



Corso di laurea in Economia e Management

Cattedra Economia e Gestione delle Imprese

Innovazione & Sostenibilità per
l'Internazionalizzazione delle aziende
vitivinicole italiane. I casi studio Azienda
Agricola Cesani e Gruppo Avignonesi

Prof. Maria Isabella Leone

RELATORE

Emma Betti
(268801)

CANDIDATO

Indice

<i>Introduzione</i>	3
<i>Capitolo 1 – Il settore vitivinicolo: sviluppi internazionali e nazionali</i>	5
1.1 Storia e sviluppo del settore vinicolo internazionale	5
1.1.1 Evoluzione storica	5
1.1.2 Sviluppi tecnologici e innovazioni	7
1.1.3 Tendenze attuali e sfide future nel contesto internazionale	12
1.2. Il settore vinicolo italiano: importanza economica e culturale del vino italiano ...	16
1.2.1. l'Italia nel contesto internazionale	17
1.2.2. Filiera vitivinicola e principali player del Mercato	19
1.2.3. Distribuzione geografica e denominazioni.....	23
1.2.4. Analisi <i>SWOT</i>	27
<i>Capitolo 2 – Innovazione e Internazionalizzazione nel settore vitivinicolo</i>	30
2.1 Innovazione e settore vitivinicolo	30
2.1.1 Teorie sull'innovazione	30
2.1.2. Innovazione nel settore vitivinicolo.....	35
2.2. Internazionalizzazione	45
2.2.1. Teoria dell'internazionalizzazione	45
2.2.2. Internazionalizzazione nel settore vitivinicolo: <i>country of origin effect</i> e <i>Made in Italy</i> .	50
<i>Capitolo 3 – Sostenibilità e Innovazione nel settore vitivinicolo</i>	54
3.1. Sostenibilità nel settore vinicolo: Definizioni e Approcci	54
3.1.1. Accenni storici.....	54
3.1.2. Dimensioni della sostenibilità e principi OIV sulla sostenibilità nella vitivinicoltura ...	57
3.1.3. Approcci alla sostenibilità nel settore vitivinicolo	61
3.2. La sostenibilità come fattore di competitività	67
3.2.1. Innovazione e sostenibilità	67
3.2.2. Sostenibilità e internazionalizzazione	70
3.2.3. Sostenibilità e innovazione come <i>drivers</i> della competitività	71
3.3. Strategie per l'implementazione della sostenibilità nel settore vitivinicolo	73
3.3.1. Analisi della guida OIV per l'applicazione dei principi di sostenibilità nel vitivinicolo	73
3.3.2. Iniziative e programmi sostenibili per la vitivinicoltura	76
3.4. Sfide e prospettive per il futuro	80
3.5. Il ruolo sinergico di sostenibilità, innovazione e internazionalizzazione – risoluzione alla domanda di ricerca della tesi	82
<i>Capitolo 4 – Casi studio: Azienda Agricola Cesani e Gruppo Avignonesi</i>	84
4.1. Caso studio 1: Azienda Agricola Cesani	84
4.1.1. Storia ed evoluzione dell'azienda.....	84
4.1.2. Innovazione e sostenibilità	86
4.1.3. Multifunzionalità dell'agriturismo (ospitalità e visite in cantina)	89
4.1.4. Internazionalizzazione ed export.....	90
4.1.5. Prospettive future e sviluppi previsti	91
4.1.6. Considerazioni sul caso.....	92

4.2. Gruppo Avignonesi.....	93
4.2.1. Storia, Vision e Mission.....	93
4.2.2. Innovazione e Sostenibilità.....	95
4.2.3. Internazionalizzazione ed export.....	97
4.2.4. Considerazioni sul caso.....	99
<i>Conclusioni</i>	100
<i>Appendice</i>	103
<i>BIBLIOGRAFIA</i>.....	104
<i>SITOGRAFIA</i>.....	113

Introduzione

“Il vino, prodotto della vite, la vite e i territori viticoli, quali frutto del lavoro, dell’insieme delle competenze, delle conoscenze, delle pratiche e delle tradizioni, costituiscono un patrimonio culturale nazionale da tutelare e valorizzare negli aspetti di sostenibilità sociale, economica, produttiva, ambientale e culturale” (Legge 12 dicembre 2016, n.238, “Disciplina organica della coltivazione della vite e della produzione e del commercio del vino”)¹.

L’Italia è da sempre conosciuta per la qualità dei propri prodotti alimentari, richiesti e rinomati in tutto il mondo. Il vitivinicolo rappresenta un settore fondamentale per il nostro paese, sia perché rappresenta una parte importante a livello economico, dal momento che è la categoria più significativa dell’export agroalimentare italiano, ma anche come elemento distintivo del *Made in Italy*.

Il periodo storico che stiamo vivendo è caratterizzato da alcuni elementi ricorrenti, di cui si sente parlare in ogni settore e ambito economico e che non possono essere ignorati. Principalmente mi sto riferendo all’innovazione e al crescente sviluppo tecnologico, soprattutto legato alla digitalizzazione, al cambiamento climatico e all’internazionalizzazione. Questi fattori contribuiscono a creare un clima di incertezza per le aziende e al tempo stesso sono fonti di opportunità per le stesse. Come tutti gli altri settori, anche quello vitivinicolo sta vivendo un cambiamento importante dovuto a questi elementi. Questa tesi si pone l’obiettivo di definire il legame che unisce questi tre elementi (innovazione, sostenibilità e internazionalizzazione), e come siano necessari l’un l’altro alle aziende per sopravvivere e mantenere un vantaggio competitivo.

Verranno esaminati i vantaggi e gli svantaggi dell’adozione dell’innovazione e digitalizzazione, esplorando come queste possano non solo migliorare l’efficienza, la produttività e la trasparenza aziendale, ma anche come possono anche presentare sfide significative, sia perché richiedono ingenti investimenti sia perché, soprattutto in Italia, molte aziende sono a conduzione familiare e rischiano di sviluppare rigidità operative a causa del loro attaccamento ad un *management* tradizionale.

¹<https://www.grafiati.com/it/info/apa-7/law/#:~:text=Lo%20stile%20APA%207%20regola,o%20dell'entrata%20in%20vigore.>

Inoltre, il cambiamento climatico impone al settore vitivinicolo un'urgenza nell'adozione di pratiche sostenibili per mitigarne gli effetti negativi. L'innovazione e la digitalizzazione, quindi, emergono come elementi fondamentali, in grado di aiutare le aziende ad incrementare la produzione senza necessariamente aumentare le risorse utilizzate, promuovendo rispetto verso l'ambiente. Questa trasformazione garantisce la sopravvivenza dell'azienda in un mercato globale caratterizzato da incertezze e mutamenti continui, e contribuisce anche alla creazione di un futuro più sostenibile per l'intero settore.

L'abbattimento delle barriere geopolitiche a cui si è assistito negli anni, ha reso i mercati internazionali più aperti e accessibili, rendendo l'internazionalizzazione un elemento fondamentale per le aziende che vogliono lavorare con attori a livello internazionale. Questo processo è cruciale per rafforzare la competitività delle aziende italiane nel mondo, anche nel settore vitivinicolo dove il *Made in Italy* è un valore aggiunto riconosciuto a livello mondiale. Tuttavia, anche l'internazionalizzazione presenta delle sfide e fattori critici di cui le aziende devono essere coscienti, soprattutto prima di entrare in mercati nuovi.

Data l'importanza di questi temi, che verranno maggiormente approfonditi nei corso dei capitoli, questa tesi mira a colmare una lacuna nella letteratura andando ad esplorare in che modo l'innovazione e la sostenibilità possano influenzare in maniera positiva l'internazionalizzazione delle aziende vitivinicole, aumentando quindi il volume dell'*export*.

Capitolo 1 – Il settore vitivinicolo: sviluppi internazionali e nazionali

1.1 Storia e sviluppo del settore vinicolo internazionale

Fin da tempi remoti, la coltivazione della vite e la produzione del vino hanno ricoperto un ruolo centrale nella società, intrecciandosi profondamente con le economie e le tradizioni culturali. Il vino, simbolo di celebrazione, euforia e comunione, è carico di significati simbolici e pervade la cultura di molti paesi ancora oggi, a testimonianza di una storia ricca e continua.

1.1.1 Evoluzione storica

La produzione di vino ha origini che si perdono nella notte dei tempi. Secondo recenti dati, la vinificazione è emersa durante il Neolitico (circa 7° - 6° millennio a.C.) nel Caucaso meridionale, situato tra i bacini del Mar Nero e del Mar Caspio, e successivamente ha raggiunto la Penisola Iberica e l'Europa occidentale durante l'inizio locale dell'Età del Ferro (circa 8° secolo a.C.), seguendo le principali civiltà marittime (Harutyunyan & Malfeito-Ferreira, 2022).

L'antica importanza del vino in diverse culture è testimoniata da numerosi reperti archeologici. Questi mostrano che la coltivazione della *vitis vinifera*² era già presente nel 7.000 anni a.C. in Cina (Hames, n.d.), nel 6.000 a.C. in Georgia (Keys, 2003) e in Sicilia, e nel 4.500 anni a.C. in Grecia (Tondo, 2018).

Il primo impianto di vinificazione conosciuto al mondo risale circa al 4.100 a.C. e si trova nel sud-est dell'Armenia, vicino al villaggio di Areni nella provincia di Vayots Dzor (Harutyunyan & Malfeito-Ferreira, 2022).

In Egitto, dove la vite compare dal 2.900 a.C., il vino aveva un ruolo simbolico e rituale, come dimostrato dalle pitture che ritraggono faraoni e regine che offrono vino agli dèi per sancire la pace tra il mondo umano e divino. Per questo motivo, e anche a causa dell'elevato costo, era un lusso riservato solo alle classi nobili (Malgora, 2014).

² *Vitis vinifera*, comunemente nota come vite, è l'unica specie autoctona in Europa e nel Mediterraneo, appartenente alla famiglia delle *Vitaceae* e, grazie alla qualità dei suoi frutti, è la specie viticola più significativa. Ne esistono due sottospecie: la *V. vinifera silvestris*, spontanea in Europa, e la *V. vinifera sativa*, la più coltivata a livello mondiale (Treccani, n.d.).

Una testimonianza del vino come simbolo di rigenerazione e rinascita può essere trovata in un mito egizio sul dio Ra che, per evitare la distruzione dell'umanità ad opera di Sekhmet, utilizzò birra colorata di rosso per pacificarlo, associando così il vino con il sangue di Osiride (Fabbri, 2023). Le prime etichette vinicole egizie erano sorprendentemente dettagliate, includendo informazioni sul tipo di vino, l'anno della raccolta, le qualità organolettiche come la dolcezza, la provenienza, la proprietà di produzione e altre specifiche, simili agli elementi informativi che si trovano sulle moderne etichette di bottiglie di vino (Stara, 2022).

L'importanza e il valore del vino sono inoltre sottolineate anche in una delle raccolte di leggi scritte più antiche del mondo, il codice di Hammurabi (XVIII a.C.) nel quale si legge: “il vino è uno dei doni più preziosi della terra. Quindi richiede amore e rispetto, e noi dobbiamo mostrarglielo” (GmbH, 2017)³.

Il vino gioca da migliaia di anni un ruolo cruciale anche nelle pratiche religiose: a partire dell'antica Grecia fino ad arrivare nei riti ebraici e cristiani come simbolo di comunione e sacralità.

Ma come è iniziato il commercio di vino e quindi la sua espansione internazionale? Una volta scoperto che i frutti della vite, se lasciati pazientemente fermentare, si trasformavano in una bevanda intensa e vitale, nel sud della Georgia, ca 8.000 anni fa, qualcuno si rese conto che tuttavia, lasciare questo “magico” succo alle intemperie ne danneggiava la composizione e le caratteristiche gustative che lo rendevano unico (Bosticco, 2024). Fu allora che a qualcuno venne l'idea di utilizzare i *qvevri*, delle anfore, ovvero i tipici contenitori in terracotta (Ibidem). Nasce così il vino in anfora. Questo contenitore, grazie alla sua peculiare forma e alla presenza di manici, si rivelò estremamente facile da trasportare. È proprio in questo momento che il vino inizia ad essere condiviso e le prime rotte commerciali per la diffusione del vino stabilite (Ibidem). Furono poi i Fenici che iniziarono a diffondere nel Mediterraneo la vite, il vino e le anfore, una volta compresa l'importanza rappresentata da questi (Ibidem).

Il primo incontro avvenne con i popoli della Grecia, per i quali il vino non era solo una bevanda, ma un elemento cardine della propria identità culturale. La maestria manifatturiera per cui questo popolo è da sempre conosciuto, si sviluppò anche nella

³ <https://glossario.wein.plus/cultura-del-bere>

fabbricazione di anfore e contenitori per il vino, che differivano per materiali, forme e dimensioni, ciascuno progettato per occasioni conviviali specifiche. Tale accuratezza e raffinatezza nelle anfore, che spesso venivano personalizzate con decorazioni che raccontavano miti o scene quotidiane, descrive l'importanza del vino nella vita sociale e religiosa dell'epoca (Ibidem).

Successivamente, il vino attraversò il Mediterraneo, per approdare in Italia e in Spagna. L'espansione dell'Impero Romano, influenzato anche dai Greci ed Etruschi, fu un elemento chiave nella diffusione del vino, sia nell'Europa del sud che del nord (Ibidem). Tuttavia, fu durante la conquista della Gallia che i Romani scoprirono un nuovo metodo per conservare e trasportare il vino: la botte. Questo recipiente rivoluzionario, grazie alla sua maggiore capienza, divenne lo strumento principale per il trasporto di vino nel tardo periodo romano e con la successiva diffusione della cultura germanica durante il Medioevo. Sebbene non scomparve del tutto, l'anfora perse il suo ruolo da protagonista, riducendosi ad un utilizzo più simile a quello di una bottiglia, fino all'arrivo di un'innovazione ancora più rivoluzionaria: il vetro (Ibidem).

1.1.2 Sviluppi tecnologici e innovazioni

Il periodo storico che stiamo vivendo è caratterizzato da un dirompente e continuo sviluppo delle tecnologie a cui è collegata la digitalizzazione di tutti i settori economici. Quest'ultima rappresenta una delle principali tendenze che stanno ridisegnando la società e il sistema economico globale, promuovendo la crescita economica attraverso lo sfruttamento delle tecnologie e dell'informazione (OIV Digital Transformation Observatory Hub, 2021)⁴.

Internet, che rappresenta una delle invenzioni più complesse e geniali mai realizzate, è e sarà sempre di più in grado di elevare l'organizzazione umana a nuovi livelli. Proprio per questo la trasformazione digitale innescherà una rivoluzione completamente nuova che cambierà radicalmente governi e organizzazioni (Kravchenko et al., 2019).

Il settore vitivinicolo non può quindi sottrarsi a questa 'onda digitale' che sta investendo tutti i settori.

⁴ <https://www.oiv.int/sites/default/files/2023-10/digital-trends-applied-to-the-vine-and-wine-sector.pdf>

La digitalizzazione nel settore vinicolo rappresenta una strategia e una chiave di volta fondamentale che è guidata da obiettivi quali l'efficienza, la produttività, la trasparenza, *value proposition* e nuovi modelli di business, e la sostenibilità, in grado di migliorare ogni fase della *value chain* (OIV Digital Transformation Observatory Hub, 2021).



Figura 1, Main objectives behind the drive of digitalisation. (Fonte: OIV Digital Transformation Observatory Hub, 2021)

Attraverso l'introduzione di tecnologie avanzate come l'IA e la robotica, le aziende vinicole stanno scoprendo nuove strade per aumentare l'efficienza operativa. Questo processo consente un uso più razionale delle risorse limitate, riduce la dipendenza da prodotti nocivi per l'ambiente e migliora la comunicazione e la gestione documentale. Inoltre, l'automazione di compiti ripetitivi libera il personale, permettendo di concentrarsi su attività che aggiungono maggior valore all'organizzazione (Ibidem).

Parallelamente, la digitalizzazione impatta positivamente sulla produttività, consentendo alle aziende di incrementare la loro produzione annuale senza necessariamente aumentare le risorse utilizzate. Grazie alla capacità di raccogliere e analizzare vasti quantitativi di dati, le decisioni diventano più informate, ottimizzando i costi e migliorando il timing di operazioni critiche come la vendemmia (Ibidem).

Un altro aspetto fondamentale toccato dalla digitalizzazione è la trasparenza. Tecnologie come la blockchain e le etichette elettroniche con codici QR rendono le informazioni sul processo produttivo facilmente accessibili, migliorando il controllo sulle frodi e costruendo un ponte di fiducia con i consumatori finali. Questa apertura non solo soddisfa la crescente domanda di trasparenza da parte dei consumatori, ma stimola anche una maggiore interazione diretta con le aziende (Ibidem).

La trasformazione digitale apre inoltre le porte a nuovi modelli di business e proposte di valore, spesso rendendo obsoleti quelli tradizionali. Il settore *retail*, ad esempio, ha visto una marcata spinta verso l'adozione di soluzioni digitali che privilegiano l'esperienza del cliente, migliorando l'accessibilità dei prodotti attraverso la vendita online e ottimizzando i processi operativi per una maggiore efficienza (Ibidem).

Infine, la sostenibilità rappresenta un altro importante obiettivo della digitalizzazione, con pratiche come l'agricoltura rigenerativa e nuovi cicli dell'acqua che testimoniano come la tecnologia possa contribuire a un settore vitivinicolo più rispettoso dell'ambiente (Ibidem). Questi approcci non solo migliorano la qualità del suolo e contribuiscono alla lotta contro il cambiamento climatico, ma promuovono anche un modello di business circolare, che mira a ridurre l'uso di risorse limitate e a massimizzare il valore e il riutilizzo dei prodotti (Ibidem).

In questo contesto, la digitalizzazione si rivela essere non solo una leva per migliorare l'efficienza e la produttività, ma anche un mezzo per creare un settore vitivinicolo più trasparente, sostenibile e in linea con le aspettative dei consumatori moderni. Le aziende che si adattano a questa trasformazione non solo assicurano la propria sopravvivenza e crescita nel mercato globale, ma contribuiscono anche a plasmare un futuro più sostenibile per l'intero settore (Ibidem).

Nel novembre 2021 l'OIV (Organizzazione internazionale della vigna e del vino)⁵ ha prodotto uno studio sulla digitalizzazione del settore vitivinicolo dal titolo “*Digital trends applied to the vine and wine sector*”. Come affermato nell’ *executive summary*, la digitalizzazione offre al settore vitivinicolo la possibilità di migliorare in efficienza, trasparenza, produttività e, sostenibilità (Ibidem). Il rapporto esplora quindi come le tendenze digitali influenzino l’intera *value chain* modificando lo scenario attuale. Tale documento è stato presentato ad un incontro organizzato a livello internazionale dall’OIV dal titolo “Digitalizzazione, il futuro del settore vitivinicolo”. Come affermato nella pagina web dedicata all’evento, questo ha rappresentato “una tappa fondamentale del

⁵ L'OIV, Organizzazione Internazionale della vigna e del vino, è un'organizzazione intergovernativa composta da 50 Stati membri. Tra gli obiettivi principali vi sono l'orientamento dei membri verso provvedimenti che considerino le esigenze dei vari attori della filiera vitivinicola, l'assistenza delle organizzazioni internazionali nell'attività normativa e la promozione di un'armonizzazione internazionale di pratiche e norme del settore, migliorando le condizioni di produzione e commercializzazione dei vini e tutelando i consumatori. Le funzioni principali svolte da questo Ente per il settore vitivinicolo sono l'elaborazione di norme, ricerca e pubblicazione, la creazione di database statistici e informazioni settoriali, l'istruzione e la comunicazione (OIV, n.d.).

Piano strategico quinquennale” (OIV, n.d.)⁶. Tale piano (2020-2024) si articola in sei linee strategiche differenti e nello specifico la linea V consiste nel “favorire la transizione digitale della filiera” (Ibidem). In particolar modo, gli obiettivi individuati sono due: favorire la digitalizzazione nel settore vinicolo e dominare l’ambito digitale” (OIV, 2020)⁷.

Tra i vari *trend* digitali applicati nelle imprese vinicolo, il rapporto dell’OIV ne individua nove: Internet delle Cose, Intelligenza Artificiale, Robotica, Immagini Satellitari, LIDAR, Blockchain, E-labels, Certificati Elettronici e Smart Storing (OIV Digital Transformation Observatory Hub, 2021). I primi tre sono applicabili in tutte e tre le fasi della *value chain*: vigneto, cantina, distribuzione. LIDAR e Blockchain invece possono essere di aiuto solo nella fase del vigneto; mentre gli ultimi quattro sono di aiuto per la distribuzione (Ibidem). Di seguito sono riportati alcuni dei *trend* digitali che hanno rilevanza.

Internet of Things (IoT)

L’Internet delle Cose (dall’inglese *Internet of Things*, IoT) è una tecnologia che collega oggetti fisici ad Internet, consentendogli di scambiare dati in modo autonomo, rendendoli "intelligenti" e capaci di comunicare autonomamente, incrementando così efficienza e personalizzazione nei processi (Chui *et al.*, 2010).

L’implementazione dell’IoT nel settore vitivinicolo contribuisce a migliorare l’operatività, l’analisi predittiva, la sostenibilità e la qualità del vino, attraverso dispositivi interconnessi e una gestione avanzata dei data che ottimizzano aspetti come l’uso dell’acqua e la gestione dell’irrigazione (OIV Digital Transformation Observatory Hub, 2021). A seconda della fase della catena del valore, l’IoT aiuta a ridurre i rischi in vigneto, facilitando una migliore gestione della coltivazione e prevenendo i parassiti, mentre in cantina permette il monitoraggio e l’adattamento dei processi di vinificazione per assicurare la qualità del prodotto. Nella fase di distribuzione, infine, l’IoT aumenta

⁶ <https://www.oiv.int/it/digitalizzazione-il-futuro-del-settore-vitivinicolo>

⁷ <https://www.oiv.int/public/medias/7219/it-web-oiv-planstrategique.pdf>

l'efficienza logistica e il monitoraggio, risultando cruciale per l'efficienza dell'intero processo vitivinicolo (Ibidem).

In un settore tanto tradizionale quanto all'avanguardia come quello del vino, l'IoT sta diventando un elemento centrale, utilizzato dalle cantine per affinare la qualità dei propri prodotti, per essere più sostenibili e, nel lungo termine, risparmiare tempo e denaro, grazie alla riduzione di rischi ed errori (Ibidem).

Artificial Intelligence

L'Intelligenza Artificiale (IA) è un ramo dell'informatica che utilizza algoritmi avanzati ed ha tra gli scopi principale di replicare i processi cognitivi umani (Perego, 2024).

L'IA è uno degli elementi cardine della trasformazione digitale che sta verificandosi nella società e si prevede che avrà ulteriori applicazioni rivoluzionari in futuro. È già impegnata nei vigneti, nelle cantine e nella distribuzione del vino, in ogni fase quindi della catena del valore (OIV Digital Transformation Observatory Hub, 2021).

Nei vigneti svolge compiti preziosi per le aziende per quanto riguarda la gestione, a partire dalla classificazione delle viti in base alla varietà d'uva, fino ad arrivare all'ottimizzazione della cura e della gestione delle coltivazioni stesse (Ibidem). Grazie ad essa è possibile monitorare e gestire completamente le colture attraverso, per esempio il *Crop life cycle management*, i *predictive methods*, *dashboards* e collezioni di dati (Ibidem). In cantina, l'IA analizza in tempo reale i dati forniti dai vari sensori per ottimizzare la produzione e garantire la qualità del vino, e contribuendo ad un'elaborazione più sostenibile (Ibidem). Per fare degli esempi pratici, è possibile monitorare i processi in cantina con il *tank-control* o il *warehouse and inventory management*. Nella distribuzione modifica le modalità tradizionali di commercializzazione, migliorando la logistica e creando canali diretti ai consumatori. Infine, è utile per la tracciabilità del processo di produzione nelle cantine e dei prodotti (passaggio fondamentale per riconoscimenti e certificati, oltre che per ottenere la fiducia del cliente) (Ibidem).

Nonostante lo sviluppo di questa tecnologia sia ancora agli albori, vi è un fortissimo potenziale di crescita in futuro per tutti i settori, compreso per il vino. Come affermato

dal Dr. Bernard Chen, “Nel futuro saremo in grado di ottenere recensioni enologiche oggettive da IA e *machine learning*” (Ibidem).

Robotica

La robotica si occupa di costruire macchine controllate da computer che eseguono lavori ripetitivi in modo automatico al posto dell'uomo (Treccani, n.d.). I robot possono essere controllati dagli umani oppure completamente autonomi, in grado di operare indipendentemente da influenze esterne.

Nel settore del vino, i robot, integrati anche con altre tecnologie come quelle sopracitate, essendo in grado di dare risultati più precisi e rapidi rispetto ai viticoltori, sono e stanno diventando sempre di più fondamentali per moderare effetti climatici come la siccità e le variazioni di temperatura (OIV Digital Transformation Observatory Hub, 2021). Nei vigneti, i robot possono automatizzare processi come la piantagione, la potatura e l'applicazione di pesticidi, la vendemmia, oltre a monitorare costantemente lo sviluppo della vegetazione e la composizione delle uve. Nelle ultime due fasi della catena del valore sono invece utili per tracciare l'inventario e gestire le condizioni dei barili, contribuendo a una pianificazione della produzione ottimale e una maggiore sostenibilità (Ibidem).

Nonostante queste tecnologie siano già altamente sviluppate in settori come l'automotive, nel settore vitivinicolo ci troviamo ancora in uno stadio iniziale, soprattutto perché sono legate a sfide come i costi elevati, una limitata cultura tecnologica nel settore e la mancanza di professionisti qualificati e specializzati. Ovviamente però, in futuro ci si aspetta che, grazie alla riduzione dei costi e ad ulteriori sviluppi, queste tecnologie saranno più applicabili e avranno un maggiore impatto sul settore (Ibidem).

1.1.3 Tendenze attuali e sfide future nel contesto internazionale

Le sfide presenti nel settore vitivinicolo sono di diverso tipo e accomunano molti paesi a livello globale. Dalla sostenibilità al cambiamento climatico, dalla salute all'evoluzione della tecnologia.

Un report sviluppato da ProWein nel 2024 identifica quelle che sono le principali sfide del settore vitivinicolo e cerca di individuare alcune soluzioni per queste. Il sondaggio sottoposto a oltre 2000 esperti del settore, tra cui produttori, esportatori, enologi e molti altri, ha dato un risultato molto vicino alle aspettative dell'azienda (ProWein, 2024)⁸.

Attualmente, il settore sta affrontando diverse sfide economiche che stanno avendo un impatto significativo sulla redditività delle aziende e sulla scelta delle strategie di business (Figura 2). Al primo posto troviamo l'aumento dei costi, seguito da un ambiente economico globale fragile che implica quindi incertezze e possibili instabilità nelle economie mondiali che possono andare a ledere l'industria del vino. Infine, all'ultimo posto del podio troviamo la diminuzione del consumo di vino, connessa ad una redditività bassa. Altre preoccupazioni e paure, meno sentite ma comunque importanti, sono dovute dal cambiamento climatico, dal ripristino delle catene di approvvigionamento, interrotte temporaneamente a causa della pandemia, una carenza di personale e possibili restrizioni politiche sanitarie sul commercio di alcolici (Ibidem).

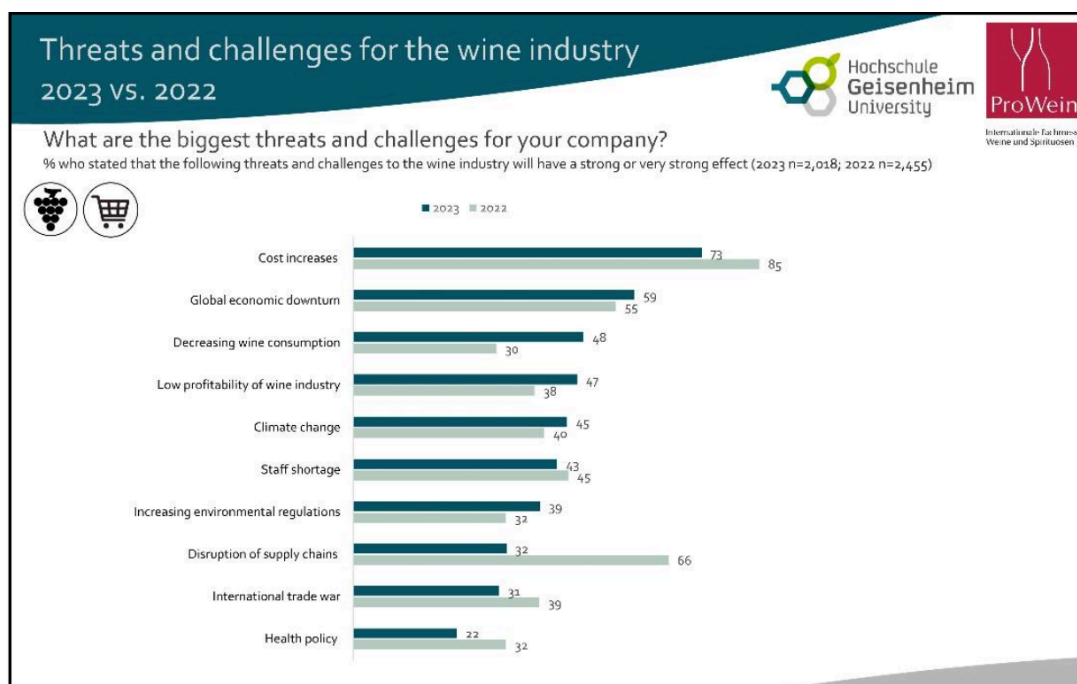


Figura 2: Pericoli e sfide dell'industria vitivinicola. (Fonte: ProWein, 2024)

⁸https://www.prowein.com/cgi-bin/md_prowein/lib/all/lob/return_download.cgi/Summary_ProWein_Business_Report23_E.pdf?ticket=g_u_e_s_t&id=10801&no_mime_type=0

Di fronte a questa situazione però le aziende non si stanno scoraggiando ma anzi, stanno cercando di attuare strategie in grado di scavalcare o, quantomeno, ridurre gli effetti negativi degli elementi sopra citati.

Il 72% delle aziende ha cercato di compensare l'aumento dei costi con un aumento dei prezzi. Purtroppo, però, tale strategia ha dei risvolti negativi come la diminuzione delle vendite dovuta della sensibilità al prezzo dei clienti e dalla pressione competitiva nel mercato (Ibidem).

Più di un terzo delle aziende ha cercato di andare in contro alle nuove richieste dei consumatori diversificando il proprio portafoglio di prodotti. In particolar modo, per stimolare le vendite, stanno intensificando le attività di marketing e distribuzione, cercando quindi di entrare in mercati nuovi, mossa alquanto complicata visto gli elevati costi che comporta (Ibidem).

La tendente diminuzione dei ricavi di vendita, unitamente con l'aumento dei costi, ha avuto un impatto negativo sui bilanci di quasi tutte le aziende intervistate. Meno della metà è riuscita a mantenere nel 2023 il livello di vendite dell'anno precedente, e solo il 10% è stato in grado di aumentare i profitti. Ciononostante, le previsioni per il 2024 sono abbastanza positive e vedono un ulteriore aumento dei costi ma più moderato rispetto agli anni passati (Ibidem).

Il settore vitivinicolo sta affrontando un cambiamento nei segmenti di mercato e una diminuzione di vendite. I fattori che contribuiscono al calo del consumo del vino, o comunque ad uno spostamento verso prodotti più abordabili, sono principalmente tre. Il primo, e più impattante, è l'aumento dell'inflazione che ha come diretta conseguenza una diminuzione del reddito disponibile e, quindi, del potere di acquisto (Ibidem). Un secondo motivo è invece un cambiamento nelle preferenze dei consumatori, che sempre più preferiscono altre bevande alcoliche al vino. Vi è, infine, una maggiore consapevolezza degli effetti che il vino ha sulla salute e sul benessere, amplificata anche dal dibattito politico. Tale fattore è però legato ad un paradosso, il cosiddetto "paradosso del vino" (Vinetur, 2023)⁹. Sebbene sia stato scientificamente provato che un consumo moderato di

⁹<https://www.vinetur.com/it/2023071174311/the-future-challenges-of-the-wine-industry-climate-sustainability-health-and-technology.html>

vino, specialmente quello rosso, sia di aiuto alla salute, come la salute cardiaca, ovviamente un uso eccessivo può comportare seri rischi per la salute (Ibidem). Il paradosso risiede quindi nella complessa relazione che nasce tra l'industria vinicola e i consumatori attenti alla salute (Ibidem). Per ovviare questa situazione, che può diventare complessa da gestire, i produttori stanno sviluppando vini a basso contenuto alcolico (operazione molto complessa a causa della difficoltà di mantenere il profilo aromatico) e cercano sempre più la trasparenza nelle proprie etichette, richiesta anche da normative politiche (Ibidem).

Per quanto riguarda lo spostamento nei segmenti di mercato, i commercianti hanno percepito un aumento nelle vendite di vini ritenuti 'popolari' con prezzi più bassi. Dal lato dei produttori, tuttavia, non hanno notato un incremento così marcato nelle vendite di questo segmento. Infatti, come testimoniato dai dati del report, si stanno sviluppando due tendenze principali in parallelo: l'aumento di vendite nei segmenti popolari e di base e in quelli premium. Ciò vuol dire che i consumatori tendono a scegliere tra vini molto economici o vini di alta gamma (ProWein, 2024).

Questi cambiamenti e polarizzazioni hanno un impatto fondamentale sulle strategie a lungo termine delle aziende. In futuro, per sopravvivere e avere successo, i produttori dovranno sempre più specializzarsi in strategie di mercato mirate. Non basterà più produrre un vino di qualità, sarà bensì necessario essere capaci di allineare la comunicazione con le esigenze dei consumatori e adattarsi alle nuove tendenze, anche tecnologiche e sostenibili (Ibidem).

Da quanto appena detto è possibile evincere che il mercato del vino stia attraversando un periodo di squilibrio causato da un eccesso di offerta rispetto alla domanda, dovuto dal fatto che, a fronte di una riduzione globale del consumo di vino, i livelli di produzione sono rimasti quasi invariati. I problemi nascono soprattutto dal fatto che i produttori di vino hanno fatto investimenti a lungo termine nelle vigne. Ciò significa che uscire dal mercato diventa complicato a causa della difficoltà nel recuperare il capitale immobilizzato nei vigneti. La conseguenza ultima di questo è una concorrenza sui prezzi molto aggressiva. Per questo più della metà dei produttori intervistati ritiene che sia necessario un supporto statale per ritirare parte delle vigne così da diminuire l'eccessiva

offerta e porre fine alla concorrenza distruttiva. Come è facile intuire però, un'operazione del genere non è facile. Un tale intervento da parte dello stato porterebbe ad uno scontento generale di molti produttori che non vogliono vedersi sottratto il lavoro (ProWein, 2024).

Quale sarà quindi il futuro del marketing per il vino? Quali le tendenze in cui investire? L'importanza di attrarre consumatori più giovani, la fascia di età maggiormente sensibile alle tendenze di salute e benessere, è fondamentale. Per riuscire in questo arduo compito, produttori e commercianti devono essere in grado rendere il vino più semplice e comprensibile così da essere accessibile a nuovi gruppi di consumatori (Ibidem).

Per raggiungere questo obiettivo, sarà essenziale non solo intensificare la collaborazione tra tutti i rami dell'industria vinicola, ma anche incrementare gli investimenti in ambito marketing e comunicazione. Avvalendosi del progresso della digitalizzazione e dell'analisi e utilizzo strategico dei dati, il settore vitivinicolo potrebbe ottenere una posizione competitiva più solida e equipararsi ai produttori di altre bevande alcoliche (Ibidem).

1.2. Il settore vinicolo italiano: importanza economica e culturale del vino italiano

Quello dell'Italia nel settore vitivinicolo è un primato a livello internazionale, fondamentale per il nostro paese non solo da un punto di vista economico, ma anche come marchio distintivo del Made in Italy. Per sottolineare l'importanza del vino nel panorama dell'export agroalimentare italiano e il contributo fondamentale che questo prodotto dà all'economia del paese, basta guardare ad alcuni dati forniti da ISMEA. Nel 2021 il vino ha rappresentato la categoria più significativa dell'export agroalimentare italiano con una quota del 14% (ISMEA, 2022)¹⁰. Sempre nello stesso anno, le esportazioni di vino hanno registrato una crescita superiore a quella dell'intero settore agroalimentare, che aveva raggiunto un valore complessivo di oltre 52 milioni di euro (Ibidem).

¹⁰https://www.ismeamercati.it/flex/files/1/2/4/D.3c3fab2db3ec5c6dda33/SchedaVino_2022_Ottobre_1_.pdf

1.2.1. l'Italia nel contesto internazionale

A livello internazionale l'Italia conferma la propria maestria enologica posizionandosi al vertice della produzione vinicola mondiale, vanta il secondo posto nell'export per volume, e si colloca sul terzo gradino come consumatore (ISMEA, 2022).



Figura 3: Il ruolo dell'Italia nel contesto internazionale. (Fonte: ISMEA, 2022)

Per mostrare un po' di dati, stando a quanto riportato dall'OIV nel 2023, l'Italia è il primo produttore di vino al mondo con ben 19,3% della produzione mondiale nel 2022 (OIV, 2023)¹¹. Nel 2021 il consumo mondiale di vino ha raggiunto 236 milioni (Ibidem). Il terzo posto come consumatore è testimoniato con circa 24,2 milioni di ettolitri, ed è preceduta da Francia al secondo posto e USA al primo (Ibidem). L'Italia si trova inoltre sul podio anche degli esportatori mondiali, al primo posto se si guarda alle quantità (22,2 milioni di ettolitri), ma al secondo facendo riferimento ai miliardi di euro che queste rappresentato (circa 7,1 miliardi di euro, preceduta solo dalla Francia che registra un export pari a 11,1 miliardi di euro) (Ibidem).

¹¹https://www.oiv.int/sites/default/files/documents/OIV_Nota_di_congiuntura_del_settore_vitivinicolo_mondiale_nel_2022_0.pdf

Produzione (milioni di ettolitri)						Consumi (milioni di ettolitri)					
Rank 2022	Rank 2021	Paese	2022 (mhl)	In % sul totale	Var % 2021-2022	Rank 2022	Rank 2021	Paese	2022 (mhl)	In % sul totale	Var % 2021-2022
1	1	Italia	49,8	19,3	-1,0	1	1	USA	34,0	15,0	+2,8
2	2	Francia	45,6	17,7	+21,0	2	2	Francia	25,3	11,0	+1,5
3	3	Spagna	35,7	13,8	+1,0	3	3	Italia	23,0	10,0	-5,0

Esportazioni (milioni di ettolitri)						Esportazioni (miliardi di euro)					
Rank 2022	Rank 2021	Paese	2022 (mhl)	In % sul totale	Var % 2021-2022	Rank 2022	Rank 2021	Paese	2022 (€ mld)	In % sul totale	Var % 2021-2022
1	2	Italia	21,9	20,5	-0,6	1	1	Francia	12,3	32,7	+10,9
2	1	Spagna	21,2	19,8	-10,2	2	2	Italia	7,8	20,8	+10,1
3	3	Francia	14,0	13,1	-4,5	3	3	Spagna	3,0	7,9	+3,1

Figura 4: I primati dell'Italia. (Area Studi Mediobanca su dati OIV, 2023)

Secondo un report di Area Studi Mediobanca, nel 2022 “il 40% della produzione italiana di vino è destinata al mercato estero” (Area Studi Mediobanca, 2023). Di questa percentuale, quasi il 60% è stato esportato all'interno dell'Europa, mentre l'America rappresenta il principale mercato di destinazione fuori dall'UE con circa 31,1% (Ibidem). L'export nel mercato cinese (7,5%) è in forte aumento (quasi il 17% rispetto al 2021), ma l'Africa è il paese in cui si esporta di meno ma che ha avuto la maggiore variazione tra il 2021 e il 2022 (il 47% in più rispetto al primo anno).

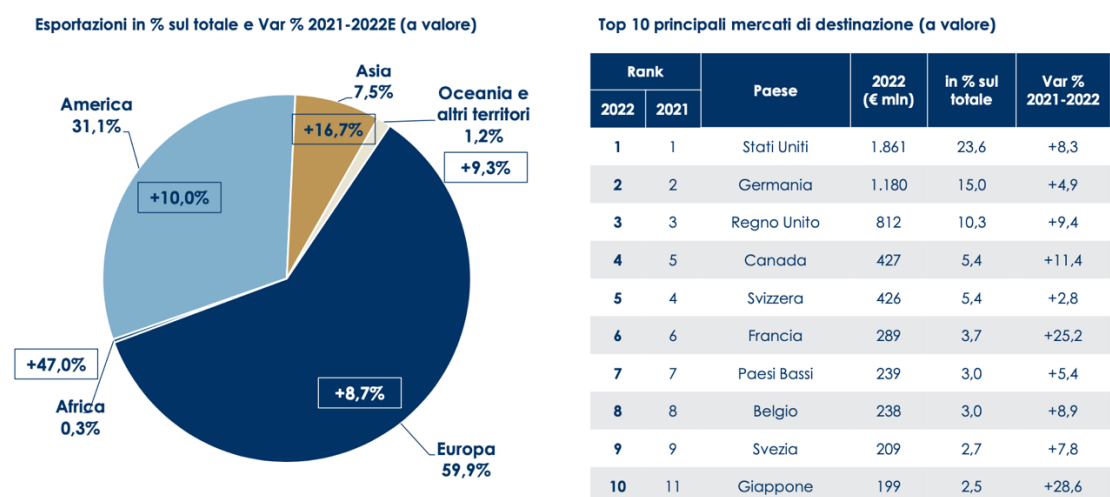


Figura 5: Italia: I principali mercati di destinazione. (Fonte: Area Studi Mediobanca su dati Istat, 2023)

Nonostante i dati riportino una situazione positiva per l'export mondiale, la situazione attuale del settore vitivinicolo italiano nel 2023 è risultata complessa, piena di sfide sia sul fronte domestico che internazionale. In seguito ad una contrazione sia del mercato interno che di quello esterno, causata dalla crescente inflazione, un aumento dei costi delle materie prime e una diminuzione delle vendite, è prevista una riduzione di circa il 2,2% rispetto all'anno precedente nelle esportazioni, e una diminuzione di circa il 3% del fatturato (Atzeni, 2023).

Tuttavia, sebbene il 2023 si sia chiuso in negativo, con un leggero calo dei margini operativi lordi, la situazione non è considerata drammatica, grazie al contenimento dei costi di produzione dovuti da una parziale stabilizzazione dei prezzi dell'energia e delle materie prime (Ibidem).

1.2.2. Filiera vitivinicola e principali player del Mercato

All'interno del settore vitivinicolo emergono diversi modelli organizzativi. La catena del valore risulta infatti essere articolata e con un elevato numero di attori che interagiscono tra di loro per soddisfare le richieste del mercato.

Nel settore vitivinicolo, si possono osservare vari modelli organizzativi di filiera, che si differenziano sia per il livello di integrazione che per i mercati di riferimento, le zone di produzione e i metodi di confezionamento. Le filiere verticalmente integrate sono quelle in cui un'unica entità, denominata impresa vitivinicola, gestisce internamente tutte le fasi del processo produttivo e di commercializzazione (Artemis, 2023). Queste imprese possono assumere la forma di aziende agricole, dove la filiera parte dalla coltivazione delle viti, o di cooperative, che uniscono le risorse di più produttori (Ibidem).

Al contrario, le filiere disaggregate si distinguono per la presenza di un'azienda chiave che si occupa principalmente della distribuzione intermedia e finale del vino già imbottigliato o confezionato, spesso ottenuto attraverso l'acquisto di materie prime esterne (Ibidem). In questo scenario, troviamo le cantine industriali, che si concentrano

sulla produzione su larga scala, e gli imbottiglieri indipendenti, focalizzati esclusivamente sull'imbottigliamento e la preparazione finale del prodotto (Ibidem).

Tra questi due configurazioni esistono numerose varianti ibride che mantengono una certa indipendenza, pur avendo interazioni e collaborazioni variegata tra i diversi *players* della filiera (Ibidem).

La filiera vitivinicola consta di tre fasi (Antonelli, et al., 2007; Cellura, 2014):

- i) fase agricola, consiste nella produzione della materia prima, l'uva, ed è svolta da cosiddette imprese viticole;
- ii) fase industriale di trasformazione, che comprende i vari passaggi necessari per trasformare la materia prima in prodotto agroalimentare e di cui si occupa l'impresa vinicola;
- iii) fase commerciale, tutte le operazioni per raggiungere il consumatore finale, compresa la conservazione, l'imbottigliamento, la distribuzione, etc., gestite da imprese commerciali.

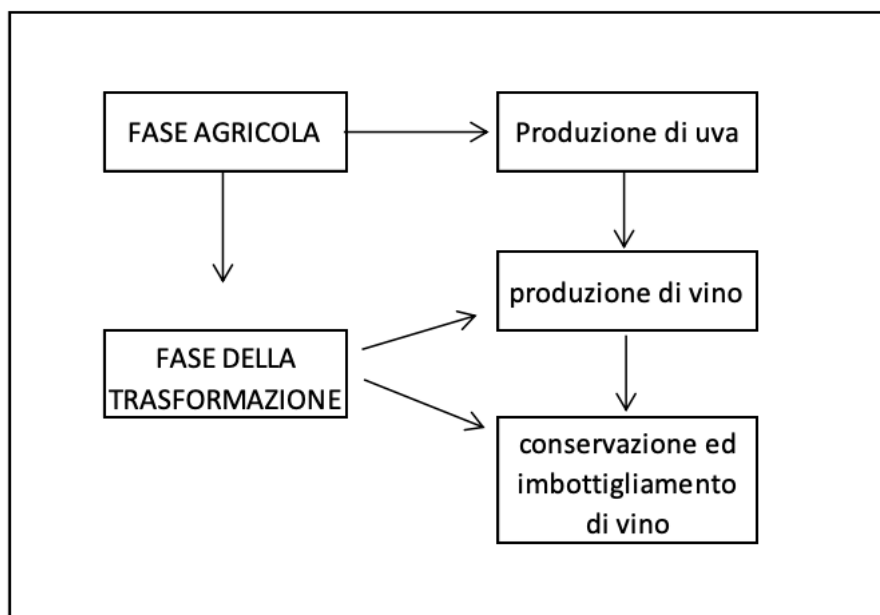


Figura 6 Output intermedi della filiera agroalimentare del vino. (Fonte: Ciaponi, 2005)

Durante la fase agricola del ciclo vitivinicolo, le attività si concentrano principalmente sull'installazione del vigneto e sulla gestione di questo (Andreon, 2017). Questa fase è

cruciale non soltanto per la produzione dell'uva, ma anche perchè determina in modo significativo il livello qualitativo del vino, qualità che i consumatori riconoscono e apprezzano. La provenienza geografica del vino è strettamente legata alle certificazioni di qualità, con particolare attenzione alle aree di origine delle uve, che spesso definiscono l'appellativo del vino, come le DOP¹² (Artemis, 2022).

Dal punto di vista strutturale, questa fase inizia con un basso livello di concentrazione, caratterizzato da dimensioni medie dei vigneti relativamente piccole. Le dimensioni e la distribuzione delle proprietà viticole variano in base alla posizione geografica e alla prossimità ad aree di elevata qualità enologica come le DOP. Per esempio, mentre le aziende che possiedono vigneti per oltre 20 ettari sono meno dell'1% del totale, controlla comunque più del 19% della superficie vitata del paese (Ibidem). Quest'ultima, secondo dati di ISMEA, nel 2021 ammontava circa 674,030 ettari (ISMEA, 2022).

Il secondo stadio della filiera, ovvero la trasformazione, dove avviene il processo di vinificazione, ovvero la lavorazione delle uve per ottenere prima i mosti, e poi la produzione e lavorazione dei vini (Cellura, 2014).

Per comprendere la diversità degli attori presenti nella fase di vinificazione, è fondamentale analizzare e delineare le tre categorie principali di stabilimenti enologici, che si distinguono per il loro approccio nell'integrare la produzione dell'uva a monte.

Iniziamo con le cantine agricole, le quali elaborano principalmente le uve coltivate nelle loro terre, pur mantenendo la possibilità di arricchire la produzione con uve selezionate dal mercato. Questi stabilimenti sono noti per il loro controllo capillare su ogni fase del processo produttivo, partendo dalla viticoltura fino all'elaborazione finale del vino, garantendo così un elevato livello di tracciabilità e, di conseguenza, la possibilità di raggiungere una qualità superiore del prodotto finale (Artemis, 2023).

Passiamo poi alle cantine industriali, le quali non dispongono di vigneti propri e si affidano completamente all'acquisto di uva da fornitori esterni o attraverso patti contrattuali con i coltivatori. Questa tipologia si dedica alla produzione di vino in grandi volumi, puntando soprattutto all'efficienza del processo produttivo e alla flessibilità operativa per soddisfare esigenze di mercato in continuo cambiamento (Ibidem).

¹² Denominazioni di Origine Protette.

Infine, troviamo le cantine consorziali e cooperative, che lavorano le uve fornite dai viticoltori membri e, all'occorrenza, incrementano la loro produzione acquistando ulteriori quantità di uva. Questo modello di cooperazione offre ai piccoli produttori la possibilità di aggregarsi, beneficiando così di economie di scala e di una condivisione di risorse e competenze tecniche, che facilitano l'accesso al mercato pur preservando una certa indipendenza nella produzione (Ibidem).

Al termine del processo di affinamento, il vino viene filtrato e imbottigliato, rappresenta ultima fase della produzione enologica, e successivamente, le bottiglie vengono sigillate e etichettate (Andreon, 2017). A causa degli alti costi degli impianti per l'imbottigliamento, questa fase è gestita da un numero limitato di operatori all'interno della filiera produttiva nazionale (Artemis, 2023). Di conseguenza, molti piccoli produttori preferiscono affidare il loro vino a imprese specializzate in questo servizio. Si stima che solo il 75% del vino prodotto venga elaborato da un numero limitato di strutture di imbottigliamento e confezionamento, le quali ammontano a circa 9000 (Ibidem).

L'ultimo stadio della filiera è quello che conduce il vino dal produttore al consumatore, ovvero la commercializzazione. Questa fase critica implica decisioni strategiche riguardanti i canali di distribuzione, i quali possono essere gestiti direttamente dalla cantina, come la vendita in loco o tramite e-commerce, o delegati a intermediari, come supermercati, enoteche, ristorazione e altre forme di vendita al dettaglio (Andreon, 2017). La determinazione dei prezzi e l'elaborazione di tattiche promozionali sono azioni chiave che l'azienda deve intraprendere per assicurare che il vino sia posizionato in modo ottimale nel mercato (Ibidem). Per quanto riguarda la logistica, il produttore può optare per un approccio diretto, gestendo in autonomia la spedizione del prodotto finale ai clienti, o per una modalità indiretta, avvalendosi di distributori terzi che, a loro volta, possono collaborare con operatori locali per ottimizzare la copertura del territorio di interesse (Ibidem).

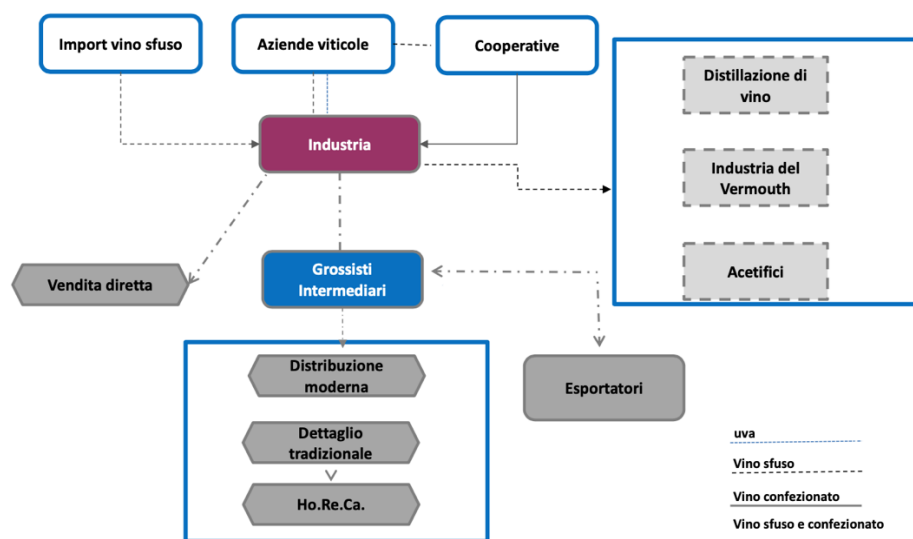


Figura 7 I principali attori della filiera. (Fonte: ISMEA, 2022)

1.2.3. Distribuzione geografica e denominazioni

“L’Italia è il Paese europeo con il maggior numero di prodotti agroalimentari a denominazione di origine e a indicazione geografica riconosciuti dall’Unione europea” (Masaf, n.d.)¹³.

Per tutelare e valorizzare l’eredità enologica italiana ed europea, nel corso degli anni e grazie all’introduzione di normative sia a livello nazionale che a livello europeo, è nata una disciplina delle denominazioni di origine in Italia e in Europa. A livello nazionale, la legge n.238 del 12 dicembre 2016, denominata “disciplina organica della coltivazione della vite e della produzione del commercio del vino”, è stata una misura fondamentale per preservare e promuovere la qualità e l’identità dei prodotti vitivinicoli italiani, garantendo il mantenimento del legame tra il vino e il suo territorio di origine.

Un elemento in grado di descrivere la classificazione dei vini è la cosiddetta “piramide della qualità per il vino” (Quattrocchi, 2023).

¹³ <https://www.politicheagricole.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/309>

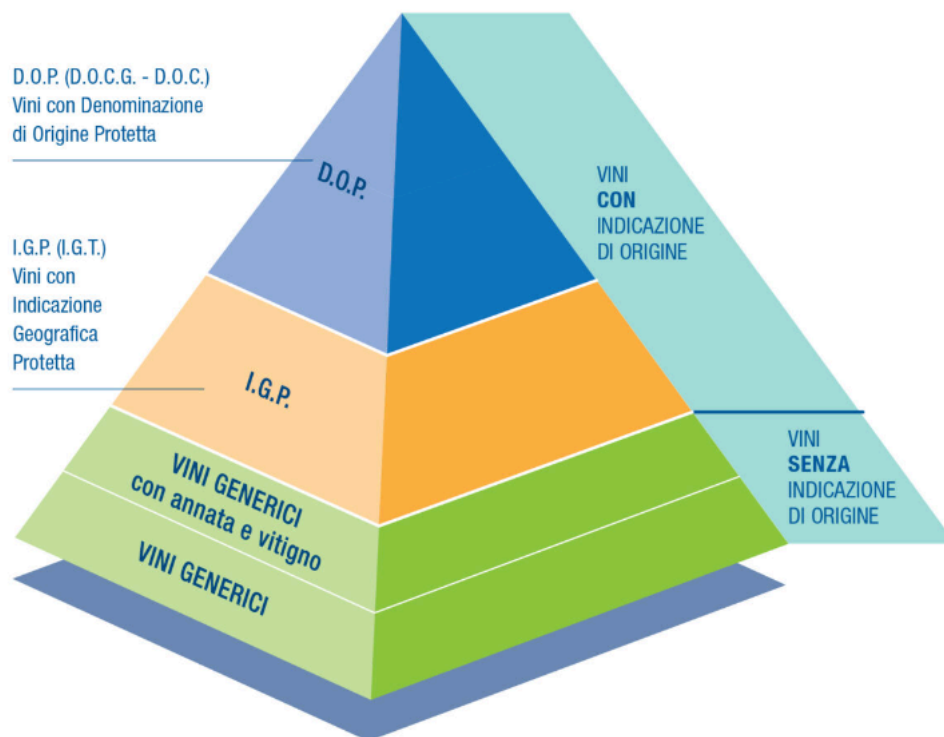


Figura 8: La nuova piramide dei vini italiani. (Fonte: Federdoc, 2023)

Alla base della piramide troviamo i “vini da tavola”, caratterizzati da requisiti di etichettatura specifici quali il numero del lotto di produzione, la capacità del contenitore, le informazioni sull’imbottigliatore, il luogo dell’imbottigliamento e di vinificazione, la percentuale di alcol e l’eventuale gassificazione (Quattrocali, 2023). Inoltre, è obbligatorio indicare la presenza di solfiti se supera i 10 mg/l (Ibidem). Tuttavia, l’indicazione del colore del vino è opzionale e non è richiesta la menzione specifica del vitigno (Ibidem).

Con l’aggiornamento normativo europeo del 2008, i vini da tavola si sono differenziati in ‘vini generici’ e ‘vini varietali’ (Ibidem).

Per quanto riguarda i vini generici, essi seguono la precedente classificazione di ‘vini da tavola’ (Quattrocali, 2023). Questi sono ottenuti da uve autorizzate e sono soggetti a norme che regolamentano solo gli aspetti igienico-sanitari della produzione (Ibidem). Sulle etichette di questi è obbligatorio riportare il nome dell’imbottigliatore, mentre è

facoltativo indicare il colore del vino e l'annata ed è specificamente proibito fare menzione dei vitigni utilizzati (Ibidem).

I vini varietali, invece, permettono di indicare sull'etichetta l'anno di vendemmia e la tipologia di vitigno, senza però alcun riferimento al territorio di origine e produzione (CCPB, 2022). Possono essere prodotti con uve provenienti da diverse regioni e/o stati membri dell'UE e l'indicazione del vitigno utilizzato è richiesta solo a certe varietà, come Cabernet, Chardonnay, Merlot e Syrah (Federdoc, 2023). L'autenticità delle informazioni facoltative in etichetta è assicurata da verifiche documentali (Ibidem).

Nonostante focalizzarsi su vini varietali non rappresenta una strategia vincente nel medio-lungo periodo, nel breve periodo essi rappresentano un segmento interessante per le aziende, dal momento che offrono un'opportunità competitiva nei mercati emergenti del Nuovo Mondo (CCPB, 2022). Questi mercati, infatti, sono spesso alla ricerca di prodotti nuovi e diversificati, e per questo possono consentire alle aziende di sfruttare queste dinamiche per espandere la loro presenza e riconoscibilità a livello internazionale.

Nel panorama vinicolo europeo e italiano, le denominazioni IGP (Indicazione Geografica Protetta) e DOP (Denominazione di Origine Protetta) giocano un ruolo cruciale nella valorizzazione dei vini. Questi termini, introdotti inizialmente con il regolamento UE del 1992 e successivamente aggiornati nel 2006, servono a garantire l'autenticità e la qualità dei prodotti, assicurando che i metodi di produzione e le caratteristiche distintive siano strettamente legati all'area geografica di origine (Treccani, n.d.; DOP-IGP, n.d.).

L'IGP è un marchio di qualità conferito dall'Unione Europea a quei prodotti agricoli e alimentari per i quali una determinata qualità o reputazione è intrinsecamente legata alla loro area geografica, e dove avviene l'intero processo di produzione, trasformazione o elaborazione (CCPB, 2022).

I vini IGP, o IGT (Indicazione Geografica Tipica) come sono noti in Italia, sono caratterizzati da una qualità o reputazione che deriva direttamente dalla loro origine geografica, e almeno una fase del loro processo produttivo deve svolgersi nella zona geografica indicata (DOP-IGP, n.d.). Queste offrono un sistema di tracciabilità e di garanzia della qualità che rifletta la varietà e la ricchezza del patrimonio vitivinicolo italiano. I vini con questa etichetta devono seguire specifiche linee guida stabilite dal Regolamento Comunitario del 1987 (Quattrocchi, 2023). Le informazioni sull'etichetta,

come il vitigno, l'annata e i dettagli della zona di produzione, possono essere incluse, ma non sono obbligatorie (Ibidem).

All'interno dei disciplinari di produzione dei vini IGP vi sono criteri ben definiti come la resa massima per ettaro, la resa di trasformazione da uva a vino, la gradazione alcolometrica minima naturale e al consumo, e l'elenco dei vitigni ammissibili. Questi vini devono provenire per la maggior parte (almeno l'85%) dalla regione geografica che portano il nome (CCPB, 2022).

Al vertice della gerarchia vinicola troviamo in fine le Denominazioni di Origine Protetta (DOP), che costituiscono il riconoscimento di eccellenza per i vini che sono espressione autentica di specifiche aree geografiche (DOP-IGP, n.d.). Sotto al suo capello la DOP comprende sia i vini DOC (Denominazione di Origine Controllata) che i vini DOCG (Denominazione di Origine Controllata e Garantita). Anche queste categorie, così come l'IGP, sono riconosciute a livello europeo e servono a proteggere le caratteristiche uniche attribuibili al territorio di produzione dei vini (CCPB, 2022).

I vini DOC sono posizionati un gradino sotto i DOCG nella piramide qualitativa, seguendo un disciplinare di produzione dettagliato che può includere requisiti geografici più precisi (Ferrero, 2022). Un vino può fregiarsi della denominazione DOC dopo aver ottenuto il riconoscimento di qualità per almeno cinque anni come IGT (Quattroclici, 2023). Caratterizzati da regole di produzione rigide, i vini DOC possono includere l'annata di produzione in etichetta e, in alcuni casi, indicazioni di sottozona o aree più ristrette (Ibidem).

I vini DOCG rappresentano la cima della piramide, richiedendo standard di produzione ancora più elevati e specifici rispetto ai DOC (Quattroclici). Per essere classificati come DOCG, i vini devono essere riconosciuti come DOC per almeno sette anni e dimostrare una qualità eccezionale (Ibidem). Questi vini sono sottoposti a rigorosi controlli chimico-fisici e organolettici a ogni partita di imbottigliamento e sono distinti da una fascetta di stato che garantisce la loro autenticità e qualità e che si rompe solo all'apertura della bottiglia (Ibidem; Ferrero, 2022).

Il panorama vitivinicolo italiano si distingue per la sua ricchezza e varietà, con un tessuto di denominazioni che si estende lungo tutta la penisola. Al vertice di questa diversità si

colloca il Piemonte, che si riporta il maggior numero di riconoscimenti, vantando 18 denominazioni di origine controllata e garantita (DOCG) e 41 denominazioni di origine controllata (DOC), come evidenziato dai dati ISMEA del 2022. Segue la Toscana, che detiene 11 DOCG, 41 DOC e 6 indicazioni geografiche protette (IGP), mentre il Veneto, con il suo patrimonio enologico storico, conta 14 DOCG, 29 DOC e 10 IGP (ISMEA, 2022).

Negli ultimi anni abbiamo assistito a un'evoluzione significativa nel settore dei vini, in particolar modo gli IGP e DOP "sfusi", ovvero non imbottigliati, hanno visto un incremento sia in termini di volume che di valore economico. Il 2021 ha segnato una tappa importante, con i vini IGP e DOP che hanno raggiunto rispettivamente un valore di produzione di 3,100 e 700 milioni di euro, confermando la loro importanza strategica all'interno del mercato vitivinicolo italiano (ISMEA, 2022). Questi numeri sottolineano non solo la centralità dei vini con indicazione geografica nell'industria vinicola nazionale ma anche il crescente apprezzamento per la qualità e l'autenticità che questi vini rappresentano.

1.2.4. Analisi *SWOT*

Nella gestione di un'organizzazione è utile sfruttare strumenti di analisi della situazione in cui questa si trova, in modo tale da essere coscienti delle opportunità e dei rischi a cui l'azienda va incontro. Uno di questi è l'analisi SWOT, acronimo di *strengths, weaknesses, opportunities, threats*, che serve ad individuare i punti di forza, debolezza, le opportunità e le minacce di un'organizzazione. Questa analisi aiuta a valutare l'efficacia di un progetto durante la pianificazione e l'implementazione di questo (Sabbaghi & Vaidyanathan, 2004).

La figura 9 mostra l'analisi SWOT del settore vinicolo italiano, fondamentale per capire in quale ambito le aziende vinicole italiane si muovono e per avere una visione complessiva delle potenzialità e delle sfide che questo settore deve affrontare. Attraverso questa analisi vengono evidenziati alcuni elementi fondamentali per validare ulteriormente le tesi supportate nei capitoli successivi.

L'elevato *know how* dei produttori rappresenta un vantaggio competitivo significativo, sul quale si fonda l'ottima reputazione che il vino *Made in Italy* ha a livello mondiale e il quale permette alle aziende italiane di mantenere *standard* qualitativi alti e di innovare continuamente i processi produttivi. La ricca varietà di vitigni autoctoni (F2), insieme all'elevato valore che il vigneto ha in Italia, sia a livello paesaggistico che storico (F16), sono elementi di diversificazione per i produttori italiani, in grado di conferire unicità e prestigio ai vini italiani, facilitando così anche l'accesso a nicchie di mercato internazionali che valorizzano l'autenticità e, di nuovo, il *Made in Italy*. Un'ulteriore punto di forza che può favorire la promozione dei vini italiani all'estero, quindi la loro internazionalizzazione, è lo sviluppo dell'enoturismo (F9), elemento essenziale per le aziende per comunicare direttamente con i clienti e trasmettere i propri valori, soprattutto in merito a innovazione e sostenibilità.

Tra i punti di debolezza sicuramente l'alta variabilità nei redditi agricoli (D1) può portare ad un'instabilità economica, soprattutto se si unisce alla minaccia degli impatti negativi dei cambiamenti climatici sulle produzioni (M1). Questi aspetti negativi possono però essere gestiti sfruttando le opportunità derivanti dall'innovazione e dall'attuazione di pratiche sostenibili. L'adozione di pratiche di economia circolare (O6), infatti, può migliorare l'efficienza produttiva e ridurre i costi, oltre a migliorare la percezione del marchio tra i consumatori attenti all'ambiente, considerando anche il crescente interesse da parte di questi ultimi verso i vini di maggior pregio (O5).

Punti di forza	Punti di debolezza
<p>F1) Elevato know how da parte dei produttori di uve</p> <p>F2) Vasto patrimonio ampelografico</p> <p>F3) Al di fuori delle zone più prestigiose, condizioni favorevoli per l'impianto e/o l'acquisizione di vigneti, così come per l'avvio e/o l'ampliamento dell'attività</p> <p>F4) Facilità di accesso ai fornitori di input e servizi avanzati</p> <p>F5) Capacità di attuare processi innovativi in grado di agevolare il superamento di situazioni problematiche;</p> <p>F6) L'offerta diversificata per segmento di destinazione determina un vantaggio competitivo sui mercati internazionali</p> <p>F7) Ampia diffusione della forma cooperativa a supporto ai piccoli viticoltori</p> <p>F8) Presenza di profili professionali qualificati (enologi, tecnici enologi, sommelier) e di centri universitari di alta formazione</p> <p>F9) Messa in rete delle cantine a livello interregionale, che favorisce sinergie per la promozione internazionale e lo sviluppo dell'enoturismo</p> <p>F10) Multiforme sostegno delle istituzioni pubbliche</p> <p>F11) Maggiore accesso al mercato supportato dalle fiere del vino</p> <p>F12) Supporto da parte di enti di ricerca (pubblici e privati) e Istituti scolastici;</p> <p>F13) Disponibilità di servizi esterni per interventi meccanici in vigna e di servizi mobili di imbottigliamento e filtraggio</p> <p>F14) Capacità dei media di promuovere la cultura del vino tra i consumatori, anche attraverso l'enoturismo e le azioni dei social network</p> <p>F15) Eterogenea specializzazione produttiva che genera esperienze distrettuali e protodistrettuali maggiormente flessibili</p> <p>F16) Elevato valore paesaggistico e storico del vigneto Italia con territori già tutelati</p> <p>F17) Primo Paese europeo ad essersi dotato di una legge settoriale sulla sostenibilità</p>	<p>D1) Forte volatilità dei redditi agricoli, che condiziona la copertura totale dei costi di produzione</p> <p>D2) La differenziazione dei vini DOP, tra DOCG e DOC, genera confusione sui mercati esteri</p> <p>D3) Problematiche nell'attuazione delle politiche di trading-up</p> <p>D4) Protocolli di sostenibilità certificati ancora poco diffusi</p> <p>D5) Difforme orientamento al mercato delle aziende, in particolare di quelle di nuova formazione</p> <p>D6) Difforme capacità delle aziende di perseguire processi di innovazione (di prodotto, processo, organizzazione e marketing)</p> <p>D7) L'insufficienza delle forme di integrazione orizzontale determina un basso potere contrattuale delle imprese, soprattutto rispetto alla GDO</p> <p>D8) Carente integrazione con le altre attività economiche, quali quelle legate al turismo</p> <p>D9) Insufficiente coordinamento tra le organizzazioni e le associazioni dei produttori vitivinicoli con effetti negativi per le diverse fasi della filiera;</p> <p>D10) Inadeguato livello di servizi (R&S, informativi, organizzativi, logistici, ecc.) offerti dal Sistema Paese</p> <p>D11) Limitata disponibilità di banche dati e strumenti tecnologici a presidio dell'autenticità dei vini</p> <p>D12) Problemi di applicabilità delle norme sulla gestione dell'offerta (art. 39, L. 238/2016)</p> <p>D13) Modesta capacità dei Consorzi di tutela di effettuare una programmazione strategica dell'offerta</p>
Opportunità	Minacce
<p>O1) La riforma della PAC favorisce le iniziative sulla sostenibilità e le azioni di informazione al consumatore</p> <p>O2) La ripresa post pandemia può ampliare i margini di crescita sia nei mercati tradizionali che in quelli in cui il vino ha un consumo più recente</p> <p>O3) Possibilità di incrementare l'e-commerce attraverso la maggiore digitalizzazione</p> <p>O4) Propensione alla valorizzazione dei territori e del patrimonio enogastronomico con effetti incentivanti per i servizi ad alto valore aggiunto legati all'enoturismo</p> <p>O5) Crescente interesse per i vini di maggiore pregio</p> <p>O6) Maggiore attenzione all'economia circolare</p>	<p>M1) Impatto dei cambiamenti climatici sulla fenologia della vite e conseguente trasferimento dei vigneti verso altre zone</p> <p>M2) Dumping esercitato dai Paesi che beneficiano di maggiori supporti a livello nazionale;</p> <p>M3) Rischio spopolamento per le aree rurali marginali</p> <p>M4) Crescente attenzione ai problemi derivanti dell'abuso di sostanze alcoliche</p> <p>M5) Richiesta della GDO di certificazioni ambientali (Ecolabel europeo, bio) ed etiche (filiera controllata, commercio equo e solidale, ecc.)</p>

Figura 9: SWOT analisi del settore. (Fonte: Di Ciolla, et al., 2021)

Capitolo 2 – Innovazione e Internazionalizzazione nel settore vitivinicolo

2.1 Innovazione e settore vitivinicolo

2.1.1 Teorie sull'innovazione

Oggigiorno viviamo in un contesto globale soggetto a continui mutamenti, dove le aziende non possono concentrarsi solo sulla produttività, sulla riduzione dei costi e sull'ottimizzazione dei processi. Nella maggior parte dei settori i processi innovativi diventano un elemento essenziale per garantire la sopravvivenza sul mercato e mantenere quindi un vantaggio competitivo (Savona, 2005).

Negli anni sono state formulate svariate definizioni di innovazione, tutte però d'accordo sul fatto che questa sia il risultato della convergenza di due processi distinti: la creazione di nuove idee, conosciuta come invenzione, e la loro applicazione commerciale, che consiste nel riconoscere e sfruttare le opportunità di guadagno attraverso la vendita (Caroli, 2021). Per realizzare con successo l'innovazione, è necessario un insieme di attività che includono la ricerca scientifica, lo sviluppo tecnologico, la gestione organizzativa, la pianificazione finanziaria e le strategie di mercato (Ibidem).

Esistono diversi tipo di innovazioni che possono essere così classificabili (Ibidem):

1. Innovazioni di prodotto e di processo
2. Innovazione incrementale e radicale
3. Innovazione modulare e architeturale
4. Innovazione competence-enhancing e competence-destroying

L'innovazione di prodotto si manifesta attraverso nuovi beni o servizi sviluppati da un'azienda; quindi, si riferisce al modo in cui questi vengono realizzati (Ibidem). Al contrario, l'innovazione di processo si riferisce a modifiche nei processi produttivi aziendali, al modo in cui un bene viene prodotto, con l'obiettivo di accrescere l'efficacia e/o l'efficienza operativa (Ibidem). Entrambe queste tipologie possono fornire un vantaggio competitivo di lungo termine e spesso si verificano in maniera concomitante,

poiché un cambiamento di processo può facilitare uno sviluppo di prodotto e viceversa (Ibidem).

Se l'innovazione viene anche classificata in base all'intensità e all'ampiezza del suo impatto, cioè quanto un'innovazione si discosta dalle pratiche attuali, possiamo distinguere tra innovazione radicale e incrementale (Caroli in Schilling, 2021). Un'innovazione di tipo radicale introduce un cambiamento sostanziale rispetto ai prodotti/processi esistenti e, per questo, richiede investimenti significativi, oltre a nuove competenze tecniche e commerciali e a nuovi approcci nella risoluzione dei problemi (Caroli in Schilling, 2021; Calcagno, 2000). Dall'altra parte, a partire da progetti radicali possono svilupparsi innovazioni incrementali volte a migliorare le prestazioni di prodotti o servizi già in uso attraverso adattamenti marginali e costanti, consolidando le capacità attuali dell'azienda e rimanendo allineata alla sua traiettoria di sviluppo preesistente (Caroli in Schilling, 2021). Secondo Lettl, 2007, viviamo in un'era caratterizzata da una continua evoluzione tecnologica, dove le imprese che mirano a mantenere un vantaggio competitivo nel lungo termine devono andare oltre la semplice adozione di miglioramenti graduali (Lettl, 2007). Lo sviluppo di un'innovazione radicale presenta ovviamente una sfida maggiore, non solo perché richiede investimenti più importanti, ma anche un distacco dalle conoscenze consolidate, dalle credenze e dai metodi di lavoro già in vigore (Orlikowski, 1991). Questa difficoltà è accentuata dalla tendenza delle aziende a preferire una routine operativa stabile, che porta quindi ad un ambiente generalmente non favorevole allo sviluppo di idee radicali e rivoluzionarie (Ibidem).

Nell'approfondire un'ulteriore classificazione, possiamo considerare il prodotto come un insieme complesso, composto da elementi distinti che sono funzionalmente connessi (Caroli in Henderson, Clark, 2021). In questa ottica, l'innovazione può essere orientata verso i singoli componenti del prodotto, o moduli, che rappresentano le parti distinte fisicamente e comprendono conoscenze specifiche per ciascun elemento (Caroli, 2021). Alternativamente, può interessare l'architettura del prodotto nel suo insieme, ovvero il sistema organizzato di tali componenti, dove la conoscenza è focalizzata su come gli elementi si combinano e interagiscono tra loro in maniera coerente (Ibidem). L'innovazione modulare, quindi, si riferisce alle modifiche apportate ad uno o più

elementi del prodotto che non alterano la struttura complessiva del sistema (Ibidem). Mentre l'innovazione architettonica si occupa della revisione delle interazioni e dei collegamenti tra i componenti, senza modificare il design di base (Ibidem).

Quando parliamo dell'impatto dell'innovazione sulle competenze di un'azienda, ci riferiamo a come le conoscenze e le abilità che l'azienda e i suoi dipendenti possiedono devono evolvere per stare al passo con i nuovi sviluppi tecnologici e i cambiamenti che avvengono fuori dall'azienda (Caroli, 2021). Se si considera l'azienda come un organismo vivente composta da una varietà di talenti e competenze, ogni individuo contribuisce con le proprie capacità uniche, e quando queste abilità si combinano, possono creare sinergie che portano al cosiddetto "apprendimento organizzativo" (Caroli, 2021). Questo processo trasforma la conoscenza individuale in un sapere collettivo, che cambia il modo in cui l'intera azienda pensa e agisce (4wardPRO, n.d.)¹⁴. Le *learning organization* trascendono l'apprendimento personale, facendo evolvere l'intera struttura aziendale (Fabbri, 2003). Queste aziende restano competitive non solo attraverso un impegno costante nell'apprendimento, ma anche condividendo e trasferendo sapere in tutto l'organismo aziendale, consentendo così una crescita collettiva e un'innovazione continua (Caroli, 2021).

La conoscenza è il motore dell'innovazione, ma l'innovazione influisce a sua volta sulle competenze dell'azienda (Ibidem). Se l'innovazione costruisce su conoscenze già esistenti, andando quindi a migliorare il *know-how* presente, allora si definisce *competence-enhancing*, ovvero aiuta a migliorare e/o amplificare le competenze attuali (Ibidem). Se invece l'innovazione va a sovvertire le competenze esistenti, rendendole superflue o inadeguate, si parla di *competence-destroying* (Ibidem). In questo caso, l'azienda deve essere pronta a reinventarsi andando alla ricerca di nuove abilità e conoscenze sia per lo sviluppo che per la progettazione del prodotto (Anderson e Tushman, 1986).

Paradossalmente, le aziende che hanno ottenuto grandi successi in passato sono spesso quelle più a rischio di fallire in futuro, a causa di quella che viene chiamata "tyranny of

¹⁴ <https://blog.4ward.it/learning-organization-come-lhr-contribuisce-a-resilienza-e-innovazione>

success” (Ibidem). Questo accade quando le aziende si affermano fortemente in un settore e poi diventano autocompiacenti, smettendo di innovare e senza tenere il passo con i cambiamenti tecnologici, il che può condurle al declino. Per questo è fondamentale che un’azienda non resti statica, ma continui a promuovere attivamente il cambiamento e l’innovazione per sostenere il successo a lungo termine (Ibidem). Ovviamente l’impresa non può innovare in maniera statica, senza tenere conto delle sue capacità e possibilità, così come del contesto in cui opera. Dovrà infatti essere in grado di “dotarsi di una capacità di innovazione sistemica, in cui trovare il proprio equilibrio competitivo in relazione alle diverse tipologie di innovazione e alle differenti interazioni con gli attori del sistema economico” (Frey & Cerruti, 2021: 24).

Inoltre, l’innovazione dovrà basarsi su strategie ben pensate alla cui base ci sono le *core competences*¹⁵ dell’azienda, dal momento che un “vantaggio competitivo sostenibile” deriva soprattutto dalle competenze possedute, oltre che dai prodotti (Frey & Cerruti, 2021: 26). La sostenibilità economica è un elemento fondamentale per sopravvivere in un contesto in continua evoluzione, per rispondere alle richieste mutevoli del mercato e riuscire così ad ottenere un successo a lungo termine, caratteristiche che possiamo ritrovare anche nel settore vitivinicolo¹⁶. Affinché una competenza sia considerata *core* deve offrire l’opportunità di accesso a svariati mercati, così come deve contribuire significativamente ai benefici percepiti dai clienti ed essere difficile da imitare (Ibidem). Tuttavia, può accadere che le competenze in origine *core* si trasformino in *core rigidities*, ovvero in rigidità che hanno un impatto negativo sulla competitività dell’impresa, sia da un punto di vista economico che di *mindset* manageriale nei confronti del mercato, limitando la capacità di sperimentare nuove tecnologie e mercati, diventando quindi causa di vulnerabilità alle decisioni prese dai *competitors* riguardo le innovazioni (Ibidem).

Il dibattito sulle dinamiche dell’innovazione ha a lungo riguardato le fonti dell’impulso innovativo, in particolare se le innovazioni emergano principalmente da nuove ricerche e scoperte che poi cercano di imporsi sul mercato (*technology-push*), o se le richieste del mercato innescano lo sviluppo innovativo (*market-pull*) (Zucchella, 2001). Tuttavia, nella realtà il processo di innovazione non segue un modello lineare e unidirezionale; possono

¹⁵ Le *core competences*, ovvero le competenze fondamentali, sono tutte quelle competenze che l’azienda ha, che la caratterizzano e che la differenziano dalle altre aziende rendendola migliore (Cambridge Dictionary, n.d.).

¹⁶ Per un approfondimento maggiore al tema della sostenibilità economica fare riferimento al capitolo 3.

infatti coesistere modelli sia di *technology-push* sia *market-pull*, oltre a schemi interattivi più complessi (Zucchella, 2001).

Diventa quindi opportuno fare una distinzione tra alcuni modelli di innovazione che si sono evoluti negli anni, divisi tra modelli lineari e modelli interattivi e integrati (Caroli, 2021). I primi vedevano l'innovazione come un processo lineare, e si sono evoluti prima in *technology push*¹⁷ e successivamente in *demand pull*¹⁸, dove lo sviluppo tecnologico era spinto e indirizzato principalmente dalla domanda dei consumatori (Ibidem). Al contrario invece, l'innovazione *technology push* prevede che R&S, produzione e marketing spingano un nuovo prodotto nel mercato, senza prima considerare se andrà a soddisfare o meno un bisogno particolare.

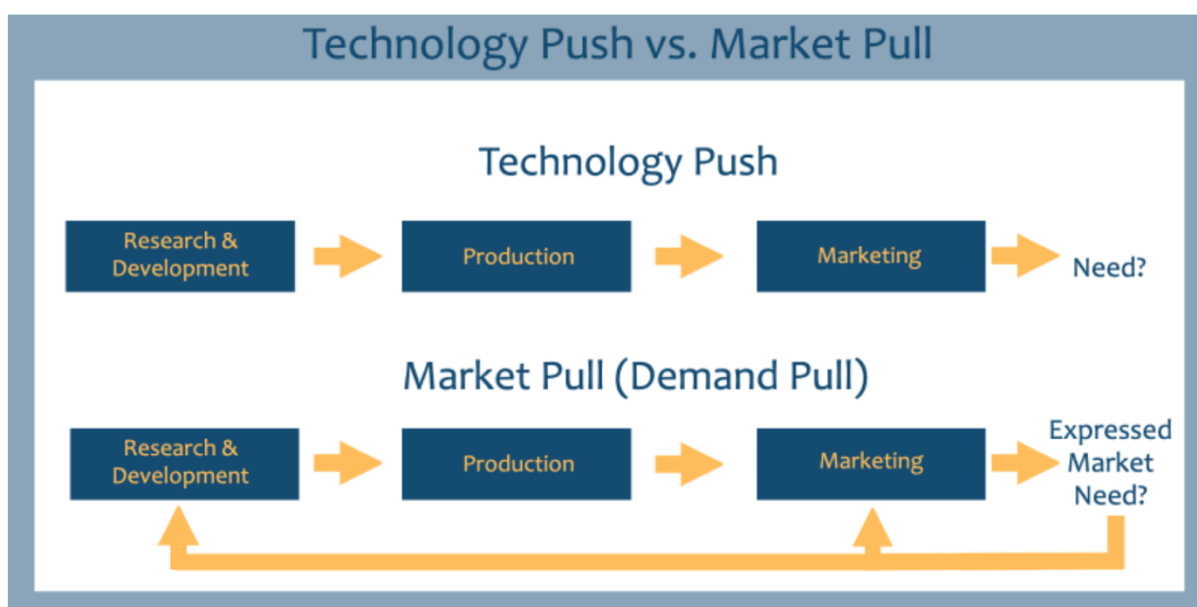


Figura 20: Innovazione *technology push* vs. *market pull* (Arkaro, 2021)¹⁹

Tuttavia, le rappresentazioni del processo innovativo presentate da questi modelli erano troppo semplici dal momento che non prendevano in considerazione come le diverse parti potessero influenzarsi a vicenda (Caroli, 2021). Nascono così i modelli interattivi e integrati, in grado di incorporare queste interazioni, cercando un processo più flessibile

¹⁷ In voga fino agli anni '70.

¹⁸ La definizione *market pull* e *demand pull* sono intercambiabili.

¹⁹ <https://arkaro.com/design-thinking-vs-technological-innovation/>

che non segue un ordine fisso ma si adatta ed evolve con il procedere dell'innovazione stessa (Ibidem).

2.1.2. Innovazione nel settore vitivinicolo

L'importanza di innovare

Negli ultimi trent'anni il vino è passato da essere un semplice prodotto agricolo a uno dei più importanti contribuenti all'economia agricola, non solo in Italia, ma in tutto il mondo (Venier et al., 2015). Questo cambiamento è dovuto a un significativo avanzamento culturale e tecnologico che ha trasformato sia la natura del vino sia il suo mercato (Zampi, 2003).

Dagli anni Ottanta, in seguito anche allo scandalo del vino al metanolo²⁰, si assiste ad una svolta nell'industria vinicola verso un approccio più moderno e attento alla qualità (Filiputti, 1997). Dopo lo scandalo del vino al metanolo, che ha portato con sé un crollo della domanda di vino italiano, il settore vitivinicolo è stato però in grado di affrontare questo evento tragico e trasformarlo in un punto di svolta, concentrando gli sforzi sulla qualità e sulla promozione del legame con il territorio e l'origine dei prodotti, dando vita a un rinnovato apprezzamento per i vini *Made in Italy* e portando persino i territori coinvolti nello scandalo ad essere riconosciuti come patrimonio dell'umanità UNESCO (Coldiretti, 2016)²¹. In questo contesto, l'Italia ha capito che puntare sulla quantità del prodotto venduto era una strategia perdente. Si iniziò quindi a puntare sulla qualità, sullo sviluppo di competenze, del *know-how*. È in questi anni che nasce l'immagine del vino *Made in Italy*, ad oggi riconosciuta come elemento di qualità in tutto il mondo.

Il vino di qualità diventa quindi il simbolo di innovazioni significative nelle tecniche di coltivazione e produzione, risuonando con valori emozionali ed esperienziali che

²⁰ Nel marzo 1986, l'Italia è stata scossa da uno dei più grandi scandali agroalimentari del paese, noto come lo scandalo del vino al metanolo, che ha causato la morte di 23 persone e danni permanenti a molte altre a causa dell'aggiunta illecita di metanolo al vino. Quest'ultimo, grazie al suo basso costo, veniva addizionato in produzione per aumentare la gradazione alcolica del vino, rendendo così possibile aumentare le quantità prodotte e i costi di produzione. Purtroppo però, se aumentato oltre i limiti legali può portare a danni irreversibili, inclusa la morte. Dopo il disastro il Governo iniziò a prendere provvedimenti per prevenire e reprimere le frodi alimentari, compreso il rafforzamento dei controlli e la creazione di registri vinicoli regionali per monitorare la produzione e la commercializzazione del vino (Coldiretti, 2016).

²¹ <https://www.coldiretti.it/salute-e-sicurezza-alimentare/vino-30-anni-fa-lo-scandalo-del-metanolo-23-vittime>

rispondono ad aspettative raffinate da parte dei consumatori (Venier et al., 2015). Questi sviluppi hanno portato ad un rinnovato apprezzamento per la cultura del vino, modificando profondamente i criteri di produzione e di servizio e innalzando gli standard del settore (Ibidem). La transizione verso un prodotto di qualità superiore ha coinvolto due percorsi di apprendimento: uno da parte dei produttori (l'offerta), che hanno mirato a migliorare le proprie abilità tecniche e competere su innovazione e qualità, e l'altro da parte dei consumatori (la domanda), che hanno ampliato la loro conoscenza e affinato i propri gusti (Ibidem). Tuttavia, l'innovazione non si è fermata alla produzione del vino, ma ha coinvolto anche il marketing, la comunicazione, la distribuzione e il packaging (Ibidem).

Verso la metà degli anni Duemila, il settore vitivinicolo è entrato in una fase di maturità con nuove regole competitive (Venier et al., 2015). Nel 2012, l'INEA ha affermato che il settore agroalimentare italiano ha iniziato ad evolversi con l'obiettivo di combattere la crisi che aveva colpito il mondo in quegli anni, e di rimanere al passo con i concorrenti più aggressivi (INEA, 2012). Le aziende agricole hanno spostato la loro attenzione dall'interno verso l'esterno, passando da un focus sul prodotto a uno sulle vendite e poi sul marketing, cercando di competere sul palcoscenico internazionale, anche in risposta alla saturazione del mercato interno (Venier et al., 2015). Oggi, infatti, l'innovazione è necessaria non solo per aumentare i profitti, ma anche e soprattutto per sopravvivere in un mercato competitivo²² (Ibidem).

Il successo di un'azienda vitivinicola oggi dipende da una combinazione di fattori, dove offerta e domanda si incontrano in un contesto di concorrenza globale. Nuove pressioni si presentano ai produttori che devono prestare attenzione non solo al ciclo agricolo, che con le sue rigidità influisce sulla produzione, ma anche alla distribuzione che impone loro di offrire migliori servizi logistici e impegnarsi continuamente nell'innovazione di prodotti, imballaggi e marchi (Ibidem). Questo spinge i produttori a sviluppare competenze che vanno oltre la semplice gestione del prodotto, e che si estendono anche alla gestione di beni di largo consumo (Ibidem).

²² Cfr. Con la sostenibilità economica menzionata nel paragrafo 2.1.1. "Teorie sull'innovazione".

La necessità di innovare nel settore agricolo in generale, e quindi vitivinicolo, è strettamente connessa con le proiezioni demografiche globali e le relative conseguenze sull'agricoltura. L'OECD-FAO *Agricultural Outlook 2023-2032*²³, prevede che la popolazione mondiale, 7.9 miliardi di persone nel 2022, raggiungerà gli 8.6 miliardi nel 2032 (OECD/FAO, 2023). Questa crescita demografica, insieme a un generale incremento del benessere, sono i principali fattori che porteranno all'aumento della domanda di prodotti agricoli, con un consumo di questi atteso del 15% in più nei prossimi 10 anni (Ibidem).

In parallelo all'aumento del consumo, l'impatto ambientale della produzione agricola, in particolare le emissioni di gas serra (GHG), è destinato ad aumentare del 7.5%, nonostante ci si aspetti un incremento della popolazione stessa del 13% (Ibidem). Questo scenario richiede alle aziende agricole di aumentare la propria efficienza produttiva, al fine non solo di soddisfare la crescente domanda, ma anche di contenere l'innalzamento dei prezzi dei prodotti agricoli. Una gestione più efficiente nell'uso dei fertilizzanti può contribuire a mitigare l'impatto ambientale. L'introduzione di nuovi fertilizzanti speciali o organici, per esempio, supportata da alcuni governi e adottata volontariamente da diversi agricoltori per i benefici economici e ambientali che comportano, potrebbe rappresentare un passo avanti in questa direzione (Ibidem).

Date queste considerazioni, aziende, governi ed enti di categoria si trovano a doversi confrontare con la sfida di elaborare politiche e standard incentrati sull'innovazione eco-sostenibile che, come vedremo meglio nel terzo capitolo, riguarda aspetti ambientali, sociali ed economici. Diventa quindi cruciale investire in innovazioni consapevoli, in grado di rispondere sia alle esigenze di una popolazione in aumento sia ai criteri di sostenibilità ambientale.

Facendo riferimento al settore agroalimentare in generale, secondo un report di Deloitte Italia che, basandosi su dati Istat del 2018, ha come obiettivo quello di individuare sfide e opportunità per l'*agrifood* nazionale e internazionale, emerge che solo il 36% delle

²³ L'*Agricultural Outlook 2023-2032* è frutto di una collaborazione tra l'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OECD) e l'Organizzazione delle Nazioni Unite per l'Alimentazione e l'Agricoltura (FAO). Lo scopo di questo documento è fornire una valutazione annuale sulle previsioni per il prossimo decennio relative ai mercati agricoli e delle materie prime alimentari a livello nazionale, regionale e globale (FAO, 2023). <https://www.fao.org/documents/card/en?details=CC6361EN>

aziende almeno tre dipendenti si dedicano a iniziative innovative. Solo il 7% utilizza strumenti come l'e-commerce e il 15% utilizza *cloud computing* (figura 11) (Deloitte, n.d.)²⁴.

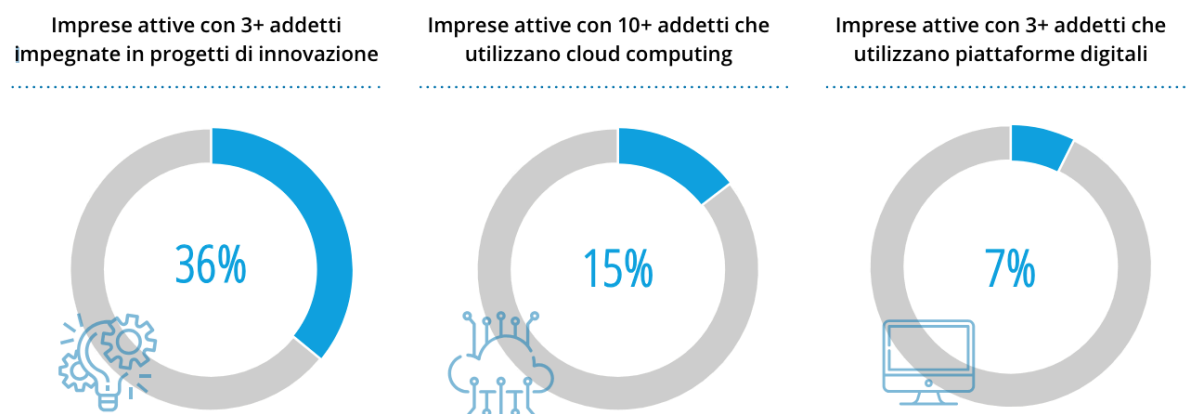


Figura 11: *Innovazione, piattaforme e digitale nell'industria alimentare* (Fonte: Deloitte, n.d.)

Ovviamente questi dati risalgono a prima della pandemia. Questa, infatti, ha dato una spinta, ha modificato profondamente sia i comportamenti d'acquisto dei consumatori, che, come vedremo sotto, hanno aumentato gli acquisti di vino online, sia l'approccio delle aziende al digitale.

Approcci competitivi alla sostenibilità e sfide dell'internazionalizzazione

In generale, l'innovazione nel settore vitivinicolo può avere diverse forme e origini (Rete Rurale, 2023). Le fonti principali sono di tre tipologie: tecnologiche, ambientali e sociali (Ibidem). Si possono avere innovazioni tecnologiche, in grado di ridefinire il paesaggio produttivo, come la digitalizzazione avanzata, la robotica nelle vigne e l'intelligenza artificiale applicata al settore (Ibidem). Dal punto di vista ambientale, i progressi nel campo della genetica e l'adozione di pratiche agronomiche sostenibili stanno

²⁴ <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/consumer-business/articles/future-of-food---deloitte-italy---consumer-products.html>

trasformando le modalità di utilizzo delle risorse produttive²⁵. Altrettanto importanti sono gli aspetti sociali, come la partecipazione attiva di soci e dipendenti in percorsi di miglioramento e l'apertura a collaborazione e progettazioni condivise lungo la filiera vitivinicola (Ibidem). Come già sottolineato nel capitolo, l'innovazione può essere spinta dalla necessità di rispondere a problematiche. Negli ultimi anni in particolar modo, tutti i settori, compreso quindi quello vitivinicolo, si sono trovati a dover affrontare il problema del cambiamento climatico e la necessità di gestire quantità di dati sempre più grandi (Ibidem). Per risolvere queste problematiche sono già state sviluppate e implementate soluzioni per ottimizzare e risparmiare risorse idriche ed energetiche, nonché processi digitali per raccogliere e analizzare dati a scopi predittivi, come le previsioni agrometeorologiche²⁶ (Ibidem).

Nonostante il settore vitivinicolo sia fortemente legato alla tradizione, negli ultimi anni si è sviluppata una propensione all'innovazione, testimoniata anche dagli investimenti tra il 2017 e il 2021 (figura 12). La tipologia di investimento varia, andando dall'accantonamento fondi per l'innovazione, fino alla definizione di piani di ricerca e sviluppo (Ibidem). L'investimento maggiore viene fatto nell'ambito di prodotto/processo (46,6%), con innovazioni che hanno riguardato aspetti come le tecniche di concimazione, la lavorazione del suolo e la gestione delle risorse idriche (figura 12) (Ibidem). L'ambito tecnologico invece ha riguardato l'implementazione di *agritech*²⁷ come la robotica, l'IA, l'Internet delle cose²⁸ (Ibidem).

²⁵ Nel paragrafo 3.4. "Sfide e prospettive per il futuro" di questa tesi si trova un approfondimento su un'innovazione genetica recente, le TEA, tecniche di evoluzione assistita.

²⁶ L'agrometeorologia è l'applicazione delle conoscenze meteorologiche in agricoltura, tenuto conto dei rapporti tra atmosfera, suolo e vegetazione (Wikipedia, 2023).

²⁷ Per *agritech* si intende come l'insieme delle applicazioni e delle integrazioni delle tecnologie di ultima generazione con i processi di produzione e controllo nel settore agroalimentare (HT, 2022). <https://www.ht-apps.eu/digital-transformation-agritech/#:~:text=L'agritech%20pu%C3%B2%20essere%20definito,e%20controllo%20nel%20settore%20agroalimen>
[tare.](https://www.ht-apps.eu/digital-transformation-agritech/#:~:text=L'agritech%20pu%C3%B2%20essere%20definito,e%20controllo%20nel%20settore%20agroalimen)

²⁸ Per maggior approfondimento riguardo le tecniche di *agritech* fare riferimento al paragrafo 1.1.2. "Sviluppi tecnologici e innovazioni", presente in questa tesi.

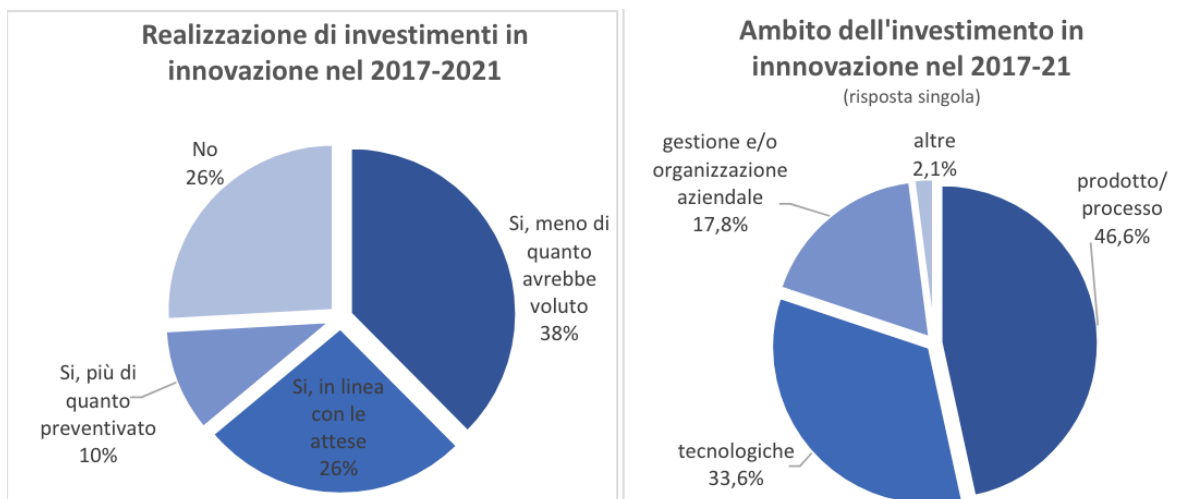


Figura 12: Percentuali sugli investimenti in innovazione sostenuti da aziende vitivinicole (Fonte: Rete Rurale Nazionale, 2023)

Secondo il report della Rete Rurale nazionale e ISMEA (2023), per quanto riguarda gli investimenti fatti tra il 2017 e il 2020 questi sembrano essere stati più efficaci quelli nell'ambito delle sostenibilità ambientale (Figura 13). Questo potrebbe indicare un aumento della consapevolezza della priorità che le questioni ambientali hanno, nonché il fatto che le pratiche ambientali sostenibili spesso portano a risparmi tangibili e miglioramenti di processo facilmente misurabili. Gli investimenti in innovazione sono considerati piuttosto efficaci anche per la sostenibilità sociale e per quella ambientale.

In generale quindi si delinea un equilibrio generale nell'innovazione tra gli obiettivi economici, sociali e ambientali, riflettendo così una tendenza verso una gestione aziendale più olistica e responsabile.

Per quanto riguarda la competitività invece, la percentuale è più bassa di quelle appena analizzate. Questo potrebbe suggerire una difficoltà maggiore nel correlare direttamente l'innovazione a un miglioramento della competitività di mercato, o che i suoi effetti sono più a lungo termine e meno immediatamente percettibili. Da un'analisi più approfondita che affronteremo nel terzo capitolo tuttavia emerge come l'innovazione, specialmente se legata alla sostenibilità, sia un *driver* fondamentale per la competitività, specialmente nei mercati esteri.

OBIETTIVI	Elevata	Media	Limitata	Nessuna	Totale	Elevata + Media	Limitata + Nessuna
Sostenibilità Sociale	20	45	21	15	100	65	35
Sostenibilità Economica	21	41	24	14	100	62	38
Sostenibilità Ambientale	27	36	20	17	100	63	37
Competitività	14	40	22	21	100	54	44
Totale complessivo	23	42	21	14	100	65	35

Base rispondenti: 197 casi

Figura 13: Valutazione dell'efficacia degli investimenti in innovazione rispetto al raggiungimento degli obiettivi. (Fonte: ISMA-RRN, 2023)

Il settore vitivinicolo registra un alto rischio di sviluppare le *core rigidities* menzionate al paragrafo 2.1.1. “Teorie sull’innovazione”. La causa risiede nel fatto che molte aziende vinicole italiane, soprattutto quelle di dimensioni minori, sono ancorate a metodologie di gestione aziendale ‘di vecchio stampo’. Diventa quindi necessario una modernizzazione profonda del settore non solo attraverso un cambio generazionale, ma anche attraverso maggiori normative e supporti da parte dei governativi e di enti di categoria nell’incentivare uno sviluppo sostenibile del settore, non solo dal punto di vista tecnologico, ma anche etico e ambientale. Come vedremo anche nel capitolo successivo questa trasformazione del settore vitivinicolo è iniziata, sia a livello internazionale che nazionale. Al momento il cambio generazionale si sta facendo sentire sempre di più, con più di 5500 giovani agricoltori e agricoltrici italiani che producono vino (Paoloni, 2024). “Il tratto distintivo dei viticoltori *under 35* è l’attenzione alla sostenibilità ambientale, una maggiore specializzazione nelle tecniche di marketing e un uso costante dei social per la promozione del proprio prodotto, attraverso uno storytelling che parte dal territorio e dalle sue caratteristiche”²⁹ (Ibidem). Inoltre, i giovani registrano una propensione maggiore all’export (quasi il 30% di aziende condotte da *under 35* esportano all’estero) e all’innovazione dato che più del 70% svolge attività multifunzionali che riguardano l’intero percorso di produzione, dalla trasformazione in cantina alla vendita, contando anche l’enoturismo (Ibidem).

Alcuni degli elementi innovativi principali che le aziende vitivinicole devono tenere a mente quando si tratta di innovazione sono l’innovazione tecnologica, la sostenibilità, la

²⁹ <https://www.coldiretti.it/economia/vinality-5500-giovani-tra-le-vigne>

voice of customer, la *digital commerce*, e l'internazionalizzazione (Carastro, 2022). Come anticipato sopra, i primi due vanno spesso di pari passo perché la sostenibilità ambientale è una parte importante della produzione del vino, sia per soddisfare le aspettative dei consumatori che per rispondere crescenti preoccupazioni riguardo la crisi climatica. Anche le aziende vinicole possono trarre benefici e vantaggi economici dall'implementazione della sostenibilità nella loro produzione. Ciò è dovuto dal fatto che questa può offrire un accesso maggiore a mercati più sostenibili e consapevoli e al fatto che è in grado di ridurre lo spreco delle risorse e, di conseguenza, ridurre i costi operativi (Nelli, 2023). È interessante considerare le aziende che utilizzano circuiti chiusi per produrre energia per il consumo interno, o quelle che utilizzano materiali riciclati per le bottiglie o le confezioni, oltre a supportare iniziative *eco-friendly* (Carastro, 2022).

Le tecnologie innovative stanno rivoluzionando la produzione del vino, in ogni fase della *value chain*, dalla vigna al marketing, dalla cantina al packaging (Ibidem). Le nuove tecnologie consentono alle aziende di produrre vini di alta qualità in modo più efficace e preciso (Ibidem).

Al fine di fornire alcuni esempi pratici, alcune tecnologie innovative che sono state maggiormente usate negli ultimi anni includono la fermentazione con lieviti selezionati, l'uso di macchine di raccolta robotizzate e le macchine di filtrazione³⁰ (Ibidem).

Le pratiche sostenibili innovative come la coltivazione biologica³¹ e l'agricoltura di precisione stanno guadagnando terreno (come il riciclo delle acque reflue, l'uso di fonti di energia rinnovabile e l'uso di materiali di imballaggio biodegradabili) (Ibidem).

Un'area particolarmente delicata è l'innovazione nel packaging, poiché questo deve essere in grado di bilanciare la sostenibilità con la preservazione delle qualità organolettiche del vino (Massaro, 2023). Ciononostante, i produttori possono attuare alcune accortezze per orientarsi verso un *packaging* sostenibile, come iniziare a praticare il “vuoto a rendere”, ridurre lo spessore del vetro delle bottiglie, utilizzare bottiglie di vetro più leggere e da vetro riciclato, le etichette e i tappi sostenibili (Ibidem). Tutte queste pratiche hanno vantaggi nel sostegno della sostenibilità e svantaggi nel rischio di “rovinare” il prodotto. Tuttavia, nonostante alcune soluzioni, come il *bag in box*, siano

³⁰ Per ulteriori esempi di tecnologie innovative si faccia riferimento al paragrafo 1.1.2. Sviluppi tecnologici e innovazioni di questa tesi.

³¹ Per un approfondimento dell'argomento vedere paragrafo 3.1.3. “Approcci alla sostenibilità nel settore vitivinicolo”.

ecocompatibili e in grado di mantenere inalterate le caratteristiche sensoriali del vino per lunghi periodi³², esiste una sfida nel cambiare le abitudini dei consumatori più adulti e legati alla tradizione, che preferiscono quindi le classiche bottiglie di vetro (Nelli, 2023).

La *voice of the customer* è una branca del marketing che si occupa della *customer experience*³³, e consiste nel processo di raccolta delle esperienze, quindi *feedbacks*, dei clienti che vengono analizzate dentro un'impresa (Qualtrics, n.d.). Lo scopo di questo strumento è ottenere un vantaggio competitivo presentando ai clienti offerte allineate alle loro esigenze e ai loro desideri (Ibidem). I vantaggi sono l'ottimizzazione della *customer experience*, e di conseguenza una riduzione dei rischi, una gestione efficiente del *brand* e un aumento delle entrate (Ibidem). Date queste definizioni è facilmente comprensibile come questo strumento possa essere di grande aiuto per il settore vitivinicolo. Capire i gusti dei consumatori diventa un *plus* strategico in grado di aiutare un'azienda a combattere la concorrenza, aumentare l'efficienza produttiva, diventando quindi più sostenibili, e migliorare il processo di internazionalizzazione acquisendo quote di mercato, sia a livello nazionale che internazionale.

L'*e-commerce* (o *digital commerce*) di moltissimi settori è cresciuta esponenzialmente negli ultimi anni, specialmente dopo la pandemia. Lo stesso è accaduto per il vino. A seguito della pandemia COVID-19 infatti, le vendite online di vino hanno registrato un incremento di quasi il 50% del valore globale del *e-commerce* dal 2019 al 2020 (Meininger's, 2023)³⁴, passando da 6.4 miliardi di US dollari (2019), a 8.83 (2020) a 10.65 (2021), e si prevede che arriverà a 14.85 nel 2027 (Statista, 2023)³⁵. Tuttavia, tra il 2021 e il 2022 il valore globale delle vendite online di vino è calato del 3% (Meininger's, 2023). Questa presunta fine del "boom" del commercio elettronico di vino è attribuita alla riapertura delle interazioni di persona e alla conseguente riduzione delle vendite online, anche se sembra che i consumatori che sono passati all'*e-commerce* durante la pandemia

³² Uno studio ha dimostrato che, se confrontato con il vetro, il *bag in box* ha un impatto ambientale inferiore del 60-80, e una volta aperto, le caratteristiche organolettiche del vino rimangono invariate per più di un mese, rendendola una tipologia di packaging altamente sostenibile (Massaro, 2023).

³³ La *customer experience*, ovvero l'esperienza del cliente, riguarda tutto quello che un'azienda o un'organizzazione fa per mettere i clienti al primo posto, gestendo le loro esperienze e soddisfacendo i loro bisogni (McKinsey&Company, 2022).

³⁴ <https://www.meiningers-international.com/wine/insights/making-most-post-pandemic-digital-wine-market>

³⁵ <https://www.statista.com/forecasts/1387335/global-wine-ecommerce-market-size>

mantengano ancora questa abitudine (Ibidem). Tra i vantaggi dell'acquisto *online* c'è la comodità di farlo potendo restare a casa, in qualsiasi momento, senza preoccuparsi dei negozi fisici, e il fatto di aver accesso ad un ampio assortimento, con la possibilità di poter provare vini provenienti da parti diverse del globo. In questo modo diventa anche uno strumento importante per l'internazionalizzazione del settore stesso (argomento trattato nel paragrafo successivo). Inoltre, per ogni vino sono fornite informazioni dettagliate sulla tipologia, la cantina di provenienza, le modalità di produzione e, soprattutto, le recensioni di altri acquirenti. Anche la consegna a domicilio è un altro punto a favore, dal momento che evita il disagio di dover trasportare a casa carichi pesanti. Non si tratta quindi di avere semplicemente una piattaforma unica per ogni produttore; può anche comportare la creazione di *hub* di collaborazione, con lo scopo di ridurre i costi, far conoscere la piattaforma e ampliare la gamma di prodotti offerti (Carastro, 2022). Allo stesso tempo, le cantine possono differenziare il proprio pubblico e ampliare il mercato, sviluppando anche tecniche di fidelizzazione del cliente come la *subscription economy* o *gamification* per coinvolgere ulteriormente i clienti (Ibidem).

La competizione all'interno del *wine digital commerce* si è quindi intensificata con l'aumento di rivenditori, con quelli di successo che cercano di distinguersi migliorando il servizio clienti e le operazioni aziendali (Meininger's, 2023). È importante quindi che vi sia un approccio al marketing digitale incentrato sul cliente, cercando di evitare soluzioni fai-da-te (Ibidem).

L'internazionalizzazione, infine, ricopre uno degli aspetti innovativi su cui lavorare. Come già esposto nel capitolo precedente, l'Italia è il primo produttore di vino al mondo e il secondo esportatore per volume (OIV, 2023). Per continuare a crescere e sopravvivere alla concorrenza, in particolar modo di Francia e Spagna, il settore vitivinicolo italiano deve riuscire a mantenere la propria posizione sul podio per le vendite all'estero, soprattutto nei mercati lontani (Carastro, 2023). Ciò è possibile sfruttando il cosiddetto *country of origin effect*³⁶, vale a dire il fatto che il l'apprezzamento in tutto il mondo dei vini italiani è dovuto alla loro solida reputazione (Ibidem). Ovviamente questa crescita dipende anche dalle capacità delle aziende di sfruttare le strategie digitali appropriate e

³⁶ Per un approfondimento maggiore fare riferimento al paragrafo 2.2.2. "Internazionalizzazione nel settore vitivinicolo: *country of origin effect* e *Made in Italy*".

innovare costantemente nei processi e nei prodotti, studiando e cercando di comprendere i propri consumatori, coinvolgendoli e fidelizzandoli (Ibidem).

2.2. Internazionalizzazione

2.2.1. Teoria dell'internazionalizzazione

L'ambiente in cui operano le aziende ha subito cambiamenti drastici nel corso degli anni, con l'abbattimento delle barriere geopolitiche che ha reso i mercati più aperti. Questo fenomeno, noto come globalizzazione, viene spesso confuso con il fenomeno dell'internazionalizzazione dei mercati, di cui invece ne è la causa, proprio perchè l'apertura dei mercati e l'incremento dell'integrazione ha permesso l'interscambio di beni e servizi (Valdani et al., 2006).

Con il termine internazionalizzazione si intende l'insieme delle strategie che assicurano all'impresa di poter operare con attori a livello internazionale (Caroli e Lipparini, 2002). Per poter comprendere meglio l'internazionalizzazione bisogna però prima spiegare il sistema di legami che c'è tra questa, l'innovazione e l'apprendimento organizzativo.

L'apprendimento organizzativo (o *organization learning*) può essere definito come il processo tramite cui le organizzazioni cambiano i loro modelli mentali, le regole, i processi o le conoscenze, mantenendo o migliorando le loro *performance* (Chiva et al., 2013). È quindi un processo che sviluppa nuovi modi di vedere o capire le cose all'interno delle organizzazioni, che quindi richiede nuove conoscenze organizzative (Ibidem). Il legame tra questo e l'innovazione è facilmente individuabile, dal momento che quest'ultima, per essere tale, sottintende la presenza di conoscenze per lo sviluppo di processi (Ibidem).

L'internazionalizzazione, che la Treccani definisce come “un processo, in un sistema economico, derivante dallo svolgimento di una (o più) delle attività che ne caratterizzano il funzionamento lungo una dimensione che coinvolge diversi Stati-nazione” (Treccani,

n.d.)³⁷, è connessa in maniera positiva all'innovazione principalmente perché quest'ultima conferisce potere di mercato e, di conseguenza, facilita l'internazionalizzazione (Chiva et al., 2013). Allo stesso tempo, l'internazionalizzazione può facilitare il processo innovativo, dal momento che arricchisce le aziende di conoscenze nuove e, sfruttando la connessione con molti mercati nuovi, dà la possibilità di scoprire nuove idee (Hitt et al., 1994). Inoltre, l'internazionalizzazione può ridurre i costi legati all'innovazione e può migliorare le capacità innovative, permettendo alle aziende di assumere i migliori esperti e accedere a competenze tecniche più qualificate (Ibidem).

Come l'*organizational learning* è legato all'orientamento di mercato, così lo è anche l'internazionalizzazione (Ibidem). Questa, infatti, è considerata da molti come un tipo di innovazione, dal momento che la conoscenza ha un ruolo fondamentale in essa ed è vista come un processo di apprendimento e accumulazione di conoscenza, che cambia il modo di vedere il mondo per le imprese (Ibidem). Anche secondo altri autori, infatti, più un'azienda ha acquisito conoscenza tramite sforzi di apprendimento, più sarà disposta a utilizzare e sfruttare questa conoscenza attraverso attività internazionali (De Clercq et al., 2005). Di conseguenza, le aziende maggiormente attive in mercati internazionali generano maggiore conoscenza e quindi innovano di più, grazie all'accesso a un maggior flusso di idee da fonti esterne (Pittiglio et al., 2009; Chiva et al., 2013).

Nel corso degli anni si sono succeduti diversi approcci teorici per spiegare l'internazionalizzazione. Di seguito prenderemo in considerazione alcuni dei più recenti. Esistono due modi di vedere il processo di internazionalizzazione di un'azienda: uno economico e l'altro comportamentale. Il primo, che ha focus sulla razionalità delle scelte prese dall'impresa, sostiene che l'impresa decida di internazionalizzarsi facendo prima calcoli su costi e benefici e scegliendo la strategia che ritiene porterà più profitto nel lungo termine.

Il secondo, invece, vede l'impresa come un soggetto con una limitata capacità di giudizio, che impara nel corso del tempo. Da questo punto di vista, quindi, l'internazionalizzazione è vista come un processo graduale che parte con un coinvolgimento limitato dell'azienda

³⁷ https://www.treccani.it/enciclopedia/internazionalizzazione_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/

nei mercati vicini e, mentre acquisisce competenze ed esperienze in questi, si espande sempre di più e prende decisioni più impegnative.

Su questo filone esistono due teorie principali per le quali vale la pena spendere due parole. La prima è la teoria degli stadi di internazionalizzazione, di Johansson e Vahlne (1977), secondo la quale un'impresa inizia ad investire all'estero in maniera graduale, in base al grado di apprendimento dai nuovi mercati (Silvestrelli, 2012). Acquisendo con il tempo esperienza e conoscenza, l'azienda inizia a sentirsi più sicura e pronta per gestire di più operazioni internazionali attraverso investimenti più grandi e rischiosi (Ibidem). Tuttavia, questa teoria è stata criticata perchè descrive il fenomeno dell'internazionalizzazione come un processo deterministico, con fasi prestabilite e unidirezionali, ignorando quindi le differenze di ogni azienda (Ibidem). Ne sono un esempio le "*International New Ventures*", ovvero quelle imprese che nascono già internazionali, che fin dalla loro fondazione hanno contatti e vendite in diversi paesi e che ottengono gran parte dei loro ricavi dall'esportazione (Ibidem). Queste aziende hanno un focus sul "*network*", ovvero sulla rete di relazioni economiche e socioculturali con altre parti (Ibidem).

Questo approccio attraverso i *networks* è la seconda teoria del filone comportamentale. Secondo questa teoria, quindi, l'internazionalizzazione delle aziende inizia con la costruzione di una rete di relazioni strumentale per poter entrare in nuovi mercati esteri (Johanson e Mattson, 2015). Il grande vantaggio del *networking* è che il processo di inserimento diventa più efficiente dal momento che l'azienda, tramite buoni contatti, può accedere a risorse e conoscenze che altrimenti dovrebbe sviluppare da sola (Ibidem).

Johanson e Mattson, i pionieri di questa teoria, hanno individuato quattro livelli di internazionalizzazione (Johanson e Mattson, 1988):

1. *Early starters*: basso grado di internazionalizzazione e di *network*;
2. *Later starters*: basso grado di internazionalizzazione ma con un *network* estero;
3. *Lonely international*: alto grado di internazionalizzazione ma con un *network* domestico;
4. *International among others*: alto grado di internazionalizzazione e *network* internazionale.

In conclusione, questa teoria dimostra quando siano importanti le relazioni che un'azienda stabilisce con gli altri *players* del mercato globale, oltre alle operazioni che essa svolge.

Fattori propulsivi interni ed esterni

In generale, le teorie sopra menzionate sono una lo sviluppo dell'altra, e per ciò inadatte a comprendere ed esaminare il fenomeno dell'internazionalizzazione a livello globale, anche perchè fanno spesso riferimento ad aziende di grandi dimensioni (Dematté et al., 2008). Infatti, gli elementi che spingono le PMI ad internazionalizzarsi sono diversi da quelli delle grandi aziende, poichè influenzate sia dalle scelte dell'imprenditore e da risorse finanziarie limitate (Brouthers et al., 2004). Di conseguenza, si è sviluppato un ulteriore approccio che prende in considerazione gli effetti che fattori interni ed esterni hanno su una azienda (di dimensioni più piccole). I fattori interni sono collegati al modello di sviluppo e alla necessità di rafforzare la posizione competitiva dell'impresa, mentre quelli esterni nascono in risposta agli stimoli dell'ambiente in cui questa opera (Caroli e Fratocchi, 2000).

I fattori interni possono essere legati all'impresa o legati al *management* (Caroli e Lipparini, 2002). Per quanto riguarda i primi, questi derivano dal desiderio dell'azienda di espandere la propria presenza in mercati internazionali per ottenere un vantaggio competitivo in termini di leadership di costo, differenziazione, o unicità dei prodotti, rafforzando così il proprio posizionamento sia a livello internazionale che domestico (Ibidem). Nei fattori legati al *management*, invece, sono le competenze ed esperienze accumulate dagli imprenditori (o *managers*) a guidare il processo di internazionalizzazione, rappresentando una risorsa unica ed inimitabile (Ruzzier et al., 2007). I *managers*, una volta valutati i rischi e le opportunità, sono i principali *decision makers* in questo processo, e sono quindi in grado di trasformare le opportunità individuate in azioni concrete (Caroli e Lipparini, 2002).

I fattori esterni che spingono all'internazionalizzazione sono diversi tra cui: l'apertura a mercati nuovi, il progresso tecnologico, entrambi responsabili di aver creato un ambiente

dove la cooperazione e le interazioni tra i vari *stakeholders* sono facilitate (Ibidem). L'aumento o la diminuzione della competitività globale spinge le aziende a espandersi in mercati nuovi per sopravvivere (Ibidem).

Sfide e rischi dell'internazionalizzazione

Per poter entrare in nuovi mercati esteri è fondamentale prima svolgere un'analisi accurata dei rischi e delle opportunità.

I mercati sono classificabili in tre categorie principali (Salvatore, 2015):

1. Mercati maturi (come USA, Europa occidentale e Giappone);
2. Mercati emergenti (come BRICS, America Latina);
3. Paesi in via di sviluppo (principalmente paesi del sud-est asiatico e africani).

In generale, le PMI italiane non hanno una preferenza per uno specifico tipo di mercato, ma alcuni offrono più opportunità per l'entrata di prodotti *Made in Italy* (Ibidem).

Tra i fattori critici da analizzare prima di entrare in un mercato bisogna fare particolare attenzione a quelli cosiddetti "incontrollabili", come il sistema politico e legale, la burocrazia, la corruzione, la diffusione della tecnologia... (Ibidem). Studiare e comprendere affondo la cultura di un paese così da adattare le proprie operazioni e, eventualmente, i prodotti offerti, può essere fonte di vantaggio economico e competitivo per un'azienda (Ibidem). Allo stesso modo è importante conoscere a fondo la geografia e le infrastrutture, specialmente nei mercati emergenti e in quelli in via di sviluppo, dal momento che molte aree rurali potrebbero essere difficili da raggiungere (Ibidem).

I rischi associati al processo di internazionalizzazione sono di diversa natura e cambiano in base al mercato di destinazione (Barney et al., 2006). Possono essere di natura economica, ovvero relativi all'instabilità della domanda, finanziaria, dovuta alle fluttuazioni dei tassi di cambio che possono influenzare negativamente investimenti esteri, politica, giuridica, se non si ha una conoscenza completa delle leggi locali, tecnica, se il prodotto non soddisfa gli standard di mercato e/o le normative, e di credito, se i prodotti o i servizi vengono venduti a credito (Ibidem).

I rischi economici possono essere divisi anche tra tariffari e non tariffari (Salvatore, 2015). I primi riguardano eventuali tasse sui beni importati, mentre i secondo possono

riguardare le leggi quota, ovvero quelle leggi che limitano la quantità di prodotti importabili (Ibidem).

2.2.2. Internazionalizzazione nel settore vitivinicolo: *country of origin effect* e *Made in Italy*

Per capire il ruolo dell'internazionalizzazione nel settore vitivinicolo è importante parlare del cosiddetto *country of origin effect* e del *Made in Italy* ad esso collegato.

Il concetto di *country of origin (COO) effect* (effetto del paese di origine) venne introdotto per la prima volta nel 1965 da Schooler attraverso la pubblicazione di un articolo che includeva un test empirico per verificarne l'efficacia (Dinnie, 2004). Dalla sua ricerca emerse che il paese di origine di un prodotto può influenzare significativamente la percezione del consumatore e, di conseguenza, il prezzo del prodotto stesso (Ibidem). Questa teoria ha poi trovato conferme in studi successivi condotti da numerosi accademici e ricercatori. Yaprak (1978), ad esempio, riconobbe l'importanza di creare un collegamento tra il paese e il prodotto al fine di generare dati utili, mentre Roth e Romeo (1992) proposero una struttura per gestire l'impatto della nazione di origine abbinando la categoria del prodotto alla percezione dell'immagine della nazione stessa (Ibidem).

In generale quindi, il *country of origin effect* è un fenomeno che si verifica quando i consumatori presumono che le caratteristiche note di un paese si riflettano nei suoi prodotti, marchi o servizi (Andéhn et al., 2016). Questo significa che se un paese è noto per certe qualità o caratteristiche, si tende a credere che anche i prodotti provenienti da quel paese condividano tali attributi (Ibidem).

Questo fenomeno è riconosciuto come un fattore importante per la competitività e la commercializzazione sui mercati internazionali. La globalizzazione, insieme alla standardizzazione e alla delocalizzazione dei processi produttivi hanno amplificato ulteriormente questo effetto. Ovviamente tutto ciò ha spinto molte aziende, specialmente in settore come quello vitivinicolo, a investire su iniziative di marketing volta ad enfatizzare e rafforzare l'immagine del luogo di provenienza del prodotto. Inoltre, in un mondo dove la qualità dei prodotti è sempre più richiesta quanto difficile da trovare,

l'immagine positiva di un paese può aiutare le aziende, agendo da indicatore di qualità. Tutto ciò rappresenta la base del *Made in Italy*.

Il termine *Made in Italy* è emerso a partire dalla seconda metà del secolo scorso, ma ha iniziato a delinarsi in maniera più concreta negli anni '80. Il concetto serve a identificare prodotti noti per la qualità elevata e un'identità distrettuale che rientrano nelle categorie delle 4°: abbigliamento, arredamento, automotive e agroalimentare (Di Tommaso e Rubini, 201). Grazie ad elementi come il design e il branding, insieme a fattori intangibili come il know-how e la reputazione locale, i prodotti contraddistinti dal marchio *Made in Italy* godono di un vantaggio competitivo importante (Ibidem).

La certificazione '*Made in Italy*' viene concessa solo ai prodotti che rispettano perfettamente i parametri previsti dalla normativa italiana³⁸, ed è l'unica che garantisce la piena autenticità di questi (100% Made in Italy, n.d.). I prodotti certificati ottengono vantaggi significativi come: "la conferma del valore del vero prodotto italiano di qualità, l'attribuzione di prestigio al prodotto di sicurezza al consumatore, e rende riconoscibile il vero *Made in Italy* rispetto alle etichette di parziale produzione italiana o totale produzione estera"³⁹ (100% Made in Italy, n.d.).

Inizialmente il successo del *Made in Italy* è stato dovuto al rapporto qualità-prezzo dei suoi prodotti. Tuttavia, con la globalizzazione sono emerse sfide che richiedono un approccio diverso, in grado di sostenere la competizione di prezzi con i prodotti di altri paesi (Codeluppi e Bucci 2011). È diventato fondamentale stabilire delle barriere simboliche per elevare il valore percepito dei prodotti italiani, con un focus sulla qualità e sull'innovazione (Ibidem). Ad oggi il *Made in Italy* è uno dei maggiori marchi conosciuti, talmente importante che "se fosse un brand sarebbe il terzo al mondo"⁴⁰ (Corriere della sera + il bello dell'Italia, n.d.).

Il vino italiano rappresenta un esempio perfetto di come il *Made in Italy* possa essere fattore vincente di competitività e contribuire all'internazionalizzazione. Nel settore

³⁸ Legge nr.166 articolo 16 del 20 novembre 2009.

³⁹ <https://madeinitalycert.it/#certificazione>

⁴⁰ <https://www.corriere.it/native-adv/ferrarispumante-longform02-vino-e-made-in-italy-perche-il-mondo-ci-invidia.shtml>

vitivinicolo le vendite di vino italiano nei mercati esteri negli ultimi trenta anni sono cresciute del +575%, e nel 2022 il valore di queste esportazioni ha raggiunto quasi gli 8 miliardi di euro, con Germania, Stati Uniti e Regno Unito come principali mercati (Ibidem; Paoloni, 2024; Pazzano, 2023)⁴¹. Inoltre, tra gennaio 2023 e gennaio 2024 l'export è cresciuto del 14% a testimonianza ulteriore del crescente apprezzamento all'estero (Bluarancio, 2024).

I vini italiani sono conosciuti in tutto il mondo per la loro conformità a standard di produzione e sicurezza rigidi e godono per questo di una reputazione alta (Soldi, 2023). I vini piemontesi ne sono un esempio, dal momento che circa il 60% di questi viene esportato, con la maggior parte destinata a paesi UE (il 70%) (Ibidem).

Vi sono però alcuni elementi fondamentali a cui le aziende e tutto il settore vitivinicolo deve prestare attenzione per mantenere alta la reputazione del vino *Made in Italy*. Tra queste abbiamo l'attenzione alla sostenibilità ambientale, ma anche economica e sociale come vedremo nel capitolo successivo, l'apertura maggiore verso i clienti promuovendo iniziative come quella dell'enoturismo, così come la garanzia di trasparenza e tracciabilità dei propri prodotti (Ibidem). Per la sostenibilità l'Italia è ben posizionata, con un settore vitivinicolo tra i più sostenibili ambientalmente (4500 ettari coltivati biologicamente solo nel Piemonte) (Ibidem).

Il capitolo ha evidenziato come l'innovazione sia ormai essenziale in ogni settore. Nel settore vitivinicolo, argomento di ricerca di questa tesi, l'innovazione gioca un ruolo essenziale e strategico per mantenere una competitività a livello nazionale e internazionale, e per aumentare la sostenibilità aziendale sotto l'aspetto ambientale, economico e sociale.

Alla luce di quanto analizzato, dal momento che innovazione e internazionalizzazione sono collegate, così come innovazione e sostenibilità, appare evidente come vi sia una lacuna nella letteratura riguarda la relazione che unisce l'internazionalizzazione, intesa come aumento del valore dell'export qua, con l'innovazione e la sostenibilità.

Per tanto questa tesi si pone l'obiettivo di rispondere alla seguente domanda:

⁴¹Per un approfondimento maggiore dei valori di export del vitivinicolo italiano fare riferimento al capitolo 1

“In che modo innovazione e sostenibilità possono influenzare l'internazionalizzazione delle aziende vitivinicole e il loro *export*?”

Nel capitolo successivo approfondiremo maggiormente il legame tra innovazione e sostenibilità e come questi insieme rappresentino *drivers* importanti della competitività.

Capitolo 3 – Sostenibilità e Innovazione nel settore vitivinicolo

3.1. Sostenibilità nel settore vinicolo: Definizioni e Approcci

Il concetto di sostenibilità, così come quello di sviluppo sostenibile, hanno ottenuto negli anni un'importanza sempre maggiore, anche in seguito alla crisi finanziaria ed economica che ha colpito il mondo nel 2007-2008 (Scattola, 2010). Se all'inizio questi termini potevano essere collegati solo all'ecologia e all'ambiente, il loro utilizzo e studio si è ampliato nel tempo, diventando parte di discipline diverse tra loro come il diritto, il management, l'architettura, ecc. (Ibidem). Ciò indica un riconoscimento sempre maggiore dell'importanza della sostenibilità come concetto che permane in ogni settore, considerando che ad oggi è un aspetto imprescindibile per le imprese che vogliono rimanere competitive (Scavarda et al., 2021). Il settore vitivinicolo non è stato certo da meno, e negli anni l'attenzione verso le pratiche sostenibili è aumentata, così come si sono sviluppati disciplinari, normative, programmi e iniziative a livello globale e nazionale.

3.1.1. Accenni storici

Per poter parlare di sostenibilità nel settore vinicolo, è necessario prima dare una definizione del concetto e delle tappe fondamentali che hanno portato a delineare l'importanza e le regolamentazioni riguardo questa.

Dagli anni '70 inizia a crescere la consapevolezza che vi sia un problema tra le risorse naturali a disposizione e lo sfruttamento di queste da parte dell'uomo, così come si inizia a capire l'importanza fondamentale della natura nell'economia (Scattola, 2010). A partire poi dalla fine degli anni '80, il concetto di sostenibilità inizia a legarsi fortemente a quello di "sviluppo sostenibile", introdotto per la prima volta nel 1987 da Gro Harlem Brundtland, nel suo rapporto "*Our common future*" (Are, n.d.)⁴². All'interno di questo, Brundtland definisce lo sviluppo sostenibile come qualcosa "che è in grado di soddisfare i bisogni della generazione presente, senza compromettere la possibilità che le

⁴²<https://www.are.admin.ch/are/it/home/media-e-pubblicazioni/pubblicazioni/sviluppo-sostenibile/brundtland-report.html>

generazioni future riescano a soddisfare i propri” (WCED⁴³, p. 15, 1987). Nel rapporto viene evidenziata la necessità di un *sustainable development* come strategia necessaria per integrare le esigenze dello sviluppo e dell’ambiente (Are, n.d.).

In seguito alla pubblicazione di questo rapporto, e con la nascita di una definizione per lo sviluppo sostenibile, questo è diventato un tema sempre più importante per i governi e le istituzioni, le organizzazioni e gli enti (Scattola, 2010).

Nel 1992, grazie al *Summit* della Terra a Rio, i paesi aderenti riconobbero l’importanza di agire a livello globale, coinvolgendo tutti gli Stati nella risoluzione dei problemi ambientali (Scattola, 2010). Durante questo evento furono approvate tre dichiarazioni e firmate due convenzioni globali (OIV, 2016; Are n.d.⁴⁴):

- Agenda 21, grazie alla quale lo sviluppo sostenibile ha ricevuto ulteriore riconoscimento, con l’individuazione dei tre pilastri su cui esso poggia: economico, sociale e ambientale.
- Dichiarazione di Rio su Ambiente e Sviluppo, definisce 27 principi e responsabilità delle nazioni verso lo sviluppo sostenibile;
- Dichiarazione dei principi per la gestione sostenibile delle foreste;
- Convenzione quadro sui cambiamenti climatici, con l’obiettivo di individuare limiti per limitare e stabilizzare l’emissione di gas serra;
- Convenzione quadro sulla biodiversità, per proteggere e tutelare questa da ulteriori danni.

Cinque anni dopo, un altro passo importante a livello internazionale a tutela dell’ambiente e di uno sviluppo sostenibile è stata la redazione del “protocollo di Kyoto”, documento finale della conferenza COP3 della Convenzione quadro delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici (UNFCCC) nel 1997 (Scattola, 2010). Si tratta del primo documento redatto a livello internazionale a porre limiti alle emissioni di gas serra⁴⁵ e che pone come obiettivo principale la riduzione di queste di almeno il 5% dal 2008 al 2012 (Costa, 2022).

⁴³La *World Commission on Environment and Development (WCED)*, anche nota come Commissione Brundtland, è stata una sub-organizzazione delle Nazioni Unite che aveva lo scopo di unire le nazioni per raggiungere uno sviluppo sostenibile, e che si è occupata di formulare una linea guida per questo valida ancora oggi (Are, n.d.).

⁴⁵I GHG (*Green House Gases*), comunemente noti come gas serra, sono gas naturali che hanno la proprietà di assorbire radiazioni infrarossi emesse dalla superficie terrestre, contribuendo all’effetto serra (Mann, 2024).
<https://www.britannica.com/science/greenhouse-gas>

Nel corso degli anni le politiche sullo sviluppo sostenibile si sono succedute, andando a delineare un quadro sempre più complesso e ricco per la tutela dell'ambiente. Per citarne alcune, ricordiamo la Convenzione di Aarhus sull'accesso all'informazione, la partecipazione dei cittadini ai processi decisionali e l'accesso alla giustizia in materia ambientale (1998); il Protocollo sulla bio-sicurezza (2000); la Convenzione sulle sostanze inquinanti non degradabili (2001); il Vertice Mondiale sullo sviluppo sostenibile (2002); il *World Summit* (2005) (Scattola, 2010).

Il 25 settembre 2015, 193 paesi membri delle Nazioni Unite hanno sottoscritto e approvato l'Agenda ONU 2030, composta da 17 obiettivi, i cosiddetti SDGs “*Sustainable Development Goals*”, per lo sviluppo sostenibile ambientale, economico e sociale, da raggiungere entro il 2030 (Figura 14) (Lee et al., 2016; Agenzia per la Coesione Territoriale, n.d.)⁴⁶.



Figura 14: Obiettivi Agenda 2030. (Fonte: Agenzia per la Coesione Territoriale, n.d.)

All'interno di questo contesto, l'agricoltura sostenibile, e quindi il settore vitivinicolo, emerge come uno strumento e un'opportunità per ottimizzare l'utilizzo delle risorse naturali (Scavarda et al., 2021).

⁴⁶https://www.agenziacoesione.gov.it/dossier_tematici/agenda-onu-2030-per-lo-sviluppo-sostenibile/#:~:text=Sottoscritta%20il%20settembre%202015.azione%20pi%C3%B9%20vasto%20costituito%20da

L'OIV⁴⁷ definisce la vitivinicoltura sostenibile come “l’approccio globale alla scala dei sistemi di produzione e di lavorazione delle uve, associando contemporaneamente la sostenibilità economica delle strutture e dei territori, la produzione di prodotti di qualità, considerando i requisiti specifici della vitivoltura sostenibile, dei rischi legati all’ambiente, la sicurezza dei prodotti e la salute dei consumatori e la valorizzazione degli aspetti patrimoniali, storici, culturali ecologici e paesaggistici” (OIV, 2016: 4)⁴⁸.

3.1.2. Dimensioni della sostenibilità e principi OIV sulla sostenibilità nella vitivinicoltura

Come accennato sopra, l’Agenda 21 è stato il primo documento a individuare le tre dimensioni della sostenibilità: ambientale, economico, sociale (OIV, 2016). Questi pilastri, che compongono la *Triple Bottom Line (TBL)*, sono ormai imprescindibili in ogni settore e devono essere integrati in maniera sinergica per poter raggiungere vantaggi competitivi nel medio-lungo termine (Scavarda et al., 2021).

La dimensione economica si riferisce all’impatto che le pratiche aziendali dell’organizzazione hanno sull’ambiente economico in cui questa opera (Alhaddi, 2015). Si riferisce alla capacità dell’economia di sopravvivere ed evolversi nel tempo, con l’obiettivo di sostenere il benessere delle generazioni future (Ibidem). Il contributo che un’organizzazione porta in termini di valore al sistema economico circostante è dunque fondamentale per rafforzarlo e garantire che possa prosperare e a soddisfare i bisogni futuri (Ibidem).

La dimensione sociale invece, riguarda la necessità che la conduzione di pratiche commerciali sia fatta in modo etico ed equo, sia nei confronti del lavoro, ma anche verso i lavoratori e la comunità in generale (Ibidem). L’obiettivo è di assicurare che le pratiche forniscano valore alla società reinvestendo in essa, con iniziative come salari adeguati e copertura sanitaria (Ibidem). Aderire a queste responsabilità sociali è fondamentale per il successo aziendale, oltre ad essere moralmente giusto (Ibidem). Il mancato rispetto di tali responsabilità può infatti avere ripercussioni negative sulle performance aziendali (Ibidem).

⁴⁷Per un approfondimento dell’OIV e una definizione cfr. nota 4

⁴⁸ <https://www.oiv.int/public/medias/5766/oiv-cst-518-2016-en.pdf>

Infine, la linea ambientale della *TBL* si riferisce all'impegno nell'adottare pratiche che non mettano a rischio le risorse naturali per le generazioni future (Ibidem). Questo significa utilizzare in modo più efficiente l'energia, ridurre le emissioni di gas serra e cercare di minimizzare in generale l'impronta ecologica⁴⁹ (Ibidem).

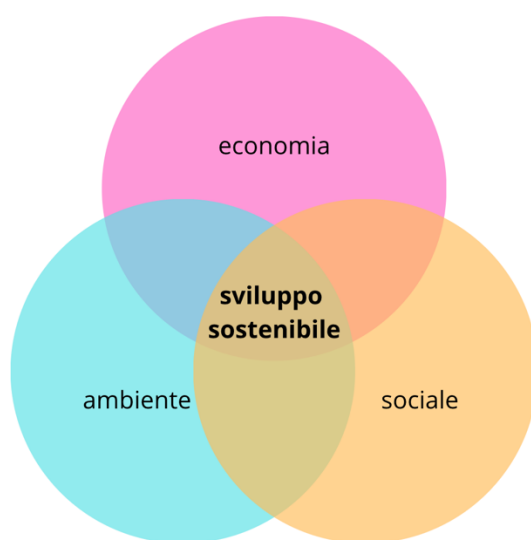


Figura 15 Pilastri dello sviluppo sostenibile. (Fonte: elaborazione propria, 2024)

Ogni fase della vitivinicoltura sostenibile, dalla coltivazione dei vigneti alla vendita finale, si fonda su questi tre fattori (OIV, 2016). È quanto affermato anche dal primo principio generale di sostenibilità applicato alla vitivinicoltura elaborato dall'OIV: "l'approccio sostenibile integra aspetti ambientali, sociali ed economici" (OIV, 2016: 5)⁵⁰. Le dinamiche tra i vari aspetti poi possono variare in base al contesto preso in considerazione, sia che si tratti dell'azienda, della regione o del prodotto (Ibidem). Per questo è importante che le aziende siano coscienti di questa situazione e riescano ad essere flessibili, in modo da riuscire ad adattare le strategie sostenibili in base alle proprie necessità e rimanere competitive.

Oltre a quello appena menzionato, l'OIV individua altri quattro principi generali di sostenibilità applicati alla vitivinicoltura. Il secondo, il terzo e il quarto trattano nello

⁴⁹ L'impronta ecologica è un indice che mette a confronto il consumo di risorse naturali da parte dell'uomo con le capacità della Terra di rigenerarle, ed ha come unità di misura l'ettaro globale (Treccani, n.d.).

⁵⁰ <https://www.oiv.int/public/medias/5766/oiv-cst-518-2016-en.pdf>

specifico l'applicazione dei singoli pilastri della sostenibilità al settore, mentre il quinto riguarda la pianificazione strategica di iniziative e attività sostenibili (OIV, 2016).

Il secondo principio afferma che “la vitivinicoltura sostenibile rispetta l'ambiente” (OIV, 2016: 5). Viene quindi enfatizzata l'importanza di elementi fondamentali per la produzione del vino, come il terreno, l'acqua, l'aria, la biodiversità e il paesaggio (Ibidem). È fondamentale quindi prendersi cura di questi elementi attraverso (Ibidem):

- la scelta del sito, progettando e pianificando attentamente vigneti e strutture di vinificazione usando metodi ecologici e sostenibili per gestire al meglio le risorse già esistenti e quelle nuove;
- la gestione del suolo, essenziale per garantire un ambiente sano, proteggendolo da “rischi di erosione e di perdita di nutrienti” (p. 6) aiutando così il terreno a rimanere fertile e assicurando la diversità biologica;
- la conservazione della biodiversità
- la conservazione del paesaggio, in ogni fase di progettazione e produzione;
- la gestione degli input, attraverso una gestione ottimizzata dell'utilizzo delle risorse presenti, in particolar modo l'energia e l'acqua;
- la gestione degli output, ovvero una gestione dei rifiuti e dei sottoprodotti corretta e responsabile, cercando di sfruttare il più possibile il riciclo per ridurre l'impatto ambientale.

Il secondo principio sottolinea quindi la necessità di una gestione attenta e rispettosa dell'ambiente in tutte le fasi della produzione vitivinicola.

Il terzo principio, invece, si fonda sul pilastro sociale e afferma che “la vitivinicoltura sostenibile è sensibile agli aspetti sociali e culturali “ (OIV, 2016: 8). Come in ogni altro settore, anche in questo è fondamentale tenere in considerazione e rispettare il benessere e gli interessi delle persone coinvolte nell'attività produttiva e della comunità in generale. Inoltre, secondo l'OIV le aziende vitivinicole devono rispettare norme internazionali come quelle ISO⁵¹ (Ibidem). L'obiettivo è quello di creare un ambiente di lavoro equo e sicuro, dove i lavoratori sono trattati con rispetto e uguaglianza (Ibidem). È importante

⁵¹Le norme ISO (*International Organization for Standardization*) garantiscono che prodotti e servizi utilizzati quotidianamente siano sicuri, affidabili e di alta qualità. L'organizzazione si occupa anche di guidare le aziende nell'adozione di pratiche sostenibili ed etiche, attraverso standard che fondono perfettamente qualità e coscienza (*ISO - International Organization for Standardization, n.d.*).

che i dipendenti ricevano formazioni riguardo i rischi sul lavoro e come ridurli, che vengano promosse formazioni per migliorare le loro competenze, così come garantire la loro integrazione nella comunità coinvolgendoli a partecipare ad iniziative sociali e tecniche, sostenendo in questo modo la conservazione delle tradizioni locali, rispettando e valorizzando la cultura e la storia del territorio (Ibidem). In questo modo l'azienda sta investendo nella creazione di una forza lavoro in grado di rimanere al passo con le nuove tecnologie e di creare valore aggiunto per l'azienda stessa. Infine, è fondamentale garantire la sicurezza, la salute e il benessere dei consumatori, assicurandosi che i propri prodotti rispettino gli standard di qualità e tracciabilità richiesti non solo dalle normative, ma anche dai consumatori stessi (Ibidem). Affinchè ciò riesca l'azienda e il personale devono essere formati adeguatamente sulle modalità di comunicazione dei propri prodotti ai clienti, così da assicurarsi un vantaggio competitivo.

L'ultimo pilastro, quello economico, viene preso in considerazione dal quarto principio OIV che afferma: “la vitivinicoltura sostenibile si propone di perseguire l'economicità” (OIV, 2016: 9)⁵². Ciò significa che le aziende dovranno cercare di essere innovative e in grado di adattarsi alle evoluzioni economiche e tecnologiche, tenendo sotto controllo i costi, così da garantire uno sviluppo sostenibile, rispettoso dell'ambiente e della società, e in grado di garantire benessere anche per le generazioni future (Ibidem). Gli elementi chiave per rispettare questo principio sono la resilienza⁵³ e l'efficienza⁵⁴ (Ibidem). Le aziende resilienti sono quelle con piani strategici pronti in caso di insorgenza di problematiche, come cambiamenti nella produzione o nelle condizioni di mercato. Le aziende efficaci invece cercano di aumentare i propri guadagni riducendo contemporaneamente l'impatto sull'ambiente e sulla società (Ibidem). Pertanto, per essere sostenibili le aziende vitivinicole dovranno rimanere profittevoli nel lungo periodo, proteggendo sia le risorse naturali che umane (Ibidem).

Infine, l'ultimo dei principi generali sulla vitivinicoltura sostenibile riguarda l'importanza delle “iniziative sostenibili” di “attività di pianificazione e valutazione” (OIV, 2016: 10). La pianificazione riguarda la creazione di un piano strategico che prenda in

⁵² <https://www.oiv.int/public/medias/5766/oiv-cst-518-2016-en.pdf>

⁵³ La resilienza in economia è la capacità di un'azienda di adattarsi ai cambiamenti economici, sia interni che esterni, per continuare a operare efficacemente (Dev, 2024).

⁵⁴ L'efficienza economica riguarda la capacità di un'azienda di ottenere il massimo risultato possibile in relazione ai propri investimenti e/o alle risorse a disposizione, o di usare il minor numero di risorse per raggiungere il proprio obiettivo di produzione (Treccani, n.d.).

considerazione “tutti e tre gli aspetti della sostenibilità”, ambiente, società ed economia, definendo gli obiettivi da raggiungere (Ibidem). La valutazione, che può essere svolta sia da un soggetto esterno sia interno (autovalutazione), serve alle aziende per capire se le azioni intraprese siano effettivamente sostenibili (Ibidem). L’analisi può avvenire con l’uso sia di indicatori che di criteri in grado di indicare se l’azienda si stia muovendo nella direzione giusta oppure no (Ibidem). Ovviamente per assicurarsi che le varie iniziative stiano procedendo come previsto è necessario monitorare, fornendo anche istruzioni ai dipendenti su quali siano le pratiche sostenibili migliori da implementare (Ibidem). In ultima analisi, se l’azienda sta procedendo sulla giusta strada della sostenibilità, tutti – soggetti interni ed esterni – devono essere informati correttamente sulle azioni intraprese e sull’importanza di queste (Ibidem). Tutte le informazioni condivise e comunicate devono quindi essere accurate e veritiere (Ibidem).

3.1.3. Approcci alla sostenibilità nel settore vitivinicolo

L’interesse e l’approccio verso soluzioni sostenibili nel settore vitivinicolo è in crescente aumento. I produttori hanno capito che la sostenibilità può rappresentare un *driver* essenziale per la competitività. Questo perchè rappresenta un perfetto mezzo per le aziende per differenziarsi dai *competitors* (Scavarda et al., 2021). A testimonianza di questa crescente consapevolezza negli ultimi anni vi è stato un aumento di iniziative sostenibili⁵⁵, come di approcci sostenibili alla produzione di vino, in modo tale da riuscire a rispondere alle crescenti esigenze dei consumatori (Ibidem). Tra i principali approcci alla produzione sostenibile troviamo vini:

- convenzionali;
- biologici;
- biodinamici;
- vegani;
- naturali.

I vini convenzionali rappresentano la tipologia di vino maggiormente prodotta a livello mondiale (Scavarda et al., 2021). Si differenzia dagli altri approcci per una produzione,

⁵⁵Presentate in maniera più ampia nel paragrafo 3.3. Strategie per l’implementazione della sostenibilità.

appunto, convenzionale, che fa uso di prodotti chimici, o della lotta integrata usando la chimica quando necessario (Scavarda et al., 2021; Caruso, 2022). Ovviamente in Europa le quantità di prodotti chimici utilizzabili sono limitate e regolamentate dalla normativa europea UE n.1308/2013 (Scavarda et al., 2021). L'utilizzo di pesticidi e diserbanti nella vigna e di additivi in cantina rende i vini convenzionali una soluzione ottima in termini di redditività e quantità prodotte, dal momento che queste sostanze sono in grado di ridurre le possibilità che le piante si ammalinino o che insorgano dei difetti durante la fase di lavorazione (Scavarda et al., 2021; Caruso, 2022).

Un approccio decisamente più sostenibile lo troviamo con i vini biologici. A partire dal 2012 l'Unione Europea ha esteso la certificazione biologica anche al vino e alle uve (Scavarda et al., 2021). Affinchè un vino sia biologico è necessario che rispetti quanto riportato dalla normativa sia per le lavorazioni in vigna che per quelle in cantina (Ibidem). È richiesto che sia prodotto da uve biologiche, coltivate senza usare sostanze chimiche di sintesi⁵⁶, senza superare il limite di anidride solforosa stabilita dalla normativa, e senza OGM⁵⁷ (Ibidem). Il logo biologico (Figura 16) “può essere utilizzato solo sui prodotti che sono stati certificati come biologici da un organismo o un'agenzia di controllo autorizzato” (Agriculture and rural development, 2024)⁵⁸.



Figura 16 Logo Biologico dell'UE. (Fonte: Agriculture and rural development, 2024)

⁵⁶Per sostanze chimiche di sintesi nella coltivazione di uve si fa riferimento a concimi, diserbanti, anticrittogamici, insetticidi e pesticidi (Scavarda et al., 2021).

⁵⁷Gli Organismi Geneticamente Modificati (OGM), sono organismi viventi, “diversi dagli esseri umani, il cui materiale genetico è stato modificato in modo diverso da quanto avviene in natura con l'accoppiamento e/o la ricombinazione genetica naturale” (Direttiva 2001/18/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio). Alcuni degli OGM sviluppati, autorizzati e commercializzati sono piante come il mais, la soia, il cotone, modificate geneticamente per renderle resistenti a determinati agenti patogeni (Ministero della Salute, 2008).

⁵⁸https://agriculture.ec.europa.eu/farming/organic-farming/organic-logo_it

Negli ultimi anni il biologico sta guadagnando sempre più terreno rispetto anche ai vini convenzionali, la cui presenza sul mercato è in stallo, se non addirittura in calo (Fiorio, 2023)⁵⁹. Negli Stati Uniti e nel Regno Unito c'è stato un incremento significativo nei volumi di vino biologico dal 2017 al 2022 (rispettivamente del 7% e del 6%) (Ibidem). Tuttavia, è l'Unione Europea a registrare un primato, con quasi 400 mila ettari dedicati alla coltivazione di vino biologico nel 2022, rappresentando così il 79% della superficie vitata biologica al mondo (Nomisma, 2022)⁶⁰. All'interno di questo panorama, Italia e Francia spiccano, ognuna rispettivamente con circa il 18% del totale appena descritto (Ibidem). Ancora più sorprendente è guardare all'espansione dal 2010 al 2020 delle aree dedicate alla viticoltura biologica, che sono aumentate del 125% in Italia, del 129% in Spagna e del 171% in Francia (Ibidem). Questi numeri dimostrano quanto il biologico abbia sviluppato un'importanza centrale nel settore vitivinicolo, diventando un vero e proprio movimento. Questo trend è guidato, non solo dalla crescente consapevolezza dei produttori dell'importanza della sostenibilità, ma anche dai consumatori, sempre più consapevoli e attenti alle questioni ambientali e alla qualità dei prodotti che acquistano. All'interno del biologico possiamo individuare una nicchia rappresentata dal vino organico, un prodotto ancora più in armonia con la natura e con la salute dei consumatori. Questo è prodotto a partire da uve biologiche ma con la differenza che non vi è l'aggiunta di solfiti (Wpseo, 2021).

Il vino biodinamico nasce in Austria negli anni '20, dopo l'insorgere di preoccupazioni da parte di agricoltori riguardo gli effetti dannosi che i prodotti chimici potevano avere in agricoltura nel lungo periodo (Scavarda et al., 2021). Steiner, filosofo e fondatore dell'antroposofia⁶¹, venne chiamato per aiutare a risolvere questo problema. Egli stabilì tre principi con l'obiettivo di migliorare la fertilità della terra in modo che le generazioni future potessero beneficiarne, creando così le basi per quella che sarebbe poi diventata l'agricoltura biodinamica (Ibidem):

- (i) rispetto dei coltivatori della terra per ridurre il deterioramento;

⁵⁹<https://www.winemeridian.com/news/usa-uk-e-cina-crescite-positive-in-volume-per-i-vini-sostenibili-biologici-e-alternativi/>

⁶⁰ <https://www.nomisma.it/press-area/vinobio-vinitaly2022-comunicatostampa/>

⁶¹ L'antroposofia vede il mondo e l'universo in generale come la manifestazione del divino in continua evoluzione. Sostiene la reincarnazione umana come sforzo per elevare lo spirito. Pone basi sulla scienza occulta, ovvero sull'insieme di esperienze reali psichiche e spirituali sperimentabili solo se si applicano i metodi di sviluppo spirituali in grado di mettere in contatto l'uomo con il mondo soprasensibile (Treccani, n.d.).

- (ii) produrre alimenti di alta qualità;
- (iii) far crescere le piante in un ambiente salubre in modo tale da renderle più forti e meno inclini ad ammalarsi.

La vitivinicoltura biodinamica si basa sui principi appena elencati e, nonostante debba rispettare le indicazioni della normativa sul biologico, tuttavia non esiste una regolamentazione vera e propria (Ibidem). Esistono diverse associazioni ed enti che hanno stabilito delle linee guida dettagliate per la produzione di vino biodinamico (Ibidem). L'Associazione *Demeter International* è la più importante che utilizza il proprio marchio (Figura 17) per segnalare prodotti ottenuti seguendo precisi standard biodinamici (Ibidem). Sulla pagina ufficiale si legge: “quello biodinamico è un approccio olistico, ecologico ed etico all'agricoltura, al cibo e alla nutrizione. In questa visione la Terra, la pianta, l'animale e l'uomo collaborano per il bene di tutti gli elementi” (Cartei, 2023)⁶². Un'altra associazione degna di essere menzionata è la *Renaissance des Appellations* (figura 18), a cui fanno capo circa 200 produttori di tutto il mondo (50 italiani) e che nella sua Carta di Qualità impone restrizioni stringenti, come il divieto di utilizzare additivi aromatici, enzimi e batteri, zuccheri, nonché pratiche quali l'acidificazione e la chiarificazione del vino (Scavarda et al., 2021; Renaissance Italia, n.d.). Secondo questa associazione “l'agricoltura biodinamica è un intervento ‘solare’: ogni pratica in campagna tende a portare le forze del sole nei processi vitali del terreno e della pianta” (Renaissance Italia, n.d.)⁶³.



Figura 17 Logo Demeter. (Fonte: <https://www.demeter.it/lapproccio-biodinamico/>)

⁶² <https://www.demeter.it/lapproccio-biodinamico/>

⁶³ <http://renaissance-italia.it/>



Figura 18: Logo Renaissance des Appellations. (Fonte: <http://renaissance-italia.it/>)

In generale quindi, la viticoltura biodinamica si basa su un approccio olistico all'agricoltura, dove gli elementi del vivente sono considerati in relazioni gli uni con gli altri. Nonostante gli approcci al biodinamico debbano seguire delle linee guida generali, le aziende sono libere di utilizzare gli strumenti che meglio si adattano alle proprie esigenze⁶⁴.

Nonostante il biodinamico sia spesso oggetto di critiche, soprattutto dal mondo scientifico, rappresenta un approccio in continua evoluzione. Nel 2021 gli ettari di vigneti biodinamici, certificati *Demeter*, nel mondo ammontavano a 22.525, lo 0,3% della superficie vitata totale, con la Francia al primo posto con 10.166 ettari, seguita da Spagna con 2.390 e Italia 2.359 (WineNews, 2023). L'Italia tuttavia detiene anche in questo caso un primato grazie alla presenza del vigneto biodinamico più grande al mondo, appartenente alla Cantina Orsogna. Si trova in Abruzzo, ha circa 600 aziende socie e il 40% degli ettari coltivati sono condotti in biodinamica (Cantina Orsogna, 2024)⁶⁵.

Il veganismo è una concezione della dieta che prevede l'esclusione da questa di qualunque alimento di provenienza animale consentendo il consumo solo di quelli vegetali. Allo stesso modo, per la produzione di vini vegani non è possibile l'utilizzo di alcun derivato di origine animale, e ogni fase di produzione, dalla vigna alla cantina, deve essere svolta solo con sostanze minerali (De Bernardin, 2022)⁶⁶. Come per i vini biodinamici, anche

⁶⁴ Esistono diversi strumenti e metodi per il biodinamico. Maria Thun, per esempio, introdusse l'utilizzo del calendario biodinamico che sfrutta i cicli lunari per migliorare e facilitare la crescita delle piante in armonia, seguendo i ritmi della natura e delle forze cosmiche (Quattrocchi, 2023). Questo perché notò come le posizioni della luna nei vari segni zodiacali influenzavano le varie fasi di sviluppo della pianta (Ibidem). Per esempio, un buon momento per la vendemmia è quando la luna si trova nei segni di fuoco (Ariete, Leone, Sagittario), mentre quando è nei segni di terra è opportuno procedere con la potatura (Ibidem). Altre pratiche possono includere l'utilizzo di concimi derivanti da corni di bovino interrati e poi distribuiti sul suolo (Ibidem).

⁶⁵ La Cantina Orsogna si trova in Abruzzo e conta circa 600 aziende socie e il 40% degli ettari condotti in biodinamica (Cantina Orsogna, 2024). <https://www.biocantinaorsogna.it/>

⁶⁶ <https://www.vegolosi.it/news/vino-vegano-cose-e-come-fare-a-riconoscerlo/>

per quelli vegani non esiste una normativa specifica, ma semplicemente si richiede che quanto riportato sulle etichette sia veritiero e non ingannevole, secondo quanto riportato dal regolamento comunitario riguardo l'etichettatura (Reg. CE 1169/2011) (Scavarda et al., 2021). Tuttavia, le aziende, dopo aver certificato i propri prodotti come vegani da un ente terzo indipendente (Csqa-Certificazioni), hanno la possibilità di ottenere un logo di un'organizzazione certificata vegana, così da garantire la propria qualità (De Bernardin, 2022). In Italia, come nel resto del mondo, la percentuale della popolazione che segue una dieta vegana sta aumentando nel corso degli anni. Nel 2023 nel nostro paese circa il 2,5% della popolazione afferma di essere vegana (Statista, 2023). Rappresenta quindi un *trend* in crescita a cui sempre più produttori stanno iniziando a guardare con interesse. Infine, abbiamo la categoria del vino naturale, per il quale non si ha una definizione vera e propria, riconosciuta universalmente (Scavarda et al., 2021). In generale però possiamo affermare che parlando di vino naturale ci si riferisce a vini che, oltre all'adozione di pratiche dell'agricoltura biologica, non contengono additivi al mosto come correttore di acidità, anidride solforosa o coadiuvanti vari" (Facciolla, 2024)⁶⁷. Questa tipologia di viticoltura prevede che i vigneti siano locati in luoghi adatti e che ogni *step* nella produzione del vino venga svolto a mano dagli agricoltori, così da sfruttare le forze della natura e non dover forzare la produzione (Scavarda et al., 2021). Per questo "l'approccio naturale è una sorta di ritorno alle origini, un contatto genuino tra natura, produttore e consumatore" (Scavarda et al., 2021: 10). Ovviamente, anche in questo caso non esiste una regolamentazione ufficiale, ma anche per questa tipologia di vino stanno nascendo nuove associazioni ed enti specifici, con l'obiettivo di certificare prodotti naturali a garanzia dei consumatori (Scavarda et al., 2021). La produzione di vini naturali è molto rischiosa e richiede un certo grado di esperienza da parte dei produttori. Questo perché la "naturalità e la genuinità che li caratterizzano non deve essere utilizzata come scusante per difetti che si potrebbero riscontrare all'assaggio" ma bensì come valore aggiunto (Scavarda et al., 2021: 11). Nonostante le numerose e continue critiche di cui questo approccio vitivinicolo è oggetto, dal 2013 al 2021 il consumo di vino naturale è raddoppiato, e si prevede un'ulteriore crescita anche nella produzione per gli anni a venire (Scavarda et al., 2021).

⁶⁷ <https://www.tuttogreen.it/differenze-fra-vino-biologico-naturale-e-vino-biodinamico/>

3.2. La sostenibilità come fattore di competitività

3.2.1. Innovazione e sostenibilità

Come già sottolineato più volte nel corso di questo capitolo, i consumatori di vino stanno diventando sempre più attenti nelle loro scelte, prediligendo prodotti di qualità superiore e riconosciuti come sostenibili (con un marchio biologico, piuttosto che biodinamico o vegano). I produttori italiani devono quindi continuare ad investire su approcci sostenibili, sfruttando anche l'opportunità data dalla conversione al biologico, dal momento che nel 2022 la maggior parte della viticoltura nazionale (il 19%) era di vigneti bio (Nomisma, 2022). Ovviamente però questa transizione deve essere accompagnata da politiche *ad hoc* e di supporto alle aziende, nonché da investimenti in ricerca e innovazione, in modo tale da rimanere competitivi non solo a livello nazionale, ma anche internazionale. In questo modo quindi l'innovazione, insieme con la sostenibilità diventano *drivers* fondamentali per raggiungere la competitività. Fattori sia endogeni al settore vitivinicolo, come la cultura e l'impegno delle aziende (quindi del management), che esogeni, come i consumatori e le istituzioni, spingono questo verso l'implementazione di pratiche sostenibili (Deloitte, n.d.).

Al fine di rispettare i tre pilastri su cui si fonda la sostenibilità – ambientale, economico e sociale – è necessario integrare lo sviluppo sostenibile con la quarta rivoluzione industriale in corso. Una strategia vincente è rappresentata dallo sfruttamento delle “opportunità che la digitalizzazione, la connettività e la dematerializzazione stanno portando con sé per rendere il sistema produttivo più efficiente e, al tempo stesso, più capace di salvaguardare i capitali (economico, sociale, naturale) su cui si fonda la sostenibilità” (Frey & Cerruti, 2021: 127). L'innovazione diventa quindi uno strumento fondamentale per guidare il cambiamento verso un sistema di sviluppo più responsabile e lungimirante.

Il modello in grado di legare e sfruttare la sostenibilità, le innovazioni e il capitale umano è stato definito *Green Economy* (Frey & Cerruti, 2021). Il Programma delle Nazioni Unite per l'Ambiente ha definito l'economia *green* in grado di migliorare il benessere umano, l'equità sociale, riducendo contestualmente i rischi ambientali e le scarsità ecologiche

(UNEP, 2010). La *green economy* rappresenta quindi una soluzione ottimale e una strategia in linea con l'Agenda 2030 e, guardando al settore vitivinicolo, coerente con gli obiettivi OIV.

Negli ultimi anni, l'idea di *green economy* si è legata sempre di più a quella di economia circolare, ovvero di un'economia dove "il valore dei prodotti, dei materiali e delle risorse è mantenuto quanto più a lungo possibile e la produzione di rifiuti è ridotta al minimo" (Frey & Cerruti, 2021; CE, 2015: 2). Alla base dell'economia circolare, quindi, vi è un nuovo modo di pensare e vedere la creazione del valore all'interno di un sistema, che mira a massimizzare l'utilizzo delle risorse e prolungare la durata di vita dei prodotti (ENEA, 2018). L'obiettivo finale è migliorare la salute ambientale preservando le qualità del suolo, dell'acqua e dell'aria (Ibidem). Ciò può essere raggiunto attraverso il riutilizzo strategico dei residui agricoli, individuando la forma di riciclo più adatta a ciascun rifiuto, attraverso un'attenta gestione di processi in sequenza (Ibidem).

Come può, l'economia circolare, essere di aiuto per l'agricoltura, e quindi per il settore vitivinicolo?

Secondo un rapporto della fondazione Ellen Mac Arthur, nel modello di economia tradizionale, quindi lineare, l'agricoltura riscontra dei limiti che riguardano (Ellen Mac Arthur Foundation, 2015):

- un vantaggio competitivo limitato e difficoltà a distinguersi dai concorrenti;
- margini di guadagno ridotti, anche a causa dell'aumento dei costi e di cambiamenti improvvisi nel prezzo delle risorse;
- produttività e fertilità del terreno calanti;
- sicurezza alimentare a rischio, dovuta alla ridotta fertilità dei terreni e al fatto che, a causa della globalizzazione, gli alimenti arrivano da luoghi lontani attraverso catene di fornitura lunghe e complesse, il che aumenta il rischio che qualcosa possa andare storto.

Per quanto riguarda il settore vitivinicolo, in tutte le fasi di produzione vengono prodotti rifiuti che, seguendo le regole dell'economia circolare, possono essere ridotti e/o riutilizzati e valorizzati per la creazione di prodotti nuovi e di energia (ENEA, 2018). Inoltre, i possibili riutilizzi degli scarti del processo di vinificazione possono riguardare l'azienda stessa e anche settori esterni ed estranei, come quello farmaceutico o chimico (figura 19).

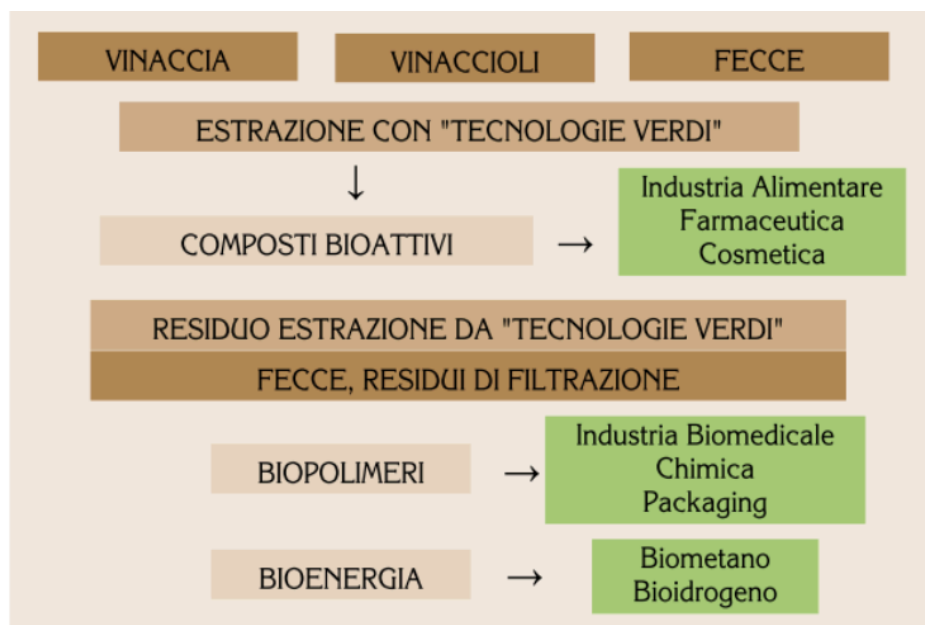


Figura 19: Schema dei possibili riutilizzi degli scarti solidi del processo di vinificazione (Fonte: ENEA, 2018)

Ovviamente, questo processo porta con sé sia vantaggi ed opportunità che svantaggi e sfide. Oltre ai vantaggi implicitamente già nominati (specialmente quelli ambientali), altri degni di nota includono l'utilizzo degli scarti di produzione per creare energia (Ibidem). Ciò permetterebbe alle aziende di risparmiare sui costi energetici, diventando autosufficiente, e possibilmente di avere un'entrata ulteriore derivante dalla vendita dell'energia in eccesso (Ibidem). Questa soluzione permetterebbe all'azienda di essere ancora più *green*, considerando anche una riduzione nell'utilizzo di combustibili fossili (Ibidem). Tra gli ostacoli troviamo invece la scarsità di incentivi finanziari e di conoscenze sulle varie tecniche per valorizzare i residui (Ibidem). Inoltre, questi processi possono diventare ancora più complicati sia a causa delle normative e della burocrazia, ma anche a causa della stagionalità e dei possibili e improvvisi eventi climatici che danneggiano le colture (Ibidem). Un'altra sfida impegnativa è rappresentata dagli elevati costi di investimento. Molte tecnologie ad oggi disponibili per il trattamento e la trasformazione dei residui sono ancora troppo costose per essere applicate su larga scala, così come alcune necessitano di essere ultimate per ridurre l'impatto ambientale (Ibidem). Inoltre, l'assenza di un network consolidato tra produttori di scarti e gestori di impianti di trattamento rende l'intero processo ancora più difficile (Ibidem).

Nel panorama dell'applicazione di un'economia circolare nel settore vitivinicolo l'innovazione rappresenta un'opportunità incredibile, grazie alla creazione di tecnologie in grado di valorizzare i residui (Ibidem). Alcune dei *main digital trends*⁶⁸ elencati nel primo capitolo sono esempi pratici di recenti innovazioni che stanno aiutando il settore nella strada verso uno sviluppo sostenibile, ottimizzando l'utilizzo delle risorse, riducendo quindi i costi e aumentando la produttività.

3.2.2. Sostenibilità e internazionalizzazione

Negli ultimi anni la sostenibilità è diventata centrale per le aziende influenzando anche le modalità e gli approcci all'espansione nei mercati esteri. L'attenzione maggiore verso l'ambiente e la società sta portando le aziende a considerare l'internazionalizzazione come un'opportunità di crescita economica e come un impegno verso uno sviluppo sostenibile. L'internazionalizzazione sostenibile rappresenta quindi un approccio strategico che riguarda la combinazione di obiettivi di espansione internazionale e degli obiettivi di sostenibilità sociale, ambientale ed economica (Parazza, 2024). In questo contesto, le aziende deve tenere in considerazione l'importanza che il paese target, nel quale vogliono entrare, dà alla sostenibilità (Ibidem). In un'epoca come quella in cui viviamo, dove i consumatori e le nazioni sono sempre più attenti alla sostenibilità, le aziende non possono più prescindere dall'allineare le proprie strategie di internazionalizzazione agli obiettivi per lo sviluppo sostenibile (SDGs) (figura 14) e l'importanza che questi hanno nei mercati di interesse (Ibidem). L'integrazione tra sostenibilità ambientale e strategie di internazionalizzazione, quindi, ricopre oggi un ruolo fondamentale per le aziende che vogliono aprirsi a mercati esteri e/o sopravvivere alla competitività di questi. Infatti, una corretta integrazione di internazionalizzazione e sostenibilità può portare notevoli vantaggi competitivi come l'aumento di una reputazione positiva aziendale, sia a livello nazionale che internazionale, la promozione dell'innovazione e un aumento di resilienza davanti ai cambiamenti dei mercati (Ibidem).

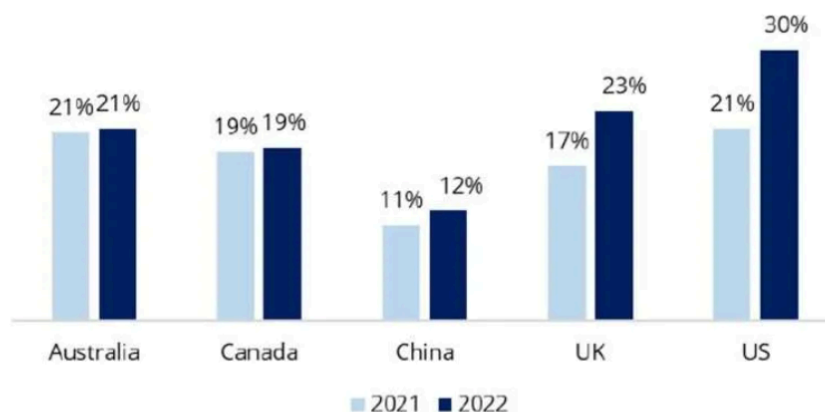
⁶⁸ Tra i principali descritti ricordiamo esservi l'internet delle cose, l'IA e la robotica. Per un approfondimento ulteriore consultare capitolo 1.

3.2.3. Sostenibilità e innovazione come *drivers* della competitività

La sostenibilità, specialmente insieme all'innovazione, rappresenta uno dei *tools* fondamentali per essere competitivi in tutti i settori al giorno d'oggi, e quello vitivinicolo non è da meno. Nell'*agrifood*, “la transizione verso un'economia circolare rappresenta un fattore di sviluppo, crescita e competitività fondamentale” (Deloitte, n.d.: 9). Le azioni intraprese da un'azienda ai fini della sostenibilità “agiscono positivamente sulle performance aziendali” (Ghirardi, n.d.: 6). Inoltre, è stato dimostrato che la sostenibilità e la redditività di un'impresa sono correlate positivamente nel lungo periodo (King & Lenox, 2001). Le aziende vitivinicole hanno capito che possono sfruttare la sostenibilità, e i vari approcci legati a questa, come strumento di differenziazione rispetto ai *competitors* (Scavarda et al., 2021; Ghirardi, n.d.). In più, la corretta integrazione di un'economia circolare può aiutare, a sviluppare una strategia di leadership di costo, grazie al risparmio economico che ne deriva (Ghirardi, n.d.).

La domanda potenziale, quindi, rappresenta una fetta importante del mercato e lo testimoniano le statistiche, sia a livello mondiale che a livello nazionale. Dal 2021 al 2022 negli USA e nel Regno Unito la percentuale di consumatori che afferma di prendere in forte considerazione la sostenibilità dei prodotti al momento dell'acquisto è aumentata, arrivando rispettivamente al 30% e 23% (Fiorio, 2023).

Proportion of Regular Wine Drinkers with a High Connection to Sustainability in Wine Choices



Base All regular wine drinkers from Australia, Canada, UK and US, and all Chinese urban upper-middle class semi-annual imported wine drinkers (n≥6,254)

IWSR Drinks Market Analysis

© 2023 IWSR - For client use only. Not to be reproduced or resold without permission from IWSR

Figura 20: Percentuali di consumatori regolari di vino che tengono in alta considerazione la sostenibilità nella scelta del vino. (Fonte: Fiorio, 2023)

Come si può vedere dalla figura 20, gli USA rappresentano il mercato con la potenzialità di domanda per vino bio maggiore. Questo rappresenta un'opportunità per l'Italia, grazie anche al *country of origin effect*⁶⁹, ovvero alla reputazione di cui godono i prodotti *Made in Italy* all'estero, confermato dal 63% dei consumatori americani che afferma l'importanza che il vino bio sia italiano (Nomisma, 2022).

Anche in Italia i consumatori danno sempre maggiore importanza alla sostenibilità dei vini, così come ricercano prodotti e materie prime italiane. Il 29% di questi afferma infatti che la sostenibilità è un fattore fondamentale al momento dell'acquisto e in particolar modo il 27% ricerca proprio la presenza del marchio bio (Nomisma, 2022). La percentuale di italiani che hanno almeno un'occasione di consumare vino biologico all'anno è in continuo aumento, basti pensare al fatto che dal 17% del 2015 è arrivata al 51% nel 2022 (Ibidem).

Il consumatore medio di vino sta iniziando ad apprezzare sempre di più vini sostenibili, riconoscendo in quelli bio un valore maggiore rispetto a quelli convenzionali ed essendo perciò disposto a pagare un prezzo più alto per avere una qualità maggiore (l'86% dei

⁶⁹ Vedi paragrafo 2.2.2. "Internazionalizzazione nel settore vitivinicolo: *country of origin effect* e *Made in Italy*" per un approfondimento maggiore.

consumatori afferma ciò) (Ibidem). Tuttavia, sia i consumatori abituali che quelli non, mostrano la necessità di avere maggiori informazioni per valutare valori e caratteristiche distintive dei vini con marchio bio (1 consumatore bio su 3 si lamenta di non avere abbastanza informazioni su questi prodotti) (Ibidem). Diventa perciò importante per le aziende imparare a comunicare correttamente, in modo chiaro e lineare, i propri prodotti con i consumatori, così da poter aumentare la loro fiducia e ottenere un maggiore vantaggio competitivo.

3.3. Strategie per l'implementazione della sostenibilità nel settore vitivinicolo

3.3.1. Analisi della guida OIV per l'applicazione dei principi di sostenibilità nel vitivinicolo

Passando all'implementazione della sostenibilità all'interno dell'azienda, è opportuno specificare che “la ricezione dei principi alla base della sostenibilità ha una forte connotazione ‘soggettiva’” (Casini et al., 2011: 4). Questo vuol dire che le aziende seguono delle linee guida dettate da normative, enti e associazioni varie, ma declinano gli approcci in base agli input e alle risorse a loro disposizione (Ibidem). Secondo quanto affermato anche dalla ‘Guida dell’OIV per l'applicazione dei principi della vitivinicoltura sostenibile’ del 2020, la sostenibilità si riferisce all’ “innovazione, creazione e acquisizione di valore” (p.14) e ciò implica che per poter implementare soluzioni sostenibili l'azienda deve valutare in maniera critica il modello aziendale adatto, evitando di rispettare in maniera statica i requisiti richiesti (OIV, 2020)⁷⁰. L'OIV propone delle considerazioni fondamentali che le aziende dovrebbero fare prima di indirizzare il processo verso strategie sostenibili (Ibidem):

- guardare al futuro prima che al presente, per assicurarsi di scegliere modifiche significative in grado di fare la differenza per la propria azienda;
- imparare prima ad agire, ovvero capire prima di investire cosa è necessario e utile fare;
- essere flessibile rimanendo sempre fedele all'obiettivo;

⁷⁰ <https://www.oiv.int/public/medias/8146/it-oiv-viti-654-2021.pdf>

- dare importanza alla collaborazione con gli altri.

Una volta fatte le considerazioni opportune, il processo di integrazione della sostenibilità conta sei fasi (Ibidem: 15):

- 1) Comprendere il concetto di sostenibilità e la guida stessa dell'OIV;
- 2) Valutare inizialmente la situazione della sostenibilità all'interno dell'organizzazione comparandola, quando possibile, con quella di altre organizzazioni;
- 3) Identificazione e gerarchizzazione degli *stakeholders* rilevanti; questa fase è fondamentale per poter comprendere e valutare le priorità e le caratteristiche di ciascun *stakeholder*. In questo modo è possibile organizzare in maniera efficace anche le comunicazioni, regolandole e migliorandole in base alle necessità, così da mantenere i rapporti in equilibrio. La ricerca comprende vari ambiti, dal nucleo interno, con dipendenti e dirigenti, alla catena del valore, con fornitori e clienti, fino alle comunità locali e alle agenzie governative, includendo anche organizzazioni professionali del settore vitivinicolo e quelle sociali e ambientali che potrebbero avere un interesse più o meno diretto verso le attività svolte dall'azienda. Una volta considerato come le decisioni aziendali possono andare ad influenzare gli *stakeholders* e la società, è necessario guardare anche ai legami tra gli *stakeholder* stessi e il contesto sociale, così da poter pianificare le proprie strategie per ottenere risultati ottimali e sostenibili. Infine, il processo vero e proprio di identificazione si articola in cinque fasi: (i) prima viene creato un elenco completo di *stakeholder*, che viene poi (ii) verificato, affinato e confermato. La terza fase (iii) consiste nella gerarchizzazione degli *stakeholder* in base alla priorità che questi rappresentano. (iv) Vengono analizzate le dinamiche di interazione, le influenze, le aspettative e i possibili rischi legati ai singoli *stakeholder*. Infine, nell'ultima fase (v) gli *stakeholder* vengono inseriti in tabelle che indicano sia il grado di priorità che il livello di influenza.
- 4) Identificazione e gerarchizzazione degli ambiti di azione; in questa fase l'azienda analizza come applicare i principi di sostenibilità OIV⁷¹. Come nel punto

⁷¹ Menzionati in questo capitolo al paragrafo 3.1.2. Dimensioni della sostenibilità e principi OIV sulla sostenibilità nella vitivinicoltura.

precedente, anche qui è necessario seguire un processo ben strutturato, che può essere suddiviso in quattro fasi: (i) elencare tutte le azioni possibili; (ii) selezionare le azioni rilevanti, mettendole in ordine di importanza, così da capire quali siano fattibili e necessarie; (iii) categorizzare e gerarchizzare le azioni selezionate; (iv) redarre un piano strategico che si basi sui risultati ottenuti nelle fasi precedenti. (Figura 21).

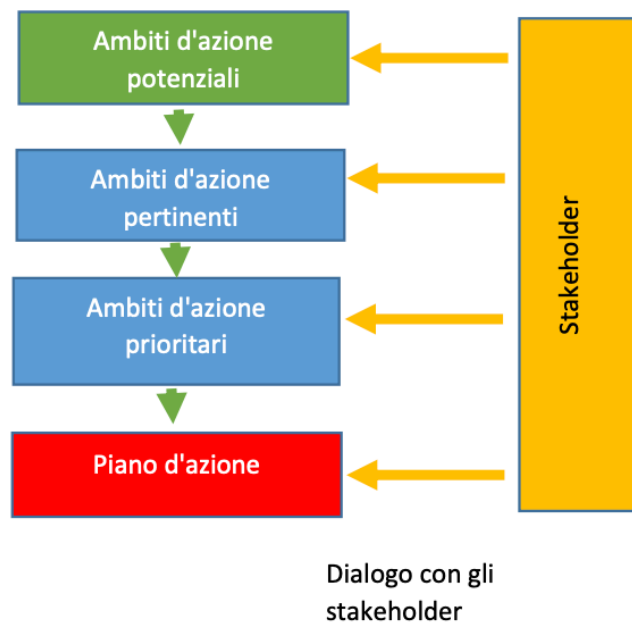


Figura 21: Dialogo con gli stakeholder (fonte: OIV, 2020).

- 5) Collegamento degli ambiti di azione agli stakeholders;
- 6) Pianificazione, azione, verifica, adattamento.

In base ai diversi metodi con cui le aziende vitivinicole si avvicinano alla sostenibilità e applicano i principi OIV, è possibile individuare una matrice di posizionamento strategico (figura 22) (Casini et al., 2011).

		Orientamento	
		Basso	Alto
Esposizione	Bassa	Refrattari	Non sfruttatori
	Alta	Opportunisti	Devoti

Figura 22: Matrice di posizionamento strategico dell'impresa vitivinicola nei confronti della sostenibilità. (Fonte: Casini et al., 2011)

La variabile ‘orientamento’ riguarda “il grado di apertura dell’impresa nei confronti delle pratiche sostenibili” (Ibidem: 12). Questa dipende da diversi fattori come le risorse disponibili, sia fisiche che finanziarie, e la propensione dell’azienda alla cooperazione e alla creazione di *partnerships* e *networks* (Ibidem). La variabile ‘esposizione’ si riferisce invece alla capacità dell’azienda di comunicare il proprio orientamento alla sostenibilità all’esterno (Ibidem).

Passando ad analizzare i quattro profili che si creano nella matrice, le aziende ‘refrattarie’ sono quelle che non si interessano minimamente alla sostenibilità per la produzione e per la comunicazione (Ibidem). I ‘non sfruttatori’ sono invece aziende che, pur adottando pratiche sostenibili non comunicano i loro approcci e strategie. La motivazione potrebbe dipendere dalla convinzione che mostrarsi come azienda sostenibile non sia una strategia vantaggiosa, oppure dalla mancanza di risorse per comunicare in maniera efficace, o dall’ignoranza dei consumatori che non capirebbero il messaggio (Ibidem). Gli ‘opportunisti’ poi sono quelli spinti da istituzioni o da pressioni sul mercato ad implementare pratiche sostenibili dall’esterno, e non sono perciò realmente interessati ma fanno di tutto per comunicare un’immagine sostenibile al pubblico (Ibidem).

Infine, le aziende ‘devote’ sono quelle che hanno capito le opportunità derivanti dall’implementare pratiche sostenibili e fanno di queste la caratteristica principale della loro identità aziendale (Ibidem).

3.3.2. Iniziative e programmi sostenibili per la vitivinicoltura

Negli ultimi anni il numero di iniziative sostenibili per il settore vitivinicolo è progressivamente aumentato, dimostrando un’attenzione e una consapevolezza crescente sia da parte delle aziende che da parte di tutti gli attori della filiera (Scavarda et al., 2021). Questi programmi si sono sviluppati non solo in Italia ma anche nel resto del mondo, sia a livello europeo che internazionale. Alcuni dei principali progetti di sostenibilità nel mondo sono l’ “*Oregon Certified Sustainable Wine*”, il “*Sud Africa Integrity & Sustainability*”, il “*New Zealand Sustainable Winegrowing*”, il “*California Sustainable Winegrowing Alliance*” o il “*Certified Sustainable Wine of Chile*” (Ghirardi, n.d.). Per quanto riguarda l’Italia invece, già nel 2014 si contavano 15 programmi avviati relativi alla sostenibilità nella produzione di vino (Figura 23) (Mencarelli & De Propis, 2014).

Nome Programma	Coordinatore / Promotore
1 Biodiversity Friend	World Biodiversity Association Onlus
2 CasaClima Wine	Agenzia per l’Energia Alto Adige - CasaClima
3 ECO-PROWINE	CIRCE – Centro de Investigacion de Recursos y Consumos Energeticos Universidad de Zaragoza
4 Eko Cantina / Eko Wine ✳	Officinae Verdi / WWF / FederBio / Università della Tuscia
5 Gea Vite / Ita.Ca	Sata Studio Agronomico
6 Magis	Bayer Cropscience s.r.l.
7 Montefalco 2015: New Green Revolution	Ass. Grandi Cru Montefalco
8 Salcheto Carbon Free	Soc. Agr. Salcheto s.r.l. / CSQA Certificazioni s.r.l.
9 SosTain ✳	Ass. Alleanza per la Sostenibilità in Viticoltura / OPERA
10 Sostenibilità Ambientale delle Filiere Agroalimentari Tramite Calcolo del Ciclo di Vita	CCPB s.r.l. / APOCONERPO S.c.A.
11 Tergeo	Unione Italiana Vini Soc. Coop.
12 Vino Libero	Ass. Vino Libero
13 vite.net	Horta srl – spin off di UNICATT Piacenza
14 V.I.V.A. Sustainable Wine	MATTM / UNICATT / Agroinnova
15 Vini 3S	DIBAF Università della Tuscia / Az. Agr. TREBOTTI

Figura 23: Programmi avviati nel 2014 inerenti la sostenibilità nella produzione del vino. (Fonte: Mencarelli & De Propis, 2014)

Di questi 15, alcuni dei più noti e con più aziende certificate sono il programma “Gea Vite/Ita.Ca”, ovvero l’unione di due iniziative promosse dall’Istituto Italiano Agronomico, con l’obiettivo di misurare le emissioni di gas serra (Ita.Ca) del settore vinicolo italiano e l’efficienza e la sostenibilità delle cantine (Gea.Vite) (Corbo et al., 2014). Il “Magis” invece ha come scopo la promozione della sostenibilità e la

minimizzazione dell'impatto ambientale attraverso l'adozione di tecniche di viticoltura di precisione (Ibidem). "SosTain", promosso dall'Università Cattolica del Sacro Cuore e altri centri di ricerca italiani, si impegna a promuovere la sostenibilità ambientale, sociale ed economica specificamente della Sicilia (Ibidem). Infine, "Tergeo", iniziativa nata dall'Unione Italiana Vini, supporta la sostenibilità nel settore favorendo il trasferimento di conoscenze e tecnologie da aziende e ricercatori a viticoltori e produttori di vino (Ibidem).

Questi programmi, oltre a promuovere in modi diversi lo sviluppo sostenibile nel viticolo, sono importanti anche dal punto di vista tecnologico, avendo dato origine a numerose innovazioni in grado di aiutare le aziende nel loro percorso verso la sostenibilità (Corbo et al., 2014). "Gea Vite/Ita.Ca" per esempio è stato il programma che ha creato un primo calcolatore di emissioni GHG per il vino, mentre "Tergeo" è stata la prima 'piattaforma' per la raccolta di strumenti e iniziative sostenibili, essendo in grado di collegare le richieste di viticoltori con le soluzioni e i prodotti proposti da aziende, università, ecc. (Ibidem).

Tuttavia, è opportuno fare un approfondimento più dettagliato riguardo il programma V.I.V.A. (Valutazione dell'Impatto della Vitivinicoltura sull'Ambiente), dal momento che, oltre ad essere quello seguito dal maggior numero di aziende (177 aziende agricole, 15 cantine sociali e un totale di 10.506 aziende), è anche quello maggiormente sviluppato e che meglio si adatta e segue le linee guida dell'OIV per l'integrazione della sostenibilità (VIVA, n.d.). È un'iniziativa promossa dal Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica, nato nel 2011 dalla collaborazione con il Centro di Ricerca OPERA (Osservatorio Europeo per l'Agricoltura sostenibile dell'Università Cattolica del Sacro Cuore), con lo scopo di promuovere pratiche sostenibili nel settore vitivinicolo italiano (Ibidem). È l'unico "standard pubblico italiano per la misura e il miglioramento delle prestazioni di sostenibilità" (MASE, n.d.)⁷². Anche questo, come gli altri sopra menzionati, è stato promotore di innovazioni, tra cui la principale è stata l'utilizzo di nuovi, o esistenti, indicatori ambientali adattati al settore del vino (Corbo et al., 2014). Uno dei plausibili principali su cui si basa è la trasparenza e il metodo di comunicazione, attento e moderno: i disciplinari sono pubblici e l'analisi viene condotta da un terzo ente

⁷² <https://www.mase.gov.it/pagina/il-programma-viva-la-sostenibilita-nella-vitivinicoltura-italia-0>

indipendente, mentre ai consumatori è fornita un'etichetta digitale, consultabile tramite QR code e app, che fornisce informazioni dettagliate sui progressi nella sostenibilità delle aziende certificate (Ibidem). I quattro indicatori ambientali su cui si concentra sono aria, acqua, vigneto e territorio, analizzati e monitorati grazie a strumenti come software di calcolo per standardizzare il processo e garantire un confronto degli impatti nel tempo (VIVA, n.d.).

Oltre all'aspetto ambientale però, il programma guarda anche agli altri due pilastri della sostenibilità, adottando quindi un approccio olistico che include anche il benessere sociale, l'economicità e la valorizzazione culturale (Ibidem). Per quanto riguarda l'aspetto sociale, il programma si pone come obiettivi principali quelli di salvaguardare la salute dei lavoratori, promuovere la loro formazione, valorizzando attività di supporto a giovani e donne (VIVA, n.d.). Il pilastro economico mira invece ad incentivare investimenti pubblici utili allo sviluppo di un'economia *green* e circolare e ad una remunerazione equa per tutti i produttori della filiera (Ibidem). Sul fronte culturale infine punta a tutelare e valorizzare il patrimonio culturale, dalle tradizioni popolari all'eredità artistica (Ibidem).

Ma in che modo il programma VIVA riesce a realizzare un percorso verso una maggiore sostenibilità aziendale? Attraverso obiettivi chiari e azioni concrete. Fondamentale è una comunicazione chiara, trasparente, uniforme, così che gli *stakeholder* non siano confusi o tratti in inganno (VIVA, n.d.). Per riuscire in questo è necessaria la continua formazione dei propri dipendenti, così da sviluppare opportunità di *green job* e *know-how* (Ibidem). Il coinvolgimento degli *stakeholder* segue un processo ben preciso, composto da quattro fasi perfettamente in linea con quanto definito dalla "guida OIV 2020 per l'applicazione dei principi della vitivinicoltura sostenibile" (figura 24).

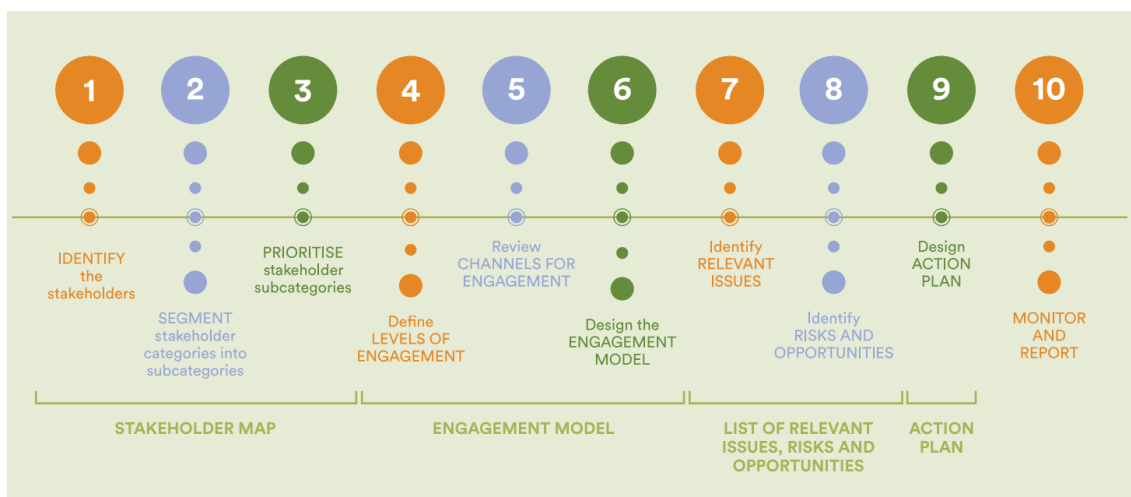


Figura 24: Fasi del modello dello stakeholder's engagement. (Fonte: VIVA, n.d.)

La partecipazione e certificazione al programma VIVA consente alle aziende di ottenere vantaggi significativi e tangibili: oltre alla riduzione degli impatti ambientali, una maggiore efficienza produttiva e il risparmio economico che deriva ciò, la certificazione garantisce credibilità e affidabilità, favorendo così anche l'ingresso in nuovi mercati (VIVA, n.d.). Il programma infatti è riconosciuto a livello internazionale e, specialmente nei paesi del Nord Europa, è fortemente premiante e, talvolta, addirittura obbligatorio (Ibidem).

3.4. Sfide e prospettive per il futuro

In conclusione, emergono sfide nell'implementazione di pratiche sostenibili ed è opportuno fare delle riflessioni sulle prospettive future del settore vitivinicolo. Come sottolineato nei paragrafi precedenti, la sostenibilità non è soltanto un obiettivo etico, ma emerge sempre più come elemento chiave di competitività nel mercato vitivinicolo.

Per affrontare le sfide che potrebbero nascere dall'applicazione dei principi di sostenibilità OIV, ad esempio, è necessario che ogni azienda elabori strategie che prendano in considerazione le proprie caratteristiche e necessità (OIV, 2020). Adottare un approccio che sia allo stesso tempo favorevole all'innovazione e in grado di valorizzare il territorio può risultare una strategia vincente, in grado sia di garantire la sostenibilità economica che di valorizzare il proprio patrimonio vitivinicolo.

Le sfide per le aziende vitivinicole si profilano in tutte le categorie di sostenibilità presentate. Dal punto di vista ambientale, le aziende devono essere in grado di dimostrare ai soggetti esterni, consumatori soprattutto, il contributo positivo che il settore vitivinicolo può avere sull'ambiente (Ibidem). Per il fattore sociale invece, al fine di preservare e garantire lo sviluppo delle comunità locali sarà necessario preservare le conoscenze locali e promuovere le specificità culturali, focalizzandosi anche sul benessere dei lavoratori, sullo sviluppo delle competenze e su una stabilità generale. Un'ulteriore sfida è rappresentata dalla necessità di attuare politiche organizzative mirate a misurare l'efficacia delle attività sostenibili (Ibidem). Infine, le aziende devono cercare di ottimizzare i costi di produzione, usando a loro vantaggio innovazioni e puntando a creare prodotti in grado di generare un legame duraturo, e quindi redditizio, con i consumatori (Ibidem).

Una sfida e difficoltà ulteriore, soprattutto per gli *stakeholder*, è rappresentata dalla presenza di un numero elevato di iniziative, che rischiano di confondere e frammentare le azioni collettive verso uno sviluppo sostenibile (Scavarda et al., 2021). È fondamentale quindi che vi siano strategie ed azioni da seguire coordinate tra loro, in modo da avere risultati ottimali ed efficienti.

Passando alle considerazioni per il futuro, vengono continuamente svolti *webinar* ed eventi per stimolare il confronto riguardo tendenze innovative e per discutere delle prospettive future del settore vitivinicolo. Anche quest'anno si è svolto il Vinitaly, salone internazionale del vino e dei distillati che si tiene ogni anno a Verona. Durante l'evento si sono tenuti numerosi *webinar* sui temi più disparati relativi al settore. Nel padiglione Coldiretti, tra le varie conferenze, sono stati presentati *webinar* tenutesi a marzo 2024 riguardo proprio i cambiamenti climatici e l'innovazione (Coldiretti Toscana, 2024). La discussione ha evidenziato l'importanza delle innovazioni - in particolare la genetica e le nuove tecniche evolutive - per riuscire a preservare non solo un patrimonio di biodiversità fondamentale per la regione Toscana e l'Italia in generale, avendo sempre un occhio attento alla sostenibilità ambientale e alla coerenza organolettica del prodotto, ma anche per assicurarsi di rimanere competitivi sui mercati esteri (Ibidem). Per riuscire in questa sfida è necessario avere conoscenze aggiornate, al passo con i tempi, e superare i pregiudizi, lasciando spazio ad un'agricoltura che non escluda nessuna possibilità e che ponga la sopravvivenza delle aziende come priorità (Ibidem). Alleati preziosi possono diventare la

genetica e le nuove biotecnologie. Durante il *webinar* il direttore del CREA Viticoltura ed Enologia⁷³, Riccardo Velasco ha presentato le Tecniche di Evoluzione Assistita (TEA), sottolineando l'opportunità che queste rappresentano per il futuro del nostro vitivinicolo. Secondo alcuni studi, nel 2050 a causa dei cambiamenti climatici molte zone che sono oggi vitate non lo saranno più, e si potrà invece avere vitigni in zone a cui mai si sarebbe pensato (Ibidem). In questo panorama catastrofico e spaventoso, la scienza può essere di aiuto. Le TEA, spiega Velasco, non sono considerabili OGM, perchè il cambiamento genetico avviene attraverso tecniche come la mutagenesi, che quindi modificano il genoma stesso della pianta, senza ricorrere a genomi esterni (come invece avviene per gli OGM) (Ibidem). Il problema adesso è che l'Unione Europea è ferma a normative relative vecchie, risalenti al 2001, che non tengono quindi in considerazione lo sviluppo tecnologico e le innovazioni che sono avvenute nel corso degli anni (Velasco, 2023).

“Finora nessuna legge ha palesato la diversità tra TEA e OGM [...], di fatto la ricerca europea vive e convive con normative inadeguate rispetto alle biotecnologie attualmente in nostro possesso. La legge 18/2001 non pone freni alla ricerca in laboratorio, [...] ma vieta di testare i prodotti ottenuti attraverso le biotecnologie. Tuttavia, di recente la Corte di Giustizia Europea ha chiesto di includere tutte le TEA in una possibile deroga alla 18/2001, [...] si tratta quindi di un barlume di speranza” (Velasco, 2023: 3).

In conclusione, le aziende vitivinicole italiane si trovano in un contesto nazionale e internazionale abbastanza instabile, a causa dei cambiamenti climatici e dei cambiamenti di mercato (Coldiretti Toscana, 2024). Ciononostante, sono pronte e impegnate in un dialogo aperto e volto alla collaborazione, ricercando la sperimentazione e l'innovazione per poter sopravvivere in un futuro ricco di sfide ma anche di opportunità.

3.5. Il ruolo sinergico di sostenibilità, innovazione e internazionalizzazione – risoluzione alla domanda di ricerca della tesi

Dall'analisi svolta in questo capitolo è emerso il forte collegamento tra sostenibilità, innovazione e internazionalizzazione. La sostenibilità, in tutte le sue dimensioni (ambientale, sociale, economica), è diventata un imperativo etico e una leva strategica per l'espansione nei mercati internazionali. Di fatto, come dimostrato nei paragrafi precedenti,

⁷³ Il CREA (Consiglio per la ricerca in agricoltura e l'analisi dell'economia agraria) è il principale ente di ricerca italiano che si occupa del settore agroalimentare attraverso un approccio multidisciplinare (CREA, n.d.).

le aziende vitivinicole italiane che adottano pratiche sostenibili e innovative riescono a ottenere vantaggi competitivi significativi, soprattutto all'estero, aumentando così il loro grado di internazionalizzazione. Questo perché, seguendo questa strada, le aziende sono in grado di sviluppare una reputazione positiva non solo nel mercato nazionale, ma soprattutto in quelli internazionali, dove il *country of origin effect* è molto forte, soprattutto per i prodotti *Made in Italy*. Inoltre, certificazioni come quelle del programma V.I.V.A., oppure quelle biologiche o biodinamiche descritte nel paragrafo 3.1.3. garantiscono credibilità e fiducia nei consumatori, facilitando anche l'accesso a nuovi mercati e, nuovamente, consolidando la reputazione del *Made in Italy*.

In questo contesto, l'innovazione gioca un ruolo fondamentale, in quanto è in grado di mitigare gli effetti negativi dei cambiamenti climatici che danneggiano le produzioni nei campi. Inoltre, per riuscire a rimanere competitive all'estero e con alti numeri nell'*export*, le aziende vitivinicole italiane devono continuare a sfruttare il *country of origin effect*, puntando sul fatto che i vini italiani sono riconosciuti come sinonimo di qualità nel mondo. Ovviamente questo processo deve essere sostenuto anche da strategie mirate a digitalizzare il settore e innovarlo costantemente, anche nei processi produttivi, tendendo in considerazione due obiettivi primari e interconnessi tra di loro: comprendere i consumatori fidelizzandoli, per aumentare la reputazione e le vendite, e la sostenibilità.

Nel prossimo capitolo, andremo a rispondere alla domanda di ricerca attraverso l'analisi dell'azienda agricola Cesani e del gruppo Avignonesi, il loro approccio alla sostenibilità e all'innovazione e come questo sta influenzando sul loro *export*.

Capitolo 4 – Casi studio: Azienda Agricola Cesani e Gruppo Avignonesi

Il seguente capitolo ha l'obiettivo di portare due esempi pratici a sostegno della domanda di ricerca presentata a fine del capitolo 2, ovvero in che modo innovazione e sostenibilità posso influenzare l'internazionalizzazione delle aziende vitivinicole e il loro *export*? I due casi studio riguardano due aziende vitivinicole toscane che sono state scelte per mostrare approcci all'internazionalizzazione facendo leva sulla sostenibilità e l'innovazione. Il primo riguarda l'Azienda Agricola Cesani, a conduzione familiare, ed è stato sviluppato attraverso l'analisi di dati secondari (report dell'azienda) e primari (intervista a una delle proprietarie, Letizia Cesani, anche attuale presidente della Coldiretti Toscana). Il secondo caso studio riguarda invece Avignonesi, azienda formata da un *team* internazionale, ed è stato sviluppato attraverso l'analisi di dati secondari (in particolare, report aziendali) inclusi nella bibliografia.

4.1. Caso studio 1: Azienda Agricola Cesani

4.1.1. Storia ed evoluzione dell'azienda

La storia dell'Azienda Agricola Biologica Cesani ha inizio dopo la Seconda Guerra Mondiale, più precisamente nel 1949, quando Guido e Annunziata Cesani, originari delle Marche, decisero di lasciare la terra natia per cambiare vita, anche in seguito all'abolizione della mezzadria (Cesani, n.d.; L. Cesani, intervista personale, 8 gennaio, 2024). In cerca di nuove opportunità acquistarono un primo lembo di terra nel cuore della Toscana, a Pancole, una piccola collina tra Siena e Firenze, a 6 km dal centro di San Gimignano, dove già si coltivava viti e olivi (Cesani, n.d.; L. Cesani, intervista personale, 8 gennaio, 2024). Proprio in quegli anni la zona stava vivendo un vivace sviluppo industriale e artigianale, con un'attività prevalente di mobilifici e imbottigliamenti, tanto che l'80% del Chianti toscano veniva imbottigliato proprio in queste aree (Ibidem). Il periodo iniziale di attività fu caratterizzato da un'agricoltura di sussistenza, producendo olio e vino e allevando pochi capi di bestiame (Ibidem). La famiglia Cesani è da sempre legata alla produzione di vitivinicola e fin da subito iniziò a diversificare la vendita di vino,

scegliendo di non legarsi ad un solo grossista ma di vendere il vino sfuso, anche in damigiane, direttamente alle famiglie (Ibidem). La vendita diretta in damigiane ha rappresentato un passaggio fondamentale per l'azienda, nello sviluppo della sua identità, della sua reputazione, e nei confronti della ricerca di qualità che va oltre alla produzione, e che rappresenta una dedizione verso la qualità e la sostenibilità che da sempre caratterizzano l'Azienda Cesani.

L'azienda è poi passata in mano al figlio Vincenzo che, dopo aver completato gli studi all'istituto agrario di Siena, comprese l'importanza della specializzazione (Ibidem). Proprio in questi anni era iniziato un processo di valorizzazione della vernaccia di San Gimignano, vitigno caratteristico della zona, che l'avrebbe portata a diventare la prima DOC italiana nel 1966. Questo evento, insieme anche alla nascita del consorzio a tutela del vitigno, ha consolidato l'importanza del vitigno autoctono nella zona, spingendo la famiglia ad abbandonare l'allevamento e a piantare nuovi terreni (Ibidem). Ad oggi l'Azienda conta circa 50 ettari di terreno, di cui 27 a vigneto, 4000 piante di olivo, e zafferano (Ibidem).

Nei primi anni '90, la famiglia decise di aprire un agriturismo, in quelle che erano le case dei nonni, offrendo ai propri ospiti non solo un soggiorno nella tranquillità della campagna toscana, ma anche la possibilità di assaggiare i prodotti locali imbottigliati dell'azienda stessa (Ibidem).

Nella gestione dell'azienda si sono poi affiancate le figlie di Vincenzo, Letizia e Marialuisa, che "custodi e interpreti dei valori e delle tradizioni tramandate in famiglia, hanno contribuito a trasformare quest'autentica realtà contadina in una azienda agricola e vitivinicola dinamica che rappresenta un'eccellenza di questo territorio"⁷⁴ (Ibidem). È iniziata quindi una crescita di consapevolezza interna diversa e un'attenzione sempre maggiore verso la sostenibilità, con l'obiettivo di mantenere la propria identità e non entrare in contatto con la grande distribuzione o con i monopoli di grossisti, così da riuscire a mantenere la qualità (Ibidem). Ancora oggi, infatti, l'azienda imbottiglia da sola la propria produzione, riuscendo a raggiungere anche i mercati esteri con risultati ottimi (Ibidem).

⁷⁴ <https://www.cesani.it/it/chi-siamo/storia-famiglia/>

4.1.2. Innovazione e sostenibilità

Fin dalla nascita dell'azienda la famiglia Cesani è sempre stata attenta al rispetto verso l'ambiente, pur non avendo da subito la sensibilità a questi temi che caratterizza oggi questa realtà (L. Cesani, intervista personale, 8 gennaio, 2024⁷⁵). Questa scelta di una gestione agronomica rispettosa della natura è stata aiutata anche dal luogo in cui l'azienda si trova, zona da sempre vocata alla viticoltura, e perciò che richiede meno 'trattamenti'. La certificazione biologica arrivata nel 2009 ha perciò semplicemente consolidato e confermato ciò che l'azienda ha da sempre fatto. A livello agronomico quindi, la scelta di essere bio ha sintetizzato il passaggio a una maggiore ricerca di sostenibilità ambientale con l'obiettivo di rispettare anche le biodiversità presenti e le varie conformità dei suoli. La scelta biologica è stata poi supportata, sempre maggiormente negli anni, dall'installazione di una serie di innovazioni tecnologiche, volte ad assistere sia la produzione sia la coltivazione delle viti. Sono state installate una serie di capannine meteorologiche dislocate tra i vari vigneti, molto utili per monitorare e rilevare dati per capire cosa avviene in tempo reale nelle varie aree. Questo perché, nonostante gli appezzamenti siano tutti relativamente vicini, nel giro di 3 km dall'agriturismo, controllare tutti i giorni ogni zona diventa un lavoro complicato e oneroso. Inoltre, nonostante la valle in cui questi si trovano sia una sorta di anfiteatro, morfologicamente parlando, che li protegge dalle perturbazioni violente, rimane comunque difficile monitorare costantemente cosa avviene in ogni vigneto in qualunque momento della giornata. Grazie a questi strumenti è possibile quindi essere maggiormente tempestivi, organizzare meglio il lavoro e risparmiare tempo, dal momento che, senza queste rilevazioni, i dipendenti dell'azienda sarebbero costretti ad andare in ogni vigneto ogni giorno, e andare in una determinata ora non rende possibile capire e vedere cosa sia successo prima o cosa succederà dopo. Attraverso questa rilevazione di dati è quindi possibile anche formulare dei modelli previsionali che hanno a che vedere con le infezioni di certi patogeni date certe caratteristiche (come il livello di umidità e la temperatura ad esempio). Questo diventa uno strumento essenziale per poter programmare il lavoro aziendale e fare interventi tempestivi.

⁷⁵ Protocollo dell'intervista in appendice.

Negli ultimi tre anni i fenomeni metereologici estremi, siccità e/o pioggia continua soprattutto, sono stati molto più frequenti e hanno perciò influenzato le produzioni dell'azienda. Nel 2023, ad esempio, durante i mesi di maggio e giugno ha piovuto tutti i giorni, anche se per poco magari. Questo ha portato ad avere un clima umido ideale per agenti patogeni in grado di mettere in pericolo la salute delle piante.

“Diventa sempre più ovvia la necessità di modificare le pratiche agronomiche ‘normali’, dal momento che non sono più consone con il cambiamento climatico” (L. Cesani, intervista personale, 8 gennaio, 2024). Se infatti la pratica di potatura delle viti prima avveniva verso i primi di dicembre, adesso, a causa degli inverni sempre più caldi, le piante vanno in confusione e, una volta potate ripartono subito con l'attività ma, a causa delle sempre più spesse gelate primaverili, le gemme vengono distrutte e parte della produzione persa. Per ovviare a questo fenomeno quindi, l'azienda ha iniziato a cambiare i tempi di potatura, ritardandoli in modo da evitare germogli durante il periodo delle gelate. La siccità, dall'altro lato, colpisce soprattutto uve bianche e per questo è necessario regolare bene l'ombra per evitare le piante si ustionino. Queste operazioni dimostrano come strumenti quali le centraline meteo siano fondamentali per organizzare meglio il lavoro e per rispettare il territorio in cui si lavora

Un'ulteriore pratica che unisce innovazione e sostenibilità che è stata implementata dall'azienda, è la cosiddetta *dry vineyard*, dove i vigneti non vengono irrigati e di conseguenza c'è un grande risparmio della risorsa acqua, che non è direttamente necessaria per le coltivazioni. Sempre relativa alla salvaguardia di questa risorsa, da anni l'azienda utilizza un sistema di raccolta delle acque piovane che vengono utilizzate nell'agriturismo, nell'orto, nei giardini e nelle attività aziendali. Le acque reflue, una volta raccolte vengono indirizzate verso un percorso di depurazione e viene svolta la 'fitodepurazione', ovvero vengono ripulite dagli elementi nocivi facendogli percorrere un percorso obbligato attraverso determinati strati di terreno che le filtrano e attraverso l'utilizzo di erbe e piante depurative, come il bambù. Una volta 'ripulite' e analizzate per verificare che non ci siano residui sgraditi, vengono fatte confluire in una vasca di raccolta e poi indirizzate nelle varie attività. Questo sistema fa sì che una risorsa importante come l'acqua non venga sprecata nelle varie fasi di produzione del vino, e che venga utilizzata dove ce n'è più bisogno, ad esempio in cantina, dove l'igiene è fondamentale e perciò viene utilizzata molta acqua per lavare. “Ovviamente, se ci fosse la necessità di irrigare

i vigneti questa acqua non basterebbe, ma per le attività che svolgiamo adesso è sufficiente (L. Cesani, intervista personale, 8 gennaio, 2024).

Un'altra pratica che sfrutta innovazioni tecnologiche per avere un utilizzo più consapevole delle risorse riguarda i metodi di riscaldamento. L'azienda ha infatti deciso di sfruttare la potatura delle biomasse aziendali per il riscaldamento dell'agriturismo e l'installazione di alcuni pannelli fotovoltaici sul tetto per produrre acqua calda. Quest'ultima è molto importante in azienda, per due motivi principali:

- i. Non usando detersivi di origine chimica nella produzione di vino, l'acqua calda è necessaria in cantina per pulire e sterilizzare;
- ii. Essendo un'azienda biologica, la produzione vinicola non prevede l'utilizzo di prodotti chimici, e perciò si fa ricorso al riscaldamento dei serbatoi che consente di fare pratiche di stabilizzazione in maniera naturale.

Un'ulteriore pratica sostenibile è legata alla pratica di imbottigliamento che, come già detto, l'azienda fa in prima persona. L'azienda sta infatti investendo nell'utilizzo di bottiglie più leggere e da vetro riciclato. La produzione di bottiglia da vetro riciclato infatti produce molta meno CO₂ e, essendo più leggera, ha anche una minore impronta carbonica e il trasporto di queste spreca meno. Inoltre, l'utilizzo di questa pratica serve ad ottenere punteggi più alti per partecipare a *tender* per esportare nei mercati esteri.

Guardando invece alla sostenibilità sociale, l'azienda si concentra da sempre sul benessere dei propri dipendenti. Molto spesso i proprietari dell'azienda portano personalmente coloro che ne hanno bisogno a lavoro. Sono stati attivati una serie di sostegni alla famiglia, soprattutto per i dipendenti stranieri, come il pediatra e l'asilo nido. Innovazione e sostenibilità nell'azienda Cesani vanno a braccetto, specialmente per l'aspetto ambientale, dal momento che vengono sfruttati elementi tecnologici innovativi, come sensori e pannelli fotovoltaici, per supportare pratiche sostenibili, come il mancato utilizzo di prodotti chimici e puntare su un atteggiamento consumistico consapevole. "È chiaro che essere predisposti all'innovazione aiuta in questo percorso, ma è necessario anche capire che la costanza nel reperire e analizzare dati è essenziale per una buona riuscita del lavoro" (L. Cesani, intervista personale, 8 gennaio, 2024). La famiglia Cesani si impegna quindi ad avere un utilizzo consapevole delle risorse, riciclando, sia per una maggiore sostenibilità ambientale che anche economica, dal momento che una riduzione degli sprechi porta con sé un risparmio anche economico.

4.1.3. Multifunzionalità dell'agriturismo (ospitalità e visite in cantina)

L'Azienda Cesani si caratterizza non solo per la produzione di prodotti vitivinicoli di qualità, ma anche per i servizi offerti. A inizio anni '90 infatti, nasce l'agriturismo, che ad oggi conta 32 posti letto. Nonostante l'azienda si occupi di imbottigliare per il mercato, l'agriturismo è sempre stato uno strumento per veicolare i propri vini attraverso i clienti e per fidelizzare questi.

In generale, come già detto più volte nel corso di questa tesi, i consumatori stanno diventando sempre più attenti a scegliere soluzioni sostenibili per i loro acquisti, e il settore dell'ospitalità non è da meno. Proprio per questo negli anni la famiglia ha deciso di iniziare una transizione *green* anche nell'ambito dell'ospitalità, prevedendo ad esempio nelle camere servizi di domotica per la gestione autonoma della temperatura, oppure il riscaldamento dell'acqua attraverso pannelli fotovoltaici (come menzionato nel paragrafo precedente). “Abbiamo capito che questo era un investimento importantissimo che dovevamo fare per poter dare un segnale di attenzione reale, un messaggio di comportamento sostenibile che i clienti possa ricordarsi” (L. Cesani, intervista personale, 8 gennaio, 2024).

Anche nell'agriturismo della famiglia Cesani, Letizia ci conferma come abbiamo visto direttamente che ci sia una preferenza del cliente nella scelta di strutture attente alla sostenibilità. I clienti stessi della struttura, soprattutto quelli che prenotano per periodi più lunghi, sono persone più attente ad avere comportamenti virtuosi e maggiormente propense a scoprire quali sono quelli adottati dall'azienda. Infatti, “molto spesso accade che questi ricercano un'interazione con noi, per sapere meglio la nostra filosofia, soprattutto per il lato sostenibile, e per confrontarsi, e ciò è molto gratificante” (L. Cesani, intervista personale, 8 gennaio, 2024). Una volta terminato il loro soggiorno quindi, gli ospiti, come testimoniato anche dai numerosi *feedbacks*, rimangono entusiasti del messaggio che gli viene trasmesso e acquistano i prodotti aziendali e consigliano l'agriturismo ad altri. Inoltre, una volta tornati a casa, molto spesso vanno a ricercare i vini Cesani. All'interno delle camere, inoltre, è presente un *Qr code* con l'informativa relativa ai vari paesi in cui esteri in cui è possibile trovare i prodotti. Per questo, infatti, gli ospiti della struttura diventano un mezzo fondamentale e funzionale per divulgare la

filosofia dietro alla produzione vitivinicola dell'azienda, e aumentando così la *brand visibility* di questa anche all'estero.

Un altro *core business* aziendali sono le visite e degustazioni in cantina. Nonostante l'azienda sia a conduzione familiare e di piccole dimensioni, in questo ambito registra numeri notevoli, con oltre 4000 ingressi all'anno per le degustazioni guidate a pagamento su prenotazione, senza contare quindi quelle di passaggio. Queste si svolgono tre volte al giorno, ogni giorno, in tre lingue differenti (italiano, inglese, francese). “Ovviamente la posizione ‘nascosta’ dell'azienda è un ostacolo per la visibilità, ma, nonostante ciò, riusciamo ad avere un numero altissimo di visitatori ogni anno che arrivano su consiglio di altri o che ci trovano sulle guide. Il passaparola è uno strumento che ci aiuta molto, e ovviamente riconosciamo che raccontare in maniera corretta e trasparente la nostra storia, la filosofia dietro le nostre produzioni, e soprattutto le innovazioni e le pratiche sostenibili implementate aiuta questo passaggio” (L. Cesani, intervista personale, 8 gennaio, 2024).

4.1.4. Internazionalizzazione ed export

Il valore della produzione ammonta a circa 120 mila bottiglie l'anno (numero che può variare di anno in anno in base soprattutto alle condizioni climatiche che influenzano la produzione). L'export dei propri prodotti è una parte importante del *business* della famiglia Cesani. Una buona parte della produzione viene esportata all'estero (dato del 2023), con gli Stati Uniti d'America come mercato principale. Secondo le statistiche di vendita del 2023, l'azienda era presente in undici paesi dell'Unione Europea (Belgio, Bulgaria, Repubblica Ceca, Danimarca, Finlandia, Francia, Germania, Malta, Polonia, Romania, Svezia) e otto paesi extra europei (Australia, Giappone, Porto Rico, Regno Unito, Singapore, Stati Uniti, Svizzera, Thailandia). L'export in generale ha rappresentato il 23% delle vendite dell'azienda. In particolare, ha valore maggiore l'export al di fuori dall'UE. Entrare in alcuni mercati risulta piuttosto difficile a volte, specialmente in quelli dopo sono presenti monopoli (Canada e paesi scandinavi). L'azienda, per garantirsi l'export in questi paesi, deve rimanere al passo con le normative vigenti in ogni singolo stato, relative ad esempio alle etichettature e alle certificazioni. Per iniziare ad esportare in questi paesi si deve infatti partecipare ad un *tender* dove le regole sono molto ferree, e questo può essere problematico soprattutto per le aziende di

piccole dimensioni, dal momento che i contratti, a seguito dalla vincita del *tender*, prevedono dei numeri di lotti fissi nei tre anni successivi. Molto spesso, infatti, a causa per esempio di eventi atmosferici ‘traumatici’ le aziende non riescono a produrre ogni anno la stessa quantità, e risulta quindi difficile mantenere le quantità previste dal contratto.

“Inoltre, essendo un’azienda a conduzione familiare, facciamo della famiglia un elemento principale della nostra narrazione e di differenziazione. L’importatore estero quindi, quando vuole mettersi in contatto con noi non si aspetta di parlare con l’*export manager*, ma si aspetta di trovare noi. Spendersi in prima persona è ovviamente molto faticoso, sarebbe molto più facile delegare, ma porta con sé anche molti benefici e soddisfazioni” (L. Cesani, intervista personale, 8 gennaio, 2024).

4.1.5. Prospettive future e sviluppi previsti

La famiglia Cesani ha in programma di implementare maggiormente le pratiche di sostenibilità e di innovazione in futuro, cercando di sfruttare una sempre maggiore e migliore comunicazione di questi, soprattutto all’estero, per aumentare le vendite. Uno degli aspetti da migliorare infatti, secondo Letizia, è proprio l’atteggiamento verso una comunicazione migliore dei nostri comportamenti virtuosi, cosa che molto spesso viene data per scontata dalla famiglia stessa, forse un po’ perché da sempre abituati ad un approccio sostenibile. Ci sono già in programma diversi progetti da implementare, come il posizionamento di una colonnina per ricaricare veicoli elettrici per i clienti, la consegna dei prodotti nelle zone limitrofe con veicolo elettrico, e l’aggiunta di altri pannelli solari. Guardando invece più in generale al settore, sono in atto dei cambiamenti legati soprattutto a un riposizionamento dei mercati internazionali nei confronti del vino italiano. “Siamo ottimi produttori in termini di quantità ma non di qualità, soprattutto in termini di valore delle vendite, basti guardare al mercato francese che produce volumi minori ma è comunque più redditizio di noi. Dovremmo iniziare a fare uno sforzo maggiore e iniziare a comunicare meglio il nostro vino, soprattutto in termini di valore. Ciò vuol dire anche essere più attenti alle modalità di produzione. Il nostro clima ci permette di essere tra le viticole più sostenibili al mondo, tra le più bio al mondo, essendo anche meno necessario ricorrere a trattamenti. È proprio questo che il mercato

richiede oggi, e noi dobbiamo essere in grado di darglielo e di comunicarglielo nel modo giusto. La qualità, quindi, non riguarda solo le caratteristiche vere e proprie del vino, ma riguarda anche tutto quello che c'è dietro la produzione. La qualità organolettica deve essere un prerequisito, non un valore aggiunto" (L. Cesani, intervista personale, 8 gennaio, 2024).

Inoltre, una corretta comunicazione può diventare uno strumento di diffusione culturale, soprattutto di promozione del *Made in Italy*. Diffondere ad altre nazionalità la nostra cultura del vino, simbolo di storia, momento di aggregazione e di piacere sensoriale, è essenziale per valorizzare i nostri prodotti all'estero. Investire nel personale e nella formazione di questo è quindi cruciale per garantire che questi valori siano trasmessi correttamente.

4.1.6. Considerazioni sul caso

L'azienda, da sempre attenta alla sostenibilità, ha capito che è necessaria l'implementazione di innovazioni tecnologiche in grado di aiutare la produzione e per mantenere un alto rispetto dell'ambiente. Attraverso questo caso studio possiamo vedere come la combinazione di innovazione e sostenibilità giochi quindi un ruolo fondamentale per accrescere la *brand identity* e *visibility*, soprattutto all'estero, e aumentare così l'export, che rappresenta già una buona percentuale delle vendite.

L'azienda Cesani rimane comunque un'azienda a conduzione familiare, che ha capito l'importanza di una corretta comunicazione con i clienti e che riesce a sfruttare l'agriturismo per trasmettere la propria filosofia e posizionarsi nella mente dei propri clienti. L'agriturismo rappresenta infatti la modalità perfetta e più semplice per un'azienda di piccole dimensioni per raccontare la propria storia e per trasmettere tutto ciò che c'è dietro alla produzione di vino, in particolare le pratiche sostenibili e le innovazioni tecnologiche ad esse legate.

In conclusione, l'approccio integrato di innovazione, sostenibilità e comunicazione efficace sarà un elemento fondamentale per la sopravvivenza e il successo dell'azienda Cesani, soprattutto nei mercati globali. Questo, infatti, non solo migliora l'efficienza e riduce l'impatto ambientale, ma aumenta anche la trasparenza e la fiducia dei

consumatori, elementi chiave per rimanere competitivi su scala nazionale e, soprattutto, internazionale.

4.2. Gruppo Avignonesi

4.2.1. Storia, Vision e Mission

Nel 2009 l'azienda viene acquistata da Virgine Saverys, avvocato belga da sempre appassionata ai vini pregiati, con l'obiettivo di creare un'azienda che si basasse sulla qualità, la ricerca innovativa e la sperimentazione (Avignonesi, 2024). È iniziata quindi una trasformazione e rigenerazione della cantina con inquinamento, clima e sicurezza sul lavoro come obiettivi principali su cui lavorare (Avignonesi, 2022). Sotto la guida di Virgine e del *team* internazionale di esperti a capo dell'azienda Avignonesi è diventata *leader* nella viticoltura biodinamica in Italia (Innova rurale, n.d.). Nel corso degli anni sono stati implementate molte pratiche legate ai tre pilastri della sostenibilità (ambientale, sociale, economico), come un percorso di transizione energetica per ridurre le emissioni prodotte, la riduzione del peso delle bottiglie, progetti a favore dello sviluppo economico e sociale, mirando al rispetto non solo della natura, ma anche dei propri consumatori e della comunità intorno all'azienda (Avignonesi, 2022). La *vision* e la *mission* aziendali si basano proprio su questi elementi (Avignonesi, 2024).

Vision: “lavorare ogni giorno per diventare un buon antenato, nutrire la terra e le persone, creando un mondo migliore per coloro che verranno”⁷⁶ (Avignonesi, 2024).

Mission: “Assumere la *leadership* nell'universo della ‘buona industria vitivinicola’. Un ecosistema che si fonda su un'agricoltura biologica e biodinamica, su sistemi distributivi sostenibili e sull'educazione del consumatore. Lavoriamo con trasparenza e per innovare, spinti da una visione a lunghissimo termine”⁷⁷ (Avignonesi, 2024).

Questo percorso di trasformazione si è consolidato negli anni grazie anche ai riconoscimenti che l'azienda ha ottenuto, come quello di Società Benefit⁷⁷ (figura 26) nel

⁷⁶ <https://www.avignonesi.it/it/chi-siamo/>

⁷⁷ “Le società benefit sono organizzazioni che operano con l'obiettivo di generare un impatto positivo sulla società e sull'ambiente, insieme al profitto finanziario. Queste società integrano la responsabilità sociale d'impresa nel loro modello di business, adottando pratiche sostenibili e trasparenti” (Società Benefit, n.d.) <https://www.societabenefit.net/cosa-sono-le-societa-benefit/>

2021, quello Slow Wine⁷⁸ nel 2024, e il *Robert Parker's Green Emblem*⁷⁹ nel 2022 (foto 27). Il gruppo vanta anche certificazioni di produzioni sostenibili, quali il certificato biologico, quello per il biodinamico, quello vegano, e il certificato ISO 45001 da SGS⁸⁰ (foto 25) (Ibidem).



Figura 25: Certificazioni Gruppo Avignonesi. (Fonte: Avignonesi, 2024)

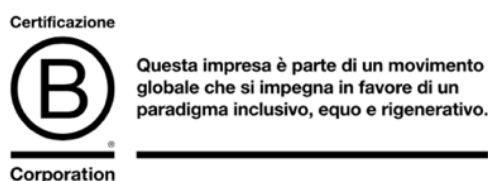


Figura 26: Certificazione Società Benefit. (Fonte: Avignonesi, 2024)

⁷⁸ La certificazione Slow Wine viene assegnata alle cantine che si distinguono per il modo in cui interpretano valori (organolettici, territoriali e ambientali) in linea con la filosofia Slow Food e che hanno un buon rapporto qualità-prezzo (Giavedoni, 2023).

⁷⁹ Il Robert Parker Wine Advocate è un “riconoscimento assegnato alle cantine che si sono prodigate per implementare pratiche sostenibili e hanno introdotto strategie di lungo periodo mirate alla protezione dell’ambiente e della biodiversità” (Morichini, 2021) <https://guide.michelin.com/it/it/notizia/news-and-views/ventiquattro-cantine-hanno-ricevuto-il-robert-parker-green-emblem-per-la-sostenibilita>

⁸⁰ La certificazione ISO 45001 SGS viene assegnata alle aziende che hanno dimostrato di avere i requisiti per la progettazione, l’attuazione e il mantenimento di un sistema di gestione per la salute e la sicurezza sul lavoro (*ISO 45001: Sistemi Di Gestione per La Salute E Sicurezza Sul Lavoro (OHSMS)*, n.d.).



2022 ROBERT PARKER'S
GREEN EMBLEM
(WINE ADVOCATE)

Figura 27: Certificazioni Gruppo Avignonesi. (Fonte: Avignonesi, 2024)

4.2.2. Innovazione e Sostenibilità

Nella loro relazione d'impatto annuale il gruppo Avignonesi riporta una valutazione dell'impatto generato e tiene quindi traccia delle prestazioni e progetti vari in relazione ad ambiente, società e gestione aziendale (Avignonesi, 2022). Il report è suddiviso in 5 aree (Ambiente, Dipendenti – sostenibilità sociale, Fornitori, Comunità, Consumatori) e ha l'obiettivo di valutare la gestione aziendale, dal punto di vista della trasparenza e della responsabilità, i rapporti con i dipendenti, i collaboratori e i fornitori, e di valutare il “rendimento complessivo dell'azienda considerando il ciclo di vita dei suoi beni e servizi, guardando allo sfruttamento di risorse, energie, materie prime, logistica e distribuzione, utilizzo, consumo e fine vita” (Ibidem)⁸¹.

Per quanto riguarda l'ambiente, nell'agricoltura il gruppo si prefigge di continuare il progetto sulla biodiversità, sperimentando un vigneto che integra specie locali di flora e fauna per migliorare la biodiversità, aumentare la resistenza climatica e proteggere le colture, continuando a produrre vini di alta qualità (Ibidem). Si impegna a piantare alberi e siepi intorno ai vigneti per proteggerli e aumentare ulteriormente la biodiversità circostante, e a ridurre l'uso di legacci in PVC usando solo fili in bioplastica biodegradabili al 100% (Ibidem). Sempre in tema ambiente, relativamente al combustibile fossile, Avignonesi sta sostituendo negli anni i propri veicoli e trattori con dei modelli ibridi o elettrici, puntando anche alla massima autosufficienza elettrica grazie a pannelli solari (16% di autosufficienza nel 2020 e 27% nel 2022)⁷, implementando politiche come un sistema di bonus per risparmio e ottimizzazione del carburante da parte di veicoli non agricoli, e ottimizzazione del consumo energetico controllando il

⁸¹<https://www.dropbox.com/s/1sh1wrvq5m03ueb/2022%20Relazione%20di%20impatto.pdf?e=3&dl=0>

riscaldamento e il raffreddamento del magazzino, dove si ha il maggior consumo di elettricità (Ibidem). Un altro aspetto importante relativo all'ambiente riguarda la misurazione e il monitoraggio, che il Gruppo segue attentamente attraverso, per esempio, lo studio della quantità di CO₂ nei vigneti utilizzando sia analisi del ciclo di vita (LCA) che torri di misurazione Eddy Covariance (ECV), la mappatura delle emissioni indirette nella propria catena di fornitura, e il monitoraggio continuo dei KPI Ambientali (combustibili per il riscaldamento, carburanti per i veicoli, elettricità, acqua e rifiuti) (Ibidem). Infine, anche il packaging rappresenta un aspetto su cui Avignonesi si sta impegnando per ridurre il proprio impatto ambientale attraverso la riduzione del peso delle bottiglie, utilizzando materiale riciclato (52,8% presente nel 2022)⁷ e scatole per il trasporto di cartone riciclato (Ibidem).

Tutte queste pratiche e progetti vengono sviluppati e implementati coinvolgendo direttamente i dipendenti, anche attraverso *newsletters* interne e formazioni per aumentare la loro consapevolezza riguardo le emissioni (Ibidem).

Guardando invece alla sostenibilità sociale, e quindi ai dipendenti, i fornitori e la comunità in generale, Avignonesi presenta innumerevoli pratiche e progetti. A partire dal bonus a ciascun dipendente in base ai giorni lavorativi, il rimborso trasporti per gli spostamenti che i dipendenti fanno con la propria auto all'interno dell'azienda, corsi di formazione per i dipendenti per promuovere l'apprendimento continuo e un ambiente di lavoro sicuro (Ibidem). Avignonesi prevede anche l'organizzazione di attività extra lavorative, come corsi sulla raccolta di piante selvatiche ed erbe intorno ai vigneti, per formare il proprio *team* in merito ad atteggiamenti positivi per un'agricoltura biologica e biodinamica (Ibidem). Vengono organizzati anche scambi culturali e linguistici, accogliendo stagisti da varie parti del mondo, ed eventi conviviali (Ibidem).

Avignonesi si impegna poi a mantenere il coinvolgimento già stabilito con i fornitori e i clienti B2B, attraverso *newsletters* semestrali, questionari di *screening* e codice di condotta aziendale (Ibidem). “Nel 2022 l'azienda ha condiviso due *newsletters* con aggiornamenti ESG e inviti a fornire *feedbacks*” (Avignonesi, 2022: 23).

Il gruppo promuove attività di inclusione e sviluppo della comunità limitrofa, come l'offerta di lezioni di inglese per bambini, la collaborazione con gli agricoltori locali su temi riguardanti la sostenibilità ambientale, sociale ed economica, la promozione di incontri con agricoltori biodinamici dove potersi scambiare conoscenze, fornire supporto

reciproco e verificare il lavoro svolto (Ibidem). Inoltre, Avignonesi collabora con Alliance Vinum, un'alleanza di cinque produttori di Nobile di Montepulciano della zona nata con l'obiettivo di promuovere il vino Nobile e il territorio toscano, valorizzando l'eccellenza vitivinicola della regione (Ibidem). Questo appena descritto è un ottimo progetto di valorizzazione del vino *Made in Italy*, per accrescere ulteriormente il valore e la reputazione dei prodotti.

Infine, per quanto riguarda la sostenibilità sociale dal lato dei consumatori, un passo importante è stato il riconoscimento di Avignonesi come *B corporation*, che ha richiesto analisi e verifiche attente delle pratiche aziendali e che prevede un percorso di miglioramento dell'azienda (Ibidem). Il Gruppo si impegna anche a mantenere le altre certificazioni ottenute, soprattutto quelle vegane, biodinamiche, biologiche, di salute e sicurezza sul lavoro (Ibidem). Queste, infatti, rappresentano un modo non solo per tutelare i propri dipendenti, ma anche i propri clienti, dimostrando che l'azienda è attenta a rispettare, in modo trasparente, l'ambiente e la salute dei consumatori. Per ultimo, Avignonesi si impegna a mantenere e migliorare l'etichetta intelligente (*e-label*)⁸², presente dal 2021 sui propri vini, per aumentare e migliorare la comunicazione dei valori aziendali ai consumatori (Ibidem).

Come possiamo notare molte delle innumerevoli pratiche e progetti sostenibili, soprattutto quelle relative alla produzione vera e propria del vino, vanno di pari passo con moderne tecnologie e innovazioni, rafforzando quanto sostenuto nella *vision* e nella *mission* aziendali.

4.2.3. Internazionalizzazione ed export

⁸² Le etichette intelligenti, anche dette *e-label*, sono uno strumento di digitalizzazione che dà la possibilità ai produttori di fornire maggiori informazioni riguardo i propri vini. Le etichette stanno assumendo sempre più importanza in termini di tracciabilità e sicurezza. Negli ultimi anni, autori locali ed enti regolatori hanno richiesto sempre di più ai produttori di includere un numero maggiore di informazioni sulle etichette dei prodotti. Di conseguenza le etichette diventano sempre più lunghe, con testo piccolo, e diventa difficile comunicare con il cliente correttamente e in maniera chiara e lineare. L'*e-labelling*, attraverso l'utilizzo di codici QR fornisce un accesso facile alle informazioni e consente di visualizzare più informazioni rispetto ad un'etichetta fisica, contendendo tutte le informazioni richieste dagli enti regolatori, garantendo al contempo sicurezza e affidabilità (OIV, 2021) <https://www.oiv.int/sites/default/files/2023-10/digital-trends-applied-to-the-vine-and-wine-sector.pdf>

L'internazionalizzazione e l'export sono fattori cruciali del successo del gruppo Avignonesi. L'export rappresenta infatti una parte significativa delle vendite totali dell'azienda (il 67% di queste nel 2022), con gli Stati Uniti come maggiore mercato B2B (37%) e altre nazioni (30%) (foto 28) (Avignonesi, 2023). Questa penetrazione nei mercati esteri è stata supportata dalla continua innovazione e dalle pratiche sostenibili adottate dall'azienda, che hanno aumentato la competitività e l'attrattiva dei suoi prodotti a livello globale (Avignonesi, 2023).

Il gruppo ha inoltre adottato una strategia multifunzionale che non si limita alla produzione e alla vendita di vino. L'azienda, oltre allo sviluppo di vari progetti legati alla sostenibilità sociale (come quelli menzionati nel paragrafo precedente), si dedica anche all'ospitalità dei propri clienti, organizzando esperienze in cantina, visite in cantina, visite private, eventi per esperti del settore, *tour* della sede principale a Montepulciano e degustazioni (Avignonesi, 2023). Questi servizi di ospitalità rappresentano un *core business* dell'azienda, dal momento che nel 2022 erano il 40% del mercato B2C (foto 28) (Ibidem). Questo approccio permette all'azienda di comunicare direttamente con i clienti e con vari esperti del settore, trasmettendo la propria filosofia e posizionandosi positivamente nella mente dei consumatori, soprattutto esteri, come azienda etica e sostenibile. Molti dei clienti stranieri nelle zone toscane famose per il vino, infatti, sono persone con un reddito medio-alto, attente alla sostenibilità e che si possono permettere di spendere di più per una vacanza con esperienze e per prodotti di qualità superiori⁸³. Questi clienti non solo apprezzano i prodotti di alta qualità, che diventano anche simboli di uno *status quo*, ma sono disposti anche a pagare un prezzo maggiore per vivere esperienze uniche e autentiche. I clienti che partecipano a queste esperienze sono più propensi a cercare i prodotti di Avignonesi una volta tornati a casa, avendo appreso l'importanza della sostenibilità nella produzione di vino. Questo dimostra ulteriormente come questa stia diventando un elemento fondamentale e distintivo del vino *Made in Italy*.

⁸³ L'enoturismo in Italia rappresenta una parte fondamentale per l'economia del settore vitivinicolo. Negli anni questo fenomeno è in continua espansione, sostenuto soprattutto dalla forte richiesta da parte di turisti stranieri. Si stima che il valore dell'enoturismo ad oggi sia di 2,9 miliardi di euro, con un aumento del 16% rispetto all'anno scorso (Nomisma Wine Monitor, 2024). Ad oggi, circa il 71% delle cantine italiane offre svariati servizi di ospitalità turistica, e tra queste circa il 41% sono aziende familiari e di piccole dimensioni (Coldiretti, 2024).

PRINCIPALI MERCATI 2022

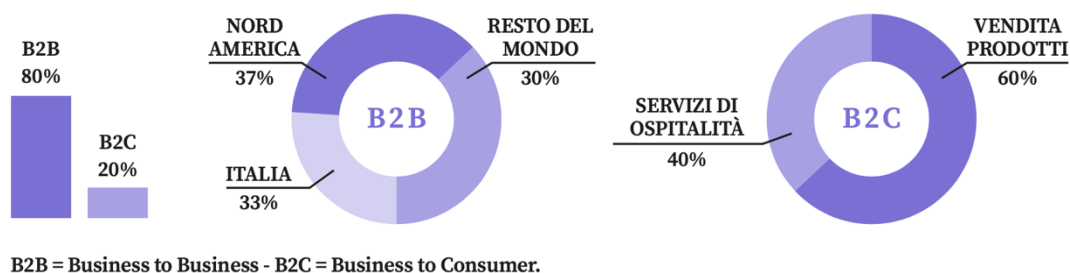


Figura 28: Principali mercati di vendita Gruppo Avignonesi. (Fonte: Avignonesi, 2023)

4.2.4. Considerazioni sul caso

Il caso studio del Gruppo Avignonesi dimostra come l'innovazione e la sostenibilità, se correttamente implementati insieme rappresentino *drivers* fondamentali per la competitività e l'espansione nei mercati esteri. L'azienda ha implementato numerose iniziative e pratiche sostenibili, sia dal punto di vista ambientale che da quello sociale, dall'utilizzo di pannelli solari per l'autosufficienza energetica a *bonus* per i propri dipendenti. Queste iniziative riducono l'impatto ambientale migliorando allo stesso tempo l'efficienza operativa e la reputazione dell'azienda. Un esempio perfetto di questa sinergia è rappresentato dalle etichette intelligenti (*e-label*) sui vini. Grazie, infatti, al loro *QR code* queste forniscono ai consumatori l'accesso a una vasta gamma di informazioni, che possono andare dalla scheda tecnica del prodotto ai contenuti nutrizionale, o anche fino a video che raccontano la storia dietro la nascita di quella bottiglia o che raccontano la *vision* e la *mission* del gruppo. Questa trasparenza non solo migliora l'esperienza del consumatore, ma contribuisce anche a costruire fiducia e lealtà, elementi essenziali per il successo nei mercati internazionali. Questo approccio integrato ha permesso ad Avignonesi di espandere i propri mercati all'estero, dimostrando che un impegno significativo verso la sostenibilità e l'innovazione, e soprattutto la capacità di implementare questi due aspetti insieme, può portare a vantaggi competitivi significativi e a un aumento delle esportazioni.

Conclusioni

Questa tesi ha esplorato l'importanza dell'innovazione, della sostenibilità e dell'internazionalizzazione nel settore vitivinicolo italiano usando come casi studio l'Azienda Agricola Cesani e il Gruppo Avignonesi, due aziende agricole e vitivinicole toscane. I risultati evidenziano come questi tre elementi possano essere strettamente interconnessi e, se implementati correttamente, fondamentali per mantenere un vantaggio competitivo delle aziende vitivinicole italiane nei mercati esteri.

Dopo una panoramica sulla storia e sulla situazione attuale del settore vitivinicolo, sia a livello nazionale e internazionale, è stata sottolineata l'importanza economica e culturale del vino per l'Italia, dal momento che questo rappresenta una delle categorie più significativa dell'export agroalimentare italiano (14% nel 2021).

L'innovazione tecnologica e la digitalizzazione, sempre più presenti nel settore, offrono opportunità preziose per i produttori, ma comportano anche sfide per il futuro.

Le teorie dell'innovazione applicate al contesto vitivinicolo, dimostrano come l'innovazione, insieme anche alla sostenibilità, sia essenziale per rispondere alle aspettative dei consumatori, sempre più attenti all'ambiente, e per aumentare la competitività internazionale. L'internazionalizzazione del settore vinicolo italiano è sostenuta dal *country of origin effect*, poiché il *Made in Italy* è riconosciuto all'estero come sinonimo di qualità. Investimenti maggiori in pratiche innovative e sostenibili nella produzione di vino possono migliorare l'efficienza produttiva e ambientale, oltre a rafforzare ulteriormente la reputazione dei vini italiani.

L'analisi dei vari pilastri della sostenibilità (ambientale, sociale, economico) ha mostrato come questi, negli anni, siano stati declinati in chiave vinicola, individuando vari *steps* e requisiti che le aziende devono seguire. È stato dimostrato come la sostenibilità e l'innovazione siano dei *drivers* della competitività, dal momento che l'implementazione di questa insieme all'innovazione è uno strumento di differenziazione per le aziende rispetto ai *competitors*. Inoltre, sostenibilità e redditività di un'impresa sono correlate positivamente nel lungo periodo: un'economia circolare ben integrata, può favorire strategie di *leadership* di costo, grazie ai risparmi economici che ne derivano. L'integrazione di tecnologie innovative, sebbene richieda un investimento iniziale significativo, offre comunque un ritorno sostanziale nel lungo termine.



Figura 29: Interconnessione tra Innovazione, Sostenibilità e Internazionalizzazione.
(Fonte: elaborazione propria)

I casi studio presentanti dimostrano con esempi concreti come innovazione e sostenibilità possano essere integrate nelle pratiche aziendali e come queste possano favorire l'internazionalizzazione. L'Azienda Cesani, ad esempio, sfrutta un approccio in prima persona e l'agriturismo per comunicare efficacemente con i clienti e trasmettere loro la propria filosofia, migliorando così la *brand identity* e la visibilità all'estero.

Il Gruppo Avignonesi ha anch'esso implementato numerose iniziative e pratiche sostenibili, sia dal punto di vista ambientale che sociale, e sia elementi più diretti come le degustazioni e l'ospitalità, ma anche strumenti più indiretti come *e-label*, perfetto esempio di innovazione e sostenibilità che si uniscono, per migliorare la comunicazione e la trasparenza, garantendosi fiducia e lealtà dei propri clienti.

La ricerca di approcci rispettosi dell'ambiente e di integrazione di innovazioni tecnologiche, unitamente ad una corretta comunicazione, hanno permesso ad entrambe le aziende di sopravvivere e mantenere, se non aumentare, la visibilità e la vendita dei propri prodotti nei mercati esteri.

In conclusione, questa tesi ha dimostrato che innovazione e sostenibilità sono elementi chiave per l'internazionalizzazione delle aziende vitivinicole italiane. Questi fattori, se implementati correttamente, possono avere un effetto positivo sul volume dell'export, sfruttando la valorizzazione del *Made in Italy*, elemento che contraddistingue positivamente i vini italiani all'estero. Le aziende che riescono a combinare innovazione tecnologica, pratiche sostenibili e strategie di internazionalizzazione, non solo migliorano

la loro competitività, ma contribuiscono anche a plasmare un futuro più sostenibile per l'intero settore.

Inoltre, i casi studio hanno evidenziato come l'enoturismo, fortemente richiesto da turisti stranieri, rappresenti uno strumento efficace per comunicare la filosofia aziendale e le pratiche produttive, nonché per trasmettere una corretta cultura del vino. Questo dimostra lo stretto legame tra vino, cultura e territorio che fa dell'Italia un'eccellenza assoluta a livello mondiale.

Appendice

Protocollo dell'intervista a Letizia Cesani, in data 08/01/2024.

- Qual è la storia della vostra azienda, e qual è la visione che guida le vostre operazioni?
- Quali sono le principali innovazioni che avete introdotto negli ultimi anni?
- In quale modo l'azienda è sostenibile?
- Quali sono le pratiche sostenibili che avete implementato?
- Esportate all'estero? Se sì, in che quantità e dove?
- Quali sono gli obiettivi futuri dell'azienda?
- Quali sono le prospettive future per il settore vitivinicolo?

BIBLIOGRAFIA

Alhaddi, H. (2015). Triple bottom line and sustainability: A literature review. *Business and Management studies*, 1(2), 6-10.

Andéhn, M., Gloukhovtsev, A., Schouten, J. W. (2016). The country-of-origin effect – key issues and future direction. *Global Marketing Conference Proceeding*.
<https://doi.org/10.15444/gmc2016.12.02.04>

Anderson P., Tushman M. L., (1986). Technological Discontinuities and Organizational Environments. *Administrative Science Quarterly*, 31(3), 439- 46.

Andreon, A., (2017), Tesi di laurea, “Il controllo di gestione in una società cooperativa vitivinicola”. Università Ca’ Foscari, Venezia.
<http://dspace.unive.it/bitstream/handle/10579/10548/836775-1203920.pdf?sequence=2>

Antonelli, V., D’Alessio, R., (2007). *Casi di controllo di gestione*, IPSOA, 485.

Area Studi Mediobanca, (2023), *Il settore vitivinicolo in Italia (sintesi)*.
https://www.mediobancasecurities.com/file/Sintesi%20VINO%202023__1.pdf?uid=ca0deb47-7594-4748-bef8-cab3ce2e73cc&docRef=c15d93eb-a57b-48da-b925-a7b4c0ae3bf&jobRef=906c9714-9d52-4741-9d19-b093eb665f7e

Avignonesi, (2023). *Profilo aziendale*, Avignonesi.

Barney, J. B., (2006). *Risorse, competenze e vantaggi competitivi. Manuale di strategia aziendale*. Carocci Editore, Roma.

Brouthers K., Nakos G. (2004). Some entry mode choice and performance: a transaction cost perspective (online).
http://www.fox.temple.edu/cms/wpcontent/uploads/2012/03/2_ETP.pdf

Bluarancio, A. (2024). Autoctono, giovane e naturale, così il vino italiano vince nel mondo - Il punto Coldiretti. Il Punto Coldiretti.

<https://www.ilpuncocoldiretti.it/attualita/economia/autoctono-giovane-e-naturale-cosi-il-vino-italiano-vince-nel-mondo/>

Bucci A., Codeluppi V., Ferraresi M. (2011). Il Made in Italy. Carocci, Roma.

Calcagno M., (2000), Progettazione e sviluppo di nuovi prodotti. Verso nuove architetture di integrazione delle conoscenze: modularità, piattaforme, strategie multiprogetto, Giappichelli Editore, Torino.

Caroli, M. G., Fratocchi, L., (2000). Nuove tendenze nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese minori. Le modalità di entrata emergenti tra alleanze e commercio elettronico. Franco Angeli, Milano.

Caroli, M. G., Lipparini, A., (2002). Piccole imprese oltre confine. Competenze organizzative e processi di internazionalizzazione. Carocci editore, Roma.

Caroli, M., G., (2021). Economia e Gestione Sostenibile delle Imprese. McGrawHill Education, Italia.

Casini L., Cavicchi A., Corsi A.M., Santini, C., (2011). Orientamento alla sostenibilità nell'industria vitivinicola: una rassegna della letteratura. 16(2), 283-201.

CE, (2015). Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni. L'anello mancante - Piano d'azione dell'Unione europea per l'economia circolare. COM(2015) 614 final, Bruxelles.

Cellura, M., (2014), La filiera del vino. Seminario sul tema: “iniziative per la sostenibilità delle filiere agroindustriali.

https://www.mase.gov.it/sites/default/files/archivio/allegati/GPP/seminario_torino_2410_2014_cellura.pdf

Chiva, R., Ghauri, P. N., Alegre, J., (2013). Organizational Learning, Innovation and Internationalization: a complex system model. *British Journal of Management*, 25(4), 687–705.

<https://doi.org/10.1111/1467-8551.12026>

Ciaponi, F., (2005). *Il controllo di gestione delle imprese vitivinicole*, Franco Angeli Editore, Milano.

Coldiretti, (2024). 01/ Wine Letter. Coldiretti e Centro Studi Divulga.

Corbo, C., Lamastra, L., Capri, E., (2014). From Environmental to Sustainability Programs: A review of sustainability initiatives in the Italian wine sector. *Sustainability*, 6(4), 2133–2159.

<https://doi.org/10.3390/su6042133>

De Clercq, D., Sapienza, H. J., Crijns, H. (2005). The internationalization of Small and Medium-Sized Firms. *Small Business Economics*, 24(4), 409–419.

<https://www.jstor.org/stable/40229433>

Deloitte, (n.d.). *Future of Food. Dal campo allo scaffale. Elementi e strategie per ridisegnare l'Agri-food*.

<https://www2.deloitte.com/it/it/pages/consumer-business/articles/future-of-food---deloitte-italy---consumer-products.html>

Dematté, C., Perretti, F., Marafioti, E., (2008). *Strategie di internazionalizzazione (II ed.)*. Egea, Milano.

Di Ciolla, A., Gualtieri, A., Licciardo, F., Sardone, R., Sarnari, T., (2021). *Il settore vitivinicolo nel PSN 2023-2027: esigenze, strategia e strumenti di intervento*. Mipaaf, CREA PB, ISMEA.

Dinnie, K. (2004). Country-of-Origin 1965-2004: A literature review. *Journal of Customer Behaviour*, 3(2), 165–213.

<https://doi.org/10.1362/1475392041829537>

Ellen Mac Arthur Foundation, SUN, McKinsey & Co., (2015). *Growth Within: a circular economy vision for a competitive Europe*.

ENEA, (2018). *Uso efficiente delle risorse nelle imprese vitivinicole*.

https://iris.enea.it/retrieve/dd11e37c-d653-5d97-e053d805fe0a6f04/V2018_Uso_risorse_vitivinicoltura.pdf

Fabbri, T. M., (2003). *L'apprendimento organizzativo / teoria e progettazione* Carocci, Torino.

https://www.researchgate.net/publication/329128986_TFabbri_L'apprendimento_organizzativo_teoria_e_progettazione_Carocci_Torino_2003

Filiputti E., (1997). *Il Friuli-Venezia Giulia e i suoi grandi vini. Storie di uomini e vigneti*. Gianfranco Angelico Benvenuto Editore, Udine.

Frey, M., Cerruti, C., (2021). *Innovazione, sostenibilità e trasformazione digitale*. Wolters Kluwer, Milano.

Ghirardi, F., (n.d.). *Sostenibilità del Vino. Ca' Foscari Sostenibile*, Venezia.

Hames, G., (2014), *Alcohol in World History*, Routledge, Londra.

Harutyunyan, M., & Malfeito-Ferreira, M., (2022). The Rise of Wine among Ancient Civilizations across the Mediterranean Basin. *Heritage*, 5(2), 788–812.
<https://doi.org/10.3390/heritage5020043>

Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D., (1994). A mid-range theory of the interactive effects of international and product diversification on innovation and performance. *Journal of Management*, 20(2), 297–326.

[https://doi.org/10.1016/0149-2063\(94\)90018-3](https://doi.org/10.1016/0149-2063(94)90018-3)

INEA, (2012). Rapporto sullo Stato dell'Agricoltura, Pubblicazioni Congiunturali e Ricerche Macroeconomiche, Roma

https://www.researchgate.net/publication/363581996_RAPPORTO_SULLO_STATO_DELL'AGRICOLTURA_2012_INEA

ISMEA, (2022). L'Italia del vino. Istituto di Servizi per il Mercato Agricolo Alimentare.

https://www.ismeamercati.it/flex/files/1/2/4/D.3c3fab2db3ec5c6dda33/SchedaVino_2022_Ottobre_1_.pdf

Johanson, J., Mattsson, L.-G., (1988). Internationalization in industrial systems - a network approach. In N. Hood, & J.-E. Vahlne (Eds.), *Strategies in global competition* (pp. 303–321). Croom Helm, New York.

Johanson, J., & Mattsson, L., (2015). *Internationalisation in Industrial Systems - A Network Approach*. In Palgrave Macmillan eBooks.

<https://doi.org/10.1057/9781137508829.0011>

King, A. A., Lenox, M., (2001). Does it really pay to be green? An Empirical Study of Firm Environmental and Financial Performance: An Empirical study of firm environmental and financial performance. *Journal of Industrial Ecology*, 5(1), 105–116.

<https://doi.org/10.1162/108819801753358526>

Lee, B. X., Kjaerulf, F., Turner, S., Cohen, L. J., Donnelly, P., Muggah, R., Davis, R., Realini, A., Kieselbach, B., MacGregor, L. S., Waller, I., Gordon, R., Moloney-Kitts, M., Lee, G., Gilligan, J., (2016). Transforming our World: Implementing the 2030 Agenda through Sustainable Development Goal Indicators. *Journal of Public Health Policy*, 37(S1), 13–31.

<https://doi.org/10.1057/s41271-016-0002-7>

Legge 12 dicembre 2016, n.238, “Disciplina organica della coltivazione della vite e della produzione e del commercio del vino” (2016, 28 dicembre) (Italia). Gazzetta Ufficiale. <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2016/12/28/16G00251/sg>

Lettl, C., (2007). User involvement competence for radical innovation. *Journal of Engineering and Technology Management*, 24(1–2), 53–75. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2007.01.004>

Mencarelli, F., De Propris, L., (2014). Mappa dei modelli di produzione sostenibile: gli indicatori della sostenibilità del vino. *Primo Rapporto sulla Sostenibilità del Vino* (Roma 25 ottobre 2014): 40. <http://www.vinosostenibile.org/wp-content/>

Nomisma Wine Monitor, (2024). XX Rapporto dell’Osservatorio Nazionale del Turismo del Vino, 2024. Associazione Nazionale Città del Vino.

OECD-FAO, (2022). *Agricultural Outlook 2023-2032*. <https://www.fao.org/documents/card/en?details=CC6361EN>

OIV Digital Transformation Observatory Hub (2021). *Digital trends applied to the vine and wine sector. A comprehensive study on the digitalization of the sector*. OIV publications, 1st Edition.

OIV, (2016). Risoluzione OIV-CST 518-2016. Principi generali dell’OIV sulla vitivinicoltura sostenibile – aspetti ambientali, sociali, economici e culturali.

OIV, (2020). *Guida dell’OIV per l’applicazione dei principi della vitivinicoltura sostenibile*.

OIV (2020). *Piano Strategico 2020 – 2024*.

<https://www.oiv.int/public/medias/7219/it-web-oiv-planstrategique.pdf>

OIV (2023), Nota di congiuntura del settore vitivinicolo mondiale nel 2022.

https://www.oiv.int/sites/default/files/documents/OIV_Nota_di_congiuntura_del_settore_vitivinicolo_mondiale_nel_2022_0.pdf

Orlikowski, W. J. (1991). Radical and incremental innovations in systems development: an empirical investigation of case tools.

<https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/2350>

Paoloni, M. (2024). Vinitaly: 5500 giovani tra le vigne - Coldiretti. Coldiretti.

<https://www.coldiretti.it/economia/vinitaly-5500-giovani-tra-le-vigne>

Paoloni, M. (2024). Vinitay: l'export di vino torna a crescere nel 2024 (+14%) - Coldiretti. Coldiretti. <https://www.coldiretti.it/economia/vinitay-lexport-di-vino-torna-a-crescere-nel-2024-14>

Pazzano, S., (2023). Vino, Coldiretti: con “allarmi in etichetta” a rischio l'export italiano. La Repubblica.

https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osservabilia/osservabeverage/2023/01/12/news/vino_coldiretti_con_allarmi_in_etichetta_a_rischio_lexport_italiano-383222425/

Pittiglio, R., Sica, E., Villa, S. (2009). Innovation and internationalization: the case of Italy. The Journal of Technology Transfer, 34(6), 588–602.

<https://doi.org/10.1007/s10961-009-9107-5>

ProWein, (2023). Ways out of the crisis. Geisenheim University, International Trade Fair for Wines and Spirits.

https://www.prowein.com/cgi-bin/md_prowein/lib/all/lob/return_download.cgi/Summary_ProWein_Business_Report23_E.pdf?ticket=g_u_e_s_t&bid=10801&no_mime_type=0

Quental N., Lourenco, J. M., Nunes da Silva, F., (2009), “Sustainable development policy: goals, targets and political cycles” *Sustainable Development*, 19 (1), 15-29.

Rete Rurale Nazionale, (2023). L’innovazione come motore della competitività e della sostenibilità ambientale, economica e sociale della filiera vitivinicola. L’approccio delle cooperative. MASAF, UE, ISMEA.

<https://www.reterurale.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/25527>

Ruzzier, M., Antoncic, B., Hisrich, R. D. & Konecnik, M., 2007. Human capital and SME internationalization: a structural equation modeling study. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 24(1).

Sabbaghi, A., Vaidyanathan, G., (2004). SWOT Analysis and Theory of Constraint in Information Technology Projects. *Information Systems Education Journal*, 2(23).

[https://isedj.org/2/23/ISEDJ.2\(23\).Sabbaghi.pdf](https://isedj.org/2/23/ISEDJ.2(23).Sabbaghi.pdf)

Salvatore A., (2015). Il processo di internazionalizzazione delle PMI. *Quaderni di ricerca sull’artigianato*, 3(1), 143-162. Il Mulino, Bologna.

Savona P., (2005), “Innovare per competere”, *Impresa & Stato*, 73.

Scattola, E., (2010). Sostenibilità e sviluppo sostenibile. Evoluzione del concetto. Munich Personal RePEc Archive.

<https://mpira.ub.uni-muenchen.de/37201/>

Scavarda, F., Querci, E., Pavione, E., Gazzola, P. (2021). La sostenibilità nella vitivinicoltura italiana: un approfondimento sul vino naturale. Scavarda | *Economia Aziendale Online*.

<http://riviste.paviauniversitypress.it/index.php/ea/article/view/2058/2231>

Silvestrelli, S., 2012. Decisioni strategiche di impresa (I ed.). Società Editrice Esculapio, Bologna.

Soldi, M., (2023). Il vino italiano paladino e bandiera del Made in Italy, Coldiretti.
<https://asti.coldiretti.it/news/vino-italiano-paladino-e-bandiera-del-made-in-italy/>

UNEP, (2010). Green economy developing countries success satires. United Nations, New York.
https://www.mase.gov.it/sites/default/files/archivio/allegati/rio_20/unep_developing_countries_success_stories_eng.pdf

Valdani E. e Bertoli G., (2006), Mercati internazionali e marketing (II ed.). Egea, Milano.

Velasco, R., (2023). Uva da Tavola, TEA. Ufficio Stampa CREA.
file:///Users/emma/Downloads/Uva%20da%20Tavola_Velasco_TEA.pdf

Venier F., De Luca P., Bortoluzzi G., Balboni B., (2015). Le dimensioni dell'innovazione in un cluster del vino italiano, in: Patrizia De Luca (a cura di), "Le relazioni tra innovazione e internazionalizzazione. Percorsi di ricerca e casi aziendali", pp. 54-70, EUT Edizioni Università di Trieste, Trieste.

VIVA, (n.d.). Sustainability and culture guidelines.

VIVA, (n.d.). Stakeholder engagement model, Ministero della Transizione ecologica, OPERA research.
https://viticolturasostenibile.org/wp-content/uploads/2022/06/VIVA-STAKEHOLDER_PLAN.pdf

West J., Vanhaverbeke W., Chesbrough H., (2005). Chapter 14, Open Innovation: A research Agenda. In di Open Innovation: Researching a New Paradigm, Oxford University Press, Oxford.

World Commission on Environment and Development, 1987. *Our Common Future*.

Zampi V., (2003). Wine Management. Strategie e aspetti gestionali delle imprese vitivinicole quality oriented, Vol. I., “Evoluzione degli scenari e delle strategie d’impresa”. Centro stampa il Prato, Firenze.

Zucchella, A., (2001). Management dell’innovazione e management internazionale: quali convergenze?

https://www.eco.uninsubria.it/RePEc/pdf/QF2001_15.pdf

SITOGRAFIA

4wardPRO, (n.d.). Learning Organization, HR e apprendimento organizzativo.

<https://blog.4ward.it/learning-organization-come-lhr-contribuisce-a-resilienza-e-innovazione>

100% Made in Italy, (n.d.). Certificazione di origine e qualità 100% Made in Italy.

<https://madeinitalycert.it/#certificazione>

Agenzia per La Coesione Territoriale, (n.d.). Agenda ONU 2030 per lo sviluppo sostenibile dossier tematico.

https://www.agenziacoesione.gov.it/dossier_tematici/agenda-onu-2030-per-lo-sviluppo-sostenibile/

Agriculture and Rural Development, (2024). Il logo biologico.

https://agriculture.ec.europa.eu/farming/organic-farming/organic-logo_it

Are, U. F. D. S. T., (n.d.). 1987: Rapporto Brundtland.

<https://www.are.admin.ch/are/it/home/media-e-pubblicazioni/pubblicazioni/sviluppo-sostenibile/brundtland-report.html>

Are, U. F. D. S. T., (n.d.). 1992: Conferenza delle Nazioni Unite su ambiente e sviluppo, Vertice della Terra di Rio de Janeiro.

<https://www.are.admin.ch/are/it/home/sviluppo-sostenibile/politica-sostenibilita/agenda2030/onu--le-pietre-miliari-dello-sviluppo-sostenibile/1992--conferenza-delle-nazioni-unite-su-ambiente-e-sviluppo--ver.html>

Arkaro, C., (2021). Design Thinking vs. Technological Innovation.

<https://arkaro.com/design-thinking-vs-technological-innovation/>

Artemis, (2023), Analisi Filiera Vitivinicola.

https://www.enotecaemiliaromagna.it/media/filer_public/e0/d1/e0d1825b-864e-45a9-9eeb-2eb299e032a6/2_analisi_filiera_vitinicola_.pdf

Atzeni, G., (2023), Un 2023 da dimenticare per l'export di vino: I fatturati calano come mai prima in 10 anni (pandemia esclusa), Gambero Rosso.

<https://www.gamberorosso.it/notizie/export-vino-2023/>

Avignonesi, (2024).

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

Beir, R., (2023), The future challenges of the wine industry: climate, sustainability, health, and technology.

<https://www.vinetur.com/en/2023071174311/the-future-challenges-of-the-wine-industry-climate-sustainability-health-and-technology.html>

Bosticco, M., (2024). La storia del vino in anfora: l'altra terra del vino. Callmewine Blog.

<https://www.callmewine.com/blog/wine-academy/il-viaggio-in-anfora/>

Cambridge Dictionary, (n.d.). Core competence.

<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/core-competence>

Cantina Orsegna, (2024). Home - Bio Cantina Orsogna VINI BIOLOGICI e BIODINAMICI. BIO Cantina Orsogna.

<https://www.biocantinaorsogna.it/>

Carastro P., (2023). Settore Vitivinicolo in Italia: cosa significa “innovare la tradizione”, Italia.

<https://leyton.com/it/insights/articles/settore-vitivinicolo-in-italia-cosa-significa-innovare-la-tradizione/>.

Cartei, F., (2023). L'Approccio biodinamico, Demeter Italia.

<https://www.demeter.it/lapproccio-biodinamico/>

Caruso, M., (2022). Vini convenzionali, biologici, biodinamici e naturali: le differenze. wisesociety.it.

<https://wisesociety.it/piaceri-e-societa/vini-convenzionali-biologici-biodinamici-e-naturali-differenze/>

Cesani, (n.d.).

<https://www.cesani.it/it/chi-siamo/storia-famiglia/>

Chui, M., Loffler, M., & Roberts, R. (2010). The internet of things. McKinsey Global Institute.

<https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/the-internet-of-things#/>

Coldiretti, (2016). Vino: 30 anni fa lo scandalo del metanolo, 23 vittime.

<https://www.coldiretti.it/salute-e-sicurezza-alimentare/vino-30-anni-fa-lo-scandalo-del-metanolo-23-vittime>

Coldiretti Toscana, (2024). Webinar: Cambiamenti climatici ed innovazione, la soluzione passa per la genetica?

<https://www.youtube.com/watch?v=z8PaeLKHXdY&t=2s>

Costa, C., (2023). Protocollo di Kyoto: cos'è, come nasce e cosa prevede. ESG360.
<https://www.esg360.it/environmental/protocollo-di-kyoto-cose-come-nasce-e-cosa-prevede/>

CREA, (n.d.). Conosci il CREA.
<https://www.crea.gov.it/conosci-il-crea>

De Bernardin, S., (2022). Vino vegano - Cos'è e come fare a riconoscerlo, Vegolosi.
<https://www.vegolosi.it/news/vino-vegano-cose-e-come-fare-a-riconoscerlo/>

Dev, (2024). Resilienza aziendale: il segreto della continuità operativa | Sistemi e consulenze. Sistemi E Consulenze.
<https://www.sistemieconsulenze.it/resilienza/>

Di Tommaso, M., R., Rubini, L. (2012). Made in Italy, Treccani.
[https://www.treccani.it/enciclopedia/made-in-italy_\(Dizionario-di-Economia-e-Finanza\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/made-in-italy_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza)/)

DOP-IGP, (n.d.), Il significato delle denominazioni, la qualità nei territori
<https://dopigp.politicheagricole.gov.it/le-denominazioni>

Fabbri, D., (2023). Il vino nell'antico Egitto tra reperti archeologici e metodi di produzione. I Grandi Vini.
<https://www.igrandivini.com/news/il-vino-nellantico-egitto-tra-reperti-archeologici-e-metodi-di-produzione/>

Facciolla, E., (2024). Sai quali sono le differenze fra vino biologico, naturale e vino biodinamico. Tuttogreen.
<https://www.tuttogreen.it/differenze-fra-vino-biologico-naturale-e-vino-biodinamico/>

Federdoc, (2023), La piramide dei vini italiani.

<https://www.federdoc.com/la-piramide-dei-vini-italiani/>

Ferrero, G., (2022). La Classificazione dei Vini. Decanto Wine Blog - Recensioni Vini, Abbinamenti E Migliori Cantine.

https://decanto.wine/la-classificazione-dei-vini/#IGT_anche_IGP

Fiorio, E., (2023). USA, UK e Cina: crescite positive in volume per i vini sostenibili, biologici e alternativi. Wine Meridian.

<https://www.winemeridian.com/news/usa-uk-e-cina-crescite-positive-in-volume-per-i-vini-sostenibili-biologici-e-alternativi/>

Furer, D., (2015). Armenian find is ‘world’s oldest winery’ Decanter.

<https://www.decanter.com/wine-news/armenian-find-is-world-s-oldest-winery-42433/>

Giavedoni, F., (2023). “Le 238 Magnifiche Chiocciole Di Slow Wine 2024 - Slowine.” Slowine.

<https://www.slowfood.it/slowine/chiocciole-2024/>

GmbH, W., (2017). Cultura del bere. wein.plus.

<https://glossario.wein.plus/cultura-del-bere>

HT, (2022). Agritech: Significato, vantaggi e applicazioni.

<https://www.ht-apps.eu/digital-transformation-agritech/#:~:text=L'agritech%20pu%C3%B2%20essere%20definito,e%20controllo%20nel%20settore%20agroalimentare>

INEA - Istituto Nazionale di Economia Agraria | Sinab, (n.d.).

<https://www.sinab.it/istituto-ricerca/inea-istituto-nazionale-di-economia-agraria>

Innovarurale, (n.d.). Avignonesi srl società agricola.

<https://www.innovarurale.it/it/node/7345>

ISO 45001: Sistemi di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro (OHSMS), (n.d.). SGSCorp.

<https://www.sgs.com/it-it/services/iso-45001-sistemi-di-gestione-per-la-salute-e-sicurezza-sul-lavoro-ohsms>

ISO - International Organization for Standardization, (n.d.). ISO.

<https://www.iso.org/home.html>

Keys, D., (2003). Now that's what you call a real vintage: professor unearths 8,000-year-old wine. The Independent.

<https://www.independent.co.uk/news/science/now-that-s-what-you-call-a-real-vintage-professor-unearths-8-000yearold-wine-84179.html>

Kravchenko, O., Leshchenko, M., Marushchak, D., Vdovychenko, Y., & Богуславська, C. I., (2019). The digitalization as a global trend and growth factor of the modern economy. Volume 65, 2019, SHS Web of Conferences, 07004, 5.

<https://doi.org/10.1051/shsconf/20196507004>

Malgora, S., (2014). Viti e vino nell'antico Egitto. Archeologia Viva.

<https://www.archeologiaviva.it/1146/viti-e-vino-nellantico-egitto/>

Mann, M. E., (2024). greenhouse gas. Encyclopedia Britannica.

<https://www.britannica.com/science/greenhouse-gas>

MASAF, (n.d.), Qualità.

<https://www.politicheagricole.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/309>

Massaro, A. (2023). Cosa si intende per packaging sostenibile e quanto risulta realizzabile nel settore vinicolo. I Grandi Vini.

<https://www.igrandivini.com/mondo-vino/packaging-sostenibile-settore-vinicolo/>

McKinsey & Company, (2022). What is CX?

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-cx>

Meininger's, (2023). Making the Most of the Post-Pandemic Digital Wine Market.

<https://www.meiningers-international.com/wine/insights/making-most-post-pandemic-digital-wine-market>

Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica, (n.d.). "Il Programma VIVA "La Sostenibilità nella Vitivinicoltura in Italia".

<https://www.mase.gov.it/pagina/il-programma-viva-la-sostenibilita-nella-vitivinicoltura-italia-0>

Ministero della Salute, (2008). Cosa sono gli OGM.

https://www.salute.gov.it/portale/temi/p2_6.jsp?lingua=italiano&id=1180&area=sicurezzaAlimentare&menu=ogm

Morichini, M., (2021). 24 cantine hanno ricevuto il Robert Parker Green Emblem per la sostenibilità. MICHELIN Guide.

<https://guide.michelin.com/it/it/notizia/news-and-views/ventiquattro-cantine-hanno-ricevuto-il-robert-parker-green-emblem-per-la-sostenibilita>

Nelli, F., (2023). Innovazioni nella produzione del vino: il futuro del gusto – Vivi il Vino.

<https://www.viviilvino.it/articoli/innovazioni-nella-produzione-del-vino-il-futuro-del-gusto/>

Nomisma, (2022). "VINO BIO: TREND & SFIDE" a Vinitaly 2022: Nomisma-Wine Monitor per FederBio e AssoBio | Nomisma.

<https://www.nomisma.it/press-area/vinobio-vinitaly2022-comunicatostampa/>

OIV, (n.d.). Digitalizzazione, il futuro del settore vitivinicolo.

<https://www.oiv.int/it/digitalizzazione-il-futuro-del-settore-vitivinicolo>

OIV, (n.d.). Presentazione.

<https://www.oiv.int/index.php/it/chi-siamo/presentazione>

Parazza, E., (2024). Internazionalizzazione e Sostenibilità: è davvero possibile oggi?
Roncucci and Partners.

<https://www.roncucciandpartners.com/2024/02/28/internazionalizzazione-e-sostenibilita-oggi/>

Perego, M., (2024). ISO/IEC 42001:2023, lo standard per il sistema di gestione dell'intelligenza artificiale: le finalità. Cybersecurity360.

<https://www.cybersecurity360.it/legal/iso-iec-420012023-lo-standard-per-il-sistema-di-gestione-dellintelligenza-artificiale-le-finalita/>

Pisani Barbacciani, P. L. (1999), La vite e l'uomo: storia, cultura, scienza.

https://www.unifi.it/notizie/dall_ateneo/prolusion.html

Qualtrics, (n.d.). Cos'è la Voice of the Customer: come dare voce ai tuoi clienti.

<https://www.qualtrics.com/it/experience-management/cliente/voice-of-the-customer/>

Quattroclici. (2023). DOCG, DOC, IGT - La Piramide della qualità per il vino - Quattroclici.

<https://www.quattroclici.it/conoscere-il-vino/la-piramide-della-qualita/>

Renaissance Italia, (n.d.). Web page.

<http://renaissance-italia.it/>

Società Benefit, (n.d.). “Cosa sono le società benefit?”.

<https://www.societabenefit.net/cosa-sono-le-societa-benefit/>

Stara, P., (2022). Il vino nell'antico Egitto. Vinoestoria.

<https://vinoestoria.wordpress.com/2022/01/05/etichettatura-qualita-e-maturazione-del-vino-nellantico-egitto/>

Statista, (2023). E-commerce revenue of the wine industry worldwide 2017-2027.
<https://www.statista.com/forecasts/1387335/global-wine-ecommerce-market-size>

Statista, (2023). Vegetarians and vegans in Italy 2014-2023.
<https://www.statista.com/statistics/609983/vegetarians-and-vegans-in-italy/>

Tondo, L., (2018). Traces of 6,000-year-old wine discovered in Sicilian cave. The Guardian.
<https://www.theguardian.com/science/2017/aug/30/traces-of-6000-year-old-wine-discovered-in-sicilian-cave>

Treccani, (n.d.). Antroposofia.
<https://www.treccani.it/enciclopedia/antroposofia/>

Treccani, (n.d.). Efficienza economica.
[https://www.treccani.it/enciclopedia/efficienza-economica_\(Dizionario-di-Economia-e-Finanza\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/efficienza-economica_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza)/)

Treccani, (n.d.). Impronta ecologica.
https://www.treccani.it/enciclopedia/impronta-ecologica_%28Lessico-del-XXI-Secolo%29/

Treccani, (n.d.). Indicazioni di provenienza e denominazioni di origine.
<https://www.treccani.it/enciclopedia/indicazioni-di-provenienza-e-denominazioni-di-origine/>

Treccani, (n.d.). Internazionalizzazione.
https://www.treccani.it/enciclopedia/internazionalizzazione_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/

Treccani, (n.d.), Robotica.
https://www.treccani.it/enciclopedia/robotica_%28Enciclopedia-Italiana%29/

Treccani, (n.d.). VITE.

[https://www.treccani.it/enciclopedia/vite_\(Enciclopedia-Italiana\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/vite_(Enciclopedia-Italiana)/)

Vinetur, (2023). The future challenges of the wine industry: climate, sustainability, health, and technology.

<https://www.vinetur.com/en/2023071174311/the-future-challenges-of-the-wine-industry-climate-sustainability-health-and-technology.html>.

Vino e made in Italy: perché il mondo ci invidia, (n.d.).

<https://www.corriere.it/native-adv/ferrarispumante-longform02-vino-e-made-in-italy-perche-il-mondo-ci-invidia.shtml>

VIVA, (n.d.), Home page.

<https://viticolturasostenibile.org/programma-viva/consulenti/#page>

Wikipedia, (2023). Agrometeorologia. Wikipedia.

<https://it.wikipedia.org/wiki/Agrometeorologia>

WineNews, (2023). Nel mondo 22.515 ettari di vigneti biodinamici, lo 0,3% delle superfici vitate. WineNews.

https://winenews.it/it/nel-mondo-22-515-ettari-di-vigneti-biodinamici-lo-03-delle-superfici-vitate_502554/2/

Wpseo, (2021). Vino organico, biodinamico, biologico, libero e naturale: facciamo un po' di chiarezza. I Grandi Vini.

<https://www.igrandivini.com/mondo-vino/vini-green/vino-organico-biodinamico-biologico-libero-e-naturale/>