



Facoltà di Economia

Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL BUSINESS DEL VINO

Relatore:
Prof. Matteo Caroli

Candidato:
Alessandra Tiberio
matr. 128501

ANNO ACCADEMICO 2008/2009

INDICE GENERALE

Prefazione	Pag. III
Introduzione	» VI

1. Dalle origini ai nostri giorni

1.1 Istantanee dal settore del vino.....	» 3
--	-----

2. Il mercato mondiale del vino. Dualismo tra vecchio e nuovo mondo

2.1 Produzione e consumo di vino nel mondo.....	» 8
2.2 L'Italia e i paesi extra europei: produzione e consumo a confronto.....	» 10
2.3 Frontiere aperte al vino italiano sui mercati asiatici.....	» 17
2.3.1 Il business del vino abbandona l'Europa per emigrare in Cile, Argentina e Australia..	» 22

3. L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese vinicole italiane

3.1 Lo sviluppo internazionale delle Pmi vinicole.....	» 24
3.2 Le principali ragioni per divenire "internazionali".....	» 26
3.3 Delocalizzazione produttiva: un'opportunità da non sottovalutare.....	» 29
3.4 I modelli di crescita all'estero delle Pmi vinicole.....	» 31

4. Strategie di marketing del vino per i mercati esteri

4.1 Vino e territorio: la trasformazione dei valori territoriali in valori di mercato.....	» 37
4.1.1 Strategie e ruolo del marketing territoriale: il branding del valore.....	» 39
4.2 Dal marketing al marketing mix del vino.....	» 40

4.3 “P” di <i>product</i>	» 43
4.3.1 Il posizionamento sensoriale dei vini: il management della qualità.....	» 45
4.3.2 Consumi di alta qualità nella terra del “Bel Paese”.....	» 47
4.3.3 Italiani e vino: un rapporto di fiducia.....	» 48
4.3.4 Il vino “dealcolato”: ultima novità dal settore sul fronte della produzione.....	» 51
4.4 “P” di <i>price</i>	» 52
4.4.1 La determinazione del prezzo e il “metodo delle 3C”.....	» 53
4.4.2 La sensibilità al prezzo.....	» 55
4.5 “P” di <i>promotion</i> . Tecniche di valorizzazione dei brand vitivinicoli.....	» 55
4.5.1 Il packaging del lusso.....	» 58
4.6 “P” di <i>placement</i> . Strategie di distribuzione e logistica globale.....	» 60
4.6.1 Principali tendenze nel canale retail e gdo.....	» 61

5. Le principali strategie competitive finalizzate al rilancio del vino

“Made in Italy” a livello internazionale

5.1 La gestione del brand: strategie per il conseguimento di un alto vantaggio competitivo.....	» 70
5.1.1 Cenni storici sulla marca e funzioni attuali degli <i>intangibles</i>	» 71
5.1.2 Definizione di marca e fasi dello sviluppo moderno.....	» 73
5.1.3 Politiche di branding nel settore vitivinicolo: strategia informativa, trasformativa e le promozioni.....	» 75
5.1.4 Come costruire la brand identity.....	» 78
5.1.5 Il valore della marca e la costruzione della brand equity.....	» 81
5.1.6 L’immagine del vino: la forza è nel brand o nel territorio?	» 84
5.2 Il rilancio del vino italiano attraverso la strategia delle “Sei Esse”.....	» 91
5.3 Dalla competizione alla collaborazione.....	» 92

Conclusioni personali	» 94
------------------------------------	------

Bibliografia	» 98
---------------------------	------

Capitolo 1

DALLE ORIGINI AI NOSTRI GIORNI

Sommario: Introduzione. – 1. Istantanee dal settore del vino

Introduzione. Dalla terra al calice: il risultato di un prezioso binomio tra il paziente e attento lavoro dell'uomo e la generosità del territorio.

Prelibata bevanda di origini antichissime, il vino rappresenta un tassello importante della nostra cultura ed economia. Raccontando la sua storia, si narra quella di un intero territorio, a cui la vite è profondamente legata, e quella della gente che da sempre la lavora pazientemente. Il lavoro lento e attento che accompagna la coltivazione, la raccolta, la vinificazione e l'attesa, si sposa oggi con la rinnovata cultura che alla quantità ha sostituito il valore della qualità. Sempre più viva è ormai la passione nei confronti di una bevanda che, attraverso il rito della degustazione, abbinata ai piatti tipici della nostra terra, può essere esaltata in mille modi diversi accompagnando degnamente banchetti eleganti e gioviali. La consapevolezza di un prodotto di ottima qualità si abbina inoltre alla rinnovata attenzione nei confronti degli effetti benefici di una bevanda che, se assunta in quantitativi adeguati, può aiutare nella prevenzione di numerose malattie.

Concedersi un buon bicchiere di vino rappresenta non solo un piacere del palato, ma ai più attenti, infatti, può svelare numerosi sapori, quelli della propria terra e della propria cultura. Un aspetto molto importante della globalizzazione è lo spostamento sia degli input che delle conoscenze da un'area prestabilita, quella in cui si ritiene sorse la prima uva da vino, a nuove aree di applicazione.

La storia della vite è intimamente intrecciata a quella dell'uomo e risulta quindi difficile tracciarne il percorso fino all'epoca moderna. Alcuni rinvenimenti archeologici hanno dimostrato che questa pianta rampicante, denominata scientificamente *vitis vinifera*, cresceva spontaneamente nelle foreste tra il Mar Caspio e le vette himalayane già 300.000 anni fa. Anche la storia del vino muove i primi passi in Oriente, dove inizia a rinvenire nell'Età del Bronzo, tra il 3400 e 2100 a.C., una vite non più spontanea ma domestica in zone come l'Egitto, la Giordania e la Palestina dove mai era cresciuta prima. L'uomo quindi aveva cominciato a coltivarla perché ne aveva scoperto il valore e, in particolare, le potenzialità del suo succo che, grazie agli effetti inebrianti e benefici che infondeva in chi lo beveva, viene da subito caricato in un'aura mistica e religiosa. Infatti, è presente con affini significati nelle tradizioni e nella simbologia di molte religioni: nella Genesi, appena sceso dall'arca, Noè pianta una vigna per ottenere del vino; nel folto e variegato olimpo greco c'è il dio Dioniso, scopritore del vino e grande bevitore assieme al suo immancabile corteo di baccanti; nella mitologia romana questo ruolo era svolto dal dio Bacco mentre gli Egizi ne attribuivano la scoperta a Osiride, dio dell'agricoltura.

Bevanda dal carattere sacrale dunque, e per questo riservata a pochi eletti nonché a particolari contesti sociali. Grazie ai Greci e poi ai Fenici, la maggior parte delle conoscenze relative alla coltivazione delle migliori specie di uva da vino si diffuse gradualmente verso Occidente, seguendo le rotte del commercio marittimo. A intraprendere la successiva coltivazione nel Centro Italia furono gli Etruschi, utilizzando varietà originarie del posto a partire dall'ottavo secolo a.C.

Tuttavia, la vera produzione di vino venne introdotta dai Romani nella Francia meridionale intorno al 600 a.C. per poi diffondersi in quello che oggi chiamiamo il *Vecchio Mondo* e nel Nord Africa. Con i Romani la produzione di vino aumentò e il suo uso divenne appannaggio anche dei ceti più bassi della società. Particolare interessante è che in quest'epoca il vino non era bevuto puro ma allungato con dell'acqua (il verbo *miscere* indica sia l'azione del versare sia, contestualmente, quella del mescolare) e aromatizzato con spezie. Non solo. Il suo gusto era sciropposo, denso e di alta gradazione in quanto veniva sottoposto a processi di ebollizione per poterlo conservare più a lungo all'interno di recipienti di terracotta rivestiti di pece.

La discesa dei Barbari, alla fine del III secolo, comportò un periodo buio e difficile per il vino che fu superato nei consumi dalla birra, una bevanda legata alle tradizioni e alla cultura nordica allora dominante. Soltanto i monaci continuarono a coltivare la vite nei pressi delle abbazie, dei conventi e dei monasteri: la scelta era dettata soprattutto da motivi pratici in quanto il vino era un elemento essenziale nella celebrazione della messa e, in particolare, nel rito dell'eucarestia dove veniva offerto a tutti i partecipanti e non solo al prete officiante. Da questo momento in poi il vino, in quanto bene di particolare pregio, viene conservato nei seminterrati e nelle cantine e non più, come

accadeva prima, all'interno della casa o nel solaio. La rinascita del vino cominciò alla fine dell'anno mille con la ripresa del commercio quando era, assieme alla lana, uno dei beni più richiesti dalla nascente borghesia. La fortuna di una bevanda come il vino fu favorita anche dalle cattive condizioni igieniche dell'acqua dovute alle rudimentali tecniche di estrazione. Nel Seicento, sotto la nuova agguerrita concorrenza di bevande come la cioccolata, il tè e il caffè, e con l'enorme diffusione della birra e dei distillati in genere, il vino fu sottoposto ad ulteriori processi migliorativi specie per quanto riguarda le tecniche di produzione e conservazione. Questi miglioramenti proseguirono nel Settecento quando la fiducia nella scienza portò i chimici a fare studi specifici, come quelli di Lavoisier, sulla trasformazione dello zucchero in alcol.

Di questi fenomeni il Medio Oriente e il mondo arabo non furono mai particolarmente toccati per motivi religiosi legati al Corano. Al contrario, i primi esploratori del *Nuovo Mondo* introdussero le tecniche di coltivazione delle viti da vino in Sud America per poi risalire verso Nord fino allo Stato della California, considerato tutt'oggi terra di ottimi raccolti (basti pensare ai vini di Napa Valley). Nell'Ottocento, infine, la produzione di uva e di vino raggiunse l'Australia e la Nuova Zelanda, garantendo così un'ampia copertura su tutto il globo. Si noti bene che con l'espressione "Vecchio Mondo" si vuol intendere l'insieme delle produzioni vinicole che possiedono una lunga storia e cultura in materia, come l'Italia, la Francia, la Spagna e il Portogallo.

Con il termine "Nuovo Mondo" ci si riferisce, all'opposto, alle nazioni che solo di recente si sono affacciate sullo scenario internazionale come Australia, Nuova Zelanda, California, Cile e Sud Africa. Pur essendo storicamente lontane dalla viticoltura mediterranea, queste vaste località beneficiano di tecnologie d'avanguardia e di vitigni di successo tali da mettere in crisi le prestazioni dei vecchi territori del vino, continuamente chiamati a rinnovare i loro vigneti e ad adeguare la produzione, sia in termini di competitività qualitativa che commerciale, purché adeguata ai gusti del mercato. Oggi, piuttosto che in passato, l'attrazione per il mondo del vino raggiunge i massimi livelli. A dimostrarlo è il prestigioso meccanismo che ruota attorno al business del vino, talmente articolato da renderlo un caso straordinario di globalizzazione.

1.1 Istantanee dal settore del vino

In primo piano: la globalizzazione del settore. Un fenomeno vecchio come il mondo, ma che negli ultimi decenni ha subito una fortissima accelerazione, pressappoco in tutti i settori dell'economia

domestica e mondiale. A provocarla due importanti concause: l'evidente riduzione dei costi di comunicazione e di trasporto, e l'abolizione di numerose barriere doganali e protezionistiche nei principali paesi del mondo. Senza dimenticare che la globalizzazione ha potuto manifestarsi anche grazie alla maggior diffusione della lingua inglese all'interno della popolazione mondiale: un elemento, questo, che ha sempre avuto un certo ruolo nel determinare il successo degli stati produttori del Nuovo mondo.

Studiosi ed esperti di settore, nel definire il fenomeno della globalizzazione all'interno del mercato del vino, sono soliti offrire opinioni divergenti. C'è chi lo considera positivamente e cioè come la riduzione dei costi di transazione facendo business in tutte le parti del mondo per preservare risorse; e c'è chi lo ritiene uno dei peggiori mali dell'economia mondiale: perché ha accentuato nel tempo le differenze tra paesi ricchi, che continuano a prosperare, e quelli poveri che seguitano a indietreggiare; perché ha condotto all'omogeneizzazione dei bisogni e dei prodotti; perché ha provocato la scomparsa delle piccole aziende a favore delle multinazionali; perché ha comportato il passaggio dalla soddisfazione di una richiesta individualistica a una domanda mondiale. A prescindere dalle diverse interpretazioni, sono tre gli effetti della globalizzazione¹ maggiormente riconosciuti all'interno del settore vinicolo: la crescita del livello di concentrazione del settore, contraddistinto da operazioni di fusione e di acquisizione tra imprese per potersi rafforzare in un business sempre più competitivo; la trasformazione da piccole aziende a multinazionali per resistere alla crescente concorrenza; il trasferimento della tecnologia a livello internazionale. Tale flusso di tecnologia enologica è incentivato non solo dallo sviluppo delle multinazionali ma anche dall'opera dei produttori di vino che esportano le proprie tecniche vinicole in tutto il mondo attraverso viaggi e permanenze tra un paese e l'altro operando come consulenti del settore.

Le preannunciate conseguenze hanno letteralmente messo in crisi il mercato del vino, costringendolo ad adeguarsi a un contesto prettamente globale. E non è finita, perché la globalizzazione oggi non ha solo l'effetto di incentivare gli scambi internazionali di vino, ma anche di diffondere in ogni angolo del globo la stessa tecnologia e know how, sia in campo agronomico che di vinificazione, affinamento e imbottigliamento. È doveroso chiedersi a questo punto: in che modo la globalizzazione ha messo in crisi il mercato del vino; e come cambia la sua struttura in un tale contesto? Quali sono, dunque, le principali cause che hanno trasformato le tecniche di produzione e le abitudini di consumo ormai consolidate nella cultura dei popoli? In sostanza, chi sono i veri consumatori e produttori di vino nel 2009? Per trovare risposta a queste domande è opportuno dare uno sguardo ai numeri dell'anno appena trascorso e a quelli degli anni precedenti, in altre parole ai dati sulla produzione e sul consumo di vino nei principali paesi europei ed extra-

¹ www.ilcorrierevinicolo.it

europei. Per fortuna il fenomeno della globalizzazione funziona a due vie perché, oltre ad avere recentemente creato nuove opportunità per i vini del Nuovo mondo in Europa - i quali non trovano difficoltà a sbarcare sulle coste del mare del Nord- ha anche consentito alle nostre aziende di fare altrettanto sui mercati esteri.

*“Il vino è uno dei maggiori segni di
civiltà al mondo”.*

Ernest Hemingway

Capitolo 2

IL MERCATO MONDIALE DEL VINO. DUALISMO TRA VECCHIO E NUOVO MONDO

Sommario: Introduzione. – 1. Produzione e consumo di vino nel mondo. – 2. L'Italia e i paesi extra europei: produzione e consumo a confronto. – 3. Frontiere aperte al vino italiano sui mercati asiatici. – 3.1 Il business del vino abbandona l'Europa per emigrare in Cile, Argentina e Australia.

Introduzione. La battaglia per la conquista dei mercati non si combatte più solo sul fronte di una qualità del vino più o meno percepita e identificabile. Vecchio e Nuovo mondo si confrontano al fine d'individuare strategie differenziate per consumatori e media.

La ricreazione è finita. Dopo anni di bengodi a tutti i livelli durante i quali le aziende hanno registrato crescite a doppia cifra e la sete del pubblico pareva non aver limiti né di spesa, né di consumi, il ritorno alla realtà è dei più bruschi. La generale congiuntura economica sfavorevole, i problemi di cambio euro-dollaro e una situazione politica planetaria quanto meno traballante, contribuisce a tracciare un quadro poco sereno per la produzione vinicola dei paesi tradizionali produttori. A ciò si aggiungono le ansie che stanno creando gli stati cosiddetti “nuovi” produttori, la cui concorrenza, da minaccia che era, si è trasformata in dura quotidianità con la quale il Vecchio Mondo si trova a fare i conti. Nel Vecchio Mondo il vino costa. Al produttore, ma ancor più al consumatore finale. Il quale, in tempi d'incerta economia come gli attuali, smette di fare il grande e il munifico e sta attento a quello che compra e soprattutto a quanto lo paga. Anche il produttore fa i suoi conti: taglia, riduce le spese, ripensa le sue strategie produttive e commerciali nell'intento di rosicchiare margini là dove è possibile, il più possibile. Il mercato del vino visto nella sua dimensione internazionale, ha subito negli ultimi trent'anni importanti modifiche quantitative, sia nelle aspettative qualitative e strutturali da parte del pubblico e del mercato, trovandosi oggi in una fase di assestamento nella quale i soggetti interessati devono rimodulare strategie e comportamenti.

Elemento rilevante di questa evoluzione è la crescita degli scambi internazionali e la realizzazione di un sistema vino mondiale più articolato di quanto fosse trent'anni fa e nel quale l'equilibrio di mercato dei principali paesi produttori è fortemente influenzato dalla performance delle esportazioni. Il sistema vino appare più articolato perché sono aumentati i paesi con un forte orientamento all'esportazione, grazie alla nuova vocazione di quei produttori che ormai vengono definiti comunemente, nel loro insieme, "il Nuovo Mondo del vino", cui appartengono principalmente gli Stati Uniti, l'Australia, l'Argentina, il Cile, la Nuova Zelanda e il Sud Africa. L'affermarsi sulla scena internazionale del vino di questi Paesi ha determinato un nuovo scenario competitivo che viene spesso letto attraverso uno schema interpretativo che vede una contrapposizione tra il Nuovo Mondo del vino e un Vecchio Mondo costituito principalmente dai Paesi produttori dell'Unione Europea. In realtà lo scenario competitivo è molto più complesso di quanto possa apparire, e non riducibile al semplice dualismo suddetto.

Si avrà modo di percepire, nelle pagine che seguono, che il gruppo dei nuovi paesi del vino è tutt'altro che omogeneo e che il sistema del vino è oggi non solo più articolato per la presenza di nuovi esportatori, ma è anche più complesso perché sono nate nuove tipologie d'impresa a tutti i livelli della filiera, quindi nella produzione, nella distribuzione intermedia e nella vendita al dettaglio, in tutte le parti del mondo. Al fine di collocare l'analisi dello scenario competitivo nell'ambito di un quadro generale del mercato, si propone una visione sintetica dell'evoluzione quantitativa della produzione, del consumo e degli scambi internazionali a livello mondiale, e successivamente, un'analisi delle modificazioni qualitative della domanda e le conseguenze che queste hanno sulla produzione. L'analisi dello scenario competitivo viene quindi svolta analizzando dapprima i principali Paesi partecipanti al mercato come produttori ed esportatori e come importatori, e poi l'evoluzione dei rapporti competitivi tra i paesi esportatori, individuando anche la posizione specifica dell'Italia. Considerato il processo evolutivo del sistema vino a livello internazionale, si passerà a un'analisi di tipo strutturale e di mercato del vino in Italia, valutando le criticità dell'intero sistema, per convergere infine a un insieme di possibili strategie da attuare, idonee a garantire alle imprese italiane dinamicità e forte vantaggio competitivo nell'attuale mercato globale, spiegando come il pregiato nettare di Bacco riesca a dialogare con il consumatore di ogni parallelo e meridiano del villaggio globale.

2.1 Produzione e consumo di vino nel mondo

Stando ai recenti dati relativi alla produzione e al consumo mondiale, quello del vino non sembrerebbe essere un business con particolari prospettive di crescita; anche se per moltissimi investitori e consumatori l'industria del vino offre un prodotto molto richiesto. *“Nella botte piccola c'è il vino buono”* recitava un antico proverbio. Quello che, mio malgrado, i saggi non potevano sapere è che il vino buono è diventato una delle forme di investimento più redditizie, tanto che negli ultimi anni le società vinicole quotate nei mercati azionari hanno battuto l'indice delle Borse mondiali, dimostrandosi un valido paracadute nei momenti di crisi. Tuttavia, è opinione comune che l'attuale crisi finanziaria produrrà effetti negativi anche sull'economia reale, creando disoccupazione e carenza di liquidità da un lato e calo dei consumi, eccessi di produzione e un paventato rallentamento delle esportazioni, dall'altro. Questi gli aspetti che, da oltre un decennio, tormentano l'economia del vino causandone profondi cambiamenti; tra cui i più importanti sembrano essere: la trasformazione della cultura e delle scelte di consumo, nonché le modalità di produzione e di commercializzazione.

A livello mondiale² il mercato del vino si presenta come un mercato di notevole ampiezza. Si stima che il fatturato del settore vitivinicolo superi i 150 miliardi di euro, se valutato a livello del consumo e oltre 60 miliardi, se valutato a livello della produzione. Le esportazioni mondiali, invece, si aggirano sui 15 miliardi di euro, facendo del vino uno dei prodotti alimentari più scambiati su scala internazionale. Le stime dimostrano che circa il 58,9% del totale prodotto proviene dai paesi dell'Unione Europea; il 18% distribuito nel continente americano (gli Usa rappresentano l'8,7% della produzione totale); e solo il 4,3 e 2,1% rispettivamente da Argentina e Cile. La dinamica dei consumi ha seguito in parte quella della produzione, stabilizzandosi intorno a quel valore, ma spostandosi dai paesi storicamente produttori a quelli che non lo sono, o che lo stanno diventando; paesi che non sono “nuovi” dal punto di vista della produzione del vino, quanto per la massiccia partecipazione al commercio internazionale. Si pensi che, dopo le forti diminuzioni degli anni '80, i consumi mondiali di vino hanno ritrovato una certa stabilità, mostrando segni di ripresa tra il 1996 e il 2001, portandosi a circa 27 milioni di tonnellate, di cui il 58% registrato all'interno dei confini dell'Unione Europea, facendone il primo consumatore al mondo. Tra i paesi extra UE sono da ricordare gli Stati Uniti, che rappresentano l'11% dei consumi totali; la Cina che con il 3,9% delle quote di consumo si classifica settimo bacino mondiale e, infine l'Oceania che quanto a consumi

² Fonte dati: elaborazioni Nomisma.

Cfr.: Russo, Pantini, Gordini. *Wine marketing in Europe* (2004), pp. 9 e ss.

rispecchia ancora una frazione marginale del totale Mondo, pari al 2,5%. In riferimento alle annate 2006-2009, i dati della FAO confermano la predominanza dell'UE nel settore vino, raggiungendo un peso di quasi il 60% dei consumi mondiali. Tra i paesi produttori è in atto un processo di stabilizzazione nel livello dei consumi pro capite, che però evidenzia dei cali soprattutto in Italia, Francia e Portogallo. Ragguardevole per i consumi è senza dubbio la Francia (con 4,4 milioni di tonnellate) a cui segue l'Italia con un consumo di 4 milioni. Questi paesi coprono da soli quasi la metà dei consumi dell'UE, seguiti a distanza da Spagna, Germania e Regno Unito. Quest'ultimo, pur mantenendosi a livelli inferiori rispetto alle altre località dell'area mediterranea, continua a registrare tassi di crescita consistenti configurandosi uno dei mercati più attraenti per i competitori internazionali. Ci si aspetta, dunque, una forte crescita dei consumi nei paesi del Centro-Nord Europa (Germania, Gran Bretagna, Irlanda e Danimarca) e una diminuzione della domanda totale nel bacino mediterraneo.

Da parte loro, gli Stati Uniti dispongono di un sistema produttivo talmente innovativo da sottrarsi all'imitazione delle nazioni di più antica tradizione vinicola, realizzando i cosiddetti *vini varietali*, quelli capaci di soddisfare meglio e in modo più agevole le esigenze dei nuovi consumatori. Tuttavia, si sente e si teme anche qui la concorrenza dei paesi emergenti, a causa degli elevati costi di produzione. Per giunta, dell'espansione della quota dell'America Latina è stata artefice l'Argentina grazie alla spinta espansiva degli investimenti fatti da aziende cilene e Nordamericane in cerca di nuovi terreni da impiantare. Un altro stato Sudamericano che va affermandosi nel panorama mondiale vitivinicolo è il Cile, che procede alla continua riconversione dei suoi impianti. In particolare, abbandona la coltivazione dei vitigni autoctoni, ritenuti di scarso interesse commerciale, a favore di quattro vitigni altamente diffusi ed economicamente più significativi: Merlot, Cabernet, Chardonnay e Sauvignon.

Tutti i paesi sopraccitati mostrano numerose analogie con il sistema produttivo europeo: condizioni climatiche affini, imprese di trasformazione frammentate e un forte ricorso alla cooperazione. Dallo stesso sistema, però, se ne differenziano per la presenza di costi di produzione più bassi rispetto a quelli dei tradizionali paesi produttori. A essi seguono l'Europa Orientale, la Romania, l'Ungheria e la Russia che insieme raggiungono il 6,3% del prodotto totale. Nel continente asiatico la superficie vitata è passata dal 14% al 18% rispetto a quella mondiale e la produzione è pari a circa il 6%. All'ultimo posto si confermano l'Oceania e l'Africa con il 4,8% e il 3,3%. L'aumento delle superfici vitate in Oceania, continente a vocazione vinicola di recente formazione, è dovuto soprattutto all'effetto traino dovuto all'espansione dei vigneti nelle terre australiane e neo zelandesi. Questo processo espansivo delle superfici agrarie investite si rileva anche nel continente africano, soprattutto in Sudafrica, precedentemente penalizzato da un regime di governo restrittivo che ne ha

ostacolato lo sviluppo. Le produzioni di queste due grandi nazioni sono detenute dal Sudafrica, Australia e Nuova Zelanda che, visti i tassi di crescita produttiva e l'elevata capacità di penetrazione nei mercati, sono considerati i principali artefici dell'espansione produttiva del "Nuovo mondo". Per quanto concerne, infine, l'andamento della produzione relativamente agli stati membri dell'Unione Europea, già nel 1998 Spagna, Francia e Italia raccoglievano da sole oltre l'85% della superficie totale investita a uva da vino. In particolare, Italia e Francia si alternavano nella veste di principale produttore di vino; mentre la Spagna raggiungeva livelli di produzione più contenuti nonostante abbia una superficie vitata più estesa.

Dati EUROSTAT, evidenziando l'andamento della produzione da un punto di vista qualitativo, hanno dimostrato come negli ultimi anni sia emersa una tendenza a realizzare prodotti in grado di soddisfare le sempre più elevate esigenze dei consumatori. In Francia, per esempio, la produzione vitivinicola di qualità detiene un ruolo storicamente importante. Caratteristico è anche il caso della Germania nonostante abbia una posizione geografica poco dedita alla produzione di vino. Le dissomiglianze appena descritte fra un paese e l'altro, trovano una spiegazione plausibile nel sistema di tutela della produzione di qualità fissato dalla Comunità Europea. Il quadro di riferimento comunitario definisce, a proposito, i requisiti essenziali e comuni a tutti gli stati, da considerare allorquando si stabiliscono le caratteristiche di un prodotto V.Q.P.R.D. (Vini di Qualità Per Regioni Determinate).

2.2 L'Italia e i paesi extra europei: produzione e consumo a confronto

A Mumbai i medici lo consigliano al posto del whisky, i ricchi a Mosca lo preferiscono addirittura alla vodka. Si stima³ che nel 2011, in Cina, si stapperà un miliardo di bottiglie e gli statunitensi diventeranno i maggiori consumatori di vino, superando i totem enologici Francia e Italia, in netto calo di consumi.

Nasce, oggi, un profilo nuovo del vino nel mondo, sempre più "bevanda globale", al di fuori dei confini dei singoli paesi produttori. È allora utile ridefinire la mappatura dei consumi, della produzione e del mercato mondiale del vino; e successivamente, fornire un'analisi sul posizionamento competitivo del vino italiano nei principali mercati di riferimento. La sintesi è di un settore in fortissima evoluzione dove, se da una parte vi sono alti margini di crescita, dall'altra è

³ www.inumeridelvino.it

altrettanto cruciale il fattore competitivo, oggi più che mai insediato dall'Emisfero Sud dei produttori, in altre parole i “winemaker del Nuovo Mondo”. A proposito di geografia dei vitigni nel mondo, se Spagna ma soprattutto Francia e Italia denotano ormai da tempo una certa stazionarietà nelle superfici, un maggior dinamismo arriva ancora una volta da una metà del globo non soggetto a contingentamenti di sorta. Un vero e proprio caso, in questo senso, è quello della Cina, la cui superficie vitata è cresciuta nel giro di dieci anni del 200%, tanto da arrivare a una dimensione analoga a quella di Usa e Australia messi assieme, cioè alla superficie del quarto e quinto paese produttore di vino al mondo. Ed ecco che anche sul vino si va riproponendo il “pericolo Cina”. In Italia⁴ il mercato interno è sempre stato e rimane lo sbocco prioritario dei propri vini, nonostante si faccia sentire anche qui la nota dolente dell'attuale crisi finanziaria che, investendo tutto il paese, ne ha di gran lunga ridotti i consumi pro capite. I consumi nella terra del Bel Paese passano da regolari a occasionali, se non addirittura festivi; la quota dei non consumatori sale vertiginosamente ma nonostante tutto il vino resta la bevanda più acquistata dalle famiglie italiane. Dati ISTAT lo dimostrano nel grafico seguente:

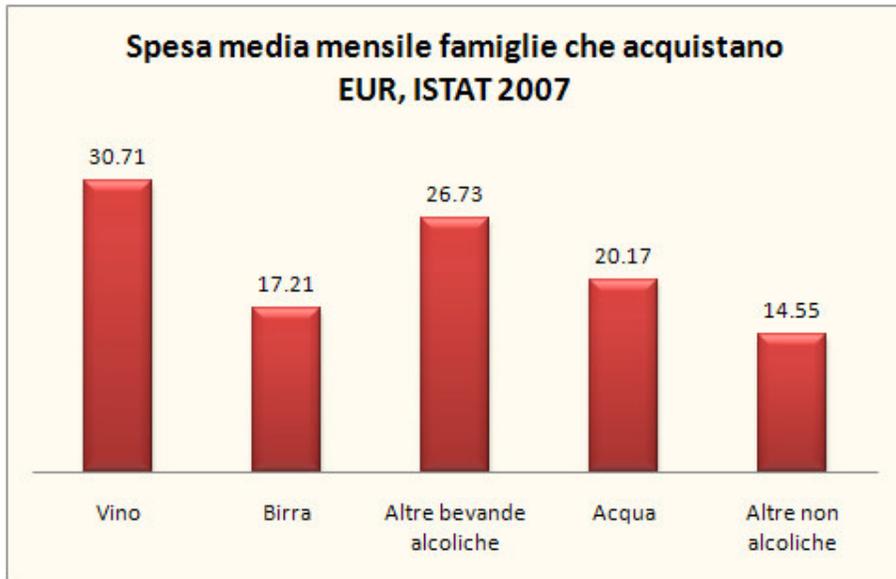


Grafico 1.

Fonte: elaborazione ISTAT (2007)

⁴ Cfr. Piccoli F. *La comunicazione nel food and beverage. Farsi conoscere con piccoli budget* (2005), pp. 19 e ss.

Le famiglie italiane che acquistano il vino, rappresentano circa il 40% del totale, spendendo circa 31 euro al mese. Dalla statistica emerge un chiaro superamento del vino sulla birra e su tutte le altre bevande alcoliche.

Considerando questo valore medio di spesa in relazione al tasso di penetrazione del prodotto sul territorio nazionale, che è di circa il 40% (46% in centro Italia, 34% nelle Isole), il grafico 2 riporta il netto sorpasso del Nord-Ovest del Paese (caratterizzato dalla presenza delle due regioni con una maggiore cultura del mondo del vino di qualità, il Piemonte e la Toscana) e del Centro, seguito a ruota dal Sud, Nord-Est e Isole.

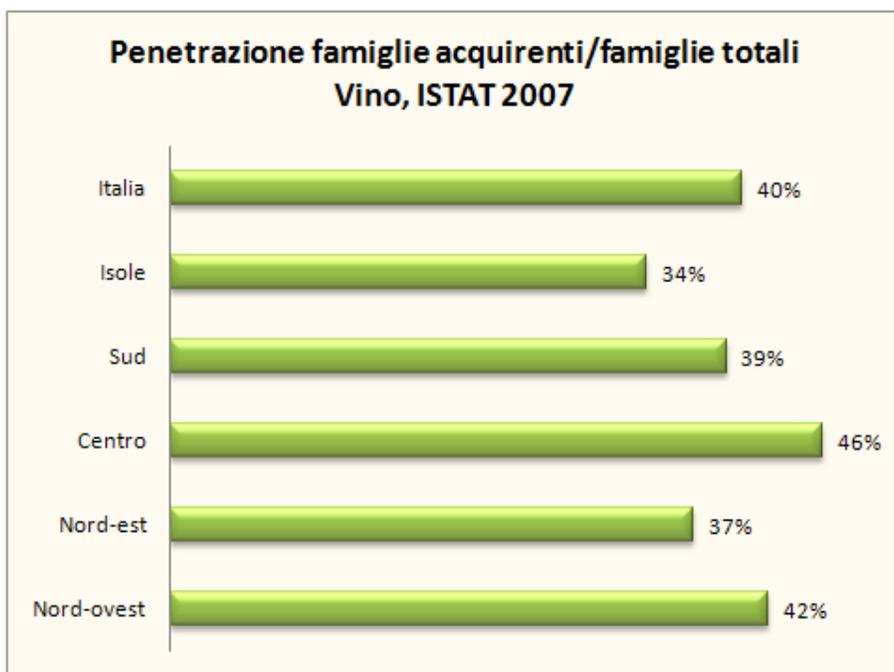


Grafico 2.

Fonte: elaborazione ISTAT

L'evoluzione dei comportamenti di consumo non si esaurisce entro i confini nazionali, ma rappresenta un vero e proprio fenomeno di portata mondiale. Un tale svolgimento non può che essere frutto di importanti cambiamenti sociologici, che confermano la prevalenza di consumi domestici e quelli outdoor soprattutto da parte della fascia giovane. Perfino la mappatura

psicologica del consumatore non corrisponde più alla mera versione originaria proposta dagli esperti, che classificava sei tipologie di consumatori di vino: entusiasti, attenti all'immagine, acquirenti saggi, tradizionalisti, degustatori soddisfatti e infine gli spaesati. Da questa premessa, ci si chiede quale sia il profilo del consumatore di vino nel 2009. Recenti studi di marketing rivelano aspetti pressoché innovativi, si tratterebbe quasi di un identikit variegato del consumatore il quale, al momento dell'acquisto, si mostra di gran lunga più preparato e riflessivo rispetto al passato. A confermarlo è una classifica giapponese (3) che descrive cinque tipologie a cui si rifà il "moderno" consumatore di vino: il *non abituale*, che considera il vino, un prodotto da consumare nelle occasioni speciali piuttosto che come bevanda quotidiana; l'*immaturo* nella pratica, che dichiara la sua difficoltà a scegliere un vino guardando semplicemente l'etichetta; c'è poi il consumatore *elitario* che sceglie il vino in base al suo valore; quello *informato* il quale, più che bere studia il prodotto attraverso riviste specializzate; ed infine c'è il consumatore *sensibile agli eventi*, che favorisce e promuove l'incremento dei consumi in corrispondenza delle occasioni o ricorrenze speciali (si pensi, ad esempio, al caso delle Olimpiadi). Il contraccolpo più grande che l'economia del vino ha subito a causa della recente crisi finanziaria è da rintracciarsi sul fronte dei prezzi, dove continuano a registrarsi importanti acquisti ma, di certo, non con la stessa frequenza di un tempo. Tutto ciò ha reso il consumatore più volatile di fronte ai prezzi.

Sul fronte dei consumi, si registrano notizie positive dall'India, protagonista attuale dello scenario internazionale a causa dei ripetuti attacchi terroristici che hanno infiammato i simboli del paese. Il Presidente della Camera di Commercio e dell'industria indiana, Sajjan Jindal, ha rivelato alla rivista "*Wine consumption in India*" i dati sul consumo di vino nel paese. Egli afferma, nell'intervista, che le previsioni sui consumi in India siano molto buone e raggiungeranno livelli di crescita del 20-25% nei prossimi anni; questo sarebbe dovuto non solo ai maggiori acquisti provenienti dalle fasce di età più avanzate ma soprattutto al segmento "giovane". Attualmente, un buon 80% degli acquisti di vino è registrato nelle città di New Delhi, Mumbai e dintorni; di cui oltre il 60% avviene tramite il canale HO.RE.CA (hotel, ristoranti e pub, bar e caffè). In relazione ai dati riportati, è facile accorgersi del graduale e crescente interesse della cultura indiana per il vino. Complici di questo avanzamento, diversi fattori: l'aumento del reddito pro capite che oggi permette l'acquisto di nuovi beni prima lasciati da parte, tra i quali il vino; l'influenza dell'Occidente che modifica gli stili di vita e modelli comportamentali dell'Oriente; le politiche adottate dai governi locali che favoriscono la nascita dell'industria del vino e quindi del suo mercato; ultimo ma non meno importante è il basso costo per l'impianto dei vigneti, che oggi rappresenta la maggiore attrazione da parte di imprenditori e investitori indiani e stranieri.

Focalizzando nuovamente l'attenzione sull'Italia, questa volta sul fronte della produzione⁵, si dirà che molto alto è il grado di apprezzamento che tutto il mondo riserva alla qualità e alla varietà della sua offerta agroalimentare, sforzandosi il più possibile a mantenere i tassi di crescita registrati nei prolifici e indimenticabili anni '90. Le dinamiche e i confronti tra l'agricoltura italiana e quella europea hanno rivalutato, nel tempo, i risultati produttivi del nostro paese in un contesto generale di scarso dinamismo: 42.5 milioni di ettolitri rendevano il nostro il secondo paese produttore di vino al Mondo, dopo la Francia. Il grafico riportato in figura 3 riporta ulteriori cambiamenti:

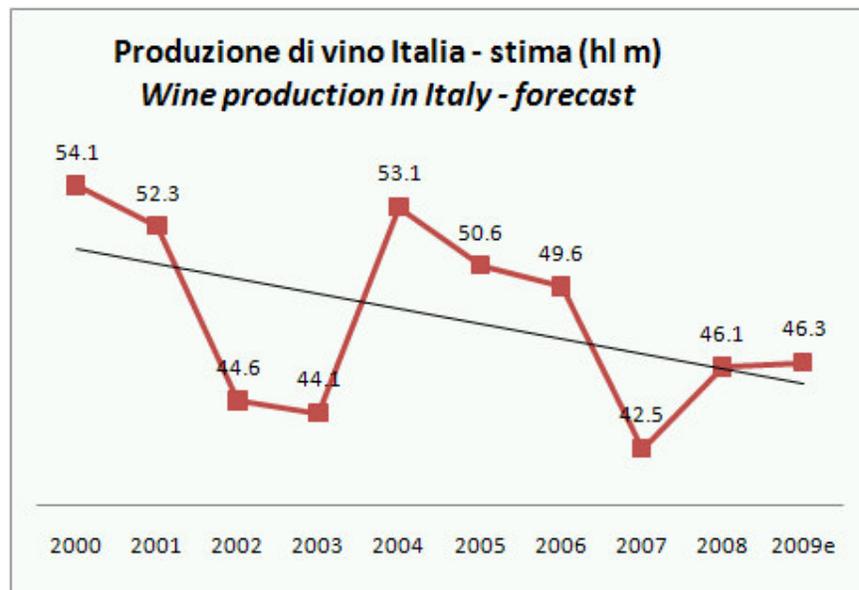


Grafico 3.

Fonte: elaborazione ISTAT (2008-2009)

Dopo un susseguirsi di alti e bassi negli ultimi dieci anni, il centro di ricerca ISTAT ha finalmente riscoperto una certa stabilità per il nostro paese, in termini di produzione, tanto che registrerà una vendemmia poco più alta dello scorso anno pari a circa 46.3 milioni di hl. Nostro malgrado, la Francia continua a primeggiare con i suoi 48.1 milioni di hl, e con una crescita del +12% rispetto allo scorso anno, ma con una forte volatilità tra le diverse regioni: in Champagne, ad esempio, ci sarà a quanto sembra una vendemmia “guidata” al ribasso del 30% dovuto alla scarsa domanda di mercato e dalla necessità di tenere i prezzi in crescita.

⁵ www.inumeridelvino.it

Più in particolare, la maggiore produzione di vini rossi di qualità si registra in Piemonte, Veneto e Toscana, che da soli spiegano più del 50% della produzione nazionale dei vini rossi Doc-Docg; quanto ai vini bianchi, un valido contributo proviene dal Lazio. Dal lato degli Igt (Indicazione Geografica Tipica), una posizione rilevante è rivestita dal Veneto, Emilia Romagna e Puglia che, da soli, rappresentano circa il 60% della produzione dei vini bianchi. Per quanto riguarda i vini da tavola, si distinguono: la Puglia, per la produzione dei rossi; la Sicilia per i bianchi e, infine, l'Abruzzo.

Tutti questi dati sulla produzione confermano il processo di aggiustamento che sta coinvolgendo il settore vitivinicolo italiano: infatti, la produzione di vini di pregio, che negli anni '80 rappresentava in media meno del 15%, è passata al 20% del totale nella prima metà del secolo successivo. L'aspetto più rilevante è rappresentato dalle produzioni Igt, la cui diffusione rappresenta essenzialmente un fenomeno recente nel panorama italiano grazie alla legge 164/92, e che rappresenta una realtà importante, avendo ottenuto fin dal primo anno di introduzione molti riconoscimenti. Ultimamente il numero di vini a Igt presenta una leggera flessione dovuta al passaggio a Doc. Sale, quindi, la percentuale di vini a denominazione nell'ambito dell'intera produzione nazionale.

Nel complesso, la viticoltura italiana si va progressivamente aggiustando verso una struttura produttiva maggiormente orientata verso produzioni di qualità. Tuttavia questo processo di adattamento non appare omogeneo, tra le regioni del paese; infatti, la produzione di vini a denominazione di origine continua a essere concentrata nel Centro-Nord dove si raggiunge quasi l'84% del totale Doc-Docg nazionale. Nonostante ciò l'Italia del vino è pronta per un nuovo primato: primo produttore in Europa, con un sorpasso che farà discutere i rivali francesi. Dati provenienti dall'Associazione Coldiretti fanno credere che il nostro paese raggiungerà presto 47 milioni di ettolitri, grazie ad un'annata che ha visto l'alternarsi di sole e piogge. In Francia, invece, le condizioni meteorologiche non sono state così clementi tanto che Oltralpe la vendemmia potrebbe essere considerata una delle peggiori negli ultimi otto anni. Le stime nostrane sono positive non solo per quanto riguarda la quantità, ma anche per la qualità: il 60% del raccolto dovrebbe essere destinato alla produzione di vini Doc, Docg e Igt. Tra le regioni più prolifiche ricordiamo il Veneto, la Puglia, l'Emilia Romagna e la Sicilia dove si concentrano ben due terzi dell'intera produzione.

Va sottolineato che il valore aggiunto per ettaro, ovvero la ricchezza netta prodotta per unità di superficie dell'agricoltura italiana: è oltre il triplo di quella statunitense, il doppio di quella inglese e nettamente superiore a quelle di Francia e Spagna.

Il grafico 4 offre, in proposito, un ottimo esempio dei dati sulla produzione regionale, potendo facilmente intuire quali, tra tutte le regioni, siano ritenute le “migliori” del 2009, in termini di produzione:

	2004	2005	2006	2007	2008	2009E	vs.2008	vs. media
PIEMONTE	3,263	3,054	3,229	2,724	2,480	2,730	10%	-1%
VALLED'AOSTA	22	20	22	18	17	NA		
LOMBARDIA	1,168	1,100	1,081	1,099	1,250	1,190	-5%	9%
TRENTINOALTOADIGE	1,269	1,057	1,159	1,221	1,140	1,200	5%	5%
VENETO	8,843	7,093	7,208	7,799	8,119	8,120	0%	7%
FRIULI-VENEZIAGIULIA	1,344	1,159	1,014	1,029	1,014	970	-4%	-12%
LIGURIA	91	84	77	89	71	NA		
EMILIA-ROMAGNA	7,155	6,608	6,768	6,253	6,340	6,660	5%	6%
TOSCANA	3,166	2,780	2,978	2,824	2,800	2,940	5%	8%
UMBRIA	1,078	998	1,103	998	843	NA		
MARCHE	1,248	1,206	1,090	757	871	830	-5%	-21%
LAZIO	2,492	2,362	2,316	1,838	1,797	1,890	5%	-18%
ABRUZZO	3,585	3,469	3,233	2,162	3,054	2,750	-10%	-15%
MOLISE	328	390	376	319	319			
CAMPANIA	1,878	1,826	2,020	1,652	1,768	1,950	10%	9%
PUGLIA	7,610	8,348	7,397	5,668	6,949	6,250	-10%	-8%
BASILICATA	201	267	246	221	208			
CALABRIA	485	539	484	406	445			
SICILIA	6,964	7,283	6,974	4,574	6,180	6,180	0%	-3%
SARDEGNA	943	924	859	862	582	640	10%	-22%
ITALIA	53,135	50,566	49,633	42,514	46,245	46,300	0%	-2%

Grafico 4.

Fonte: elaborazione ISTAT (2008-2009)

La coltura della vite e la produzione vinicola sono praticate in Italia da sempre, sin dall'epoca degli etruschi, e costituiscono oggi uno degli elementi trainanti dell'economia nazionale. È indubbio che la viticoltura italiana abbia raggiunto i massimi livelli mondiali grazie al bagaglio di tradizioni e di esperienze accumulate nel tempo e che, unitamente alla moderna tecnologia di vinificazione, hanno portato il vino italiano agli attuali prestigiosi livelli di commercializzazione.

2.3 Frontiere aperte al vino italiano sui mercati asiatici

Il vino italiano va sempre più forte nell'Est Europa, a dimostrazione di come l'interesse per i mercati asiatici stia cambiando gli orientamenti⁶ dei produttori vinicoli, esponendoli a culture nuove e obbligandoli a utilizzare i giusti strumenti per far giungere anche lì passioni ed emozioni tipiche dell'Occidente. A dire la verità, si tratta di mercati ancora marginali, soprattutto se rapportati a quelli più importanti come Usa e Germania. Più vino e meno whisky, dunque!

Consideriamo in primis, il secondo paese più popoloso al mondo: l'India, con il suo miliardo di abitanti da sempre influenzato dalla cultura britannica del bere; qui i player italiani nutrono grandi speranze. In India, per l'appunto, l'import italiano conta moltissimo e il suo tasso di crescita annuo è costante al 30%. Il vino, qui, rappresenta uno status symbol e, come sottolineato⁷ da un famoso giornalista indiano, Magandeep Singh è "un'opportunità per esplorare il fascino del made in Italy, introducendo aromi e fragranze totalmente sconosciute al gusto indiano". Il prodotto enologico d'importazione costa quattro volte in più di quello locale e, a trainare il vino italiano nella fascia dei consumi delle famiglie più ricche c'è anche il fenomeno del "Reverse Braindrain", basato sul fatto che i professionisti emigranti indiani, una volta rientrati in patria, incoraggiano gli appartenenti allo stesso grado sociale ad adottare le abitudini scoperte nel Vecchio Mondo.

Un'ulteriore spinta al consumo di vino proviene dai medici, che premono sull'acceleratore dei consumi consigliando, a fini salutistici, di sostituire il tanto amato whisky con ben due bicchieri di vino rosso al giorno. A favorire la spinta acceleratrice è, infine, lo stesso ministro dell'agricoltura indiano ad annunciare prossimi tagli ai dazi. Per ora la nuova mecca commerciale vede primeggiare la Francia e l'Australia seguite dall'Italia, complice la grandissima popolarità che sta riscuotendo la ristorazione italiana. In particolare, due sono i principali mercati: New Delhi e Mumbai che importano un buon 20% del vino consumato; una performance che spiega quanto sia opportuno esserci al momento di raccogliere frutti di un mercato di dimensioni potenzialmente enormi.

L'export italiano ha registrato, inoltre, un forte lancio in avanti nella Repubblica Ceca, in Ungheria e in Romania. Nei primi due paesi, l'Italia custodisce il primato quanto a made in Italy esportato: in territori come questi, storicamente e culturalmente produttori di vini di alta qualità, il consumatore tipo ha abitudini e stili di vita molto simili a quelli italiani. Dal canto suo, la Romania ha riscoperto a pieno la grande vocazione vitivinicola (di produrre uva, oltre che vino) in seguito al crollo del comunismo nel 1989, tanto da divenire titolare di una piccola ma crescente quota venduta all'estero,

⁶ *Imprese vinicole e orientamento al mercato. Un connubio da costruire*. Economia e Management, n.3, 2006.

⁷ Cfr. *Largo Consumo: rivista di economia e marketing sulla filiera dei beni di consumo*, vino/produzione, n.3, 2008.

con particolare orientamento al mercato inglese. Con l'adesione all'UE nel 2007 la Romania ha, inoltre, il vantaggio di beneficiare di stanziamenti agricoli per lo sviluppo rurale del paese. Da un punto di vista imprenditoriale, il vigneto in Romania si sta dimostrando un valido investimento: il mercato interno è in crescita (nel 2005 i consumi locali hanno raggiunto ben 40 milioni di euro), la maggior parte del prodotto è "fatta in casa"; pena i vini d'importazione, contraddistinti da prezzi alti, scarsa varietà e convenienza. I consumi romeni sono contrassegnati da una cultura enologica di base con origini antichissime, che risalgono addirittura alla dominazione romana. Si ritiene che la stessa origine latina della Romania abbia da sempre favorito la cultura di bere vino e che, quindi, funga da volano per i consumi del paese. Da una parte una terra a basso costo di manodopera e, dall'altra, un mercato da 40 milioni di euro: è la Romania, meta desiderosa e ambiziosa per i giovani produttori italiani, sempre più convinti a investire in vigneti autoctoni o a esportare i propri prodotti.

Altri paesi come Polonia, Lituania, Ucraina ed Estonia sono da ritenersi mercati emergenti per il vino made in Italy. La Lituania, il più grande dei tre paesi baltici costituisce, grazie alla sua posizione geografica, un ponte naturale verso un mercato più vasto, che include Bielorussia, Polonia, Estonia e Russia. Proprio qui, il consumatore di vino è molto razionale nelle sue scelte d'acquisto; conosce bene i prodotti, distingue i sapori e le diverse offerte che gli vengono proposte. Quanto alla Polonia, pur essendo un paese dell'UE, le importazioni di vino prodotto con uve nazionali, sono soggette al pagamento di un'accisa. Ma tra i paesi dell'UE l'Ucraina è al primo posto per le importazioni di vino italiano e al terzo per le esportazioni verso di essa. I prodotti dell'agricoltura esportati dall'Italia sono di modeste quantità a causa alcune difficoltà di accesso al mercato ucraino, la più evidente è dovuta al fatto che il numero delle ditte che importano bevande è limitato a circa una quindicina a causa delle alte aliquote d'imposta e dazi doganali.

L'ultimo, ma non meno importante riferimento va alla Russia, dove il vino è molto apprezzato, dopo vodka e birra. Mosca assorbe il 65% delle vendite dei vini italiani, San Pietroburgo il 15% e il restante 20% è distribuito nel territorio russo. Riguardo l'import globale di vini, l'Italia è al terzo posto, seguita da Francia e Spagna, ma con un trend in forte crescita. Il consumatore russo preferisce i vini italiani di segmento alto, e cioè quelli d'élite; ma sul mercato non si esclude la presenza delle altre fasce di prezzo. Sulla scelta d'acquisto influiscono notevolmente: le caratteristiche commerciali del prodotto, rappresentate dal marchio, dalla forma e dallo stile della bottiglia e dalla confezione. La quota maggiore di vendita riguarda le fasce di prezzo prevalentemente basso e medio; mentre gli acquisti nella fascia alta costituiscono il 6% del mercato, che comunque è in forte crescita. In realtà il prezzo finale di ogni bottiglia è fortemente legato alle condizioni del mercato locale e, quindi, può variare di area in area. Sulla sua determinazione incide

l'impatto del sistema di tassazione russo che prevede diritti d'importazione, Iva al 18%, costi di sdoganamento e una profit tax per il 39% del margine lordo. Il consumo di vino italiano in questa regione dalle temperature nordiche e quasi polari è fortemente accompagnato da una ristorazione di qualità. La cucina italiana è al terzo posto nelle preferenze dei russi, dopo di quella nazionale e caucasica, staccando di almeno 10 punti percentuale tutte le altre. Accanto alla ristorazione, anche le enoteche e la grande distribuzione stanno assumendo rilevanza per volumi e valori di vendita. Le catene internazionali stanno allargando la loro rete commerciale aprendo nuovi supermercati in tutte le grandi città; ma si ritiene che nel giro di tre o quattro anni supereranno la ristorazione offrendo notevoli opportunità alle aziende vinicole italiane per espandere e confermare la propria presenza sul mercato russo. Concludendo il mercato russo rappresenta per i nostri imprenditori vinicoli uno dei mercati-obiettivo più importanti in ambito extra europeo.

Tuttavia, non ci si può dimenticare l'interesse per il mercato vinicolo nel Paese della Grande Muraglia, grazie alle opportunità offerte dalle Olimpiadi a Pechino, dal prossimo Expo 2010 a Shanghai e dallo sviluppo di Macao, a tutti nota come la Las Vegas asiatica con i suoi trenta casinò e trentamila camere di albergo. Un enorme iceberg che ancora non emerge. Questo lo scenario attuale del mercato del vino in Cina⁸. Per il vino italiano la Cina è un sogno che di anno in anno si fa realtà, grazie ad una crescita lenta ma progressiva, in attesa di una deregolamentazione che favorisca un mercato dalle potenzialità enormi. Secondo gli esperti, vale la pena pazientare e proseguire nel processo di internazionalizzazione del vino italiano nel Paese più popoloso al mondo. Un processo di *occidentalizzazione* che gli analisti ritengono essere tanto ineluttabile quanto lento, a causa delle evidenti distanze culturali tra i due mondi, ma su cui l'Italia deve scommettere sin d'ora. Grande attenzione sulla metropoli Shanghai, autentico banco di prova e allo stesso tempo di opportunità per l'immagine del nostro made in Italy enologico. Scenari promettenti, quindi, per il futuro del nostro paese che gli permetteranno di conquistare con facilità i benestanti cinesi, abbinando l'ampia varietà della produzione enologica italiana con tutti i piatti della tradizione millenaria cinese. E in questo l'Italia gode di ampi vantaggi rispetto ai competitor. Il suo obiettivo è, però, anche quello di puntare alla "contaminazione", e cioè l'introduzione di olio e formaggi nella cultura del Sol Levante. Il bacino di maggior interesse è quello dei giovani, che hanno un modo di spendere più simile a quello dei coetanei occidentali. Per i cinesi ricchi di età più avanzata, invece, l'acquisto di lusso rappresenta ancora un mezzo per dimostrare la propria fama e notorietà, piuttosto che la ricerca di nuove esperienze. In particolare, i consumatori cinesi si possono dividere in due grandi categorie: *middle-aged slurpers* e i *white collars connoisseurs*; i primi sono quelli che bevono alcolici nelle occasioni di lavoro o di festa, preferendo tra i vini quelli di produzione nazionale. Gli

⁸ Cfr. Veronafiere. *Enotria. Il quaderno della vite e del vino* (2001-2007)

altri, invece, sono giovani professionisti con buona propensione a spendere, che scelgono vini d'importazione (preferenza per quelli francesi e italiani) perché più attenti alla qualità. Nostro malgrado, noi italiani arriviamo un po' in ritardo rispetto ai francesi, giunti in oriente sin dagli anni '80; ma come si dice: meglio tardi che mai! È esattamente in questi ultimi anni che il vino italiano si affaccia sul mercato cinese con ottime prospettive di vendita e promozione in quanto il bere e, naturalmente, il mangiare italiano è visto come uno status symbol. Il cinese che appartiene al ceto medio/alto consuma il vino italiano in quanto è chic e di tendenza. Il mercato cinese è conosciuto per la sua crescita esponenziale, e la fascia di persone che possono permettersi di consumare vino italiano è pari a 200 milioni, che a pensarci bene corrisponde quasi alla metà della popolazione europea. Quanto alle abitudini, i consumatori cinesi amano consumare fuori casa, al ristorante e nei wine bar, che ultimamente sono di grande tendenza e chi consuma vino italiano li dà segno di alta classe e distinzione. In ogni caso, il mercato che si prospetta in Cina è molto appetibile poiché si tratta di una grande nazione, un gran potenziale che si rivelerà solo andando avanti col tempo. Che la Cina sia la via d'uscita dalla recessione? È probabile. Ma quando se ne parla, in contrapposizione al Giappone o a tanti altri paesi del Nuovo Mondo non si possono nascondere evidenti perplessità che, in una parola, chiamano *falsificazione*.

Secondo gli esperti del settore vitivinicolo, il vino potrebbe costituire la prossima categoria di prodotto cinese ad essere accusato di falsificazione. Gli imprenditori cinesi, infatti, non si preoccupano di strutturare le etichette che, al contrario, sono fondamentali sia per fornire indicazioni dettagliate del prodotto che come garanzia per il consumatore, prima che avvenga la scelta d'acquisto finale. È doveroso, allora, chiedersi: cosa c'è dietro il vino cinese? Al momento si sa solo che un buon 20% del vino in Cina è cinese; l'altro 80% è d'importazione. Ma per importazione s'intende, in questo contesto, quello che molti chiamano "junk wine" o "garbage-rank imported wine". Nient'altro che vino spazzatura, dunque, la cui composizione è sconosciuta. È la qualità delle sostanze in esso presenti che sono difficili da monitorare e da distinguere. La maggior parte di questo junk wine proviene certamente da annate qualitativamente scarse... non riportate in etichetta!

Ultima, ma non meno importante, è la posizione dei vini italiani in Giappone. Che i giapponesi non siano mai stati grandi bevitori di vino è noto, così come la loro passione per le bevande più leggere e fruttate. Ma se è vero che la cucina del Sol Levante stia entrando prepotentemente in Europa, sarà altrettanto vero che gli stessi giapponesi incominciano ad apprezzare con maggior consapevolezza il delizioso nettare di Bacco. Le distanze si accorciano, insomma, e il mercato del vino in Giappone negli ultimi anni è in costante espansione. Proprio qui, oltre ai vini fermi (noti con il termine "still wines") e agli spumanti ("sparkling wines"), esistono anche altre categorie di prodotto: i cosiddetti

“fortified wines” realizzati semplicemente aggiungendo brandy allo still wine; gli “aromatized wines” prodotti aggiungendo spezie, estratti d’erbe o succhi di frutta allo still wine. E infine ci sono dei vini ricavati semplicemente da frutta diversa dall’uva. Questi ultimi, beneficiando di un basso tenore alcolico, sono gravati da un’aliquota d’imposta inferiore rispetto alle bevande con maggiori tassi alcolici. Ma la ragione del loro successo non è solo fiscale: piacciono, poiché la maggior parte dei giapponesi non gradisce le alte gradazioni alcoliche. Il Giappone è il dodicesimo importatore di vino nel mondo in termini di quantità; ma il quarto in termini di valore. La sua popolazione, però, non è una grande consumatrice di vino, in quanto l’approccio a tale prodotto è piuttosto recente e, poi, ama capirlo ancor prima di berlo.

L’import di vino italiano⁹ nella terra del Sol Levante ha ormai superato i 100 milioni di euro. Il nostro prodotto può, infatti, contare su 50 mila ristoranti di buona qualità che propongono cucina tipica italiana. Dello status di consumatore se n’è parlato e, alla luce di quanto detto in precedenza, è ovvio che le strategie di approccio al mercato del vino debbano essere pensate attentamente per poi raggiungere il target prefissato. Sarebbe opportuno iniziare con un’attività di promozione, ma anche dalla realizzazione di eventi mediatici e di marketing. In questo i francesi hanno qualcosa da insegnare a tutti poiché esattamente due anni fa sono riusciti a far pervenire in Giappone quasi 11 milioni di bottiglie di un prestigioso vino, dal nome “Beaujolais Nouveau”. Tra le chiavi di successo di questo capolavoro del marketing emerge la loro capacità di creare l’attesa per un evento annuale che giustifica, agli occhi del consumatore giapponese, l’occasione speciale per bere vino. In tutto ciò anche l’Italia ha un buon modo di approcciarsi al mercato orientale, proponendo prodotti di qualità a prezzi interessanti; ma è l’ampia varietà di prodotti proposti che fa letteralmente impazzire il consumatore giapponese, fortemente attratto dalla curiosità e dalla diversità, seppur difficile per loro da capire. Con questi dati l’Italia conferma il secondo posto per l’esportazione di vino in Giappone, preceduta solo dalla Francia e seguita dagli Stati Uniti. Il vettore principale del vino italiano in Giappone è il canale retail, con circa il 66% delle vendite, seguito dalla rete HO.RE.CA.

⁹ Fonte dati: ISTAT (2006-2008), www.inumeridelvino.it.

2.3.1 Il business del vino abbandona l'Europa per emigrare in Cile, Argentina e Australia

Stando ai dati dello scorso mese di giugno¹⁰, il consumo mondiale di vini e alcolici dovrebbe aumentare lievemente nei prossimi anni, sempre se le dinamiche dei mercati lo consentono. Non si rinuncia al vino, ma si predilige quello meno costoso.

A pagarne le conseguenze, le economie dei paesi produttori del Vecchio mondo, costrette ad assistere allo sviluppo dell'export di Australia, Cile, Argentina, Nuova Zelanda e a darsi una risposta al fatto che gli spazi per i paesi tradizionali si restringono per i vini di minor valore. L'ostacolo alla crescita dei consumi è nelle importazioni di vino sfuso sui più importanti mercati che, non essendo imbottigliati nel paese d'origine, costituiscono oggi la forza dei paesi emergenti, a danno dell'Italia, leader di mercato da sempre ma che oggi non compete sul piano dei listini. Si beve, infatti, più vino nei paesi nuovi consumatori e meno in quelli di più antica tradizione, forse anche per effetto delle numerose campagne anti-alcol promosse dai diversi governi. In ogni caso, la competizione si fa ogni giorno più aspra e, ad accrescerla, la stipulazione della *New World Alliance*, una coalizione voluta dai produttori del Nuovo Mondo per fare squadra e mettere a punto nuove strategie di marketing e penetrazione per contrastare la forza dei paesi dell'Unione Europea. A restituire un segno di vitalità al settore vinicolo sono i dati registrati all'ultimo Vinitaly¹¹ che hanno registrato la presenza di oltre il 50 % in più di operatori esteri specializzati e oltre il 20% dei colleghi italiani. Nel breve-medio termine si direbbe che Cina, Messico, Brasile, Germania e Regno Unito siano i paesi più promettenti per i vini *basic*; la Russia fra le realtà più interessanti nella fascia premium dopo Hong Kong, India e Stati Uniti. Sul mercato interno, invece, i connazionali italiani si distinguono per la ricerca di un prodotto di qualità. I dati confermano che per gli italiani il vino non è fuori moda, e chi beve non lo fa perché è di tendenza ma, a fronte di un noto calo di consumo pro capite, si contrappone il crescente interesse e avvicinamento alla cultura del vino, tanto da richiedere perfino la realizzazione di campagne a favore dei consumi di qualità.

*“In vino veritas... il vino porta alla luce
i segreti nascosti dell'anima”.* **Orazio**

¹⁰ Cfr. *L'espresso*, giugno 2009 (sezione dedicata al *food and wine*).

¹¹ Cfr. *Agra News. Il settimanale d'informazione sulla filiera agroalimentare*, n.7, 2009, pag 8 (analisi condotta dal Centro Studi Veronafiere-Vintaly).

Capitolo 3

L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE VINICOLE ITALIANE

Sommario: Introduzione. – 1. Lo sviluppo internazionale delle Pmi vinicole. – 2. Le principali ragioni per divenire “internazionali”. – 3. Delocalizzazione produttiva: un’opportunità da non sottovalutare. – 4. I modelli di crescita all’estero delle Pmi vinicole.

Introduzione. Enti, strumenti, leggi e soldi. Ecco cosa si muove intorno a questa magica parola e come le aziende vinicole si sono attrezzate per “sopravvivere” a un’offerta di iniziative tanto abbondante quanto caotica.

La predisposizione internazionale delle imprese, e di quelle italiane in particolare, vanta una tradizione centenaria. Sin dall’epoca rinascimentale dei mercati veneziani e dei banchieri genovesi, le imprese agricole e vinicole nazionali si sono sempre servite dell’invidiabile posizione geografica della penisola che, di fatto, rappresenta un ponte strategico di collegamento tra Europa e Asia. Da un punto di vista storico, la presenza di un così alto numero di approdi naturali, saggiamente trasformati nel tempo in porti commerciali, di una popolazione attiva straordinariamente curiosa, orientata ai viaggi, alle esplorazioni, ai commerci e alla diffusione di servizi, ebbe l’effetto di diffondere i prodotti e la cultura italiana in tutto il mondo, allora ignoto. Attualmente, la *vocazione* internazionale delle imprese italiane e l’ampliamento dei mercati oltre i confini geografici, rappresenta un invidiabile patrimonio di benefici per la nazione, e per l’umanità intera. La nascita di un mercato mondiale, svincolato da ostacoli e barriere doganali, si pone alle imprese nazionali di qualunque settore come una sfida che sarà tanto vincente quanto più le istituzioni sosterranno

politiche a loro favore. Politiche finalizzate a questo scopo non devono, tuttavia, concludersi in interventi “spot”, estemporanei e legati alle esigenze del momento, bensì interpretate come strategie di lungo periodo, volte alla conquista di nuovi mercati e, se necessario, alla revisione della struttura organizzativa interna delle imprese interessate. Seppur indispensabile, il supporto pubblico delle istituzioni al processo d'internazionalizzazione richiede costi notevoli, a causa della laboriosità degli studi da compiere e della complessità nel definire le strategie di lungo termine più appropriate al singolo caso. Inoltre, essendo la realtà italiana costituita prevalentemente da Pmi, normalmente dotate di risorse scarse, si vuole che tali programmi debbano addirittura essere in grado di orientare le suddette imprese verso forme di cooperazione commerciale, joint-venture, partnership con imprese locali, insediamento produttivo e quant'altro.

Nel caso in esame, l'impresa vinicola che aspiri a conquistare quote di mercato estero dovrebbe, come prima e più ragionevole mossa, partecipare agli eventi fieristici, alle manifestazioni e ai convegni organizzati periodicamente in tutto il paese; avendo così, l'imprenditore, l'opportunità di realizzare il massimo approccio al mercato, facendosi conoscere. Tuttavia non è sufficiente, a questo scopo, limitarsi alle tradizionali manifestazioni in paesi “conosciuti”, in cui il mercato è ormai saturo. Sarebbe ottimale, invece, prendere parte a eventi fieristici “lontani”, che offrono migliori prospettive di sviluppo. In secondo luogo, sarebbe opportuno individuare e selezionare tutte le potenziali aree *ad hoc* in cui stabilire un futuro insediamento produttivo o strutture di cooperazione commerciale¹², industriale o agricola; non dimenticando la realizzazione di un'efficace rete di contatti a livello economico, sociale e politico-istituzionale nel territorio prescelto.

3.1 Lo sviluppo internazionale delle Pmi vinicole

Di là delle grandi aziende, anche quelle di media e piccola dimensione sono oggi costrette dall'attuale scenario competitivo ad abbandonare la logica locale a cui sono legate e abituate (ma che al contempo le soffoca), per proiettarsi in un sistema globale. Il quale, pur non essendo ben definito in termini di mercato, si pone come una realtà diversa e senz'altro migliore. La globalizzazione, alimentando da un lato la concorrenza tra i produttori e, dall'altro, offrendo

¹² Cfr. Ferrandina A. *Marketing strategico per le piccole e medie imprese. Gli strumenti per elaborare piani e strategie vincenti* (2003).

maggiori opportunità di sbocco su nuovi mercati, crea quelle condizioni tali da trascinare le imprese nel vortice dell'internazionalizzazione. Ci si chiede, allora, che significato abbia questo vocabolo. Nel senso comune, il termine *internazionalizzazione*¹³ è diventato uno slogan, un motto, un'ambizione per le aziende di qualsiasi dimensione e settore. Trattasi di un processo teso a favorire la crescita delle imprese sui mercati esteri, oltre che lo scambio e la circolazione di beni e merci tra i vari paesi del mondo.

Da non confondere con la globalizzazione: un contesto radicalmente nuovo rispetto al passato, in cui le diverse situazioni e specificità economiche, produttive, sociali e culturali entrano a contatto su scala mondiale e, grazie alla diffusione di conoscenze, tecnologie e informazioni, diventano parti integranti di un sistema più ampio. Diversi elementi danno vita al fenomeno globale e a quello dell'internazionalizzazione, distinguendoli l'uno dall'altro, anche se spesso si ritiene che l'internazionalizzazione sia una delle tante conseguenze della globalizzazione. In proposito, sarebbe opportuno sfatare alcuni miti. Ad esempio, non è propriamente corretto equiparare la globalizzazione alla standardizzazione, ne tanto meno il mercato mondiale al prodotto globale perché, di fatto, non esiste nella realtà un mercato globale, ma solo segmenti di esso che presentano una simile scala. Non è esclusa la possibilità che un mercato globale sia addirittura minore di quello locale, in termini di clienti potenziali. Parzialmente scorretta è, inoltre, l'uguaglianza tra prodotto globale e prodotto standardizzato; essa corrisponderebbe a verità se il vantaggio competitivo fosse perseguito attraverso le sole economie di scala. È quindi lecito parlare di un'omogeneità dei modelli di consumo, ma rimane pur sempre alta la varietà delle richieste relativamente alle differenze locali. Al processo d'internazionalizzazione si attribuisce un'ulteriore definizione, quella del trasferimento degli impianti produttivi in paesi scelti come destinatari, al fine di sfruttare i minori costi della produzione e aumentare i profitti finali. Questo il significato intrinseco di un fenomeno strettamente collegato all'internazionalizzazione, e che va sotto la denominazione di *delocalizzazione produttiva*. A dire il vero, nel corso degli ultimi anni, è stato accertato che la decisione di delocalizzare la produzione al di fuori dei consumi nazionali nasce da obiettivi molto più ambiziosi, come ad esempio l'acquisizione di know how, integrazione delle proprie attività, conquista di quote di mercato crescenti. Quest'ultimo, l'obiettivo che le aziende vinicole nazionali desiderano raggiungere al più presto, nell'intento di creare le cosiddette "teste di ponte", da cui lanciarsi alla conquista di nuovi mercati in cui consolidare la propria posizione e distinguersi, in base a questa, dai competitor. Generalmente, due sono gli elementi che descrivono il processo d'internazionalizzazione: uno attivo, l'altro passivo.

¹³ Cfr. Valdani E, Bertoli G. *Mercati internazionali e marketing* (2006), pp. 71 – 104.

Nel primo caso l'impresa è in grado di gestire direttamente le fasi di promozione e distribuzione del prodotto, nell'ambito della propria attività economica. Nella seconda circostanza, invece, l'impresa tende ad affidare l'esecuzione di tali operazioni a operatori economici specializzati quali buyer, importatori e distributori, localizzati questa volta all'estero. In Italia, specie nel settore vitivinicolo e agro-alimentare, la cultura dell'internazionalizzazione non è tanto consolidata quanto gli storici rapporti commerciali occasionali. Le probabili cause sono riconducibili alla scarsa conoscenza del mercato estero, l'assenza della ricerca del cliente, la mancanza di un'adeguata promozione del prodotto, e la certezza quasi esclusiva nelle capacità commerciali del buyer o dell'importatore cui ci si affida. Gli esperti fanno notare che se il processo d'internazionalizzazione fosse realmente la valvola di sicurezza per il mondo del vino, allora la strategia vincente¹⁴ per un'impresa che si prepara a stravolgere il suo progetto di produzione e vendita, non potrebbe essere che quella dell'internazionalizzazione attiva, basata cioè su rapporti commerciali sistematici, la selezione accurata dei target, le politiche promozionali mirate sul territorio prescelto. Per le imprese italiane, in definitiva, seguire la via dell'internazionalizzazione è di vitale importanza, che piaccia o meno. Girovagare nel buio, restare inerti e senza punti di riferimento di fronte alle attuali necessità e all'odierna crisi di settore, non può che essere distruttivo.

3.2 Le principali ragioni per divenire “internazionali”

Per quanto piccole siano le dimensioni, due sono i presupposti che incentivano l'internazionalizzazione delle imprese italiane: conseguire una maggiore produttività rispetto alle vendite e la capacità di produrre potenzialmente di più nel caso in cui il mercato lo richieda. Queste due alternative sono presenti nella realtà delle nostre aziende, ma talvolta la scarsa mentalità imprenditoriale e spirito d'iniziativa fa sì che l'imprenditore nazionale spesso si accontenti della piccola vendita al dettaglio (che lo lascerà perennemente nel suo limbo), anziché preoccuparsi di programmare e realizzare nel tempo strategie vincenti e di crescita per la propria azienda. Intraprendere la via dell'internazionalizzazione non è poi così semplice: servono accurati progetti di pianificazione, organizzazione, ma soprattutto pazienza e competenza nei confronti del mercato. Da qui la necessità per le imprese del settore di essere guidate verso quelle condizioni ideali allo scopo

¹⁴ Cfr. Foglio A. *Marketing globale. Prodotti, alleanze e strategie per il mercato globale* (2004)

di conseguire il benessere aziendale che consenta loro di riemergere dal perenne oblio e fare un salto di qualità. Ebbene, la prima ragione che dovrebbe invogliare una Pmi italiana all'internazionalizzazione è quella di vendere i suoi prodotti in un nuovo mercato. Motivazione banale a primo impatto, eppure affinché ciò avvenga, bisognerà erudire i produttori italiani, a non rivolgersi al mercato internazionale nella stessa maniera in cui ci si dedica a quello limitrofo alla propria residenza. Per cui individualità, cultura, tradizioni e abitudini di ciascuna nazione costituiranno sempre una prerogativa imprescindibile nel corso della pianificazione di un progetto export vincente. Nella terra del Bel Paese i prodotti di qualità esistono in abbondanza, il vino è uno di questi, e per di più sono ricercati in tutto il mondo. Le capacità logistiche non mancano. Tuttavia, in alcuni settori come quello dell'agroalimentare, deve ancora maturare quella *forma mentis* internazionale che semplificherebbe molto l'adozione di strategie volte alla conquista dell'estero. Io stessa, se fossi al posto di un'impresa, ammetterei la grande difficoltà di pensare "internazionale". È come quando mi trovavo tra i banchi di scuola del liceo a studiare l'inglese e la professoressa mi diceva che il miglior modo per impararlo e soprattutto ricordarlo è quello di pensare in inglese! Mi piacerebbe, a questo punto, spiegare ulteriormente il concetto con una metafora: la complessità nel costruire e poi far propria una struttura mentale internazionale trova i suoi elementi caratterizzanti nei due piatti di una bilancia. Quelli contenuti nel primo si mescolano fino a rappresentare la paura di intraprendere la nuova avventura, e ciò non può che significare per l'impresa in questione un'avversione all'internazionalizzazione e una retrocessione da questi piani. Quelli che, invece, si ritrovano nel secondo piatto, rivelano ottime speranze di successo; ed è per questo che si tratta di fattori che incentivano l'impresa all'internazionalizzazione. Tutto ciò spiega quanto sia controversa la mentalità dell'impresa e le strategie che da questa ne scaturiscono! Riflettere sulla possibilità di operare in mercati nuovi allude al caso dei paesi con alto tenore di vita, ma anche a quelli emergenti come Cina, India, eccetera. Purtroppo, le potenzialità non sono facilmente individuabili: paese grande non significa necessariamente opportunità; potrebbe trattarsi invece di un grande rischio¹⁵. L'esperienza insegna che ciascun'impresa deve programmare la reale capacità d'acquisto e, contestualmente, la propensione alla spesa, prim'ancora di compiere un'importante avventura come quella estera.

Una seconda motivazione che potrebbe giustificare il ricorso all'internazionalizzazione è dirigersi in paesi con disponibilità tecnologiche elevate o con manodopera a basso costo, con l'intento di

¹⁵ Non sempre, infatti, un settore o un paese presenta i connotati della globalità e richiede, pertanto, strategie globali.

A volte la globalità coinvolge verticalmente solo una fase della catena del valore, come accade, tipicamente, nella produzione di diversi componenti oppure, in senso orizzontale, uno o pochi segmenti. In questi casi, si creano opportunità per strategie di focalizzazione globale, nelle quali eccellono imprese di dimensioni nettamente inferiori a quelle dei principali concorrenti.

goderne i benefici e massimizzare la competitività rispetto alle altre imprese dello stesso settore. Quest'ultima è la condizione di base per la delocalizzazione produttiva: prospettiva rischiosa, visto che si tratta di trasferire sedi e impianti di produzione in parti diverse del mondo.

Ulteriore impulso all'internazionalizzazione delle imprese italiane deriva dalla necessità di seguire un grande cliente che si sposta o apre nuove sedi altrove. In questo caso il rischio per l'impresa è dato dalla scarsa disponibilità di risorse con cui gestire la presenza all'estero. Questo fenomeno è meglio conosciuto come la difficoltà da parte dell'impresa interessata a scegliere e poi fidarsi di un operatore che conduca e amministri l'attività oltre i confini nazionali. A tutto ciò si somma la scarsa attitudine dell'impresa nazionale a monitorare e vigilare a distanza la condotta e le performance di quelle persone a cui sono stati affidati una serie di lavori. Tanto che in alcuni casi questa incapacità ha avuto come conseguenza la scelta di inviare una risorsa interna all'estero, sottraendola così alla casa madre. Un tale problema risulterebbe marginale, se focalizzassimo per un istante l'attenzione sulle imprese nate di recente. Un'azienda che nasce oggi dispone, infatti, di un management giovane, che conosce bene l'inglese, che ha una visione internazionale sin dall'inizio, quasi fosse congenita, e abituato a pensare in termini di mercato globale. Di conseguenza sa dove produrre: lì dove è più conveniente. Si chiamano imprese "born global", a prescindere dal tipo e dalla dimensione. In conclusione, mentre si fanno sempre più stretti i legami tra paesi e realtà territoriali del pianeta, le imprese nazionali si adeguano a questa tendenza e si aprono a mercati sempre più vasti. Ciò in due diversi modi: aumentando la propensione all'export dei propri prodotti per soddisfare oltre il mercato domestico anche quello straniero; espandendo la propria attività in altri paesi, attraverso investimenti diretti, alleanze con imprese estere, e via dicendo. Le odierne forme d'internazionalizzazione¹⁶ sono sicuramente più numerose di quelle del passato e costituiscono una svariata gamma di tipologie: accordi di cooperazione commerciale, produttiva e tecnologica con partner esteri, alleanze, joint-venture, partecipazioni, presenza diretta con sussidiarie e filiali commerciali, di servizio e di assistenza, eccetera. Sebbene non sia questa la sede per approfondirle tutte, si nota chiaramente l'andare oltre la tradizionale e primitiva attività di commercio con l'estero. Analogamente, le aree geografiche di potenziale interesse sono altrettanto varie: la globalizzazione coinvolge nello sviluppo economico capitalistico i paesi di tutti i continenti, attingendo da ognuno le proprie peculiarità, in termini di risorse naturali, costo e qualità dei fattori produttivi, tecnologie e competenze disponibili. All'inizio del presente capitolo, è stata segnalata la difficoltà per delle imprese di organizzare al meglio una strategia d'internazionalizzazione; e si è detto che le ragioni di questa complessità sono eterogenee. Tra queste, mi sembra opportuno evidenziare, ora, alcuni fattori determinanti: la necessità di sottoporsi a un obbligato processo di

¹⁶ Cfr. Valdani E., Bertoli G. *Mercati internazionali e marketing* (2006), pp. 177 – 273.

trasformazione aziendale, spesso irreversibile, che coinvolge tanto gli assetti finanziari, quanto la struttura organizzativa e tecnica, il posizionamento sul mercato e la gestione delle risorse umane. Anche per le imprese più dotate in termini di competenze e risorse, le incognite ci sono e sono non eludibili, dato che le operazioni internazionali vengono decise e realizzate senza la possibilità di esercitare una piena razionalità: troppi e imprevedibili sono i fattori da considerare; mai perfettamente conosciuti sono i mercati e le condizioni ambientali all'estero. Tutto ciò alimenta incertezza, timori e disagi per l'impresa, come pure ostacoli aggiuntivi allo sviluppo internazionale. In passato, l'internazionalizzazione era la soluzione adottata quasi esclusivamente dalle imprese provenienti dai paesi industrializzati, le uniche capaci di realizzare e garantire una stabile presenza diretta sui grandi mercati, superando impedimenti e barriere.

Oggi, uno dei significati più profondi della globalizzazione è da rintracciarsi nello sviluppo di una nuova era, nota come *internazionalizzazione diffusa*. Caratterizzata dalla presenza di mercati integrati e infrastrutturali; costi di trasporto, di comunicazione e di esercizio delle attività all'estero notevolmente ridotti; dall'abbassamento delle barriere economiche, tecniche e istituzionali tra paesi; dalla partecipazione di nuovi protagonisti (imprese, industrie, paesi) nell'arena competitiva; da preferenze e gusti "internazionali" dei consumatori, la summenzionata epoca implica che nessuna impresa sia attualmente immune dal processo d'internazionalizzazione. D'altro canto l'evidenza di tutti i giorni è la migliore testimonianza della nuova condizione in cui le imprese vertono!

3.3 Delocalizzazione produttiva: un'opportunità da non sottovalutare

Perché le imprese puntano sull'estero? Coniata di recente nel vocabolario aziendale, la delocalizzazione produttiva si rivela a cospetto delle imprese come uno straordinario fenomeno nascente dalla globalizzazione, imperniato sull'accesso ai nuovi mercati e sull'evoluzione del quadro competitivo mondiale. Obiettivo: il trasferimento della produzione di beni e servizi in paesi diversi da quello nazionale, generalmente in via di sviluppo o in transizione, da cui trarre i massimi benefici in termini di costi di produzione e delle materie prime. L'output conseguito dall'operazione di delocalizzazione non sarà oggetto di vendita sul mercato di destinazione, bensì riacquisito dall'impresa per poi essere venduto nel paese d'origine, con il proprio marchio. In una prospettiva più ampia, la delocalizzazione rappresenta un caso unitario e al tempo stesso composito, date le diverse forme in cui può realizzarsi: dagli IDE alle joint-venture, dall'outsourcing alla subfornitura. Quanto agli effetti della delocalizzazione, gli studiosi manifestano opinioni divergenti: alcuni di essi

fanno prevalere gli svantaggi sugli aspetti positivi, perché ritengono che la delocalizzazione possa impoverire l'economia nazionale, comportando la perdita di posti di lavoro e valore aggiunto; per altri, invece, si tratta di un processo virtuoso finalizzato al rafforzamento delle imprese italiane. In altre parole, un importante strumento competitivo.

Sta di fatto che, pur giustificando i timori e le perplessità connesse all'avvio di un progetto di delocalizzazione, non si può d'altra parte nascondere l'insieme dei suoi punti di forza. Tra gli altri, è degna di nota la riduzione dei costi di produzione, la disponibilità di manodopera specializzata a basso costo di materie prime in loco, nonché la possibilità di creare nuovi sbocchi di mercato. Tuttavia, i rischi legati al trasferimento dell'attività produttiva all'estero non sono da sottovalutare. Primo tra tutti il riadattamento della struttura produttiva e la riconfigurazione della natura stessa delle imprese, in quanto inserite in un conteso diverso da quello di origine, caratterizzato da maggiori flussi di capitali e di conoscenze tecnologiche, da importazioni meno costose e mercati delle esportazioni più estesi. In secondo luogo, come già detto, la riduzione del livello di occupazione, almeno per quanto riguarda i mercati europei, caratterizzati da rigidità salariale. Non meno importanti sono altri fattori di rischio, quali la perdita del controllo di qualità e di immagine, il trasferimento di know-how e, non ultimo il rischio paese.

Quali potrebbero essere, allora, le precauzioni da tenere in considerazione prima dell'implementazione di un simile progetto? Naturalmente, bisogna capire se per l'impresa si tratti di una strategia¹⁷ efficace o meno, se sia profittevole oppure no; individuare i fattori critici e necessari a determinare la scelta del paese di destinazione e, infine, organizzare il processo di produzione in base alle potenzialità tecniche e ambientali che ciascun contesto territoriale può offrire. Imprescindibile la conoscenza degli aspetti legati alla legislazione del paese ospitante, e quindi la necessità di valutare attentamente gli aspetti normativi, legali e fiscali.

Nell'ottica delle Pmi, il processo di delocalizzazione rappresenta una grande sfida competitiva, se si pensa che uno dei loro obiettivi sia la conquista del mercato estero. Al mercato estero si pensa non solo in termini di opportunità di business, ma anche di insediamento per la creazione di nuovi sbocchi. Tuttavia, alle variabili proprie di ciascun paese, se ne aggiungono altre a costituire nuovi ostacoli allo sviluppo dell'internazionalizzazione; difficoltà di carattere strategico, organizzativo, manageriale, finanziario e normativo. Anche nella scelta dei paesi in cui delocalizzare la produzione, le Pmi prediligono aree geografiche più vicine al proprio settore merceologico. Non va però trascurato l'aspetto fiscale e doganale, che non di rado costituisce uno dei principali limiti alla penetrazione sui mercati esteri. Ultima nell'ordine, ma non meno importante, è la cultura dell'impresa che non sempre risulta favorevole alla scelta dell'internazionalizzazione; piuttosto si

¹⁷ Cfr. Mandelli A. *Strategia d'impresa. Strumenti e analisi di decisione* (1989), pp. 97 e ss.

preferisce rimanere cauti e programmare l'adattamento culturale con gradualità, in modo da cogliere tempestivamente i cambiamenti nel mercato e rispondervi con un'opportuna trasformazione delle attività. Essendo la competizione internazionale fortemente sentita dagli imprenditori, essi vogliono "fare squadra", e cioè unirsi a formare consorzi, fusioni o acquisizioni, affinché l'universo delle Pmi possa continuare a competere sul mercato globale. In genere, sono le piccole imprese del made in Italy a decidere di investire all'estero e, nel farlo, dimostrando grande dinamismo (in questa categoria rientrano ovviamente le imprese vinicole).

È necessaria una precisazione. Di recente, nei paesi con alti livelli di sviluppo e crescita, specialmente in quelli dell'est europeo, va diffondendosi un fenomeno conosciuto come la *rilocalizzazione della produzione*, e consiste nel fatto che un numero sempre maggiore di imprese estere trasferisce progressivamente nel nostro paese la base della propria attività produttiva. Trattasi esattamente del procedimento inverso a quello della delocalizzazione; infatti, anziché muoversi dal paese di origine verso l'estero, si procede all'incontrario. Questo processo è finalizzato al presidio del mercato nazionale ed è sostenuto da tutte le imprese posizionate su settori maturi, che soffrono la pressione competitiva sui mercati di tradizionale inserimento. L'idea della rilocalizzazione sembrerebbe, in casi come questi, garantire uno spiraglio in più di sopravvivenza e un recupero del contesto competitivo precedentemente perduto.

3.4 I modelli di crescita all'estero delle Pmi vinicole

La tradizione vuole che la piccola dimensione rappresenti, nel caso dell'impresa vinicola nazionale, il principale limite al processo d'internazionalizzazione. Pertanto, quando l'obiettivo da raggiungere diventa quello della conquista dei mercati internazionali, la scelta del modello più conforme alla sua dimensione e alle sue prospettive di crescita cadrà sull'export; in altri termini, sull'*internazionalizzazione commerciale*¹⁸. Si tratta, di fatto, di un modello d'internazionalizzazione abbastanza singolare, se posto a confronto con quello adottato dagli altri paesi: fortemente indirizzato sul versante commerciale, meno su quello produttivo.

Prima di entrare nel dettaglio è, tuttavia, importante chiarire alcuni aspetti. Il primo riesamina quanto esposto all'inizio del paragrafo. Generalmente, la dimensione aziendale non è determinante per la realizzazione dell'internazionalizzazione commerciale o produttiva. La vocazione

¹⁸ Cfr. Valdani E., Bertoli G. *Mercati internazionali e marketing* (2006), pp. 71 e ss.

internazionale di un'impresa nasce a prescindere dalla sua dimensione, che sia piccola, media o grande, purché soddisfi ogni singola necessità. L'elemento differenziale tra queste tipologie d'impresa sta nel fatto che, mentre nel caso di quelle grandi l'internazionalizzazione è dar vita a un'operazione indispensabile per "sedurre" il mercato estero (visto che quello interno è già saturo) e massimizzare, di conseguenza le proprie quote di mercato; nel caso delle piccole imprese questo stesso processo è da considerarsi una potenziale strategia di crescita. Diversi sono anche gli impulsi che muovono l'una e l'altra impresa a operare a livelli sopralocali, i modi di attuare la presenza all'estero e, infine, l'entità delle performance conseguite. Il secondo aspetto da puntualizzare riguarda la tesi, ormai avvalorata, che classifica le imprese come "micro", "piccole", "medie" e "grandi" in relazione al numero di dipendenti, entità del fatturato e libertà di detenere capitale e titoli autonomamente. Ciò nonostante, nel corso degli ultimi anni, un nuovo termine è divenuto d'uso comune, lasciando un po' da parte la suddetta ripartizione: "Piccole e medie imprese". Questa formula racchiude le prime tre tipologie d'impresa all'interno di un'unica categoria. Tuttavia, l'esperienza insegna che i casi e le vicende aziendali variano da impresa a impresa, a testimonianza del fatto che ogni evento nasce come caso singolo e, in relazione a questo, ogni impresa acquista una propria originalità. Si spiegano, allora, i limiti legati all'utilizzo (talvolta improprio) dell'acronimo Pmi e, da questi, l'esigenza di continuare la trattazione considerando il solo caso delle piccole imprese, vero emblema della realtà aziendale italiana. Da questa premessa ci si sposta verso il cuore del capitolo e dell'intera ricerca. Si approfondiscono, qui di seguito, le cause del processo di espansione estera della piccola impresa vinicola, le fasi tipiche del processo d'internazionalizzazione, le modalità di accesso ai mercati esteri e la necessità di una gestione innovativa interna.

La propensione delle imprese vinicole a spingersi oltre i confini nazionali è definita dalla combinazione di più fattori. Alcuni di essi traggono origine all'interno della stessa impresa, per effetto di esperienze passate oppure di esiti positivi derivanti da strategie adottate in precedenza. Li possiamo chiamare "*fattori interni*" e, ne sono esempi: la volontà di rafforzare la posizione competitiva in paesi esteri, per godere le condizioni di vantaggio locale; sviluppare nuove competenze e aumentare il livello di apprendimento; ampliare le quote di mercato. Altri nascono dai benefici e soddisfazioni che, evidentemente, l'impresa ha conseguito stando all'estero, anche per un breve periodo. Li chiamiamo "*fattori esterni*". Tra i più importanti, si ricordano: la crescita internazionale dei principali clienti; l'internazionalizzazione dell'intera filiera produttiva; l'intento di frenare la capacità di espansione dei concorrenti che già operano a livello internazionale. Come queste, molte altre ancora. Vi sono, tuttavia, aspetti imprescindibili a riguardo.

Infatti, il vero elemento che muove una tipica impresa vinicola all'internazionalizzazione è il *contesto competitivo* che la circonda. L'attuale congiuntura economica impedisce alla suddetta impresa di avere spazi liberi nel settore vitivinicolo e, indirettamente, le impone di cercare nuovi sbocchi altrove. In più, la domanda dei consumatori non si limita a un contesto nazionale ma va oltre, inseguendo "*gusti internazionali*", sapori che un'impresa deve essere in grado di garantire, se vuol aggraziarsi la fiducia del consumatore internazionale. A tutto ciò si aggiunge la disponibilità di un *bagaglio* di risorse e competenze che, oltre a supportare l'impresa durante il percorso internazionale, è determinante delle sue performance finali. Un'impresa che ha capitale da investire, competenze e reputazione riuscirà, più di qualunque altra e senza troppi problemi, a reggere una competizione a livello sovranazionale. Tra gli altri, non va dimenticato il *progetto d'internazionalizzazione*: un piano di lavoro, ma anche una valida guida per aiutare l'impresa a non perdersi all'interno dell'ingarbugliato mondo esterno. Molteplici gli elementi che lo costituiscono: dalla pianificazione degli obiettivi all'analisi dei mercati esteri (gusti e preferenze dei consumatori, strategie adottate dagli altri produttori vinicoli, il contesto normativo locale); dalla programmazione delle risorse da investire/risparmiare alle strategie con cui realizzare l'estensione geografica delle attività.

Una parentesi a riguardo: più volte, nel corso della trattazione, si è fatto riferimento alle istituzioni e al contesto normativo del paese scelto come destinazione. Perché? La motivazione è semplice: è evidente che le leggi non sono uguali in tutti i paesi, soprattutto in riferimento al consumo di alcol. In alcuni posti, piuttosto che in altri, la legislazione limita fino a impedire il consumo di alcolici ad alcune fasce di consumatori, considerata la giovane età. Ad aggravare il tutto, le cosiddette prove etilometriche, sempre più di frequente condotte dagli organi di polizia per misurare la gradazione alcolica assunta dal consumatore il quale, in caso di eccesso, sarà sottoposto a sanzione. Tali forme di "proibizionismo" si traducono in un ulteriore limite alla produzione e alla vendita di vino e, soprattutto, in una maggiore difficoltà per l'impresa di proporre un simile prodotto in territori in cui la legislazione locale è molto vincolante. L'unica soluzione favorevole sarebbe quella di sviluppare maggiore versatilità anche nel contesto legislativo del paese di destinazione.

Il secondo punto da soddisfare è capire con quali modalità le imprese del settore vitivinicolo accedono ai mercati esteri, e quali siano i vantaggi conseguiti. In verità, l'impresa vinicola che decida di intraprendere uno sviluppo internazionale segue, di solito, un percorso caratterizzato da quattro operazioni non necessariamente sequenziali: l'individuazione dell'area geografica in cui fissare una presenza stabile; la gestione economica e organizzativa nel territorio prescelto; l'adeguamento delle condizioni aziendali alla nuova realtà; e infine, la gestione del portafoglio delle attività e dei mercati in cui conservare la propria presenza. Quest'ultima operazione richiede la

razionalizzazione della posizione internazionale, e cioè la capacità di scartare le opzioni di presenza estera meno profittevoli a favore di quelle più redditizie, allo scopo di evitare dispendi inutili di risorse.

In precedenza, si è detto che la modalità operativa che le imprese vinicole prediligono ai fini dell'espansione estera è quella dell'esportazione dei propri prodotti. Le ragioni di questa scelta sono abbastanza evidenti: da un lato per cercare nuove opportunità di mercato, dall'altro per trasferire all'estero il prodotto, dato il largo successo e la piena copertura del mercato nazionale. Le esportazioni si distinguono in *dirette* e *indirette* e, in entrambi i casi, costituiscono valide soluzioni alle necessità dell'impresa vinicola. Nel primo caso, l'impresa esportatrice svolge l'attività di commercializzazione dei suoi prodotti all'estero, servendosi dell'apparato strutturale di cui è dotata. Nel secondo, invece, si avvale del supporto di operatori localizzati nel paese estero a cui spetta, questa volta, la direzione dell'operazione di vendita. Riferendoci ai benefici che l'impresa vinicola trae dalla strategia orientata all'export si ricorda, tra gli altri, il più importante e cioè il raggiungimento del massimo vantaggio competitivo e di una posizione sul mercato di gran lunga più interessante di quella occupata dagli altri competitor. L'estensione della produzione oltre i confini nazionali e la conciliazione tra competenze locali e strategie internazionali, garantiscono all'impresa in questione la capacità di servire appieno un mercato eterogeneo e più esigente di quello nazionale. Questo significa crescere!

Se quando detto è indubbiamente vero da un lato, dall'altro non bisogna trascurare l'esigenza d'innovazione professionale¹⁹ all'interno dell'area gestionale delle piccole e medie imprese (questa volta, non solo di quelle vinicole). Nella classifica *Forbes*²⁰ delle cinquecento maggiori imprese mondiali, risulta che quelle italiane brillano per la loro assenza: vi si trovano giganti come Eni o Enel, ma sul versante della produzione, tolta Fiat, non è presente alcuna impresa. Le statistiche più recenti sull'export italiano rilevano, però, che nel nostro paese vi sono regioni o addirittura province che esportano più di tante altre regioni o paesi (Lombardia in testa, che produce più ricchezza di altri stati dell'UE). Come spiegare questa apparente contraddizione? È lo straordinario numero di piccole e medie imprese che, grazie alle sinergie create all'interno dei più disparati distretti industriali, rappresenta oggi la spina dorsale del sistema produttivo italiano. Sino ad ora si è trattato di imprese gestite in prima persona da imprenditori competenti e dotati di una solida conoscenza del

¹⁹ Cfr.: *De Vinis. La competenza, la professionalità, la cultura, il piacere, i protagonisti del bere bene.*

Pubblicazione Ufficiale dell'Associazione Italiana Vini, Gennaio-Febbraio 2009, Giugno-Luglio 2009.

²⁰ Cfr. *Seat ConVoi* Rivista della scuola di comunicazione d'impresa di SEAT Pagine Gialle, n.9, 2007, pp. 52 e ss.

prodotto. Ma l'esposizione alla competizione dei mercati internazionali e ai rapidi mutamenti dell'economia rende indispensabile il ricorso a nuove competenze e *skill* gestionali, al fine di salvaguardare la struttura fisica del nostro paese.

Con il modello tradizionale di gestione, le suddette imprese hanno saputo sfruttare al meglio i loro punti di forza: la flessibilità nel rispondere alle esigenze del mercato, le capacità di proporre ai clienti prodotti e soluzioni innovative, la propensione a investire in risorse e competenze tecniche. Il "motore" storico di queste imprese è sempre stato l'imprenditore, con la sua visione del mercato, il suo impegno diretto e le competenze. Un modello d'impresa che ha garantito a lungo coesione e dedizione, permettendo il superamento dell'evoluzione dell'ambiente esterno e avere, allo stesso tempo, un forte controllo sulla struttura interna. Con l'allargarsi dei mercati, l'introduzione di nuove tecnologie informatiche, in grado di annullare tempi e distanze, i parametri in gioco si sono moltiplicati. Il risultato è che oggi gestire un'impresa anche se di medie dimensioni è molto più complesso del passato. Le aree di criticità e i fronti su cui competere si moltiplicano, e ogni nuova sfida richiede una soluzione innovativa. Le esperienze del passato, il know how accumulato non è più sufficiente. Per questo, quando ci si sposta dal prodotto al mercato, alcune piccole e medie imprese rischiano di trovarsi nella condizione di dover operare senza disporre di una visione strategica e strumenti manageriali adeguati. Servono, allora, logiche e strumenti che consentano di compiere un salto qualitativo rispetto al consueto modello gestionale. L'imprenditore deve mettersi in gioco, aprirsi all'adozione di nuove abilità e competenze di management. Laddove non basti più l'intuito imprenditoriale, bisognerà far ricorso agli strumenti capaci di assumere le decisioni più efficaci e adeguare costantemente i processi aziendali alla nuova realtà.

*“ La felicità, come un vino pregiato,
deve essere assaporata sorso a sorso”.*

L. Feuerbach

Capitolo 4

STRATEGIE DI MARKETING DEL VINO PER I MERCATI ESTERI

Sommario: Introduzione. – 1. Vino e territorio: la trasformazione dei valori territoriali in valori di mercato. – 1.1 Strategie e ruolo del marketing territoriale: il branding del valore. – 2. Dal marketing al marketing mix del vino. – 3. “P” di *product*. – 3.1 Il posizionamento sensoriale dei vini: il management della qualità. – 3.2 Consumi di alta qualità nella terra del “Bel Paese”. – 3.3 Italiani e vino: un rapporto di fiducia. – 3.4 Il vino “dealcolato”: ultima novità dal settore sul fronte della produzione. – 4. “P” di *price*. – 4.1 La determinazione del prezzo e il “metodo delle 3C”. – 4.2 La sensibilità al prezzo. – 5. “P” di *promotion*. Tecniche di valorizzazione dei brand vitivinicoli. – 5.1 Il packaging del lusso. – 6. “P” di *placement*. Strategie di distribuzione e logistica globale. – 6.1 Principali tendenze nel canale retail e gdo.

Introduzione. La riconoscibilità del territorio, l’ammodernamento delle strutture, il restyling della gamma, l’orientamento all’evoluzione del gusto, il posizionamento del prodotto all’insegna dell’alta qualità. Questi, gli elementi in grado di segnare una svolta decisiva e vincente nel mondo del vino e nell’era della globalizzazione.

Fino ad ora sono state messe in luce le operazioni di marketing strategico nel settore vitivinicolo, partendo dalle problematiche dell’ambiente internazionale alla globalizzazione dei mercati, dalla decisione di operare all’estero alla scelta e all’insediamento nel paese obiettivo prescelto. Di conseguenza, la presentazione delle principali strategie di marketing operativo nel medesimo settore costituisce l’oggetto del presente capitolo. La trattazione non ignora l’originario significato del Marketing Management, né l’indissolubile binomio *vino - territorio*, dove tipicità e localismo s’intersecano allo scopo di valorizzare, tutelare e incrementare la ricchezza di un luogo.

Si constaterà facilmente quanto *naturale* sia quel sinallagma che combina il prodotto vino al suo territorio d'origine e come, inoltre, esso rappresenti un perfetto mezzo di comunicazione delle tradizioni, della storia e dell'unicità di un posto, dove cucina e prodotti tipici ne fanno da padroni. Non è sbagliato, quindi, ritenere che la realizzazione di un piano operativo di marketing trovi il suo punto di forza nel territorio d'origine del prodotto che ne costituisce l'oggetto. Il focus sulle principali leve del marketing mix conclude il capitolo quinto riproducendo, in parallelo, le caratteristiche, l'organizzazione e l'evoluzione della filiera vitivinicola. Si considererà efficace quella politica di marketing che mostrerà coerenza tra l'uso delle suddette leve, l'obiettivo prefissato e la razionalità nella collocazione delle risorse, limitate per definizione, fra i vari elementi del marketing mix.

4.1 Vino e territorio: la conversione dei valori territoriali in valori di mercato

Posto che nell'identità del territorio²¹ sia racchiusa la storia dei nostri vini, continua a suscitare curiosità la natura del rapporto che lega il vino alla sua terra d'origine. A detta degli esperti non esistono risposte univoche ed esaustive a riguardo, ma solamente tante ipotesi disordinate e confusionarie.

In una sua famosa opera²², Riccardo Pastore sostiene che la valorizzazione dei territori caratterizzati da una rilevante presenza di produzioni vitivinicole, e la promozione di vini provenienti da territori contraddistinti da qualità estetiche e paesaggistiche o ricchi di valenze storiche e culturali presenti, da qualche tempo, un livello crescente d'integrazione. Il marketing del vino viene considerato, dunque, l'insieme delle tecniche promozionali dirette alla vendita di un prodotto, ma anche un approccio culturale e razionale per rendere attrattivo e differenziante un prodotto, a sua volta costituito dall'interazione di elementi materiali e misurabili con quelli immateriali e simbolici. Analogamente, la valorizzazione delle realtà ambientali di particolare attrazione e il cosiddetto marketing territoriale devono fare un passo avanti rispetto tanta promozione turistica standardizzata e banale. È, infatti, sempre più necessario legare queste immagini da gradevole cartolina a elementi della cultura materiale, come il maso e il frantoio, il mulino e il palmento, la vigna e la cantina.

²¹ Cfr. *Marketing e strade del vino. In viaggio tra saperi e sapori* (2005), pp. 62 e ss.

²² Cfr. Pastore R. *Il marketing del vino e del territorio. Istruzioni per l'uso*, (2008).

Allora la promozione del territorio diventa recupero e diffusione della storia, della cultura di un ambiente e della sua *gens*. E quale cultura, se non quella del vino, è più stimolante e ricca di suggestioni simboliche e di aspettative di piacere?

Interrogandoci sul ruolo che il territorio d'origine ha sull'immagine dei suoi vini e quali siano le determinanti d'acquisto che il consumatore valuta, risulta possibile ricostruirne a grandi linee il processo decisionale. Il presupposto di partenza è, dunque, il riconoscimento dell'importanza che il "brand" del territorio ha sulle preferenze e sul comportamento d'acquisto del consumatore che, insieme, formano la causa delle mutevoli percezioni d'immagine relative al prodotto vino. Il tutto poi si ripercuote sul versante delle imprese che, puntando sui luoghi d'origine, orientano la loro produzione verso un adeguato posizionamento commerciale tramite la comunicazione e valorizzazione del proprio brand, soprattutto recuperando il legame con il proprio territorio, il che oggi costituisce l'elemento di differenziazione rispetto al dilagare dell'omogeneizzazione delle produzioni e dei consumi. È indubbio che ogni impresa produttrice ottenga la migliore combinazione strategica quando prodotto-azienda-luogo d'origine sono sinonimo di autenticità, immagine e lealtà nei confronti di un marchio. Sarà sempre e comunque il mercato a decretare il successo di un vino ma, secondo il parere di chi scrive, ogni territorio è fatto di silenzi e poche parole ma al tempo stesso di grandi eccellenze nel sapore!

La tipicità territoriale, quale espressione di una delimitata regione, è quanto paradossalmente si può riscontrare nel mondo globale odierno, che per certi versi sembra dirigersi verso la standardizzazione alimentare "alla Mc Donald's". In un contesto simile, i territori di specificità in grado di sfruttare la loro ricchezza, giocano un ruolo da indiscussi protagonisti nel mondo enogastronomico di nicchia. A tesori come questi si deve, allora, la grande ricchezza del nostro paese, condivisa in ogni parte del mondo, e che trova i confini in quella cornice di numerose iniziative promosse da diversi soggetti pubblici e privati, guidati da una regia istituzionale consapevole di gestire il territorio in termini di marketing, quale strumento che permette di avere una visione d'insieme di un territorio. Dal punto di vista socioculturale tutto ciò permette alle comunità rurali di non abbandonare i propri usi e tradizioni e mantenere viva l'identità locale. In questo modo si legano inscindibilmente le produzioni tipiche alle zone di provenienza, riuscendo a creare un'immagine forte e riconoscibile del prodotto territoriale.

Nel capitolo precedente si è detto che per realizzare adeguate politiche di sviluppo dell'enoturismo occorrono: l'impiego di un elevato grado di professionalità e preparazione nel settore del marketing, alta capacità e proattività nell'utilizzo degli strumenti di comunicazione; in questo capitolo se ne fa di nuovo menzione, presentando i succitati elementi come vere e proprie leve strategiche di marketing territoriale. Così come un'impresa, anche il territorio ha di fronte a sé mercati cui offrire

beni e servizi attraenti, cadendo in quel processo di crescente competizione che impone la costruzione, la difesa e l'accrescimento dei vantaggi competitivi. La risposta a queste esigenze è quella tradizionale del Kotler²³, nota come la teoria delle "4 P", e cioè: *product* (prodotto), *price* (prezzo), *placement* (distribuzione), *promotion* (comunicazione).

4.1.1 Strategie e ruolo del marketing territoriale: il branding del valore.

È stato da tempo sfatato il mito secondo cui il territorio tradizionalmente rappresenta l'area geografica dai confini politici e fisici ben delineati. I limiti della tradizione e le più moderne esigenze culturali hanno contribuito a darne un'impostazione del tutto nuova. Il territorio diventa fonte di creatività, dove le diverse espressioni dei tempi possono prendere forma: economia, tecnologia, storia, arte, tradizione, natura. Il marketing territoriale ne diventa elemento imprescindibile, incentrandosi nell'identificazione dell'insieme dei valori e di vocazioni che caratterizzano un territorio, che è tale perché, oltre alla componente morfologica e naturale, è identificativo di una comunità che nel corso del tempo ha conferito a una data area personalità, stili di vita, cultura e contributi economici che rendono unico un territorio.

Il marketing territoriale ha come obiettivo la promozione, sia a livello locale che internazionale, delle caratteristiche produttive, dei beni prodotti, degli elementi di valore legati a una data area per costituire un'aggregazione di servizi e possibilità imprenditoriali. Fine ultimo è quello di ottimizzare le risorse fisiche, naturali e produttive per giungere a un interessamento degli stakeholder coinvolti, che porti a una crescita economica tangibile e strutturata. La strategicità delle iniziative si riferisce al confronto aperto di un territorio con altri a lui simili per verificare il livello di risultati raggiunti, creare eccellenza e per sviluppare e curare il *core business*. Il concetto padre del marketing territoriale e la sua interminabile ricchezza consistono nel consolidamento della comunità, intesa come espressione di un territorio, sua derivazione e simbiosi. Quest'ultima, infatti, costituisce un veicolo importante per la continuità delle tradizioni e promozioni delle iniziative legate alle diverse tipologie di marketing territoriale.

Territorio e comunità generano *brand*, rendendolo elemento chiave per la loro identificazione e riconoscibilità presso ogni target audience di riferimento. La comunità, in particolare, sostiene il brand con il modo di vivere, la tradizione culinaria e il carattere della gente. È chiaro allora il

²³ Cfr. Scott W. G. *Il marketing secondo Kotler*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 2002, p. 65.

motivo per il quale il marketing territoriale sia una possibilità di crescita disponibile per ogni tipologia di territorio, rispondente ai profili e agli obiettivi illustrati, e per ogni impresa in esso presente.

4.2 Dal marketing al marketing mix del vino

“*Non si può imparare a correre senza saper camminare*”. Il riferimento a questo antico proverbio non è casuale: infatti, ancor prima di analizzare le componenti del mix di marketing è opportuno capire il suo vero significato. È d’abitudine definire *erroneamente* il marketing come l’insieme delle tecniche di vendita di un prodotto. Tuttavia, contrariamente all’opinione generale, esso rappresenta il congiunto operare di pensiero e azione dell’azienda che, facendo del cliente il protagonista della sua attività, le consente di vendere meglio il suo prodotto; che è diverso dal venderlo e basta.

Il marketing non è, dunque, una funzione commerciale, né tanto meno una sua articolazione, essendo quest’ultima un’attività riduttiva rispetto alle potenzialità dei principi del marketing. Neppure rappresenta un modo di lucrare fine a se stesso, ma piuttosto un sistema per migliorare il rapporto con il cliente, segno di un crescente e duraturo valore per tutta l’azienda. L’attuale introduzione della funzione del marketing in pressoché tutte le aziende è riconducibile a due fattori: la crescita della competizione tra le imprese, favorito da un allargamento geografico del mercato e dalla sua deregolamentazione, e il crescente aumento del potere negoziale dei consumatori che, oggi più di ieri, possono scegliere fra diversi prodotti che soddisfano gli stessi bisogni e beneficiano di molti più strumenti per informarsi e orientare le proprie scelte. Tutti questi fattori hanno sollecitato le imprese a sviluppare una funzione specifica per gestire il rapporto con il mercato: il marketing, per l’appunto. Due i suoi obiettivi: creare interazioni tra il consumatore e il prodotto, attraverso la scelta oculata del mercato a cui rivolgersi; strutturare l’offerta in relazione alle preferenze dei consumatori. Inoltre, se dal marketing ci si aspettano i migliori risultati, il suo ricorso non avrà un inizio e una fine programmati come invece accade per una qualsiasi altra operazione spot; sarà al contrario un elemento costante nell’organizzazione. Tra le tante e *corrette* definizioni che gli esperti offrono in proposito, la più completa sembrerebbe quella che descrive il marketing come il complesso di attività che trova origine dallo studio del cliente/consumatore, e più in generale della domanda e della concorrenza, volto al conseguimento degli obiettivi aziendali di medio- lungo termine attraverso la soddisfazione e la fedeltà del consumatore stesso.

Traducendo quanto detto nel mondo vitivinicolo²⁴, è d'obbligo fare una precisazione: il marketing di un unico settore non esiste, così come non trova spazio il marketing che coinvolge solo le grandi industrie; il tutto vale anche per le piccole aziende artigianali che realizzano ottimi prodotti come il vino. Inoltre, l'espressione "marketing del vino" non vuol dire nulla se non adeguatamente declinata per l'attore di riferimento: le aziende vitivinicole, i distributori, i consorzi di aziende, eccetera. Ognuno di essi ha una propria tipicità, un proprio mercato e differenti esigenze di marketing.

Ci si chiede, a questo punto, quali siano le fasi di programmazione per una buona riuscita della strategia di marketing. Il primo fattore da considerare è sicuramente la competenza nel marketing, poi la conoscenza del mercato e successivamente la definizione dell'offerta, tenendo presenti le proprie caratteristiche distintive, infine la vendita del prodotto. Di per sé un qualsiasi prodotto, anche il migliore, non si vende da solo. Occorre, in primis, uno studio della domanda (bisogni, comportamento d'acquisto, grado di soddisfazione), della concorrenza (comportamenti di altre imprese analoghe) e dell'ambiente competitivo generale (ricerche su attività di vendita analoghe in altri territori e sui mercati potenziali), per considerarsi impresa leader.

Nel settore vitivinicolo le aziende si orientano al mercato e al consumatore, sostituendo il vecchio intuito imprenditoriale, basato prevalentemente sulla vendita materiale del prodotto, con scelte di produzione orientate alle migliori opportunità sui mercati di riferimento. Questi gli elementi essenziali per fare della strategia di marketing lo strumento con cui vincere la guerra, e non ridurla a una semplice tattica, che permetterebbe solo di vincere una battaglia.

La vera strategia è, dunque, quella che considera tutte le decisioni²⁵ che consentono all'impresa di evolversi da una situazione attuale a una futura, sperabilmente migliore. La strategia di marketing fissa gli obiettivi da conseguire, individua il target di mercato e formula il marketing mix, ossia la caratterizzazione dell'offerta per raggiungere quel target e quell'obiettivo. Questi i pilastri che, opportunamente combinati, sono in grado di sorreggere una vera strategia di marketing. Quanto agli obiettivi, bisogna riconoscere la loro eterogeneità e variabilità (vendite a quantità, a valore, numerosità della clientela, quota di mercato, margini di contribuzione, soddisfazione e fedeltà della clientela, ritorno sugli investimenti) per poi associare a ognuno una strategia corrispondente. Ad esempio, se un produttore di vino avesse come obiettivo quello di aumentare le vendite, non necessariamente questo vuol dire aumentare la numerosità dei clienti; basterà semplicemente incentivare il consumo procapite dei clienti attuali. Se, invece, lo stesso produttore decidesse di mettere il cliente al centro della propria strategia, perché sa di poter fare cross selling, allora dovrà puntare sulla numerosità e cercare di incrementarla. Il fatto che gli obiettivi siano variegati implica

²⁴ Cfr. Hausmann C. *Marketing e strade del vino. In viaggio tra saperi e sapori* (2005), pp.59 e ss.

²⁵ Cfr. Tesio L., *Decidere. Piccola enciclopedia del comportamento organizzativo* (2004), pp. 3 e ss.

maggior difficoltà nel raggiungerli tutti contemporaneamente. In questo senso, è importante dimensionare il conseguimento degli obiettivi in termini di tempo (breve, medio, lungo) e di spazio (locale, nazionale, internazionale), magari disponendoli lungo una scala gerarchica di priorità. Peculiare la successiva selezione del target di mercato, affinché sia realizzabile l'obiettivo predefinito e il dosaggio delle leve del marketing mix.

A tal proposito, si ipotizza il caso di un distributore di vino italiano. Egli, una volta formulati gli obiettivi, dovrà scegliere a quale segmento rivolgersi (enoteche, ristoranti, GDO), valutando se vale la pena servire tutti i target o concentrarsi su alcuni di essi; questo dipende dagli obiettivi prefissati e influirà sulle caratteristiche dell'offerta. Nel caso in cui decidesse di concentrarsi sulle enoteche, dovrà disporre di un'ampia scelta di etichette e tipologie di vino di qualità medio-alta, dovrà ridurre i tempi di pagamento perché la frequenza dell'acquisto non sarà elevatissima. Se, invece, fosse interessato alla GDO, la qualità sarà medio-bassa, i tempi di pagamento difficilmente contrattabili, ma la frequenza sarà indubbiamente maggiore. Sostanzialmente, rispetto al target, si possono alternare tre tipi di strategia:

- *Indifferenziata*: in presenza della coincidenza target-domanda totale.
- *Differenziata*: la segmentazione del mercato ha rilevato più target obiettivi. Da notare che, al crescere dei target da seguire, maggiori saranno i costi di gestione per seguirli in futuro.
- *Di nicchia*: presenza di un solo target, generalmente abbastanza piccolo da colpire.

Ora, nel rispetto degli obiettivi e del target selezionato, si tratterà di combinare tutti quei fattori che, opportunamente dosati, contraddistinguono e differenziano la propria offerta da quella concorrente. Ci si riferisce, generalmente, a quelli racchiusi nell'acronimo anglosassone delle "4 P", ovvero:

- Mix dei prodotti e dei servizi (product)
- Mix dei prezzi (price)
- Mix dei fattori della distribuzione (placement)
- Mix dei fattori di comunicazione (promotion)

Ciascuno è, di per sé, elemento "strategico" perché richiede accurata pianificazione, ma anche "tattico", perché a fronte di variazioni delle condizioni ambientali si sopperisce con la sostituzione nei fattori d'offerta. Poniamo, per esempio, che un'enoteca abbia definito la propria strategia con obiettivi, target e marketing mix. A un certo punto, a causa di lavori in corso che ostacolano l'accesso, in alcune ore del giorno il locale rimane semi vuoto, perché i lavori scoraggiano il cliente

a venire. È possibile ovviare a questo problema progettando un happy hour, sacrificando temporaneamente i prezzi ma evitando che la clientela si disabituï a venire o, peggio, a spostarsi dai concorrenti. Si capisce allora la forte dipendenza delle scelte strategiche alle analisi di marketing.

4.3 “P” di *product*

Il prodotto è il primo dei quattro elementi caratterizzanti il “Marketing Mix”, termine riferito comunemente all’utilizzo in forma integrata delle famose “4 P” del marketing: *product*, *price*, *placement*, *promotion* che insieme compongono l’offerta aziendale, definendone la presentazione e la successiva vendita sul mercato. La combinazione strategica delle suddette variabili consente, infatti, di vendere il prodotto a un dato prezzo nei punti di vendita accuratamente selezionati. La comunicazione, dal suo canto, crea notorietà all’offerta.

Ognuna di esse presenta delle peculiarità che le differenzia dalle altre, a seconda del settore di riferimento, del mercato, dell’ambito geografico, del target, degli obiettivi fissati nella strategia e di altri fattori. Si parla di un utilizzo in forma integrata delle suddette leve di marketing, sia per individuarne il dosaggio che la composizione, e per garantire che ognuna di esse sia utilizzata coerentemente con le altre e con la strategia, in primis. Quanto detto può essere tradotto con una metafora culinaria: se gli elementi del marketing mix fossero gli ingredienti disponibili in cucina, essi devono essere composti e dosati per ottenere una buona ricetta (ossia un buon prodotto). Alcuni andranno usati e altri no (composizione); inoltre quelli utilizzati andranno dosati per non essere preminenti o in contrasto con gli altri (dosaggio).

Nel mondo del vino, in particolare, le scelte di produzione²⁶ influiscono molto sulla caratterizzazione globale dell’offerta. Infatti, nel caso di una generica azienda vitivinicola, molti sono gli elementi da considerare a tal proposito: in primis la scelta dei vitigni, autoctoni (quelli coltivati e diffusi nella stessa zona storica di origine) e quelli alloctoni (detti anche “internazionali” perché trapiantati da altre zone di provenienza). Tra di loro ci saranno vitigni che ben si adattano con il territorio a disposizione, altri meno; tra di essi è possibile scegliere quelli caratteristici del territorio, come un DOC o un DOCG, piuttosto che quelli internazionali; oppure ancora decidere di fare un blend tra loro, come gli IGT.

²⁶ Cfr. Rouzet E., Seguin G., *Il marketing del vino. Il mercato, le strategie commerciali, la distribuzione* (2003), pp. 33 e ss.

Ci si chiede allora: dove trarre le indicazioni sulla composizione del prodotto in termini di vino? Semplicemente da due fattori: il primo di tipo tecnico, che predilige i vini che ottengono la resa migliore in termini della qualità da ottenere; l'altro di natura gestionale, che evidenzia i vini richiesti dal mercato attuale e potenziale. Oltre a questi, numerosi altri fattori incidono sul prodotto, da elementi più soft ma essenziali per il consumatore (il colore e il profumo) a elementi tecnici (utilizzo di pratiche biologiche), di packaging o di estetica del prodotto (la forma, il colore della bottiglia), il tappo (classico in sughero, plastificato o in vetro, nascente dalle moderne tecnologie) e l'etichetta (informazioni ante e retro). È comune pensare che il prodotto di un'azienda vitivinicola sia il vino. In realtà, il vino non è l'unica componente di prodotto, ma ve ne sono altre da considerare. Il vino, insomma, ha tante sfaccettature; se ne parla in relazione alle caratteristiche intrinseche, distinguendo tra vino in purezza o in assemblaggio, invecchiato o pronto da bere, filtrato o no; se ne discute a proposito delle caratteristiche secondarie e accessorie, come ad esempio la bottiglia, l'etichetta, le visite in azienda eccetera. Elementi che fanno presa sul consumatore finale che li valuta nell'insieme, prima di arrivare alla scelta finale di acquisto.

Inoltre, il vino da produrre va valutato in termini di tipologia (bianchi, rosati, rossi), in termini di uve utilizzate e di tecniche di cantina. Ognuno di questi elementi dipende oltre che dalle richieste di mercato, anche dalle capacità di chi fa il vino e soprattutto dalle proprietà del territorio di cui il vino è espressione. Niente è dato per scontato nel mondo del vino, perché tutto serve a raggiungere la qualità finale e ritorni economici. Si ricordi poi che il prodotto dispone di una forte valenza in chiave comunicativa; si pensi alla fortuna di disporre di un grande enologo. Anche sull'etichetta va espressa qualche parola; l'etichetta e la contro etichetta godono entrambe di grande prestigio, sia per il contenuto normativo riportato (marchio di qualità, presenza di solfiti, etc.) che in termini di attrazione per il consumatore, scatenando al massimo la fantasia del produttore. Nell'etichetta figura, inoltre, la denominazione aziendale, la marca o meglio (e se lo diventa) il marchio. Infine i servizi accessori, spesso trascurati, da chi pensa che il vino si venda da sé. La loro importanza è duplice: da un lato costituiscono la base per fidelizzare il cliente, dall'altro aumentano le potenzialità del prodotto vino.

Ricordando che un cliente fedele vale molto di più di uno semplicemente soddisfatto, si dirà che proprio questi elementi faranno la differenza! Tanto più vero se si tratta di un vino. Ne sono esempi, tutti i servizi post vendita e le visite in azienda, correlate alla possibilità di degustare e acquistare.

4.3.1 Il posizionamento sensoriale dei vini: il management della qualità

Esiste, nella realtà, un vino dal gusto internazionale? Vi sono, in altre parole, caratteri gustativi comuni ai vini leader sui principali mercati internazionali? La risposta è affermativa, nel senso che all'interno del segmento prezzi o colore può esserci compatibilità di gusti; ma ciò non vuol dire che i relativi prodotti siano "internazionali". Parlare di gusto, di mercato o di qualità significa considerare innanzitutto i consumatori; quindi gli elementi da loro ricercati in un prodotto. Tra i più importanti: la sicurezza rispetto alla salute e all'uso (ad esempio, non ferirsi quando si apre una bottiglia); la soddisfazione delle attese edonistiche (dal prodotto stesso e dall'immagine da esso veicolata); il giusto rapporto qualità/prezzo; i servizi accessori (informazione, tecnologia). La qualità per i consumatori è tutto questo.

A un'azienda debole, anche in uno solo di questi aspetti, si contrappone un'agguerrita concorrenza capace di rispondere tempestivamente alle suddette esigenze, in modo da privarla delle quote di mercato inizialmente possedute. La risposta immediata a tutte le aspettative di tutti i consumatori definisce la *qualità internazionale*²⁷ del prodotto. Un vino dal gusto internazionale è quello che garantisce contemporaneamente la tutela della salute, la sicurezza nell'uso, la soddisfazione durante il consumo e i servizi aggiuntivi. Appartengono a questa categoria: vini bianchi e rossi; quelli elaborati con un solo vitigno e vini di taglio; vini realizzati in regioni fresche, con una viticoltura che permette una maturità completa e quelli prodotti in regioni calde e secche; vini tipici europei, derivanti dalla coltivazione millenaria della terra e vini di altri paesi dalla viticoltura piuttosto giovane. Quanto appena descritto è prova, piuttosto che dell'esistenza di un gusto internazionale, di una pluralità di vini, nascente da diversità umane, geografiche e culturali dei produttori. Diversità indispensabili per consolidare l'immagine del vino e renderlo speciale tra i prodotti alimentari di qualità e di piacere.

Qualità: una parola spesso abusata, il più delle volte usata a sproposito; un pensiero in cui racchiudere di tutto un po'. Insieme all'innovazione e alla differenziazione, essa rappresenta una valida soluzione per il successo aziendale nella conquista dei mercati interni e internazionali. La sua capacità di attrattiva scaturisce da parametri di varia natura, alcuni dei quali individuabili nell'etichetta e nella vendita; altri meno evidenti e più soggettivi, che chiamerei "variabili

²⁷ Il concetto di "prodotto universale" non è univoco. In alcuni casi è riferito alla presenza di attributi fisici standardizzati, includendo la confezione e il marchio, in ogni paese e per ogni prodotto; in altri è sinonimo d'immagine e posizionamento, ovunque percepiti come omogenei e, in altri casi ancora, è un prodotto costruito e assemblato in molti paesi del mondo.

edonistiche”. Tra queste rilevano il gusto, i colori, la capacità di porsi sul mercato, di distinguersi dai competitor e far parlare di sé.

Giuridicamente la qualità di un bene o un servizio è definita come l’attitudine di un prodotto o un servizio a soddisfare i bisogni espliciti e impliciti degli utilizzatori. La generalità di questa definizione ci lascia immaginare quanto la qualità sia un termine polivalente. Basti pensare alla stragrande varietà dei requisiti richiesti in campo agroalimentare: qualità igienica e nutrizionale; qualità del servizio e reperibilità. Tuttavia, se considerati singolarmente, questi prerequisiti non sono sufficienti a spiegare il concetto di qualità. Simboli, segni, miti e fantasie costituiscono un insieme imprescindibile nel sistema delle scelte del consumatore moderno. Tutti, nel loro insieme, giocano un ruolo fondamentale nell’acquisto del prodotto e ne condizionano spesso il successo. All’inizio della trattazione si è detto che vendere un vino è un modo per far parlare di sé, raccontare agli altri chi siamo, da dove veniamo, vendere la differenza. In occasioni come queste, la diversità dagli altri produttori è frutto dell’imponenza di quegli elementi immateriali che costituiscono la qualità.

Oggi, il valore della qualità è cresciuto progressivamente, fino a divenire l’unica caratteristica non riproducibile e imitabile di un prodotto. La qualità, dunque, rappresenta il vero patrimonio per l’azienda. Dal lato del produttore, poi, l’attenzione a come produrre è sempre più legata a dove produrre. Va da sé che il rispetto per l’ambiente di produzione, l’origine del prodotto, la conservazione del paesaggio e il suo modellamento sul territorio vengono percepiti, dal consumatore, come segnali di valore che determinano effetti altrettanto differenziati sul prezzo finale del prodotto. È doveroso ricordare che, oltre a rivestire il ruolo di protagonista nell’attuale contesto competitivo, il consumatore moderno indossa i panni di un vero e proprio esploratore, capace di cogliere tutte le sfumature, le contraddizioni, il senso dell’impalpabile che si cela dietro ogni marchio o etichetta. Per cui, la vera difficoltà per il produttore non è più solo quella di produrre qualità, ma di saperla gestire nel tempo. Niente deve sottrarsi, allora, dal controllo di gestione della qualità.

In aggiunta a quanto appena detto, assume grande rilevanza la *certificazione della qualità*. Il termine “certificare” deriva dal latino *certum facere*, che significano “rendere certo, evidente”. La certificazione è, dunque, la dichiarazione fatta da un apposito ente (non legato al fornitore, né all’acquirente) che il prodotto e la qualità fornita dall’azienda sono conformi a una certa normativa. L’operazione consiste nel rilascio di un certificato attraverso il quale l’ente attribuisce all’impresa il diritto d’uso del proprio marchio. Impostando le attività secondo i criteri indicati nelle norme di riferimento, le aziende assicurano ai clienti che i propri prodotti o servizi raggiungano un determinato livello di qualità e, soprattutto, siano in grado di mantenerlo nel tempo, con un costante

impegno al miglioramento, secondo le loro esigenze. Tutti gli aspetti finora trattati fanno parte del cosiddetto *Sistema Qualità*²⁸, e cioè l'insieme delle risorse, dei comportamenti e dei documenti che testimoniano le attività svolte dall'impresa e il modo in cui le tiene sotto controllo.

4.3.2 Consumi di alta qualità nella terra del “Bel Paese”

In Italia, i consumi enologici hanno subito una metamorfosi nel corso degli ultimi decenni, a causa del cambiamento degli stili di vita della popolazione e dell'affermarsi di nuovi modelli di consumo. Le conseguenze più evidenti si manifestano sulle abitudini alimentari della popolazione, che favoriscono prodotti di elevata qualità rispetto a quelli indifferenziati.

Anche il settore viticolo è soggetto a questa tendenza, registrando una flessione della domanda di vino da tavola a favore di una contemporanea crescita di quella destinata ai prodotti di denominazione. Determinante è la caratterizzazione geografica, che qualifica l'area Nord-Est del paese come maggior consumatore e le isole, una realtà di modesta entità. In fondo, si presume un legame molto stretto tra la dinamica dei consumi e la tradizione produttiva, che appare tanto più forte quanto più la produzione possiede una certa tipizzazione territoriale. L'effettiva riduzione dei consumi enologici in Italia non preoccupa minimamente la fascia di viticoltori che nel resto del mondo intravedono un mercato in continua evoluzione ed espansione; un mercato che possa offrir loro maggiori speranze e garanzie di quello interno e che sia alla portata delle piccole imprese export-oriented. In posizione opposta si collocano tutti gli altri viticoltori, che rinunciano ai mercati esteri perché maggiore è la fiducia che ripongono nella ripresa della propria realtà rurale. Oggettivamente, nel mondo si beve sempre più vino italiano, tanto che a una riduzione dei consumi interni, i produttori rispondono con un incremento di quasi l'8% dell'export, a cui si accompagna un visibile aumento della qualità del prodotto esportato. Questa, la dimostrazione della capacità dei viticoltori italiani a cogliere le opportunità di crescita in un mercato globalizzato come quello attuale; una realtà che non ricompensa chi rimane inerte entro i propri confini. È sull'asse della qualità, dell'immagine e dell'affermazione del proprio brand che l'Italia gioca decisamente la sua partita sullo scacchiere mondiale; non certo sul fattore prezzo.

²⁸ Cfr. Hausamann C., *Marketing e strade del vino. In viaggio tra saperi e sapori*, pp. 91-106 e 173-190.

4.3.3 Italiani e vino: un rapporto di fiducia

Fedele al proprio vino e alla propria azienda di fiducia. Attento che in etichetta figuri la sigla Doc. Disposto a spendere né troppo poco né in maniera esagerata per il vino di tutti i giorni e incurante dell'effetto "euro". Questo il profilo *ideale e auspicabile* del consumatore italiano, che orienta le proprie scelte d'acquisto sulla base tre fattori:

- La conoscenza del prodotto;
- La tipologia di vino;
- La qualità.

È noto che una maggiore conoscenza enologica aiuta il consumatore nella selezione dell'offerta migliore; al contrario di chi, a causa di una minore familiarità con il pregiato nettare di Bacco, effettua una scelta alla cieca, in cui l'economicità diventa la migliore guida all'acquisto. La fedeltà alla Doc trova rinforzo nell'attenzione che il consumatore riserva a questa sigla in etichetta. Ma cosa significa esattamente "*Denominazione di Origine Controllata*"? Più della metà degli italiani ritiene che l'acronimo indichi il complesso di tutti i controlli effettuati sul vino, a tutela del consumatore; altri invece individuano in un territorio di pregio l'essenza del termine; altri ancora l'accostamento di un vino a livelli di qualità superiore. A dire il vero, il processo di trasformazione nella sfera alimentare e in quella dei consumi ha fatto in modo che in tutti i paesi più tradizionalmente dediti alla cultura del vino, come l'Italia, questo prodotto cessasse di essere una mera componente ordinaria nell'alimentazione delle famiglie per acquisire, al contrario, un alto valore simbolico. Luoghi, modi, occasioni di consumo sono profondamente cambiati. Un tempo si beveva in grandi quantità, senza badare alla qualità; oggi più che bere vino, lo si degusta. È bene, allora, che il produttore non offra semplicemente il prodotto di migliore qualità, ma lo arricchisca con la comunicazione del patrimonio di valori, immagini, e sensazioni che un buon calice porta con sé.

Numerose e frequenti le analisi di mercato condotte nell'intento di sondare la variabilità delle abitudini e le modalità di consumo, da un lato, e le scelte strategiche dei produttori e operatori intermedi di filiera, dall'altro. I risultati di queste ricerche distinguono tre tipologie di consumatore: il "consumatore per fama", che conosce i vini Doc e Docc (denominazione di origine controllata e garantita) senza però averli mai assaggiati; il "consumatore effettivo", che ha assaporato almeno una volta i suddetti vini ed è in grado di fornire un giudizio a proposito; e infine quelli che non conoscono per niente il suddetto prodotto. E quali luoghi di acquisto privilegiano? La folle ricerca

dei punti vendita più cult è stata da tempo mandata al dimenticatoio, data la crescente espansione della grande distribuzione su tutto il territorio nazionale. Inizialmente, la GD è sorta nella veste di un canale di vendita diretto presso la quale trovare le etichette più prestigiose. Successivamente è stata dotata di apposite aree espositive e degustative, di un'ambientazione accattivante che evoca e simula l'ambiente della cantina o dell'enoteca offrendo al consumatore una scelta più immediata del prodotto desiderato, dopo averlo visto, assaggiato e toccato con mano. L'unica pecca riguarda l'assenza o l'insufficienza di un personale qualificato che guidi il consumatore poco esperto nella scelta più oculata del prodotto, lasciandolo così tutto solo e in balia della sua attrazione per un'etichetta piuttosto che per un'altra.

Si avrà modo di approfondire nel corso del capitolo che, nonostante una buona diffusione degli acquisti presso la grande distribuzione, i consumatori amano talvolta “tornar sui propri passi”, rivolgendosi ai canali più tradizionali che favoriscono un contatto diretto con il produttore e con il territorio, che offrono la possibilità di toccare con mano le bottiglie e godere della presenza di un esperto in grado di consigliare e orientare l'acquisto. Consci di tutto questo, i produttori si sono sentiti quasi obbligati a recuperare i valori architettonici, culturali, storici e tradizionali che rappresentano un patrimonio e un valore aggiunto al prodotto vino. La maggiore esigenza dei consumatori odierni si evince, ormai, da diversi punti di vista e, in particolare in cantina, dove non basta la degustazione per poi giungere all'acquisto, ma si rendono necessarie le visite guidate per conoscere tutto il territorio circostante. È questo uno dei motivi che muove il crescente flusso di enoturisti verso le numerose iniziative e manifestazioni che ciascuna regione organizza per promuovere le proprie esclusive ed eccellenze. Tra le più importanti si ricordano quelle dedicate all'assaggio del Novello, nella stagione invernale, e “Cantine Aperte”, in primavera, il cui programma consta di visite guidate in cantina, nell'azienda di produzione, assaggi di prodotti tipici e di vino. L'atteggiamento assunto dai consumatori del terzo millennio diventa sprone per la ricerca di una qualità globale del prodotto, che non è solo bevanda ma trova complemento nelle suggestioni che provengono dalla ricchezza del patrimonio artistico, culturale e paesaggistico dei luoghi, in particolare nella gastronomia tipica di ristoranti e osterie, nell'atmosfera delle cantine. Ragion per cui i produttori preferiscono raggiungere il consumatore passando per i migliori canali d'élite, che valorizzano al massimo il loro articolo.

Qualità, qualità, qualità. Non si parla d'altro. Ci si chiede allora come venga proposta. Che il consumatore abbia oggi una cultura del vino molto più elevata di un tempo è indiscusso. Il vino è diventato oggi un oggetto di culto, uno status symbol, un piacere della vita che non tutti possono soddisfare come un tempo. Un vino che non è alimento se non complemento di un pasto, alleato indispensabile di convivi piacevoli rilassanti, che così non sarebbero se mancasse in tavola quella

elegante e imponente bottiglia di vino. Cambiano il modo e il momento di bere vino, nonché il modo e il momento dell'acquisto, muta il prodotto. Oggi conoscere il vino, saperne parlare, saperlo scegliere, degustare e giudicare sono abitudini che elevano il prestigio di chi ne parla. Da parte dell'utente c'è dunque richiesta di maggiori informazioni per formare o ampliare il background della propria cultura enologica a 360°. Un amore pilotato anche dalla stampa che ha sollecitato i produttori a uscire dalle loro cantine per parlare al consumatore, per aprire le aziende invitando turisti e appassionati a scoprire dove e come nasce il vino. Il minimo comun denominatore che caratterizza la scelta fra milioni di bottiglie di vino è sempre la qualità, perché sinonimo di equilibrio, armonia e eleganza di un buon vino. Di là del gusto personale, come può il consumatore identificarla?

- Forti condizionamenti: provenienti dalle guide dei vini, ad esempio;
- La marca: fa da scudo alle scelte sbagliate, è sinonimo di serietà e pregio, è il riferimento della qualità. E la qualità è nella bottiglia e non nel nome del produttore. Tuttavia il concetto di marca fa fatica ad affermarsi nel mondo del vino, forse perché si guarda troppo all'interno dell'azienda (i produttori hanno un'ampia cultura del prodotto, sanno raccontare con grande passione come è stato fatto il loro vino, la storia della vigna, l'amore dedicato negli anni allo sviluppo della cantina) e poco al suo esterno. Infatti, realizzare un prodotto buono da vendere è condizione necessaria ma non sufficiente per venderlo in una realtà sempre più competitiva. Si spiega, dunque, la necessità d'investire nel marketing affinché aziende più grandi e meglio organizzate delle nostre, come quelle cilene, californiane o australiane non ci rubino fette importanti del mercato mondiale e non comprino i gioielli della produzione vitivinicola mediterranea.
- La curiosità: il vero appassionato non ha fedeltà verso un vino o un'etichetta, perché è solo curioso e ha esigenza di sperimentare sempre prodotti nuovi per ampliare le proprie conoscenze;
- Credibilità e competenza. La qualità è rapportata al sorriso, alla cordialità, alla competenza, all'esperienza di chi serve. Essendo più informato di un tempo, addirittura anche rispetto ai ristoratori e baristi, il consumatore si sente in condizione di insofferenza perché non trova qualità nel vino quanto più nel contesto che lo circonda. È questo l'aspetto che fa la differenza.
- Rapporto qualità-prezzo: la fascia di prezzo legata alla bottiglia indica cosa si può trovare nella stessa.

4.3.4 Il vino “dealcolato”: ultima novità dal settore sul fronte della produzione

01/08/2009: la Coldiretti²⁹ rende nota la possibilità di acquistare in tutta Europa il vino dealcolato, e cioè privato di quella parte di alcol naturalmente contenuto, attraverso pratiche enologiche industriali. La nuova riforma del mercato del vino ha lasciato, sostanzialmente, campo libero alla vendita di un prodotto (sicuramente gradito ai giapponesi, di cui ricordiamo la passione per le bevande poco alcoliche) a cui, secondo il vero gusto dell'italiano doc, è ancora concesso di chiamarsi “vino”, dato che molte delle sue caratteristiche naturali sono state gravemente compromesse per effetto del trattamento invasivo durante il processo di trasformazione dell'uva in mosto e quindi in vino.

Una riforma, quella della nuova OCM vino, che ha introdotto autorizzazioni per lo zuccheraggio nei Paesi del nord Europa, allo scopo di innalzarne il grado alcolico; il via libera all'invecchiamento artificiale del vino, attraverso l'utilizzazione di pezzi di legno al posto della tradizionale maturazione in botti di legno e, non da ultimo, la possibilità di produrre e commerciare vini ottenuti dalla fermentazione di frutti diversi dall'uva come lamponi e ribes. Una riforma, insomma, che ha legalizzato tecniche che consentono di chiamare con lo stesso nome prodotti profondamente diversi ingannando i consumatori e gli imprenditori, in particolare quelli italiani, da sempre impegnati nel garantire la qualità delle proprie produzioni. L'avvento di queste nuove pratiche enologiche rischia di trasformare sempre più il vino da prodotto naturale a industriale, che nasce nelle cantine anziché nei vigneti.

Disastrosa, insomma, la riforma comunitaria del mercato del vino che introduce, oltretutto, numerosi cambiamenti nella vitivinicoltura europea come l'etichettatura e le modalità di presentazione dei vini, nonché un sistema di protezione del tutto nuovo che porterà il vino ad avere una denominazione Dop e Igp, oltre le ben note menzioni enologiche tradizionali. Non pochi i problemi posti da un cambiamento epocale come questo: le nuove regole per i vini Dop/Igp e la nascita della nuova categoria dei vini varietali senza legame con il territorio di produzione, ha scatenato una corsa contro il tempo per modificare o riconoscere nuove denominazioni. Allo stesso modo l'entrata in vigore del nuovo sistema di certificazione e verifica del rispetto del disciplinare ha finalmente chiarito che i Consorzi di tutela non sono soggetti idonei all'effettuazione dei controlli, che invece devono essere affidati ai soggetti pubblici o a organismi di certificazione autorizzati. Tra gli altri aspetti considerati, l'Italia mantiene la posizione di leader mondiale nella produzione ed esportazione di vino, prevedendo una vendemmia 2009 attorno ai 47 milioni di ettolitri, al di sotto

²⁹ Cfr. *Agra News. Il settimanale di informazione sulla filiera agroalimentare*, n.7, 2009, pag. 4.

della media degli ultimi cinque anni, secondo le previsioni dell'Ismea e dell'Unione Italiana Vini. Per effetto del caldo la vendemmia sarà anticipata in media di 10 giorni con una produzione di qualità che per ben il 60 per cento potrà essere commercializzata sotto una delle 477 denominazioni di origine (Docg, Doc e Igt) riconosciute in Italia. Il vino rappresenta la prima voce dell'export agroalimentare nazionale con 3,6 miliardi di valore delle esportazioni a fronte di un fatturato record di circa 10 miliardi di euro nel 2008. Sul piano economico i viticoltori al momento sono molto più preoccupati per la situazione di difficoltà in cui è il mercato del vino con i prezzi medi di vendita alla produzione che sono calati considerevolmente. Con la nuova Organizzazione Comune di Mercato (OCM) del vino l'Unione Europea mette a disposizione del settore alcuni strumenti per intervenire a sostegno. Alcune indicazioni sono state recepite dal Ministero delle Politiche Agricole, ma è indispensabile che i provvedimenti attuativi tengano conto della non semplice situazione del settore e che siano rivolti, in primis, alle imprese vitivinicole.

4.4 “P” di price

Quando spira vento di crisi, la tentazione di metter mano ai listini diventa sempre più forte, come maggiore è la tendenza del consumatore a privilegiare scelte al risparmio piuttosto che quelle di consumo. Parlare di vino oggi e, soprattutto nel nostro paese, non lascia molto spazio alla determinazione di un prezzo perfettamente remunerativo della sua qualità.

Indiscusso elemento del marketing mix, il prezzo³⁰ assume la veste di capro espiatorio di una lunga serie di elementi negativi nel settore vitivinicolo, intimorendo lo scenario futuro di un settore che fino a pochi anni fa ha vissuto la sua massima euforia. Il prezzo è considerato il più famoso e famigerato elemento dell'offerta aziendale da cui, erroneamente, si fa dipendere buona parte delle preferenze del consumatore. “Erroneamente” perché non tutti sanno che il prezzo, essendo uno strumento di marketing, è destinato a incidere nel rapporto tra azienda e consumatore; per questo una qualsiasi decisione strategica a riguardo deve essere intrapresa con cognizione di causa e avendo presente le ripercussioni che potrebbero avere. Non è sempre vero, dunque, che la decisione

³⁰ Cfr. Bertoli G., “La politica dei prezzi: gli aspetti gestionali”, in E.Valdani, C.Guerini, G.Bertoli, *Marketing globale* (2000).

Vedasi anche: Busacca B., Costabile M., Ancarani F., *Prezzo e valore per il cliente. Tecniche di misurazione e applicazioni manageriali* (2004).

d'acquisto di un prodotto si formi in relazione al prezzo, semmai alle aspettative di godimento di un prodotto o servizio, e poi il prezzo.

Se non fosse così, tutti vorremmo solo prodotti low cost e tutti indosseremmo solo camicie cinesi. Ma non mi pare che questo avvenga, soprattutto per noi giovani, sempre più attenti a captare quel *quid* in più che un bene ha rispetto a un altro, che ci induce ad acquistarlo ad ogni costo, pur nella consapevolezza della scarsità di risorse finanziarie cui la maggior parte delle famiglie di mezz'Italia è costretta a far fronte. Mi sembra che il prodotto vino rispecchi perfettamente quanto detto. Quest'ultimo, infatti, incorpora tantissime cose: una marca, un'esperienza, un territorio, un ricordo, e molto altro ancora. In questo senso, la prima cosa da chiedersi è "come si fissa il prezzo"? La letteratura elenca tanti criteri, dal più semplice, che prende il nome di "metodo delle 3C" a quelli più complessi, definiti in relazione all'obiettivo enologico (Quanto produco? Con che stile?) e a quello di mercato (A che canale mi rivolgo? Quanto deve costare il mio vino?).

In quest'ultimo caso, per definire un prezzo, è preferibile iniziare con la fissazione di un margine remunerativo dell'attività imprenditoriale e, a cascata, arrivare al prezzo della bottiglia (approccio top-down). O, al contrario, effettuata la stima dei costi di produzione, quelli commerciali e di marketing, le tasse, gli ammortamenti, si applica il proprio mark-up fino ad arrivare a un prezzo definito (approccio bottom-up).

4.4.1 La determinazione del prezzo e il “metodo delle 3 C”

1. La prima "C" da considerare è quella del *costo*: il valore minimo al di sotto del quale non possiamo scendere nella determinazione del prezzo, per non perdere valore. Esistono condizioni particolari: ad esempio nel caso in cui un prodotto è prossimo alla scadenza. Si pensi al vino bianco *pronta beva*: se non vogliamo che venga buttato nel lavandino o utilizzato per condire l'insalata (e in entrambi i casi l'utilizzatore non ne sarà felice) dobbiamo pensare a come liberarcene in fretta. Una vendita sotto costo potrebbe essere un buon metodo. Sempre che il problema non diventi strutturale, nel qual caso dobbiamo anche pensare all'ipotesi che il prodotto non sia adatto al mercato.

2. La seconda "C" è quella del *cliente*: il prezzo che questi è disposto a pagare, è il massimo a cui un produttore possa aspirare. Superando il tetto massimo, non ci sarà alcun acquisto sicuro, in quanto il prezzo da lui richiesto esorbita dalle capacità d'acquisto del consumatore. Questa "C" a

differenza dell'altra non è semplice da riscontrare, poiché mentre i costi sono noti, la tendenza del cliente a pagare o meno una certa cifra va dedotta dal suo comportamento. In questo senso è forse più facile per un'impresa già in essere che ha potuto verificare i primi riscontri della propria offerta. Le altre, invece, si devono dar da fare con le analisi della domanda.

3. La terza e ultima "C" è quella della *concorrenza*: definito il prezzo massimo (cliente) e quello minimo (costo), considerare i prezzi della concorrenza è fondamentale per avere un'idea di come gli altri offerenti si orientino all'interno di quella fascia di prezzo. In particolare è importante capire chi sia il leader di mercato e a quale prezzo offra il proprio prodotto; facendo ovviamente attenzione in che cosa si è leader. Ci saranno un leader di prezzo (o di costo), uno di qualità, uno di comunicazione etc. A questo punto urgono un paio di precisazioni. Anzitutto sul costo: non tutti vanno imputati nel calcolo del costo di produzione che si riferisce alla prima "C", ma solo i costi direttamente riferibili a quel prodotto. Quindi, se si producono 5 tipi di vino diverso, i costi da considerare per uno di quei vini sono quelli direttamente imputabili (ad esempio, botti, tappo, bottiglie, etichette) e parte di quelli generali (amministrazione, enologo, etc.). Il rischio sarebbe altrimenti quello di sovrastimare i costi. La seconda precisazione riguarda la terza "C": individuato il leader o i leader di mercato, non è detto che il produttore debba necessariamente porsi ad un prezzo al di sotto del loro. Il tutto dipende dalla strategia adottata e, in particolare, dall'obiettivo che si vuol raggiungere e dal target prescelto: a parità di prodotto (anche se nel mondo del vino è abbastanza opinabile la cosa) si potrebbe scegliere un prezzo basso per penetrare nel mercato (strategia di penetrazione) o uno alto per posizionarmi diversamente nella mente del consumatore. Un'ultima cosa. Si sa che il prodotto vino è molto soggetto a due variabili in particolare: la stagione climatica e la resa enologica. Questi due parametri condizionano e fanno variare anche notevolmente il prodotto da un anno all'altro. A questo punto sarebbe una buona regola, saggiamente privilegiata da alcuni, non uscire con prodotti di punta, adeguare il prezzo all'annata, oppure incoraggiando il consumatore. Il solo pensiero di abbassare il prezzo è un pessimo modo di occultare una cattiva annata, dato che i consumatori di oggi sono molto più informati di quanto si creda!

4.4.2 La sensibilità al prezzo

Il prezzo che il cliente target è disposto a pagare per acquistare un vino è definito *prezzo psicologico*, in quanto interpretato nel quadro di una forbice di accettabilità che contrappone a un prezzo minimo uno massimo a cui sistematicamente si associa un'alta qualità.

La strategia migliore sarebbe, a tal proposito, quella di individuare la forbice adeguata al target individuato che posizioni il prodotto e valorizzi la qualità del vino senza intaccarne il prezzo di costo. Da non dimenticare, tra le componenti del prezzo, i diritti sull'alcol e l'Iva. I cambiamenti sul fronte dei consumi hanno fatto del vino un prodotto non più classificabile "di prima necessità", inducendo i consumatori a preferire quelli a più basso costo, rinunciando alla qualità. La nozione di prezzo psicologico, se espresso in funzione delle sue componenti, si classifica in:

- *Prezzo tondo*: rappresentato da cifre intere (5, 10, 15, 50 euro...) è facilmente memorizzabile e consente al cliente di associarlo a un "abbastanza costoso, quindi di cattiva qualità" o a un "è troppo caro". Il tutto derivante da una riflessione inconscia, ma è evidente che si tratta di un prezzo che dipende dal canale di distribuzione e che non valorizza il prodotto; è semplicemente associato al limite della forbice accettabile per i vini di bassa gamma.
- *Prezzo aggressivo*: il celebre 99 che non è 100. Un prezzo che, grazie ai decimali si avvicina al valore superiore; molto utilizzato nella grande distribuzione. Ad esempio 6,99 €.
- *Prezzo rassicurante*: che associa immediatamente una qualità al prodotto senza ingenerare una riflessione del tipo "è caro, non è caro". In genere si presentano con dei decimali terminanti per 0 o per 5, come il caso di 4,30 €.

4.5 "P" di *promotion*. Tecniche di valorizzazione dei brand vitivinicoli

Nel mondo del vino la comunicazione³¹ è una componente essenziale del marketing mix perché permette all'impresa di indirizzarsi meglio alla clientela prescelta.

³¹ Cfr. Piccoli F. *La comunicazione nel food and beverage. Farsi conoscere con piccoli budget* (2005), pp. 31-73 e 75-112.

Come viene comunicato dai media un prodotto tipico della nostra “mediterraneità”, quale il vino, data l’evoluzione degli strumenti e delle modalità comunicative che vincolano il produttore nelle sue scelte? Per tentare di dare una risposta bisognerebbe conoscere tutti i cambiamenti nel modo di farlo vedere o raccontare e poi quale peso abbia oggi la sua presenza. I fenomeni concorrenziali, le diverse forme di distribuzione e la molteplicità dei prodotti presenti sul mercato, hanno spinto gli operatori a costruire dei percorsi commerciali e promozionali (sconti di prezzo, rimborsi, gadget in omaggio) destinati a inviare un certo numero di messaggi alla clientela e a influenzarne le scelte. Si è scoperto che non è la stessa cosa raccontare e comunicare il vino in televisione o attraverso i microfoni di emittenti radiofoniche; cambiano le aspettative, differiscono le emozioni percepite poiché l’uno o l’altro si presta a diversi stili di informazione e approcci comunicativi.

Nel caso specifico del settore enologico, si fa leva soprattutto sul contatto diretto (dove l’informazione e la comunicazione passa da un consumatore all’altro attraverso manifestazioni, degustazioni, sagre, visite in cantina), affinché il consumatore possa relazionarsi col prodotto attraverso i cinque sensi e dove l’uso dell’uno o dell’altro ne condiziona l’esito comunicativo finale e, a monte, la strategia. Una strategia di comunicazione efficace deve garantire la conoscenza del vino a prescindere dal mezzo utilizzato. Come? Rispondendo alle seguenti domande:

- Cosa dire?
- A chi?
- Con quali obiettivi?
- Con quali tecniche?

Sul mercato vitivinicolo, la finalità della comunicazione consiste principalmente nell’acquisire una notorietà “prodotto” e di “marchio”, nel rinforzarne l’immagine, nell’informare circa i nuovi prodotti, di convincere, di ricordare l’esistenza di un prodotto, di far conoscere il proprio marchio. Per essere efficace deve attirare l’attenzione del consumatore al fine di suscitare il suo interesse e coinvolgerlo fino al momento dell’acquisto. Trattasi, quindi, di definire un vero e proprio piano di comunicazione che rispetti gli obiettivi dell’azienda e della filiera. Si considera, in primis, la *comunicazione interna* all’azienda, tra le persone che vi lavorano, quale parte integrante della costruzione dell’immagine e parte essenziale del management. A questa segue una *comunicazione esterna*, che mette in risalto l’ambiente che circonda l’impresa, caratterizzato dai suoi punti di accoglienza, luoghi di degustazione, ma anche il nome della tenuta, la marca specifica, i biglietti da visita, gli opuscoli che mettono in risalto il logotipo ne sono parte integrante. Un prodotto di eccellente qualità, offerto a un prezzo accettabile, distribuito in modo accessibile ai consumatori

sarà il prediletto se accompagnato da tutta l'informazione necessaria per rispondere alle esigenze del cliente.

Quali sono, allora, i migliori mezzi adatti a far passare un messaggio al cliente; come si attira la sua attenzione e quale strumento può sedurlo, considerata la panoramica delle opportunità che gli vengono proposte? I mezzi che permettono a un individuo di riconoscere un prodotto, di identificarlo e distinguerlo dagli altri sul luogo di vendita, stimolandone un atto d'acquisto, immediato o differito, devono essere tra loro combinati per assicurare il successo della commercializzazione. Esistono, a tal proposito, due tecniche di comunicazione importanti: quella mediatica e quella senza media. La prima si basa sull'impiego di strumenti come la stampa, la televisione, la radio; l'altra si basa sull'impiego di tecniche complementari quali il marketing diretto, la promozione delle vendite e le sponsorizzazioni. In estrema sintesi è possibile individuare due distinti schemi comunicativi, ciascuno rispondente alle seguenti finalità:

- Trasferire conoscenze (aspetto informale/conoscitivo);
- Comunicare passioni e sentimenti (aspetto passionale/edonistico)

Per quanto riguarda il primo aspetto, ciò che conta è la profondità dell'informazione ma, nel mondo del vino, emergono superficialità e incompiutezza nei messaggi trasmessi, quasi sempre a livello nozionistico. Attualmente, gli operatori del settore si sono appoggiati a un nuovo strumento di comunicazione, Internet, per far conoscere anche li i propri prodotti. I più scettici lo ritengono un obiettivo utopistico dato che una bottiglia di vino va toccata, stappata e degustata per conoscerla a dovere e non basta di certo una schermata di pixel a sostituir questo tipo di esperienza sensoriale. Fatto sta che moltissime aziende vitivinicole realizzano un proprio sito Internet, come ulteriore strumento di comunicazione e in attesa che possano trasformarsi in canali di vendita funzionanti. Probabilmente Internet sta offrendo al mondo del vino l'opportunità per ricominciare a utilizzare frasi sintetiche e comprensibili, capaci non solo d'informare ma anche di emozionare. Una bella sfida che nasconde, senza dubbio, una trasformazione delle logiche che finora hanno guidato l'intero sistema della comunicazione del vino; Internet, infatti, sta ampliando a dismisura il numero dei possibili lettori/fruitori di notizie enologiche, che finora erano rimasti confinati nella cerchia dei super appassionati e consentendo alle aziende di fare ciò che non aveva mai potuto fare: arrivare in tutte le case, rivolgersi a tutti i segmenti di consumatori, a ogni ora del giorno e della notte. La rete, rispetto a televisione, radio e giornali, offre un altro notevole vantaggio: in molti casi viene anche

consultata in orari d'ufficio così che, controllate le news, si va a caccia dei propri hobby e interessi personali, tra cui il vino.

Per concludere il paragrafo, sarebbe ottimale analizzare il caso di un'azienda individuale e vedere quali possibili azioni costituirebbero una campagna di comunicazione efficace. In primo luogo, essa realizzerà un'analisi della clientela dell'azienda viticola, scegliendo il proprio mercato (numero dei clienti, il loro profilo, il tasso di fidelizzazione); analizzerà le precedenti azioni di comunicazione realizzate su quel mercato (vendite realizzate, clientela fidelizzata, accrescimento della notorietà); sceglierà un nuovo obiettivo strategico per la campagna (aumento delle vendite dirette e indirette, sviluppo notorietà attraverso prodotti o marchi, rinforzo dell'immagine del marchio dell'azienda); definirà le azioni per raggiungere gli obiettivi fissati (manifestazioni, fiere, saloni, mailing); infine definirà i supporti necessari per realizzare la strategia.

4.5.1 Il packaging del lusso

Come si raccontano bottiglie ed etichette al grande pubblico? C'è chi ricorre alle immagini di famiglia e chi gioca sull'ironia, chi lo veste di magica allure artistica (basti pensare a quanti noti stilisti italiani "vestono" il prodotto con le proprie griffe e, analogamente, quanti noti personaggi famosi, anche se professionalmente lontani dal mondo del vino, non esitano a realizzare una bottiglia propria, per accrescere prestigio e notorietà all'occhio del pubblico) e chi, all'opposto, si rifà alle origini contadine.

A ognuno la sua scelta, anche se sono pochi quelli che azzardano qualcosa di veramente nuovo. Contestualmente alla progressiva affermazione della società dell'immagine, anche nello scenario del consumo cresce la rilevanza estetica e formale delle merci. Una tendenza già esposta da Schmitt e Simonson³², individuando nell'estetica un nuovo paradigma del marketing. Il consumo economico è oggi in primis di forme, colori, esperienze sensoriali; la molteplicità dei prodotti che affollano i nostri mercati è essenzialmente una molteplicità d'immagini, realizzate in quantità illimitate, immagini veloci e destinate a un rapido consumo, in accordo alle esigenze volubili e insaziabili del consumatore di oggi. L'apparenza guida le nostre scelte di consumo dando vita a forme sempre più nuove e artefatte, dove il visibile viene portato al massimo grado di esposizione. Lo si ravvisa nelle

³² Cfr.: Shmitt, Simonson *Marketing Aesthetics: the strategic management of brands, identity and image*, 1997. Il testo tratta con dovizia i particolari contributi che un'antica disciplina come l'etetica fornisce a un'altra molto meno antica e meno nobile, ma molto più spregiudicata come il marketing.

scelte cromatiche, nell'allestimento dei layout espositivi, nei progetti comunicativi e di *brand image*.

È in questo scenario apparentemente risolto nella prevaricazione dell'apparire sull'essere, saturato dalla comunicazione visiva potente e immerso in un processo di "estetizzazione" generalizzata che si consolida il nuovo ruolo del packaging, non più mero imballaggio funzionale, teso a proteggere e contenere, ma interfaccia comunicativa, progetto estetico e sensoriale. Il lusso, per definizione attento alla forma e alla sensibilità estetica, mette in scena forme creative di packaging, dove la marca e i suoi valori diventano visibili. Di fronte ad una situazione di "iperscelta", da un lato, e standardizzazione dall'altro, c'è bisogno di differenziazione aggiuntiva, che sia estetica, comunicativa, tecnologica e funzionale al tempo stesso, quel qualcosa in più in grado di catalizzare l'attenzione del consumatore e orientarlo all'acquisto. In questo senso il packaging rappresenta uno strumento potente, in grado di creare un ponte tra forma e sostanza delle merci, comunicando attraverso il visivo un mondo interiore. Il packaging è entrato a pieno titolo nelle strategie di marketing, diventando parte integrante del sistema-prodotto. Attraverso la scelta della confezione, e cioè la componente verbo-iconica del packaging, e l'accostamento dei colori alle forme, un'azienda può costruire e rafforzare la corporate image, dare informazioni preziose sul prodotto, trasmettere il valore della marca, comunicare emozioni, far vivere esperienze. Oltre che nella distribuzione e nella comunicazione, il packaging è diventato argomento di grande attualità, per la crescente attenzione delle imprese alla responsabilità sociale e all'impatto ambientale.

Il packaging è oggi sempre più importante perché è prodotto e punto di vendita al tempo stesso, e il punto di vendita assume una rilevanza sempre maggiore sulle decisioni d'acquisto. Gli aspetti di innovazione, identità e personalità del packaging costituiscono l'elemento essenziale per "cucire il vestito" addosso al prodotto. Strumento dinamico che si rinnova nel tempo, per rimanere sempre attraente e contemporaneo, il packaging preserva le caratteristiche base di riconoscibilità e personalità della marca/prodotto. Il packaging non va considerato come uno strumento staccato dagli altri mezzi di comunicazione ma deve essere uno degli strumenti di un piano concentrato e globale, fortemente sinergico. Ma cosa sta cambiando nell'universo del packaging? Migliorie nell'*appetite appeal*, nella visibilità della marca, nella descrizione del prodotto, anche se nel nostro paese c'è ancora molto spazio per l'innovazione, sia in termini di *technical design* che in termini d'immagine. Quanto appena detto è facilmente riscontrabile nel mondo del vino, dove la rilevanza del packaging è tale da renderlo uno degli strumenti con cui fronteggiare la crisi di settore. In questo contesto oggi si fa strada, da parte dei produttori, l'esigenza di affermare la propria marca; d'altronde si tratta di un settore in cui c'è un rapporto viscerale tra il produttore e il suo prodotto. Da

qui l'esigenza di dargli un nome e un'identità propria. In questo, il ruolo del packaging è vitale, non per nulla per definire il vino si parla di "etichetta".

L'etichetta rappresenta veramente il prodotto, anche la valutazione della qualità del prodotto è molto emozionale, più che razionale e quindi la percezione del vino dipende in gran parte proprio dall'etichetta, dalla storia che racconta: quando si prende in mano la bottiglia, il vino lo si è già quasi gustato. Inoltre quello del vino è un mercato molto frammentato, con tanti produttori, ciascuno dei quali ha un portfolio prodotti sempre più ampio, quindi emerge l'esigenza di avere una giusta strategia di marca. Perciò sempre di più questo mercato si sta rivolgendo ai professionisti che devono avere però grande conoscenza del settore, perché quello del vino è un mondo molto complesso, ma con una grande storia.

4.6 "P" di *placement*. Strategie di distribuzione e logistica globale.

A fronte delle richieste di un consumatore sempre più preparato e del consolidato successo del vino, le strategie di vendita³³ lasciano spazio alla creatività, cambiando tutto il panorama della distribuzione di vino di qualità. Il modo di vendere e acquistare vino nel nostro paese continua a cambiare alla velocità della luce, per adeguarsi prontamente alle richieste di un pubblico di consumatori che diventa ogni giorno più ampio e preparato.

Fino a qualche anno fa si seguivano schemi tradizionali e le strategie di vendita erano poco differenziate; al contrario di oggi. La maggior parte del vino commercializzato giunge al consumatore attraverso i canali vendita retail, ma non possiamo dimenticare il ribaltamento che negli ultimi anni ha prodotto il canale horeca, applicando un diverso mark up nei ristoranti, nei bar e negli altri esercizi on trade. A livello mondiale si assiste da tempo a una crescita del consumo extra domestico di vino; dimostrazione del cambiamento delle abitudini di consumo nei mercati tradizionali. Dal lato delle imprese produttrici, la scelta del canale di distribuzione dipende dalla clientela e dal posizionamento scelto. La *vendita diretta* viene privilegiata per la commercializzazione del vino sfuso destinato all'autoconsumo, assicurando un volume d'affari non trascurabile. Farvi ricorso significa beneficiare di una buona presentazione dei prodotti e della garanzia di un rapporto diretto con il consumatore. Requisito essenziale per la sua riuscita è, tra

³³ Cfr. Largo consumo. *Pianeta Distribuzione: rapporto annuale sul grande dettaglio internazionale*. Supplemento al n. 7-8, 2008, pp. 5-18.

l'altro, la dotazione di un luogo deputato alla vendita, all'accoglienza, alla presentazione dei prodotti, alla degustazione.

Alcune imprese si specializzano alla sola attività di degustazione-vendita, altre in operazioni diversificate di degustazione-vendita, visita in azienda, alloggio e ristorazione. Quest'ultima la formula più diffusa nel mondo vitivinicolo, assicurando un contatto esclusivo fra produttori e clienti nell'azienda. Gli enotecari, indipendenti o in franchising, costituiscono una buona percentuale della distribuzione in Italia, organizzandosi per assicurare una vendita tradizionale dei loro prodotti. Inizialmente privilegiavano un'attività che associava la vendita di vino sfuso ai privati e la vendita in bottiglie; oggi le enoteche si sono aperte verso una gamma completa di vini e anche superalcolici. La loro attività è dunque più dinamica di quella di un tempo, alla continua ricerca di prodotti e acquisti selettivi al fine di soddisfare una clientela fidelizzata o in via di fidelizzazione. Insostituibile nella fornitura dei prodotti vitivinicoli: *la grande distribuzione*, caratterizzata da catene raggruppate sotto alcune insegne, divenendo il principale luogo d'acquisto dei consumatori. L'attuale contesto di mercato ha contribuito allo sviluppo di nuovi metodi di commercializzazione e vendita dei prodotti, costringendo una maggiore professionalizzazione delle principali insegne per assicurare la riuscita delle vendite a un cliente sempre più esigente, passando per l'equilibrio negli assortimenti, per la presentazione dei prodotti sullo scaffale, campagne promozionali attraenti e operazioni di sensibilizzazione della clientela. La grande distribuzione sviluppa sempre di più marche proprie e specifiche per alcune insegne, completando così questo assetto strategico. Il circuito sicuramente più dinamico è quello dell'*horeca* (hotel, restaurant, café), incarnando uno sbocco non trascurabile della filiera e rappresentando un importante vettore di comunicazione per il mercato. Le catene di ristorazione rappresentano un mercato con prospettive interessanti soprattutto per i singoli produttori perché favorisce una penetrazione utile a livello locale o regionale.

4.6.1 Principali tendenze nel canale retail e gdo

A concludere il capitolo 4 è un breve paragrafo che descrive sinteticamente e graficamente l'andamento delle vendite dei vini italiani nell'attuale contesto competitivo, nell'anno in corso e relativamente al canale retail e GDO, nell'intento di evidenziare le principali differenze e, al tempo stesso, ricostruire la panoramica del mercato del vino in Italia.

Si inizierà dalle vendite al dettaglio a quelle in GDO, accompagnando l'analisi di ciascuno dei due casi con i dati delle recenti ricerche provenienti dall'istituto ISMEA-Nielsen e IRI-Infoscan³⁴.

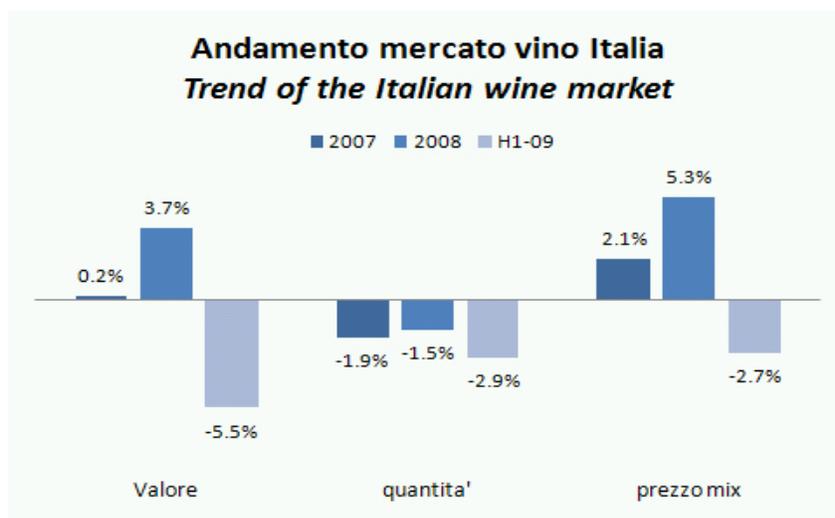


Figura 1.

Fonte dati: ISMEA- Nielsen (2007-2009)

I dati sulle vendite al dettaglio mostrano gli effetti dell'attuale recessione nel settore vinicolo. Infatti, la Figura 1 mostra un calo delle vendite del 5.5 per cento, nel periodo compreso tra gennaio e giugno 2009, più o meno distribuito tra calo dei volumi e dei prezzi. Gli stessi consumi sono stati negativi anche in passato, ma con la differenza che negli anni scorsi ciò che si presentava diverso

³⁴ www.inumeridelvino.it

Vedasi anche *Pianeta Distribuzione: rapporto annuale sul grande dettaglio internazionale* (2008).

era il c.d. “prezzo-mix”, che dopo aver registrato un +2% nel 2007, un +5% nel 2008, si è ridotto vertiginosamente del 2.7 per cento nel corso del primo bimestre del 2009.

La conseguenza di questo fenomeno è riportata sinteticamente in Figura 2.a, 2.b, 2.c.

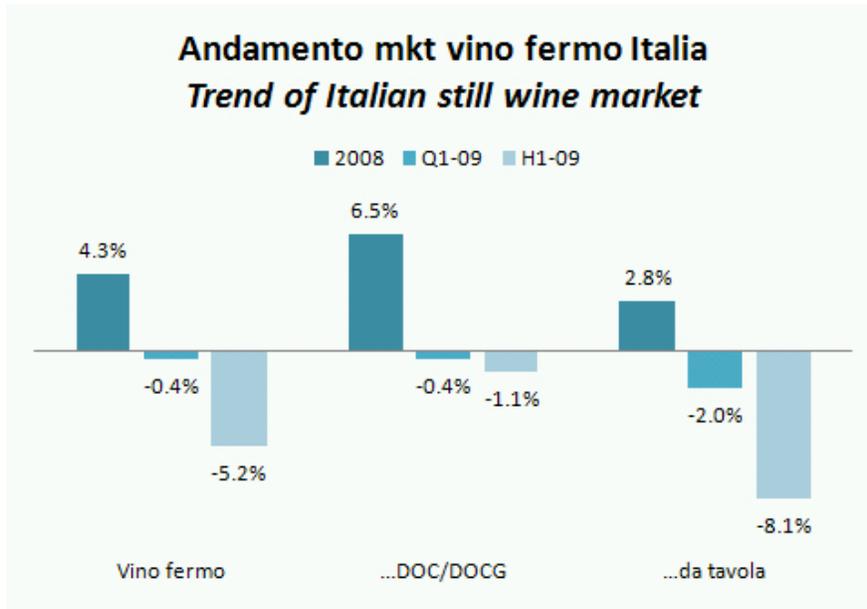


Figura 2.a

Fonte dati. ISMEA- Nielsen (2008-2009)

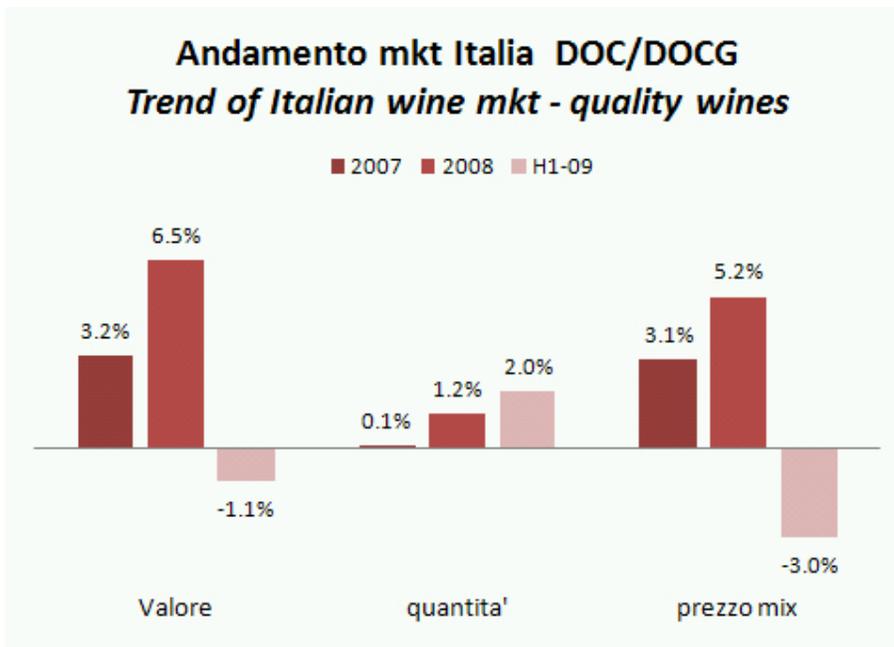


Figura 2.b

Fonte dati: ISMEA- Nielsen (2007-2009)

Confrontando i grafici in Figura 2.a e 2.b, si nota chiaramente che nel segmento del vino ISMEA si attende un calo del 5.2% per tutto il 2009, diviso in: -1% per i vini di qualità, e -8% per i vini comuni. Per quanto riguarda, invece, i vini DOC/DOCG le previsioni sono piuttosto positive perché sono in crescita di circa il 2%, rispetto a quanto sia accaduto nel biennio 2007-2008. Quanto ai volumi non può dirsi la stessa cosa, perché la flessione registrata nell'intervallo degli acquisti, dovuti ad una minore base clienti, ha portato ad una riduzione degli stessi di circa il 3 per cento. In particolare per i vini da tavola, le cause della contrazione dei volumi non si fermano alla mera riduzione della base di acquirenti, ma derivano anche dalla riduzione degli acquisti medi pro capite, determinando così il calo delle vendite, come mostrato in Figura 2.c.

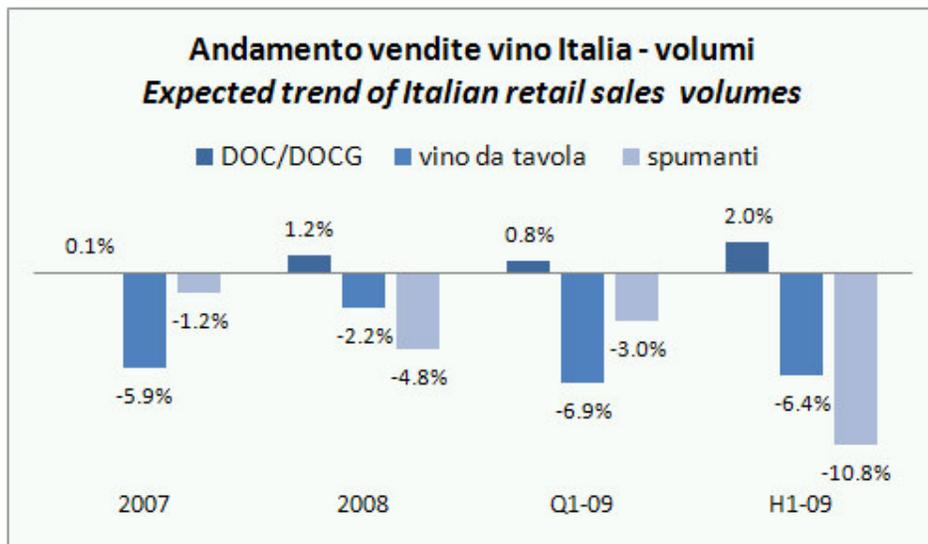


Figura 2.c

Fonte dati: ISMEA-Nielsen (2009)

Ci si serve, ora, dei dati provenienti dalle ricerche di IRI-Infoscan prodotte per Vinitaly per spostare l'attenzione sull'andamento delle vendite di vino nella grande distribuzione (ipermercati, supermercati e piccolo libero servizio).

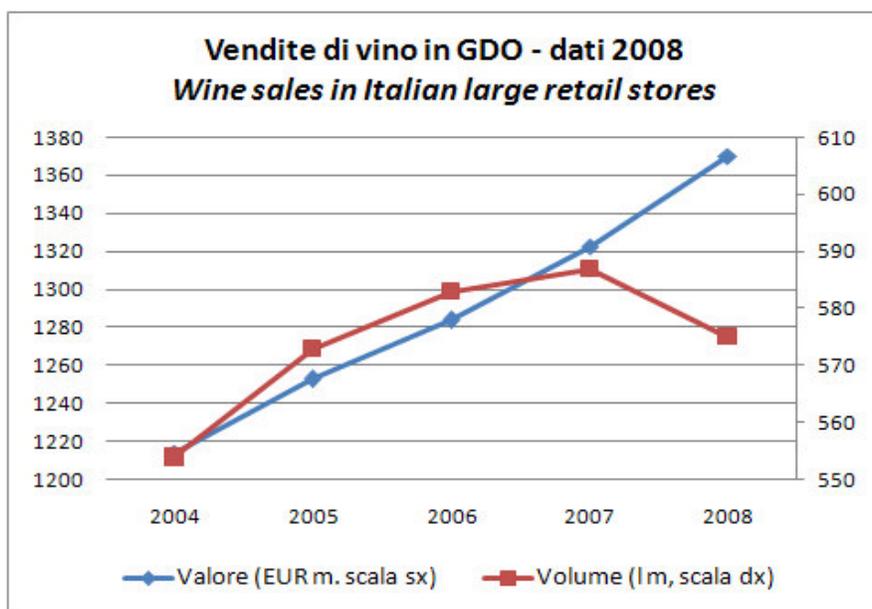


Figura 3.

Fonte dati: IRI-Infoscan (2008-2009)

Le vendite di vino in grande distribuzione registrano un incremento del +3.6%, avvicinandosi di molto alle previsioni di ISMEA del +3.7%. Questi dati apparentemente trionfanti lasciano subito spazio a un tono di preoccupazione: questi dati sono, infatti, frutto di una buona parte del 2008, a cui però si contrappone la restante metà dell'anno, dove l'andamento estremamente positivo dei vini di qualità è stato azzerato e la leggera crescita dei vini si trasforma in un -3/4%.

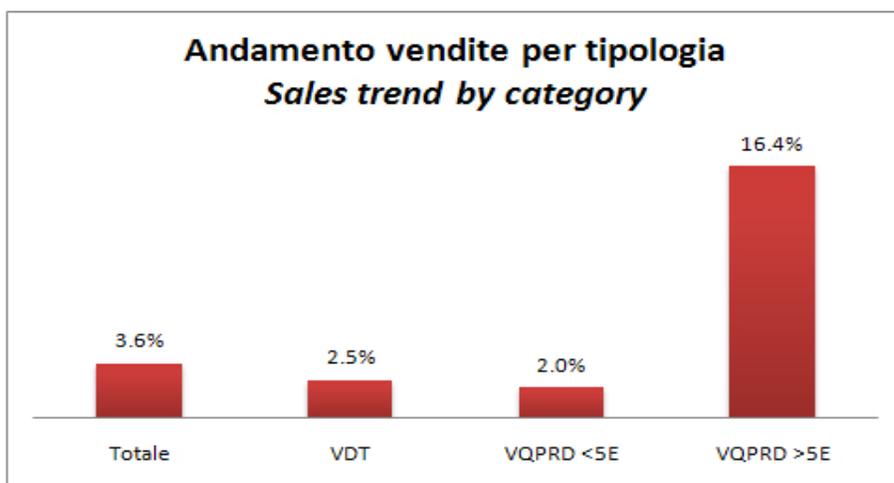


Figura 4.

Fonte dati: IRI-Infoscan (2008-2009)

Secondo lo studio commissionato da Vinitaly, dunque, nella grande distribuzione le vendite sono cresciute del 3.6 per cento, parte delle quali dovute agli ottimi risultati ottenuti nel 2008; anno in cui circa il 40% è stato attribuito alle vendite a valore e circa il 60% alle vendite a volume.

La situazione è più chiara in Figura 5.a, dove sono riportati gli andamenti dei principali prodotti, tra cui spicca la crescita del Vermentino, da un lato, e il rallentamento del Chianti Classico e del Montepulciano d'Abruzzo, dall'altro.

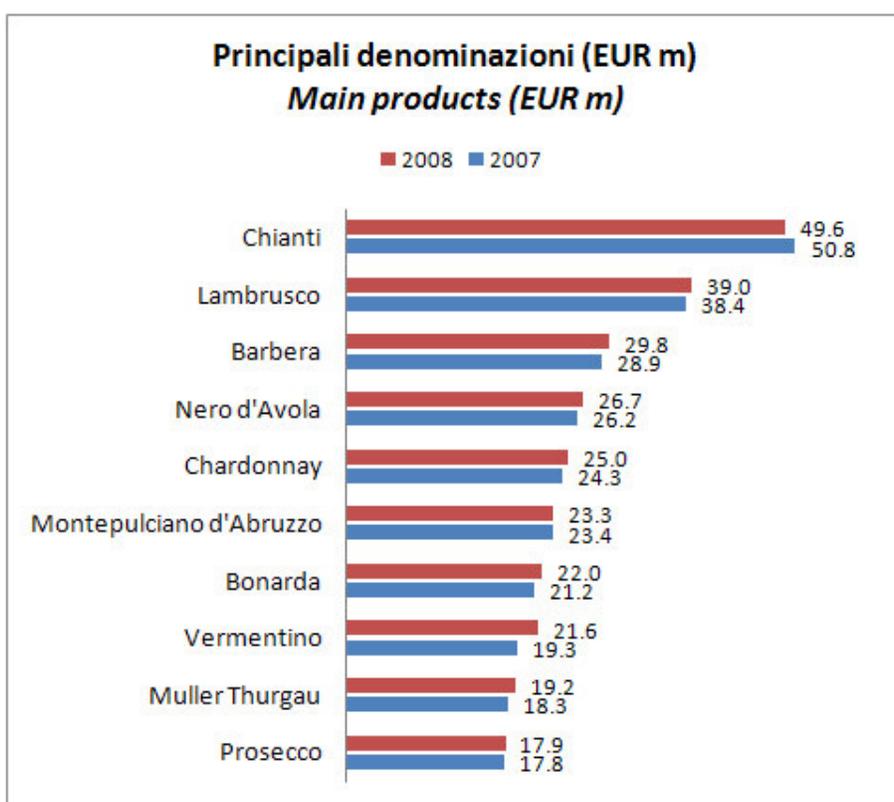


Figura 5.a

Fonte dati: IRI-Infoscan (2007-2008)

Passando ai principali prodotti venduti sui diversi mercati, si noterà che la classifica cambia leggermente. Due considerazioni generali: la prima è che i dieci vitigni rappresentati in Figura 5.b e 5.c coprono soltanto il 33% delle vendite totali. Questo può essere interpretato come grande varietà dei vini, oppure difficoltà a spingere un particolare prodotto.

La seconda considerazione fa riferimento al fatto che tutti i prodotti mostrano un aumento del prezzo medio di vendita: si va dal +2% di Vermentino e Barbera, per terminare al +8% del Prosecco e al +10% del Montepulciano d'Abruzzo. Proprio questi aumenti di prezzo hanno praticamente salvato questi due prodotti, che nel 2008 hanno perso volume (-6% e -9% rispettivamente).

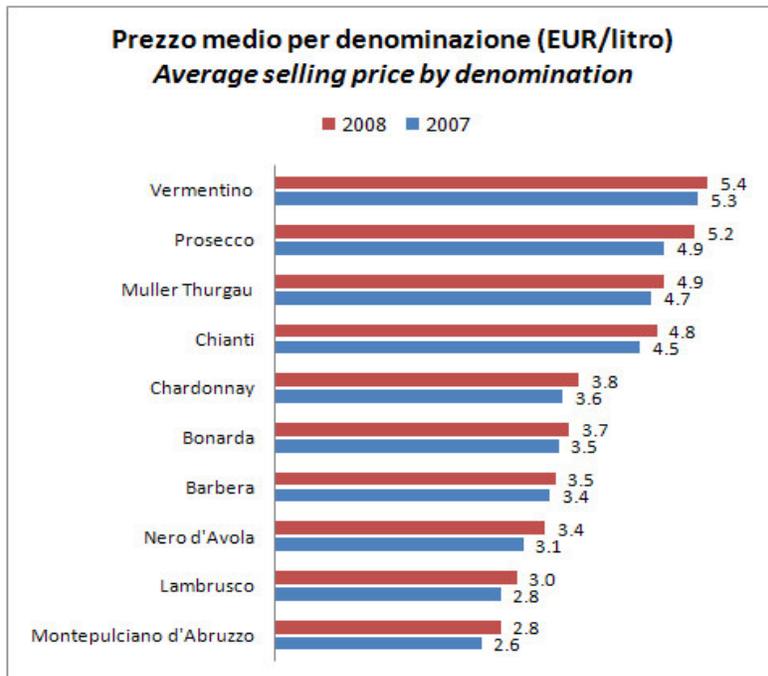


Figura 5.b

Fonte dati: IRI-Infoscan (2007-2008)

Per il resto, la classifica non desta sorprese. Il Chianti continua a dominare incontrastato ma arretra del 2%, a causa del -7% dei volumi. I due migliori prodotti in termini di crescita sono il Vermentino e il Muller Thurgau, che fanno +12% (di cui +10% volumi) e +4.6% (di cui +1% volumi) rispettivamente. Per tutti gli altri le crescite sono tra lo 0% (Montepulciano) e il 3% (Barbera e Bonarda).

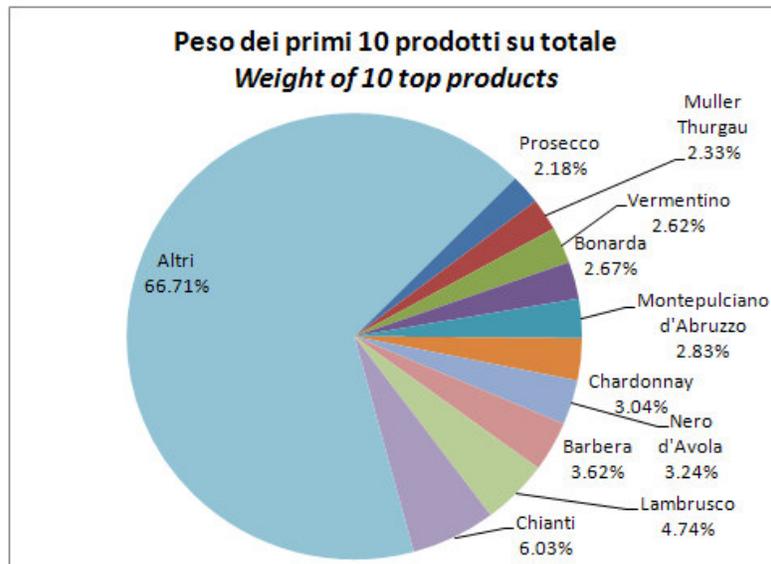


Figura 5.c

Fonte dati: IRI-Infoscan (2007-2008)

*“Ho dei gusti semplicissimi...
... Mi accontento sempre del meglio!”.*

Oscar Wilde

Capitolo 5

LE PRINCIPALI STRATEGIE COMPETITIVE FINALIZZATE AL RILANCIO DEL VINO “Made in Italy” A LIVELLO INTERNAZIONALE

Sommario: Introduzione. – 1. La gestione del brand: strategie per il conseguimento di un alto vantaggio competitivo. – 1.1 Cenni storici sulla marca e funzioni attuali degli *intangibles*. – 1.2 Definizione di marca e fasi dello sviluppo moderno. – 1.3. Politiche di branding nel settore vitivinicolo: strategia informativa, trasformativa e le promozioni. – 1.4. Come costruire la brand identity. – 1.5. Il valore della marca e la costruzione della brand equity. – 1.6. L'immagine del vino: la forza è nel brand o nel territorio? – 2. Il rilancio del vino italiano attraverso la strategia delle “Sei Esse”. – 3. Dalla competizione alla collaborazione.

Introduzione. Nel precedente capitolo sono state esaminate le leve strategiche che ogni impresa vitivinicola manovra per realizzare i propri obiettivi di vendita e profitto; ciascuna è dotata di una propria articolazione e complessità interna e risulta interdipendente alle altre. Quelle stesse imprese sceglieranno la combinazione ottimale di marketing, che meglio si adatta alle competenze interne e al mercato obiettivo. La gestione integrata delle suddette è altresì fondamentale per cogliere le eventuali incoerenze nelle azioni intraprese sul mercato e per valorizzare le sinergie tra le stesse. Fortunatamente, non si parla solo delle “4 P” nell’ambito delle leve strategiche del marketing nel settore del vino; nel corso del tempo, infatti, se ne sono aggiunte altre, ampliando di gran lunga le possibilità delle imprese vinicole di riuscire sul mercato.

I paragrafi seguenti approfondiscono, infatti, la gestione della marca, i fattori costituenti la “strategia delle Sei Esse” e, infine, i progetti di collaborazione. Ma prima, vale la pena di ricordare che la ricetta da seguire per sostenere la ripresa del settore vinicolo è quella che prevede l’utilizzo dei seguenti ingredienti: capacità imprenditoriale, mantenimento delle tradizioni, qualità del prodotto, innovazione. Il prestigio riconosciuto al vino italiano fa di esso uno dei simboli più indiscussi del “Made in Italy”. La capacità imprenditoriale dei produttori nel coniugare i nuovi

orientamenti del mercato e i potenziali sbocchi internazionali con il territorio, la ricerca di mercati non convenzionali da conquistare e fidelizzare; i miglioramenti in termini di qualità e innovazione; un know how che si rifà a tradizioni enologiche secolari, che nessun nuovo paese produttore potrà mai mettere in discussione, è conferma di quanto esposto sin dall'inizio.

Pur trattandosi di un settore dinamico, quello del vino ha costantemente bisogno di nuove informazioni per cogliere le sfumature del mercato e correggerle in cantina; di indicazioni sui futuri trend di consumo e di prodotto e, infine, dell'accesso agli strumenti normativi (disponibilità di fondi da investire nello sviluppo di nuovi prodotti, processi e tecnologie; risorse con cui ristrutturare i vigneti e promuovere all'estero la produzione nazionale). Tutto questo garantisce un percorso virtuoso alle imprese vitivinicole, orientandole verso i più alti vantaggi competitivi e a vincere la sfida dei mercati.

5.1 La gestione del brand: strategie per il conseguimento di un alto vantaggio competitivo

Il tema della marca è attualmente al centro degli interessi di numerosi studiosi e manager. Anche nel settore vitivinicolo le imprese scelgono la strategia di “branding”³⁵ per competere ad alti livelli sul mercato e conseguire un vantaggio competitivo maggiore dei concorrenti. Tra i fattori che attribuiscono rilevanza a questo tema, vanno sicuramente ricordati:

- I cambiamenti avvenuti nei processi di consumo e di acquisto degli individui; i progressi socio-culturali, l'individuazione di preferenze ben definite, la maggiore esigenza della clientela, la complessità dell'ambiente competitivo (aumento della flessibilità, riduzione del *time to market*) e, infine, la crescente disponibilità di informazioni consentita dalle nuove tecnologie e dai nuovi media interattivi che fino a qualche anno fa neppure esistevano, rendendo così i consumatori più consapevoli di ciò che gli viene offerto. Sul mercato l'offerta si moltiplica fino all'eccesso, a fronte di una domanda che, invece, non cresce proporzionalmente ma diventa più esigente, informata, consapevole del proprio valore per le imprese. Il tutto ha obbligato le aziende a incrementare il valore della propria proposta attraverso l'adozione di nuovi modelli e strategie di gestione, dove la

³⁵ Cfr.: Grandinetti R. *Marketing. Concetti e strumenti* (2002).

cura della relazione con il consumatore diventa centrale e dove la marca costituisce uno degli elementi fondamentali. Il cliente rappresenta, dunque, il punto di riferimento di tutti i processi aziendali.

- Sempre più frequentemente ci si accorge della necessità di valorizzare gli assets intangibili dell'impresa, a fronte di operazioni come acquisizioni, cessioni o fusioni. È questo il motivo che spiega come mai, negli ultimi anni, la marca abbia rappresentato l'oggetto delle più importanti transazioni interaziendali, facendo crescere sia le relazioni tra imprese in cui i partner si accordano per l'utilizzo di un determinato brand, sia le operazioni di acquisizione e fusione finalizzate all'appropriazione di marche. Di conseguenza la tematica della valorizzazione dei marchi (brand equity) sta assumendo nel tempo sempre più importanza.

5.1.1 Cenni storici sulla marca e funzioni attuali degli *intangibles*

Taylor e Ford³⁶ hanno introdotto nel sistema produttivo aziendale le condizioni necessarie allo svolgimento della produzione di massa, dove grandi quantità di beni tra loro identici, in tutto e per tutto, soddisfano soltanto i bisogni generici del consumatore, celando le sue vere esigenze particolari. Forte era la loro convinzione di trasformare quella che fino a quel momento era stata una produzione su piccola scala, rivolta ad un pubblico solitamente ristretto, a una produzione di massa con volumi elevatissimi tali da rendere possibile l'applicazione delle economie di scala e soddisfare una domanda costantemente rivolta a beni e servizi standardizzati e omogenei, per nulla personalizzati.

La situazione cambia timidamente in seguito alla crisi del '29. In quel famoso venerdì nero della borsa di New York, tutt'oggi nelle nostre menti, ha lasciato intendere come il mercato fosse assolutamente instabile e soggetto alle paure e alle aspettative dei consumatori. La pressione concorrenziale aumenta, e la soluzione che appare più immediata sembra quella di allargare i vecchi mercati, ricercandone di nuovi o tentare di trovare un impiego più proficuo o nuove attività per lo sfruttamento e l'utilizzo delle risorse disponibili. L'orientamento industriale alla produzione lascia così posto a una nuova era economica, orientata alle vendite. Il fulcro del nuovo sistema passa

³⁶ Cfr.: Busacca B., *Il valore della marca tra postfordismo ed economia digitale. Accumulazione, ampliamento, attivazione (2000)*.

dall'interesse a produrre in quantità elevate, all'interesse a vendere ciò che si produce, ricorrendo alle leve del "Communication mix".

E' durante gli anni '70 che, a seguito dello shock petrolifero e dei disordini sociali del '68, si passa "all'orientamento al marketing" (Kotler P., 2002.)³⁷. Il consumatore cerca qualcosa di diverso nei prodotti che acquista, non si ferma alla sola qualità del bene ma assegna un significato personale e individuale al processo di acquisto. Il nuovo approccio lascia più spazio alle esigenze della domanda, rendendola meno standardizzabile, dato che il consumatore ricerca una valenza simbolica in ciò che acquista, mettendo in secondo piano la funzione primaria del bene/servizio. Tale processo evolutivo ha richiesto un modo di produrre diametralmente inverso al precedente, e dove l'attenzione dell'impresa non è più rivolta all'insieme indistinto degli individui che costituiscono il suo target, quanto sul singolo consumatore, sulle sue particolari esigenze e sulle sue personali aspettative. In questa prospettiva, la marca acquista funzioni tanto importanti che risultano, ad oggi, ancora valide e dove l'aspetto immateriale e simbolico del bene prodotto prevale su quello materiale. La marca, con le sue funzioni ludiche e di personalizzazione, è sempre più una forma di conoscenza, e come tale si muove e si veicola tramite una rete condivisa di esperienze e significati tra i diversi utenti che ne fanno uso.

Chiarito il perché il tema della marca³⁸ sta assumendo un ruolo sempre più centrale nelle decisioni strategiche d'impresa (almeno in un'ottica *customer based*, che privilegia il rapporto con il cliente e la sua fidelizzazione), è ora importante enunciare le funzioni che un brand dovrebbe svolgere. Tipicamente, le funzioni principali della marca sono:

- *identificazione*: rendere riconoscibile l'offerta;
- *orientamento*: facilitare la categorizzazione dell'offerta;
- *praticità*: consentire scelte rapide riducendo il rischio dei risultati;
- *vivacità commerciale*: ampliare e differenziare la scelta, rendendo più piacevole lo shopping;
- *informazione*: veicolare una promessa di contenuti specifici;
- *garanzia*: garantire la qualità, la costanza dei contenuti promessi, nel tempo e nello spazio;
- *espressività valoriale*: rappresentare uno stile, delle caratteristiche, una certa immagine; uno strumento che si offre al consumatore per manifestare il proprio gusto, le proprie preferenze e i propri valori;
- *appagamento*: poiché rappresenta dati, significati e valori, il possederla produce soddisfazione psicologica (autostima, sicurezza di sé, forza nella relazione con gli altri, promozione ecc...);

³⁷ Cfr. rif. Nota 23.

³⁸ Cfr.: Kapferer J., Thoenig J.C., *La marca. Motore della competitività delle imprese e crescita dell'economia* (1991).

- *innovazione*: funzionale e d'immagine, può creare nuove modalità di acquisto/di consumo, diversi mercati-prodotto, nuove soluzioni, nuovi contenuti simbolici o di utilità;
- *rassicurazione*: riflette il fondamentale bisogno di avere una controparte affidabile e impegnata e capace di prendersi cura e del consumatore e di tutelarne gli interessi;
- *cittadinanza*: riguarda la crescente attenzione e importanza attribuita dal consumatore all'eticità dei comportamenti delle imprese, con particolare riferimento all'impegno attivo a tutela della salute, dell'ambiente e a sostegno delle cause di interesse collettivo.

Al giorno d'oggi è impensabile lanciare sul mercato un prodotto senza nome e soprattutto senza personalità; esso sarebbe un prodotto trasparente, invisibile agli occhi del consumatore. La marca assume allora una dimensione fondamentale nella gestione aziendale, divenendo suo elemento strategico, e il cui peso aumenta in relazione al passaggio dalla commercializzazione del prodotto alla messa in discussione dello stesso, e alla prevalenza degli aspetti immateriali su quelli materiali. Una questione di sopravvivenza del prodotto, si direbbe, quella che lo costringe a dotarsi di un supplemento di personalità, datogli esattamente dai summenzionati aspetti immateriali, elementi legati all'immaginario evocato dal prodotto: dal simbolismo profondo alle caratteristiche percepibili soggettivamente. Tutto ciò che serve, insomma, per lo sviluppo di una relazione individualizzata tra consumatore e prodotto. Quanto all'evoluzione del mercato, si abbandona la visione classica di un mercato bipolare, in cui produttori e consumatori si schieravano da una parte e dall'altra, e si abbraccia la tesi di un mercato della marca, caratterizzato non da opposizione ma da una vera dialettica tra domanda e offerta, da scambi di discorsi e non semplicemente di prodotti. Su un tale mercato, i consumi divengono atti di ricezione, di interpretazione creativa e cooperativa.

5.1.2 Definizione di marca e fasi dello sviluppo moderno

Il brand nasce dall'insieme di attributi tangibili e intangibili³⁹ che distinguono un prodotto o servizio da un altro simile per caratteristiche o funzione. La marca rappresenta al tempo stesso un valore per il consumatore e un impegno per la produzione: essere marca significa, infatti, soddisfare costantemente le aspettative dell'utenza o prevenirle, se possibile, prima che determinati cambiamenti ambientali le facciano cambiare; solo dopo sarà possibile proporre prodotti/servizi

³⁹ Cfr.: Rovetta B. Valutazione e gestione del brand e degli intangible assets dell'impresa (2003).

adatti a quelle esigenze. Costruire una marca significa, primariamente, dare ascolto alle esigenze del consumatore e tradurre tali richieste in offerte capaci di rispondere alle attese “mal soddisfatte” da altri prodotti e produttori. La marca rappresenta inoltre un valore per l’impresa, una risorsa aziendale capace di sviluppare fiducia e conoscenza, di accrescere la dimensione del capitale economico e le opportunità di crescita aziendali.

Molteplice e sfuggente, la marca è un fenomeno in continua evoluzione che sembra definirsi sempre più nella sfera comunicativa più che in quella commerciale, e avere sempre meno in comune con gli antichi sigilli medioevali a cui più volte è stata associata. Data la sua natura prettamente comunicativa, e procedendo in parallelo con il percorso evolutivo introdotto all’inizio del capitolo, è possibile distinguere tre fasi dello sviluppo moderno della marca. La prima evidenzia la nascita della cosiddetta **marca funzionale**, sorta negli anni’70 con lo scopo di assicurare al cliente l’efficace soluzione di esigenze esclusivamente oggettive (nutrire, pulire); una marca che da lui ottiene larga fiducia perché garantisce qualità, sicurezza e performance duratura. Seguirà, più tardi, intorno agli anni’80, **la marca aumentata**, nata e cresciuta al tempo della concorrenza più agguerrita, dello sviluppo tecnologico e crescita dell’offerta. È una marca che non si limita al *problem solving*, ma si arricchisce di emozioni per distinguersi dalle altre. È il periodo in cui il consumatore è in cerca del nuovo, del piacere del consumo, del raggiungimento di un determinato status. Così, ogni marca inizia a imitare le emozioni che offrono i concorrenti e resta alla pubblicità il compito di conferire a una marca specifica un’unicità esclusiva, impossessandosi del benefit soggettivo (Barilla, ad esempio, rende esclusivo e fa proprio il territorio “casa”, mediante il sillogismo: pasta = casa, pasta = Barilla, Barilla = casa). Da ultimo, il mercato vede sorgere a fine anni 1990-2000, **la marca totale**, provocando un’asimmetria percettiva tra consumatore e marca sul valore da promettere e comperare, nonché un indebolimento della corrispondenza biunivoca nel legame affettivo tra marca e consumatore.

Dopo aver dato una definizione della marca (chiara, si spera, sebbene sicuramente incompleta) e spiegato la sua evoluzione in parallelo a quella del mercato, si passa a descrivere brevemente la relazione che lega l’impresa alla marca, a formare una relazione del tipo “*Odi et Amo*”, come l’avrebbe definita il più celebre Catullo. Di fatto, la marca consente all’impresa di distinguersi, differenziarsi dalla concorrenza e creare valore aggiunto. Sembra addirittura che questa preziosa risorsa intangibile sia ciò che le consente di ritagliarsi una dimensione unica e necessaria per emergere in un contesto competitivo, semplicemente sfruttando le proprie risorse: credibilità, legittimità e affettività. Trattasi di fattori che richiedono continuo rinnovamento e rafforzamento, affinché la marca che li rappresenta possa essere sempre al passo con i tempi e, quindi, competitiva.

Bisogna riconoscere, però, che come tutti gli strumenti strategici, anche la marca ha i suoi lati negativi, rivelandosi perfino un incubo per chi deve gestirla, quando la sua dimensione oltrepassa la capacità di controllo dell'impresa. Questo significa che anche la marca ha obblighi importanti da non infrangere: quello di garantire continuità, coerenza del mix e obblighi socio-culturali.

5.1.3 Politiche di branding nel settore vitivinicolo: strategia informativa, trasformativa e le promozioni

Storicamente, il *branding* si poneva come un processo interno all'impresa, e come tante, anche quella vitivinicola condivideva questa visione comune. Il processo aveva inizio con lo svolgimento di un'accurata analisi del mercato, proseguiva con il posizionamento strategico/valoriale e terminava con la costruzione di un piano di marketing finalizzato alla conquista del consumatore. È evidente come quest'ultimo, all'interno del suddetto processo, svolgesse un ruolo passivo, e il brand, in questa prospettiva, non rappresentava altro che un servizio a supporto del prodotto. Un qualcosa di preconfezionato, che il consumatore acquistava e pagava insieme al prodotto.

Lo sviluppo del web ha rovesciato i termini di questo gioco. Prima di tutto, le strategie di branding odierne non sono altro che la risultante di un processo largamente esterno all'impresa. Un processo che l'impresa può solo tentare di governare, ma non gestire e controllare. I motivi sono principalmente due, il primo consiste nel cambiamento dei comportamenti di consumo, come si è più volte ricordato. Il consumo è sempre meno motivato da fattori di status e sempre più da ragioni "identitarie". Il brand, perciò, perde la sua funzione primaria di marcare una differenza ed un territorio socio-cognitivo, per divenire strumento attraverso cui costruire relazioni con chi si identifica con certi valori etico - morali. Questo implica che, indipendentemente dalla rete, larga parte del processo di costruzione e comunicazione dei significati di un brand resta al di fuori del controllo dell'impresa. L'unica cosa che può fare l'impresa è tentare di dare un *imprinting* forte al proprio brand al fine di selezionare sia al proprio interno – dipendenti, fornitori e così via – che al proprio esterno persone che si identifichino con il sistema di valori che l'impresa condivide e si propone di promuovere e diffondere. Molti di questi spazi sono pubblici, per cui, è solo associandosi e promuovendo questi valori che le imprese possono sostenere – indirettamente – il valore dei propri investimenti in questa direzione.

In secondo luogo, la rete riduce i costi di ricerca, accesso e condivisione dell'informazione, creando ugualmente quel passa parola (necessario a costruire il significato e il valore del brand) che le persone effettuano normalmente al di fuori del web. La rete, da questo punto di vista, non ha fatto altro che moltiplicare all'ennesima potenza ciò che è sempre avvenuto nei contesti locali. È per questa ragione che diventa sempre più difficile vendere lo stesso brand in modi diversi – e a volte incompatibili tra loro – in mercati diversi. L'informazione circola ed è condivisa su di una dimensione mondiale. Pensare di riuscire a “compartimentalizzare” la gestione del brand su singoli mercati è sempre più un'utopia. Lo stesso vale per strategie finalizzate a utilizzare brand diversi in mercati diversi per lo stesso prodotto. In ogni caso il ruolo strategico e moltiplicativo assunto dal passa parola, obbliga le imprese del mondo del vino ad adottare strumenti nuovi per monitorare questi flussi comunicativi e di valore; anche perché il processo di diffusione dell'informazione non è più gerarchico come un tempo e, in più, gli influenzatori sono molteplici, sempre diversi e difficilmente prevedibili a priori. Gli strumenti di cui si parla non devono essere concepiti solo come strumenti di controllo, attraverso cui cogliere le lamentele al fine di gestirle prima che si trasformino in valore negativo per la nostra impresa. Essi, diversamente, devono essere creativi, utilizzati per tentare di cogliere ed interpretare i bisogni ed i desideri emergenti ed includere il consumatore nel processo creativo. Ecco perché anche la ricerca e sviluppo, oltre che il *customer care*, dovrebbe utilizzarli. Questo è quanto occorre per entrare in relazione con chi poi comprerà i prodotti e servizi e che pretenderà siano pensati appositamente per lui. Insomma, a buon intenditore poche parole!

In mercati saturi di offerte, come quello del vino, la marca assume un ruolo centrale: per le aziende, in quanto strumento che consente di contrastare la concorrenza e difendere le proprie quote di mercato; per i consumatori, per il soddisfacimento dei propri bisogni. Per conseguire questo risultato le strategie di marketing mirano, attraverso l'uso (oggi più che mai) di media e comunicazione a creare nella mente dei consumatori, associazioni d'idee, sensazioni, immagini ed esperienze che posizionano la marca in modo univoco e distintivo affinché sia da loro immediatamente e istintivamente riconoscibile. Media e comunicazione rappresentano, quindi, la voce del brand, i mezzi attraverso i quali le aziende comunicano ai consumatori valori di un brand e stabiliscono con loro un dialogo. Quali sono, dunque, le opzioni migliori per una corretta strategia di marketing? Le strategie di marketing adottate per affermare e consolidare una marca possono puntare sulla comunicazione di un unico aspetto valoriale o emozionale (per un vino, il colore, il profumo) o su più aspetti sinergici e coerenti tra loro (il gusto e il piacere), utilizzare un solo canale di comunicazione (la pubblicità classica) o più canali (la stampa, il direct marketing). Ovviamente è possibile combinare tra loro, al meglio, le varie opzioni di comunicazione e i canali. Pur

rappresentando ancora il mezzo portante della comunicazione, la pubblicità non è l'unico né il più importante canale per affermare un brand. Il successo di un brand dipende sempre più spesso da strategie di marketing che prevedono l'uso combinato di più comunicazioni e canali. L'uso coordinato di più canali e messaggi "colpisce", infatti, il consumatore in momenti differenti delle sue esperienze d'acquisto e contribuisce più rapidamente alla costruzione e all'affermazione della brand equity. Definita la strategia di posizionamento del brand, il tipo di messaggio che si intende veicolare e il target verso cui rivolgersi, l'impresa interessata dovrà implementare la strategia creativa, stabilendo il modo attraverso cui esprimere gli argomenti per raggiungere il target prescelto e comunicare il posizionamento desiderato.

Sceglierà una *strategia informativa*, se l'intento è quello di esaltare caratteristiche e benefits del brand, nonché quello di comunicare al consumatore come e perché il prodotto è in grado di dare una giusta risposta a un suo bisogno. Alternativamente, l'impresa preferirà una *strategia trasformativa* se l'obiettivo è quello di fornire un ritratto legato all'immagine del prodotto e mira, attraverso la sua personalità distintiva, a soddisfare le aspirazioni e gli stili di vita dei consumatori. Nonostante gli approcci specifici di ciascuna delle due strategie, lo scopo è quello di instaurare tra consumatore e brand una solida relazione. Il cliente fidelizzato a un brand, infatti, non investirà tempo e risorse nella ricerca di prodotti alternativi, ma si rivolgerà istintivamente a quelli contrassegnati da quella determinata marca. Tuttavia, la sfida implicita nella creazione della migliore strategia creativa consiste, nella giungla dei messaggi pubblicitari, nell'individuare il modo per distinguersi e per colpire l'interesse del consumatore, trasmettere e far recepire il messaggio voluto.

Se è vero che la comunicazione fornisce al consumatore una ragione per acquistare un certo prodotto, *la promozione* ne rappresenta l'incentivo. La promozione può essere diretta tanto al distributore quanto al consumatore finale; in entrambi i casi è una strategia concepita per incidere sui comportamenti dei rispettivi target, incentivando il rivenditore a offrire e sostenere attivamente il brand in alternativa a quelli della concorrenza, incentivando il consumatore ad acquistare il prodotto in un determinato momento o in una certa quantità. Una promozione di successo, oltre a trasmettere al consumatore una sensazione di urgenza e convenienza, contribuisce alla creazione o al consolidamento della brand equity comunicando informazioni oppure, come spesso accade, la possibilità provare o "assaggiare" il prodotto. Le promozioni sono, tuttavia, un'arma a doppio taglio, quelle realizzate in modo errato comportano il rischio di una svalutazione del prodotto e del brand, con seri danni per l'impresa. Le promozioni al trade, invece, consistono generalmente in incentivi o sconti al rivenditore con l'unico obiettivo di ottenere uno spazio espositivo o una maggiore visibilità sul punto vendita.

5.1.4 Come costruire la brand identity

Per svilupparne il valore, è necessario definire la marca all'interno del sistema cognitivo dell'impresa, dove rappresenta ben più di un segno identificativo e distintivo del prodotto. Sul piano strutturale, infatti, le componenti su cui si costruiscono gli *invisible assets* in essa contenuti, ed espressione del suo patrimonio genetico sono riconducibili a:

1. La componente identificativa: risultante dalla **brand awareness** e della **brand identity**. La prima, la consapevolezza, rappresenta la velocità con cui la marca viene richiamata alla mente del consumatore, grazie a uno o più segni di riconoscimento; la seconda, l'identità, è riprodotta dai segni distintivi propri: nome, simbolo, slogan, jingles, packaging e tutto ciò che può aiutare il consumatore a individuare la marca tra tante altre alternative.
2. La componente percettiva (associazioni cognitive e percezioni);
3. La componente fiduciaria (aspettative e percezioni) che, insieme a quella percettiva, costituisce la **brand image**: un'immagine intesa come l'insieme delle associazioni da essa evocate.

Alla luce di quanto appena detto, è indubbio che l'attenzione delle imprese sia rivolta alla marca, prima ancora di definire le strategie e rivolgersi al mercato. Tanto più nel caso delle imprese operanti nel settore vitivinicolo, dove la notorietà (quante persone si ricordano della marca e quante altre la riconoscono) e l'immagine della marca (l'insieme di valori che il consumatore attribuisce alla marca) ne fanno da padroni. Tuttavia, vien da chiedersi se nell'attuale mondo del vino, caratterizzato da un'estrema frammentazione del mercato, abbia realmente senso parlare di brand. In un certo senso verrebbe da pensare quasi di no. Un esempio aiuta a capire: se confrontiamo il settore dei detersivi e quello del vino, notiamo già a primo impatto che nel primo caso, i brand esistenti e noti al consumatore sono una manciata; nel secondo, se ne trovano molti di più. Basti pensare semplicemente allo scaffale di un supermercato dotato di un buon reparto enoteca. Probabilmente la spiegazione di un simile fenomeno risiede nell'estrema polverizzazione del mercato vinicolo, che sembra compromettere già in partenza i presupposti per la costruzione e la riconoscibilità del marchio.

Non solo, nel canale Gdo il processo di scelta di questa o quella bottiglia è principalmente funzione del prezzo esposto e delle occasioni d'uso; solo successivamente l'attenzione del consumatore si sposta verso il packaging e, quindi, all'elemento più facilmente riconducibile al brand. La cattiva

disposizione delle bottiglie sullo scaffale contribuisce, inoltre, ad abbassare l'attenzione del consumatore sul prodotto che sta per scegliere. Si sminuisce, in questo modo, il lavoro di quel produttore che pensava di fare "la differenza" progettando a tavolino, con ore e ore di lavoro, un'etichetta efficace. In casi come questi, purtroppo, quell'etichetta si perderà in mezzo a tante altre. All'occhio del consumatore risulterà identica alle altre. Il vero punto di forza del vino italiano è, ancora volta, racchiuso nella marca, o anche in un grande nome, e di marche e grandi nomi ne abbiamo in abbondanza per ciascuna regione della nostra penisola. La marca è un asset strategico, un elemento chiave per definire le prestazioni dell'azienda. E' una promessa che racchiude le aspettative e le idee nella mente dei suoi clienti, è l'insieme di associazioni e simboli che a essa si ricollegano. Si tratta quindi di un concetto che oltrepassa la semplice conoscenza o fedeltà alla marca: le persone si innamorano di un brand, hanno fiducia e soprattutto credono in esso.

I clienti fedeli, condividendo un mondo comune fatto di valori e di ideali, diventano gruppi, aprendo così la strada a molteplici possibilità comunicative da parte dell'azienda. Ai gruppi, creatisi in modo del tutto spontaneo, l'impresa è tenuta a rivolgersi con continuità e attenzione, quasi coccolandoli costantemente. Ecco perché, oltre gli strumenti tipici della comunicazione, nascono e si diffondono molti altri, come siti internet e blog, pur di entrare in empatia con i clienti e conoscere i loro pensieri. Si parla di collettività, di costruzione di un'*identità collettiva* che possa aggregare il consenso intorno ad un nucleo di valori e credenze. Per emergere all'interno di un mercato sempre più affollato, come quello del vino, l'azienda ha bisogno di definire in modo chiaro la propria identità, il suo essere in rapporto ad un contesto globale e in continuo divenire. Per far questo è necessario integrare la *vision* (le ambizioni a cui tende un brand), la *cultura dell'azienda* (comportamenti, atteggiamenti e valori) e *l'immagine* (la percezione complessiva dell'azienda da parte dei suoi clienti e dei suoi stakeholder) quasi a formare un tutt'uno. Allineare questi tre elementi ha lo scopo primario di rendere uniche le immagini e le valutazioni su un'impresa da parte di tutti coloro che entrano in contatto con essa. Convergenza e coerenza del linguaggio e contatto con i clienti sono componenti tangibili e imprescindibili per un'azienda. L'identità, così trasmessa, diventa elemento differenziante per un'organizzazione in grado di creare una cultura di marca autonoma e distintiva.

L'azienda trae importanti vantaggi nell'investire nel mantenimento duraturo della propria "brand identity": facilita gli acquisti da parte dei clienti e la vendita da parte del trade, grazie alla diffusione di una forte awareness e di una buona consapevolezza nei confronti del brand. Inoltre, una coerenza nell'identità di marca aumenta il valore associato a essa e aiuta a chiarire le percezioni dei consumatori nei suoi confronti. In più, la brand identity aiuta nella riduzione dei costi: progettare un'unica uguaglianza a cui poter ricondurre ogni prodotto, evita di disperdere energie e risorse che

possono essere così dedicate al rafforzamento dei valori già stabiliti. Ultimo, ma non meno importante è l'incremento delle vendite conseguente a una solida identità di marca. Si pensi a un marchio, ben riconoscibile, Mercedes o Coca Cola, è sufficiente nominare queste marche e milioni di persone in tutto il mondo avranno una percezione immediata di ciò che le due aziende rappresentano. Questo perché esiste un rapporto emotivo tra cliente e nome della società, che giova agli affari e anche ai clienti che sapranno subito riconoscere, tra tante, la nostra azienda. Un marchio ben riconoscibile è quello che ci vuole, e per costruirlo occorre innanzitutto definire la personalità della propria azienda. A quel punto il marchio rappresenterà non solo una promessa ai clienti, ma contribuirà alla loro fidelizzazione. Si presenterà ai loro occhi con un "look" personalizzato: un logo, una combinazione di più colori, uno slogan, elementi decorativi. Fattori che, al tempo stesso, personalizzano l'azienda. Tutto, dal packaging, alle presentazioni, alle comunicazioni, al marketing, deve essere caratterizzato da un'estrema coerenza, visiva e di contenuto, con il marchio aziendale. Lo stesso che verrà riportato su tutto il materiale pubblicitario e promozionale, nei comunicati stampa, firme di posta elettronica, allestimenti e stand nelle fiere di settore, insegne di negozi o uffici, striscioni e cartelloni pubblicitari, poster, e non solo sulla carta intestata o sulle brochure di vendita.

Tuttavia, pur volendo rispettare tutti questi accorgimenti, con l'andare del tempo ogni logo tende per sua natura a modificarsi. Qualcuno aggiungerà un po' di spiaggia al tratto di mare dove veleggia la barca, che è il logo dell'azienda; qualcun altro decide di ridisegnare quella barca in modo che la prua sia rivolta verso il sole, e così, in poco tempo la piccola barca a vela si trova a navigare in cattive acque.

Per evitare che si verifichi quanto descritto l'impresa deve servirsi di un buono studio grafico, su cui aver fiducia e che faccia da "guardiano" al kit di tutti gli strumenti di cui si è parlato finora. La forza del marchio⁴⁰ e il successo di un'attività sarà visibile solo quando l'offerta aziendale sarà davvero percepita dal consumatore come "diversa e unica". A quel punto, tutta l'impresa dovrà congratularsi, per il successo raggiunto, con lo studio grafico, o meglio, con chi attraverso l'impiego della fantasia abbia creato quel marchio che l'ha resa famosa, e poi fatto realizzare. In nessun caso il marchio, neanche il più famoso, sarà più in grado di convincere un cliente a rimanere fedele all'impresa, se questa non mantiene le promesse fatte in sede di marketing.

⁴⁰ Cfr.: Magrini M., *Quando la gloria del marchio non basta* (2004).

5.1.5 Il valore della marca e la costruzione della brand equity

A differenza di venti anni fa, indagare oggi sulle strategie di marketing significa riscontrare la predominanza della comunicazione su tutti gli altri elementi del management aziendale, sebbene rimangano di grandissimo rilievo. L'obiettivo prioritario dell'impresa moderna sostituisce al raggiungimento dei profitti la necessità di farsi conoscere dai consumatori, e cercare di rimanere presenti nelle loro menti. Naturalmente, prima di fare ciò, è necessario creare, possedere e delineare alcuni punti di forza che, successivamente, dovranno essere comunicati al grande pubblico. Tra gli altri, il più rilevante è costituito dal valore della marca, ottenuto dalla combinazione di tre prospettive: il valore per l'impresa, per il consumatore e la gestione aziendale della marca, spiegata mediante gli archetipi gestionali tracciati qui di seguito.

Gli strumenti comunicativi posseduti dall'impresa, produttivo o commerciale che sia, sono oggi tanti. Qualsiasi elemento dell'impresa comunica qualcosa: dalla sede aziendale al packaging dei prodotti, dall'organizzazione del punto vendita al logo dell'azienda stessa. La cosa importante è pianificare uniformemente l'utilizzo di questi mezzi in modo da non creare "rumore" tra i messaggi emessi da ogni singolo mezzo. Bisogna fare in modo, ad esempio, che il messaggio emesso dal canale packaging non contrasti con quello emesso dal canale pubblicità.

Ma perché questa improvvisa esigenza di comunicare? La necessità di comunicazione, sia interna che esterna all'azienda, è dovuta a tutta una serie di fattori sociali ed economici che venti anni fa neppure esistevano. Diversa è la tipologia del mercato (sempre più globalizzato) e dei consumatori, che si ritrovano a svolgere i propri acquisti in un mercato popolato da un'infinità di prodotti e produttori, i quali, grazie anche al mutamento socio-economico che sta avvenendo nel mondo (si pensi ad esempio all'Unione Europea, con il relativo abbattimento dei confini nazionali), estendono la propria rete commerciale al di là dei confini dei propri Stati.

L'impresa, allora, deve essere guidata dal consumatore, dalle sue esigenze e dai suoi gusti, se non vuole sbagliare. Ma è altrettanto vero che una strategia di successo si avrà se si dedicherà anche ad un'opera di comunicazione globale, a 360°, utilizzando appunto tutti i mezzi a sua disposizione. Ci si chiede come possa l'impresa riuscire a costruire un'esperienza che per il consumatore valga la pena vivere. La risposta è ovvia, quasi scontata: creando la marca, un valore distintivo e difficilmente imitabile perché composta da una serie di elementi intangibili costruiti nel tempo tramite un attento lavoro di comunicazione. In un mercato caratterizzato dalla progressiva banalizzazione dei prodotti, sempre più simili sotto il profilo tecnologico e funzionale, lo sviluppo della marca diviene il mezzo per contrastare la tendenza all'imitazione. La riduzione del ciclo di vita dei prodotti, innovazione continua che richiede l'ausilio di risorse economiche in ricerca e

sviluppo e l'affollamento dei media comportano costi crescenti da sostenere. In tale contesto, la capacità di gestire la nascita e lo sviluppo della marca con un'adeguata strategia di branding diviene una competenza chiave.

La marca è anche ciò che consente al singolo consumatore, all'individuo, di esprimere anche socialmente la sua specificità individuale, poiché la serie delle sue scelte di consumo, di marche, oltre che di prodotti, costituisce uno dei segnali più rilevanti, rispetto al contesto sociale, in merito alla sua personalità, ai suoi orientamenti, ai suoi bisogni e ai suoi desideri; inoltre non può essere negato il fatto che le scelte di consumo dell'individuo, dove la marca occupa un posto dominante, sono spesso l'opportunità che permette di percepire e comprendere la sua visione del mondo. Ciò dimostra come la marca stia assumendo sempre più importanza per il consumatore e stia diventando un asset rilevante nella gestione dei prodotti e dei servizi dell'impresa. Risulta quindi fondamentale comprenderne l'essenza e il valore, per poi eseguirne una gestione accurata.

Partendo da tali considerazioni, si definisce **valore della marca**, spesso indicato con il termine *brand equity*⁴¹, il potenziale generativo che le permette di accrescere il patrimonio intangibile e di generare valore economico, attraverso la produzione di nuove risorse a partire da quelle esistenti (potenziale di estensione); rafforzare le relazioni tra l'impresa e gli stakeholders (potenziale di relazione) e agevolare la produzione di un contesto coerente con le finalità di sviluppo che l'impresa si è data (potenziale di differenziazione). È chiaro, quindi, che il valore della marca per l'impresa risulta tanto maggiore quanto più elevato è il valore attribuito dai consumatori alla marca stessa. Il management della brand equity non può prescindere dall'integrazione della prospettiva dei consumatori assieme a quella dell'impresa. Quanto alla gestione aziendale del valore della marca, diventa fondamentale per l'impresa svolgere questa fase consapevolmente e coerentemente alle potenzialità della marca, scomponendola poi negli assets che la determinano (la fedeltà, la notorietà, qualità percepita, altri valori associati). In proposito, David Aaker (nota 41) definisce il valore della marca come l'insieme di una serie di attività e passività ad essa associate, al suo nome o al marchio, che aggiungono o sottraggono valore al prodotto o servizio venduto da un'azienda e acquistato dai consumatori. Quelle attività e passività, indicate in parentesi, variano da un contesto all'altro ma sono determinanti per il valore della marca.

È attraverso un approccio di marketing, infine, che si arriva facilmente a misurare il valore del brand, per mezzo di indicatori rappresentanti le sue stesse componenti. Tra le molteplici metodologie esistenti in letteratura sono state prese in esame le seguenti:

⁴¹ Cfr.: Aaker D., *Brand Equity. La gestione del valore della marca* (2006).

- *Modello di Adams*: la brand equity viene vista come una delle più significative risorse di fiducia delle imprese. Essa rappresenta un potenziale di generazione delle risorse, che per essere attivata richiede una definizione dei suoi specifici elementi. Questi vengono suddivisi secondo tre determinanti: la conoscenza della marca, la fedeltà e le relazioni con i soggetti esterni all'impresa. Sebbene possa sembrare di semplice comprensione, il modello presenta una visione riduttiva poiché non considera la qualità percepita dal consumatore;

- *Modello di Aaker*: il lavoro analizza il valore della marca in relazione alle risorse che l'impresa riesce a costruire. La brand equity viene definita secondo una serie di attività e passività, sostanzialmente riconducibili alla fedeltà alla marca, alla consapevolezza, alla qualità percepita e alle associazioni collegate con la marca. Il limite di questo modello risiede, però nell'omissione della relazione tra l'impresa e l'ambiente circostante;

- *Modello evolutivo del valore della marca*: si fonda essenzialmente su tre stadi evolutivi (accumulazione, ampliamento, attivazione), su tre vettori (valorizzazione, astrazione e sperimentazione), che agiscono quali driver in ciascuno stadio, e su tre livelli di potenzialità (differenziazione, diffusività e apprendimento), e che rappresentano la risultante e la fonte dei vettori indicati.

- *Modello della forza della marca* fa riferimento alla posizione occupata dalla marca rispetto a quelle concorrenti, evidenziando il raggiungimento dei risultati aziendali: creare caratteristiche peculiari per un prodotto, mantenere un valido livello di qualità, realizzare un programma di comunicazione con l'esterno efficace e un'offerta di servizio vendita e post-vendita puntuale e selettivo (azione sulle leve di marketing mix). La forza della marca dipende da quattro fattori determinanti, e sono le caratteristiche dell'ambito competitivo di riferimento; le performance dei prodotti vincolati al marchio; la longevità/vulnerabilità del marchio; l'estensibilità e il potenziale di crescita del marchio.

- *Modello brand value chain*: rappresenta uno strumento di analisi che agevola l'individuazione delle diverse attività aziendali che contribuiscono alla creazione di valore, in modo da consentire il passaggio dall'analisi strategica e di marketing alla

valutazione propriamente intesa. Queste attività si alimentano non solo con investimenti nelle risorse tangibili, misurabili attraverso la lettura dei dati contabili ma anche, e a volte soprattutto, con risorse intangibili che non sono rappresentate nei bilanci aziendali.

- *Modello Brand Asset Valuator*: analizza il valore di una marca secondo quattro componenti (diversità, rilevanza, stima, familiarità) e studia le relazioni tra le stesse attraverso uno strumento chiamato power grid. Questo è il modello preferito in letteratura, forse il più analitico, ma che garantisce i confronti tra marche e la loro evoluzione nel tempo.

Nell'ambito della teoria resource-based, questi approcci di valutazione dei beni immateriali fanno perno sull'identificazione dello "stato" degli stessi attraverso una serie di indicatori che si rifanno alla percezione degli acquirenti e ai risultati di mercato ottenuti dalla marca. Le risorse immateriali sono riconducibili sostanzialmente alla reputazione e alle relazioni; la prima misurabile attraverso l'immagine, la seconda attraverso il grado di fedeltà. Tali risorse, ovviamente, sono influenzate in maniera efficace dal livello di *customer satisfaction* raggiunto. La brand equity, dunque, dipende fortemente dal prezzo che il prodotto riesce a ottenere, dal numero e dalla frequenza degli acquisti/riacquisti che attiva, che in ultima analisi sono il risultato della forza con cui una marca fidelizza i clienti. L'uso dei modelli è quindi servito a mettere in evidenza le condizioni che fanno della marca una realtà di mercato che crea valore per il consumatore e per l'impresa. Il fine prioritario dell'attività di marketing fondata su questi modelli è dunque la conquista profittevole dei consumatori. Questo scopo si realizza con la predisposizione di una proposta di offerta coerente con le leve analizzate capace di attrarre il consumatore e di trattenerlo nel tempo.

5.1.6 L'immagine del vino: la forza è nel brand o nel territorio?

Si vuol concludere questa parte del lavoro dedicata alle strategie di branding con un interrogativo. Ci si chiede quali siano gli elementi che potrebbero discostare, nel tempo, la percezione del prodotto vino agli occhi del consumatore e quale sia, infine, l'impatto dell'identità territoriale sul suo comportamento d'acquisto.

Attraverso un lavoro monografico, avente ad oggetto l'analisi⁴² delle relazioni vino-territorio, si cerca di approfondire l'effetto benefico della sinergica relazione tra propensione alla qualità, capitale sociale, identità vino/territorio, sviluppo sostenibile. Dette variabili, rappresentano i drivers per la competitività delle imprese vinicole, e sono state individuate in seguito ad un approfondimento realizzato anche tramite una verifica su alcuni territori italiani. Da tale lavoro, è emersa una differente propensione delle varie aree esaminate rispetto alle variabili considerate; ciò può aver contribuito a differenziare l'immagine che i diversi territori del vino hanno nei consumatori.

Muovendo dalle considerazioni sinteticamente espresse, il presupposto di partenza è rappresentato dal riconoscimento dell'importanza che il brand del territorio ha sulle preferenze del consumatore, e quindi, il reciproco arricchimento che si determina tra imprese e territorio quando entrambe le entità puntano sui valori della marca. Le domande cui si cercherà di rispondere possono, pertanto, così sintetizzarsi: qual è il ruolo/peso che il territorio d'origine ha sull'immagine dei suoi vini? Qual è la gerarchia delle determinanti di acquisto che il consumatore valuta? Come percepisce il consumatore, l'immagine del prodotto vino?

Pur con la consapevolezza che le risposte alle predette domande non potranno assumere valenza universale –stante le molteplici peculiarità territoriali e le infinite esigenze dei consumatori-, si cercherà di stilare una sorta di rating degli elementi prima individuati nel processo decisionale del consumatore, quindi nella competitività delle imprese del settore viticolo. Si vuole, in definitiva, cercare di definire l'immagine di alcuni territori del vino italiani scelti sulla base della loro notorietà e/o potenzialità, determinata in virtù della tradizione e della presenza di imprese aventi una decisa politica di branding.

È noto, infatti, come la reputazione e l'immagine di un territorio influenzino la percezione e le scelte dei consumatori valorizzando o svilendo la strategia di comunicazione delle imprese su di esso operanti. Tale generale asserzione assume valore particolarmente pregnante in quei prodotti in cui il legame con il territorio è molto intenso e diretto come nel caso del vino. Esso, infatti, è frutto delle caratteristiche del terroir (inteso come un insieme costituito dal suolo, dall'ambiente, dal microclima e dai vitigni di una zona di produzione) e della sapienza di coloro che si impegnano nella trasformazione della materia prima. Per tali ragioni, le implicazioni manageriali derivanti dalla percezione della brand image del territorio d'origine devono essere opportunamente valutate soprattutto allorquando le imprese intendono affrontare la competizione internazionale. Quest'ultima appare oggi caratterizzata da due grandi ambiti:

⁴² www.ilmiovinoprofessionale.it (sito internet de *Il mio vino professional, il mensile di chi il vino lo vende per mestiere*).

- Il primo che vede la presenza di big player che affrontano il mercato con produzioni vinicole aventi caratteristiche abbastanza stabili nelle varie annate ed omogenee tra loro; ecco quindi l'affermarsi di vitigni (Cabernet, Merlot, Syrah, Chardonnay e Sauvignon) capaci di adattarsi agevolmente ai differenti contesti territoriali, prescindendo così dalle tradizioni culturali del luogo d'origine.
- L'altro approccio si caratterizza per un'offerta ancorata prevalentemente ai vitigni autoctoni (pur non disdegnando i citati vitigni internazionali) che si indirizzano prevalentemente verso nicchie di mercato o verso consumatori attratti dalla ricerca di unicità e differenziazione, quindi dalla scoperta del territorio.

Per riuscire a competere, difendendo anche le tradizioni culturali dei luoghi d'origine, le imprese vinicole, soprattutto italiane, devono, dunque, riuscire ad affermare la loro produzione puntando su un adeguato posizionamento commerciale tramite la comunicazione e valorizzazione del proprio brand ma anche –o sarebbe meglio dire soprattutto- recuperando il legame con il proprio territorio d'origine, che oggi costituisce l'elemento di differenziazione rispetto al dilagare dell'omogeneizzazione delle produzioni e dei consumi. Lo studio che si è cercato di condurre, con difficoltà e con altrettanto impegno, può tranquillamente inserirsi nel filone del *country of origin effect*, poiché evidenzia il valore che viene assegnato al concetto di tipicità e origine dai consumatori e, in particolare, l'impatto della provenienza geografica sia sul comportamento d'acquisto sia per alcune caratteristiche peculiari del prodotto (come la tradizione produttiva, le caratteristiche del prodotto, l'incidenza delle marche concorrenti).

Il presupposto teorico da cui iniziare è la brand equity che, come già spiegato nei precedenti paragrafi, è considerato elemento essenziale per la creazione del valore e della fiducia che i clienti nutrono nei confronti della marca. Si procede con l'individuazione delle componenti essenziali dell'immagine del territorio d'origine, necessarie alla definizione delle preferenze dei consumatori e nella graduazione dell'importanza per il cliente degli elementi della brand equity delle imprese e dei loro territori d'origine. Successivamente, si mette a confronto la “corporate” e la “land” image per poi individuare gli attributi necessari che i vini autoctoni italiani devono possedere per competere con i vini prodotti da vitigni internazionali.

Come risposta alle precedenti domande, si ottiene che i consumatori di paesi come il Benelux, la Germania, la Polonia, la Russia o, come questi, anche tanti altri paesi occidentali considerano il vino italiano, il migliore dietro a quello francese, su ogni scala. In una sola occasione, però, i vini

italiani figurano primi rispetto a quelli francesi: nel rapporto prezzo-qualità. In tutte le altre scale sono secondi, talvolta molto distanziati dai francesi. Per fortuna i francesi sono primi anche nell'unica categoria negativa, quella dei "vini cari", dove staccano di gran lunga tutti gli altri. Insomma quali sono i punti forti del vino italiano? Secondo questi consumatori i vini italiani "sono buoni" e hanno una buona immagine. Si invita, a tal proposito, a guardare il grafico riportato in Figura 1 (rif. nota 42):



Figura 1.

Fonte dati: elaborazione personale su adattamento dati ISTAT (2008-2009).

Date le categorie esposte, sul rapporto prezzo-qualità non vi è alcun dubbio: Italia, Francia e Spagna nella scala da 1 a 10, raggiungono le vette più alte, essendo più o meno allineate intorno al valore del 7, insieme al Cile. Stranamente i vini del nuovo mondo, e in particolare quelli neozelandesi, non sono considerati superiori.

Considerando la Figura 2, dove si è cercato di mettere insieme le percezioni dei consumatori in riferimento al prezzo percepito del vino, si noterà che i francesi si distaccano dagli altri paesi produttori, che rimangono piuttosto allineati intorno al 6. I leader in termini di vino poco caro sono il Cile, il Sud Africa e l'Argentina.

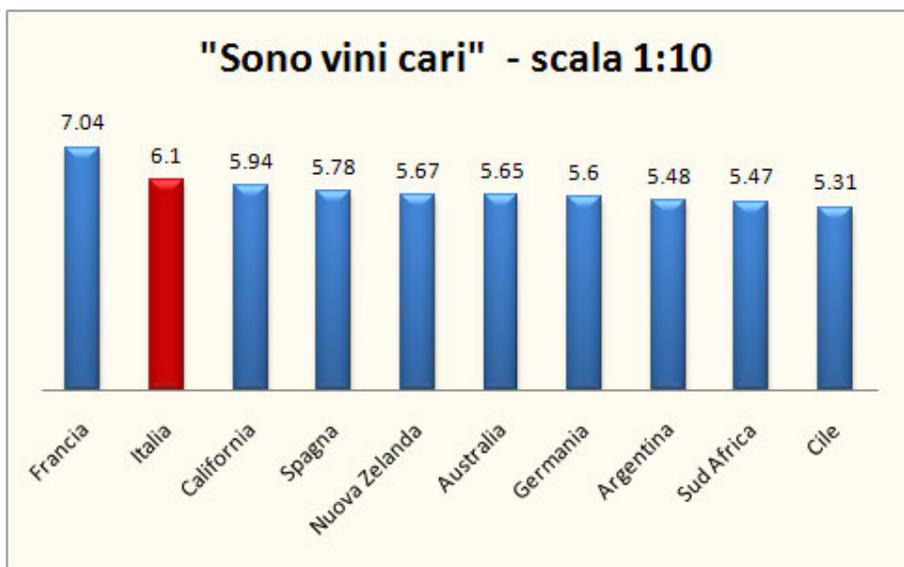


Figura 2.

Fonte dati: elaborazione personale su adattamento dati ISTAT (2008-2009).

In Figura 3, la graduatoria della qualità percepita è molto più variegata. Si va dall'8 della Francia al 6.7 della Nuova Zelanda (di nuovo piuttosto strano che siano ultimi!). L'Italia è seconda ma sostanzialmente a pari merito con la Spagna. Argentina e Germania fanno compagnia alla Nuova Zelanda in fondo alla classifica.



Figura 3.

Fonte dati: elaborazione personale su adattamento dati ISTAT (2008-2009).

La Figura 4 dimostra come l'immagine del prodotto sia considerata molto buona per la Francia, che supera il duo Italia-Spagna. Ancora una volta la Nuova Zelanda è ultima e, soprattutto, la cosa più importante è che nessuno dei paesi del nuovo mondo riesce a superare il trio dei leader europei.

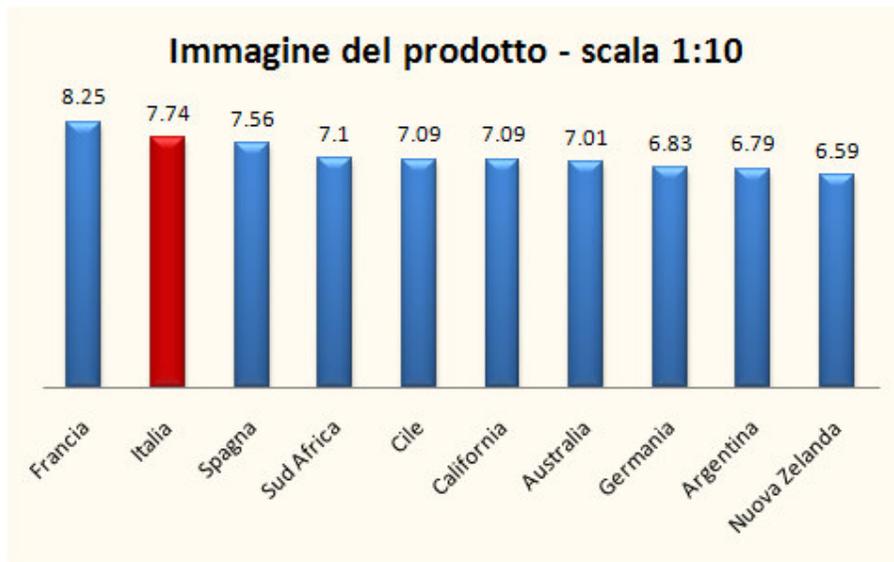


Figura 4.

Fonte dati: elaborazione personale su adattamento dati ISTAT (2008-2009).

La Figura 5 chiude la presentazione rilevando, a proposito della bontà del prodotto, come Francia e Italia si portino addirittura intorno a 8 e di nuovo la Nuova Zelanda è ultima. Sorprendente, si direbbe, il buon giudizio sul Sud Africa rispetto a quello di altre nazioni del nuovo mondo.

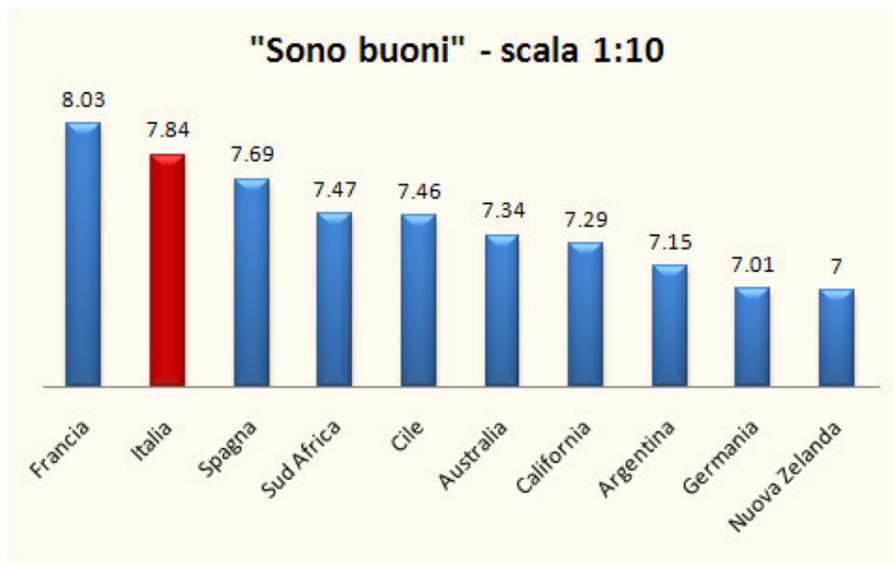


Figura 5.

Fonte dati: elaborazione personale su adattamento dati ISTAT (2008-2009).

I marchi futuri non dovranno mostrarsi soltanto per la qualità dei prodotti e l'immagine desiderabile. Essi dovranno inoltre trasmettere qualcosa di sano (puro) circa la compagnia che sta dietro il brand. Il prossimo importante passo nella gestione dei marchi sarà la "responsabilità sociale".

(The Economist)

5.2 Il rilancio del vino italiano attraverso la strategia delle “Sei Esse”

A livello nazionale, ma soprattutto all'estero, il vino va proposto con la strategia delle “Sei Esse”: servizio, semplicità, sostenibilità, salute, sensorialità e sincretismo.

Servizio: imponente è la vasta gamma di prestazioni richieste dai consumatori e dai distributori a livello internazionale. Sollecitazioni e richieste continue si ripercuotono sul produttore, costretto a rispondervi attivamente e in ogni caso. La sua strategia si baserà, dunque, sulla capacità di soddisfare le esigenze dell'uno e dell'altro operatore, proponendo sia servizi di qualità sul piano commerciale, che quelli in relazione alle abitudini alimentari *indoor* e *outdoor*.

Semplicità: colonna portante di una strategia che predilige l'adozione di processi produttivi che rendono il vino, un prodotto accessibile a un pubblico di non intenditori.

Sostenibilità e salute: ottimo referente quando si parla del vino. A detta dei nutrizionisti il vino, accompagnato alla dieta mediterranea, fa bene e fa star meglio. Si tratta del bere moderato, quello che rispetta l'ambiente e l'eticità dei consumi.

Sensorialità: il vino racchiude un forte “polisensualismo” al suo interno e deve essere esternato attraverso le migliori tecniche di valorizzazione delle sensazioni primarie.

Sincretismo: è ciò che rende il vino, un'esperienza totalizzante, uno stile di vita. Come può tutto ciò, essere vero? Trasformando le minacce (il mercato globale, i vini stranieri sempre più accessibili, le contaminazioni di prodotto, culturali e commerciali) in opportunità che ribadiscano l'unicità del vino italiano. Le occasioni aumentano quando il mondo del vino riesca a contagiare altre realtà (moda, design, architettura), apparentemente lontane dall'immaginario sociale e mediale contemporaneo.

Ulteriori elementi si aggiungono all'analisi: sapere, sapore, supernaturalità, storia, shopping strategy. Procedendo per ordine, il *sapere* valorizza la cultura e la civiltà del bere. Considera gli aspetti tipici della gastronomia e del territorio, fornendone informazioni chiare ai consumatori e fa del vino un prodotto indubbiamente intellettuale.

Il *sapore*, al contrario, valorizza i molteplici gusti del vino, rendendolo di volta in volta, unico e distinto dagli altri.

Si parla di *supernaturalità* per indicare il vino come prodotto naturale e garantito nelle sue caratteristiche enologiche e gastronomiche. La *storia* e le radici concorrono a testimoniare le competenze e le esperienze produttive. Per ultimo, ma non meno importante, è la c.d. *shopping strategy*, quella che definisce l'assortimento, i prezzi, distribuzione e comunicazione; quella che, in altri termini racchiude le leve principali del marketing mix del vino. Questi, dunque, sono tutti gli elementi da cui non si può prescindere se l'obiettivo dell'impresa è il rilancio del settore del vino a livello nazionale e, di più, a livello globale.

5.3 Dalla competizione alla collaborazione

Il mercato è sempre più complesso e la competizione serrata. Per questo sono necessarie nuove strategie, a partire dalla ricerca di un modello collaborativo tra le imprese.

Da qualsiasi parte lo si osservi il mercato oggi attraversa una delle fasi più difficili dal Dopoguerra in poi. A parte poche filiere di nicchia, in tutti i settori, la competizione è diventata fortissima. I fattori scatenanti sono molteplici: la dinamica macroeconomica, la liberalizzazione del mercato europeo, la pressione dei Paesi emergenti (Cina e India su tutti), le politiche di ribasso o contenimento dei prezzi attuate dalle grandi società. Le PMI vitivinicole sono strette in una morsa dalla quale è difficile uscire. In questo quadro, non ci sono molte soluzioni.

Una di queste potrebbe risolversi nel rintanarsi nel guscio delle proprie convinzioni e aspettare che la bufera passi. Ma passerà? Ci si chiede. Il dubbio è forte, e per questo forse è meglio prepararsi a uno scenario nuovo per il lungo periodo, in cui le dinamiche fin qui descritte saranno la normalità. Cambiare l'approccio al mercato diventa un'esigenza centrale per le aziende di questo settore e non solo. Trovare la strada giusta non è facile, ma bisogna almeno provarci. Ad esempio, da un modello competitivo le PMI potrebbero passare a un modello prettamente collaborativo, dove la cooperazione assume valore strategico.

Invero, il gap culturale ed economico che separa le piccole e medie imprese dalle grandi può essere superato soltanto creando una rete di relazioni e rapporti collaborativi, di reciproco sostegno, finalizzati al miglioramento del ciclo produttivo nel suo complesso. D'altra parte, molte grandi aziende appartenenti ad altri settori sono passate da una politica di M&A (fusioni e acquisizioni) a una politica di alleanze strategiche in quanto, piuttosto che comprare e fondere strutture, sembra molto meglio studiare le possibili sinergie in certi segmenti produttivi, in modo da rendere più efficaci per entrambi il posizionamento sul mercato e l'offerta produttiva. Se lo fanno i grandi, cosa

impedisce ai piccoli e ai medi di seguire le loro orme? La strada della collaborazione tra imprese è certamente impegnativa e di non semplice applicazione. In molti casi, però, è anche una via obbligata. Oltre le pressioni del mercato, che da sole basterebbero a legittimare la necessità di una collaborazione, in alcuni specifici casi di mercato è d'obbligo cooperare.

Le opportunità offerte dalla legge sono molteplici, e le più adattabili al settore vinicolo sono rappresentate dalla costituzione di consorzi o di società consortili. Le aziende, e le PMI in particolare, devono favorire lo sviluppo di una visione globale di un sistema-città, e poi a salire un sistema-provincia, un sistema-regione, un sistema-Paese. In altre parole, tutti gli attori deposte le armi tipiche della concorrenza interna, devono credere e operare affinché sia il sistema a crescere. Crescendo il sistema, anche l'azienda ne troverà i rispettivi. Stare ai margini e mettersi in competizione farebbe perdere alle aziende il treno della competitività; quella che non si misura più su scala provinciale o regionale, quanto in termini di Paese, e ancora di più, di macro-regioni o di mondo intero. La competizione non si svolge, dunque, tra impresa italiana e altra impresa italiana, ma tra sistema Italia e sistema Cina, per esempio.

La globalizzazione impone la capacità di guardare al mercato globale in termini di sfide e produttività. Poi lo sbocco del mercato globale potrà essere solo il mercato nazionale o quello europeo, o un altro, ma l'approccio non può che essere quello. Poco importa se il sistema è individuato su base geografica (città, provincia, regione o Paese) o produttiva (singola filiera, settore, macro-area). La particolarità di operare in quest'ottica è che alla base si sia trasformato il modello da competitivo a collaborativo. Tuttavia, ciò non significa abbandonare le proprie politiche aziendali a favore di quelle di altri, ma metterle a disposizione di un progetto globale di crescita, senza per questo favorire il vicino a discapito nostro. Che vantaggi offre la collaborazione alle imprese e perché può rivelarsi un'arma tanto efficace? Collaborazione significa migliore comunicazione e rapporto più stretto tra fornitori e clienti, condivisione di parte dei processi, per esempio nella fase di verifica delle scorte di magazzino e di nuove ordinazioni, maggiore capacità contrattuale nel confronto di terze parti, dai fornitori ai soggetti istituzionali, capacità di comunicazione e persuasione verso i clienti finali con azioni congiunte, partnership mirate, per la ricerca e l'innovazione oppure nello sviluppo di alcune parti della produzione. I vantaggi sono innumerevoli e possono essere ricondotti quasi in ogni ambito della produzione e del posizionamento sul mercato. Infine, il passaggio dal modello competitivo a quello collaborativo non deve essere un semplice accordo dirigenziale o di proprietà: il primo passo per una collaborazione di successo è quello di avvicinarsi all'esperienza con una mentalità nuova, aperta e disponibile.

PROSPETTIVE FUTURE DEL SETTORE VITIVINICOLO: MERCATI, PRODOTTI, CANALI

Il Vino: fenomeno di costume a livello mondiale, ma anche un prodotto sempre più propenso a soddisfare bisogni edonistici dei consumatori più fedeli.

Vino da tavola, IGT (indicazione geografica tipica), DOC (denominazione di origine controllata), VQPRD (vini di qualità per regione determinata), e, ultimo e primo, DOCG (denominazione di origine controllata e garantita); quante di queste sigle sono oggi utilizzate dal consumatore per orientarsi nel vasto mercato dei vini! È difficile non condividere la passione per un prodotto così eccezionale, per la sua storia millenaria, le tradizioni, le emozioni e la capacità di aggregazione sociale che suscita.

Il Vino: è un mercato mondiale che coinvolge centinaia di milioni di consumatori e centinaia di migliaia di imprese del settore primario, dell'industria, del commercio e dei servizi. Diventa il prodotto globale dei nostri tempi e di gran moda nei paesi avanzati; ma le incertezze e le instabilità del sistema economico attuale hanno invertito le tendenze nel settore, riconfigurato la geografia dei consumi, la produzione e i protagonisti del mercato, inducendo gli stessi consumatori a scelte più oculate di un tempo.

I consumi, in contrazione a livello mondiale, si muovono dai mercati tradizionali dell'Europa mediterranea (Italia, Francia e Spagna) a quelli emergenti (Regno Unito, Paesi Scandinavi, Stati Uniti e Giappone). Calano gli acquisti dei prodotti di fascia bassa e aumenta la quota dei prodotti *premium*; diminuisce il consumo nelle fasce demografiche più alte e aumenta la penetrazione tra i giovani e le donne. Questo il punto dolente: la quota di mercato conquistata con sacrifici economici e con professionalità da tutti i produttori è oggi messa in pericolo dai winemaker dei paesi emergenti. Non è nazionalismo sfegatato, né un senso latente di xenofobia quello dei produttori, ma semplicemente la voglia di far chiarezza in un mondo, quello del vino, fortemente sottoposto a speculazioni internazionali.

Nasce spontaneo chiedersi quali siano, allora, i vantaggi competitivi meglio difendibili, quali le strategie che più premieranno i produttori e quali invece quelle che remunereranno i mercati, i prodotti e i canali. Sul fronte della produzione, questa evoluzione ha coinciso con l'affermazione di un'amplia platea di nuovi *competitor*. Basti pensare all'incredibile affermazione internazionale dei produttori del Nuovo Mondo, paesi che arrivano a produrre qualcosa come 4,8 milioni di tonnellate di vino, un volume sostanzialmente analogo a quello italiano. Parallelamente, la repentina globalizzazione del settore ha incoraggiato una forte concentrazione settoriale che ha portato

all'emergere di un ristretto gruppo d'impresе multinazionali di grandi dimensioni in grado di presidiare con maggior forza l'evoluzione del mercato, attivare aggressive politiche di branding a livello globale e reggere il confronto con la grande distribuzione sia nei mercati emergenti che in quelli tradizionali. Quanto ai canali, il retail continua a dominare sui volumi, ma si stima che una quota crescente di vino sul mercato è veicolata dal canale horeca. In termini di valore, il consumo outdoor supera di gran lunga quello indoor. Il canale extradomestico, infatti, è quello dove il consumatore può più facilmente trovare risposta ai bisogni di sperimentazione e varietà, dove si aprono maggiori spazi per la proposta di prodotti innovativi a maggior valore aggiunto.

Informare e educare il consumatore è esattamente ciò che occorre per assicurare la qualità di un vino, una qualità che si sposa benissimo con il concetto di origine e il cui punto di riferimento è sempre il territorio, oltre i vitigni e le tecniche produttive. Un territorio che cerca un rapporto nuovo col vino e che evolve verso una logica in cui, servendosi del riconoscimento della denominazione d'origine, eleva a valorizzazione l'identità del prodotto. È attraverso il linguaggio del territorio che bisogna parlare di vino al consumatore, a maggior ragione per i vini di qualità per i quali, da luogo di origine e quindi garanzia della certificazione della qualità del prodotto, il territorio diventa il suo tratto distintivo.

Nonostante la globalizzazione, il vino conserva in modo ottimale la propria immagine, paradigma di qualità, territorialità, cultura, saper vivere e fare. La specificità del vino italiano potrà avere ancora successo, se ben gestita e supportata. In questi termini, per i vini DOC e DOCG la parola qualità non è un semplice aggettivo ma richiama contenuti oggettivi, rigorosamente controllati da laboratori e da tecnici al servizio dello Stato.

È "*deviticulturizzazione*" la parola esatta per descrivere lo scenario della viticoltura attuale, pensando a quanta e quale attrattiva eserciti il Nuovo Mondo, affacciandosi continuamente sul mercato con enormi superfici vergini, costi di produzione ridotti e assenza totale di vincoli burocratici. Chi vuol far vino per far business va nel Nuovo Mondo, questo il principio. Bisogna però stare attenti perché intraprendere questa strada è molto rischioso, specie in paesi enologicamente incontaminati come la Cina; poiché se un mercato di potenziale consumo presenta anche i presupposti per la coltivazione della vite, prima o poi si creeranno le condizioni perché siano gli stessi imprenditori locali a sfruttare tale potenziale, piantando vigneti e costruendo cantine; cosa che sta già accadendo. Vero è che in questi paesi esistono aree molto vocate alla viticoltura e quindi, una volta acquisito il know how presso i nostri produttori, saranno autosufficienti al punto tale da scoraggiare qualsiasi tentativo di insediamento straniero.

Nessuno, però, costringe i produttori nazionali a produrre vini direttamente nel Paese di destinazione, anche se esistono ottime possibilità di identificare territori adeguati e ottime

condizioni di produzione. Con questo si vuol spezzare una lancia a favore dell'Italia che tanto a Nord, quanto nel Centro e al Sud, beneficia di grandi potenzialità enologiche già ben consolidate e molte altre ancora da valorizzare, ma che possono giocare un ruolo di primo piano sul mercato.

Per quanto ci riguarda, l'alta qualità dei nostri vini è stata raggiunta negli ultimi decenni con un susseguirsi di investimenti e di sforzi, tutti ricompensati dalla maggiore percezione del consumatore, che non si accontenta più di un buon vino ma cerca in esso altri valori culturali legati alle zone di produzione. Il nostro paese ha bisogno di creare bacini di produzione con massa critica sufficiente a rispondere al mercato con qualità. Il punto da cui partire è chiedersi quanto riescano a diversificare, in termini di mercato interno ed estero, i produttori stranieri rispetto ai nostri. La diversificazione consentirà, a quel punto, di ragionare in base ai gusti dei diversi mercati, in rapporto ai costi, all'investimento e alle quantità prodotte. Tuttavia, lo scoglio da superare è la concorrenza internazionale; per il momento i produttori cercano di convivere, ma occorre studiarla attentamente per capire come fare a vincerla. Si pensi alla Cina che, come tanti altri paesi emergenti, ci sta solo "usando" come tramite o suo consulente; ma quando imparerà a fare bene il vino non ci ascolterà più. Sarà questione di numeri e i grandi, si sa, il più delle volte mangiano i piccoli.

Si spiega, così la propensione all'internazionalizzazione come soluzione ineludibile e inevitabile, carica di rischi ma anche di potenzialità, soprattutto per un paese come l'Italia, in cui il sistema imprese è basato sulle piccole e medie. Per ovviare alle ridotte dimensioni e favorire la competizione internazionale, le suddette imprese studiano e pianificano progetti d'internazionalizzazione sempre più accurati, muovendo contemporaneamente associazioni di imprenditori ed enti specializzati sullo scacchiere mondiale. L'obiettivo da raggiungere è il passaggio dalla delocalizzazione, improntata sulla ricerca di costi di produzione inferiori, all'internazionalizzazione, quale presidio per lo sviluppo di nuovi mercati. In più, fenomeni di integrazione, come l'allargamento europeo, non fanno che facilitare il processo d'internazionalizzazione che, pur essendo insito nel patrimonio culturale e nello spirito imprenditoriale del nostro paese, necessita di sostegno per poi affrontare le nuove sfide della globalizzazione.

A questo fine intervengono le strategie competitive di lungo corso, che non limitano la penetrazione nel mercato straniero a una temporanea delocalizzazione produttiva, ma acquistano un carattere duraturo e stabile, tale da garantire alle imprese coinvolte l'accrescimento della loro partecipazione nelle economie dei paesi interessati, come punto di lancio per la conquista di nuovi mercati.

Il "lungo viaggio" si conclude qui; una conclusione che in realtà ha ridisegnato il panorama enologico nazionale: nuovi ritmi di vita, la pressione concorrenziale sui mercati, la disponibilità di

sempre nuovi media, l'immutabilità dei messaggi da comunicare sul mercato. È sul fronte della comunicazione che l'industria vitivinicola del Vecchio Mondo investe maggiormente, reinterpretando in maniera sempre diversa concetti vecchi come il mondo: valori, passioni, attaccamento al territorio. In questo scenario, le imprese europee- e soprattutto quelle di piccole e medie dimensioni- si trovano ad affrontare un forte incremento della tensione competitiva nei mercati esteri, ma anche in quello interno. Esse dovranno dare risposta a importanti interrogativi sul futuro.

Quali leve competitive saranno efficaci di fronte alla concorrenza esercitata dai colossi multinazionali del Nuovo Mondo? Sarà vincente continuare a investire sui vitigni autoctoni e locali o bisognerà puntare su quelli internazionali? Quali strategie commerciali dovranno mettere in campo per recuperare le quote di mercato che, anno dopo anno, vengono erose dai nuovi competitor? Senza avere la pretesa di dare risposte univoche a queste e altre domande, si è tentato di riassumere, nell'elaborazione, i fatti economici che caratterizzano questo settore, la sua struttura attuale, i trend evolutivi, le prospettive future. In particolare, si è cercato d'inquadrare il mercato dal punto di vista delle imprese, tentando di offrire loro un aiuto per comprendere il settore e per poter meglio individuare il proprio spazio competitivo.

Azzardando un'analogia tra la vita di ciascuno di noi e il vino, allora non potremmo concludere con parole migliori di quelle con le quali Italo Calvino termina il suo libro "Lezioni americane": *"Ogni vita è un'enciclopedia, una biblioteca, un inventario d'oggetti, un campionario di stili, dove tutto può essere continuamente rimescolato e riordinato in tutti i modi possibili"*.

"Le persone sono come il vino: le migliori invecchiano bene, le peggiori diventano aceto".

Papa Giovanni PaoloII

Bibliografia

Testi consultati

- Aaker D. *Brand Equity. La gestione del valore della marca* (2006), Franco Angeli, Milano.
- Bertoli G., *La politica dei prezzi: gli aspetti gestionali* in E.Valdani, C.Guerini, G.Bertoli *Marketing globale* (2000), Milano, Egea.
- Busacca B., Costabile M., Ancarani F., *Prezzo e valore per il cliente. Tecniche di misurazione e applicazioni manageriali* (2004), Milano, Etas.
- Busacca B., *Il valore della marca tra postfordismo ed economia digitale: accumulazione, ampliamento, attivazione* (2000), Milano, Egea.
- Ferrandina A. *Marketing strategico per le piccole e medie imprese. Gli strumenti per elaborare piani e strategie vincenti* (2003), Franco Angeli.
- Foglio A. *Marketing globale. Prodotti, alleanze e strategie per il mercato globale* (2004), Franco Angeli.
- Grandinetti R., *Marketing. Concetti e strumenti* (2002), Milano, Etas.
- Hausmann C. *Marketing e strade del vino. In viaggio tra saperi e sapori* (2005), Agra, Roma.
- Kapferer J., Thoenig J.C., *La marca. Motore della competitività delle imprese e crescita dell'economia* (1991), Milano, Guerini e associati.
- Magrini M. *Quando la gloria del marchio non basta* (2004).
- Mandelli A. *Strategia d'impresa. Strumenti e analisi di decisione* (1989), Jackson S.p.a.
- Piccoli F. *La comunicazione nel food and beverage. Farsi conoscere con piccoli budget* (2005), Agra, Roma.
- Pastore R., *Il marketing del vino e del territorio. Istruzioni per l'uso* (2008), Franco Angeli, Milano.
- Rouzet E., Seguin G. *Il marketing del vino. Il mercato, le strategie commerciali, la distribuzione* (2003), Edagricole, Bologna.
- Russo A., Pantini D., Gordini P., *Wine marketing in Europe* (2004), Agra, Roma.
- Scott W.G. *Il marketing secondo Kotler* (2002), Il Sole 24 Ore Libri, Milano.
- Schmitt B., Simonson A. *Marketing Aesthetics: the strategic management of brands, identity and image* (1997).
- Tesio L. *Decidere. Piccola enciclopedia del comportamento organizzativo* (2004), Raffaello Cortina Editore, Milano.
- Valdani E., Bertoli G. *Mercati internazionali e marketing* (2006), Egea, Milano.

Riviste specialistiche consultate

- *Agra News. Il settimanale d'informazione sulla filiera agroalimentare*, Veronafiere, n.7, 2009.
- *De Vinis. La competenza, la professionalità, la cultura, il piacere, i protagonisti del bere bene*. Pubblicazione Ufficiale dell'Associazione Italiana Vini, Gennaio-Febbraio 2009, Giugno-Luglio 2009.
- *Enotria. Il quaderno della vite e del vino*, Veronafiere, 2001-2007.
- *Il Mio Vino Professional: il mensile di chi il vino lo vende per mestiere*, 2007-2009.
- *Imprese vinicole e orientamento al mercato. Un connubio da costruire*. Economia e Management, n.3, 2006.
- *Largo Consumo: rivista di economia e marketing sulla filiera dei beni di consumo*, 2008.
- *Pianeta Distribuzione: rapporto annuale sul grande dettaglio internazionale*. Supplemento al n.7/8 di Largo Consumo 2008.
- *Seat ConVoi. Rivista della scuola di comunicazione d'impresa*, SEAT Pagine Gialle, n.9, 2007.

Siti Internet

- www.inumeridelvino.it
- www.ilcorrierevinicolo.it
- www.ilmiovino.it
- <http://espresso.repubblica.it/food/> (L'Espresso, Giugno 2009)

Prefazione

Dalle fattispecie più classiche e tradizionali, il Montepulciano e il Trebbiano, a quelle più moderne e raffinate del Cabernet-Sauvignon, Shiraz, Pinot Grigio e Pecorino, il vino italiano mantiene il primato in ogni angolo della nostra Penisola e a livello mondiale. Abbinato ai prodotti locali e ai sapori rustici delle singole regioni, il vino contribuisce notevolmente all'immagine del "Made in Italy" all'estero, e affascina in modo particolare le donne e i giovani. A differenza dell'ormai obsoleta classe di uomini di mezza età, i veri consumatori sono da ricercarsi nel mondo dei giovani, dove il vino è considerato simbolo di prestigio, eleganza, fascino e seduzione.

Sfortunatamente, da oltre un decennio, il mercato del vino è costretto a fare i conti con la forte pressione concorrenziale proveniente dai paesi del Nuovo Mondo, in grado di sostenere volumi di produzione ormai molto simili a quelli italiani. L'attuale scenario competitivo ha, dunque, pesanti riflessi sui comportamenti d'acquisto e di consumo nonché sull'operato delle migliaia d'impres coinvolte nel settore primario, industriale, nel commercio e nei servizi.

Non stupisce il fatto che ogni giorno imprese vitivinicole e agroalimentari si interrogano su innumerevoli questioni, tra cui: quali strumenti utilizzare per combattere la concorrenza dei "Giganti d'Oriente"? Quali decisioni d'investimento intraprendere: quelle a livello locale o internazionale? È opportuno continuare a servire il mercato interno o procedere all'internazionalizzazione del prodotto? Quali strategie commerciali perseguire per recuperare le quote di mercato gradualmente erose dall'ingresso dei nuovi competitors? Così come queste, molte altre ancora. Nell'attesa di individuare la soluzione di ciascuna domanda, le imprese della filiera s'impegnano a bilanciare la maturità del mercato domestico con specifici programmi di internazionalizzazione, finalizzati a trasferire il Made in Italy enologico oltre i confini nazionali fino a raggiungere quei paesi in cui persistono vincolanti barriere all'ingresso.

Il lavoro che segue è finalizzato all'analisi, snella e completa, delle tendenze attuali e delle prospettive future inerenti al settore vitivinicolo, nella speranza di fornire al lettore tutti gli elementi necessari che gli permettano di alimentare la sua riflessione circa il divenire del mondo del vino. In questa prospettiva, la parte introduttiva del testo è dedicata alla globalizzazione del mercato vitivinicolo, all'incidenza di tale fenomeno sulle scelte aziendali e sui risultati in termini di performance. A questa segue un'analisi attenta del mercato del vino, scandita in ben cinque capitoli: il primo descrive le origini più remote del prodotto per poi arrivare allo status dei consumatori e dei produttori di vino negli anni 2008 - 2009. Un'attenzione particolare è rivolta alle cause che negli ultimi anni hanno modificato, da un punto di vista strutturale, il settore vitivinicolo e successivamente alle ovvie conseguenze che ne derivano, come la trasformazione delle abitudini di

consumo e motivazione all'acquisto. Con il supporto di alcuni grafici, il capitolo secondo ripropone l'analisi del trend attuale della domanda e dell'offerta di vino a livello mondiale, spiegando come i cambiamenti nelle scelte di produzione e consumo siano dovuti anche alla connivenza dei Paesi Produttori Emergenti (PPE) che, con il loro ingresso nel mercato del vino, hanno messo a segno una serie di performance tali da insidiare la leadership dei paesi già addentri al sistema. Il capitolo terzo analizza il processo d'internazionalizzazione, considerato da molti operatori della filiera (dal singolo vitivinicoltore alle imprese commerciali) un'auspicabile soluzione ai suddetti problemi che le imprese vinicole incontrano durante il loro ciclo di vita. In particolare, l'attenzione è focalizzata sulle strategie di espansione estera e di rilocalizzazione del prodotto vino a livello sovra-nazionale; il tutto in un contesto evolutivo che evidenzia le opportunità che le imprese vitivinicole hanno di sviluppare una posizione di vantaggio competitivo. Rilevante è il caso delle PMI che, pur essendo di modeste dimensioni, hanno raggiunto una presenza estera molto qualificata attraverso dinamiche diverse da tutte quelle imprese di maggiore dimensione e con esperienze consolidate da tempo. Il quarto capitolo introduce una delle più importanti funzioni aziendali, il marketing, che in un contesto come quello vinicolo si pone come quella che, fra tutte, conquista un ruolo preminente nel processo di globalizzazione del mercato e nella strategia d'internazionalizzazione. Il punto di partenza è la descrizione delle principali leve del marketing mix, adattate al settore vitivinicolo; seguono le opportunità pratiche e le tecniche di vendita per canale di distribuzione, anch'esse soggette alla contrazione del potere d'acquisto dei consumatori e ai pesanti riflessi dell'attuale congiuntura economica. A completare la ricerca il capitolo quinto che, dalle politiche di branding alle altre strategie competitive, cerca una soluzione per il rilancio all'estero del Made in Italy enologico.

A questo punto mi concedo una piccola riflessione: se diventasse proprio il vino la mia più grande passione oltre che la base della mia carriera, allora mi auguro di trovare, anche attraverso questo lavoro, la giusta via che mi aiuti a saperlo vendere in qualsiasi angolo del mondo. Dopotutto, vendere vino non è solamente tecnica, è vendere un piacere, è vendere un sogno.

Un piccolo spazio lo dedico, infine, ai ringraziamenti: un *Grazie Speciale* va al professor Matteo Caroli per avermi dato la possibilità di renderlo destinatario della mia ricerca, per il suo appoggio e per le sue preziose risposte alle mie continue domande. Un grazie di cuore va, inoltre, alla mia famiglia per avermi messo a disposizione preziose informazioni che si celano dietro la vendita del vino.

Introduzione.

Globalizzazione e competitività internazionale nel settore del vino.

L'economia e la società moderna si collocano al centro di una rivoluzione che gli esperti paragonano a quella Industriale, sia per la sua portata generale che per le numerose implicazioni sull'economia mondiale. Si tratta di una rivoluzione basata sulla globalizzazione dei mercati, resa possibile dalla creazione di una nuova *information economy* e dalla rapida diffusione della tecnologia informatica.

Un tempo, la globalizzazione consisteva nella semplice esportazione di beni e servizi e, al limite, nel trasferimento di alcuni impianti produttivi all'estero. Oggi, invece, la globalizzazione implica molto di più, e cioè che tutte le decisioni manageriali devono confluire in un mercato non più nazionale ma mondiale. Oggi più di ieri molti prodotti sono importati ed altri presentano componenti costruite all'estero, con la conseguenza che i produttori nazionali devono affrontare una competizione sempre più agguerrita su scala mondiale. La globalizzazione ha comportato, inoltre, una forte interdipendenza tra le varie economie, dovuta al commercio internazionale, agli scambi di beni e servizi, ai movimenti di capitali finanziari e investimenti diretti, flussi migratori di persone e know how.

Di grande importanza per la globalizzazione dell'economia è *l'outsourcing*, ovvero l'approvvigionamento di componenti del prodotto all'estero. Questa, purtroppo, non è una scelta volontaria quanto un'imposizione rivolta alle imprese di qualsiasi settore, al fine di rimanere competitive sul mercato obiettivo. Così come necessaria è la delocalizzazione di parte della produzione nei paesi emergenti più dinamici, dove i costi di produzione sono più vantaggiosi e dove il mercato cresce a tassi mai raggiunti altrove. I paesi di cui si parla sono i ben noti *giganti del futuro* come Cina, India, Russia e Brasile. Attualmente la Cina è già un gigante economico, l'India lo sta diventando, mentre la Russia e il Brasile hanno le potenzialità per esserlo. Non meno importante, è l'impatto delle strategie adottate dai suddetti paesi sulla concorrenza delle imprese nazionali. L'*outsourcing* in Cina e in India è necessario per contenere i costi e, come si diceva, per rimanere competitivi a livello mondiale. Delocalizzare ed essere presenti sul mercato cinese è altrettanto essenziale per poter avvantaggiarsi della sua rapida crescita. I benefici dell'*outsourcing* e della delocalizzazione in Cina sono enormi, ma tali sono anche i rischi. Infatti, la maggior parte delle imprese che delocalizzano parte della produzione in Cina sono spesso di piccole dimensioni e non riescono a proteggere i loro brevetti; così i loro prodotti vengono copiati e svenduti sul mercato mondiale. Al contrario, le grandi imprese delocalizzano in Cina interi sistemi integrati: dalla produzione, alle stesse banche, dai fornitori ai servizi legati all'impresa. Tutto questo rende molto

più difficile copiare il prodotto, duplicare l'impresa e sconfiggerla sul mercato mondiale e nazionale. Fatta questa premessa generale, a mio avviso necessaria, è opportuno analizzare ora le modalità con cui la globalizzazione si manifesta nel settore del vino.

Fenomeno tutt'altro che sconosciuto al mondo del vino, la globalizzazione ha inciso fortemente sulle aziende, sulle loro strategie e performance negli ultimi dieci anni, nei quali si è vista crescere la quota di produzione mondiale esportata negli stati del Vecchio Mondo a quelli del Nuovo. Quando se ne parla, è tradizione iniziare dalle ripercussioni negative da essa prodotte: l'omogeneizzazione dei prodotti e la scomparsa delle piccole aziende, con i loro beni e servizi esclusivi, a favore delle multinazionali. In relazione al settore vitivinicolo, tutto ciò si traduce con la preoccupazione che tutte le aziende che per centinaia di anni hanno sempre mantenuto la propria personalità ed un bouquet variegato di vini, non siano più riconosciute come tali, ma come componente ibrida del frammentato mondo della produzione viticola. Tuttavia, elemento caratterizzante è che le stesse aziende vanno trasformandosi in multinazionali, in termini di produzione e distribuzione, attraverso una serie di complesse alleanze a livello internazionale, con l'intento di raggiungere al più presto delle efficienti economie di scopo con distributori e retailers. È il loro fare business oltre i confini nazionali, è l'insieme di conoscenze e tecnologie lasciate all'estero a rendere queste imprese *sovra-nazionali*, e quindi oggetto dell'intricato *processo d'internazionalizzazione*.

Ci si chiede: è così "cattiva" la globalizzazione? Quali sono dunque i suoi veri frutti? Si accennava sin dall'inizio ai suoi effetti negativi, e tra questi il primo posto è occupato dall'omogeneizzazione della produzione. Si pensi, a tal proposito, alla diffusione di vini che rispondono al "gusto internazionale" o al fantomatico vino-coca cola, cioè quello con un'etichetta unica, distribuita allo stesso modo e in tutto il mondo. Risalta, in secondo luogo, la creazione di multinazionali che assorbono in ogni modo le aziende di loro interesse. Rilevante è la credenza che la concentrazione del mercato del vino sia un difetto. Questo mercato è, di fatto, il meno concentrato in tutto il settore delle bevande, alcoliche e non, in Italia e all'estero. È esattamente la polverizzazione del mercato a confondere il consumatore, che non sa davvero che cosa scegliere tra tante etichette, rendendo complesso ogni progetto a favore della costruzione del brand. Altra implicazione della concentrazione è la verticalizzazione del settore, attraverso la quale ogni fase del processo produttivo è incluso in una stessa azienda che si trova, al tempo stesso, a produrre le uve, a vinificare, ad imbottigliare e magari anche distribuire attraverso la GDO (col rischio di costituire veri e propri oligopoli). Fortunatamente, il background vitivinicolo possiede anche notevoli risvolti positivi, frutto della stessa globalizzazione. In primis, va menzionata la riduzione dei costi di transazione e la facilità con cui trasferire know how e la tecnologia dal Vecchio al Nuovo Mondo e

viceversa. E non solo: la globalizzazione per una società permette la diversificazione del rischio di portafoglio. Esempio è il caso delle aziende vinicole che, in un periodo di crisi o di saturazione del mercato, hanno potuto compensare le eventuali perdite aumentando le esportazioni in un altro paese.

In conclusione, la globalizzazione non può definirsi un processo unicamente negativo, neppure per il vino. L'unico auspicio per le piccole aziende profittevoli è mantenere i propri profitti trasferendo al consumatore finale il valore aggiunto della tipicità, e quantificarlo in modo da orientare la sua scelta verso un prodotto tipico, anziché "omogeneizzato"; verso una marca "premium price" anziché "unbranded". Si precisa che il seguente capitolo vuol essere, da un lato, l'interpretazione del fenomeno "globale", che oggi più che mai interessa l'intero sistema economico; e dall'altro il trampolino di lancio per i capitoli successivi, in cui si cercherà di chiarire sia lo *status* del consumatore di vino oggi che le strategie di marketing che le imprese attualmente utilizzano ai fini della sua soddisfazione. Sulla base di quanto detto fin'ora, un'attenzione particolare va al capitolo dedicato al processo d'internazionalizzazione delle imprese vinicole, solitamente di piccola o media dimensione; processo anch'esso obbligato per garantire sopravvivenza e successo. Nell'attuale contesto economico, esso rappresenta una modalità fondamentale con cui un'impresa crea valore, remunera le risorse investite, amplia il proprio vantaggio competitivo, accede a nuove opportunità e mezzi per la crescita. Vincolante per le suddette imprese, tale processo è imposto da una nuova ecologia competitiva in cui i concorrenti da ogni parte del mondo mettono in discussione la posizione dell'impresa nel suo stesso mercato domestico. Si analizzano, a grandi linee, le numerose forme d'internazionalizzazione, spinte al di là della tradizionale attività di commercio estero: accordi di cooperazione commerciale, produttiva e tecnologica con i partner esteri; joint venture, presenza diretta con filiali o sussidiarie (commerciali, industriali, di assistenza, eccetera). L'internazionalizzazione delle imprese vinicole si configura, in estrema sintesi, un fenomeno inevitabile ed auspicabile, sia per le imprese che per i paesi; secondo cui all'intensificazione delle attività corrisponde un maggior interscambio, più investimenti diretti ed una maggiore crescita economica complessiva.

