



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea

—
Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

**Orientamento al mercato e
strategie di marketing nel
settore vitivinicolo:
una *cluster analysis* su un
campione di imprese italiane.**

Relatore

Ch. Prof. Christine Mauracher

Correlatore

Ch. Prof. Isabella Procidano

Laureando

Carlotta Gaeta
Matricola 815855

Anno Accademico

2011 / 2012

INDICE

Introduzione	1
Capitolo 1. Cambiamenti e tendenze del mercato vitivinicolo a livello globale	5
1.1 Un mercato complesso e in continua evoluzione	5
1.2 I cambiamenti nell'offerta	6
1.2.1 L'entrata nel mercato di nuovi <i>competitor</i>	6
1.2.2 La contrapposizione tra "Vecchio Mondo" e "Nuovo Mondo"	14
1.2.3 Vitigni internazionali e vitigni autoctoni	16
1.2.4 La produzione di qualità	18
1.2.5 Altri operatori	20
1.3 I cambiamenti nella domanda	20
1.3.1 L'evoluzione dei consumi di vino	20
1.3.2 Le cause della flessione dei consumi nei paesi tradizionalmente produttori	24
1.3.3 Le cause del contenimento del decremento dei consumi nel Vecchio Mondo e della recente stabilizzazione	28
1.4 I cambiamenti nella distribuzione	30
Capitolo 2. Il mercato vitivinicolo italiano	34
2.1 Lo scenario	34
2.2 La produzione di qualità	37
2.3 La struttura imprenditoriale	49
2.4 I consumi in Italia	57
2.5 La Grande Distribuzione Organizzata (GDO) in Italia	62

Capitolo 3. L'orientamento al mercato e il marketing	69
3.1 Dall'orientamento alla produzione all'orientamento al mercato	69
3.2 L'orientamento al mercato	72
3.3 Il marketing	77
3.4 Il marketing relazionale	84
3.5 Il marketing esperienziale	86
Capitolo 4. Le tradizionali leve di marketing per il settore vitivinicolo	93
4.1 Il marketing mix	93
4.2 Il prodotto	94
4.2.1 Il <i>brand</i>	101
4.2.2 Il <i>packaging</i>	107
4.3 Il prezzo	112
4.4 La distribuzione	117
4.4.1 <i>Private label</i> e marchi co-etichettati	118
4.4.2 Il punto vendita in una prospettiva di marketing esperienziale	121
4.5 La comunicazione	126
4.5.1 L'organizzazione di eventi: una delle massime espressioni del marketing esperienziale	129
4.5.2 L'accoglienza in cantina: una forma di marketing relazionale	133
4.5.3 Il marketing non convenzionale	135
Capitolo 5. Altri strumenti di marketing	138
5.1 Vino e personalizzazione, vino e legame con il territorio	138
5.2 Il <i>postponement</i>	139
5.3 Il marketing territoriale	148
5.3.1 Enoturismo e Strade del Vino	155

Capitolo 6. Analisi empirica: una <i>cluster analysis</i> su un campione di imprese vitivinicole italiane	167
6.1 Materiali	167
6.1.1 Questionario e <i>dataset</i>	167
6.1.2 Analisi descrittiva del campione	172
6.2 Metodologia: <i>cluster analysis</i>	181
6.3 Risultati	185
6.3.1 Applicazione della <i>cluster analysis</i>	185
6.3.2 Primo <i>cluster</i> : “Imprese orientate al mercato”	194
6.3.3 Secondo <i>cluster</i> : “Imprese orientate al prodotto”	203
Conclusioni	211
Allegati	214
Allegato A: Questionario	214
Bibliografia	218
Sitografia	228

INDICE DELLE TABELLE

Tab. 1.1: Evoluzione della superficie mondiale vitata (migliaia di ettari)	8
Tab. 1.2: Evoluzione della produzione mondiale di vino (milioni di ettolitri)	10
Tab. 1.3: Evoluzione delle esportazioni mondiali di vino in volume (milioni di ettolitri)	12
Tab. 1.4: Evoluzione delle quote percentuali relative alle esportazioni in volume	12
Tab. 1.5: Maggiori esportatori mondiali in valore (migliaia di dollari)	13
Tab. 1.6: Esportazioni dei principali paesi produttori (2007/2010)	13
Tab. 1.7: Maggiori importatori mondiali in valore (migliaia di dollari)	14
Tab. 1.8: La classificazione di qualità di alcuni paesi	19
Tab. 1.9: Evoluzione dei consumi mondiali di vino (milioni di ettolitri)	21
Tab. 1.10: Le caratteristiche dei modelli alimentari	23
Tab. 2.1: Superficie vitata italiana (ettari)	38
Tab. 2.2: Resa della superficie vitata (q/ha)	39
Tab. 2.3: Produzione italiana di vino e mosto (milioni di ettolitri)	40
Tab. 2.4: Produzione italiana di vino bianco, rosso/rosato e mosto (milioni di ettolitri)	40
Tab. 2.5: I marchi di qualità in Italia	43
Tab. 2.6: Denominazioni di origine e indicazioni geografiche per regione (2011)	43
Tab. 2.7: Produzione italiana di vino di qualità (milioni di ettolitri)	44
Tab. 2.8: La concentrazione nei comparti DOC/DOCG e IGT	45
Tab. 2.9: Superficie viticola biologica italiana (ettari)	48
Tab. 2.10: Numero di imprese vitivinicole, superficie vitata e superficie media aziendale	50
Tab. 2.11: Imprese attive nel settore vitivinicolo e suddivise per periodo di costituzione	52
Tab. 2.12: Imprese attive nel settore vitivinicolo suddivise per natura giuridica	53
Tab. 2.13: Imprese attive nel settore vitivinicolo suddivise per macro-comparto di attività	54
Tab. 2.14: Classifica per fatturato delle imprese <i>leader</i> italiane (milioni di euro)	56
Tab. 2.15: Penetrazione del consumo di vino in Italia per area geografica (%)	58
Tab. 2.16: Frequenza di consumo di vino per classe di età (2010)	59
Tab. 2.17: Spesa media per l'acquisto di una bottiglia di vino (riferita alla principale occasione di consumo, per classe di età) (2010)	60
Tab. 2.18: Luoghi di acquisto del vino (2010)	61

Tab. 3.1: Elenco delle panacee di marketing (1985/2005)	87
Tab. 5.1: Numero di Strade del Vino e di siti web collegati (anni 2010 e 2008)	165
Tab. 6.1: Distribuzione delle imprese per classi di superficie a vigneto (ettari) (campione)	172
Tab. 6.2: Distribuzione delle imprese per classi di numero di dipendenti (campione)	172
Tab. 6.3: Distribuzione delle imprese per classi di numero di dirigenti aziendali (campione)	173
Tab. 6.4: Distribuzione delle imprese per classi di età media del gruppo dirigente (campione)	173
Tab. 6.5: Distribuzione delle imprese per classi di produzione annuale di vino (ettolitre) (campione)	174
Tab. 6.6: Distribuzione delle imprese per classi di fatturato medio annuo (euro) (campione)	174
Tab. 6.7: Gestione della leva marchio (campione)	180
Tab. 6.8: Gestione della leva marchio (<i>cluster 1</i>)	198
Tab. 6.9: Distribuzione delle imprese per classi di superficie a vigneto (ettari) (<i>cluster 1</i>)	199
Tab. 6.10: Distribuzione delle imprese per classi di numero di dipendenti (<i>cluster 1</i>)	199
Tab. 6.11: Distribuzione delle imprese per classi di numero di dirigenti aziendali (<i>cluster 1</i>)	200
Tab. 6.12: Distribuzione delle imprese per classi di età media del gruppo dirigente (<i>cluster 1</i>)	200
Tab. 6.13: Distribuzione delle imprese per classi di produzione annuale di vino (ettolitre) (<i>cluster 1</i>)	201
Tab. 6.14: Distribuzione delle imprese per classi di fatturato medio annuo (euro) (<i>cluster 1</i>)	201
Tab. 6.15: Gestione della leva marchio (<i>cluster 2</i>)	207
Tab. 6.16: Distribuzione delle imprese per classi di superficie a vigneto (<i>cluster 2</i>)	207
Tab. 6.17: Distribuzione delle imprese per classi di numero di dipendenti (<i>cluster 2</i>)	208
Tab. 6.18: Distribuzione delle imprese per classi di numero di dirigenti aziendali (<i>cluster 2</i>)	208
Tab. 6.19: Distribuzione delle imprese per classi di età media del gruppo dirigente (<i>cluster 2</i>)	208
Tab. 6.20: Distribuzione delle imprese per classi di produzione annuale di vino (ettolitre) (<i>cluster 2</i>)	209
Tab. 6.21: Distribuzione delle imprese per classi di fatturato medio annuo (euro) (<i>cluster 2</i>)	209

INDICE DELLE FIGURE

Fig. 1.1: Confronto della superficie vitata tra Vecchio e Nuovo Mondo (migliaia di ettari)	9
Fig. 1.2: Confronto della produzione di vino tra Vecchio e Nuovo Mondo (milioni di ettolitri)	11
Fig. 1.3: La zonazione	18
Fig. 1.4: Confronto dei consumi di vino tra Vecchio e Nuovo Mondo (milioni di ettolitri)	22
Fig. 1.5: Evoluzione del consumo pro-capite di alcuni paesi	28
Fig. 2.1: Classifica delle regioni italiane per produzione totale di vino (milioni di ettolitri)	46
Fig. 2.2: Evoluzione della superficie viticola biologica italiana (ettari)	47
Fig. 2.3: Penetrazione del consumo di alcolici in Italia (%)	58
Fig. 2.4: Evoluzione dei pesi del canale (quote di mercato % in termini di fatturato)	63
Fig. 2.5: Quote di mercato dei principali gruppi della distribuzione alimentare (2010)	63
Fig. 2.6: Importanza dei canali di distribuzione in Italia (totale vini)	64
Fig. 2.7: Importanza dei canali di distribuzione in Italia (grandi vini oltre i 25 euro)	65
Fig. 2.8: Importanza dei canali di distribuzione all'estero (totale vini)	66
Fig. 2.9: Importanza dei canali di distribuzione all'estero (grandi vini oltre i 25 euro)	66
Fig. 3.1: Evoluzione dell'orientamento delle imprese	69
Fig. 3.2: I processi dell'orientamento al mercato	73
Fig. 3.3: L'orientamento al mercato come forma di cultura aziendale	74
Fig. 3.4: Le attività e le decisioni del <i>marketing management</i>	78
Fig. 3.5: Sistema delle relazioni di mercato di un'azienda e vari tipi di marketing	84
Fig. 3.6: La progressione del valore economico	89
Fig. 4.1: Il ciclo di vita del prodotto per il comparto del vino	99
Fig. 4.2: Identità di marca e sistema di valori	101
Fig. 4.3: Possibile strategia di <i>branding</i> per il settore vitivinicolo	105
Fig. 4.4: I vari tipi di bottiglie in base alla forma	108
Fig. 4.5: I tipi di esperienze	130
Fig. 4.6: Tipologie di eventi	131

Fig. 5.1: Tipologie di <i>postponement</i> in base al grado di incertezza e di modularità	141
Fig. 5.2: Matrice delle strategie di <i>postponement</i> e <i>speculation</i>	144
Fig. 5.3: <i>Postponement</i> e differenziazione di prodotto	147
Fig. 6.1: Ripartizione delle vendite 2006 per canale distributivo (campione)	175
Fig. 6.2: Ripartizione per mercato delle vendite 2006 delle imprese esportatrici (campione)	175
Fig. 6.3: Distribuzione delle imprese per importanza della strategia di marketing (campione)	176
Fig. 6.4: Distribuzione delle imprese per importanza delle varie leve di marketing (campione)	177
Fig. 6.5: Distribuzione delle imprese per adozione del <i>postponement</i> (campione)	179
Fig. 6.6: Dendrogramma derivato dal metodo del legame singolo	187
Fig. 6.7: Dendrogramma derivato dal metodo del legame completo	188
Fig. 6.8: Dendrogramma derivato dal metodo del legame medio	189
Fig. 6.9: Dendrogramma derivato dal metodo del centroide	190
Fig. 6.10: Dendrogramma derivato dal metodo di Ward	191
Fig. 6.11: <i>Output</i> del metodo <i>k-means</i>	192
Fig. 6.12: Centroidi dei 2 <i>cluster</i> , metodo <i>k-means</i>	193
Fig. 6.13: Centroidi dei 3 <i>cluster</i> , metodo <i>k-means</i>	193
Fig. 6.14: Distribuzione delle imprese per importanza della strategia di marketing (<i>cluster</i> 1)	194
Fig. 6.15: Distribuzione delle imprese per importanza delle varie leve di marketing (<i>cluster</i> 1)	195
Fig. 6.16: Distribuzione delle imprese per adozione del <i>postponement</i> (<i>cluster</i> 1)	198
Fig. 6.17: Ripartizione delle vendite 2006 per canale distributivo (<i>cluster</i> 1)	202
Fig. 6.18: Ripartizione per mercato delle vendite 2006 delle imprese esportatrici (<i>cluster</i> 1)	202
Fig. 6.19: Distribuzione delle imprese per importanza della strategia di marketing (<i>cluster</i> 2)	203
Fig. 6.20: Distribuzione delle imprese per importanza delle varie leve di marketing (<i>cluster</i> 2)	204
Fig. 6.21: Distribuzione delle imprese per adozione del <i>postponement</i> (<i>cluster</i> 2)	206
Fig. 6.22: Ripartizione delle vendite 2006 per canale distributivo (<i>cluster</i> 2)	210
Fig. 6.23: Ripartizione per mercato delle vendite 2006 delle imprese esportatrici (<i>cluster</i> 2)	210

INTRODUZIONE

“Nessuna poesia scritta da bevitori d’acqua può piacere o vivere a lungo. Da quando Bacco ha arruolato poeti tra i suoi Satiri, Elfi e Fauni, le dolci Muse san sempre di vino al mattino”.

Orazio

Le origini del vino – oro autunnale portato a maturazione in armonia con la terra e con gli astri – sprofondano nei tempi più remoti, e la ricca sfera di simboli e significati a esso collegati attraversa l’intera storia dell’uomo, così che la bevanda, generatrice di virtù del corpo e di gioia dell’anima, sensi intrecciati a razionalità, viene da sempre percepita come sacra e segreta, emblema del sottile confine tra una realtà fisica e materiale e i significati, ossia tra una fusione di sapori e gusti e un’alchimia di sensazioni (Morcellini, 2008).

Il termine vino deriva dal verbo sanscrito *vena* (amare), che fa riferimento all’antica radice indoeuropea *wino*, cui sono legate anche le espressioni greche *oinos* e *voinos* e la parola latina *vinum* (Pollini, 2008).

Le origini della *Vitis Vinifera* vengono fatte risalire intorno al 1700 a. C. nella regione transcaucasica, mentre i primi esperimenti di fermentazione nel periodo neolitico.

Subito il vino si impone come strumento di mediazione tra gli umani tramite la comunicazione tra gli stessi e la divinità: lo stato di ebbrezza e la connessa perdita di controllo sono la realizzazione di un contatto tra l’umano e il soprannaturale attraverso la *simpatia* con il dio (Ciaschini e Soggi, 2008).

Per i Sumeri il vino è collegato alla cultura, all’iniziazione, al passaggio dallo stato selvaggio dell’uomo a quello della civiltà, ma soprattutto all’invocazione degli dei durante le offerte.

L’antico Egitto conosce già vari tipi di vino, dedicati agli dei in particolare durante le cerimonie funebri; interessante è un affresco tombale tebano, che riproduce dettagliatamente le varie fasi del

processo di vinificazione, dalla vendemmia delle uve al trasporto della bevanda lungo il Nilo con delle imbarcazioni.

Nell'Antica Grecia il vino è incarnato dal dio Dioniso, che, rappresentando il potere inebriante e le virtù sociali e benefiche della bevanda, è visto come il fautore della civiltà, il patrono dell'agricoltura e del teatro. La bevanda viene poi elogiata da poeti, storici, artisti e filosofi: facendo vivere sensazioni diverse, il vino si fa e fa raccontare, tanto da generare analogie con la verità stessa, intesa come continua alternanza tra esteriorizzazione e interiorità, ma anche come parte del divino.

Tutto ciò è ancor più vero per la civiltà Romana se si pensa al proverbio latino "*in vino veritas*" e alla venerazione del dio Bacco.

Persino nella tradizione cristiana il vino assume e accresce tale funzione diventando simbolo ovvero sostanza stessa della divinità.

Nel tempo, in accordo con l'evoluzione dell'umanità, iniziano a prevalere gli aspetti più economici e profani del vino, con una sua notevole produzione, commercializzazione, esportazione e importazione e un suo utilizzo a complemento della medicina nel periodo medioevale.

Nonostante la definizione di *homo oeconomicus* proposta dall'empirismo anglosassone agli inizi della storia contemporanea stilizzi i comportamenti umani intorno a ineludibili motivazioni economiche e logiche di mercato fornendone una spiegazione più riduttiva e discreta, il vino non perde tuttavia la sua funzione mediatrice tra le persone, la quale viene anzi amplificata nel contesto attuale dei sistemi economici globali e locali (Ciaschini e Socci, 2008). Se è vero che oggi il mercato del vino è passato da *business* di natura fortemente agricola guidato dall'offerta a vero e proprio settore dell'industria alimentare caratterizzato da elevati livelli di competizione, la forza inestimabile del vino come simbolo del racconto di tutti i tempi permane comunque, e ciò in forza del suo profondo legame con il territorio, divenendo in un'epoca di globalizzazione e omologazione un utile strumento di definizione della propria identità.

Alla storia millenaria del vino si contrappone invece la recente affermazione, in ambito di *management* aziendale, dell'orientamento al mercato, ossia di un'accurata attenzione all'evoluzione dell'ambiente esterno – soprattutto delle azioni dei concorrenti e dei bisogni e delle preferenze dei consumatori – che, se tradotta in adeguati piani e strategie, può far beneficiare le aziende di *performance* superiori.

Il principale punto di riferimento di questo approccio è senza dubbio il marketing, un processo sociale e manageriale atto a fornire uno studio descrittivo del mercato e a gestire il rapporto tra l'impresa e la domanda attraverso la formulazione di un'offerta in termini di prodotto, prezzo, distribuzione e comunicazione idonea sia a massimizzare la soddisfazione dei consumatori

obiettivo, sia a distinguersi dalle proposte dei concorrenti, e ciò creando il maggior valore possibile per i clienti tenuto conto degli obiettivi e delle capacità dell'impresa (Collesei *et al.*, 2005).

Il marketing nasce come pratica autonoma negli Stati Uniti nei primi anni del Novecento e successivamente si afferma come vera e propria disciplina dotata di una specifica concettualizzazione (Cova *et al.*, 2008). Le prime istituzioni storiche di settore, l'*American Marketing Society* e la *National Association of Marketing Teachers*, composte non solo da studiosi, ma anche da *manager*, pubblicitari, imprenditori e società di consulenza, risalgono infatti agli anni Trenta.

Nel tempo il marketing si è fortemente evoluto relativamente a temi affrontati e strumenti utilizzati per perseguire gli obiettivi aziendali e la soddisfazione dei clienti. Da una logica per lo più transazionale si è passati in particolare a una prospettiva relazionale, esperienziale e collaborativa che tende ad assegnare al consumatore un ruolo attivo e partecipativo.

Di fronte a un prodotto dalle origini antiche e ricco di valenze immateriali e simboliche e di fronte allo sviluppo di pratiche manageriali sempre più orientate al cliente e all'analisi del contesto esterno, per operare negli odierni mercati estremamente turbolenti e incerti si ritiene necessario un connubio tra passato e presente, tra tradizione e innovazione, tra ritmi pacati e velocità di risposta: tra vino e marketing insomma.

Questo vale soprattutto per le imprese vitivinicole italiane, che, nonostante abbiano ottenuto nel complesso importanti risultati conferendo al paese una posizione di preminenza nello scenario internazionale in termini di produzione e di export, si sono concentrate esclusivamente sulla ricerca della qualità e sulla passione e il piacere di "fare vino" ricorrendo spesso all'intuito, alla creatività, alla spontaneità e all'improvvisazione; non hanno cioè prestato alcuna attenzione alla domanda di mercato e alla considerazione che la qualità prodotta può essere diversa da quella percepita dai consumatori (Rea, 2006).

Per sostenere in modo continuo e duraturo i successi conseguiti finora e per creare e rigenerare altro valore è essenziale dunque alimentare la competitività con ulteriori miglioramenti e rinnovamenti soprattutto nel campo del marketing.

Questo assunto sarà ampiamente sviluppato e motivato nel presente lavoro, che si struttura in sei capitoli.

Nel primo si considerano i cambiamenti e le tendenze del mercato vitivinicolo a livello internazionale. Si analizzano innanzitutto i recenti mutamenti intervenuti dal lato dell'offerta, come l'affermazione di nuovi *competitor* nello scenario globale e la conseguente definizione dell'ormai celebre dicotomia tra Vecchio e Nuovo Mondo, ossia tra paesi tradizionalmente produttori e consumatori di vino e paesi di più recente accostamento alla cultura enoica, e il sempre maggiore orientamento alla qualità del prodotto. Si prosegue con i cambiamenti relativi alla domanda,

indagando in particolare le cause della flessione dei consumi nei paesi tradizionalmente produttori e quelle della loro più recente stabilizzazione. Si esaminano infine i trend a livello di distribuzione, tra cui si segnala un sempre maggior potere della distribuzione moderna.

Nel secondo capitolo ci si concentra sullo scenario italiano, in particolare sulla produzione di qualità e sul relativo sistema di certificazione attraverso i marchi di denominazione di origine e di indicazione geografica, sulla struttura imprenditoriale del mercato estremamente frammentata, sui consumi e il profilo di coloro che assumono vino e, inoltre, sull'ascesa della Grande Distribuzione Organizzata (GDO).

Alla luce della complessità e della continua evoluzione del mercato vitivinicolo a livello sia internazionale che nazionale, si sottolinea l'importanza per le imprese di adottare un certo orientamento al mercato e opportune strategie di marketing, temi cui si dedica un approfondimento di carattere generale nel terzo capitolo facendo appello alla relativa letteratura.

Nel quarto capitolo si esaminano le strategie relative al marketing mix così da costruire un'offerta atta a soddisfare i clienti e a distinguersi da quella dei concorrenti. Si opera in particolare una declinazione delle varie leve (prodotto, prezzo, distribuzione e comunicazione) e dei relativi strumenti sul settore vitivinicolo evidenziando gli elementi e i temi su cui le imprese possono puntare per ottenere successo.

Nel quinto capitolo si affrontano due argomenti estremamente importanti per il mondo del vino, ma che per le loro particolarità non possono essere catalogati all'interno di una precisa leva di marketing, muovendosi anzi tra un pilastro e l'altro. Si tratta della pratica del *postponement*, ossia della posticipazione della finitura del prodotto per soddisfare meglio la domanda con una certa personalizzazione, e del marketing territoriale, teso a valorizzare il legame del prodotto con la sua zona di origine e a instaurare sinergie con gli altri attori operanti nell'area; particolare attenzione sarà prestata agli itinerari enogastronomici delle Strade del Vino e al fenomeno dell'enoturismo.

Nel sesto e ultimo capitolo, infine, si propongono i risultati di una ricerca empirica effettuata su un campione di imprese vitivinicole italiane, più precisamente di una *cluster analysis* – insieme di tecniche statistiche atte a eseguire raggruppamenti di individui che siano omogenei internamente ma eterogenei tra di loro relativamente a una serie di variabili – tesa a individuare gruppi di imprese con comportamenti simili dal punto di vista dell'orientamento e delle strategie di marketing e quindi con analoga intensità e similare grado di adozione degli stessi.

CAPITOLO 1

CAMBIAMENTI E TENDENZE DEL MERCATO VITIVINICOLO A LIVELLO GLOBALE

“... Il vino è un essere vivente. Amo immaginare l'anno in cui sono cresciute le uve di un vino. Se c'era un bel sole, se pioveva. E amo immaginare le persone che hanno curato e vendemmiato quelle uve. E se è un vino d'annata, penso a quante di loro sono morte. Mi piace che il vino continua a evolversi; che se apro una bottiglia oggi avrà un gusto diverso da quello che avrebbe se l'aprissi un altro giorno. Perché una bottiglia di vino è un qualcosa che ha vita. È in costante evoluzione e acquista complessità, finché non raggiunge l'apice”.

Dal film “Sideways” (2004)

1.1 Un mercato complesso e in continua evoluzione

Come il vino conservato in una bottiglia subisce continui cambiamenti, così il mercato vitivinicolo e la cultura enologica sono in costante evoluzione, con sostanziali mutamenti e trasformazioni che proseguiranno nel futuro.

L'evoluzione del vino e di tutto ciò a esso collegato ha accompagnato da sempre la storia dell'uomo, ma negli ultimi anni ha abbandonato il suo andamento pacato e incrementale per velocizzarsi e accentuarsi, rispecchiando così un'epoca, quella attuale, che fa del cambiamento, la flessibilità, la precarietà, l'elusione e l'evasione i suoi principi fondamentali. Stiamo vivendo infatti una nuova fase della modernità, una postmodernità o “modernità liquida”, come afferma Bauman (2000), leggera, liquefatta, diffusa, capillare, incerta e individualizzata, in cui i legami tra le persone sono allentati e perdono di importanza in una frenesia quotidiana ricca di impegni e continui viaggi e spostamenti; una modernità che però, allo stesso tempo, è ricca di contraddizioni, con tendenze quasi opposte alle precedenti: c'è il desiderio di un ritorno al passato e del recupero della tradizione e dei suoi valori solidi e profondi, il bisogno di punti di riferimento certi e sicuri e di una sfera più intima e comunitaria con le persone.

Il vino, con le sue caratteristiche intrinseche, rappresenta bene tutto ciò. Essendo un liquido, non mantiene una forma propria, non fissa lo spazio e non lega il tempo, ma scorre e si adatta al suo contenitore; il suo sapore e la sua qualità, se conservato per anni in cantina, sono imprevedibili, così come l'esito di una vendemmia in base ai fattori climatici; è simbolo di libertà dello spirito ed evasione. D'altro canto, è elemento di convivialità; le viti e gli acini d'uva da cui proviene incarnano la solidità della tradizione e il legame profondo con un territorio; l'allevamento regolare e preciso del vitigno e della terra, la vendemmia appropriata e la fermentazione in cantina rappresentano un rituale frutto di lavoro faticoso e appassionato.

Il parallelismo tra vino e società postmoderna e la loro evoluzione intendono evidenziare come si stiano affrontando temi estremamente articolati e di difficile comprensione. Il mercato vitivinicolo, in particolare, deve affrontare un contesto in cui la tradizione e la cultura del territorio spesso si contrappongono alle innovazioni tecnologiche e allo sviluppo rurale e mondiale; la maggiore pressione competitiva all'interno di uno scenario globale spinge le imprese dell'intera filiera a innovare e a comunicare continuamente per conquistare o difendere la loro posizione di mercato; i consumatori sono sempre più esperti e informati, con alte aspettative di qualità e, allo stesso tempo, di convenienza. Tutto ciò genera complessità e selezione, con imprese che crescono a danno di altre, e prelude a una maggiore esigenza e professionalità di marketing.

Di seguito si analizzano i principali cambiamenti che hanno interessato e caratterizzano tuttora l'offerta, la domanda e la distribuzione, l'intera struttura di *business* del mercato vitivinicolo insomma.

1.2 I cambiamenti nell'offerta

1.2.1 L'entrata nel mercato di nuovi *competitor*

Tra la fine degli anni Ottanta e l'inizio degli anni Novanta si è assistito al fenomeno della globalizzazione, che, con la crescita progressiva delle relazioni e degli scambi internazionali, ha portato innanzitutto al superamento delle barriere materiali e immateriali alla circolazione di persone, cose, informazioni, conoscenze, idee, tecnologie, tecniche di produzione e gestione e, in secondo luogo, a un'uniformazione delle condizioni economiche, degli stili di vita e delle visioni ideologiche, in conformità in particolare con il modello occidentale metropolitano.

Tutto ciò ha contribuito a ridisegnare il mercato del vino a livello mondiale. Se la produzione e il consumo sono sempre stati relativamente localizzati con uno scambio limitato ai paesi limitrofi, progressivamente si è assistito a una maggiore unificazione dei mercati, a un processo sempre più diffuso di internazionalizzazione delle imprese e, soprattutto, all'affermarsi sullo scenario globale di nuovi attori, con un conseguente inasprimento della competizione. Si è creata in particolare una dicotomia tra “Vecchio Mondo”, costituito dai paesi europei tradizionalmente produttori quali Francia, Italia, Spagna, Portogallo e Germania, e “Nuovo Mondo”, che vede lo sviluppo di Australia, Nuova Zelanda, Stati Uniti, Cile, Argentina, Brasile e Sudafrica (Campbell e Guibert, 2006). Negli ultimi anni hanno fatto poi il loro ingresso nel settore vitivinicolo altri paesi emergenti, quali Cina e India, offrendo nuove opportunità e allo stesso tempo lanciando nuove sfide.

Di seguito si analizzano alcuni dati a livello mondiale relativi alla superficie vitata, la produzione di vino e la consistenza degli scambi internazionali, allo scopo sia di evidenziare l'espansione dei nuovi *competitor* a danno spesso dei paesi tradizionalmente produttori, che mantengono comunque il loro primato, sia di dare un'idea dell'entità e dell'importanza del mercato del vino.

Superficie vitata mondiale

Come illustra la tab. 1.1, a partire dalla metà degli anni Ottanta si è avuta, seppur a piccoli tassi percentuali tra un anno e l'altro, una costante diminuzione della superficie mondiale destinata a vigneto, che nel 2010 si è attestata a un livello stimato di 7,550 milioni di ettari (-14,33% rispetto alla media degli anni 1986-1990).

Da notare però come tale riduzione sia dovuta principalmente all'evoluzione del vigneto europeo, il quale, pur mantenendo il primato nella quota mondiale (42,56% stimata per l'UE a 15 nel 2010), è sempre stato sottoposto a un processo di ristrutturazione della vigna e di orientamento alla qualità secondo quanto previsto dall'Organizzazione Comune di Mercato Vino (OCM) nell'ambito della Politica Agraria Comune (PAC) al fine di contingentare il potenziale vitivinicolo, ridurre quindi l'offerta e difendere conseguentemente il reddito agricolo. Gli anni più recenti, in particolare, hanno visto l'avvio di una nuova OCM Vino¹, secondo la quale, a partire dalla

¹ La nuova OCM Vino è stata avviata con il Regolamento CE n. 479 del 29 aprile 2008 in sostituzione al n. 1.493 del 17 maggio 1999 e accompagnato da altri quattro Regolamenti attuativi: il n. 555/2008, relativo ai programmi di sostegno, agli scambi con paesi terzi, il potenziale produttivo e i controlli nel settore vitivinicolo; il n. 436/2009, in merito allo schedario viticolo, le dichiarazioni obbligatorie e le informazioni per il controllo del mercato, i documenti che scortano il trasporto dei prodotti e la tenuta dei registri; il n. 606/2009, sul codice enologico; il n. 607/2009, sulle denominazioni di origine protette e le indicazioni geografiche protette, le menzioni tradizionali, l'etichettatura e la presentazione di determinati prodotti

campagna 2008/2009 e fino alla campagna 2010/11 inclusa, i viticoltori europei possono beneficiare di un premio per abbandono definitivo sulla base della sola volontà individuale del richiedente ma nel quadro di un contingente di bilancio, permettendo così di estirpare, in tre anni, 175.000 ettari. Secondo le stime dell'OIV, il paese maggiormente interessato da questa politica nel 2010 è stato la Spagna, con una riduzione complessiva dei vigneti di 31 migliaia di ettari (-2,8% / 2009), di cui 30 con premio comunitario. Per i vigneti italiani si sarebbe avuta una diminuzione di 14 migliaia di ettari (-1,7% / 2009), di cui circa 11 attribuibili al premio UE, mentre per la Francia un calo di 12 migliaia (di cui poco più di 7 con l'erogazione dei premi di abbandono). I vigneti portoghesi, bulgari e ungheresi sono regrediti di 2 migliaia, quelli greci di 1, gli altri vigneti comunitari sono rimasti invece pressoché stabili. I vigneti dell'UE a 27 sarebbero diminuiti quindi, tra il 2009 e il 2010, di circa 64.000 ettari, ovvero dell'1,7%, dopo essersi ridotti di 93.000 ettari tra il 2008 e il 2009 (OIV, 2011).

Tab. 1.1: Evoluzione della superficie mondiale vitata (migliaia di ettari)

Paesi	86-90	91-95	96-00	01-05	2005	2006	2007	2008	2009	Previsione 2010	Variazione % 2010/1986
Francia	995,7	939,7	915,3	894,1	894,9	887,5	867,4	852,0	837,0	825,0	-17,14%
Italia	1.062,8	984,7	908,9	863,4	842,0	844,0	847,0	825,0	812,0	798,0	-24,92%
Spagna	1.506,1	1.290,1	1.183,8	1.199,9	1.180,0	1.174,0	1.169,0	1.165,0	1.113,0	1.082,0	-28,16%
Portogallo	281,7	268,9	257,2	248,2	248,0	249,0	248,0	246,0	244,0	243,0	-13,74%
Germania	101,8	105,9	104,5	102,3	102,0	102,0	102,0	102,0	102,0	102,0	0,20%
Totale Vecchio Mondo	3.948,1	3.589,3	3.369,7	3.307,9	3.266,9	3.256,5	3.233,4	3.190,0	3.108,0	3.050,0	-22,75%
....
Totale UE a 15	4.167,9	3.786,1	3.552,6	3.474,9	3.433,7	3.420,0	3.402,3	3.356,0	3.271,0	3.213,0	-22,91%
Australia	59,5	64,8	106,3	159,1	167,0	169,0	173,8	173,0	176,0	170,0	185,71%
Nuova Zelanda	5,0	6,5	10,6	10,3	25,2	27,1	30,4	35,0	37,0	37,0	640,00%
Stati Uniti	328,9	330,7	376,4	410,5	399,0	398,7	396,9	398,0	398,0	398,0	21,01%
Cile	123,8	124,3	146,7	186,4	193,0	195,5	196,4	198,0	199,0	200,0	61,55%
Argentina	259,5	208,7	207,9	210,8	218,6	223,0	225,8	226,0	228,0	228,0	-12,14%
Brasile	57,5	59,6	58,9	73,5	78,7	82,9	86,2	92,0	92,0	92,0	60,00%
Sudafrica	100,3	101,6	111,5	130,8	134,0	134,0	133,0	132,0	132,0	131,0	30,61%
Totale Nuovo Mondo	934,5	896,2	1.018,3	1.181,4	1.215,5	1.230,2	1.242,5	1.254,0	1.262,0	1.256,0	34,40%
Cina	148,0	153,0	217,7	423,5	438,7	450,1	471,3	480,0	485,0	490,0	231,08%
Superficie vitata mondiale (migliaia di ha)	8.813,0	8.091,3	7.704,5	7.877,7	7.823,5	7.817,9	7.792,3	7.707,0	7.615,0	7.550,0	-14,33%
Variazione % su periodo precedente		-8,19%	-4,78%	2,25%	-0,69%	-0,07%	-0,33%	-1,09%	-1,19%	-0,85%	

Fonte: Elaborazione su dati OIV (2007) e OIV (2011)

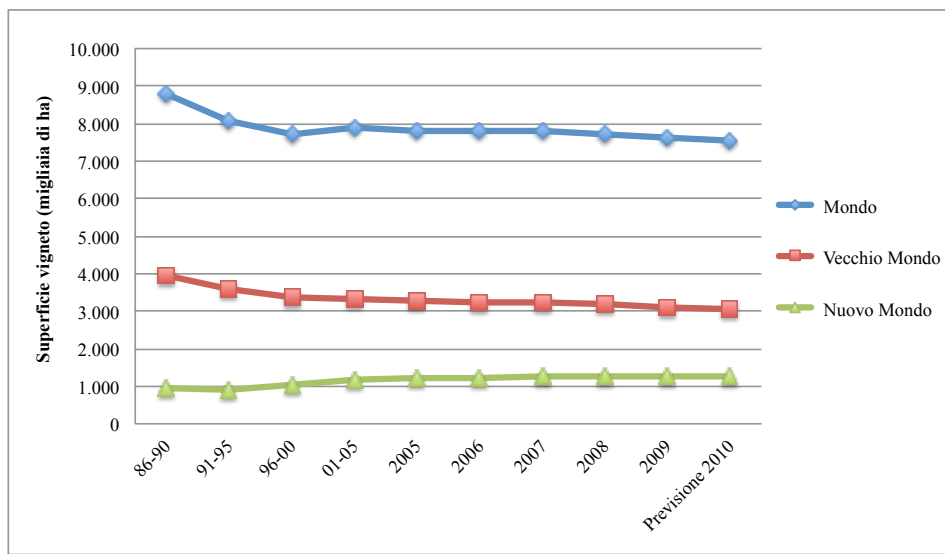
Per quanto riguarda il resto del mondo, invece, nel corso del tempo si sono riscontrati notevoli aumenti della superficie destinata a vigneto in Asia, Africa, America del Nord e del Sud, e soprattutto Oceania; degni di nota sono, tra il 1986 e il 2010, gli incrementi di Nuova Zelanda

vitivinicoli. Da precisare che la regolamentazione dell'OCM Vino è stata consolidata nel Regolamento recante la disciplina della cosiddetta OCM Unica, atta a rendere sistemica e armonica la materia dei singoli mercati dei prodotti agricoli; pertanto dall'1 agosto 2009 il Regolamento CE n. 1.234 del 2007 disciplina anche il settore vitivinicolo.

(+640%), Cina (+231%) e Australia (+186%).

Ritornando alla dicotomia tra Vecchio Mondo (Francia, Italia, Spagna, Portogallo e Germania) e Nuovo Mondo (Australia, Nuova Zelanda, Stati Uniti, Cile, Argentina, Brasile e Sudafrica), la fig. 1.1 mette ben in evidenza come, alla luce dei cambiamenti suddetti, il primo abbia visto un costante calo di superficie vitata, mentre il secondo un aumento.

Fig. 1.1: Confronto della superficie vitata tra Vecchio e Nuovo Mondo (migliaia di ettari)



Fonte: Elaborazione su dati OIV (2007) e OIV (2011)

Produzione mondiale di vino

Come si rileva dalla tab. 1.2, tra il 1986 e il 2007, anno in cui la produzione mondiale ha raggiunto circa i 266 milioni di ettolitri, si è assistito a un calo della stessa del 12,56%. In particolare, è stata l'Europa a osservare una più marcata riduzione dei livelli di produzione (-21,35% per l'EU a 15), con una perdita di incidenza sul totale dal 62,30% nel 1986 al 56,03% nel 2007. L'Asia e l'Oceania hanno visto invece una forte crescita nel periodo 1986-2007, rispettivamente passando dall'1,46% al 5,14% e dall'1,55% al 4,17% relativamente alla quota di produzione di vino; allo stesso modo l'America, da una quota del 15,98%, ha raggiunto quella del 18,76% (OIV, 2007). Più in dettaglio, il calo della produzione ha interessato i paesi tradizionalmente produttori come Italia, Francia e Spagna, mentre paesi emergenti quali Argentina, Cile, Sudafrica, Australia e Nuova Zelanda hanno presentato forti trend positivi. Da notare l'affermarsi anche della Cina.

Tab. 1.2: Evoluzione della produzione mondiale di vino (milioni di ettolitri)

Paesi	86-90	91-95	96-00	01-05	2005	2006	2007	2008	2009	Previsione 2010	Variazione % 2010/2009
Francia	64,641	52,886	56,271	51,919	52,105	52,127	45,672	41,640	46,361	44,963	-3,02%
Italia	65,715	60,768	54,386	46,936	50,566	52,036	45,981	46,970	47,450	44,840	-5,50%
Spagna	33,519	26,438	34,162	37,323	37,808	38,137	34,755	35,913	35,166	33,999	-3,32%
Portogallo	8,455	7,276	6,828	7,311	7,266	7,542	6,074	5,595	5,868	6,760	15,20%
Germania	10,012	10,391	9,989	9,225	9,153	8,916	10,261	9,991	9,139	7,185	-21,38%
Totale Vecchio Mondo	182,342	157,759	161,636	152,714	156,898	158,758	142,743	140,109	143,984	137,747	-4,33%
...
Totale UE a 15	189,497	164,101	167,970	159,129	163,342	165,098	149,046	147,122	149,863	142,724	-4,76%
Australia	4,285	4,810	7,380	12,543	14,301	14,263	9,620	12,448	11,710	11,240	-4,01%
Nuova Zelanda	0,439	0,443	0,568	0,837	1,020	1,332	1,476	2,052	2,050	1,900	-7,32%
Stati Uniti	18,167	17,619	20,386	20,399	22,888	19,44	19,870	19,330	21,960	19,620	-10,66%
Cile	4,135	3,326	5,066	6,389	7,885	8,448	8,227	8,683	10,093	8,844	-12,37%
Argentina	19,914	15,588	13,456	14,488	15,222	15,396	15,046	14,676	12,135	16,250	33,91%
Brasile	2,968	3,095	2,920	3,185	3,199	2,372	3,502	3,683	2,720	2,454	-9,78%
Sudafrica	7,742	8,228	7,837	8,040	8,406	9,398	9,783	10,165	9,986	9,217	-7,70%
Totale Nuovo Mondo	57,650	53,109	57,613	65,881	72,921	70,649	67,524	71,037	70,654	69,525	-1,60%
Cina	2,734	5,140	9,581	11,460	12,000	12,000	12,000	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Produzione mondiale di vino (milioni di hl)	304,192	263,092	272,557	272,780	280,106	283,149	265,994	268,100	271,200	260,000	-4,13%
Variazione % su periodo precedente		-13,51%	3,60%	0,08%	2,69%	1,09%	-6,06%	0,79%	1,16%	-4,13%	

Fonte: Elaborazione su dati OIV (2007) e OIV (2011)

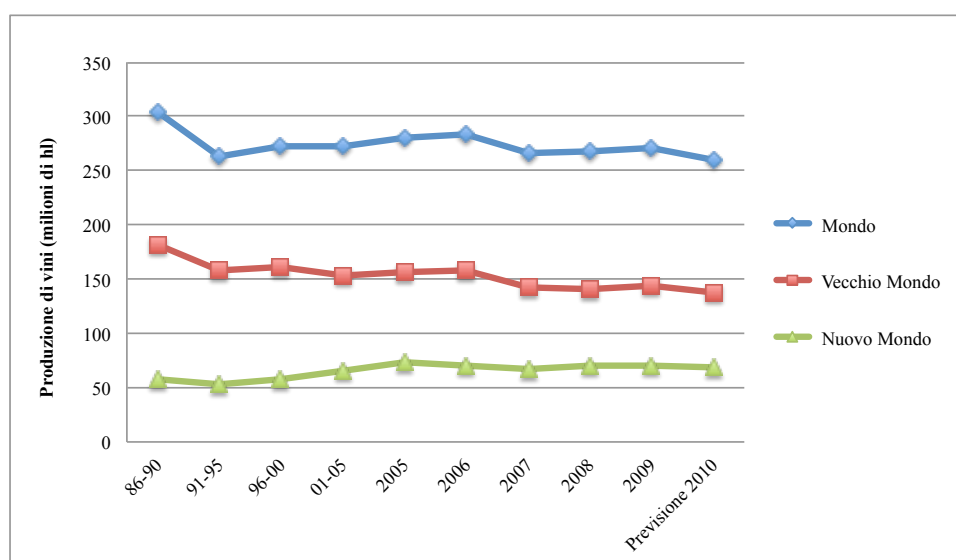
La produzione mondiale ha subito poi lievi aumenti nel 2008 e nel 2009, per poi crollare del 5,5-2,8% nel 2010, attestandosi tra i 256,3 e i 263,7 milioni di ettolitri, per un valore medio di 260 milioni. Quella del 2010 sarebbe infatti una tra le produzioni più scarse, con perdite soprattutto in Europa: ancora una volta Francia, Italia, Spagna e Germania, baluardi del Vecchio Mondo, subiscono degli ingenti decrementi, al contrario dei paesi del Nuovo Mondo che vedono riduzioni più moderate se non livelli abbastanza stabili; degno di nota è l'incremento dell'Argentina (+33,91% sul 2009).

Una prima stima, sempre da parte dell'OIV, sulla produzione mondiale di vino per il 2011 oscilla tra i 264,3 e i 275,2 milioni di ettolitri, per un valore medio di 269,8 milioni, con cali in Grecia, Italia, Portogallo e Stati Uniti e livelli record in Cile e Nuova Zelanda (OIV, 2011 b). Queste considerazioni sono confermate anche da "Vino in cifre" di Ismea-Uiv, che rileva i seguenti dati per la vendemmia 2011: Francia al primo posto con 50,2 milioni di ettolitri (+11% sul 2010), Italia in seconda posizione con 42,2 milioni, in calo a causa di una vendemmia particolarmente scarsa, e Spagna al terzo posto con 39,9 milioni di ettolitri, seguite da Stati Uniti (18,7 milioni di hl, -6% sul 2010), Argentina (14,6 milioni di hl, -10%), Australia (11,5 milioni di hl), Cile (10,5 milioni di hl, +15,5%); superano la soglia dei 10 milioni di ettolitri anche la Cina e il Sudafrica; dopo un 2010 fortemente negativo crescono poi Germania (+28%), Austria (+45%) e i Paesi

dell'Est Europa, come Romania (+31%), Bulgaria (+55%), Ungheria (+27%), Repubblica Ceca e Slovacchia².

I dati mostrano quindi l'avanzare dei nuovi *competitor* con l'erosione delle quote dei paesi tradizionalmente produttori (fig. 1.2).

Fig. 1.2: Confronto della produzione di vino tra Vecchio e Nuovo Mondo (milioni di ettolitri)



Fonte: Elaborazione su dati OIV (2007) e OIV (2011)

La gerarchia dei primi cinque produttori mondiali di vino è rimasta comunque pressoché invariata negli ultimi dieci anni, con Francia, Italia e Spagna – che nel 2010 detengono complessivamente circa il 47% della produzione mondiale – ai primi posti, seguiti dagli Stati Uniti e dall'Argentina; il Portogallo è invece sceso nel *ranking* mondiale, confermando il trend di decrescita in atto ormai da numerosi anni; Cina, Australia e Cile sono invece i paesi che hanno guadagnato maggiori quote.

Gli scambi internazionali di vino

A partire dagli anni Novanta le esportazioni mondiali di vino in volume sono aumentate costantemente e, a parte una lieve flessione nel 2009 dovuta alla crisi economica, hanno raggiunto i 92,9 milioni di ettolitri nel 2010 (tab. 1.3). Questo trend è dovuto anche alla capacità dell'export e all'aggressività commerciale dei nuovi attori emergenti, che nel tempo hanno eroso le quote di mercato dei paesi del Vecchio Mondo. La tab. 1.4 evidenzia la modificazione avvenuta nelle incidenze sugli scambi mondiali; in particolare, i paesi con la maggior propensione all'export si

² Fonte: www.ismea.it.

sono rivelati essere la Nuova Zelanda, il Cile e l’Australia, dipendenti dai mercati esteri per la debole domanda interna.

Tab. 1.3: Evoluzione delle esportazioni mondiali di vino in volume (milioni di ettolitri)

	86-90	91-95	96-00	01-05	2005	2006	2007	2008	2009	Previsione 2010
Esportazioni mondiali in volume (milioni di hl)	43,5	51,1	60,9	72,2	78,9	88,6	89,4	89,9	87,0	92,9
Variazioni % su periodo precedente		17,47%	19,18%	18,56%	9,28%	12,29%	0,90%	0,56%	-3,23%	6,78%

Fonte: Elaborazione su dati OIV (2007) e OIV (2011)

Tab. 1.4: Evoluzione delle quote percentuali relative alle esportazioni in volume

Paesi	86-90	91-95	96-00	01-05	Previsione 2010
Vecchio Mondo (Fr, It, Sp, Por, Ger)	78,8%	75,5%	71,2%	65,2%	61,9%
Nuovo Mondo (Arg, Cile, AFS, Austr, NZ) + USA	3,1%	8,0%	14,8%	23,4%	29,4%
PECO (Bulg, Ungh, Rom) e Magreb (Alg, Tun, Mar)	10,3%	5,1%	4,9%	3,1%	1,6%
Altri paesi	7,8%	11,4%	9,0%	8,4%	7,1%

Fonte: OIV (2011)

Riguardo le esportazioni mondiali in valore, nel periodo 1996-2006 queste sono aumentate del 95%, passando da 11,5 a 22,4 miliardi di dollari (tab. 1.5). In questo decennio il Vecchio Mondo, nonostante una crescita degli scambi del 68%, ha visto perdere quote di mercato passando dall’87% delle esportazioni mondiali del 1996 al 75,2% detenuto nel 2006, lasciando quindi spazio ai paesi emergenti, caratterizzati da un ritmo di crescita più veloce rispetto alla dinamica globale di settore: è il caso di Nuova Zelanda (+879%), Australia (+385%), Cile (+227%), Argentina (+464%) e Stati Uniti (+162%). I due maggiori paesi esportatori sono comunque Francia e Italia, che nel 2006 detenevano rispettivamente il 34,9% e il 18,0% delle esportazioni mondiali in valore. Tali posizioni sono confermate anche da dati più recenti relativamente alle esportazioni dei principali paesi produttori (tab. 1.6), per cui nel 2010 la Francia ha raggiunto i 6,326 miliardi di euro e l’Italia i 3,878. La tabella mette però in evidenza come il primato in termini di volumi (ettolitri) sia sempre stato detenuto dall’Italia.

Tab. 1.5: Maggiori esportatori mondiali in valore (migliaia di dollari)

Paesi	1996	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Quota % 2006	Var. % 2006-1996
Francia	4.824.017	4.787.033	5.397.735	6.562.663	6.919.726	7.014.774	7.820.853	34,88%	62,12%
Italia	2.130.132	2.289.075	2.589.934	2.986.474	3.550.372	3.717.972	4.038.408	18,01%	89,58%
Australia	429.337	997.803	1.272.366	1.539.094	2.001.889	2.111.735	2.082.612	9,29%	385,08%
Spagna	1.094.021	1.138.328	1.215.237	1.598.461	1.835.577	1.892.950	1.958.962	8,74%	79,06%
Cile	293.743	645.010	603.772	662.990	835.486	874.775	960.338	4,28%	226,93%
USA	304.491	514.002	527.045	609.957	745.256	619.323	798.779	3,56%	162,33%
Germania	485.185	355.307	394.831	539.640	592.425	671.319	793.084	3,54%	63,46%
Portogallo	537.378	435.559	480.770	602.619	660.693	653.608	665.775	2,97%	23,89%
Sud Africa	186.713	227.567	285.920	419.132	533.227	597.366	527.468	2,35%	182,50%
Nuova Zelanda	40.532	97.196	127.275	157.691	245.451	331.970	396.741	1,77%	878,83%
Argentina	67.678	145.639	121.507	168.342	221.438	305.201	381.404	1,70%	463,56%
Esportazioni mondiali (migliaia di dollari)	11.497.543	12.670.603	14.206.481	17.318.494	19.766.116	20.656.371	22.422.951	100,00%	95,02%

Fonte: Elaborazione su dati Unioncamere (2009)

Tab. 1.6: Esportazioni dei principali paesi produttori (2007/2010)

Paesi	2007	2008	2009	2010
Classifica principali paesi esportatori (miliardi di euro)				
Francia	6,795	6,832	5,547	6,326
Italia	3,451	3,586	3,447	3,878
Spagna	1,833	1,987	1,746	1,920
Australia	1,816	1,443	1,304	1,414
Cile	0,915	0,944	0,988	1,171
USA	0,697	0,688	0,656	0,861
Sudafrica	0,491	0,514	0,519	0,519
Argentina	0,485	0,587	0,553	0,652
Classifica principali paesi esportatori (milioni di hl)				
Italia	18,7	17,8	19,5	21,7
Spagna	15,3	16,7	15,1	17,7
Francia	15,2	13,7	12,5	13,5
Australia	7,8	7,0	7,6	7,8
Cile	6,1	5,9	6,9	7,3
USA	4,6	4,9	4,2	4,3
Sudafrica	3,1	4,1	4,0	3,8
Argentina	5,0	5,6	3,7	3,4

Fonte: Elaborazione su dati Istat

Per quanto riguarda le importazioni in volume, queste risultano meno concentrate che in passato. Mentre alla fine degli anni Ottanta i primi dieci paesi importatori contavano l'86% del vino totale importato, nel 2007 tale percentuale è scesa al 73%. Il decremento è dovuto principalmente alla contrazione della domanda tedesca, che ha consentito la nascita di nuovi mercati e quindi l'affermarsi di nuovi paesi importatori. Il 2007 ha visto comunque sempre al primo posto la Germania (17,50% delle importazioni mondiali in volume), seguita da Regno Unito (14,36%), Stati Uniti (10,32%) e Russia (7,93%) (Pallonari, 2010).

La tab. 1.7 illustra invece l'evoluzione delle importazioni in valore; tra il 1996 e il 2006 si sono

avuti in particolare consistenti trend di crescita in Canada (+235%), negli Stati Uniti (+171%) e in Giappone (+128,5%). Da notare come nel 2006 gli Stati Uniti abbiano superato i livelli di import del Regno Unito affermandosi come il principale mercato di riferimento; la Germania ha invece mantenuto sempre il terzo posto; allo stesso tempo i paesi tradizionalmente non produttori del Nord Europa (Norvegia, Finlandia, Irlanda e Polonia) hanno confermato aumenti significativi.

Tab. 1.7: Maggiori importatori mondiali in valore (migliaia di dollari)

Paesi	1996	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Var. % 2006-1996
USA	1.532	2.325	2.655	3.409	3.578	3.700	4.148	170,76%
Regno Unito	2.025	2.774	3.026	3.535	4.249	4.137	4.139	104,40%
Germania	1.821	1.653	1.675	2.040	2.286	2.202	2.384	30,92%
Canada	377	582	611	821	908	1.042	1.264	235,28%
Giappone	507	779	800	904	1.050	1.007	1.159	128,60%
Belgio	n.d.	599	740	858	989	1.007	1.085	67,70%
Olanda	550	471	582	762	815	876	822	49,45%
Svizzera	602	619	632	770	792	762	818	35,88%
Francia	497	424	434	515	603	595	606	21,93%
Danimarca	352	386	400	485	523	550	589	67,33%
Svezia	266	272	305	380	399	424	459	72,56%
Russia	346	225	233	313	389	510	397	14,74%
Italia	153	159	193	262	308	334	361	135,95%
Importazioni mondiali (milioni di dollari)	11.080	13.099	14.292	17.509	19.946	20.686	22.526	103,30%

Fonte: Unioncamere (2009)

1.2.2 La contrapposizione tra “Vecchio Mondo” e “Nuovo Mondo”

In questo vivace contesto, dal punto di vista del comportamento strategico e dell’approccio manageriale adottato, è possibile notare una netta contrapposizione tra le imprese dei paesi storicamente produttori di vino, caratterizzate da un “orientamento al prodotto”, e quelle dei paesi emergenti, con un “orientamento al marketing”.

Le aziende del Vecchio Mondo, nate, soprattutto in Italia, in seguito a forme di integrazione verticale discendente al fine di ottimizzare risorse patrimoniali familiari o tramite formule cooperativistiche, si sono caratterizzate, malgrado la ridotta dimensione media e l’operare all’interno di un mercato piuttosto frammentato, da una certa ricerca di efficienza secondo una logica di produzione di massa; e ciò in un contesto di domanda in cui il prodotto vino era considerato elemento determinante dell’alimentazione di una popolazione con modeste risorse finanziarie. In seguito si sono concentrate sulle caratteristiche intrinseche del prodotto, dando importanza ai componenti del *terroir* e alla varietà dei vitigni autoctoni; da ciò il focus sulla tipicità, la storia, la tradizione, la cultura dei fattori intangibili basati sui valori simbolici del vino e

del suo legame con il territorio, e l'interesse alla qualità, con severi disciplinari di produzione legati alla legislazione sulle denominazioni di origine e un uso attento e non invasivo della tecnologia. Tutto ciò senza però prestare molta attenzione ai cambiamenti nelle esigenze e nei gusti dei consumatori, non realizzando politiche di marketing particolarmente innovative e legate ai propri punti di forza, e non adottando strategie commerciali competitive, con una conseguente difficoltà di relazione con la distribuzione.

Al contrario, le imprese del Nuovo Mondo, nate in contesti caratterizzati da sovrapproduzione e debole domanda interna, hanno puntato sull'espansione delle esportazioni con una strategia di penetrazione dei mercati internazionali. Da qui lo sviluppo di aziende di grandi e grandissime dimensioni, spesso create in seguito a *joint venture*, fusioni e acquisizioni; tra le principali si citano Gallo (USA), Constellation Brands (USA + Australia) e Southcorp (Australia). Facendo quindi leva su ingenti risorse finanziarie e una forte cultura manageriale, elementi tramite cui operare facilmente a livello globale, tali imprese hanno fatto affidamento su tecniche innovative di produzione, sulla meccanizzazione e la sperimentazione. Hanno poi implementato una forte strategia di marketing atta a rispondere alle esigenze della maggioranza dei consumatori e talvolta a influenzarle, e ciò offrendo un prodotto standardizzato, chiaro, immediato e ricavato da vitigni internazionali, non ostacolato da rigidi disciplinari: i vini prodotti da questi nuovi *competitor* hanno infatti caratteristiche abbastanza omogenee tra loro e stabili nelle varie annate, così da assecondare un gusto globale. Fondamentali sono risultati – e sono tuttora – i piani di marketing integrato, con investimenti in *branding*, comunicazione, *packaging* innovativo e di design, e le strategie commerciali alla ricerca di forti relazioni con la distribuzione moderna per raggiungere una distribuzione capillare (Campbell e Guibert, 2006). Pur non mancando casi di prodotti di elevata qualità e prestigio, bisogna notare però come la superiorità competitiva di queste grandi imprese si sia accentuata, grazie a forti economie di scala e organizzative, nei segmenti più bassi del mercato (*basic e popular*), dove i bassi margini rendono i differenziali di costo un elemento discriminante. Per ottenere il massimo contenimento dei costi si consideri anche il ricorso a imprese di fornitura di servizi di vario genere, come quelle che eseguono per conto terzi le attività di pigiatura, diraspatura e imbottigliamento diffuse in Australia, o le unità mobili di imbottigliamento (Pomarici, 2008).

Sebbene negli ultimi anni ci sia stata una contaminazione tra Vecchio e Nuovo Mondo con la nascita di grandissime imprese *marketing oriented* anche in Europa (un esempio è la francese Castel Freres), si può comunque ritenere tale contrapposizione come ancora valida: il mercato dei paesi tradizionalmente produttori risulta infatti sempre molto frammentato ed è costituito principalmente da aziende di media e piccola dimensione ancorate a un concetto autoreferenziale di qualità con insufficiente attenzione alla domanda.

1.2.3 Vitigni internazionali e vitigni autoctoni

Degna di approfondimento è la differenza tra vitigni internazionali, utilizzati, come accennato, soprattutto dai nuovi *competitor*, e i vitigni autoctoni, caratterizzanti il Vecchio Mondo. Si rileva anche la presenza di vitigni misti, ricavati dalla fusione dei precedenti.

I vitigni internazionali – tra i principali si citano Cabernet, Merlot, Syrah, Chardonnay e Sauvignon – presentano una forte adattabilità ai diversi contesti geografici, prescindendo quindi dalle caratteristiche pedo-climatiche dell'area di riferimento. Attualmente sono localizzati in prevalenza nei paesi dell'emisfero Sud, quali Australia, Nuova Zelanda, Sudafrica e Cile. La loro espansione e il loro successo sono dovuti a una diffusa accettazione del prodotto da parte dei consumatori derivante soprattutto dall'imposizione dell'offerta dei *big player* e dalla coincidenza del nome del vino con quella del vitigno, con una conseguente maggiore riconoscibilità e sicurezza nell'acquisto per i consumatori. Il loro impiego determina però un'offerta quasi omogenea a scapito delle tradizioni e delle specificità colturali e culturali di determinate zone. Nemmeno la localizzazione dei *big player* risulta sufficiente a stabilire un legame con il territorio di origine, dal momento che essi hanno insediamenti colturali e produttivi in tutto il mondo così da poter usufruire di economie di scala (Fait, 2008).

I vitigni autoctoni, invece, sono delle varietà coltivate e diffuse nella loro stessa area di origine, rappresentative quindi del patrimonio culturale locale; secondo la definizione di Luigi Moio, docente dell'Università di Napoli, autoctono significa “identità varietale su un'identità territoriale”. I vini ottenuti da queste varietà spesso portano il nome del territorio e non del vitigno stesso, a testimonianza del profondo rapporto che esiste tra questi tipi di vite e il luogo di produzione. Ciò non toglie, comunque, che ci possano essere degli autoctoni a diffusione non strettamente locale, ma anche interregionale, nazionale o persino internazionale. Nel mondo si stimano più di 1.000 tipi di vitigni autoctoni. In Italia ne esistono circa 350, un numero che evidenzia l'importanza di questo patrimonio (Palese, 2010); su questa ricchezza si è concentrata anche l'attenzione del legislatore, che nell'ambito della Legge n. 82 del 2006 all'art. 2 ha stabilito la tutela e lo sviluppo di tali vitigni. Dalle varietà autoctone derivano moltissimi vini di differente qualità e caratterizzati dalla loro unicità; perché quest'ultima sia però percepita dai consumatori è necessaria un'adeguata comunicazione che rafforzi la notorietà del prodotto. Il patrimonio varietale costituisce quindi un potenziale competitivo rilevante per operare in un ambiente globale, consentendo la valorizzazione non solo del prodotto vino, ma anche della sua realtà locale costituita dal territorio di origine e dalle imprese produttrici. Puntare sulla qualità, l'identità e l'originalità può inoltre consentire l'accesso a nuovi spazi di mercato stimolando la curiosità della domanda per produzioni di nicchia, e liberare dall'oppressione del prezzo inteso come principale fattore competitivo. Facendo

riferimento a Porter, i vitigni autoctoni, con la loro specificità, unicità e originalità, consentono quindi di ottenere un vantaggio competitivo poco imitabile basato sulla differenziazione, al contrario dei vitigni internazionali che sono vicini a una logica di *leadership* di costo (Fait, 2008). Da rilevare anche il fatto di come i vitigni autoctoni permettano una certa flessibilità dal momento che possono essere usati anche in modo complementare per migliorare altri vitigni autoctoni locali tramite l'aggiunta di caratteristiche particolari³: un'opportunità in più in termini di marketing (Palese, 2010).

Strettamente connesso al tema dei vitigni è quello della zonazione, ossia un insieme di metodologie e pratiche tese alla sistematica ricerca di coerenze tra vitigno, ambiente, caratteristiche geopedologiche della zona di allevamento e *terroir* (fig. 1.3). Si rifletta a tal proposito al grande sforzo che si sta compiendo in diversi paesi per tentare una definizione il più possibile scientifica delle effettive vocazioni delle singole aree o zone di insediamento vitivinicolo. Gli effetti di tali attività non riguardano soltanto l'aumento dei livelli qualitativi delle produzioni di vino, ma anche la crescita globale della qualità del territorio, svolgendo quindi un'indiretta ma fondamentale funzione di salvaguardia e valorizzazione dell'ecosistema di riferimento. La compatibilità ambientale sta diventando d'altra parte un elemento fondamentale per lo sviluppo sostenibile di una società caratterizzata ormai da continua ed eccessiva crescita (Pastore, 2002). Da notare però che se si considerano solo gli aspetti biologici e pedo-climatici trascurando quelli umani e culturali, si ha il rischio di essere guidati da una pura razionalità economica: è il caso di quelle colture di recente istituzione molto estese, a *terroir* multiplo e a composizione varietale plurima, per le quali è mancata quella stratificazione culturale che ha invece prodotto le piccole e storiche denominazioni monovarietalì e a *terroir* omogeneo. Nella zonazione viticola degli ambienti a maggior valenza culturale e paesaggistica è necessario invece l'apporto di nuove competenze e professionalità afferenti anche all'etnologia, l'antropologia economica e la tecnologia culturale in grado di sottoporre il paesaggio viticolo a una critica e a un'interpretazione analitica che ne evidenzino la configurazione, la genesi, le relazioni interne ed esterne per giungere poi ai cosiddetti rilievi di struttura e di situazioni, necessari per il restauro del paesaggio viticolo inteso come recupero delle armonie e dei ritmi della natura, dei suoi silenzi, dei suoi aromi (Scienza, 1998).

³ Si riporta come esempio il caso della Vespolina, caratterizzata da una certa speziatura: se aggiunta in una proporzione del 10% alla Barbera dell'Oltrepo', può conferire caratteristiche aromatiche migliorative.

Fig. 1.3: La zonazione

ZONAZIONE	
Attività:	
• Di impianto	Forma di allevamento Densità di impianto Orientamento dei filari Sistemazione del suolo Regimazione delle acque
• Gestionali	Gestione del suolo Gestione della chioma Fertilizzazione Irrigazione Inerbimento
• Genetiche	Scelta della varietà Scelta del clone Scelta del portinnesto

Fonte: Scienza *et al.* (2005)

1.2.4 La produzione di qualità

Consapevoli dell'importanza di unicità, originalità, naturalità e legame tra vino e territorio – elementi su cui poter fondare notorietà e reputazione e che fanno riferimento non solo alle caratteristiche delle materie prime utilizzate e alle condizioni pedologiche e climatiche di un dato luogo di produzione, ma anche a quelle dei processi di lavorazione e trasformazione secondo determinate prassi e tradizioni –, i paesi del Vecchio Mondo si sono dotati di una legislazione a tutela della qualità e della provenienza dei propri vini contro l'attacco di produttori esteri: si tratta di un sistema di qualità basato sull'uso di marchi di denominazione di origine e di indicazione geografica e sul rispetto di particolari disciplinari di produzione.

La Francia è stata il primo stato a compiere questo passo nel 1930, seguita dall'Italia nel 1963 e dalla decisione dell'UE, nel 1992, di impostare una classificazione dei vini distinguendo tra *Appellations of Origin* (VQPRD, Vini di Qualità Prodotti in Regioni Determinate) e *Quality Standards* (VCC, Vini di Consumo Corrente); tale classificazione è stata poi recepita dai vari paesi produttori, che hanno creato altre sottocategorie secondo la propria legislazione nazionale. La tab. 1.8 illustra le corrispondenze tra alcuni paesi; da notare come il sistema sia stato adottato anche dell'*American Viticultural Areas (AVA)* negli Stati Uniti, paese del Nuovo Mondo.

Tab. 1.8: La classificazione di qualità di alcuni paesi

Paesi	Quality Standards		Appellations of Origin	
Italia	Vino da tavola	Indicazione Geografica Tipica (IGT)	Denominazione di origine controllata (DOC)	Denominazione di origine controllata e garantita (DOCG)
Francia	<i>Vin de table</i>	<i>Vin de Pays</i>	<i>Appellation d'origine vin délimité de qualité supérieure (AOVDQS)</i>	<i>Appellation d'origine contrôlée (AOC)</i>
Spagna	<i>Vino da mesa</i>	<i>Vino commercial, Vino de la tierra</i>	<i>Denominacion de origen (DO)</i>	<i>Denominacion de origen calificada (DOC)</i>
Germania	<i>Deutscher Tafelwein</i>	<i>Landwein</i>	<i>Qualitätswein (QbA)</i>	<i>Qualitätswein mit Prädikat (QmP)</i>
Austria	<i>Tafelwein</i>	<i>Landwein</i>	<i>Qualitätswein</i>	<i>Prädikatswein</i>
Stati Uniti	<i>Table Wines</i>	<i>Table wine from typical geographic area</i>	<i>Denomination of Origin Certified (DOC)</i>	<i>Denomination of Origin Certified and Guaranteed (DOCG)</i>

Fonte: Unione Europea

La disciplina attuale, dettata dall'ultima Riforma OCM Vino, prevede invece una classificazione tra “vini senza indicazione geografica” e “vini a indicazione geografica”, e, per quest'ultima tipologia, un'uniformazione con la legislazione esistente per gli altri prodotti agroalimentari di qualità (indicazioni geografiche tipiche e denominazioni di origine protetta). Per semplicità, comunque, si continua a fare riferimento alle definizioni tradizionali.

Più specificatamente, i diversi marchi di qualità previsti dai vari sistemi salvaguardano:

- la tutela giuridica del nome di un determinato prodotto, e quindi la sua tipicità legata a un dato luogo;
- le relazioni del tessuto economico-sociale che sottendono la produzione;
- la reputazione collettiva delle imprese dedite a una certa produzione, e ciò tramite il controllo della qualità e la dissuasione da comportamenti opportunistici. Da notare come tale reputazione concorra anche a proteggere i consumatori e a far percepire loro non solo l'origine territoriale, ma anche sociale dei prodotti, per i quali sono disposti così a pagare un sovrapprezzo (Fait, 2008).

I trend attuali dimostrano, di anno in anno, una continua proliferazione di questi riconoscimenti in tutti i vari paesi appartenenti al Vecchio Mondo, così da contrastare lo sviluppo dei *competitor* del Nuovo Mondo e degli altri paesi emergenti. Se da un lato le denominazioni di origine alimentano la ricerca di un'estensione e di un innalzamento della qualità, dall'altro però la loro eccessiva proliferazione può minare le loro stesse potenzialità: l'elevata numerosità, spesso immotivata in quanto molti disciplinari risultano assai simili, rende infatti difficile la riconoscibilità

per il consumatore, che spesso conosce solo le denominazioni principali ignorando la maggioranza delle stesse. Sono pertanto necessarie idonee azioni di promozione e comunicazione.

Anche l'incidenza della produzione dei vini certificati su quella vinicola totale sta aumentando, e ciò anche per effetto della tendenza orientata alla qualità dettata dalla PAC a livello europeo.

1.2.5 Altri operatori

Oltre alle aziende specializzate nel vino appartenenti al Nuovo Mondo, negli ultimi anni si è riscontrata la concorrenza anche di alcune imprese multinazionali di altre bevande alcoliche che hanno esteso la loro attività nel campo del vino al fine di qualificare la gamma offerta e integrare nelle reti di commercializzazione già esistenti quelle delle imprese vinicole acquistate.

È il caso di Fortune Brands (USA), LVMH (Francia), Diageo (UK) e Pernod Ricard (Francia), giganti dalle forti politiche di marca come elemento centrale della strategia di marketing.

Tra i nuovi attori protagonisti della crescita della competizione nel mercato si sono aggiunte poi delle imprese sostenute finanziariamente da capitali esterni al settore e guidate con stili manageriali innovativi: diversi sono infatti i fondi di investimento da parte di *merchant bank*, società finanziarie e gruppi assicurativi (Pomarici, 2008).

1.3 I cambiamenti nella domanda

1.3.1 L'evoluzione dei consumi di vino

Dopo un crollo dei consumi mondiali di vino dai 239,5 milioni di ettolitri degli anni Ottanta ai 223,2 milioni della prima metà degli anni Novanta, a partire dal 1996 si è registrata una costante ripresa durata fino al 2007 (tab. 1.9). In questo periodo l'Europa, pur rimanendo l'area a maggior consumo, ha proseguito però il trend di decrescita in atto, con i maggiori ribassi nei paesi tradizionalmente produttori (Italia, Francia e Spagna) solo parzialmente compensati dalla crescita nei paesi del Nord Europa (Regno Unito, Irlanda, Germania, Olanda e Svezia). Il consumo di vino è aumentato invece in modo considerevole negli Stati Uniti, in Australia e nei paesi del Nuovo

Mondo, con l'affermarsi anche della Cina e della Russia.

Tab. 1.9: Evoluzione dei consumi mondiali di vino (milioni di ettolitri)

Paesi	86-90	91-95	96-00	01-05	2005	2006	2007	2008	2009	Previsione 2010
Francia	41,715	37,310	35,305	33,913	33,530	33,003	32,169	30,800	29,304	29,438
Italia	36,621	35,122	31,950	28,504	27,016	27,332	26,700	26,166	24,600	24,500
Spagna	17,402	15,439	14,427	13,916	13,686	13,514	13,100	12,790	11,271	10,600
Portogallo	5,900	5,650	5,074	4,895	4,900	4,793	4,523	4,539	4,515	4,447
Germania	18,389	18,544	19,279	19,949	19,848	20,210	20,782	20,747	20,250	20,205
Totale Vecchio Mondo	120,027	112,065	106,035	101,177	98,98	98,852	97,274	95,042	89,94	89,19
...
Totale UE a 15	138,205	130,968	127,524	128,969	129,069	128,259	128,263	125,997	119,798	119,572
Australia	3,297	3,208	3,606	4,213	4,523	4,583	4,769	4,921	5,198	5,325
Nuova Zelanda	0,432	0,364	0,385	0,724	0,817	0,860	0,918	0,874	0,917	0,905
Stati Uniti	20,791	18,759	20,184	23,808	26,300	27,150	28,250	27,950	27,250	27,110
Cile	3,499	2,350	2,410	2,458	2,644	2,380	2,980	2,339	2,605	3,118
Argentina	17,804	15,720	12,899	11,689	10,972	11,103	11,166	10,677	10,342	9,714
Brasile	2,861	2,992	2,725	3,244	3,710	3,466	3,254	3,265	3,508	3,500
Sudafrica	3,359	3,651	3,940	3,624	3,401	3,407	3,557	3,558	3,384	3,467
Totale Nuovo Mondo	52,043	47,044	46,149	49,76	52,367	52,949	54,894	53,584	53,204	53,139
Cina	2,739	5,098	9,858	11,907	12,652	13,279	13,586	n.d.	n.d.	n.d.
Russia	n.d.	6,487	4,565	8,362	10,500	10,751	11,690	n.d.	n.d.	n.d.
Consumi mondiali di vino (milioni di hl)	239,473	223,155	224,629	234,457	238,387	244,000	249,190	245,200	236,500	236,300
Variazione % su periodo precedente		-6,81%	0,66%	4,38%	1,68%	2,35%	2,13%	-1,60%	-3,55%	-0,08%

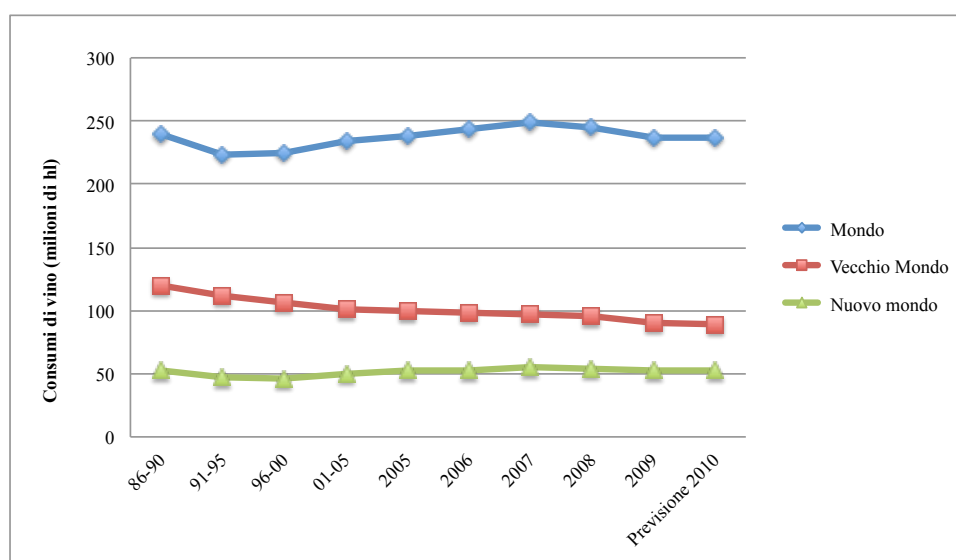
Fonte: Elaborazione dati OIV (2007) e OIV (2011)

Dal 2008 il settore del vino ha cominciato a risentire dei primi effetti della crisi economica. I consumi mondiali stimati per il 2010 oscillano tra i 230,4 e 242,1 milioni di ettolitri, per un livello medio pari a 236,3 milioni, piuttosto stabile rispetto al 2009, il che fa sperare nella possibilità di una ripresa. Per quanto riguarda i paesi dell'UE a 15, dopo una regressione particolarmente marcata nel 2008 e nel 2009, essi vedrebbero nel 2010 il loro consumo stabilizzarsi sul livello del 2009, a eccezione di Spagna (-0,7 milioni di hl / 2009) e Regno Unito (+0,5 milioni di hl / 2009). Pertanto, a una prima stima, il consumo nei primi quindici paesi dell'UE si ridurrebbe di soli 0,2 milioni di ettolitri nel 2010, attestandosi a 119,6 milioni contro i 119,8 milioni del 2009, i 125,7 del 2008 e i 128,3 del 2007. Analoga tendenza si riscontrerebbe per i paesi fuori dall'UE a 15, in particolare per quelli del Nuovo Mondo, dove, dopo la crisi, ci si assesterebbe a circa 53,1 milioni di ettolitri, con una ripresa di Cile (+0,5 milioni di hl / 2009), una stabilizzazione negli Stati Uniti, e un calo in Nuova Zelanda, Brasile e Argentina (-0,06 milioni di hl / 2009).

Di seguito si analizzano le cause alla base del costante trend regressivo dei paesi tradizionalmente produttori e consumatori, che hanno presentato e presentano tuttora un andamento contrario rispetto ai paesi emergenti, accostatisi solo di recente al vino (fig. 1.4). Da notare però come la diminuzione dei consumi nel Vecchio Mondo presenti dei tassi decrescenti; ci si

soffermerà allora poi sulle ragioni di questo andamento e sui motivi della più recente stabilizzazione. Lo scopo è anche quello di dare un'idea del complesso contesto in cui il mondo del vino è immerso. In particolare, si procederà operando una distinzione delle varie motivazioni secondo tre categorie principali: sociali, economiche e politico-istituzionali.

Fig. 1.4: Confronto dei consumi di vino tra Vecchio e Nuovo Mondo (milioni di ettolitri)



Fonte: Elaborazione su dati OIV (2007) e OIV (2011)

Interessante il fatto che queste ragioni spesso riprendano o addirittura coincidano con alcuni dei temi e delle particolarità propri di una società di sazietà. Dalla seconda metà del XXI secolo, infatti, si è assistito a un'evoluzione nei modelli di consumo dei beni alimentari, evoluzione strettamente connessa con il livello socio-economico della realtà di riferimento; ciò sottintende che lo sviluppo di un contesto sociale crea i presupposti di un mutamento nelle abitudini alimentari della sua popolazione. Sulla base dei cambiamenti avvenuti nella vita delle persone e dell'aumentare del reddito disponibile, si è passati così da un modello tradizionale di consumo, tipico di una società di povertà di massa, a modelli più sofisticati, quali quello della società in crescita del dopoguerra, quello agroindustriale degli anni Settanta e Ottanta, e, infine, quello della cosiddetta società di sazietà, affermata a partire dagli anni Novanta (Malassis e Ghersi, 1995). La tab. 1.10 illustra le caratteristiche principali e le leggi di consumo proprie di ogni modello. Di conseguenza anche il vino ha registrato sostanziali cambiamenti nelle abitudini di acquisto e di consumo.

Tab. 1.10: Le caratteristiche dei modelli alimentari

Modelli alimentari	Tradizionale	Di crescita - Agroindustriale	Di sazietà
Produzione	<ul style="list-style-type: none"> - imprese agricole familiari di riproduzione semplice; - gli occupati in agricoltura rappresentano una percentuale elevata della popolazione; 	<ul style="list-style-type: none"> - industrializzazione degli input e della trasformazione dei prodotti agricoli; - impresa agricola integrata all'industria agro-alimentare; - gli occupati in agricoltura diminuiscono notevolmente; 	<ul style="list-style-type: none"> - industrializzazione del processo produttivo agricolo; - l'impresa agricola perde la sua specificità; - prospettive incerte nelle nuove tecnologie, in particolare le nuove biotecnologie; - prodotti sempre più elaborati e differenziati (<i>time saving</i>);
Distribuzione	<ul style="list-style-type: none"> - mercati locali; - scambio all'interno della parentela e delle comunità; 	<ul style="list-style-type: none"> - mercati internazionali, globali; - accesso agli alimenti regolato dai mercati e dai titoli (redditi, proprietà della terra...); 	<ul style="list-style-type: none"> - ruolo attivo della Grande Distribuzione Organizzata (GDO);
Preparazione	<ul style="list-style-type: none"> - in casa; 	<ul style="list-style-type: none"> - anche fuori casa, nelle aziende (precotti), ristoranti, mense, ... ; 	<ul style="list-style-type: none"> - catering, alimenti servizio (industrializzazione della preparazione);
Consumo	<ul style="list-style-type: none"> - alternanza di abbondanza e scarsità, secondo le stagioni e il raccolto; - scelta locale, dipendente dalle disponibilità e dallo status; - disuguaglianza nutrizionali all'interno delle società; 	<ul style="list-style-type: none"> - indipendenza dalle stagioni; - varietà di scelta per chi può pagare; - disuguaglianze nutrizionali tra società, più che al loro interno; 	<ul style="list-style-type: none"> - destrutturazione dei pasti; - pasti fuori casa; - ricerca di beni di qualità; - destagionalizzazione dei consumi;
Base ideologica, identità dell'alimento	<ul style="list-style-type: none"> - l'uomo in cima alla catena alimentare; - agricoltura come base integrata materiale e simbolica della vita; - valore simbolico dell'alimento, distintivo del "noi" e "gli altri"; 	<ul style="list-style-type: none"> - lo sfruttamento della natura è ritenuto legittimo; - alimento come prodotto commestibile senza identità, proveniente da una filiera; 	<ul style="list-style-type: none"> - pluralità di forme d'accordo (visioni tecnocratiche; interesse per la conservazione delle risorse naturali, tra cui la biodiversità; alimenti-salute; domanda di prodotti bio, tipici, etnici, ...); - alimento con una propria identità; - bisogni immateriali;
Leggi	<ul style="list-style-type: none"> - legge di Engel: al crescere del reddito, la proporzione di spesa delle famiglie destinata ai consumi alimentari decresce; - legge delle sostituzioni: al crescere del reddito, cambia il mix di prodotti e non aumenta semplicemente il consumo di alcuni; - legge della spesa: al crescere del reddito, cresce il prezzo della caloria. 		

Fonte: Malassis e Ghersi (1995)

1.3.2 Le cause della flessione dei consumi nei paesi tradizionalmente produttori

Dal punto di vista sociale, negli ultimi decenni si è verificato un mutamento nel ruolo attribuito alla bevanda stessa: da elemento essenziale nella dieta soprattutto dei popoli del Mediterraneo, utile a integrare l'assunzione di carboidrati e il fabbisogno energetico, il vino è diventato oggi un bene non necessariamente presente durante i pasti, ma, al pari di altri beni voluttuari, consumato in differenti occasioni grazie alla sua valorizzazione sul piano della sensorialità, del gusto e delle emozioni (Fait, 2008). Alla tipica funzione nutrizionale dei cibi – misurabile in termini di calorie – e alla dimensione salute – rilevabile sotto il profilo sia quantitativo (livelli nutrizionali troppo alti o bassi) che qualitativo (aspetti igienico-sanitari) – si è aggiunta, infatti, acquisendo sempre maggiore importanza, la dimensione soddisfazione, per cui il vino vede anche un uso edonistico, legato alla sfera dei simboli e dei significati⁴ e quindi all'espressione della propria personalità, e un uso conviviale, essendo consumato in diversi momenti di socializzazione (Pilati, 2004).

Lo stile di vita salutare e il tempo libero, inoltre, hanno acquisito priorità assoluta, contribuendo rispettivamente a una riduzione degli eccessi e alla stimolazione dell'interesse per i più svariati argomenti, con la formazione di una cultura anche in campo enoico: le persone sono diventate più esperte sapendosi destreggiare tra le diverse tipologie di vino – spumanti, bianchi, rosati, rossi, ... – e, almeno credendolo, nel gergo della degustazione. All'attenzione per la quantità si è sostituita quindi quella per la qualità, sia per quanto riguarda le materie prime utilizzate, il processo produttivo e il susseguente risultato ottenuto a livello organolettico, sia per quanto riguarda il livello di servizio offerto, relativo ad esempio al *packaging* o alle fasi del processo di acquisto. Dal bere si è passati al degustare (Donati e Fabbro, 2008). Di conseguenza si è assistito a una sempre maggiore segmentazione qualitativa, con una fitta classificazione dei prodotti in base al loro valore. I consumatori, sempre più sofisticati e informati, ricercano così oggi vini sempre più pregiati, dotati di certificazioni di qualità e dei marchi IGT, DOC o DOCG; in particolare, gli utenti consolidati tendono ad affinare il loro gusto e a scegliere vini più complessi e insoliti, mentre quelli nuovi sono attratti da vini gustosi e facili da capire. Questo fenomeno è confermato anche dall'aumento degli acquisti di vini appartenenti ai segmenti *premium* e *superpremium* a scapito del segmento *basic*. E ciò anche in periodo di crisi, quando gli utenti preferiscono magari rinunciare ulteriormente alla quantità o risparmiare sul livello di servizio offerto interessandosi al vino sfuso piuttosto che a quello imbottigliato; alternativamente si ricerca il miglior rapporto qualità/prezzo.

L'evoluzione della funzione del vino e la rilevanza della qualità del prodotto si sono accompagnati poi a una moltiplicazione delle occasioni e dei luoghi di consumo. Da notare come

⁴ Il vino ha sempre avuto un'importante valenza simbolica, si pensi alla mitologia dell'Antica Grecia e al Cristianesimo; tale dimensione si è però affievolita tra il XX e il XXI secolo risentendo dell'affermazione di quella logica puramente razionale ed economica tipica dello sviluppo industriale.

tale proliferazione sia dovuta principalmente al fenomeno della destrutturazione dei pasti, per cui, nella frenetica società postmoderna scandita da lavoro e impegni, i pasti principali perdono di importanza lasciando spazio a piccoli e veloci spuntini durante il giorno (il cosiddetto fenomeno dello *snacking*) il cui consumo avviene per lo più fuori casa presso bar, fast food, ristoranti e mense aziendali e le cui decisioni di consumo sono assunte sulla base di scelte individuali; in questo modo il fenomeno della polarizzazione delle preferenze attorno a valutazioni condivise, tipico dei consumi a domicilio, perde sempre più di importanza (Pilati, 2004). In tale contesto le persone bevono meno vino, ma più spesso; da qui anche un'esigenza sul mercato di vini più "leggeri, freschi, beverini e meno strutturati"⁵ e di prodotti più inusuali adatti per esempio al rito dell'aperitivo, come i wine cocktail. Riguardo ai luoghi di consumo del vino extradomestici, ai classici bar e ristoranti si sono affiancati anche le enoteche, non più solo punti di vendita, ma anche di socializzazione, e i wine bar, rivolti soprattutto a un pubblico giovane e trendy.

Passando a una prospettiva economica, è facile capire come nello scenario tratteggiato i produttori di vino competano ogni giorno con quelli di altre bevande di tipo analcolico, quali acque di diverso tipo, bibite gassate, succhi di frutta, integratori alimentari e soft drink, ma soprattutto di tipo alcolico, tra cui in particolare la birra. Da notare come le bibite analcoliche – e in parte anche la birra – siano sostenute da una certa concentrazione oligopolistica e dalla conseguente maggiore forza di penetrazione supportata dalla superiore capacità nel realizzare attività promozionali e pubblicitarie (Pastore, 2002).

La concorrenza con i produttori di altre bevande porta ad affrontare il tema della distribuzione, presso la quale si svolge appunto questa competizione. L'evoluzione delle forme e dei modelli di distribuzione, culminata nello sviluppo della Grande Distribuzione (GD) e della Distribuzione Organizzata (DO), ha contribuito a un calo dei consumi di vino in quanto spesso si è rivelata più funzionale alla vendita di prodotti relativamente standardizzati piuttosto che a quella di prodotti più complessi come il vino. Solo di recente, infatti – come verrà analizzato –, supermercati e ipermercati hanno assunto un ruolo rilevante nella vendita e nella promozione del vino (Pastore, 2002).

Un'altra causa di tipo economico consiste in alcuni fenomeni di sofisticazione del vino che, mettendo a rischio la salute dei consumatori, hanno colpito l'intero settore pur essendo imputabili a pochi soggetti attratti da facili guadagni. Si riporta in particolare il caso *Velenitaly* avvenuto nel 2008, quando si è svolta un'inchiesta sulla pericolosità di 70 milioni di litri di vino a basso costo venduti in tutta Italia: nelle botti sequestrate sono state individuate tracce di concimi, sostanze cancerogene, acqua, zucchero, acido muriatico, cloridrico e solforico, e solo un quinto di mosto; il tutto realizzato da un sistema industriale di contraffazione nato dalla criminalità organizzata allo

⁵ Fonte: www.italgrob.it.

scopo di ottenere un risparmio sui costi di produzione anche del 90% (Tessadri, 2008). E ciò sulla scia della crisi del Metanolo risalente alla fine degli anni Ottanta, quando sul mercato era stato immesso un mix a base di mosto e dell'alcol sintetico in questione, normalmente utilizzato dalle fabbriche di vernici.

È proprio in relazione a questi scandali che tra le persone si è diffusa una certa preoccupazione per i rischi alimentari e una maggior richiesta di sicurezza. Ecco che l'UE ha dato vita a un quadro normativo sulla sicurezza alimentare atto a ridurre l'asimmetria informativa tra produttori e consumatori e a garantire la salubrità degli elementi. Gli strumenti previsti sono l'HACCP⁶, le classificazioni e gli *standard*⁷, l'etichettatura⁸ e la tracciabilità-rintracciabilità⁹.

Dal punto di vista politico-istituzionale si cita invece la realizzazione, soprattutto negli ultimi anni, di campagne anti-alcol (Pastore, 2002). In Italia, ad esempio, secondo dati Istat, circa 9 milioni di persone eccedono con l'alcol ogni giorno; con gli anni è emerso anche il fenomeno delle ubriacature concentrate in singole occasioni, il cosiddetto *binge drinking*, che comporta un'assunzione eccessiva di alcol (sei o più bicchieri in un unico momento) ed è diffuso soprattutto tra i giovani¹⁰. Tali campagne anti-alcol hanno inevitabilmente coinvolto anche il vino senza però cercare di educare a un suo moderato consumo. E ciò in accordo con un ancora generalizzata cultura di penalizzazione del vino; a tal proposito, una ricerca dell'Istituto Piepoli del 2009 sulla percezione dei cittadini relativamente alle cause degli incidenti stradali mostra come l'abuso di vino sia avvertito dal 63% degli italiani come il movente principale, mentre, seppur grave, non è che una delle ragioni minoritarie, con meno del 3% di incidenza; i fattori determinanti sono invece la stanchezza, i *decibel* dello stereo in auto, l'uso del telefonino alla guida, il fumo, farmaci come

⁶ L'HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Points*) è un approccio riconosciuto a livello mondiale che, mediante l'analisi delle fonti di contaminazione, l'identificazione dei punti ritenuti critici e il loro continuo controllo, consente di prevenire l'insorgere di eventuali rischi alimentari. I principi su cui si basa sono l'identificazione del pericolo a livello fisico, biologico e chimico, la caratterizzazione del rischio con l'individuazione dei Punti Critici di Controllo (CCP), la gestione del rischio (definizione dei limiti critici per ogni CCP, predisposizione di un sistema di monitoraggio e precisazione delle azioni correttive) e la comunicazione del rischio documentando tutto ciò che è stato realizzato.

⁷ Le prime consistono in categorie numeriche e descrittive usate per classificare i prodotti; i secondi in valori e limiti che individuano la classe qualitativa di un prodotto.

⁸ L'etichettatura è l'insieme di tutte le menzioni, indicazioni, marchi di fabbrica o di commercio, immagini e simboli che si riferiscono al prodotto alimentare e che si trovano sull'imballaggio, su un'etichetta applicata, sui cartelli o fascette legati al prodotto. Un vino etichettato a norma deve contenere la denominazione di vendita, il nome e la sede del produttore e/o del trasformatore, la quantità e la gradazione alcolica presenti congiuntamente su un unico campo visivo (che può essere l'etichetta, la contro-etichetta o il collarino). Obbligatorio è poi il numero di lotto, che identifica una quantità di bottiglie di vino confezionate in circostanze identiche: esso è generalmente preceduto dalla lettera L seguito dai numeri che fanno riferimento alla data di imbottigliamento del vino.

⁹ Per tracciabilità si intende un processo informativo atto a determinare e documentare l'origine di tutti gli ingredienti, i processi produttivi e le operazioni che concorrono alla formazione del prodotto finale lungo tutta la filiera. La rintracciabilità consiste invece nel processo inverso, consentendo di reperire le informazioni documentate ripartite lungo la filiera e ricostruire così le attività di produzione e trasformazione di un prodotto finito.

¹⁰ Fonte: www.istat.it.

ansiolitici, anti-allergenici e tranquillanti e, infine, gli stupefacenti; se di abuso di alcol si deve parlare, questo deve essere riferito piuttosto al consumo di superalcolici¹¹.

Come ultima causa, che per la sua complessità comprende tutte le precedenti valenze sociali, economiche e politico-istituzionali, si cita il fenomeno della globalizzazione, il cui effetto principale è stato quello di una decisa convergenza tra i paesi del mondo a livello economico, culturale e anche alimentare.

Si è assistito in particolare a una delocalizzazione del sistema agro-alimentare, ossia un allentamento o eliminazione dei vincoli economici e culturali tra cibo e territorio, tra il momento di una specifica produzione e quello del relativo consumo. Alla base di tale tendenza vi sono stati da un lato la rivoluzione dei trasporti e, più in generale, il perfezionamento su scala planetaria della rete di distribuzione commerciale, dall'altro l'ingente sviluppo avvenuto negli ultimi decenni nelle tecnologie di trasformazione e, soprattutto, di conservazione dei prodotti agro-alimentari, così che è possibile mangiare qualunque cosa in qualsiasi periodo dell'anno (la cosiddetta destagionalizzazione dei consumi). Allo stesso tempo l'urbanizzazione, l'affermarsi di un modello occidentale metropolitano e il contatto con altre culture per cui la società è diventata sempre più cosmopolita e multietnica hanno portato a un'uniformazione a livello ideologico e nello stile di vita delle persone. Anche la diffusione dei cibi di quarta e quinta gamma pronti al consumo e il ricorso alla ristorazione commerciale (ristoranti, trattorie, alberghi, pizzerie, fast food, snack bar, tavole calde e paninoteche) e a quella collettiva (mense universitarie, scolastiche, aziendali, ospedaliere, militari e religiose) hanno contribuito a sradicare le vecchie abitudini. Non sorprende quindi come il recente modello alimentare abbia acquisito un carattere di maggiore omogeneità o, se si preferisce, di minore differenziazione. Il limite estremo di questa tendenza è la banalizzazione dei modelli alimentari, cioè l'eliminazione di ogni specificità ed elemento distintivo (Pastore, 2002).

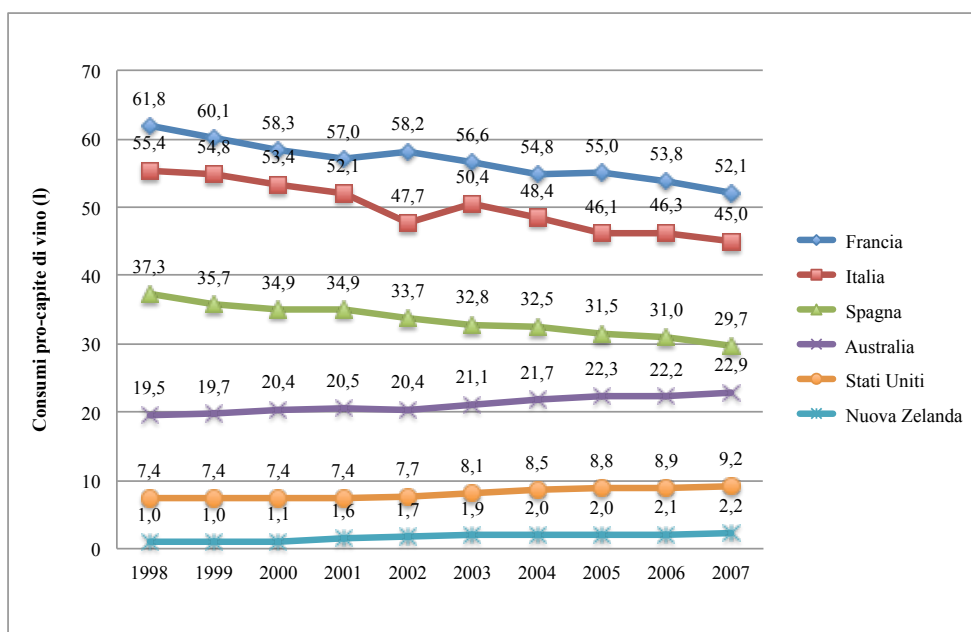
Tutto ciò si è accompagnato spesso a una certa asimmetria informativa tra produttori e consumatori, ai quali, malgrado la legislazione in materia, è sempre più difficilmente dato conoscere la provenienza dei prodotti, ossia la loro appartenenza territoriale, in un contesto internazionale. Se la connessione tra cibo e relativo territorio di riferimento è venuta meno, questa è stata sostituita – parzialmente ma sempre più frequentemente – da un rapporto mediato attraverso l'immagine di naturalità, la rappresentazione di luoghi deputati a una produzione genuina e il recupero dei valori alimentari tradizionali. I successi di mercato dei vari “mulini bianchi”, “oasi verdi”, “valli degli orti” e di altre simili trovate pubblicitarie sono degli esempi in tal senso. Alla natura “vera”, sempre più inaccessibile nella vita urbana, si è sostituita così nella cultura del consumatore medio un'immagine di natura “virtuale”, che risulta risarcitoria e consolatrice.

La convergenza e l'omologazione dello stile alimentare hanno interessato ovviamente anche il

¹¹ Fonte: www.informacibo.it.

consumo di vino, e ciò soprattutto da un punto di vista quantitativo. Ritornando alla fig. 1.4, appare evidente un calo dei consumi dei paesi europei tradizionalmente produttori e consumatori a fronte però di una riallocazione in termini qualitativi, mentre si rileva un aumento negli altri paesi, per i quali manca la concezione del vino come alimento ed è unicamente presente quella del vino come bevanda. Tutto ciò è riscontrabile analizzando anche il consumo pro-capite di vino (fig. 1.5). Dati OIV mostrano come si sia avverata la cosiddetta “regola della media pro-capite” in base alla quale, in generale, i paesi con un consumo sopra la media tendono ad abbassarlo, mentre quelli con un consumo al di sotto a innalzarlo. Il consumo pro-capite di Francia, Italia e Spagna è infatti diminuito, mentre si sono avuti forti tassi di crescita in Nuova Zelanda, Canada, Stati Uniti, Cile e paesi del Nord Europa.

Fig. 1.5: Evoluzione del consumo pro-capite di alcuni paesi



Fonte: Elaborazione dati OIV (2007)

1.3.3 Le cause del contenimento del decremento dei consumi nel Vecchio Mondo e della recente stabilizzazione

Dal punto di vista sociale, negli ultimi anni si stanno affermando con sempre maggiore forza alcune tendenze in netta contrapposizione con i trend di fondo portati dalla globalizzazione e dal mercato agro-alimentare di massa.

In un'epoca postmoderna priva di punti di riferimento e di valori forti e saldi, si ha l'esigenza di

un ritorno alle proprie origini e alla tradizione; la propensione all'individualismo, nella consapevolezza di essere soli e privi di affetti in una società frenetica e complessa che fa dell'immagine il suo principio fondamentale, viene sostituita da un desiderio di comunità e di ritualità. Da qui anche la ricerca di una ricomposizione tra cibo e territorio, tra produzione locale e cultura del posto, tra qualità del prodotto, qualità della corrispondente zona di riferimento e qualità complessiva del sistema ambientale; si vuole cioè ridare senso, significato e conoscenza al cibo, alla sua provenienza territoriale, alla sua collocazione storico-culturale e ambientale, alla sua tipicità insomma.

L'agricoltura viene riqualificata culturalmente: dopo decenni di industrialismo, che ha marginalizzato il mondo agricolo sotto tutti i punti di vista, oggi ciò che proviene dall'agricoltura non è più guardato con distaccata sufficienza o fastidio, ma con crescita di interesse, curiosità e voglia di scoprire (o meglio di riscoprire) (Pastore, 2002).

Tutto ciò si accompagna anche a una certa attenzione per lo sviluppo sostenibile e a una maggiore sensibilizzazione nei confronti della tutela dell'ambiente e della difesa degli ecosistemi. Emblematica è la crescente domanda di prodotti – e quindi anche di vini – provenienti da agricoltura biologica, ossia da processi produttivi agricoli che escludono l'utilizzo di sostanze chimiche di sintesi al fine di rispettare gli equilibri naturali, evitare l'inquinamento del terreno e delle acque e salvaguardare la biodiversità. Alternativamente ci si orienta sull'agricoltura integrata, con un uso ridotto di trattamenti chimici e l'impiego di metodi di lotta naturale, su quella a residuo zero, che tiene conto del cosiddetto periodo di carenza, o su quella biodinamica, basata su una concezione sistemica che pone in armonia terra, animali, ambiente e ciclo temporale (Pilati, 2004). L'attenzione per l'ambiente, le valenze territoriali, il concetto di tipicità e il desiderio di stare a contatto con la natura si ritrovano anche nell'ambito del turismo, tanto che stanno avendo sempre più successo la permanenza negli agriturismi e gli itinerari realizzati lungo le cosiddette Strade del Vino, funzionali alla scoperta di sapori, odori, paesaggi, atmosfere, culture, storia e tradizioni.

Un'ulteriore causa di carattere sociale contribuente alla ripresa dei consumi è data da una certa rilegittimazione salutistica del vino. Seppur ancora presenti fondamentalismi ed elementi di penalizzazione contro l'alcol e quindi anche il vino, si sta comunque affermando un approccio più razionale e positivo sui suoi effetti con supporti crescenti dal punto di vista medico-scientifico. Infatti, come dimostrato da numerosi studi e divulgato da diverse associazioni, un consumo moderato di vino può apportare notevoli benefici alla salute: la bevanda contiene polifenoli, potenti antiossidanti utili ad aumentare il colesterolo buono (HDL) riducendo il danno ossidativo delle cellule, a ridurre l'aggregazione piastrinica con effetto antitrombotico, a impedire la sintesi degli acidi nucleici e l'angiogenesi, cioè la vascolarizzazione tumorale, e ad agire inoltre aumentando la sopravvivenza e l'attività di alcune cellule – le sirtuine – prevenendo l'invecchiamento cellulare e

cutaneo¹².

Passando a una prospettiva di tipo economico, in opposizione alle distorsioni degli anni Ottanta e dei primi anni Novanta si ha una tendenza verso rapporti più equilibrati tra livelli qualitativi e prezzi di vendita, e ciò non solo per ragioni legate all'andamento del mercato (ad esempio restrizioni delle spese in tempi di crisi), ma anche per una modificazione nei sistemi valoriali: se per i consumatori l'attenzione a un giusto rapporto qualità/prezzo diventa un valore positivo e un comportamento socialmente accettato con un ripudio per lo spreco, per le imprese si ha la consapevolezza che soddisfare in tal senso i propri clienti può contribuire a innalzare la loro immagine e la loro credibilità beneficiando poi di una certa continuità di rapporto (Pastore, 2002).

A fronte poi di una domanda stazionaria o più spesso cedente tra i consumatori più tradizionali, sta emergendo un certo interesse per il vino anche da parte di nuovi segmenti di consumatori, come quello delle donne e quello dei giovani, che percependo il vino come una bevanda poco trendy hanno sempre preferito birra, cocktail e superalcolici (Rea, 2009).

Infine, dal momento che la qualità intrinseca del prodotto si sta elevando, buona parte dei produttori si sta professionalizzando e agronomi, agratecnici, enologi e *wine maker* sono sempre più integrati nei processi produttivi, si sta diffondendo tra i consumatori finali, o meglio presso i segmenti più esperti, un clima di fiducia e di aspettative insieme a una migliore corrispondenza tra la qualità da loro percepita e quella effettivamente prodotta.

1.4. I cambiamenti nella distribuzione

Gli ultimi anni sono stati interessati anche da importanti mutamenti nella distribuzione dei prodotti vinicoli.

A livello di ingrosso, l'aumento degli scambi nazionali e internazionali ha contribuito non solo all'ingente sviluppo degli importatori tradizionali e dei distributori del segmento Ho.re.ca (hotel, ristoranti e catering), ma anche alla formazione di nuovi assetti organizzativi nel raccordo tra produzione e distribuzione commerciale in modo da ottenere maggiore efficacia ed efficienza nella logistica, nel servizio al cliente e nella definizione della gamma di offerta: si tratta di grandi società di distribuzione di diversa specializzazione, essendo alcune operanti esclusivamente nel comparto del vino, altre in più settori dell'industria delle bevande alcoliche (Pomarici e Sardone, 2009).

Per quanto riguarda il dettaglio, alle forme tradizionali quali enoteche, bottiglierie, locali di degustazione, hotel, ristoranti e catering si sono aggiunte quelle proprie della distribuzione

¹² Fonte: www.vinoesalute.info.

moderna, intendendo con questo termine la Distribuzione Organizzata (DO) e la Grande Distribuzione (GD).

Sebbene stia acquisendo sempre più importanza e maggiori quote di vendita, l'evidenza mostra che comunque la Grande Distribuzione Organizzata (GDO) non sostituirà mai i canali tradizionali, soprattutto quelli specializzati. Il loro successo è dovuto soprattutto alla modalità di vendita, che è di tipo assistito, per cui i consumatori possono ricevere informazioni dettagliate sul prodotto ed essere aiutati e rassicurati dal consiglio dell'esperto durante il processo di acquisto. Occorre considerare infatti la valenza cognitiva del vino, che risulta avere un'articolazione complessa e richiede un'adeguata conoscenza da parte del consumatore per poter valutare le diverse tipologie di prodotto (Mattiacci *et al.*, 2006). Più in dettaglio, il vino rientra nella categoria degli *experience good*, le cui caratteristiche e qualità possono essere accertate e valutate solo attraverso e dopo il consumo; secondo poi un altro tipo di classificazione, il vino può essere definito come un prodotto non banale ma complesso, e ciò sia per le sue caratteristiche intrinseche non sempre pienamente conosciute o conoscibili, sia per l'atto di acquisto, dal momento che il *range* dei prezzi e delle etichette è assai ampio e impone, in alcune circostanze, un certo tempo per assumere la decisione.

In ogni caso, negli ultimi anni la GDO ha raggiunto nei principali paesi europei una quota in volume pari addirittura al 60% delle vendite totali di vino (Pallonari, 2010).

Questo risultato è dovuto innanzitutto al ruolo determinante che da sempre ha saputo giocare nei rapporti di filiera potendo imporre alle imprese di produzione gli standard di fornitura – e ottenere quindi benefici in termini di costi – sulla base di un forte potere contrattuale; potere acquisito di fronte alla diversificazione degli approvvigionamenti data dalla crescita di un ventaglio di potenziali fornitori in tutte le zone geografiche (Pomarici, 2008).

In secondo luogo, si è assistito a una certa qualificazione della politica assortimentale da parte delle varie insegne, con un conseguente innalzamento di immagine presso i consumatori e la nascita di una funzione contributiva in termini di crescita culturale del comparto. Molti supermercati e ipermercati si sono infatti specializzati anche nella vendita di etichette prestigiose ampliando e approfondendo la loro gamma di vini inizialmente caratterizzata da prodotti appartenenti a segmenti inferiori e dalla qualità non molto elevata ma piuttosto standardizzata, in modo da offrire convenienza.

Tale evoluzione è avvenuta di pari passo con lo spostamento della GDO da un'offerta prettamente logistica a una fondata sul servizio informativo in un contesto in cui lo sviluppo di Internet e delle telecomunicazioni ha posto le premesse per una certa disintermediazione accorciando la distanza tra produttori e consumatori (Vescovi, 2007). Di conseguenza diviene fondamentale non banalizzare i prodotti ad alto coinvolgimento di acquisto, ma incrementare l'esperienza stessa del cliente. Ecco che in tal senso molte insegne hanno dedicato anche per il

comparto vino crescenti investimenti sia in termini di spazio che di allestimenti innovativi: si tende a rendere l'atmosfera più accattivante e a ricreare, ad esempio, l'ambiente della cantina o dell'enoteca simulando anche nei materiali le caratteristiche costruttive tradizionali (Donati e Fabbro, 2008).

A spingere i consumatori a preferire l'acquisto nei supermercati e negli ipermercati è stata però anche la recente crisi economica. Infatti la prerogativa fondamentale della GDO rimane comunque la possibilità per i consumatori di comprare a un buon rapporto qualità/prezzo presso un intermediario che con il suo potere contrattuale ottiene sconti quantità dai fornitori e che fa del libero servizio una delle sue caratteristiche fondamentali, con risparmi di costo che poi si ripercuotono sul prezzo finale.

Relativamente a quest'ultima peculiarità – il libero servizio –, bisogna notare come essa sia funzionale allo sviluppo della marca e quindi alla crescita di importanza delle politiche di marketing da parte dei produttori: il consumatore poco esperto, senza il supporto e i consigli di figure qualificate, rischia di perdersi in un assortimento sempre più ampio e profondo, di conseguenza nell'acquisto si lascia guidare dall'*appeal* di un'etichetta, di un marchio o di una bottiglia piuttosto che dalla reale qualità di un vino. D'altra parte, quel gruppo di consumatori che identifica la proposta di una figura specializzata come una sorta di forzatura all'acquisto ha la possibilità nella GDO di osservare, leggere le etichette e confrontare i prezzi.

Tornando ai canali tradizionali, doverosa è qualche considerazione sull'enoteca; in particolare è importante rilevare come questo tipo di locale abbia subito una pressione evolutiva. Da una parte, soprattutto fuori dall'Italia, la necessità di rispondere alla concorrenza della distribuzione moderna ha stimolato la nascita di nuovi soggetti imprenditoriali che gestiscono catene di enoteche di notevole ampiezza; dall'altra, la segmentazione della domanda e la differenziazione dell'offerta hanno consentito alle enoteche indipendenti di minori dimensioni – collegate eventualmente a piccoli distributori specializzati – di operare con successo in particolari nicchie di mercato (Rouzet e Seguin, 2003; Pomarici e Sardone, 2009). Inoltre, come accennato, da semplice punto vendita l'enoteca è diventata un luogo di ritrovo e di socializzazione soprattutto per i consumatori più giovani.

Fondamentale per il settore vitivinicolo è poi il canale Ho.re.ca.; sia che si tratti di ristorazione indipendente, sia di catene di ristoranti o hotel organizzate o meno in *franchising*, tali operatori centralizzano la maggior parte dei loro acquisti comprando comunque anche localmente in modo da sviluppare una propria e differenziata carta dei vini (Rouzet e Seguin, 2003).

Negli ultimi anni ha inoltre acquisito maggiore importanza il canale diretto produttore-consumatore attraverso la commercializzazione in cantina o nel punto vendita della cooperativa, mediante raggruppamenti volontari di produttori o tramite strumenti di *e-commerce*.

La cantina, frequentata per ovvie ragioni logistiche da chi abita nelle vicinanze dell'azienda di produzione e da coloro che praticano enoturismo, ha come punto di forza la possibilità di regalare un'esperienza completa dal punto di vista sensoriale agli utenti, che entrano così in diretto contatto con il mondo del vino, la natura e spesso anche la gastronomia tipica locale. Non mancano poi le esperienze innovative di acquisto, come la possibilità per i clienti di prenotare in anticipo le bottiglie di vino delle future annate.

Riguardo i raggruppamenti volontari, certi produttori non esitano a riunire le proprie attività di degustazione e commercializzazione in uno *stand* di vendita creato su un luogo terzo rispetto a quello delle singole aziende, ad esempio un sito turistico a forte densità di passaggio, una strada trafficata o un monumento; la promozione comune dei prodotti può infatti apportare notevoli benefici in termini di smercio (Rouzet e Seguin, 2003).

La vendita attraverso Internet, invece, sta cominciando a diffondersi tra le aziende più grandi e tecnologicamente all'avanguardia, consapevoli del fatto di trovarsi di fronte a un *Hybrid Consumer* (Wind *et al.*, 2002) che ama sperimentare differenti modalità e canali di acquisto compiendo un'integrazione tra comportamenti *off line* e *on line*.

CAPITOLO 2

IL MERCATO VITIVINICOLO ITALIANO

“Et però credo che molta felicità
sia agli homini che nascono dove
si trovano i vini boni”.

Leonardo Da Vinci

2.1 Lo scenario

Come emerso dal capitolo precedente, l'Italia si trova a operare in un contesto internazionale estremamente complesso e dinamico, continuamente sottoposta a pressione competitiva e ai capricci di una domanda volubile e sofisticata.

Da notare comunque come negli ultimi anni sia riuscita a ottenere una posizione di preminenza. Con una produzione di vino di circa 45 milioni di ettolitri nel 2010 e una quota del 17,25% sul totale globale, l'Italia risulta essere ormai da anni tra i principali produttori mondiali di vino insieme a Francia (17,29% di quota sul totale nel 2010), con la quale si contende il primato, e Spagna (13,08%); a distanza seguono i principale produttori extraeuropei, ossia Stati Uniti (7,55%), Argentina (6,25%) e Australia (4,32%) (OIV, 2011). Sempre nel 2010, il valore della produzione italiana è stimabile in circa 7,5 miliardi di euro con un valore delle esportazioni di 3,9 miliardi – pari quindi a più del 50% del valore del prodotto – previsto anche in aumento: la Coldiretti, in base a dati Istat sul commercio estero, ha annunciato infatti per il 2011 una cifra pari a più di 4 miliardi di euro di export di vino italiano, che, a +14% sul 2010, si classifica come la voce più importante dell'export agroalimentare nazionale¹. L'Italia, in particolare, risulta essere il secondo esportatore mondiale in valore dopo la Francia, che nel 2010 ha raggiunto circa i 6,3 miliardi di euro, ma il primo in quantità, con 21,7 milioni di ettolitri nel 2010, seguita da Spagna (17,7 milioni di ettolitri) e Francia (13,5 milioni); da ciò si deduce come il prezzo medio a ettolitro del vino italiano sia pari a circa il 40% di quello francese². I principali mercati di riferimento della penisola coincidono con i

¹ Fonte: www.coldiretti.it.

² Fonte: <http://inumeridelvino.it>.

paesi che da sempre sono i maggiori importatori mondiali di vino, ossia Stati Uniti, Regno Unito e Germania, e ciò sia per l'export in volume che per quello in valore.

Il successo del vino italiano a livello sia nazionale che internazionale è dovuto in particolare all'attenzione per la produzione di qualità e di particolare pregio. Lo scandalo del metanolo degli anni Ottanta può essere considerato lo spartiacque tra un modo vecchio di concepire la vitivinicoltura, focalizzato sulla quantità, e un modo nuovo completamente imperniato sui dettami della qualità, pienamente appoggiato dalle politiche a livello comunitario (Piccoli, 2008). In particolare, il progressivo cambiamento di destinazione della produzione vinicola italiana da vino sfuso, destinato al consumo locale o al prodotto da "taglio", a vino imbottigliato, etichettato e certificato ha consentito di trasformare una produzione antica ed economicamente sempre meno conveniente in un *business* vitale e attraente. Dal lato dell'offerta si è attivato un circolo virtuoso di recupero dei vitigni autoctoni, di introduzione di nuove tecnologie di produzione, di rinnovamento di quelle tradizionali, di internazionalizzazione e di apertura verso la distribuzione moderna. Dal lato della domanda si è assistito alla rivitalizzazione "trendy" di un prodotto precedentemente considerato poco attuale dalla maggioranza dei nuovi consumatori globali postmoderni, più orientati verso bevande giovanili e internazionali come la birra, il whisky e i soft drink; il vino di qualità ha saputo infatti rispondere adeguatamente ai recenti indirizzi economici e sociali in forza della sua immagine eco-compatibile, della sua attitudine salutistica e della sua dimensione emozionale legata al piacere.

Per il vino italiano si è dunque riproposto il trionfo già ottenuto da altri sistemi produttivi nazionali, come la moda e l'arredamento, che hanno saputo valorizzare tradizione, qualità manifatturiera e creatività, in poche parole, l'*italian style* (Rea, 2006). La produzione di vino di qualità risulta infatti a tutti gli effetti uno dei comparti trainanti del *made in Italy*³ e proprio per questo può godere in campo sia nazionale che internazionale del cosiddetto *country of origin effect*, ossia un trasferimento di significato (garanzia di qualità) da una nazione a un prodotto, che riceve così un'iniezione simbolica benefica dall'associazione con il paese di provenienza. Nagashima (1970) definisce l'immagine Paese come la rappresentazione, la reputazione, lo stereotipo che gli uomini d'affari e i consumatori associano ai prodotti di uno specifico paese, sottolineando l'influenza di variabili quali le caratteristiche nazionali, il *background* economico e politico, la storia, le tradizioni e i prodotti rappresentativi della nazione nel forgiarne le caratteristiche. Più forte è l'immagine di un Paese legata alla superiorità dello stesso in un settore – e quindi più

³ Si pensi che alla "Giornata della Qualità Italia" 2011, dedicata agli esponenti del *made in Italy* che promuovono l'immagine, lo stile e l'eccellenza dell'Italia all'estero, il vino è stato riconosciuto come il miglior ambasciatore della penisola nel mondo con la consegna da parte del Presidente della Repubblica Giorgio Napolitano del "Premio Leonardo" a Piero Antinori, gonfaloniere dell'eccellenza enoica italiana a capo di uno dei *brand* più celebri e storici del vino.

Fonte: www.winenews.it.

consistente è la domanda disposta a premiare i vantaggi comparativi della nazione –, tanto maggiore sarà il suo ruolo come strumento di marketing nella promozione dei prodotti. Il *made in*, l'origine del *brand* – elemento dell'immagine di marca che costituisce sia una variabile demografica della stessa, sia parte della sua personalità – influenza infatti in modo immediato le percezioni dei consumatori e consente di contribuire alla spiegazione del valore da essi attribuito al prodotto (Thakor e Kohli, 1996). Da notare come nel settore del vino di qualità, accanto a un generico *made in Italy*, eserciti spesso il suo effetto anche l'immagine di alcune aree territoriali più circoscritte caratterizzate da una precisa vocazione produttiva: si pensi a certi vini a denominazione di origine e a indicazione geografica ottenuti in Veneto, Toscana, Abruzzo, Sicilia e Puglia.

Nonostante il forte sviluppo e la capacità di traino dell'economia nazionale, il mercato del vino italiano risulta comunque ancora distante da una fase di assestamento e di consolidamento, trovandosi in uno scenario globale ricco di sfide e incertezze. Addirittura, è possibile affermare che la scelta di seguire il percorso della qualità abbia allontanato i produttori italiani dagli obiettivi propriamente di impresa – il reddito aziendale – risvegliando la passione e il piacere di “fare vino”, e che quindi i recenti risultati ottenuti siano il frutto di una certa improvvisazione, di un acuto intuito e di una felice e fortunata empatia tra produttori, intermediari e consumatori all'interno di un *business* spontaneo, creativo e gradevole, ma fragile e instabile (Rea, 2006).

Per sostenere in modo continuo e duraturo i successi conseguiti e per creare e rigenerare altro valore, è necessario che le imprese alimentino la competitività con ulteriori miglioramenti e rinnovamenti, in particolare nel campo del marketing. A tale proposito, per stimolare nuovamente una domanda interna e globale ormai sempre più in diminuzione, è necessario innanzitutto analizzare e comprendere le esigenze dei consumatori e le relative evoluzioni in modo da offrire prodotti in grado di soddisfare continuamente gli acquirenti; la convinzione che quasi esclusivamente la qualità del prodotto sia in grado di generare mercato non è più valida, bisogna considerare che la qualità prodotta può essere diversa da quella percepita dai clienti. In secondo luogo è essenziale ideare adeguate strategie di marketing e predisporre i relativi piani di attuazione così da raggiungere i consumatori nel miglior modo possibile. Allo stesso tempo occorre presidiare la concorrenza monitorando i fenomeni in atto e gli aspetti di crescita non solo sotto il profilo dei volumi e dei margini, ma anche sotto quello della gestione e dell'organizzazione delle singole imprese e dell'intera filiera, con attenzione particolare alla distribuzione. Le imprese produttrici presentano infatti un modesto potere contrattuale nei confronti dei vari attori di intermediazione – in particolare della Grande Distribuzione Organizzata (GDO), che sta innovando continuamente per rispondere a mercati sempre più difficili, saturi ed esigenti –, così che in queste condizioni risulta arduo sia posizionare al meglio i prodotti nei confronti dei consumatori, sia penetrare canali e mercati in modo adeguato per poter poi sviluppare politiche di *sell out* delle referenze, garantire il

consolidamento dei propri risultati e assicurare la credibilità dei programmi futuri, indispensabili per prospettare una crescita sostenibile e duratura.

In generale, non sembra che i produttori italiani siano stati finora in grado di guidare la crescita valorizzando in modo assennato le opportunità offerte dal mercato. Dati raccolti negli ultimi anni dall'Osservatorio sul Marketing del Vino della SDA Bocconi indicano infatti una buona sensibilità all'ulteriore miglioramento del prodotto e della gamma offerta, ma un'attenzione ancora insufficiente al marketing e alla distribuzione rispetto alla percezione della crescente competitività dei concorrenti esteri e soprattutto in relazione all'inferiorità delle capacità di marketing finora registrata dalle imprese italiane nei loro confronti (Rea, 2006). Tale inferiorità può essere dovuta anche al tipo di struttura imprenditoriale del mercato italiano, estremamente frammentato e costituito da piccole imprese sprovviste di risorse finanziarie e carenti dal punto di vista della cultura manageriale. Si ritiene comunque che con volontà, impegno, tenacia e sfruttamento delle opportunità e dei mezzi offerti anche dal mondo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione sia possibile sviluppare un orientamento al mercato e conseguire importanti risultati.

2.2 La produzione di qualità

Prima di affrontare il tema della produzione di vino, si forniscono alcuni dati sulla superficie vitata italiana, la quale, secondo il VI Censimento generale dell'agricoltura realizzato dall'Istat, ha raggiunto i 632.140 ettari nel 2010, con una riduzione dell'11,88% rispetto al 2000 (tab. 2.1). In questo arco temporale, le maggiori diminuzioni in termini percentuali si sono riscontrate in Lazio (-45,55%), Liguria (-44,48%) e Basilicata (-36,96%), mentre gli unici incrementi si sono avuti in Trentino Alto Adige (+10,52%), Friuli Venezia Giulia (+10,47%) e Lombardia (+1,01%). Analizzando gli ultimi anni, a partire dal 2008 si è avuta l'applicazione della nuova riforma OCM Vino, tesa a rafforzare la politica di qualità del settore vitivinicolo attraverso una concessione di incentivi all'estirpazione di vigneti obsoleti. Durante le campagne 2008/2009 e 2009/2010 sono stati estirpati così circa 20.500 ettari di superficie vitata, per un totale di circa 202 milioni di euro di contributo, e ciò soprattutto in Puglia, Sicilia ed Emilia Romagna, dove sono state presentate circa il 70% delle domande volontarie di abbandono. La dotazione assegnata dall'UE per la campagna 2010/2011, anno di ultima attuazione della riforma, è consistita invece di 81.968.012 euro, pari a un'estirpazione di circa 9.500 ettari. Tra il 2008 e il 2011 l'Italia ha visto così una diminuzione di 30.000 ettari della sua superficie vitata⁴. Degno di nota il fatto che, nonostante abbiano beneficiato

⁴ Fonte: <http://winemarkets.wordpress.com>.

dei premi per abbandono più delle altre regioni, Puglia e Sicilia detengano comunque le quote maggiori di superficie sul totale, pari rispettivamente al 15,31% e al 17,51%, seguite da Veneto (11,66%), Toscana (8,95%) ed Emilia Romagna (8,83%).

Tab. 2.1: Superficie vitata italiana (ettari)

Regioni	2000	2010	Quota % 2010	Variatz. % 2010/2000
Piemonte	52.905,75	46.710,34	7,39%	-11,71%
Valle D'Aosta	517,09	431,55	0,07%	-16,54%
Lombardia	22.070,09	22.292,69	3,53%	1,01%
Trentino Alto Adige	13.864,10	15.323,11	2,42%	10,52%
Veneto	73.780,79	73.708,68	11,66%	-0,10%
Friuli Venezia Giulia	17.804,85	19.668,94	3,11%	10,47%
Liguria	2.391,24	1.327,50	0,21%	-44,48%
Emilia Romagna	60.072,09	55.814,98	8,83%	-7,09%
Toscana	58.504,41	56.587,74	8,95%	-3,28%
Umbria	14.227,09	12.059,45	1,91%	-15,24%
Marche	19.660,40	15.475,22	2,45%	-21,29%
Lazio	29.533,41	16.082,05	2,54%	-45,55%
Abruzzo	34.904,37	30.582,88	4,84%	-12,38%
Molise	5.883,35	4.172,74	0,66%	-29,08%
Campania	29.264,34	21.002,45	3,32%	-28,23%
Puglia	111.290,21	96.750,30	15,31%	-13,06%
Basilicata	8.736,80	5.508,01	0,87%	-36,96%
Calabria	13.825,81	9.075,90	1,44%	-34,36%
Sicilia	121.796,15	110.699,09	17,51%	-9,11%
Sardegna	26.301,44	18.866,39	2,98%	-28,27%
ITALIA	717.333,78	632.140,01	100,00%	-11,88%
Nord	243.406,00	235.277,79	37,22%	-3,34%
Centro	121.925,31	100.204,46	15,85%	-17,81%
Sud e Isole	352.002,47	296.657,76	46,93%	-15,72%

Fonte: VI Censimento generale dell'agricoltura Istat 2010

La tab. 2.2 fornisce invece delle indicazioni sulla resa del vigneto italiano in termini di quintali di uva ottenuti per ettaro; il terreno più produttivo nel 2010 si ha in Emilia Romagna (163 q/ha), seguita da Veneto (159 q/ha), Abruzzo (126 q/ha), Trentino Alto Adige (112 q/ha) e Puglia (110 q/ha).

Tab. 2.2: Resa della superficie vitata (q/ha)

Regioni	2006	2007	2008	2009	2010	Variaz. % 2010/2009	Variaz. % 2010/2006
Piemonte	86	75	69	77	76	-1,30%	-11,63%
Valle D'Aosta	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Lombardia	73	73	71	83	89	7,23%	21,92%
Trentino Alto Adige	130	126	121	121	112	-7,44%	-13,85%
Veneto	150	150	156	156	159	1,92%	6,00%
Friuli Venezia Giulia	78	89	75	66	n.d.	n.d.	n.d.
Liguria	79	76	66	61	58	-4,92%	-26,58%
Emilia Romagna	160	148	148	165	163	-1,21%	1,88%
Toscana	76	70	69	68	73	7,35%	-3,95%
Umbria	119	106	87	79	73	-7,59%	-38,66%
Marche	99	66	62	68	76	11,76%	-33,23%
Lazio	137	114	112	95	80	-15,79%	-41,61%
Abruzzo	155	101	134	107	126	17,76%	-18,71%
Molise	70	50	50	74	68	-8,11%	-2,86%
Campania	111	93	98	88	90	2,27%	-18,92%
Puglia	111	83	103	94	110	17,02%	-0,90%
Basilicata	79	68	65	58	49	-15,52%	-37,97%
Calabria	67	57	58	49	47	-4,08%	-29,85%
Sicilia	84	65	80	65	73	12,31%	-13,10%
Sardegna	45	45	37	34	34	0,00%	-24,44%

Fonte: Elaborazione su dati Istat

Passando alla produzione italiana di vino e mosto, dopo il picco produttivo del 2005 e lo scarso risultato del 2007, essa ha registrato un andamento altalenante, attestandosi nel 2010 a quota 46,745 milioni di ettolitri con un incremento di quasi il 3% rispetto al 2009 (tab. 2.3). I maggiori aumenti avuti in particolare in Friuli Venezia Giulia (+77,39%), Puglia (+21,10%), Marche (+18,54%) e Abruzzo (+14,18%) e i risultati abbastanza stabili ma consistenti delle regioni più produttive hanno più che compensato le diminuzioni di Calabria (-17,60%), Lazio (-17,55%), Liguria (-15,66%), Sardegna (-13,64%) e Basilicata (-13,19%). Come si verifica ormai da anni, la produzione si è concentrata in Veneto, Puglia, Emilia Romagna e Sicilia, con una quota sul totale rispettivamente del 17,87%, 15,34%, 14,12% e 12,14% nel 2010; queste quattro regioni detengono infatti complessivamente quasi il 60% della produzione italiana.

Tab. 2.3: Produzione italiana di vino e mosto (milioni di ettolitri)

Regioni	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Quota % 2010	Variaz. % 2010/2009	Variaz. % 2010/2005
Piemonte	3,054	3,229	2,724	2,480	2,858	3,006	6,43%	5,18%	-1,57%
Valle D'Aosta	0,020	0,022	0,018	0,017	0,022	0,022	0,05%	0,00%	10,00%
Lombardia	1,100	1,081	1,099	1,250	1,277	1,349	2,89%	5,64%	22,64%
Trentino Alto Adige	1,057	1,159	1,221	1,140	1,254	1,161	2,48%	-7,42%	9,84%
Veneto	7,093	7,208	7,799	8,119	8,174	8,351	17,87%	2,17%	17,74%
Friuli Venezia Giulia	1,159	1,014	1,029	1,014	0,752	1,334	2,85%	77,39%	15,10%
Liguria	0,084	0,077	0,089	0,071	0,083	0,070	0,15%	-15,66%	-16,67%
Emilia Romagna	6,608	6,768	6,253	6,340	6,952	6,601	14,12%	-5,05%	-0,11%
Toscana	2,780	2,978	2,824	2,800	2,772	2,854	6,11%	2,96%	2,66%
Umbria	0,998	1,103	0,998	0,843	0,987	0,875	1,87%	-11,35%	-12,32%
Marche	1,206	1,090	0,757	0,871	0,782	0,927	1,98%	18,54%	-23,13%
Lazio	2,362	2,316	1,838	1,797	1,527	1,259	2,69%	-17,55%	-46,70%
Abruzzo	3,469	3,233	2,162	3,054	2,652	3,028	6,48%	14,18%	-12,71%
Molise	0,390	0,376	0,319	0,319	0,319	0,271	0,58%	-15,05%	-30,51%
Campania	1,826	2,020	1,652	1,768	1,830	1,869	4,00%	2,13%	2,35%
Puglia	8,348	7,397	5,668	6,949	5,920	7,169	15,34%	21,10%	-14,12%
Basilicata	0,267	0,246	0,221	0,208	0,144	0,125	0,27%	-13,19%	-53,18%
Calabria	0,539	0,484	0,406	0,445	0,392	0,323	0,69%	-17,60%	-40,07%
Sicilia	7,283	6,974	4,574	6,180	6,175	5,676	12,14%	-8,08%	-22,07%
Sardegna	0,924	0,859	0,862	0,582	0,550	0,475	1,02%	-13,64%	-48,59%
ITALIA	50,567	49,634	42,513	46,247	45,422	46,745	100,00%	2,91%	-7,56%
Nord	20,175	20,558	20,232	20,431	21,372	21,894	46,84%	2,44%	8,52%
Centro	7,346	7,487	6,417	6,311	6,068	5,915	12,65%	-2,52%	-19,48%
Sud e Isole	23,046	21,589	15,864	19,505	17,982	18,936	40,51%	5,31%	-17,83%

Fonte: Elaborazione su dati Istat

Da notare come sempre nel 2010 la produzione totale si sia divisa abbastanza equamente tra vino bianco (21,960 milioni di ettolitri, pari al 46,98% del totale) e vini rosso e rosato (22,743 milioni di ettolitri, pari al 48,65% del totale), con il primo tipo ottenuto soprattutto al Nord Italia, i secondi sia al Nord che al Sud (tab. 2.4).

Tab. 2.4: Produzione italiana di vino bianco, rosso/rosato e mosto (milioni di ettolitri)

Regioni	Bianco						Rosso/Rosato						Mosto						Totale 2010
	2007	2008	2009	2010	Quota %	Variaz. 10/09	2007	2008	2009	2010	Quota %	Variaz. 10/09	2007	2008	2009	2010	Quota %	Variaz. 10/09	
Piemonte	1,133	0,954	0,962	1,126	5,1%	17,0%	2,095	1,770	1,517	1,880	8,3%	23,9%	0	0	0	0	0,0%		3,006
Valle D'Aosta	0,007	0,007	0,007	0,007	0,0%	0,0%	0,014	0,014	0,015	0,015	0,1%	0,0%	0	0	0	0	0,0%		0,022
Lombardia	0,458	0,453	0,542	0,617	2,8%	13,8%	0,619	0,646	0,708	0,732	3,2%	3,4%	0,004	0	0	0	0,0%		1,349
Trentino Alto Adige	0,674	0,635	0,781	0,753	3,4%	-3,6%	0,548	0,505	0,473	0,408	1,8%	-13,7%	0,000	0	0	0	0,0%		1,161
Veneto	3,685	3,965	4,321	5,515	25,1%	27,6%	3,408	3,714	3,630	2,643	11,6%	-27,2%	0,114	0,119	0,167	0,193	9,5%	15,6%	8,351
Friuli Venezia Giulia	0,621	0,610	0,443	0,692	3,2%		0,408	0,404	0,309	0,642	2,8%	107,8%	0	0	0	0	0,0%		1,334
Liguria	0,059	0,047	0,054	0,045	0,2%	-16,7%	0,030	0,024	0,029	0,025	0,1%	-13,8%	0	0	0	0	0,0%		0,070
Emilia Romagna	2,607	2,387	2,679	2,673	12,2%	-0,2%	3,606	3,370	3,174	3,476	15,3%	9,5%	0,555	0,496	0,486	0,452	22,1%	-7,0%	6,601
Toscana	0,530	0,448	0,436	0,427	1,9%	-2,1%	2,442	2,371	2,359	2,427	10,7%	2,9%	0,006	0,005	0,005	0	0,0%	-100%	2,854
Umbria	0,473	0,400	0,467	0,431	2,0%	-7,7%	0,525	0,443	0,520	0,444	2,0%	-14,6%	0	0	0	0	0,0%		0,875
Marche	0,366	0,460	0,405	0,462	2,1%	14,1%	0,391	0,411	0,376	0,465	2,0%	23,7%	0	0	0	0	0,0%		0,927
Lazio	1,884	1,492	1,463	0,934	4,3%	-36,2%	0,393	0,327	0,312	0,325	1,4%	4,2%	0,039	0,022	0,023	0	0,0%	-100%	1,259
Abruzzo	0,837	1,160	0,983	1,134	5,2%	15,4%	1,310	1,841	1,613	1,812	8,0%	12,3%	0,059	0,053	0,056	0,082	4,0%	46,4%	3,028
Molise	0,084	0,084	0,084	0,071	0,3%	-15,5%	0,236	0,236	0,236	0,200	0,9%	-15,3%	0	0	0	0	0,0%		0,271
Campania	0,723	0,768	0,766	0,811	3,7%	5,9%	0,930	1,000	1,054	1,058	4,7%	0,4%	0	0	0	0	0,0%		1,869
Puglia	2,418	2,902	2,575	2,977	13,6%	15,6%	2,968	3,638	2,961	3,653	16,1%	23,4%	0,282	0,409	0,384	0,539	26,4%	40,4%	7,169
Basilicata	0,044	0,041	0,026	0,042	0,2%	61,5%	0,177	0,167	0,118	0,083	0,4%	-29,7%	0	0	0	0	0,0%		0,125
Calabria	0,045	0,051	0,049	0,051	0,2%	4,1%	0,361	0,394	0,343	0,272	1,2%	-20,7%	0	0	0	0	0,0%		0,323
Sicilia	3,484	2,424	2,981	2,984	13,6%	0,1%	2,076	1,518	2,044	1,916	8,4%	-6,3%	1,414	0,633	1,155	0,776	38,0%	-32,8%	5,676
Sardegna	0,388	0,255	0,237	0,208	0,9%	-12,2%	0,474	0,326	0,313	0,267	1,2%	-14,7%	0	0	0	0	0,0%		0,475
ITALIA	20,520	19,543	20,261	21,960	100,0%	8,4%	23,011	23,119	22,104	22,743	100,0%	2,9%	2,473	1,737	2,276	2,042	100,0%	-10,3%	46,745
Nord	9,244	9,058	9,789	11,428	52,0%	16,7%	10,728	10,447	9,855	9,821	43,2%	-0,3%	0,673	0,615	0,653	0,645	31,6%	-1,2%	21,894
Centro	3,253	2,800	2,771	2,254	10,3%	-18,7%	3,751	3,552	3,567	3,661	16,1%	2,6%	0,045	0,027	0,028	0,000	0,0%	-100%	5,915
Sud e Isole	8,023	7,685	7,701	8,278	37,7%	7,5%	8,532	9,120	8,682	9,261	40,7%	6,7%	1,755	1,095	1,595	1,397	68,4%	-12,4%	18,936

Fonte: Elaborazione su dati Istat

L'ambito per cui la penisola si distingue è però la produzione di qualità, tale per le materie prime utilizzate, tra cui l'uva proveniente da vitigni autoctoni, il terreno e l'apporto umano nelle fasi di lavorazione e trasformazione.

L'Italia ha dimostrato la sua particolare sensibilità per la tutela e la valorizzazione del patrimonio varietale vinicolo già nel 1963, con la promulgazione della Legge n. 116 "Delega al Governo a emanare norme per la tutela delle denominazioni di origine dei mosti e dei vini", posta in esecuzione con l'emanazione del D.P.R. 12 luglio 1963 n. 930, il quale classificava i vini italiani in "vini da tavola" (VDT) e in "vini di qualità prodotti in regioni determinate" (VQPRD); i vini appartenenti a quest'ultima categoria – caratterizzabili ulteriormente come VLQPRD (vini liquorosi di qualità prodotti in regioni determinate), VSQPRD (vini spumanti di qualità prodotti in regioni determinate) e VFQPRD (vini frizzanti di qualità prodotti in regioni determinate) – erano poi suddivisi nei due livelli a "denominazione di origine controllata" (DOC) e a "denominazione di origine controllata e garantita" (DOCG). Dal momento che spesso venivano classificate come VQPRD molte produzioni che non avevano degli standard di qualità sufficientemente elevati limitandosi a raggiungere le caratteristiche minime previste dai disciplinari di produzione, si è giunti alla legge 10 febbraio 1992 n. 164 "Nuova disciplina delle denominazioni di origine", che, con una maggiore selezione, prevedeva anche l'introduzione dei vini a "indicazione geografica tipica" (IGT) (Unioncamere, 2007).

La disciplina attuale, dettata dall'ultima Riforma OCM Vino avviata con il Regolamento CE n. 479 del 29 aprile 2008 e dal Decreto Legislativo n. 61 dell'8 aprile 2010⁵, prevede invece una classificazione tra "vini senza indicazione geografica" e "vini a indicazione geografica" e, per quest'ultima tipologia, un'uniformazione con la legislazione esistente per gli altri prodotti agro-alimentari di qualità: i vini IGT diventano così IGP (indicazione geografica protetta), mentre quelli DOC e DOCG sono riuniti nel marchio DOP (denominazione di origine protetta).

Comunque, per rendere più comprensibile la gerarchia qualitativa dei vini italiani, si continua a fare riferimento alle definizioni tradizionali.

Per "vini da tavola" (VDT) si intendono quei vini prodotti nel rispetto di regole minime senza alcun riferimento a nessun disciplinare. Oltre al nome dell'azienda che li imbottiglia, presentano solo un riferimento al colore (bianco, rosso, rosato) senza nessuna indicazione del vitigno. Il prodotto è piuttosto semplice, può essere il risultato di un uvaggio oppure di un taglio, con uve o vini provenienti da diverse zone geografiche, da varietà e vendemmie differenti.

L'"indicazione geografica tipica" (IGT) si riferisce a vini da tavola di qualità prodotti in aree generalmente ampie, così che per la loro designazione possono essere utilizzati esclusivamente i

⁵ Decreto inerente alla tutela delle denominazioni di origine e delle indicazioni geografiche dei vini, in attuazione dell'art. 15 della Legge delega 7 luglio 2009, n. 88.

nomi delle unità geografiche corrispondenti alla circoscrizione territoriale di una o più unità amministrative – regione, provincia o comune –, una loro parte amministrativamente individuata o anche un'area diversa dalle precedenti purché definita. I requisiti sono meno restrittivi di quelli richiesti per i vini a denominazione di origine controllata⁶. Spesso però la collocazione in tale categoria è dovuta all'impossibilità, dati i vitigni utilizzati o la composizione del vino, di rientrare nei disciplinari dei vini con marchio DOC o DOCG o a scelte commerciali, per meglio segmentare la domanda e offrire ai consumatori vini di qualità anche a prezzi convenienti.

La “denominazione di origine controllata” (DOC) certifica la zona di origine e delimitata della raccolta delle uve utilizzate per la produzione del vino sul quale è apposto il marchio. Essa viene utilizzata per designare un prodotto rinomato e di qualità, le cui particolarità sono connesse all'ambiente naturale e ai fattori umani impiegati nella lavorazione e nella trasformazione; tali caratteristiche – classificabili in fisico-chimiche (estratto secco, acidità totale) e organolettiche (colore, limpidezza, odore e sapore) – devono rispettare uno specifico disciplinare di produzione approvato con decreto ministeriale⁷.

La “denominazione di origine controllata e garantita” (DOCG), infine, è riservata ai vini già riconosciuti DOC da almeno cinque anni che, in relazione alle caratteristiche qualitative intrinseche, siano ritenuti di particolare pregio rispetto alla media di quelle degli analoghi vini così classificati per effetto dell'incidenza di tradizionali fattori naturali, umani e storici e che abbiano acquisito rinomanza e valorizzazione commerciale a livello nazionale e internazionale. Sottoposti a severi controlli, i vini DOCG devono inoltre essere commercializzati in recipienti di capacità fino a cinque litri e portare un contrassegno dello Stato che dia la garanzia dell'origine e della qualità e che consenta la numerazione delle bottiglie prodotte⁸.

La domanda per l'ottenimento di un marchio di qualità può essere presentata al Comitato del Mipaaf – organo con competenza consultiva, propositiva ed esecutiva su tutti i vini designati con nome geografico – dai consorzi volontari di tutela e dai consigli interprofessionali nominati dalla giunta della Camera di Commercio territorialmente competente, dalle Regioni o Province

⁶ I requisiti obbligatori per un vino IGT sono di avere un'acidità totale non inferiore a 4,5 g/l e una gradazione alcolica minima di 9 gradi; inoltre, almeno l'85% delle uve – ottenute da vitigni raccomandati e autorizzati, appartenenti alla *Vitis Vinifera* – deve provenire dall'area geografica cui si fa riferimento.

⁷ Più in dettaglio, il disciplinare di produzione stabilisce: la denominazione di origine del vino, la delimitazione della zona di produzione delle uve, le condizioni di produzione (caratteristiche naturali dell'ambiente, vitigni, pratiche di impianto e di coltivazione dei vigneti, produzione massima di uva per ettaro consentita, modalità di preparazione dei vini speciali, pratiche correttive anche con uve, mosti o vini di altre zone di produzione e limiti di queste correzioni), la resa massima dell'uva in mosto o in vino, le caratteristiche chimiche e organolettiche, nonché la gradazione alcolica minima complessiva e infine modalità, condizioni ed eventuali limiti territoriali, sia per quanto riguarda la vinificazione di uve fuori dalla zona di produzione, con l'osservanza degli usi tradizionali della zona stessa, sia per la preparazione di vini liquorosi e spumanti anche al di fuori della zona di produzione da cui proviene il prodotto.

⁸ Fonte: Unioncamere (2009); Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali (Mipaaf), www.politicheagricole.it.

autonome, o da organizzazioni di categoria che rappresentino gli interessati. La certificazione è concessa dopo una serie di controlli molto rigidi effettuati, secondo la nuova riforma OCM Vino, non più dalle Commissioni di degustazione della Camera di Commercio, ma da organismi terzi al fine di garantire la massima imparzialità. Il riconoscimento poi non è acquisito una volta per tutte, ma continuamente verificato.

Negli ultimi anni il numero delle denominazioni di origine e delle indicazioni geografiche italiane è aumentato costantemente (tab. 2.5). I dati ufficiali del Ministero delle Politiche Agricole aggiornati al 31 dicembre 2011 indicano la presenza di 73 vini DOCG, di cui uno interregionale, 330 DOC, tra cui 9 interregionali, e 118 IGT, con 5 interregionali. La tab. 2.6 mostra il numero di riconoscimenti per ogni regione.

Tab. 2.5: I marchi di qualità in Italia

Denominazioni	2007	2008	2009	2010	2011
DOCG	36	41	46	56	73
DOC	316	316	319	330	330
IGT	118	118	118	118	118
Totale	470	475	483	504	521

Fonte: Elaborazione su dati Mipaaf

Tab. 2.6: Denominazioni di origine e indicazioni geografiche per regione (2011)

Regioni	DOCG	DOC	IGT	Totale
Piemonte	16	42	0	58
Valle D'Aosta	0	1	0	1
Lombardia	5	22	15	42
Trentino Alto Adige	0	8	4	12
Veneto	14	26	10	50
Friuli Venezia Giulia	4	10	3	17
Liguria	0	8	4	12
Emilia Romagna	2	18	9	29
Toscana	11	39	6	56
Umbria	2	13	6	21
Marche	5	15	1	21
Lazio	3	27	6	36
Abruzzo	1	8	8	17
Molise	0	4	2	6
Campania	4	15	10	29
Puglia	4	29	6	39
Basilicata	1	4	1	6
Calabria	0	9	10	19
Sicilia	1	22	7	30
Sardegna	1	19	15	35

Fonte: Dati Mipaaf

La produzione italiana di qualità incide notevolmente su quella totale di vino, tanto che nel 2010 ha raggiunto una quota del 65,60%, con 15,772 milioni di ettolitri (35,66% del totale) per i vini DOC/DOCG e 13,238 milioni di ettolitri per i vini IGT (29,93% del totale) (tab. 2.7). Entrando nei dettagli, il 63% della produzione DOC/DOCG è stata ottenuta nelle regioni del Nord Italia, con in testa Veneto (21,3%), Piemonte (15,8%) ed Emilia Romagna (10,6%); nel Centro ha spiccato invece la Toscana (11,3%). Caso analogo si è avuto per il vino IGT, ottenuto per il 49,7% nel Nord della penisola, soprattutto in Veneto (25,3%) ed Emilia Romagna (18,8%); aggiungendo a queste Sicilia e Puglia, le due più importanti produttrici meridionali con una quota rispettivamente del 17,9% e del 14,9%, in quattro regioni si è arrivati a produrre il 76,9% dei vini IGT italiani. Mentre le regioni del Nord e del Centro Italia sono maggiormente orientate verso la produzione certificata, il Sud detiene il primato nella produzione di vino da tavola per lo più commercializzato sfuso: nel 2010, in particolare, ha raggiunto una quota del 63,4% su un totale di 15,213 milioni di ettolitri; le maggiori produttrici sono state ancora una volta Puglia (24%) e Sicilia (15,5%). L'importanza della qualità per l'Italia è testimoniata anche dal fatto che la produzione di vini DOC/DOCG è aumentata nel 2010 addirittura dell'11,4% rispetto al 2009, mentre quella di vini IGT del 2,7%, ma del 6,3% sul 2007; gli incrementi maggiori per i DOC/DOCG si sono riscontrati in Veneto, Puglia, Friuli Venezia Giulia, Piemonte, Marche e Lombardia, quelli per gli IGT in Friuli Venezia Giulia, Lombardia, Abruzzo, Marche, Puglia e Sicilia. Al contrario, i vini da tavola hanno visto una diminuzione dello 0,7% rispetto al 2009 e del 6,3% rispetto al 2007, con cali soprattutto nel Centro e nel Sud Italia, sorprendentemente in Sicilia.

Tab. 2.7: Produzione italiana di vino di qualità (milioni di ettolitri)

Regioni	DOC/DOCG							IGT							Vino da tavola							Totale 2010
	2007	2008	2009	2010	Quota %	Variatz. 10/09	Variatz. 10/07	2007	2008	2009	2010	Quota %	Variatz. 10/09	Variatz. 10/07	2007	2008	2009	2010	Quota %	Variatz. 10/09	Variatz. 10/07	
Piemonte	2,710	2,276	2,122	2,497	15,8%	17,7%	-7,9%	0	0	0	0	0,0%			0,519	0,448	0,357	0,509	3,3%	42,6%	-1,9%	3,006
Valle D' Aosta	0	0	0	0	0,0%			0	0	0	0	0,0%			0,018	0,017	0,022	0,022	0,1%	0,0%	22,2%	0,022
Lombardia	0,640	0,671	0,710	0,809	5,1%	13,9%	26,4%	0,181	0,182	0,236	0,309	2,3%	30,9%	70,7%	0,255	0,247	0,303	0,231	1,5%	-23,8%	-9,4%	1,349
Trentino Alto Adige	1,020	0,965	1,044	0,964	6,1%	-7,7%	-5,5%	0,180	0,161	0,199	0,186	1,4%	-6,5%	3,3%	0,022	0,014	0,012	0,010	0,1%	-16,7%	-54,5%	1,160
Veneto	2,281	2,329	2,320	3,354	21,3%	44,6%	47,0%	4,268	4,541	4,846	3,354	25,3%	-30,8%	-21,4%	0,544	0,809	0,785	1,245	8,2%	58,6%	128,9%	7,953
Friuli Venezia Giulia	0,669	0,655	0,482	0,602	3,8%	24,9%	-10,0%	0,204	0,199	0,151	0,236	1,8%	56,3%	15,7%	0,156	0,160	0,119	0,222	1,5%	86,6%	42,3%	1,060
Liguria	0,045	0,035	0,041	0,035	0,2%	-14,6%	-22,2%	0,008	0,006	0,007	0,006	0,0%	-14,3%	-25,0%	0,036	0,030	0,034	0,029	0,2%	-14,7%	-19,4%	0,070
Emilia Romagna	1,501	1,480	1,486	1,674	10,6%	12,7%	11,5%	2,617	2,300	2,309	2,483	18,8%	7,5%	-5,1%	2,094	1,977	2,058	1,992	13,1%	-3,2%	-4,9%	6,149
Toscana	1,710	1,750	1,724	1,778	11,3%	3,1%	4,0%	0,787	0,711	0,724	0,718	5,4%	-0,8%	-8,8%	0,475	0,358	0,347	0,358	2,4%	3,2%	-24,6%	2,854
Umbria	0,307	0,281	0,327	0,303	1,9%	-7,3%	-1,3%	0,400	0,326	0,408	0,339	2,6%	-16,9%	-15,3%	0,292	0,236	0,252	0,233	1,5%	-7,5%	-20,2%	0,875
Marche	0,273	0,344	0,301	0,352	2,2%	16,9%	28,9%	0,363	0,391	0,349	0,420	3,2%	20,3%	15,7%	0,121	0,136	0,131	0,155	1,0%	18,3%	28,1%	0,927
Lazio	1,054	0,899	0,903	0,476	3,0%	-47,3%	-54,8%	0,320	0,324	0,308	0,214	1,6%	-30,5%	-33,1%	0,903	0,605	0,564	0,569	3,7%	0,9%	-37,0%	1,259
Abruzzo	0,769	1,066	1,024	1,077	6,8%	5,2%	40,1%	0,130	0,256	0,218	0,270	2,0%	23,9%	107,7%	1,247	1,679	1,354	1,598	10,5%	18,0%	28,1%	2,945
Molise	0,188	0,188	0,188	0,159	1,0%	-15,4%	-15,4%	0	0	0	0	0,0%			0,132	0,132	0,132	0,112	0,7%	-15,2%	-15,2%	0,271
Campania	0,235	0,288	0,288	0,300	1,9%	4,2%	27,7%	0,256	0,273	0,198	0,206	1,6%	4,0%	-19,5%	1,161	1,207	1,344	1,363	9,0%	1,4%	17,4%	1,869
Puglia	0,828	0,838	0,733	1,010	6,4%	37,8%	22,0%	1,059	1,322	1,201	1,972	14,9%	64,2%	86,2%	3,499	4,379	3,602	3,649	24,0%	1,3%	4,3%	6,631
Basilicata	0,029	0,028	0,024	0,021	0,1%	-12,5%	-27,6%	0,024	0,023	0,018	0,016	0,1%	-11,1%	-33,3%	0,168	0,158	0,102	0,088	0,6%	-13,7%	-47,6%	0,125
Calabria	0,084	0,085	0,066	0,056	0,4%	-15,2%	-33,3%	0,028	0,059	0,042	0,036	0,3%	-14,3%	28,6%	0,293	0,300	0,284	0,231	1,5%	-18,7%	-21,2%	0,323
Sicilia	0,250	0,153	0,230	0,170	1,1%	-26,1%	-32,0%	1,452	1,147	1,562	2,366	17,9%	51,5%	62,9%	3,859	2,641	3,234	2,364	15,5%	-26,9%	-38,7%	4,900
Sardegna	0,240	0,161	0,150	0,135	0,9%	-10,0%	-43,8%	0,178	0,128	0,119	0,107	0,8%	-10,1%	-39,9%	0,445	0,292	0,282	0,233	1,5%	-17,4%	-47,6%	0,475
ITALIA	14,833	14,492	14,163	15,772	100,0%	11,4%	6,3%	12,455	12,349	12,895	13,238	100,0%	2,7%	6,3%	16,239	15,825	15,318	15,213	100,0%	-0,7%	-6,3%	44,223
Nord	8,866	8,411	8,205	9,935	63,0%	21,1%	12,1%	7,458	7,389	7,748	6,574	49,7%	-15,2%	-11,9%	3,644	3,702	3,690	4,260	28,0%	15,4%	16,9%	20,769
Centro	3,344	3,274	3,255	2,909	18,4%	-10,6%	-13,0%	1,870	1,752	1,789	1,691	12,8%	-5,5%	-9,6%	1,791	1,335	1,294	1,315	8,6%	1,6%	-26,6%	5,915
Sud e Isole	2,623	2,807	2,703	2,928	18,6%	8,3%	11,6%	3,127	3,208	3,358	4,973	37,6%	48,1%	59,0%	10,804	10,788	10,334	9,638	63,4%	-6,7%	-10,8%	17,539

Fonte: Elaborazione su dati Istat

Nonostante siano così numerose, non sono però molte le denominazioni dotate di un'adeguata notorietà e caratterizzate da dimensioni produttive tali da essere conosciute sui mercati internazionali. Il livello di concentrazione è quindi abbastanza elevato. Secondo dati Ismea (2011), nel 2009 i primi dieci vini DOC e DOCG hanno inciso, nel loro insieme, per circa il 46% della produzione nazionale certificata di vini della stessa categoria, pari a 10.030.492 ettolitri, e i primi trenta addirittura per quasi l'88%⁹. Stessa situazione si è presentata per i vini IGT, tanto che i primi dieci hanno pesato per il 74% sul totale di una produzione potenziale di 14.742.954 ettolitri e i primi venti per il 93%¹⁰ (tab. 2.8). La struttura produttiva dei vini a denominazione di origine e a indicazione geografica è basata quindi su poche produzioni molto rilevanti dal punto di vista quantitativo cui si aggiungono molte piccole produzioni di nicchia.

Tab. 2.8: La concentrazione nei comparti DOC/DOCG e IGT

	Numero di aziende che hanno fatto denuncia alle Camere di Commercio per la raccolta di uva per DOC-DOCG-IGT	Superfici in produzione denunciate (ha)	Uva prodotta (q.li)	Produzione potenziale, ottenibile dalle uve rivendicate (hl)	Produzione certificata (hl)
Totale comparto vini DOC/DOCG	165.856	215.138	20.305.613	14.122.169	10.030.492
Concentrazione	Prime 30 DOC/DOCG: 67% del totale			Prime 10 DOC/DOCG: 46% del totale Prime 30 DOC/DOCG: 88% del totale	
Totale comparto vini IGT	163.303	147.088	18.480.022	14.742.954	-
Concentrazione	Prime 30 IGT: 97% del totale			Prime 10 IGT: 74% del totale Prime 20 IGT: 93% del totale	

Fonte: Ismea (2011)

Riguardo la bassa notorietà delle varie produzioni tra il pubblico, un'indagine Ismea realizzata nel 2007 tramite *focus group* su un campione di consumatori di vini dimostra, a fronte di una diffusa preparazione sugli acronimi IGT, DOC e DOCG ma non di un'altrettanta comprensione delle loro differenze, una ridotta conoscenza delle denominazioni, con solo il 40% degli intervistati che riesce a citare spontaneamente almeno un vino con marchio di certificazione (Fait, 2008).

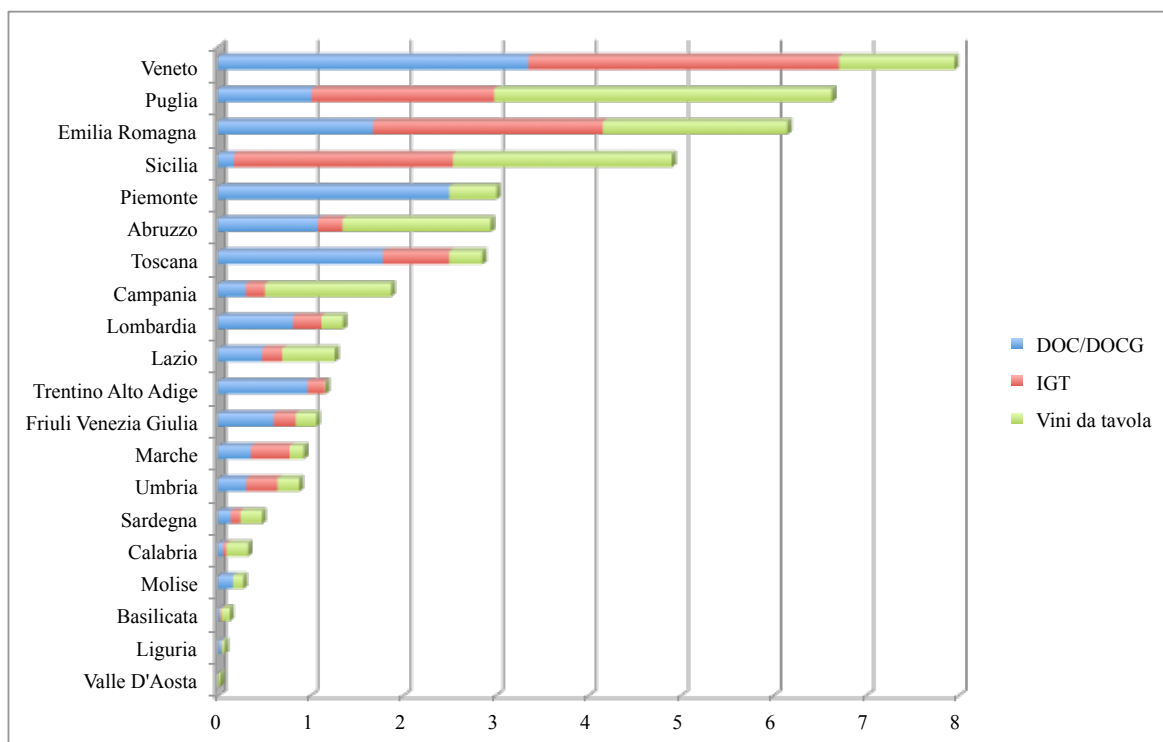
A conclusione di quanto detto finora sulla produzione italiana di vino, la fig. 2.1, ottenuta rielaborando i dati principali della tab. 2.7, fornisce una classifica delle regioni della penisola in

⁹ I vini DOC e DOCG in questione, in ordine di produzione decrescente, sono: Montepulciano d'Abruzzo, Chianti, Asti, Conegliano Valdobbiadene, Soave, Valpolicella, Oltrepo' Pavese, Alto Adige, Trentino, Bardolino, Piemonte, Chianti Classico, Colli Piacentini, Friuli Grave, Verdicchio dei Castelli di Jesi, Castelli Romani, Trebbiano d'Abruzzo, Sangiovese di Romagna, Frascati, Lambrusco salamino di Santa Croce, Bianco di Custoza, Valdadige, Prosecco, Cortese di Gavi, Langhe, Reggiano, Morellino di Scansano, Barbera d'Asti, Barbera d'Alba, Franciacorta.

¹⁰ Sempre in ordine di produzione decrescente, si tratta di: Sicilia, Veneto, Emilia, Marca Trevigiana, Ravenna, Toscana, Rubicone, Salento, Delle Venezie, Provincia di Verona, Puglia, Provincia di Pavia, Venezia Giulia, Marche, Daunia, Lazio, Umbria, Terre di Chieti, Vigneti delle Dolomiti, Forlì.

ordine di produzione totale decrescente e suddivisa tra vini DOC/DOCG, vini IGT e vini da tavola.

Fig. 2.1: Classifica delle regioni italiane per produzione totale di vino (milioni di ettolitri)



Fonte: Elaborazione su dati Istat

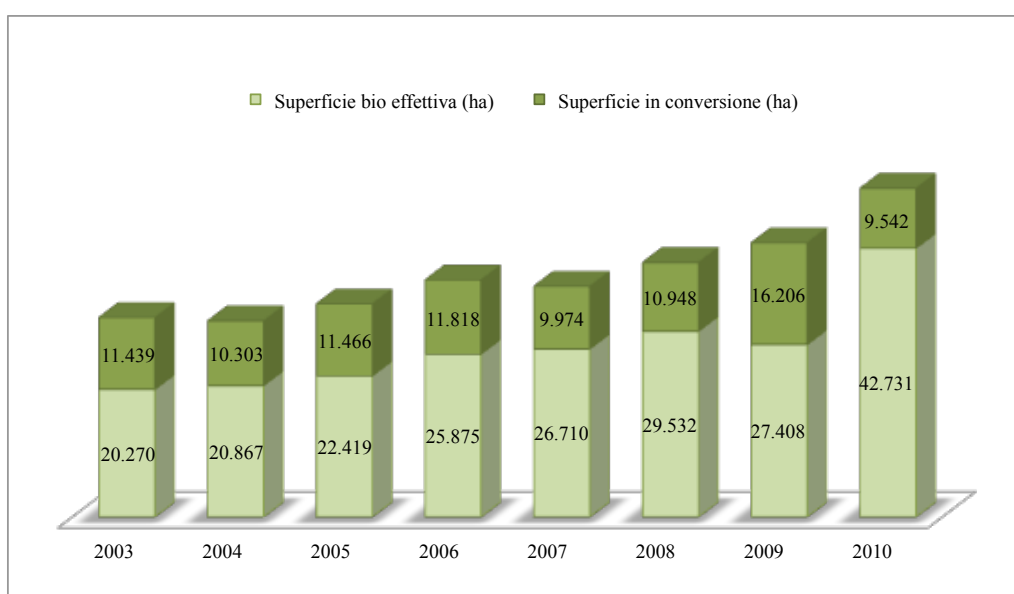
A titolo di completezza e vista anche la consapevolezza diffusasi negli ultimi anni in Italia della necessità di un'agricoltura sostenibile, si forniscono alcuni dati sulla produzione biologica, i cui metodi colturali sono tesi a evitare il ricorso a prodotti chimici di sintesi (concimi, diserbanti, anticrittogamici, insetticidi e pesticidi in genere) e l'impiego di organismi geneticamente modificati. D'altra parte si parla sempre di produzione di qualità, anche se riferita più al rispetto dell'ambiente e non necessariamente a quella intrinseca del prodotto.

Come mostra la fig. 2.2, la superficie viticola destinata alle pratiche biologiche è aumentata sensibilmente negli anni, raggiungendo nel 2010 – con un incremento di quasi il 20% rispetto al 2009 – i 52.273 ettari, di cui 42.731 effettivi e 9.542 in conversione. Tale superficie rappresenta circa il 4% di quella nazionale biologica, pari a 1,1 milioni di ettari, e, se misurata rispetto alla superficie vitata totale censita nel 2010 dall'Istat, attestatasi a circa 632 mila ettari, è circa l'8% del totale (tab. 2.9). Da notare come quasi la metà della superficie viticola biologica italiana sia concentrata esclusivamente in Sicilia e in Puglia, che nel 2010 hanno presentato rispettivamente una quota del 32,73% e del 16% sul totale e un incremento rispetto all'anno precedente del 65,52% e dell'11,88%; anche la Toscana detiene una buona parte di superficie (11,48% nel 2010), seguita

da Abruzzo (7,07%) e Marche (6,29%). L'attenzione al biologico è quindi maggiormente diffusa al Sud e al Centro Italia.

Non molto diverse sono le considerazioni sulla penetrazione della superficie biologica rispetto a quella totale, ossia l'entità della vigna convertita al biologico: in nessuna regione del Nord Italia si è superato il livello del 5% di superficie biologica sul totale vitato, mentre incidenze più importanti si sono riscontrate a partire da Toscana, Lazio, Abruzzo e Basilicata fino a giungere alle Marche (21,24%) e alla Calabria (22,07%). La Sicilia, la regione con il maggior numero di ettari destinati al biologico, ha visto invece una penetrazione del 15,46%.

Fig. 2.2: Evoluzione della superficie viticola biologica italiana (ettari)



Fonte: Dati SINAB

Tab. 2.9: Superficie viticola biologica italiana (ettari)

Regioni	Superficie biologica (ha)				Superficie totale (ha)	Quota sup. bio / sup. tot
	2009	2010	Quota % 2010 sul tot. bio	Variatz. 2010/2009	2010	2010
Piemonte	850	900	1,72%	5,88%	46.710	1,93%
Valle D'Aosta	4	4	0,01%	0,00%	432	0,93%
Lombardia	981	936	1,79%	-4,59%	22.293	4,20%
Trentino Alto Adige	336	452	0,86%	34,52%	15.323	2,95%
Veneto	1.539	1.834	3,51%	19,17%	73.709	2,49%
Friuli Venezia Giulia	377	376	0,72%	-0,27%	19.669	1,91%
Liguria	40	46	0,09%	15,00%	1.328	3,47%
Emilia Romagna	2.349	2.192	4,19%	-6,68%	55.815	3,93%
Toscana	5.335	5.999	11,48%	12,45%	56.588	10,60%
Umbria	503	631	1,21%	25,45%	12.059	5,23%
Marche	3.393	3.287	6,29%	-3,12%	15.475	21,24%
Lazio	1.846	1.936	3,70%	4,88%	16.082	12,04%
Abruzzo	3.262	3.694	7,07%	13,24%	30.583	12,08%
Molise	253	327	0,63%	29,25%	4.173	7,84%
Campania	739	708	1,35%	-4,19%	21.002	3,37%
Puglia	7.477	8.365	16,00%	11,88%	96.750	8,65%
Basilicata	1.421	727	1,39%	-48,84%	5.508	13,20%
Calabria	1.666	2.003	3,83%	20,23%	9.076	22,07%
Sicilia	10.337	17.110	32,73%	65,52%	110.699	15,46%
Sardegna	906	746	1,43%	-17,66%	18.866	3,95%
ITALIA	43.614	52.273	100,00%	19,85%	632.140	8,27%
Nord	6.476	6.740	12,89%	4,08%	235.278	2,86%
Centro	11.077	11.853	22,68%	7,01%	100.204	11,83%
Sud e Isole	26.061	33.680	64,43%	29,24%	296.658	11,35%

Fonte: Elaborazione su dati SINAB e Istat

Da notare come solo dalla vendemmia 2012 i produttori dell'Unione Europea potranno utilizzare in etichetta il termine "vino biologico" oltre al logo *Euro-leaf* e al numero di codice del competente organismo di certificazione¹¹. Grazie infatti alle nuove norme sulla vinificazione biologica approvate l'8 febbraio 2012 dallo *Standing Committee on Organic Farming* (SCOF) – il Comitato permanente per l'agricoltura biologica –, anche per il vino sarà possibile applicare integralmente la normativa comunitaria sulla produzione biologica, dal vigneto alla bottiglia, e ciò a maggior garanzia e tutela sia dei consumatori che dei viticoltori. Prima di questa decisione era possibile etichettare il vino soltanto con la dicitura "prodotto con uve da agricoltura biologica", il che sottintendeva un riferimento limitato alla fase di produzione della materia prima – coltivazione dei vigneti secondo particolari pratiche agronomiche (uso del sovescio e di concimi organici al posto di prodotti chimici di sintesi, impiego di rame, zolfo e insetticidi naturali per la difesa dai parassiti) – senza prestare attenzione a quella di trasformazione dell'uva in vino – la vinificazione. Il nuovo regolamento sulla vinificazione bio dà indicazioni precise sui coadiuvanti di processo,

¹¹ In Italia gli organismi certificanti l'agricoltura biologica sono circa una decina, tra cui l'Icea (Istituto per la Certificazione Etica e Ambientale), dipendente dall'Aiab (Associazione Italiana per l'Agricoltura Biologica), l'Imc (Istituto Mediterraneo di Certificazione) e Bios, ognuno con un proprio disciplinare.

sulle tecniche che si possono utilizzare e soprattutto sui limiti all'utilizzo dei solfiti: relativamente a queste sostanze, sarà tollerata una presenza di 100 mg/l per i vini rossi e di 150 mg/l per i vini bianchi e rosati, ossia 50 mg/l in meno per ogni categoria, rispetto ai livelli in vigore per i vini convenzionali; è prevista comunque una deroga per gli stati del Nord Europa, tra cui anche la Francia, i quali potranno, solo in casi particolari, mantenersi sui 120 mg/l per i rossi e sui 170 per i bianchi e i rosati (dato il clima e le temperature più basse, tali paesi necessitano dei solfiti per stabilizzare il vino oltre che dello zucchero per alzarne la gradazione alcolica) (Atzeni e Sottile, 2012). Si contempla poi la possibilità di etichettare come biologico anche il vino delle annate precedenti, purché se ne possa dimostrare la rispondenza alle norme europee con la garanzia degli enti certificatori.

Dopo anni di vuoti normativi, dopo la nascita degli enti certificatori che nel 2010, per stabilire alcuni standard, approvarono la CeVINBio, ossia la carta europea sulla vinificazione biologica, dopo alcuni momenti di stasi e il susseguirsi di proposte per trovare criteri condivisibili, ci si è allineati agli altri paesi produttori di vino che avevano già stabilito delle normative per i vini biologici; è il caso di alcuni paesi del Nuovo Mondo come Cile, Australia, Sudafrica e soprattutto Stati Uniti, dove la dicitura riprodotta in etichetta *organic wine*, che specifica l'inutilizzazione di additivi di sintesi non solo in vigna ma anche in cantina, si contrappone all'espressione *made with organic grapes*, certificante semplicemente l'assenza di sostanze chimiche nelle uve¹².

2.3 La struttura imprenditoriale

Secondo i dati del VI Censimento generale dell'agricoltura effettuato dall'Istat (tab. 2.10), nel 2010 le imprese italiane operanti lungo l'intera filiera vitivinicola sono 383.645, in diminuzione del 51,5% rispetto al 2000. La maggior parte di esse si trova nel Sud Italia e nelle Isole, in particolare in Puglia, dove rappresentano il 12,49% del totale, Campania (10,85%) e Sicilia (10,59%); al Nord si concentrano invece per lo più in Veneto (9,73%), Emilia Romagna (6,60%) e Toscana (6,51%). I tassi di variazione rispetto al 2000 risultano negativi ed elevati per tutte le regioni; importanti diminuzioni si riscontrano nel Centro Italia, con un picco del -70,47% nel Lazio.

Come visto, anche la superficie vitata si è ridotta rispetto al 2000, ma a un tasso inferiore rispetto a quello del numero di imprese, pari cioè al -11,88%, raggiungendo i 632.140 ettari nel 2010.

¹² Fonte: www.slowfood.it.

Conseguentemente all'evoluzione dei due fattori precedenti, la superficie media aziendale è aumentata dell'81,71% passando dagli 0,91 ettari del 2000 agli 1,65 ettari del 2010. Consistenti incrementi percentuali si sono avuti in particolare in Toscana (+108,24%), Veneto (+106,55%) e Friuli Venezia Giulia (+104,26%), regione quest'ultima con il valore medio più elevato (2,96 ettari).

Tab. 2.10: Numero di imprese vitivinicole, superficie vitata e superficie media aziendale

Regioni	Numero di aziende				Superficie vitata (ha)				Superficie media per azienda (ha)		
	2000	2010	Quota % 2010	Variatz. % 2010/2000	2000	2010	Quota % 2010	Variatz. % 2010/2000	2000	2010	Variatz. % 2010/2000
Piemonte	40.610	20.669	5,39%	-49,10%	52.905,75	46.710,34	7,39%	-11,71%	1,30	2,26	73,47%
Valle D'Aosta	2.399	1.362	0,36%	-43,23%	517,09	431,55	0,07%	-16,54%	0,22	0,32	47,00%
Lombardia	15.898	9.042	2,36%	-43,12%	22.070,09	22.292,69	3,53%	1,01%	1,39	2,47	77,60%
Trentino Alto Adige	15.325	12.729	3,32%	-16,94%	13.864,10	15.323,11	2,42%	10,52%	0,90	1,20	33,06%
Veneto	77.191	37.335	9,73%	-51,63%	73.780,79	73.708,68	11,66%	-0,10%	0,96	1,97	106,55%
Friuli Venezia Giulia	12.285	6.644	1,73%	-45,92%	17.804,85	19.668,94	3,11%	10,47%	1,45	2,96	104,26%
Liguria	12.544	3.940	1,03%	-68,59%	2.391,24	1.327,50	0,21%	-44,48%	0,19	0,34	76,75%
Emilia Romagna	44.599	25.313	6,60%	-43,24%	60.072,09	55.814,98	8,83%	-7,09%	1,35	2,20	63,70%
Toscana	53.796	24.987	6,51%	-53,55%	58.504,41	56.587,74	8,95%	-3,28%	1,09	2,26	108,24%
Umbria	23.950	11.136	2,90%	-53,50%	14.227,09	12.059,45	1,91%	-15,24%	0,59	1,08	82,30%
Marche	27.630	13.751	3,58%	-50,23%	19.660,40	15.475,22	2,45%	-21,29%	0,71	1,13	58,16%
Lazio	69.371	20.485	5,34%	-70,47%	29.533,41	16.082,05	2,54%	-45,55%	0,43	0,79	84,40%
Abruzzo	34.063	18.675	4,87%	-45,18%	34.904,37	30.582,88	4,84%	-12,38%	1,02	1,64	59,82%
Molise	12.417	5.960	1,55%	-52,00%	5.883,35	4.172,74	0,66%	-29,08%	0,47	0,70	47,76%
Campania	86.085	41.624	10,85%	-51,65%	29.264,34	21.002,45	3,32%	-28,23%	0,34	0,50	48,43%
Puglia	83.518	47.901	12,49%	-42,65%	111.290,21	96.750,30	15,31%	-13,06%	1,33	2,02	51,58%
Basilicata	23.795	9.775	2,55%	-58,92%	8.736,80	5.508,01	0,87%	-36,96%	0,37	0,56	53,47%
Calabria	34.291	13.390	3,49%	-60,95%	13.825,81	9.075,90	1,44%	-34,36%	0,40	0,68	68,11%
Sicilia	79.603	40.611	10,59%	-48,98%	121.796,15	110.699,09	17,51%	-9,11%	1,53	2,73	78,15%
Sardegna	41.721	18.316	4,77%	-56,10%	26.301,44	18.866,39	2,98%	-28,27%	0,63	1,03	63,39%
ITALIA	791.091	383.645	100,00%	-51,50%	717.333,78	632.140,01	100,00%	-11,88%	0,91	1,65	81,71%
Nord	220.851	117.034	30,51%	-47,01%	243.406,00	235.277,79	37,22%	-3,34%	1,10	2,01	82,41%
Centro	174.747	70.359	18,34%	-59,74%	121.925,31	100.204,46	15,85%	-17,81%	0,70	1,42	104,12%
Sud e Isole	395.493	196.252	51,15%	-50,38%	352.002,47	296.657,76	46,93%	-15,72%	0,89	1,51	69,84%

Fonte: Elaborazione su dati VI Censimento generale dell'agricoltura Istat 2010

Sebbene tra il 2000 e il 2010 il numero di imprese vitivinicole si sia dimezzato e la superficie media aziendale sia aumentata, il tutto a favore di un costante e progressivo processo di concentrazione, consolidamento e ristrutturazione dettato dalle pressioni di mercato sia nazionali che internazionali, il mercato del vino risulta in ogni caso molto frammentato, con una quantità elevata di imprese di dimensioni comunque molto piccole; e dimensioni molto piccole in termini non solo di superficie, ma anche di quantità di uva raccolta, di ettolitri prodotti¹³, di bottiglie realizzate e di dipendenti, per cui, sulla base di quest'ultimo indicatore, la maggior parte delle aziende vitivinicole sono classificate come micro-imprese, con un numero cioè di dipendenti inferiore alle 9 unità di lavoro/anno (Magni e Grisanti, 2007). Di conseguenza risulta difficile ottenere economie di scala, ossia una diminuzione dei costi unitari di produzione al crescere della dimensione produttiva, in modo da liberare risorse per le politiche di marketing.

¹³ Le varie imprese contribuiscono solo marginalmente al totale della produzione nazionale di vino; si pensi che i primi quattro produttori del settore raggiungono a malapena il 5% del mercato.

Analoghe considerazioni sulla polverizzazione emergono da dati Unioncamere (2009) relativi solo alla parte di filiera complessiva che va dalla produzione di uva da vinificare al prodotto imbottigliato, escludendo quindi il settore distributivo costituito dagli intermediari dediti al trasferimento delle merci dal produttore al consumatore.

Nel 2008 le imprese vinicole registrate alle Camere di Commercio erano 165.923, di cui 164.544 (il 99%) attive, in diminuzione dell'8% rispetto al 2005 (tab. 2.11). Analizzando l'evoluzione dello sviluppo regionale del numero di imprese dalla loro nascita al 2008, il 67% circa delle aziende è sorto durante gli anni Novanta, tra cui soprattutto quelle di Abruzzo, Emilia Romagna e Trentino Alto Adige, mentre circa il 30% dopo il 2000, con le maggiori incidenze in Calabria e Sardegna. La maggior parte delle aziende vitivinicole italiane è dunque gestita da persone di età elevata, di mentalità poco aperta ed elastica e quindi non preparate dal punto di vista dirigenziale e soprattutto di marketing ad affrontare le sfide e le esigenze del mercato odierno. È auspicabile allora un rilevante ricambio generazionale che con adeguate competenze manageriali possa apportare anche solo un parziale rimodernamento della struttura produttiva del settore. Fortunatamente, comunque, alcuni cambiamenti stanno già avvenendo: i risultati del VI Censimento generale Istat sull'agricoltura, estendibili quindi anche al settore vitivinicolo, indicano come, nonostante il calo complessivo delle aziende agricole, si sia rafforzata la quota dei capoazienda con meno di 30 anni (2,5% nel 2010, contro 2,1% nel 2000), così come quella dei capoazienda con meno di 45 anni (18,6% nel 2010, contro 18,2% nel 2000). Allo stesso tempo si è riscontrato un innalzamento del livello di istruzione dei conduttori come sintesi della riduzione di chi non possiede alcun titolo di studio o ha soltanto la licenza elementare e dell'aumento del peso dei titoli più elevati, con anche il conseguimento di una specializzazione in ambito agrario da parte del 5% dei capoazienda. Da notare inoltre come tra il 2000 e il 2010 la diminuzione delle aziende agricole a conduzione femminile sia stata minore rispetto al calo di quelle a conduzione maschile (-29,6% contro -38,6%), così che la quota di imprese gestite da donne è passata dal 30,4% al 33,3%. Questo evento può essere considerato positivo dal momento che, secondo studi manageriali e di psicologia sociale, la *leadership* femminile possiede maggiori caratteristiche “communalità” (cooperatività, generosità, empatia) e “trasformazionali”, utili a stimolare l'impegno e la creatività dei collaboratori – al contrario di quella maschile avente connotati più “agentici” (assertività, sicurezza di sé, controllo) e “transazionali”, orientati cioè al raggiungimento degli obiettivi –; di conseguenza sarebbe più idonea ad affrontare il contesto attuale e futuro in cui prevale la capacità di convincere su quella di costringere e in cui la sensibilità al cliente e alla comunicazione acquisiscono un ruolo fondamentale (Di Pietro *et al.*, 2000).

Tab. 2.11: Imprese attive nel settore vitivinicolo e suddivisione per periodo di costituzione

Regioni	Valori assoluti 2008		Variaz. % 2008/2005	Valori assoluti 2008			Incidenza %		
	Imprese registrate	Imprese attive	Imprese attive	Nate prima del 1990	Nate dal 1990 al 2000 in poi	Nate dal 2000 in poi	Nate prima del 1990	Nate dal 1990 al 2000 in poi	Nate dal 2000 in poi
Piemonte	13.896	13.802	-8,3%	613	9.450	3.739	4,4%	68,5%	27,1%
Valle d'Aosta	262	261	-13,3%	11	175	75	4,2%	67,0%	28,7%
Liguria	1.162	1.143	-7,3%	65	677	401	5,7%	59,2%	35,1%
Lombardia	4.900	4.771	-3,8%	423	2.606	1.742	8,9%	54,6%	36,5%
Trentino-Alto Adige	7.726	7.710	-7,2%	309	5.690	1.711	4,0%	73,8%	22,2%
Veneto	13.661	13.562	-6,1%	535	8.685	4.342	3,9%	64,0%	32,0%
Friuli-Venezia Giulia	2.459	2.435	-2,3%	137	1.566	732	5,6%	64,3%	30,1%
Emilia-Romagna	12.616	12.549	-7,7%	354	9.295	2.900	2,8%	74,1%	23,1%
Marche	1.722	1.688	-1,5%	100	1.086	502	5,9%	64,3%	29,7%
Toscana	8.475	8.398	-6,1%	422	5.287	2.689	5,0%	63,0%	32,0%
Umbria	1.073	1.053	-6,0%	61	597	395	5,8%	56,7%	37,5%
Lazio	7.372	7.247	-8,2%	214	4.835	2.198	3,0%	66,7%	30,3%
Campania	11.039	10.930	-6,4%	269	6.863	3.798	2,5%	62,8%	34,7%
Abruzzo	11.926	11.897	-9,3%	222	8.964	2.711	1,9%	75,3%	22,8%
Molise	463	460	-0,6%	24	293	143	5,2%	63,7%	31,1%
Puglia	31.330	31.103	-11,4%	450	21.166	9.487	1,4%	68,1%	30,5%
Basilicata	2.171	2.154	-6,1%	29	1.308	817	1,3%	60,7%	37,9%
Calabria	2.996	2.967	3,4%	101	1.120	1.746	3,4%	37,7%	58,8%
Sicilia	27.346	27.125	-9,3%	454	18.488	8.183	1,7%	68,2%	30,2%
Sardegna	3.328	3.299	-0,5%	108	1.632	1.559	3,3%	49,5%	47,3%
Nord-Ovest	20.220	19.977	-5,8%	1.112	12.908	5.957	5,6%	64,6%	29,8%
Nord-Est	36.462	36.256	-5,9%	1.335	25.236	9.685	3,7%	69,6%	26,7%
Centro	18.642	18.386	-4,7%	797	11.805	5.784	4,3%	64,2%	31,5%
Sud e Isole	90.599	89.935	-8,5%	1.657	59.834	28.444	1,8%	66,5%	31,6%
Italia	165.923	164.554	-7,2%	4.901	109.783	49.870	3,0%	66,7%	30,3%

Fonte: Unioncamere (2009)

Tornando all'analisi delle aziende vitivinicole, per quanto riguarda la loro natura giuridica, gli stessi dati Unioncamere illustrano un'importante presenza di imprese individuali, che nel 2008 erano il 92,8% delle imprese attive; nello stesso anno le società di capitali e le società di persone rappresentavano rispettivamente il 2,1% e il 4,7% del totale, mentre le altre forme giuridiche, tra cui le cooperative e i consorzi, detenevano una quota dello 0,6% (tab. 2.12). La tendenza in atto è comunque quella di una maggiore strutturazione delle imprese del settore verso forme giuridiche più evolute: rispetto al 2005, il numero di società di capitali è aumentato del 31,7%, soprattutto in Lazio, Molise e Basilicata, quello delle società di persone dell'8,6%, con il Lazio sempre in prima posizione, quello delle altre forme societarie del 7,2%; le imprese individuali sono invece diminuite del 9,3%, con segni negativi in tutte le regioni tranne la Calabria. Tutto ciò per la necessità delle imprese vitivinicole di potersi dotare di soluzioni tecnico-organizzative, manageriali, finanziarie, legali e fiscali adatte a fronteggiare la sfida dell'internazionalizzazione. In ogni caso, la maggior diffusione della forma giuridica più semplice, caratterizzata da bassa capitalizzazione e dovuta in particolare alla possibilità, tramite essa, di ridurre al minimo gli oneri e gli adempimenti di piccole imprese oggetto spesso di una conduzione familiare, costituisce un limite anche per l'implementazione di opportune politiche di marketing.

Tab. 2.12: Imprese attive nel settore vitivinicolo suddivise per natura giuridica

Regioni	2008				Variazione % 2008/2005			
	Società di capitali	Società di persone	Imprese individuali	Altre forme	Società di capitali	Società di persone	Imprese individuali	Altre forme
Piemonte	261	794	12.643	104	14,5%	4,1%	-9,4%	4,0%
Valle d'Aosta	0	15	239	7	-100,0%	0,0%	-14,3%	16,7%
Liguria	41	97	994	11	51,9%	18,3%	-11,0%	57,1%
Lombardia	357	549	3.817	48	26,1%	8,1%	-7,5%	26,3%
Trentino-Alto Adige	109	173	7.385	43	23,9%	8,8%	-7,9%	0,0%
Veneto	384	1.323	11.794	61	17,8%	9,8%	-8,2%	-4,7%
Friuli-Venezia Giulia	109	338	1.975	13	29,8%	6,6%	-5,0%	-7,1%
Emilia-Romagna	234	1.362	10.897	56	28,6%	0,8%	-9,2%	-1,8%
Marche	61	189	1.422	16	35,6%	6,2%	-3,3%	-23,8%
Toscana	468	918	6.970	42	21,9%	9,7%	-9,3%	5,0%
Umbria	53	102	884	14	20,5%	12,1%	-9,0%	0,0%
Lazio	323	231	6.647	46	115,3%	48,1%	-12,0%	27,8%
Campania	251	196	10.450	33	30,7%	7,1%	-7,3%	6,5%
Abruzzo	94	117	11.635	51	30,6%	7,3%	-9,7%	-1,9%
Molise	11	7	435	7	83,3%	0,0%	-1,8%	0,0%
Puglia	305	404	30.244	150	35,0%	12,5%	-12,0%	16,3%
Basilicata	32	27	2.079	16	52,4%	-3,6%	-6,8%	23,1%
Calabria	50	68	2.821	28	38,9%	13,3%	2,5%	21,7%
Sicilia	278	338	26.321	188	38,3%	22,9%	-10,1%	9,9%
Sardegna	63	101	3.095	40	26,0%	21,7%	-1,5%	-7,0%
Nord Ovest	659	1.455	17.693	170	22,3%	6,4%	-9,2%	12,6%
Nord Est	836	3.196	32.051	173	22,9%	5,4%	-8,3%	-2,8%
Centro	905	1.440	15.923	118	45,3%	14,1%	-9,9%	6,3%
Sud e Isole	1.084	1.258	87.080	513	34,8%	13,9%	-9,6%	9,4%
Italia	3.484	7.349	152.747	974	31,7%	8,6%	-9,3%	7,2%

Fonte: Unioncamere (2009)

Interessante è infine la classificazione delle imprese attive per macro-comparto di attività (tab. 2.13), per cui, nel 2008, ben 160.602 aziende, pari al 97,6% del totale, appartenevano alla categoria dei produttori di uva e vino (produttori di uva, trasformatori puri che vinificano solo uve non di propria produzione e aziende miste), mentre appena 3.953, ossia il 2,4% del totale, a quello degli imbottiglieri¹⁴. Alcune regioni del Sud Italia hanno poi fatto registrare un rapporto ancora più elevato tra i due macro-comparti, con un 1 imbottigliatore ogni 140 produttori in Puglia e Basilicata, 1 imbottigliatore ogni 130 produttori in Abruzzo e 1 ogni 95 in Sicilia. Il fatto però che gli imbottiglieri siano aumentati del 9,8% rispetto al 2005 in tutte le regioni, in particolare quelle centrali, mentre i produttori siano diminuiti dell'8,3% è indicativo di un maggior ricorso da parte delle imprese al decentramento produttivo attraverso l'esternalizzazione della fase di imbottigliamento, svolta quindi da imprese specializzate per ottenere economie di scala con impianti più grandi e, soprattutto per i vini di gamma superiore, per produrre confezioni di maggior

¹⁴ Nel macro-comparto degli imbottiglieri sono classificate le aziende che svolgono come attività prevalente quella di imbottigliamento in conto proprio e in conto terzi sia di vini a DO e/o IGT, sia vini da tavola, diversamente dalle aziende registrate all'Albo degli imbottiglieri che procedono o fanno procedere per conto proprio all'imbottigliamento dei vini a DO e a IGT, includendo quindi anche le aziende che qui vengono classificate come produttori sulla base della loro attività prevalente di produzione di uva e di vino.

pregio.

Tab. 2.13: Imprese attive nel settore vitivinicolo suddivise per macro-comparto di attività

Regioni	Valori assoluti 2008			Variazione % 2008/2005		
	Imbotti - gliatori	Produttori	Totale	Imbotti - gliatori	Produttori	Totale
Piemonte	533	13.269	13.802	-0,7%	-8,5%	-8,3%
Valle d'Aosta	8	253	261	-11,1%	-13,4%	-13,3%
Liguria	107	1.036	1.143	12,6%	-9,0%	-7,3%
Lombardia	604	4.167	4.771	13,1%	-5,8%	-3,8%
Trentino-Alto Adige	111	7.599	7.710	8,8%	-7,4%	-7,2%
Veneto	378	13.184	13.562	3,0%	-6,4%	-6,1%
Friuli-Venezia Giulia	113	2.322	2.435	8,7%	-2,8%	-2,3%
Emilia-Romagna	258	12.291	12.549	20,0%	-8,1%	-7,7%
Marche	63	1.625	1.688	23,5%	-2,3%	-1,5%
Toscana	292	8.106	8.398	7,7%	-6,5%	-6,1%
Umbria	44	1.009	1.053	4,8%	-6,4%	-6,0%
Lazio	266	6.981	7.247	52,0%	-9,5%	-8,2%
Campania	330	10.600	10.930	2,5%	-6,6%	-6,4%
Abruzzo	91	11.806	11.897	1,1%	-9,4%	-9,3%
Molise	15	445	460	25,0%	-1,3%	-0,6%
Puglia	214	30.889	31.103	12,0%	-11,5%	-11,4%
Basilicata	22	2.132	2.154	0,0%	-6,1%	-6,1%
Calabria	124	2.843	2.967	14,8%	2,9%	3,4%
Sicilia	283	26.842	27.125	11,4%	-9,5%	-9,3%
Sardegna	96	3.203	3.299	-1,0%	-0,5%	-0,5%
Nord Ovest	1.252	18.725	19.977	6,6%	-8,0%	-7,2%
Nord Est	860	35.396	36.256	9,1%	-7,0%	-6,7%
Centro	665	17.721	18.386	23,4%	-7,4%	-6,5%
Sud e Isole	1.175	88.760	89.935	7,2%	-9,1%	-8,9%
Italia	3.952	160.602	164.554	9,8%	-8,3%	-8,0%

Fonte: Unioncamere (2009)

In sintesi, la filiera vitivinicola si caratterizza quindi per un elevato grado di integrazione verticale a monte delle fasi di distribuzione e commercializzazione. Da notare come un totale controllo del *business* se da un lato può frenare la realizzazione di politiche di marketing a causa di una gestione complessa di molteplici attività che richiedono ingenti investimenti di risorse, dall'altro può consentire un approccio di marketing integrato contraddistinto da azioni coordinate e coerenti tra loro.

Di seguito si fornisce una descrizione più dettagliata del macro-comparto dei produttori e della relativa frammentazione distinguendo tra livello agricolo e livello di trasformazione, e ciò allo scopo di sottolineare la grande varietà di tipologie aziendali determinata anche dalle diverse combinazioni delle informazioni appena date, relative in particolare alle dimensioni aziendali e alle forme giuridiche.

A livello agricolo, un ruolo fondamentale è svolto dalle cantine cooperative, che aggregano l'offerta riunendo circa il 60% delle imprese viticole professionali, in particolare quelle più piccole con superficie inferiore ai 2 ettari, situate soprattutto al Nord Est d'Italia, nelle regioni adriatiche e nelle Isole; i viticoltori non associati più piccoli prevalgono invece al Nord Ovest, al Centro e nelle

regioni tirreniche del Sud, mentre i produttori singoli con una dimensione non trascurabile sono presenti in tutta Italia tranne che nelle Isole.

A livello di trasformazione, è possibile distinguere tra: cantine agricole di tipo artigianale, collegate direttamente all'attività agricola operando con propri vigneti, che per numerosità sono la maggioranza, ma incidono meno sulla produzione date le piccole dimensioni (si tratta per lo più di cantine con produzione inferiore ai 500 ettolitri e di micro-cantine con quantità inferiori ai 100 ettolitri); imprese cooperative o cantine sociali, che con dimensioni maggiori controllano quasi la metà della produzione; infine, cantine industriali, per le quali cioè prevale l'aspetto della trasformazione rispetto a quello della produzione di uva (Sorbini *et al.*, 2006).

Dallo scenario tratteggiato emerge dunque come il mercato del vino sia estremamente frammentato, con una grande maggioranza di imprese di piccole dimensioni e con caratteristiche che rendono difficile l'adozione di un vero e proprio approccio di marketing. La permanenza di queste aziende sul mercato, nonostante i maggiori costi dovuti all'impossibilità di realizzare economie di scala, è resa comunque possibile da una struttura dei consumi abbastanza disponibile, da circuiti locali di approvvigionamento e, soprattutto, dalla loro capacità di presidiare con prodotti di alta gamma il segmento dei mercati di vini di maggiore pregio. Infatti la forte segmentazione della domanda e la maggior richiesta di vini di qualità elevata hanno creato vere e proprie nicchie di mercato con una connotazione tutt'altro che esclusivamente locale in cui i prezzi dei prodotti riescono a coprire i costi delle piccole imprese e quest'ultime possono sfruttare elementi non imitabili dalle grandi aziende, quali l'elevata connotazione territoriale, la tipicità, la personalità dell'imprenditore e le caratteristiche di differenziazione e unicità dei vini. Sicuramente ci sono casi di produttori marginali destinati a non sopravvivere in quanto caratterizzati da un'attività non professionale, *part-time* e orientata principalmente all'autoconsumo o al mercato locale con prodotti di basso valore e commercializzati sfusi, ma la produzione italiana, visto il suo successo, appare comunque guidata da una quota numericamente e quantitativamente rilevante di piccoli produttori vitali, i quali possono essere considerati a tutti gli effetti un fattore di differenziazione e di competitività, una ricchezza dell'intero sistema produttivo nazionale.

Non mancano comunque imprese medio-grandi con una posizione di primato nello scenario vitivinicolo. Nel 2009 in particolare si sono contate 103 società (27 cooperative, 72 S.p.a. o S.r.l. a controllo italiano e 4 S.p.a. o S.r.l. a controllo estero) con un fatturato superiore ai 25 milioni di euro, le quali, secondo una stima a livello aggregato, rappresentavano il 55,1% del valore totale della produzione italiana e il 53,8% dell'export (Mediobanca, 2011). Nella tab. 2.14 è contenuta la classifica dei principali *leader* di mercato sulla base del fatturato ottenuto nel 2010, per molte in consistente crescita rispetto al 2009¹⁵. Tali *leader*, con impianti al di sopra dei 10.000 ettolitri,

¹⁵ Fonte: <http://inumeridelvino.it>.

possono sfruttare economie di scala nella fase di trasformazione e di gestione dei volumi di produzione¹⁶, e intrecciare così relazioni dignitose con la Grande Distribuzione sia nazionale che estera e con i grandi circuiti di distribuzione internazionale a servizio del settore Ho.re.ca e del dettaglio specializzato. Potendo poi disporre di ingenti risorse e di personale qualificato dal punto di vista manageriale, si caratterizzano per una spiccata propensione all'export rispetto alla media di settore, per l'attuazione di operazioni di acquisizione di partecipazioni societarie in altre imprese del settore potenzialmente in crescita, e per un'attenta politica di *branding*, cui si affiancano una continua tensione verso il miglioramento qualitativo e la contestuale attenzione all'innovazione. Risultano infine proattivi, ritenendo di dover puntare ancora di più in futuro sul miglioramento qualitativo, sul potenziamento distributivo, sul contenimento dei costi, sulla diversificazione del mercato e sulla tutela ambientale (Unioncamere, 2007).

Tab. 2.14: Classifica per fatturato delle imprese *leader* italiane (milioni di euro)

Imprese	2008	2009	2010	Variaz. % 2010/2009
GIV - Gruppo Italiano Vini	250	304	328	7,89%
Caviro	281	249	246	-1,20%
Mezzacorona	139	146	145	-0,68%
Cantine Riunite & Civ	89	135	141	4,44%
Antinori	137	126	140	11,11%
Martini	121	125	138	10,40%
Cavit	155	129	136	5,43%
Giordano	129	113	124	9,73%
Zonin	84	91	106	16,48%
Santa Margherita	88	80	86	7,50%
Frescobaldi	72	77	84	9,09%
Cantina Soave	65	78	81	3,85%
Botter	81	74	80	8,11%
Cevico	60	63	76	20,63%
Gancia	104	71	61	-14,08%
Banfi	55	49	55	12,24%
Ruffino	57	50	54	8,00%

Fonte: Dati Mediobanca

Sarebbe auspicabile allora che le piccole imprese, pur mantenendo le loro specificità, prendessero ad esempio quelle più grandi, in particolare per quanto riguarda l'approccio al mercato, le politiche di *branding* e, più in generale, le azioni di marketing. D'altra parte sensibili miglioramenti si sono già avuti nel campo dell'export, con una riduzione della differenza tra piccoli produttori e imprese *leader*: la crescita della propensione all'export è stata infatti più elevata per

¹⁶ Da notare come la diminuzione dei costi unitari di produzione al crescere della dimensione produttiva sia più evidente nei costi commerciali e amministrativi che in quelli industriali, nonché nella capacità di sostituzione o di migliore impiego del lavoro, almeno fino a fatturati pari a circa 20-30 milioni di euro, oltre i quali possono anche manifestarsi diseconomie organizzative.

l'intero comparto, che è passato dal 26,8% del fatturato nel 2004 al 39,8% nel 2008, piuttosto che per le sole imprese di maggiori dimensioni, le quali nello stesso periodo hanno visto un minor incremento dal 43,3% al 46,7% (Mediobanca, 2010).

2.4 I consumi in Italia

Come emerso dall'analisi dello scenario internazionale, dal punto di vista quantitativo il consumo di vino in Italia è ormai da anni in continua diminuzione, così come accade negli altri paesi tradizionalmente produttori. Da un consumo di quasi 37 milioni di ettolitri alla fine anni Ottanta si è passati infatti a meno di 25 milioni nel 2010, con un calo di oltre il 30%, così che il consumo di vino pro-capite si è attestato a poco più di 40 litri all'anno rispetto agli oltre 60 di quasi venti anni fa. Tendenza opposta si riscontra per i paesi del Nuovo Mondo, con gli Stati Uniti che hanno addirittura superato in termini assoluti il livello italiano con un consumo di circa 27 milioni di ettolitri nel 2010.

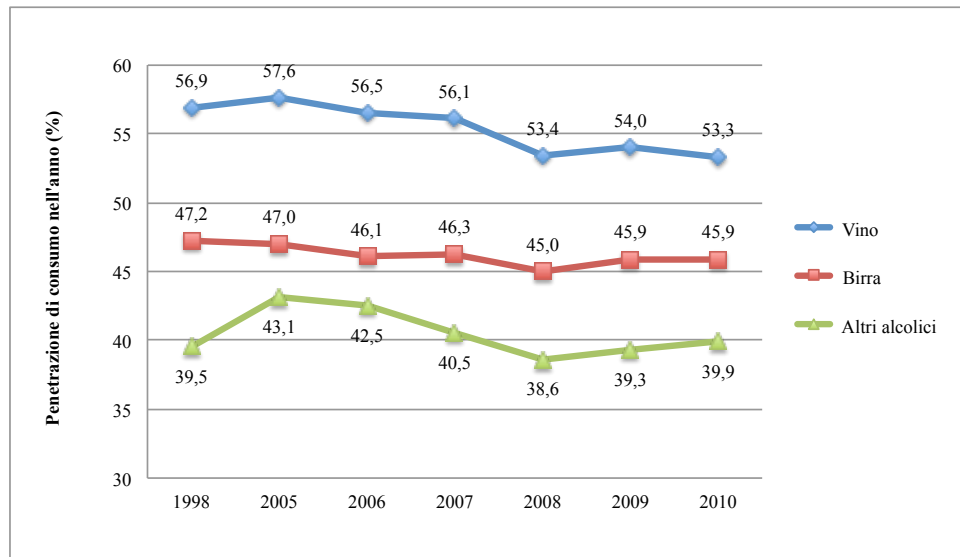
Alla base di tutto ciò sta il fatto che da un consumo di tipo quotidiano di prodotti a basso valore aggiunto si è passati progressivamente a un consumo occasionale, sempre più fuori casa, di vini con fasce di prezzo crescenti, a testimonianza di come il prodotto sia sempre più diventato in grado di differenziarsi e acquisire un valore di immagine e di mercato: il vino è infatti bevanda attuale e di successo, in sintonia con i nuovi trend salute, sapore, sapere, sensorialità e servizio, e in grado di rappresentare l'italianità, in quanto parte essenziale della convivialità e del sentirsi parte della comunità (Confagricoltura, 2008).

Tutto ciò si è accompagnato anche e soprattutto a una maggiore domanda di qualità, da cui è derivato il grande successo della produzione italiana, caratterizzata, come detto, da un certo piacere di fare vino orientato al pregio e all'unicità come valori fini a se stessi.

Di seguito alcuni dati sul consumo di vino in Italia.

Secondo una ricerca Istat del 2010 sul consumo di alcol in Italia, i consumatori di vino sono il 53,3% della popolazione, in calo rispetto al 54% del 2009 e al 57,6% del 2005. Il vino resta comunque la bevanda alcolica con la maggiore penetrazione percentuale: la birra registra nel 2010 un 45,9%, risultando piuttosto stabile negli anni, mentre gli altri alcolici ottengono un 40% circa, anch'essi stabilizzati (fig. 2.3).

Fig. 2.3: Penetrazione del consumo di alcolici in Italia (%)



Fonte: Elaborazione su dati Istat

Nella suddivisione per genere, sono consumatori di vino il 67% degli uomini e il 41% delle donne, i primi in calo, le seconde addirittura in crescita.

Dal punto di vista geografico, nel 2010 il Nord Ovest supera in penetrazione il Nord Est e il Centro, con una percentuale del 57,8%; il Sud e le Isole restano invece le aree a minor incidenza di consumatori di vino (tab. 2.15).

Tab. 2.15: Penetrazione del consumo di vino in Italia per area geografica (%)

Aree	2007	2008	2009	2010
Nord Ovest	56,5%	55,7%	55,8%	57,8%
Nord Est	59,8%	58,5%	59,6%	56,8%
Centro	57,0%	56,9%	6,9%	55,6%
Sud	50,5%	48,5%	49,5%	47,5%
Isole	44,2%	43,3%	44,2%	44,8%
Italia	56,1%	53,4%	54,0%	53,3%

Fonte: Dati Istat

Da un'indagine realizzata nel 2010 da Fedagri-Confindustria in collaborazione con Nomisma su un campione rappresentativo di consumatori italiani di vino, emerge come circa la metà della popolazione italiana interessata alla bevanda assume solitamente vino in maniera quotidiana, anche se questa modalità riguarda soprattutto le persone più anziane, abituate a una cultura che vede questo prodotto accompagnare il pasto giornaliero tra le mura domestiche (tab. 2.16). Se si considera infatti la popolazione tra i 25 e i 44 anni, il consumo di vino diventa invece soprattutto occasionale, sostanziosamente sempre più in ristoranti, enoteche e bar; non mancano poi nuovi

contesti di consumo caratterizzati da un *mood* di piacevolezza, evasione e divertimento, quali wine bar, happy-hour, enoteche, locali a tema che propongono accattivanti abbinamenti vino-cibi, cantine e agriturismi. Da notare però come tali luoghi non sempre si rivelino all'altezza nella promozione del vino con la proposta, spesso anche poco professionale, di un'offerta limitata, monotona e costosa, per cui si prevede, sebbene in calo nella sua accezione tradizionale, una fase di rivalutazione socio-culturale del consumo casalingo (Confagricoltura, 2008).

Tab. 2.16: Frequenza di consumo di vino per classe di età (2010)

Frequenza di consumo	Totale popolazione	Classi di età			
		25-44	45-54	55-64	65 e più
Quotidianamente	50,5%	26,8%	45,5%	54,1%	72,7%
Alcune volte alla settimana	22,1%	32,5%	24,6%	19,8%	12,6%
Alcune volte al mese	8,4%	11,4%	9,0%	10,8%	3,5%
Solo in occasioni particolari	19,0%	29,3%	20,9%	15,3%	11,2%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Fedagri/Nomisma (2010)

Riguardo le preferenze sulle differenti tipologie di vino, in generale i rossi detengono il primo posto, seguiti dai bianchi e dai frizzanti; emerge inoltre una tendenziale propensione a bere vini più leggeri.

Di fronte poi a un'offerta estremamente ricca e variegata come quella attuale, che può creare disagio, caos, dispersione e timore nella mente del consumatore medio, tra gli elementi di scelta al momento dell'acquisto di un vino ci sono al primo posto la provenienza geografica del prodotto – italiana, locale, ma soprattutto a marchio IGT, DOC o DOCG – e la produzione attraverso l'utilizzo di un vitigno autoctono (45,3% del campione). In un contesto in cui stabilire la qualità di un vino può risultare molto difficile e soggettivo, la provenienza assume infatti un importante valore distintivo per identificarlo e caratterizzarlo, dal momento che facilita, attira e rinsalda la relazione con la bevanda. Inoltre, l'importanza assegnata all'origine e alla tradizione locale trova fondamento nella considerazione che il consumatore italiano ripone nei marchi DOC, DOCG e IGT come sinonimi di qualità. Questa associazione non è invece valida negli altri mercati, in particolare del Nord Europa ed extraeuropei, dove il concetto di qualità si esplicita in differenti declinazioni. Tra le diverse ragioni si citano la mancanza di sistemi analoghi di certificazione, l'inesistenza di territori omogenei a livello nazionale con spiccate vocazionalità e specializzazioni agro-alimentari, infine la relativa novità del consumo di vino. Pensando inoltre al fatto che, nel mercato globale, i livelli qualitativi raggiunti dalla maggioranza dei produttori tendono a eguagliarsi, lo stesso requisito della qualità rappresenta un criterio di scelta che i consumatori internazionali tendono ormai a dare per scontato nell'acquisto di un vino, orientando le proprie decisioni sulla base di altri

aspetti, come il servizio, l'immagine, l'adattamento al proprio stile di vita e il collegamento tra etichetta e moda (Unioncamere, 2007). Sempre legato alla ricerca della qualità è il fattore di scelta collocato in seconda posizione, ossia la conoscenza diretta del produttore, indicata dal 14,1% degli intervistati; il consiglio dell'esperto può infatti assicurare sulle caratteristiche e sull'effettivo pregio del prodotto. Elementi come il miglior abbinamento con il cibo, la provenienza da una regione italiana specifica, l'ottenimento da un vitigno internazionale, l'invecchiamento in botte di legno e il prezzo passano invece in secondo piano nella decisione di acquisto. Relativamente a quest'ultimo punto, il 43,5% della popolazione italiana spende tra i 3 e i 5 euro per l'acquisto di una bottiglia di vino, con soprattutto le persone tra i 25 e i 44 anni disposte a pagare anche di più, confermando una certa attenzione per la qualità (tab. 2.17). Da notare come la crisi economica abbia sì influito sulle scelte di acquisto del vino da parte dei consumatori (il 23% ha modificato le proprie abitudini di acquisto di questo prodotto), ma in misura sensibilmente minore rispetto a quanto avvenuto per i prodotti alimentari in genere (44% dei consumatori) o per i prodotti di natura diversa, quali l'abbigliamento e le calzature (66%) o la spesa per vacanze (50%). Tutto ciò indica come la propensione a scegliere vino di qualità tenga adeguatamente e come, nel corso del tempo, il prodotto in questione sia riuscito a crearsi un'immagine e un valore in grado di far presa sul consumatore italiano anche in situazioni di sfavorevole congiuntura economica.

Tab. 2.17: Spesa media per l'acquisto di una bottiglia di vino
(riferita alla principale occasione di consumo, per classe di età) (2010)

Costo bottiglia di vino	Totale popolazione	Classi di età			
		25-44	45-54	55-64	65 e più
Fino a 2 euro	21,6%	10,7%	21,1%	25,2%	28,8%
Tra 3 e 5 euro	43,5%	41,8%	45,9%	46,7%	40,3%
Tra 6 e 10 euro	19,8%	33,6%	23,3%	9,3%	12,2%
Oltre 11 euro	5,2%	9,8%	3,8%	6,5%	1,4%
Non sa, consuma solo sfuso o al bicchiere	10,0%	4,1%	6,0%	12,1%	17,3%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Fedagri/Nomisma (2010)

Passando all'analisi dei luoghi di acquisto, l'indagine Fedagri/Nomisma rileva come il canale preferito sia quello della Grande Distribuzione Organizzata, con particolare successo dei *format* degli iper e dei supermercati, indicati dal 55,5% dei responsabili di acquisto (tab. 2.18). Il generalizzato giudizio positivo riscosso dalla GDO si basa soprattutto sull'offerta di un buon assortimento quantitativo, di una scala prezzi estesa e conveniente e di una sufficiente articolazione qualitativa, sulla possibilità inoltre di trovare offerte speciali/promozioni e anche vini in esclusiva dell'insegna (Confagricoltura, 2008). Al secondo posto, con il 48,8% delle preferenze, si trova l'acquisto diretto dal produttore o in cantina, in accordo con l'indicazione della conoscenza del

produttore come secondo criterio di scelta durante la compera. Generalmente l'acquisto diretto in azienda avviene nell'area geografica di residenza, ma non è trascurabile il 17% degli italiani che dichiarano di comprare questo prodotto soprattutto presso aziende situate in regioni diverse dalla propria, una circostanza che suggerisce il ruolo di questo prodotto agro-alimentare come traino del turismo enogastronomico. Interessante poi il fatto che circa un terzo delle imprese vitivinicole presso cui si compra vino siano delle cooperative; i consumatori portano come motivazione la garanzia che queste strutture danno in termini di qualità (28% del campione), origine e provenienza del prodotto (34%), ma anche convenienza (8,8%), a testimonianza di come la cooperazione vitivinicola sappia garantire ai consumatori un giusto equilibrio tra prezzo e qualità delle proprie produzioni. Il terzo posto è detenuto dall'acquisto presso enoteche, wine bar e negozi specializzati, grazie soprattutto alla presenza di una figura di riferimento autorevole che accoglie e ascolta il consumatore supportandolo nella scelta e offrendo una proposta selezionata e garantita. Tuttavia ci sono degli elementi critici legati a una politica di prezzo non economica, a proposte talvolta troppo sovrapposte a quelle della GDO e alla scomodità a livello logistico.

Tab. 2.18: Luoghi di acquisto del vino (2010)

Luogo di acquisto	Risposta multipla	Prima risposta
Iper e supermercati	55,5%	41,0%
Direttamente dal produttore/cantina	48,8%	37,1%
Enoteche/wine bar/negozi specializzati	25,5%	9,6%
Negozi tradizionali	10,2%	5,5%
Discount	4,3%	1,6%
Altro (mercati rionali, Internet, ecc...)	14,0%	5,2%
Totale	-	100,0%

Fonte: Fedagri/Nomisma (2010)

Lo scenario tratteggiato fa intendere come il calo dei consumi si accompagni comunque alla voglia di conoscere, provare e assaporare il vino con un'attenzione particolare alla qualità. Qualità intesa però come requisito generico, sufficiente, minimo necessario, dal momento che la maggior parte dei consumatori ammette di non conoscere il vino (la metà si ritiene totalmente incompetente in materia) (Vinitaly/Confcommercio, 2011) e di affidarsi, come visto, ad alcuni criteri di scelta e a certe euristiche che comprovino il pregio di un vino; il consumatore medio, una persona che non lavora nell'ambito vinicolo, non è iscritta ad associazioni di degustatori e non legge le riviste di settore, ma ama comunque accostarsi al prodotto, sembra infatti distinguere solo tra vino "buono" e "cattivo"¹⁷, con il primo ritenuto tale in base ad esempio alla semplice presenza di un marchio IGT, DOC o DOCG, a prescindere dalla reale specifica provenienza e dalle effettive caratteristiche. La

¹⁷ Fonte: www.bevidoc.it/.

volubilità dei gusti, il desiderio di sperimentare e quella dose di infedeltà che caratterizza il consumatore postmoderno infondono sicuramente anche una certa curiosità per le produzioni più particolari e di nicchia, ma i veri intenditori in grado di apprezzarle realmente sono pochi.

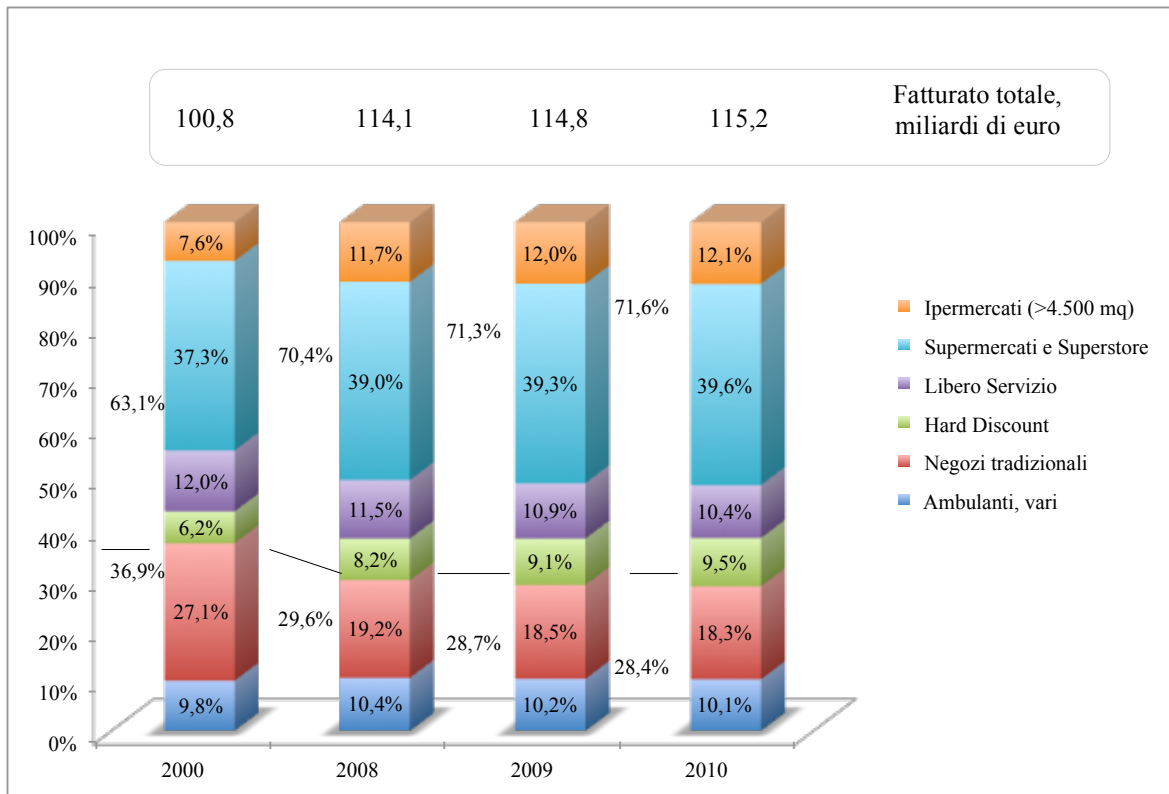
Aumenta la richiesta di informazioni e di controlli, ma di pari passo anche la confusione, così che il consumo di vino avviene per lo più con scarsa consapevolezza (Confagricoltura, 2008). Ecco che allora oggi più che mai sono necessarie, da parte delle aziende, delle politiche di marketing allo scopo sia di recuperare il mercato interno alla luce della diminuzione tendenziale del consumo pro capite, sia di creare maggiore *awareness* tra i consumatori di vino.

2.5 La Grande Distribuzione Organizzata (GDO) in Italia

A livello distributivo, la Grande Distribuzione Organizzata merita un approfondimento a parte. Sono state già evidenziate le sue caratteristiche principali nell'ambito dello scenario a livello globale; in questa sede si forniscono alcuni dati relativi all'Italia e alcuni approfondimenti.

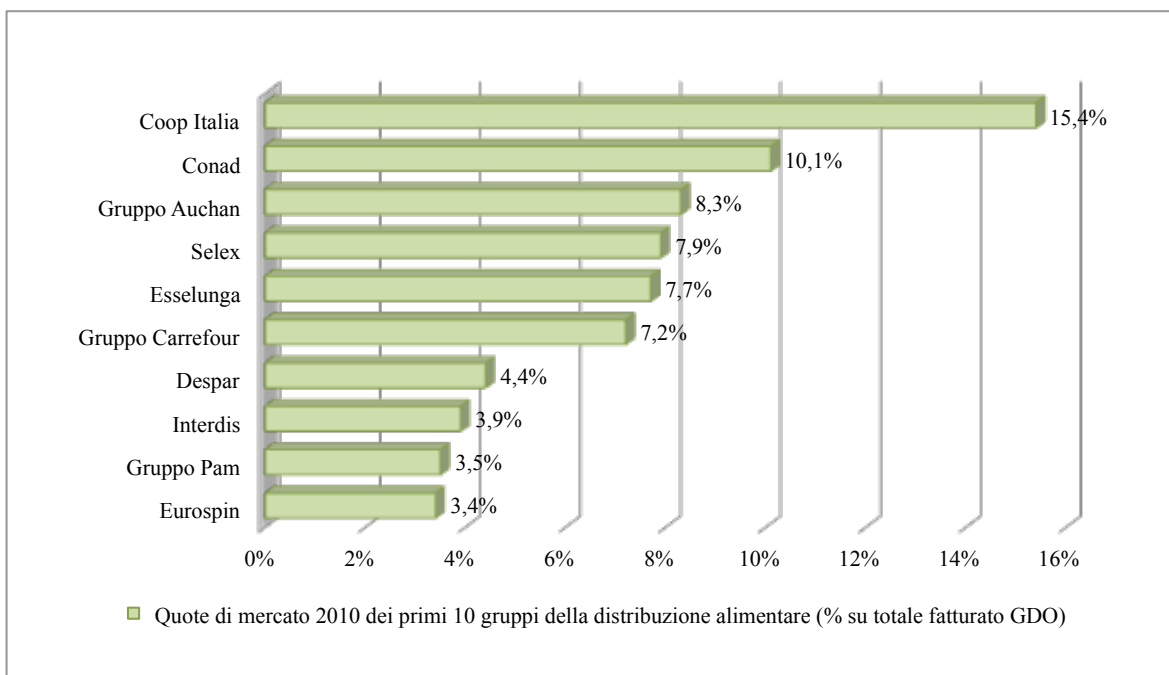
Per quanto riguarda il settore alimentare (fresco e confezionato), la GDO ha aumentato negli anni la sua quota di mercato in termini di fatturato, raggiungendo nel 2010 il 71,6% (fig. 2.4). La fig. 2.5 illustra le quote di mercato aggiornate al 2010 dei primi dieci Gruppi della distribuzione alimentare, con Coop Italia (15,4% di fatturato sul totale della GDO), Conad (10,1%) e Gruppo Auchan (8,3%) in testa.

Fig. 2.4: Evoluzione dei pesi del canale (quote di mercato % in termini di fatturato)



Fonte: Federdistribuzione (2011)

Fig. 2.5: Quote di mercato dei principali gruppi della distribuzione alimentare (2010)



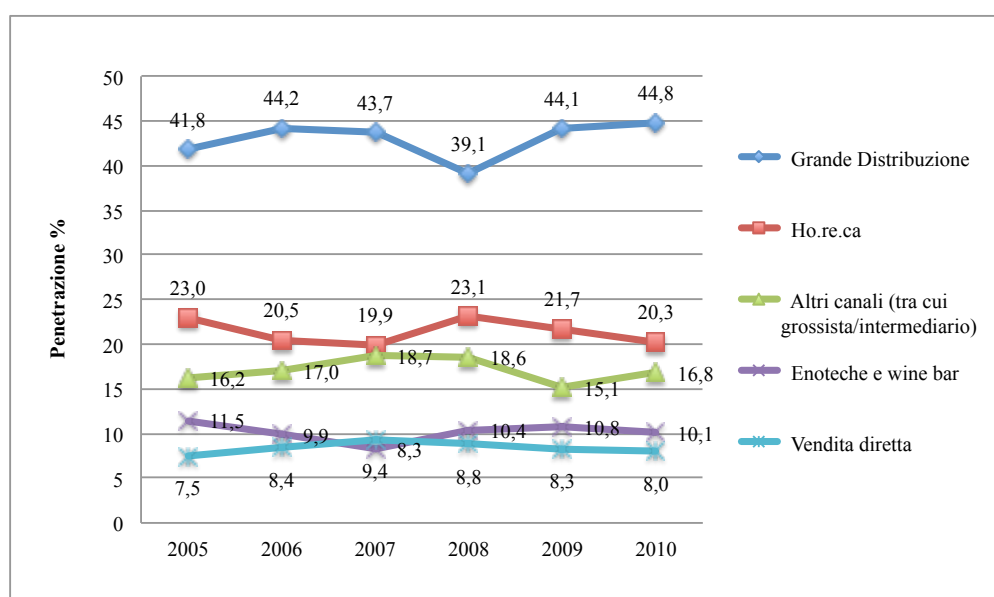
Fonte: Federdistribuzione (2011)

Negli ultimi anni la GDO ha visto risultati importanti anche per il reparto del vino, indice ormai di prestigio ed elemento fondamentale per creare immagine e attirare i consumatori. Proponendo una gamma di offerta che arriva addirittura a 800 referenze, un numero molto più elevato che per gli altri prodotti, gli scaffali sono oggi molto curati e pensati per parlare al consumatore presentando non solo prezzi, etichette e provenienza, ma anche consigli sugli abbinamenti con il cibo così da creare un vero e proprio percorso eno-gastronomico.

Secondo dati 2010 Iri Infoscan, gli acquisti nel canale sono giunti così a incidere per il 65,5% sul valore di tutto il vino venduto in Italia e per il 57,9% sui volumi (Atzeni, 2011).

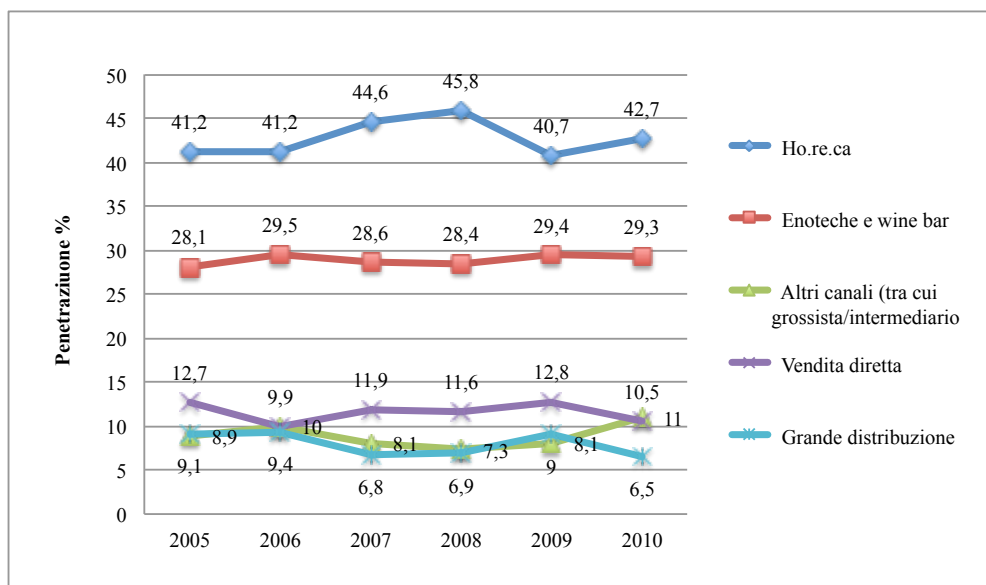
Ecco perché i produttori, in particolare le cooperative di maggiori dimensioni, hanno aumentato sempre di più negli anni la quota di vini distribuiti attraverso la GDO, che nel 2010 si è attestata al 44,8% (fig. 2.6); a seguire la ristorazione (20,3%, in calo rispetto agli anni precedenti), la categoria grossista/intermediario (14%), le enoteche con i wine bar (10,1%) e la vendita diretta (8%). Lo stesso successo della GDO non si è registrato però nelle vendite dei grandi vini con prezzo superiore ai 25 euro, i quali sono quindi distribuiti prevalentemente attraverso il canale Ho.re.ca (42,7%) e quello delle enoteche (29,3%) (fig. 2.7).

Fig. 2.6: Importanza dei canali di distribuzione in Italia (totale vini)



Fonte: Dati Mediobanca

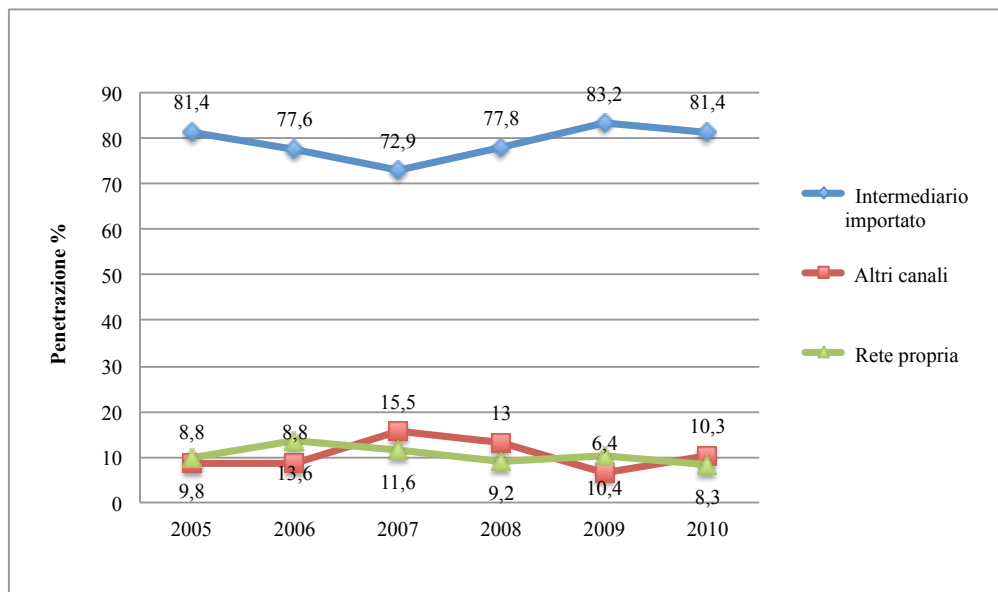
Fig. 2.7: Importanza dei canali di distribuzione in Italia (grandi vini oltre i 25 euro)



Fonte: Dati Mediobanca

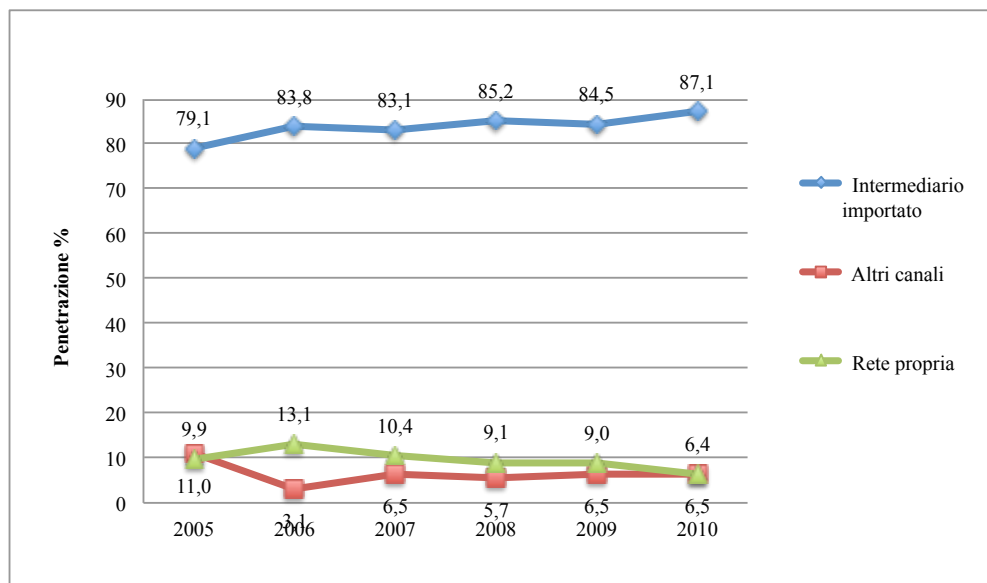
Allo stesso tempo anche i mercati esteri – in cui i vini italiani, come mostrano la fig. 2.8 e la fig. 2.9, continuano a essere importati in maniera predominante attraverso reti di terzi (81% del totale vini, addirittura 87% per i grandi vini), il che dimostra, a eccezione delle cooperative, come la dimensione poco significativa delle aziende vitivinicole non permetta loro di dotarsi di reti proprie – si stanno aprendo al vino italiano attraverso la GDO. È il caso della Spagna, che nel 2009 ha aumentato del 21% la vendita nei supermercati dei vini bianchi italiani a fronte di una flessione del 31% di quelli francesi, delle catene distributive di Germania e Inghilterra e, nel resto del mondo, di quelle statunitensi e asiatiche. Da qui il maggior impegno delle insegne italiane nel stringere alleanze con le catene straniere; si porta ad esempio Conad e la sua *partnership* con altre catene Coopernic (Chiodo, 2010).

Fig. 2.8: Importanza dei canali di distribuzione all'estero (totale vini)



Fonte: Dati Mediobanca

Fig. 2.9: Importanza dei canali di distribuzione all'estero (grandi vini oltre i 25 euro)



Fonte: Dati Mediobanca

Intuendo le potenzialità della GDO nella diffusione della cultura del bere, Veronafiere organizza dal 2004 la manifestazione “GDO buyers’ club” in modo da far entrare in contatto i Responsabili Acquisti della GDO e le cantine espositrici a Vinitaly. Le analisi svolte annualmente dall’istituto Iri Infoscan sulle vendite dei vini a denominazione di origine nel canale della GDO confermano un elevato tasso di acquisti di vini di qualità, così che è possibile usare tali vendite

come un buon indicatore della popolarità dei vini tra gli italiani. Riguardo il 2010, nonostante un risultato non molto positivo delle vendite del vino confezionato (vino in *brik* e vino in bottiglia, da tavola e a denominazione di origine), che hanno visto un -0,9% per i volumi e un +0,4% in valore rispetto all'anno precedente, nella GDO i vini a denominazione di origine sono stati più forti della crisi, con un aumento sul 2009 del 2,3% in quantità e del 3% in valore per quanto riguarda le bottiglie da 0,75 litri intorno ai 3 euro; ancora più significativo l'aumento delle vendite delle bottiglie a denominazione da 0,75 litri appartenenti alla fascia di prezzo dai 6 euro in su, registrando un +11,2% in quantità e un +10,8% in valore. Le vendite di vino da tavola hanno invece visto un +0,4% in quantità a fronte di un -0,5% in valore. Nessun successo infine per le mezze bottiglie, che hanno il loro terreno di elezione nei ristoranti: la loro vendita nei supermercati è infatti scesa del 4,7% in volume e dell'1,6% in valore. Tra i vini più venduti nella GDO, la classifica vede il Chianti e il Lambrusco dividersi il podio, con il maggior successo del primo in valore (più di 54 milioni di euro) e del secondo in volume (più di 14 milioni di litri); seguono il Nero D'Avola e il Montepulciano d'Abruzzo con quasi 9 milioni di litri. I maggiori tassi di crescita si sono riscontrati invece per il Pignoletto dell'Emilia Romagna (+24,8%), il Syrah di varie regioni (+18,7%) e l'Inzolia di Sicilia (+16%)¹⁸.

Dato il successo delle vendite dei vini attraverso la GDO, le maggiori insegne, al fine di ottenere il massimo rendimento, hanno messo in atto strategie commerciali e alleanze con fornitori, cantine e imbottigliatori, quali la progettazione di particolari esposizioni con specifici *layout* e posizionamenti a scaffale, l'inserimento di un *sommelier* in aiuto ai clienti, ma soprattutto la creazione di una loro marca commerciale. Ci si sta riferendo al fenomeno dei prodotti contrassegnati con *private label*, realizzati o forniti da terzi e venduti con il marchio delle catene di distribuzione. Chiamati anche *white label* (etichette bianche) – grazie a Sainsbury, la prima catena di supermercati inglese a usare le *private label* con appunto un'etichetta bianca recante solo il nome del prodotto – sono articoli che permettono al distributore di ottenere margini maggiori e al consumatore di comprare a costi contenuti un prodotto di qualità (Terzi, 2011). Più precisamente sono dette *private label* le etichette che riportano il marchio aziendale, mentre *proprietary label* quelle recanti un altro nome, spesso di fantasia¹⁹.

Naturalmente le imprese che procurano o producono le referenze, dette *copacker* (Lugli, 2009), sono selezionate secondo precisi criteri di qualità e di certezza nella fornitura e nel numero di bottiglie concordate.

Le varie insegne si sono specializzate inizialmente nel segmento dei primi prezzi, con prodotti in *brik* intorno a 1 euro al litro; è il caso di Coop, con una vendita di 10 milioni di pezzi l'anno

¹⁸ Fonte: www.symphoniyiri.it.

¹⁹ Fonte: www.civiltadelbere.com.

prodotti da Caviro e Cevico, di Conad, che smercia 15 milioni di litri di *brik* forniti da Caviro e Due Tigli-Cevico, di Sigma (2,6 milioni di *brik*) e, ultimamente, di Billa. Più di recente, visto che i maggiori incassi del vino venduto nella GDO provengono dai prodotti più cari fino ai 7 euro nonostante il 70% degli acquisti rientri nella fascia al di sotto dei 3 euro, i vari distributori si sono accostati al vino imbottigliato e ai segmenti *premium* di alta qualità con la proposta di *esclusivity brand* tesi alla ricerca del miglior rapporto qualità/prezzo; i consumatori infatti, almeno nel comparto dei vini, non vogliono ottenere la massima convenienza, ma l'affare relativamente a prodotti di elevato valore sia tangibile che intangibile. Ecco che Coop ha lanciato nel 2011 la sua linea selezionata "Assieme", ha fatto accordi con la Cantina Produttori Bolzano (400 mila bottiglie l'anno) e ha sviluppato progetti più locali come il "Dolcetto di Dogliani", che ha consentito ai produttori di far conoscere, attraverso la catena, il loro prodotto. Iper ha proposto "Grandi vigne", con referenze fornite da cantine note in varie aree della penisola e che coprono le categorie bianchi, bollicine, rossi giovani, rossi strutturati e le tirature limitate; Despar ha lanciato invece "Vignaia Bauducco", che conta oltre 30 mila bottiglie fornite da Mgm Mondo del Vino vendute con le prime tre etichette (Barolo, Barbera d'Asti e Langhe Doc). Allo stesso modo Selex, con "Le vie dell'uva" (marchio ombrello con 28 etichette), si è fatto garante della qualità nella fascia dai 3 ai 9 euro, mentre Metro Cash and Carry, rivolgendosi a un pubblico professionale e dovendo proporre una carta dei vini diversificata per ogni zona di produzione e fortemente legata al territorio al fine di aiutare ristoranti, hotel e catering a soddisfare a loro volta le esigenze dei clienti, ha creato 9 marchi con linee e assortimenti in continuo aggiornamento sulla base dei trend di mercato e della variazione di qualità durante i cambi di annata.

Nonostante questo fenomeno sembri vanificare gli sforzi fatti da produttori e consorzi, si ritiene comunque che i *brik* non possano contrastare con i vini a denominazione per evidenti ragioni di prezzo, mentre che le etichette dedicate siano dei prodotti garantiti che possono aiutare il consumatore a conoscere ulteriormente il vino (Atzeni, 2011).

Dallo scenario tratteggiato emerge come la GDO stia acquisendo sempre più importanza e potere di mercato nell'ambito del mondo del vino. Per non essere sopraffatte, è necessario che le imprese vitivinicole instaurino un dialogo con le varie insegne, se non un vero e proprio rapporto di collaborazione che possa portare benefici a entrambe le parti. Fondamentale è allora acquisire competenze nel *trade marketing* al fine di poter fare proposte interessanti. Come sarà evidenziato, anche rendersi disponibili a rivestire il ruolo di *copacker* per lo sviluppo di una marca commerciale può essere foriero di benefici. La relazione tra vino e GDO, sebbene difficile e critica, non deve essere quindi vista come una minaccia, ma, se gestita in modo adeguato, come un'opportunità di crescita.

CAPITOLO 3

L'ORIENTAMENTO AL MERCATO E IL MARKETING

“Il consumo è l'unico fine e scopo di ogni produzione; e l'interesse del produttore dovrebbe essere considerato solo nella misura in cui esso può essere necessario a promuovere l'interesse del consumatore”.

(Adam Smith)

3.1 Dall'orientamento alla produzione all'orientamento al mercato

Il marketing nasce come pratica autonoma negli Stati Uniti nei primi anni del Novecento, rivelandosi un utile strumento di regolazione dei rapporti tra imprese e mercato, e successivamente si afferma come vera e propria disciplina dotata di una specifica concettualizzazione (Cova *et al.*, 2008).

Nel tempo è possibile riscontrare un'evoluzione del concetto di marketing, e ciò di pari passo con l'affermazione, all'interno delle imprese, di diversi orientamenti di portata più ampia e generale: l'orientamento alla produzione o al prodotto, l'orientamento alle vendite e l'orientamento al mercato (Collesei, 2006; Cova *et al.*, 2008) (fig. 3.1).

Fig. 3.1: Evoluzione dell'orientamento delle imprese



Fonte: Nostra elaborazione

L'orientamento alla produzione o al prodotto, che caratterizza l'intera economia nelle prime fasi dell'industrializzazione, quando la produzione artigianale viene sorpassata e si punta all'utilizzazione delle grandi scoperte (ad esempio chimica ed elettricità), si distingue per una

spiccata focalizzazione sulla tecnologia con l'obiettivo della riduzione dei costi e l'aumento dei volumi così da rendere disponibili prodotti a prezzi abbordabili in un contesto in cui la domanda è superiore all'offerta. Di conseguenza le decisioni relative agli attributi e alla varietà dei prodotti sono significativamente influenzate da considerazioni di ordine produttivo, che tendono a fornire dotazioni standard di base precludendo alla formazione di un mercato di massa. Il sistema di marketing associato a questo approccio risulta alquanto passivo dal momento che il compito dell'impresa consiste semplicemente nello smercio di beni progettati su generiche e omogenee esigenze di consumo: l'attenzione non è infatti rivolta alla soddisfazione del cliente, ma al prodotto e ai metodi interni di funzionamento e organizzazione del lavoro.

L'orientamento alle vendite, sviluppatosi tra gli anni Venti e gli anni Cinquanta, quando si ha una forte crescita ed espansione delle imprese, è tipico di un contesto in cui l'offerta è superiore alla domanda. La capacità produttiva in eccesso fa avvertire più nettamente la concorrenza e quindi la necessità di espandere le proprie vendite a spese delle altre imprese con cui ci si contende la domanda, sottraendo loro quote di mercato. Il marketing si trasforma quindi in un sistema più attivo orientato all'azione e all'operatività e alla ricerca di sbocchi commerciali per i prodotti; sempre più critico diventa il ruolo della funzione vendite, per la quale lo scopo di creare una struttura commerciale efficiente si accompagna a un'azione di stimolo esercitata tramite attività pubblicitarie e promozionali: si ritiene infatti che sia la capacità di persuasione e di pressione sui consumatori a determinare il successo sul mercato del produttore. In realtà la distribuzione di massa e la vendita aggressiva sono insufficienti a sostenere il lancio di un prodotto inadeguato e a convincere ad acquistare qualcosa di cui non si avverte l'esigenza.

L'orientamento alle vendite, nonostante i suoi limiti, costituisce comunque un importante cambiamento di ottica rispetto all'approccio precedente che consente di avviare un primo e parziale processo di controllo del rapporto impresa-mercato, precludendo così all'affermazione di un vero e proprio orientamento al mercato. Quest'ultima visione fa la sua prima comparsa a partire dagli anni Cinquanta, quando la crescita rallenta, il mercato si frammenta in gruppi distinti di clienti sulla base di specifiche esigenze, l'innovazione accelera e la conoscenza aumenta. Il marketing acquisisce una valenza sempre più strategica in quanto l'obiettivo principale diviene quello di segmentare il mercato – possibilmente individuando quei gruppi di consumatori a maggior potenziale di crescita – e di definire l'offerta in funzione della clientela obiettivo così da soddisfarla in maniera più efficace ed efficiente rispetto ai concorrenti. Di conseguenza divengono fondamentali l'orientamento alla figura del cliente e lo studio accurato dei suoi bisogni. A livello poi di struttura organizzativa aziendale, le decisioni di prodotto passano anche sotto la responsabilità della funzione marketing attraverso la figura di coordinamento del *product manager*. Pertanto, mentre nell'ambito di un orientamento alla produzione e alle vendite si vende ciò che si

produce imponendo il proprio punto di vista al consumatore, nell'orientamento al mercato si produce ciò che si può vendere approfondendo le esigenze e le aspettative della domanda.

Negli ultimi anni l'orientamento al mercato è stato oggetto di ulteriori approfondimenti e raffinamenti, tanto che è sorto il cosiddetto *market driven management*, secondo cui tutte le funzioni dell'impresa devono tenere conto e monitorare l'ambiente esterno, ossia qualsiasi attore del mercato che possa influenzare direttamente o indirettamente le decisioni di acquisto dei consumatori: oltre ai concorrenti, è il caso dei distributori, dei clienti prescrittori o *opinion leader*, e dei vari *stakeholder* che appartengono al macro-ambiente comprendente fattori sociali, culturali, economici, tecnologici e politici. Il principio alla base di questo approccio è il coordinamento interfunzionale: i vari settori e le varie funzioni dell'impresa hanno infatti diversi clienti che, essendo differenti da quelli diretti dell'impresa, possono generare conflitti di interesse o scelte controverse per le varie parti.

La scansione temporale proposta relativamente al susseguirsi dei vari orientamenti si riferisce al sistema produttivo globale, ma è possibile individuare dei particolari momenti per ogni paese. Riguardo l'Italia, l'orientamento alla produzione o al prodotto ha prevalso fino ai primi anni Sessanta, mentre quello alle vendite fino alla metà degli anni Settanta, periodo dal quale si è diffuso l'approccio al mercato (Collesei, 2006).

Da sottolineare il fatto di come queste visioni siano state adottate generalmente prima delle imprese più grandi e solo in seguito e in misura minore dalle imprese di piccola e media dimensione.

In ogni caso, abbandonando una prospettiva di carattere e tendenza generale, i tre orientamenti coesistono ancora oggi, caratterizzando diversamente sistemi economici, settori e imprese.

Per quanto riguarda il settore vitivinicolo italiano, esso è stato finora caratterizzato da un certo orientamento alla produzione o al prodotto, per il quale, rispetto alla descrizione fornita, è necessario naturalmente fare opportuni adattamenti sulla base delle peculiarità del prodotto vino, della struttura produttiva e del relativo contesto di mercato (Troilo e Zaghi, 2006; Rea, 2006). Negli ultimi anni, comunque, il vantaggio competitivo si sta spostando dalla generazione di valore per i consumatori mediante il miglioramento qualitativo dei prodotti al trasferimento di questo valore ai clienti tramite adeguate strategie di mercato; si sta cioè diffondendo un certo orientamento al mercato, e ciò non solo tra le imprese più grandi sulla scia dei *leader* di riferimento, ma anche tra le imprese vitivinicole medio-piccole (Troilo e Zaghi, 2006).

In particolare, la strada su cui questa nuova visione strategica dalla forza propulsiva si sta muovendo e che, date le caratteristiche del mondo del vino, si ritiene essere anche la più valida è quella del connubio tra progresso e tradizione. La passione per il progresso deve essere intesa come attenzione all'innovazione nelle strategie di creazione del valore e come capacità di collocare i

prodotti nel più ampio contesto globale all'interno di una visione ampia e consapevole della complessità dei mercati; fondamentale è saper gestire la molteplicità delle esigenze dei consumatori e la velocità con cui le tendenze evolvono, e ciò con un approccio integrato, coerente, attento e curato relativamente a tutte le azioni che si vogliono intraprendere. La forza della tradizione, invece, deve essere vista non solo come tutela dei valori antichi, tutt'oggi sempre più importanti, ma come valorizzazione di un'identità specifica e distintiva di persone, territori, usi e costumi; di conseguenza di grande rilevanza sono le politiche di *branding* (Schettino e Zaghi, 2009).

Interessante il fatto che, implicando l'orientamento al mercato innanzitutto una modificazione culturale, le aziende con una tradizione meno consolidata e lontana nel tempo presentano minori impedimenti nel cambiare i propri schemi di pensiero e azioni, mentre che le maggiori difficoltà si hanno per le imprese con una storia e una tradizione più lunghe e profonde (Troilo e Zaghi, 2006).

Di seguito si fornisce una breve rassegna della letteratura relativa all'orientamento al mercato così da comprendere al meglio questa filosofia che costituisce il principale punto di riferimento per l'attività di marketing.

3.2 L'orientamento al mercato

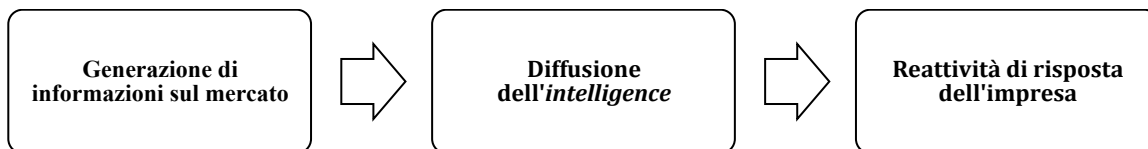
L'affermazione e il consolidamento di una teoria sull'approccio al mercato – e in particolare sulla sua forma più raffinata *market driven orientation* – si colloca all'inizio degli anni Novanta e muove dalla considerazione che i fattori chiave di successo risultano connessi non più solo all'eccellenza nella produzione e alla capacità di contenere i costi di produzione, ma anche e soprattutto – secondo una logica di *sense and respond* – alla capacità di capire un mercato complesso e in continua evoluzione e di trasformare tale comprensione in strategie e piani operativi tempestivi ed efficaci utili al raggiungimento degli obiettivi posti. Di conseguenza i metodi e gli strumenti piuttosto stabili e rigidi dell'orientamento alla produzione devono divenire adattabili alle varie circostanze che si possono presentare al fine di cogliere le opportunità e di reagire alle minacce. Le imprese devono cioè sviluppare delle *dynamic capabilities* (Teece *et al.*, 1997), definite come la capacità del *management* di realizzare un'allocazione efficiente delle risorse interne ed esterne al sistema aziendale di fronte a un cambiamento di contesto, e ciò attraverso una mediazione dei processi manageriali e organizzativi, della posizione occupata in termini geografici, tecnologici e finanziari e dei percorsi evolutivi, che a volte possono presentare delle rigidità di *path dependency*. In alcuni casi può essere addirittura essenziale adottare dei comportamenti proattivi

secondo una logica di *market driving* tramite cui anticipare i cambiamenti del mercato o esserne addirittura il motore.

Tra i contributi dei vari studiosi, i lavori di Kohli e Jaworski (1990) e di Narver e Slater (1990) costituiscono i due principali modelli concettuali che forniscono uno sviluppo sistematico di una teoria dell'orientamento al mercato.

Secondo Kohli e Jaworski tale approccio è costituito da tre processi: la generazione all'interno dell'azienda di informazioni sul mercato, la diffusione di tale *intelligence* tra le unità organizzative e la reattività intesa in termini di velocità di risposta alle indicazioni ottenute (traduzione delle informazioni in azioni coerenti) (fig. 3.2).

Fig. 3.2: I processi dell'orientamento al mercato



Fonte: Nostra elaborazione

Relativamente al primo punto, l'impresa deve maturare delle ipotesi sulle situazioni e i trend del mercato generando informazioni sui bisogni correnti, futuri e latenti dei clienti attuali e potenziali e analizzando i fattori esogeni che possono influenzare bisogni, preferenze e comportamenti, ossia i concorrenti, la tecnologia e la dimensione sociale e normativa. Tutto ciò per pianificare e implementare azioni adeguate a colmare i *gap* eventualmente esistenti tra qualità offerta e qualità attesa, ma anche tra qualità proposta e qualità erogata dai concorrenti (Mele, 2003). L'*intelligence* può essere prodotta attraverso vari metodi e strumenti sia informali (discussioni con i *partner* commerciali) che formali (analisi dei report di vendita, dati sui clienti obiettivo e sui concorrenti, ricerche di mercato sull'evoluzione dei gusti dei consumatori e statistiche di vendita nei test di mercato). Da notare come il flusso di informazioni non debba partire solo dalla direzione marketing, ma anche dalle altre funzioni: l'orientamento al mercato deve essere responsabilità collegiale di tutto l'organismo aziendale. È questo il motivo per cui non si parla di orientamento al marketing, il quale, sebbene elemento principale di interfaccia con i mercati, assume solo un ruolo di facilitatore e di supporto per il processo di nascita dell'approccio in questione.

Occorre poi dar vita a strumenti e meccanismi per la disseminazione e la condivisione delle informazioni, quali forme di comunicazione sia orizzontali che verticali, sia formali che informali, in modo da rendere partecipe tutta l'organizzazione,

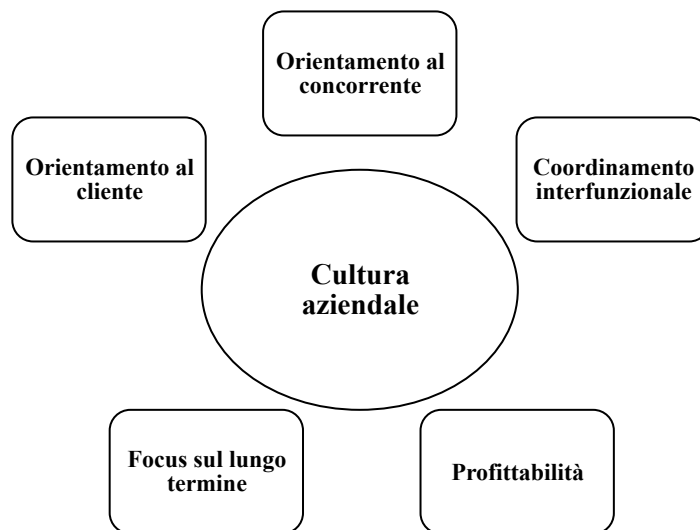
L'ultima fase, la reattività dell'impresa, racchiude a sua volta sia la fase di pianificazione dell'azione, sia il momento della sua successiva esecuzione, e ciò necessariamente attraverso una

strategia di *exploiting* delle proprie risorse con cui incrementare la propria base di competenze distintive e sviluppare un vantaggio competitivo.

Gli autori individuano poi alcuni fattori interni in grado di favorire l'orientamento al mercato, come ad esempio una forte *leadership* che ne enfatizzi l'importanza e che possieda una certa propensione al rischio accettando l'eventuale insuccesso del lancio di nuovi prodotti in risposta al mutamento dei gusti dei consumatori, e delle dinamiche interfunzionali caratterizzate da un elevato grado di connessione; la formalizzazione, la centralizzazione e il numero di unità organizzative sembrano invece avere un effetto positivo sui processi di generazione e disseminazione dell'*intelligence* e sulla pianificazione di una risposta da parte dell'impresa, ma un effetto negativo sull'esecuzione dell'azione.

Narver e Slater definiscono invece l'orientamento al mercato come la forma di cultura organizzativa che più efficacemente ed efficientemente produce comportamenti interni all'impresa utili a creare e a consegnare valore superiore ai clienti e quindi a raggiungere un vantaggio competitivo sostenibile. Il loro modello di approccio al mercato è costituito da tre fattori di tipo comportamentale – orientamento al cliente, orientamento al concorrente e coordinamento interfunzionale – e da due criteri decisionali – focus sul lungo termine e profittabilità (fig. 3.3).

Fig. 3.3: L'orientamento al mercato come forma di cultura aziendale



Fonte: Nostra elaborazione

La creazione di valore superiore per i consumatori richiede lo sviluppo di una conoscenza sistematica e, se possibile, la costruzione di forti rapporti non soltanto con i clienti diretti, ma anche con i mercati a valle e quindi con l'intera catena del valore. È necessaria poi l'identificazione dei concorrenti (dimensione, numerosità, localizzazione e particolarità dei prodotti e dei servizi) con i

relativi punti di forza e di debolezza e le loro capacità e strategie di lungo periodo. Tutto il personale deve poi condividere quest'informazione e originare un quadro concertato riguardo alle opportunità e alle minacce competitive; a tal fine occorre che la cultura al mercato e l'associato complesso di valori aziendali siano rafforzati da un'adeguata struttura organizzativa che leghi le varie attività a sistemi di incentivazione e ricompensa.

I modelli illustrati, pur sovrapponendosi, enfatizzano aspetti diversi. Kohli e Jaworski si concentrano soprattutto sugli elementi strutturali e sulle implicazioni operative – le specifiche attività che devono essere attuate dall'impresa – dell'orientamento al mercato, come la generazione e la corretta gestione delle informazioni riguardanti tutti gli attori che operano nel mercato. Narver e Slater, in una visione meno ampia, fanno invece riferimento a due soli *stakeholder* – clienti e concorrenti –, non si soffermano sulla rilevanza della velocità con cui l'impresa reagisce ai cambiamenti della domanda e mettono l'accento sugli effetti determinati dall'approccio, cioè la creazione e la consegna di un valore superiore per il cliente con l'ottenimento quindi di una *performance* migliore rispetto a quella dei concorrenti; in questo modo si sostiene che l'orientamento al cliente è l'essenza, il cuore dell'orientamento al mercato (Slater e Narver, 1994).

Gli studi seminali di questi autori hanno poi dato un forte impulso alla crescita di una fiorente letteratura sull'argomento, stimolando un notevole interesse negli studiosi sia per il problema teorico, date anche le strette connessioni con il marketing relazionale, il *management* strategico delle risorse umane e quello dell'innovazione e dell'apprendimento, sia per le sue applicazioni. A tale proposito degni di nota sono degli studi empirici che dimostrano come l'orientamento al mercato abbia un effetto positivo sulla *performance* sia che questa sia espressa con misure oggettive in termini reddituali – ROI, crescita dei profitti – (Kohli *et al.*, 1993) o in termini di presenza sui mercati – aumento delle quote controllate, crescita in volume e in valore – (Narver *et al.*, 1999), sia con misure soggettive come il successo di nuovi prodotti, la soddisfazione e la fedeltà dei clienti, l'innovazione¹, il senso di coinvolgimento e di appartenenza all'impresa da parte del personale, la qualità delle relazioni all'interno dei canali di distribuzione² e il grado di responsabilità sociale, in accordo con l'idea che la *performance* sia un concetto multidimensionale. Studi empirici di questo tipo sono stati fatti anche nel settore vitivinicolo; degli esempi sono i lavori di Beaujanot *et al.* (2003; 2006) sulla propensione delle imprese orientate al mercato a stringere rapporti stabili e duraturi con gli importatori o i distributori esteri, e di Durrieu e Toth

¹ Hurley e Hult (1998) affermano che una cultura organizzativa orientata al mercato e all'apprendimento costituisce l'elemento fondante della cultura dell'innovazione perché promuove una maggiore recettività verso lo sviluppo di conoscenza, nuove idee, prodotti e processi e verso la loro successiva implementazione; solo le aziende con questa maggiore capacità innovativa possono avere successo nell'azione di risposta al mercato e raggiungere quindi livelli di *performance* superiori.

² Siguaw *et al.* (1998) dimostrano che se il distributore percepisce il comportamento del proprio fornitore come orientato al mercato, egli adotterà simili comportamenti e dimostrerà maggiore fiducia e rispetto delle norme cooperative e un più elevato livello di coinvolgimento nella relazione.

Hofmeister (2006), che mostrano come l'orientamento al mercato abbia un effetto significativo sulle strategie di marketing, in particolare come la raccolta di informazioni abbia un impatto positivo sulle azioni di comunicazione relativamente alla scelta dei canali e dei *target* più idonei.

L'attenzione che il paradigma dell'orientamento al mercato ha ottenuto in ambito accademico e professionale ha poi portato alla creazione di schemi di classificazione dei comportamenti aziendali nell'attuare tale approccio. Heiens (2000), in particolare, suddivide le imprese in quattro tipologie:

- aziende *strategically integrated*, che indirizzano le proprie attività di *intelligence* sia verso i consumatori sia verso i concorrenti, e ciò con una certa flessibilità a seconda delle condizioni del mercato;
- aziende *customer preoccupied*, che sottolineano l'importanza delle relazioni con il cliente soprattutto in mercati dagli elevati livelli di crescita o di frammentarietà;
- aziende *marketing warrior*, che, in condizioni di domanda stabile, di struttura competitiva concentrata e di presenza di pochi consumatori chiave, nelle analisi di mercato si concentrano in particolare sullo studio della concorrenza allo scopo di identificare, con un confronto, i propri punti di forza e di debolezza;
- aziende *strategically inept*, che si focalizzano sullo sviluppo esclusivo dell'attività produttiva e della tecnologia non effettuando alcuna analisi dell'ambiente di riferimento.

Non mancano però delle critiche all'orientamento al mercato. Hamel e Prahalad (1991) suppongono che le aziende orientate al mercato potrebbero rimanere intrappolate dalla "tirannia dei mercati serviti" sviluppando innovazioni incrementali, come l'ampliamento della gamma, piuttosto che radicali, siano queste di prodotto e/o di processo. Allo stesso modo Christensen (1997) sostiene che molte imprese non mostrano una grande capacità innovativa in quanto ossessionate dai mercati. Secondo Sinkula (1994) l'elemento chiave per competere con successo nel lungo periodo è l'*organizational learning*, definito come lo sviluppo di una nuova conoscenza che può incoraggiare un cambiamento del comportamento aziendale e la maturazione di un tipo di apprendimento creativo e non adattivo in grado di determinare un incremento della *performance* rispetto ai concorrenti. Gli stessi Slater e Narver (1995) fanno notare che l'orientamento al mercato potrebbe non incoraggiare un'adeguata propensione al rischio con la conseguenza di prestare attenzione solo ai consumatori e ai concorrenti attuali ignorando quelli emergenti. Essi aggiungono poi che un'interpretazione e un'attuazione limitata dell'orientamento al mercato potrebbero portare a un incremento della conoscenza, ma soltanto all'interno dei confini tradizionali, sottostimando così l'apporto potenziale di altre fonti di informazione considerate invece da un più ampio orientamento al *learning*, come i fornitori, i consulenti, le aziende di altri settori e le istituzioni. A ben vedere, comunque, l'orientamento al mercato costituisce un presupposto, se non un vero e proprio substrato

culturale, per l'origine di un approccio *learning oriented*: la continua acquisizione di informazioni su mercati, prodotti e tecnologie consente di "imparare a imparare" a esplorare le nuove opportunità e a raccogliere le nuove sfide competitive proposte dal mercato.

In sintesi, si considera orientata al mercato un'azienda in cui l'assetto organizzativo (persone, strutture, meccanismi operativi), le scelte basilari (obiettivi, strategie, condotte) concernenti le varie combinazioni prodotto/mercato e, più in generale, la destinazione delle risorse vengono elaborati e finalizzati coerentemente a ipotesi sul mercato (situazioni e trend) e sulla realtà aziendale rispetto alla concorrenza (Raia, 2006).

Da notare come negli odierni contesti sempre più turbolenti tale sensibilità verso l'esterno divenga un fattore indispensabile non solo per conseguire il successo, ma anche semplicemente per sopravvivere (Kotler, 2004).

3.3 Il marketing

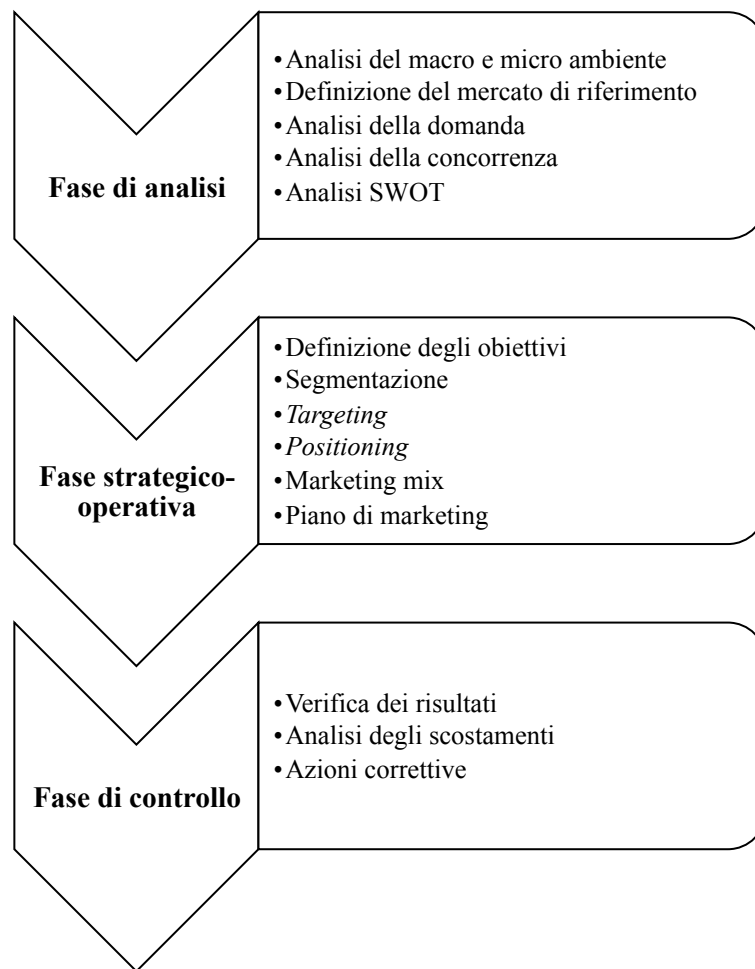
Sebbene l'orientamento al mercato debba essere adottato dall'intera azienda, il marketing è senza dubbio l'area maggiormente rappresentativa di questo approccio, con un ruolo di facilitatore e di supporto per la sua affermazione.

Il marketing è un processo sociale e manageriale atto a fornire uno studio descrittivo del mercato e a gestire il rapporto tra l'impresa e la relativa domanda di riferimento; esso punta alla formulazione di un'offerta idonea sia a massimizzare la soddisfazione dei consumatori obiettivo, sia a distinguersi dalle proposte dei concorrenti, e ciò creando il maggior valore possibile per i clienti tenuto conto degli obiettivi e delle capacità dell'impresa (Collesei *et al.*, 2005). Lo scopo ultimo del marketing è infatti il perseguimento dell'orientamento al cliente, il quale è da intendersi non più come un soggetto da conquistare e successivamente considerare acquisito, ma come un *partner* da ascoltare e con cui collaborare strettamente. Di conseguenza diventa fondamentale ottenere la *customer satisfaction*, che può essere definita come il risultato del confronto, operato dal cliente, tra i benefici e i costi sperimentati e i benefici e i costi attesi in relazione al complesso delle componenti di una data offerta. Soddisfare il cliente nel lungo termine implica concretizzare la relazione nella fedeltà e quindi nel riacquisto dei prodotti proposti dall'azienda. All'aumentare della fedeltà della clientela cresce anche la sua redditività dal momento che i consumatori fedeli tendono a incrementare la quantità e la frequenza di acquisto, sono più disponibili a comprare altri prodotti, sono meno costosi da servire, accettano spesso di pagare un *premium price* e, tramite il loro passaparola positivo, facilitano l'acquisizione di nuovi clienti (Collesei, 2006).

Dal punto di vista gestionale, l'attività di marketing è un processo di pianificazione, realizzazione e controllo della definizione del concetto, del prezzo, della distribuzione e della comunicazione di idee, beni e servizi (Collesei *et al.*, 2005). Da ciò si capisce come sia possibile distinguere un momento strategico, per cui il marketing è un'attività di pianificazione tradotta in pratica da un'impresa per ottenere la fedeltà e la collaborazione di tutti gli attori del mercato, e un momento più operativo, relativo a tutte quelle scelte poste in essere per raggiungere gli obiettivi strategici.

Di seguito si analizzano le varie attività e decisioni proprie del *marketing management* (fig. 3.4), il cui principale autore di riferimento è Kotler.

Fig. 3.4: Le attività e le decisioni del *marketing management*



Fonte: Adattamento da Collesei *et al.* (2005)

Dal momento che si tratta di principi validi per tutti i settori produttivi (di consumo, dei beni destinati alla produzione, dei servizi e delle attività *non profit*), si procederà in modo sintetico rimandando a specifici manuali di marketing per eventuali approfondimenti.

Nei prossimi capitoli, invece, si esamineranno dettagliatamente, con opportuni riferimenti al settore vitivinicolo, le strategie, le decisioni e gli strumenti a disposizione relativamente al prodotto, il prezzo, la comunicazione, la distribuzione e la comunicazione, le tradizionali leve che, complessivamente considerate, formano il cosiddetto marketing mix; quest'ultimo, a ben vedere, costituisce il tema di marketing con le maggiori possibilità di declinazione su uno specifico settore o comparto.

Le decisioni di marketing si inseriscono innanzitutto nel rapporto tra impresa e ambiente, per cui quest'ultimo deve essere attentamente analizzato allo scopo di identificare le variabili rilevanti, la loro dinamica e il loro impatto sia sul sistema di mercato esterno (domanda e concorrenti), sia sull'organizzazione interna all'azienda, e quindi sulla sua offerta.

È necessario in primo luogo identificare il contesto generale in cui opera l'impresa, ossia il macro ambiente, costituito da cinque elementi: l'assetto demografico, relativo alla struttura e alla dinamica della popolazione; il sistema sociale e dei valori, con la definizione di quest'ultimi e delle relazioni tra loro intercorrenti; il sistema economico, riferito ai principali indicatori macroeconomici; il campo istituzionale, concernente la legislazione e le varie attività di regolamentazione; la tecnologia, con il suo incessante progredire.

In secondo luogo si analizza il sistema di mercato in cui si colloca l'impresa, ossia il micro ambiente, costituito da operatori e sottosistemi che agiscono nel processo di scambio di beni e servizi: produttori, distributori e utilizzatori (sia industriali che consumatori finali), ma anche influenzatori, ossia coloro che pur non entrando direttamente nel flusso dei prodotti prescrivono, stimolano, consigliano una scelta da parte del consumatore, e facilitatori, la cui professione agevola il transito di beni e servizi tra gli attori principali (è il caso di spedizionieri, trasportatori, intermediari finanziari, rappresentanti ed enti fieristici).

Le analisi del micro e del macro ambiente devono poi essere integrate in un più ampio scenario di impresa, ossia un complesso di eventi tra loro correlati che costituiscono un modello utile a descrivere il modo in cui ci si attende si sviluppi una determinata situazione. Gli scenari devono possedere proprietà di coerenza, di visione generale sul futuro, di creatività intesa come non banalità, di molteplicità di sviluppi alternativi, di plausibilità (probabilità di accadimento di un evento) e di flessibilità, per cui è possibile contemplare in qualsiasi istante nuovi eventi. Il fine della costruzione di scenari, che può avvenire sia a livello globale che di settore, è quello di facilitare la presa di decisioni, operazione che altrimenti rischia di essere paralizzata da un contesto fortemente turbolento che accentua l'incertezza.

Per una corretta definizione del mercato di riferimento, ossia dall'insieme degli acquirenti attuali o potenziali e dei venditori di un dato prodotto – rispettivamente domanda e offerta, che devono essere riferite a uno specifico periodo temporale e ambito territoriale –, è possibile procedere con un approccio gerarchico che, partendo dall'individuazione di un bisogno generico cui rispondere, giunge a una descrizione sempre più dettagliata del mercato declinando l'esigenza considerata in base ai benefici ricercati, alle situazioni d'uso, alla tecnologia, ai canali distributivi o alla fascia di prezzo. Alternativamente può essere utilizzato lo schema di Abell, per cui un'area di *business* è definita da tre dimensioni: i clienti serviti (chi), le funzioni svolte dal prodotto per gli utilizzatori (che cosa) e le tecnologie a disposizione (come).

Definiti i confini e l'ampiezza del mercato rilevante per l'impresa, si procede con un'analisi dettagliata della domanda.

È necessario innanzitutto adottare un approccio qualitativo relativo al comportamento di acquisto del consumatore, ossia l'insieme di attività, processi mentali e scelte che una persona intraprende quando seleziona, acquista e usa un prodotto per soddisfare i suoi bisogni. Ecco che acquisiscono importanza le motivazioni, gli aspetti sia razionali che emozionali, il tempo e lo sforzo impiegati, il rischio percepito, il coinvolgimento personale e psicologico richiesto e lo studio di come avvengono le varie fasi in cui può essere suddiviso il processo di acquisto, ossia pre-acquisto (identificazione del problema, ricerca di informazioni e valutazione delle alternative), acquisto (decisione e compra) e post-acquisto (utilizzo o consumo e valutazione dell'esperienza). Grazie a tutti questi elementi è possibile stabilire se il prodotto che si intende offrire è oggetto di un comportamento di impulso, per cui non si ha una preventiva e cosciente pianificazione, ma una rilevante urgenza di comprare qualcosa immediatamente, di un comportamento di *routine*, tipico di una situazione di acquisto frequente per prodotti di basso valore unitario, di un comportamento di soluzione di un problema limitato, riferito a un acquisto occasionale che necessita di maggiori informazioni, o, infine, della risoluzione di un problema complesso, riguardante acquisti effettuati raramente, con valore unitario elevato e per cui occorre una conoscenza accurata delle alternative offerte.

In secondo luogo occorre ragionare in termini quantitativi attraverso una stima della domanda sia attuale che futura. Da notare come sia possibile distinguere la domanda in primaria e selettiva: la prima riguarda la richiesta cui si riferiscono tutte le aziende operanti nel settore di mercato in oggetto, la seconda quella cui si rivolge la singola impresa. I metodi di previsione della domanda possono essere di tipo euristico, secondo prassi diffuse tra le aziende (è il caso del metodo a catena, basato su un'interconnessione gerarchica di stime per arrivare da una domanda potenziale totale di una classe di prodotto a quella di una specifica marca in quel mercato), di tipo soggettivo, secondo giudizi personali (metodo Delphi con la consultazione di esperti, metodo di previsione della forza

vendita, basato sull'opinione dei distributori e degli agenti, e metodo delle intenzioni di acquisto, con indagini presso i consumatori) e di tipo oggettivo a partire da alcuni dati certi (proiezione dei dati del passato e teoria della regressione multipla).

Per quanto riguarda l'analisi della concorrenza, essa si propone di capire e valutare la struttura competitiva di mercato. A tale proposito può tornare utile il modello delle cinque forze di Porter, teso a individuare i concorrenti diretti, ossia coloro che soddisfano il medesimo bisogno con un marketing mix simile e che si collocano in maniera distinta all'interno dello stesso o degli stessi segmenti di mercato dell'impresa, le imprese che offrono prodotti sostitutivi, le quali soddisfano lo stesso bisogno di base considerando però diverse funzioni e impiegando altre tecnologie, i potenziali entranti, che in seguito ad alcune circostanze possono diventare concorrenti effettivi ampliando così il quadro competitivo, e il potere contrattuale dei clienti e dei fornitori, che possono incidere sui risultati delle imprese rispettivamente richiedendo bassi prezzi al consumo ed elevati prezzi di fornitura. Esaminando poi il potere di mercato, si calcolano le varie quote di mercato (sia in valore che in quantità), definite come il rapporto tra le vendite di un'impresa e quelle dell'intero mercato considerato, e il grado di concentrazione del mercato. Da non sottovalutare è la quota di mercato relativa, per cui il confronto viene fatto con un'impresa *leader* o con il principale *competitor* di riferimento. L'analisi della concorrenza prosegue con l'individuazione dei vantaggi competitivi dell'impresa rispetto ai concorrenti chiave; a tale scopo si fanno dei confronti in termini di punti di forza e di debolezza, di fattori critici di successo e di capacità e *performance* riscontrate nelle varie attività che costituiscono la catena del valore.

Il momento di studio descrittivo del mercato e di reperimento di informazioni utili alla successiva definizione delle strategie e dei piani operativi dell'impresa si conclude con l'analisi SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), che riassume in un'unica matrice i principali risultati; in particolare, dall'esame del macro e del micro ambiente emergono le minacce e le opportunità cui l'impresa deve far fronte, mentre da quello della concorrenza i punti di forza e di debolezza della stessa.

Naturalmente la conoscenza di mercato, ossia la *market intelligence*, deve essere generata con attività strutturate di monitoraggio del mercato, intendendo con questa definizione in primo luogo quelle operazioni che impiegano metodologie codificate di produzione delle informazioni (per esempio le ricerche di marketing quantitative e qualitative, effettuabili tramite osservazione diretta o registrata, esperimenti quali simulazioni e test, o intervista, sia essa diretta – strutturata con questionario o meno, telefonica o personale –, postale, motivazionale con interviste in profondità o associazione libera, o riguardante panel di consumatori o esperti), in secondo luogo quelle attività formalizzate sulla base di procedure ben definite (per esempio la raccolta di informazioni sui concorrenti da parte della forza vendita attraverso una griglia informativa precostituita). Al

contrario, sebbene possano comunque tornare utili, le attività non strutturate, svolte cioè senza metodologie e procedimenti codificati (è il caso dei venditori che riportano verbalmente informazioni ottenute durante i colloqui con i clienti, oppure delle lamentele pervenute in azienda e gestite immediatamente in modo non chiaro e senza responsabilità definite), non consentono di originare conoscenza che diventi patrimonio comune aziendale.

Per quanto riguarda il marketing strategico, esso ha inizio dall'individuazione e dall'esplicitazione degli obiettivi che si vogliono perseguire; tra i principali si citano le vendite a quantità o quelle a valore, la quota di mercato, il margine di contribuzione, il profitto, il ritorno sugli investimenti, la numerosità della clientela e la soddisfazione o fedeltà dei consumatori. Dal momento che non tutti gli obiettivi sono raggiungibili contemporaneamente, è importante dimensionare il loro conseguimento in termini di spazio (locale, nazionale e internazionale) e tempo (breve, medio e lungo termine), assegnando anche diverse priorità.

Il passo successivo consiste nell'identificare, all'interno del prodotto-mercato prima individuato grazie alla definizione del mercato, gruppi di consumatori che, pur manifestando uno stesso bisogno di base, esprimono esigenze molto diverse rispetto alle modalità di soddisfazione o richiedono particolari attributi accessori. Si tratta cioè di operare il processo di segmentazione, per cui si suddivide il mercato in un numero limitato di *cluster* sufficientemente omogenei al loro interno per motivazioni e comportamenti, ma sufficientemente eterogenei tra di loro così da aspirare a differenti marketing mix. Stabilita l'alternativa su cui fondare il processo – le principali opzioni sono le caratteristiche personali, i benefici ricercati e le misure di comportamento – si procede con la scelta delle variabili di segmentazione, che possono essere ad esempio personali (aspetti demografici come età, genere e scolarità), geografiche (nazione o regione), economiche e sociali (reddito, professione, ruolo e classe sociale, stile di vita), di consumo (intensità d'uso, luoghi e momenti di acquisto, esposizione ai media) e situazionali (promozioni, luoghi di attrazione, condizioni climatiche temporanee). Naturalmente spetta all'impresa trovare se non ideare le variabili di segmentazione più adatte ai suoi scopi; per questo motivo si parla spesso di segmentazione creativa. L'obiettivo è in ogni caso ottenere gruppi di clienti misurabili, comprensibili, attendibili, duraturi, differenziali, accessibili e interessanti economicamente.

A questo punto si ha il processo di *targeting*, che porta l'impresa a decidere verso quale/i segmento/i indirizzare in via prioritaria il proprio sforzo di marketing. Si definisce innanzitutto la politica di offerta che si vuole adottare, che può essere: indifferenziata, quando il *target* coincide genericamente e in modo rischioso con tutto il mercato; concentrata, se ci si rivolge a un solo segmento (strategia di nicchia e specializzazione); differenziata, quando si serve un certo numero di *cluster* con numerosi e diversi marketing caratterizzati magari da alcune sinergie in termini di gestione dei costi. In secondo luogo si individuano il particolare o gli specifici *target* da

considerare valutando congiuntamente l'attrattività dei segmenti e i punti di forza dell'impresa rispetto ai concorrenti.

Interviene poi il processo di posizionamento, atto a identificare lo spazio che un dato prodotto/marca occupa nella mente del consumatore nei confronti di quelli occupati dagli altri prodotti/marche percepiti da un definito gruppo di individui. Alla fase analitica, in cui l'impresa rileva il proprio posizionamento attuale nel mercato di riferimento, segue quella decisionale, relativa alla scelta se consolidare tale posizione oppure optare per una strategia di riposizionamento per perseguire al meglio gli obiettivi prestabiliti. La definizione del posizionamento obiettivo consiste nell'identificare le dimensioni tramite cui differenziare il prodotto/marca rispetto ai concorrenti; esse possono rientrare ad esempio nella categoria degli attributi sia tangibili che intangibili o in quelle dei benefici ricercati, delle occasioni e delle modalità d'uso o dei tipi di utilizzatori. Numerose sono le tecniche statistiche che si possono utilizzare per il processo di posizionamento; tutte comunque forniscono come risultato una mappa percettiva, che consente la definizione del prodotto indagato e di quello ideale sulla base delle dimensioni trovate, e una mappa delle similarità, dedicata al confronto con i concorrenti al fine di individuare anche dei nuovi spazi di mercato.

Alla luce del posizionamento scelto, si sviluppa un programma di marketing mirato rispetto alle caratteristiche del o dei *target* selezionato/i. È questo il momento più interessante del marketing, in cui si prendono decisioni sui fattori e gli strumenti relativi al prodotto, il prezzo, la distribuzione e la comunicazione, il cosiddetto marketing mix. Da notare come la sua definizione sia di natura sia strategica, con una pianificazione attenta ed effettuata per tempo, sia tattica, dal momento che di fronte a una variazione delle condizioni ambientali è possibile modificare facilmente uno dei fattori dell'offerta. Naturalmente le varie leve e i diversi strumenti utilizzati devono essere concepiti e organizzati in modo compatibile tra loro così da perseguire una certa coerenza. Come già accennato, le strategie relative al marketing mix saranno analizzate nei capitoli successivi con una modulazione sul settore vitivinicolo e una trattazione dei temi a esso più cari.

Le attività di *marketing management* si concludono con una traduzione delle varie strategie e politiche in un piano operativo teso alla realizzazione e all'implementazione delle diverse iniziative; fondamentale è la specificazione dei luoghi di attuazione, della scansione temporale e delle risorse impiegate in termini di budget.

Ovviamente deve seguire un processo di controllo per verificare che i risultati dell'attività di marketing siano conformi agli obiettivi prefissati. Le principali aree da monitorare costantemente sono i ricavi, i costi, la redditività e la soddisfazione dei clienti. Calcolando infine opportuni indici da confrontare con dei parametri di riferimento (analisi degli scostamenti) si definiscono eventuali azioni correttive (Collesei *et al.*, 2005).

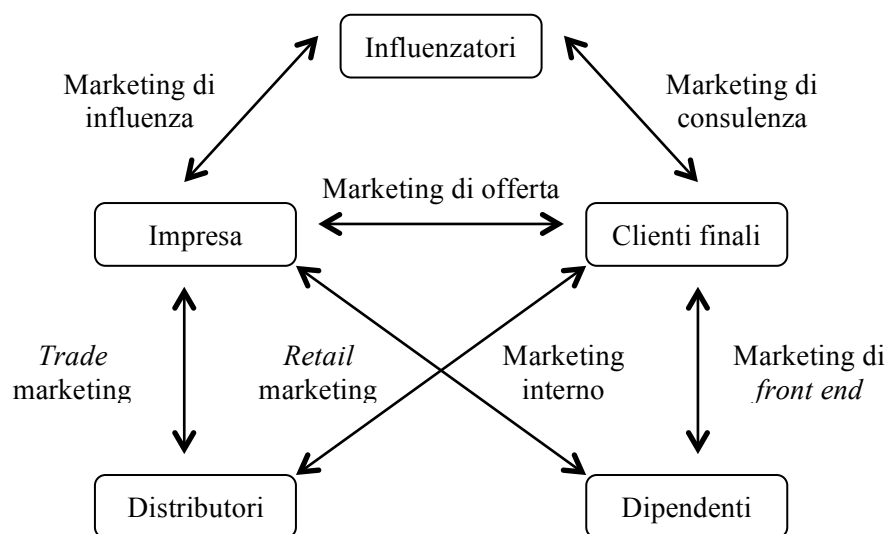
3.4 Il marketing relazionale

Finora si è dato per scontato che l'impresa avesse a che fare con i clienti finali, siano essi utilizzatori industriali o consumatori. A ben vedere, però, l'azienda costruisce delle relazioni di marketing anche con altri attori protagonisti delle transazioni e dei processi di scambio nel mercato, vale a dire i suoi dipendenti, i distributori e gli influenzatori. Se è vero che il successo di un'impresa nel tempo dipende dalla *customer satisfaction* e dalla fedeltà della clientela, queste possono essere ottenute solo tramite l'implementazione della relazione non solo con i clienti, ma anche con tutti gli altri operatori del mercato.

Ecco che entra in campo il marketing relazionale, un approccio basato sui contatti (le relazioni), le reti (insieme di relazioni) e le interazioni (le attività svolte all'interno di reti e relazioni) che possono formarsi all'interno di un ampio contesto di riferimento. In effetti un marketing che considerasse solo le transazioni e non le relazioni che sorgono tra le varie parti di uno scambio soffrirebbe di una terribile miopia dal momento che, si può affermare, le transazioni avvengono perché esistono le relazioni.

Di conseguenza non si ha solo un marketing di offerta tra l'impresa e i clienti finali, ma sussistono diversi tipi di marketing a seconda degli attori coinvolti (Vescovi, 2005 e 2007) (fig. 3.5). In ogni caso la teoria di valenza generale e le attività di *marketing management* prima illustrate possono essere applicate, con gli opportuni adattamenti, alle molteplici situazioni.

Fig. 3.5: Sistema delle relazioni di mercato di un'azienda e vari tipi di marketing



Fonte: Vescovi (2007)

Di particolare importanza è la relazione che si viene a instaurare tra l'impresa e i suoi distributori, per cui diviene necessario il *trade marketing*, ossia l'individuazione di precise politiche di marketing rivolte agli intermediari in modo da soddisfare le loro esigenze e coinvolgerli nella pianificazione delle decisioni relative alla vendita dei prodotti sul mercato. Fondamentali sono le politiche di *sell in*, ossia le strategie commerciali atte a favorire l'acquisizione dei prodotti da parte dei distributori, e di *sell out*, che vedono una collaborazione tra impresa e attore distributivo nel far acquistare la merce ai consumatori (Collesei, 2006). Tra gli intermediari – siano essi di ingrosso o di dettaglio – e i clienti obiettivo si sviluppa infatti una relazione di *retail marketing*, definito come l'insieme delle strategie e delle tattiche attinenti alla gestione del punto vendita, dove il focus è concentrato sul valore informativo, finanziario e logistico che il distributore rappresenta per il cliente mediante le sue scelte di *merchandising*; in particolare, il prodotto dell'impresa viene inserito in un contesto di *retailing mix* (assortimento, servizio, spazio destinato alla vendita, azioni di comunicazione e promozione) che può cambiare la percezione del bene o servizio da parte del consumatore. Da notare come il *trade marketing* sia essenziale per il settore vitivinicolo, caratterizzato da una continua crescita del potere contrattuale degli intermediari, soprattutto della Grande Distribuzione Organizzata.

Tra l'impresa e suoi dipendenti si ha invece un rapporto di marketing interno, che può essere indagato secondo due ottiche: quella della metafora usata per descrivere in un quadro di mercato interno all'organizzazione gli interessi e i bisogni sia sociali che economici delle persone che vi lavorano; quella di una soluzione di tipo manageriale per risolvere i problemi di produttività dei servizi interni a una struttura, di orientamento al marketing e al cliente e di esatta attuazione dei piani di marketing. Nel primo caso si opera un allargamento del concetto di marketing verso la gestione delle risorse umane di un'azienda, e ciò con la definizione, a volte forzata, di un marketing mix interno fondato sulle classiche leve. Nel secondo approccio, invece, le attività di marketing interno vengono viste come funzionali all'attuazione di politiche di marketing verso i clienti. In questo senso il marketing interno ha l'obiettivo di creare tra i dipendenti una cultura aziendale di attenzione al mercato e alle sue componenti, di far capire e interiorizzare le strategie stabilite dall'impresa, così che tutti le seguano con coerenza nei loro comportamenti, e di facilitare l'implementazione delle attività e delle azioni specifiche e pianificate di marketing (Vescovi, 2007). La criticità di questi aspetti appare subito evidente nel rapporto tra il personale di impresa e i clienti obiettivo, che assume la forma più specifica di marketing di *front end*, consistente nello sviluppo e nel mantenimento di relazioni dirette tra individui secondo logiche ascrivibili ai valori di servizio, immagine, economicità ed empatia; all'astratta dimensione dello scambio si aggiungono quindi quelle sociali e psicologiche con norme di incontro comunicativo.

Sorgono poi relazioni tra l'impresa e i potenziali influenzatori del processo di acquisto

(consulenti, esperti, professionisti vari, e, per fare un riferimento al settore vitivinicolo, enologi, *sommelier*, giornalisti di stampa di settore, autori di guide) allo scopo di generare un atteggiamento positivo e favorevole verso l'impresa, la sua immagine e la sua offerta. Si tratta del cosiddetto marketing di influenza a promozione della propria *mission* e attività, che avviene instaurando un rapporto di tipo tecnico e informativo con tali *opinion leader*, i quali possono così beneficiare di una crescita delle loro competenze, dell'autorevolezza esercitata sui loro assistiti e del loro ruolo nell'ambiente di appartenenza. A loro volta gli influenzatori effettuano un marketing di consulenza verso i consumatori, consigliandoli e assistendoli nei processi di scelta e di acquisto. L'impresa dovrebbe quindi condurre il proprio marketing di influenza con il fine di offrire valore agli influenzatori nella loro relazione con i clienti finali (Vescovi, 2005; Collesei, 2006; Vescovi, 2007).

Nei prossimi capitoli, dedicati al mondo del vino, si analizzerà il marketing di offerta intercorrente tra impresa vitivinicola e consumatori. Non mancheranno comunque occasioni e collegamenti con altre tipologie di marketing, in particolare il *trade marketing*.

3.5 Il marketing esperienziale

Come visto, il sistema di marketing è cambiato nel corso del tempo man mano che si è passati dall'orientamento al prodotto a quello al mercato. Ma anche nell'ambito di questa prospettiva, negli ultimi tempi, si è assistito a una continua evoluzione della disciplina in questione, e ciò di pari passo con la trasformazione della società e dei suoi valori, lo sviluppo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione e l'avvento della globalizzazione. Addirittura, in risposta alla crescita della complessità del contesto, si è verificata una vera e propria esplosione di panacee di marketing (tab. 3.1), ognuna con una propria visione del mercato, una precisa focalizzazione tematica, un differente *target* di riferimento e concetti e principi prima sconosciuti (Badot *et al.*, 2007; Cova *et al.*, 2008). Non mancano comunque connessioni e punti in comune, al punto che spesso alcune panacee appaiono più o meno sovrapposte.

Tab. 3.1: Elenco delle panatee di marketing (1985/2005)

<i>Anti-marketing</i>	<i>Family marketing</i>	<i>Real time marketing</i>
<i>Authenticity marketing</i>	<i>Geo-marketing</i>	<i>Relationship marketing</i>
<i>Buzz marketing</i>	<i>Grass roots marketing</i>	<i>Retro-marketing</i>
<i>Cause related marketing</i>	<i>Green marketing</i>	<i>Reverse marketing</i>
<i>Chrono-marketing</i>	<i>Guerrilla marketing</i>	<i>Scarcity marketing</i>
<i>Co-marketing</i>	<i>Holistic marketing</i>	<i>Sensory marketing</i>
<i>Community marketing</i>	<i>Interactive marketing</i>	<i>Situational marketing</i>
<i>Convergence marketing</i>	<i>Knowledge marketing</i>	<i>Slow marketing</i>
<i>Contextual marketing</i>	<i>Life event marketing</i>	<i>Social marketing</i>
<i>Counter marketing</i>	<i>Loyalty marketing</i>	<i>Societal marketing</i>
<i>Creative marketing</i>	<i>Macro marketing</i>	<i>Solution marketing</i>
<i>Cult marketing</i>	<i>Maxi marketing</i>	<i>Stakeholder marketing</i>
<i>Customer centric marketing</i>	<i>Mega marketing</i>	<i>Stealth marketing</i>
<i>Database marketing</i>	<i>Micro marketing</i>	<i>Street marketing</i>
<i>Eco-marketing</i>	<i>Multilevel marketing</i>	<i>Sustainable marketing</i>
<i>Emotion marketing</i>	<i>Multi-sensory marketing</i>	<i>Symbolic marketing</i>
<i>Empowerment marketing</i>	<i>Network marketing</i>	<i>Time based marketing</i>
<i>Environmental marketing</i>	<i>Neural marketing</i>	<i>Total relationship marketing</i>
<i>Ethnic marketing</i>	<i>Niche marketing</i>	<i>Trend marketing</i>
<i>Ethno-marketing</i>	<i>Non business marketing</i>	<i>Tribal marketing</i>
<i>Entrepreneurial marketing</i>	<i>Nostalgia marketing</i>	<i>Turbo marketing</i>
<i>Event marketing</i>	<i>Olfactory marketing</i>	<i>Undercover marketing</i>
<i>Expeditionary marketing</i>	<i>One to one marketing</i>	<i>Value marketing</i>
<i>Experience marketing</i>	<i>Permission marketing</i>	<i>Viral marketing</i>
<i>Exponential marketing</i>	<i>Radical marketing</i>	<i>Yeld marketing</i>

Fonte: Badot *et al.* (2007)

Alcuni autori (Palmer e Ponsonby, 2002), in opposizione alla classica impostazione kotleriana, hanno anche parlato di *new marketing* per fare riferimento alle nuove tendenze e ai nuovi temi che hanno interessato la disciplina nella recente epoca postmoderna. Altri (Badot *et al.*, 1993) hanno invece fatto ricorso al termine *societing* volendo intendere con esso il passaggio del marketing da una filosofia “verso” il mercato, in cui i consumatori vengono individuati, mirati e colpiti, a una filosofia “con” il mercato, in cui i clienti e i vari attori del mercato collaborano all’intero processo di creazione del valore.

Tra le varie panatee, quella che si ritiene maggiormente importante e rappresentativa dello scenario attuale è il marketing esperienziale, il quale concepisce il consumo non solo un modo di soddisfare un bisogno, ma anche un’esperienza di vita in grado di contribuire alla crescita e alla felicità dell’uomo (Collesei, 2006). A ben vedere, poi, tale prospettiva pervade e caratterizza tutte le altre dal momento che esse spesso costituiscono o comportano un’esperienza, un’emozione, un legame o una collaborazione con i consumatori.

Il marketing esperienziale si afferma in conseguenza a una modificazione qualitativa della

domanda – con un peso crescente del contenuto immateriale dei prodotti – per effetto di una progressiva saturazione delle aspirazioni materiali, di una segmentazione più spinta dei valori e di un aumento sia di reddito discrezionale che di tempo libero.

In particolare, l’approccio delle esperienze si presta oltremodo bene per i prodotti ad alto coinvolgimento emotivo e simbolico, per i quali è necessario quindi concentrare l’attenzione non solo sul prodotto in sé, ma anche sull’affermazione di una certa empatia tra l’impresa e il cliente in grado di incrementarne il coinvolgimento e la differenziazione percepita durante il consumo. Di conseguenza, facendo riferimento al settore vitivinicolo, visto che il vino è altresì storia, cultura e tradizione e che i consumatori hanno iniziato ad apprezzare la qualità e l’unicità delle produzioni derivanti dal forte legame con il territorio, occorre interpretare la bevanda anche come esperienza, emozione e sensazione (Brioschi, 2009).

Dal punto di vista dell’azienda, l’esperienza appare come una nuova categoria di offerta. Per capire questa affermazione può rivelarsi utile l’approccio dell’economia delle esperienze proposto da Pine e Gilmore (2000), che ci si accinge a illustrare di seguito.

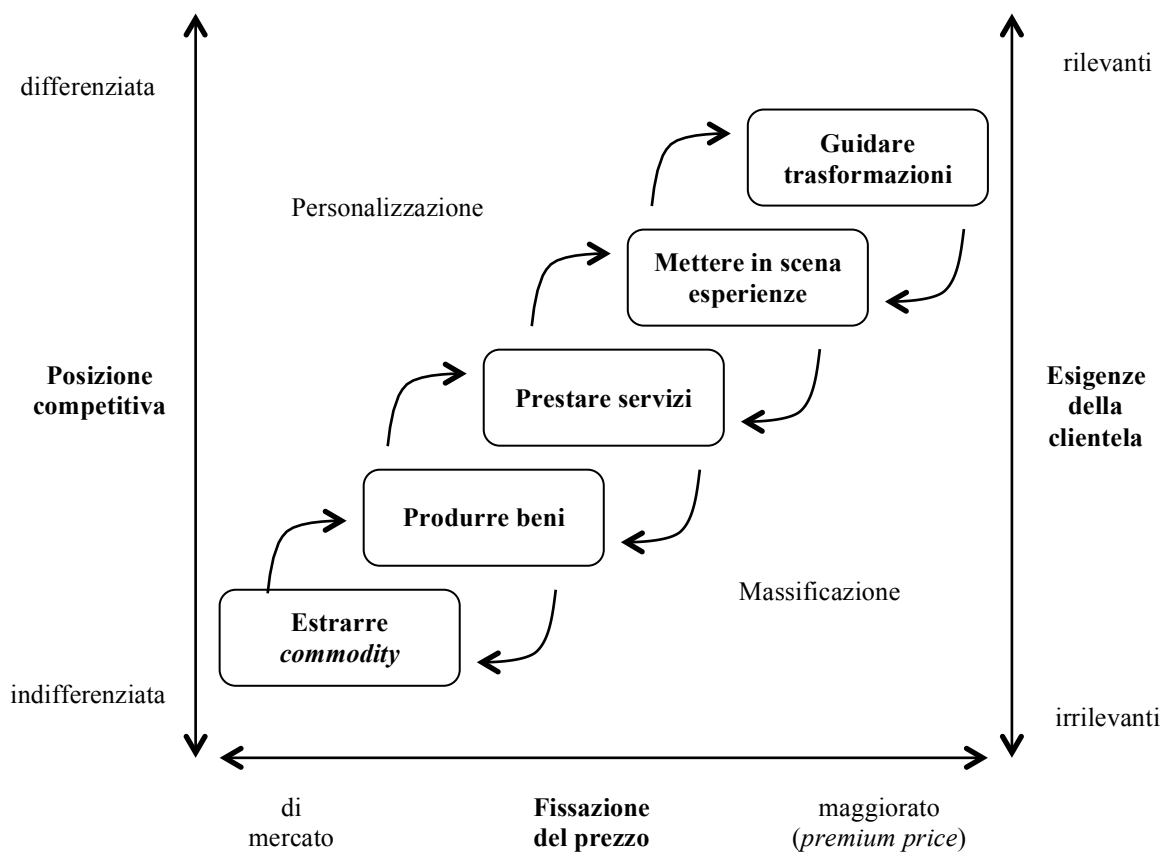
In senso economico aziendale, si definisce “prodotto” il risultato dell’attività di produzione di un sistema di qualsiasi tipo; qualunque sia la natura di questo *output*, esso rappresenta il mezzo di scambio con altri sistemi e costituisce il fattore fondamentale della *mission*, del *business* e della strutturazione produttiva del singolo sistema azienda o di un sistema di aziende (Coda, 1988). Tale concetto di prodotto non trae il suo presupposto dalla natura materiale o immateriale, dalla caratterizzazione tecnologica *hard* o *soft*, dall’articolazione e dalla complessità degli elementi che lo costituiscono, ma piuttosto dal significato e dal ruolo che esso riveste nella lettura e nell’interpretazione economico-aziendale dei processi di creazione del valore (Rispoli e Tamma, 1996).

In questa prospettiva è possibile classificare i prodotti o *output* aziendali in diverse tipologie e, a tale proposito, la teoria dell’economia delle esperienze sopra citata individua:

- le materie prime (*commodity*), materiali fungibili estratti dal mondo naturale;
- i beni, manufatti tangibili standardizzati e immagazzinabili;
- i servizi, attività intangibili personalizzate in base alle richieste individuali dei clienti;
- le esperienze, eventi memorabili che coinvolgono gli individui sul piano personale; la loro offerta economica si verifica quando un’azienda utilizza consapevolmente i servizi come palcoscenico e i beni come supporto per coinvolgere una persona.
- le trasformazioni, cambiamenti individuali ed efficaci provocati su un soggetto; la loro offerta consiste nell’indirizzare l’individuo in una serie di esperienze che modificheranno l’essenza stessa dell’aspirante verso l’obiettivo prefissato; l’*output* è cioè la persona stessa.

Secondo il modello della progressione del valore economico (fig. 3.6) o modello per stadi evolutivi della domanda di mercato, quest'ultima viene irrimediabilmente saturata da un'offerta sempre più ampia e a costi decrescenti (massificazione), ma allo stesso tempo si viene a formare una nuova domanda di livello superiore. Attualmente si è assistito alla standardizzazione sia delle materie prime (*commodity*) che dei beni e si sta verificando una forte massificazione dei servizi con una forte crescita della domanda di esperienze. La continua ricerca di varietà da parte dei consumatori rende ipotizzabile per il futuro la massificazione delle esperienze e il consolidamento dell'offerta di trasformazioni.

Fig. 3.6: La progressione del valore economico



Fonte: Adattamento da Pine e Gilmore (2000)

Da notare come la progressione del valore economico dia vita a una piramide da intendersi come una serie di successive offerte erette su quelle sottostanti: coloro che producono le trasformazioni devono stabilire precisamente l'insieme di esperienze necessarie a guidare gli aspiranti verso i loro scopi; chi mette in scena le esperienze deve delineare i servizi che

coinvolgono la persona e predisporli in modo da costruire un evento memorabile; i fornitori di servizi devono ideare un'adeguata struttura di beni per offrire una serie di attività intangibili desiderate dal cliente; i produttori di manufatti hanno il compito di individuare le materie prime da impiegare nei prodotti tangibili da loro creati per gli utenti; i commercianti di materie prime, infine, devono capire dove si trovano questi materiali ed estrarli dal mondo naturale per i mercati di riferimento.

Sono state individuate poi sei caratteristiche o variabili che aumentano di intensità o di importanza – richiedendo quindi maggiore attenzione – passando dalla tipologia di offerta più semplice a quella più complessa: intangibilità del prodotto, partecipazione del cliente (inseparabilità fra produzione e consumo), fattore luogo di produzione (inseparabilità fra produzione e consumo), elemento tempo di produzione (inseparabilità fra produzione e consumo), variabilità (personalizzazione) e deperibilità del prodotto (non immagazzinabilità) (Pencarelli e Forlani, 2002).

Date la progressione del valore economico e la relativa piramide, le imprese possono stabilire quale tipologia di prodotto concepire, produrre e vendere facendosi consapevolmente e deliberatamente pagare, e quindi in quale *business* competere; tale decisione deve essere presa sulla base di un'attenta analisi della domanda e di un altrettanto dettagliata valutazione delle risorse e delle competenze possedute. La progressione del valore economico indica infatti che le offerte di grado superiore, essendo giudicate di maggior valore dai consumatori, hanno un'attrattività maggiore per l'impresa: consentono di applicare un prezzo rialzato e facilitano il presidio di una posizione competitiva differenziata; tuttavia esse richiedono specifiche risorse e capacità per essere approntate e mantenute concorrenziali nel lungo termine.

Applicando la teoria delle economie delle esperienze con il connesso modello della progressione del valore, nel mondo del vino è possibile individuare un *continuum* che dalla coltivazione delle viti e dalla produzione va all'arricchimento dell'offerta tramite servizi e alla messa in scena di esperienze più o meno forti in grado di trasformare i momenti della decisione di acquisto, dell'incontro con la marca e dell'atto di consumo in un evento memorabile; tutto ciò tramite la valorizzazione e la sedimentazione di sensazioni ed emozioni nell'ambiente in cui si sceglie e beve (Brioschi, 2009).

Si procede ora comunque ad indagare il tema dell'esperienza in termini più propriamente di marketing. Il marketing esperienziale, che trae il suo fondamento dall'estetizzazione del quotidiano e dalla penetrazione dell'edonismo nel mondo dei consumi avviatesi a partire dagli anni Ottanta, considera il consumatore come un essere emozionale in cerca di stimoli ed esperienze sensibili che ne mettano in risalto la soggettività e l'identità e che lo facciano interagire con i beni e i servizi del sistema di consumo. Di conseguenza sfida l'approccio del marketing tradizionale focalizzato sulle

caratteristiche e i *benefit* dei prodotti e imperniato quindi su una visione funzionalista, razionale e utilitaristica del consumo, atta alla semplice soddisfazione dei bisogni (Cova *et al.*, 2008).

Le imprese devono cercare di colpire i sensi, il cuore e la mente dei clienti facendo vivere loro situazioni differenti prima, durante e dopo l'atto di acquisto: l'esperienza di eccitazione iniziale tipica del pre-acquisto (ricercare, pianificare, sognare e ponderare la compra), l'esperienza di acquisto (scelta, pagamento, confezionamento, incontro con il personale e il luogo di vendita), l'esperienza propriamente detta legata all'atto di consumo e al post-acquisto (sensazioni, sazietà, soddisfazione/insoddisfazione, valutazioni ed eventuale trasformazione dell'individuo) e l'esperienza di ricordo detta anche reificata (rivivere i momenti passati attraverso storie, racconti e immagini). Gli strumenti a disposizione di un'impresa per la gestione dell'interazione con il consumatore nelle varie fasi sono molteplici e assumono un significato e un'efficacia particolare a seconda del momento specifico in cui vengono implementati (Arnould *et al.*, 2004).

Approfondendo la letteratura, Schmitt (1999) distingue cinque tipi di esperienze, chiamandole *strategic experiential module*:

- *sense experience*, che riguardano la percezione sensoriale; nel caso del vino, che si presta bene a gusto, olfatto, vista, ma, in un certo senso, anche a udito e tatto, si portano ad esempio le degustazioni guidate e le cene a tema;
- *feeling experience*, che coinvolgono i sentimenti e le emozioni, come le letture e le serate di poesia dedicate al vino;
- *think experience*, di carattere creativo e cognitivo, come gli incontri didattici con *sommelier* alla scoperta dei vini;
- *act experience*, fisiche e comportamentali, come le giornate in bicicletta attraverso i vigneti;
- *relate experience*, derivanti dal porsi in relazione con delle persone sviluppando e amplificando così la percezione individuale; è il caso dell'accoglienza in cantina da parte dei fondatori d'azienda e dell'incontro con altri appassionati di vino.

Tali esperienze possono essere create tramite appositi strumenti definiti *experience provider*, quali le varie azioni di comunicazione, l'identità visiva e verbale dell'impresa o della marca, il prodotto stesso, il *co-branding*, gli ambienti di vendita e di consumo, il web e il personale aziendale.

Arnould *et al.* (2004) hanno invece coniato il termine *extraordinary experience* per indicare un'esperienza personale e unica che, essendo attivata da eventi nuovi, insoliti e di elevata intensità emotiva, risulta profonda, memorabile e perfino indimenticabile. A tale proposito sottolineano che le aspettative delle persone, spesso vaghe e soggettive, rendono difficile creare un'esperienza coinvolgente, che la programmazione di quest'ultima assume un ruolo secondario in quanto per

viverla occorrono spontaneità e improvvisazione e, infine, che il risultato e il giudizio della stessa divengono funzione della vita passata del consumatore poiché scatta un processo di confronto temporale tra il vissuto della categoria di prodotto e la marca considerata.

Analogamente LaSalle e Britton (2003) parlano di esperienze inestimabili (*priceless*), le quali possono essere originate combinando adeguatamente tre elementi chiave del *value mix*: prodotto (qualsiasi bene, servizio e famiglia di beni disponibile sul mercato), servizio (tutte le interazioni tra l'impresa e il cliente, come l'assistenza) e ambiente (l'insieme dei fattori esterni che circondano il prodotto, quali la confezione e l'area espositiva). L'obiettivo è quello di trasmettere la marca in modo che il pubblico possa percepirla e valutarla attraverso tutti i sensi.

Concludendo, data l'importanza e la pervasività del marketing esperienziale, si intende evidenziare come questa prospettiva tornerà estremamente utile e si rivelerà alquanto caratterizzante per alcune attività di marketing del vino e del territorio che saranno analizzate nei prossimi capitoli.

CAPITOLO 4

LE TRADIZIONALI LEVE DI MARKETING PER IL SETTORE VITIVINICOLO

“Il vino non si beve soltanto, si annusa, si osserva, si gusta, si sorseggia e... se ne parla”.

Edoardo VII

4.1 Il marketing mix

Perché la propria offerta risponda il più possibile alle esigenze della domanda e, allo stesso tempo, risulti migliore di quella dei concorrenti, l'impresa concreta le sue strategie e azioni di mercato in un complesso di decisioni di validità generale da cui discendono quelle più operative; si tratta delle politiche di marketing, che tradizionalmente vengono raggruppate in quattro categorie, dette leve di marketing, secondo la teoria delle “4P”:

- *product*, il prodotto, bene o servizio offerto dall'impresa;
- *price*, il prezzo con cui il prodotto è venduto sul mercato;
- *place*, relativo alla distribuzione;
- *promotion*, da riferire sia alle attività di promozione che di comunicazione.

Prese nel loro insieme, le quattro leve costituiscono il cosiddetto marketing mix, che deve essere valutato e studiato attentamente per ottenere una risposta favorevole dal mercato-obiettivo. Fondamentale è che ci sia una forte coerenza tra i vari elementi così da non creare incongruenze e confusione nella mente dei consumatori. Il marketing mix deve essere poi continuamente verificato e modulato nel tempo per rispondere adeguatamente ai cambiamenti indotti dalla continua evoluzione, turbolenza e complessità che contraddistinguono il mercato odierno.

Una diversa classificazione delle varie politiche di marketing che sposta l'attenzione dalla prospettiva dell'impresa a quella del consumatore passando da una logica di prodotto (azienda che

produce per vendere) a una di valore (cliente che acquista valore per risolvere un problema) prevede la conversione delle “4P” in “4C”:

- *customer value*, ossia valore del prodotto per il cliente con il raggiungimento della sua soddisfazione;
- *cost*, l’esborso sostenuto dall’acquirente;
- *convenience to buy*, relativa alla facilità e comodità di reperibilità e acquisto del prodotto;
- *communication*, intesa come relazione e dialogo tra impresa e consumatore con il trasferimento di messaggi significativi e personalizzati.

La sostanza delle quattro decisioni comunque non cambia.

Di seguito si analizzeranno le varie leve secondo definizioni e articolazioni declinate sul settore vitivinicolo. Inoltre, poiché ciascun pilastro è solitamente articolato in numerosissimi e complessi strumenti fortemente intrecciati tra loro, in questa sede, senza pretesa di esaustività, si approfondiranno quelli più appropriati e caratteristici del mondo del vino.

4.2 Il prodotto

Il prodotto è la risposta di un’azienda a un bisogno specifico – e ai benefici attesi che ne conseguono – tramite una complessità definita di attributi che offrono prestazioni coerenti con i benefici desiderati dal mercato e in modo differenziato rispetto alle altre alternative disponibili (Collesei *et al.*, 2005). Più sinteticamente, il prodotto è un insieme di attributi sia tangibili che intangibili che caratterizzano l’offerta di un venditore verso un determinato mercato obiettivo (Collesei, 2006).

Queste definizioni si adattano bene anche al vino, una bevanda che, oltre a elementi organolettici e nutrizionali, si distingue per forti valenze simboliche connesse all’espressione dell’identità di un individuo, alla convivialità e al legame con il territorio di origine e alle connesse tradizioni e cultura.

Essendo un prodotto agro-alimentare, ossia il risultato ottenuto dalla lavorazione di una o più materie prime di origine agricola (Pilati, 2004), il vino è interessato ai fenomeni di stagionalità, deperibilità, ciclicità e disomogeneità qualitativa relativi alla coltivazione dei vitigni e all’ottenimento delle uve. In particolare, si contraddistingue per un rigido ciclo produttivo annuale che può estendersi ulteriormente in caso di invecchiamento e affinamento del prodotto. Prestata adeguata attenzione alla viticoltura, ossia al ciclo vegetativo annuale della vite suddiviso in diverse

fasi di sviluppo o fenologiche, al tipo di terreno, al sesto di impianto o densità di distribuzione delle piante, al tempo di esposizione alla luce, al clima e alla zona in cui si trova la vigna (Valli e Corradi, 1999), si procede con la vendemmia, consistente nella potatura e nel diradamento dei grappoli, nella raccolta dell'uva e nel conferimento o trasporto dei frutti in cantina secondo modalità atte a preservarne l'integrità. Segue la diraspatura, ossia la divisione delle raspe dagli acini per impedire che tannini, resine, pectine, cellulosa e altre sostanze vadano a inficiare le proprietà organolettiche del vino. Si continua poi con la pigiatura o ammostatura, operazione che deve produrre una giusta composizione di parti liquide, ossia il mosto (tra il 65% e il 75%), e solide, rappresentate dalle bucce (15-20%) e dai vinaccioli (3-6%). Infine, si ha il processo di vinificazione: dopo la diminuzione degli acidi e l'incremento dello zucchero, si assiste alla fermentazione alcolica, per cui alcuni lieviti presenti sulla buccia degli acini trasformano lo zucchero in alcol. Il processo di vinificazione avviene con tecniche diverse a seconda del prodotto che si intende realizzare. Esistono infatti numerosi tipi di vino con differenti proprietà organolettiche (colore, profumo, gusto e retrogusto), livelli alcolici e gradi di acidità, sapidità e astringenza; a seconda poi della capacità di sprigionare o meno anidride carbonica all'apertura delle bottiglie, i vini possono essere classificati in tranquilli, frizzanti e spumanti, mentre in base al contenuto di zuccheri non fermentati in secchi, semiseccchi e dolci.

Di seguito la descrizione di alcune tipologie di vino appartenenti alla categoria dei vini normali, ossia quei prodotti immessi sul mercato dopo aver subito solamente il processo di vinificazione senza alcun intervento tecnico successivo o aggiunta di altri elementi (AA.VV., 2004; Pollini, 2008).

Il vino bianco, che si presenta all'aspetto di colore giallo secondo varie tonalità ed è generalmente caratterizzato da profumi floreali e fruttati e da un gusto fresco e acido, è ottenuto dal cosiddetto processo di vinificazione in bianco, per cui alla pigiatura seguono la sgrondatura (si separano le bucce e i vinaccioli dal mosto) e l'illimpidimento (i mosti vengono filtrati e centrifugati per ottenere l'opportuna gradazione di colore); una volta effettuata la fermentazione, infine, si procede con la svinatura, attraverso la quale si eliminano le cosiddette fecce.

Il vino rosso, caratterizzato da varie tonalità (porpora, rubino, granato e aranciato) e profumi (fiori, frutta, confettura, erbe e spezie) e da sensazioni di morbidezza, corposità e tannicità più o meno forti, è ricavato dal cosiddetto processo di vinificazione in rosso, caratterizzato, dopo la pigiatura, dalla macerazione, ossia dal contatto del mosto con le vinacce allo scopo di far migrare verso il liquido le sostanze contenute nelle bucce e nei vinaccioli e di conferire così al prodotto un opportuno colore e aroma. Seguono il rimontaggio e la follatura, per cui, rispettivamente, il mosto è spinto verso l'alto della vasca per effetto di una valvola, mentre le vinacce verso il basso grazie a un pistone meccanico, e ciò per evitare che i residui si depositino in superficie ostacolando l'ossigenazione del mosto. La vinificazione in rosso accosta poi la svinatura e la torchiatura delle

vinacce, ossia si mescola il vino prodotto dalla svinatura con la prima spremitura ricavata dalle vinacce, mentre il resto è impiegato per la produzione di aceto e distillati.

Il vino rosato, di colore tra il rosa tenue, il cerasuolo e il chiaretto, con profumi fruttati e sensazioni gustative di leggera acidità, aromaticità e lieve corposità, si caratterizza invece per un processo di vinificazione con una brevissima macerazione al termine della quale la fermentazione prosegue senza parti solide.

Il vino novello, caratterizzato da un colore intenso, forti aromi secondari o fermentativi e da un livello tannico molto basso per cui manca una necessaria struttura per l'invecchiamento e il prodotto è quindi subito pronto per essere consumato, si ottiene tramite macerazione carbonica, secondo cui l'uva non diraspata viene inserita in un contenitore con anidride carbonica per circa quindici giorni e successivamente viene fatta fermentare per altre due o tre giornate al termine delle quali il vino è pronto per la commercializzazione, di solito nel mese di novembre. Se ne consiglia un consumo nei primi sei mesi dalla produzione in quanto poco stabile.

Il vino passito si caratterizza per una normale vinificazione con la particolarità però di essere ottenuto da uve appassite. L'appassimento può avvenire naturalmente sulla pianta, effettuando quindi la vendemmia tardivamente, oppure artificialmente, e ciò ponendo l'uva su dei graticci su cui viene insufflata dell'aria calda o per effetto della muffa nobile *Botrytis Cinerea*, che, attaccando gli acini e formando una coltre superficiale, fa evaporare l'acqua contenuta nell'acino con un conseguente aumento della concentrazione degli zuccheri.

Il vino barricato viene lasciato invecchiare lentamente in botti di legno, in particolare di rovere, robinia e ciliegio, mediante un processo di ossidoriduzione che avviene tramite le fibre lignee; esso conferisce alla bevanda un odore di tostato, un aroma più intenso, spesso caramellato o di vaniglia, e un gusto più equilibrato e morbido.

Altri tipi di vino rientrano invece nella categoria dei vini speciali, che tra il processo di vinificazione e la commercializzazione sul mercato vengono sottoposti a ulteriori interventi tecnici o all'aggiunta di altri componenti (AA.VV, 2004; Pollini, 2008).

È il caso dello spumante, che in seguito a una tradizionale vinificazione vede l'aggiunta del cosiddetto *liqueur de tirage* costituito da lieviti, monosaccaridi (zucchero di canna) e minerali allo scopo di indurre una rifermentazione che può avvenire in bottiglia (metodo *Champenoise* o Classico) o in autoclave (metodo *Charmat* o Martinotti).

Si citano poi i vini liquorosi o fortificati, realizzati usando un vino di base addizionato di mistella (mosto per cui è stata bloccata la fermentazione con l'aggiunta di alcol), alcol, acquavite di vino o mosto concentrato, ossia in parte disidratato, allo scopo di aumentarne la gradazione alcolica, che comunque non deve superare il doppio di quella del vino di partenza.

Infine si hanno i vini aromatizzati, costituiti in prevalenza da un vino addizionato di alcol, saccarosio e sostanze autorizzate, per lo più amare o aromatiche, tali da conferire al prodotto determinati profumi e sapori solitamente estranei al vino.

L'affermazione di altre tipologie di vino, soprattutto in relazione al loro processo produttivo, può essere spiegata in chiave di Ciclo di Vita del Prodotto (CVP), uno strumento che descrive la storia di un bene o servizio in termini di adozione/fruizione e disuso presso il pubblico attraverso una curva che traccia l'andamento delle vendite nel tempo (Collesei *et al.*, 2005).

Il CVP è entrato da tempo nell'analisi di mercato dei prodotti agro-alimentari, con la particolarità però che in questo settore alle tradizionali fasi di lancio/introduzione, sviluppo, maturità, saturazione, declino ed eventuale rilancio/rivitalizzazione segue un riciclo, ossia un nuovo ciclo di vita secondario caratterizzato da un'intensità e da una durata temporale inferiori alle precedenti: il momento del declino non porta necessariamente alla scomparsa del prodotto agro-alimentare con un azzeramento delle vendite, ma si assiste a un rinnovamento estrinseco del bene senza alcuna modificazione dei suoi attributi, e ciò solitamente per l'individuazione di nuovi usi o punti vendita o per un riposizionamento nella percezione dei consumatori (Pilati, 2004).

Sebbene sia più corretto riferire il CVP a specifiche referenze (ad esempio, bottiglia da 0,75 litri o da 1,5 litri) o determinati marchi (Merlot Zonin o Marzemino Cavit) e in misura minore a varietà (Sangiovese o Merlot) e classi di prodotto (vini tranquilli, spumanti o frizzanti), di seguito si considera addirittura il comparto di prodotto, cioè il vino in generale.

La collocazione dei prodotti lungo il CVP dovrebbe fornire una buona indicazione sull'idoneità degli attributi qualitativi del bene ad assolvere la specifica funzione agli occhi del consumatore, e ciò in quanto è ragionevole pensare che il grado di conoscenza del prodotto aumenti con il passare del tempo per effetto della sperimentazione personale o della diffusione di informazioni circa le esperienze di altre persone. Così se il CVP si sviluppa in un periodo di breve durata, è possibile interpretare la dinamica come uno scadimento del contenuto innovativo passando dalla fase di innovazione a quella di declino. Se invece il CVP è lungo, si assiste a un passaggio da una qualità intesa come innovazione nella fase di introduzione a una qualità vista come tradizione nella fase di maturità, così che il prodotto agro-alimentare diventa tipico (Pilati, 2004).

Poiché la durata della fase di maturità di un prodotto dotato di una certa immagine di tipicità può superare la durata dell'intero ciclo di vita di un prodotto innovativo, la scelta di innovazione non è ineluttabilmente quella di maggior successo. Resta il fatto, comunque, che in un mercato complesso e in continua evoluzione come quello attuale sia opportuno alimentare la sperimentazione dando vita a nuovi prodotti. Solo con un mix di articoli innovativi e tradizionali è possibile infatti contenere il rischio di mercato.

Ecco che allora nel settore vitivinicolo la sperimentazione relativa al processo produttivo ha portato all'affermazione, per fare degli esempi, dei vini biologici, da agricoltura integrata, da agricoltura biodinamica e dealcolizzati.

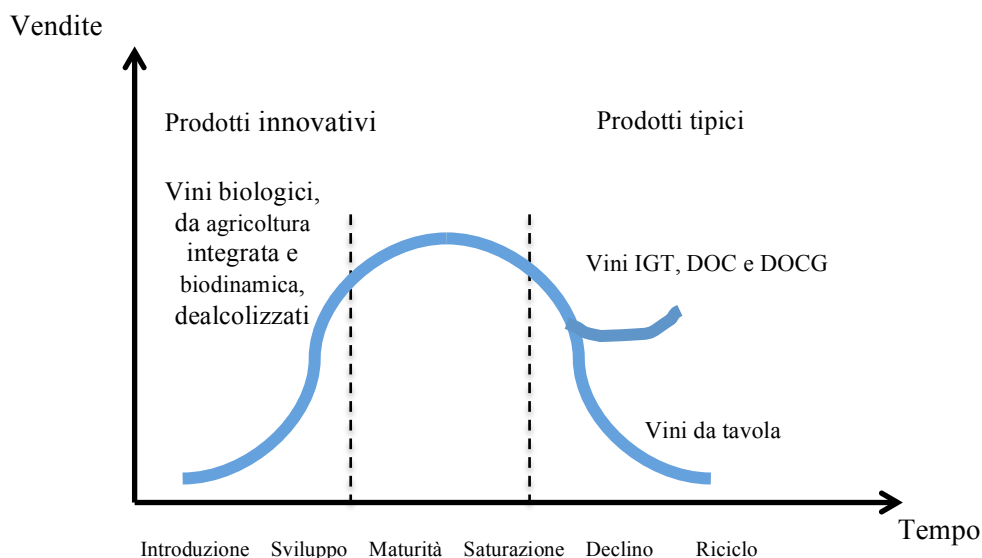
Come già visto nel capitolo 2, i vini biologici sono ottenuti con metodi colturali e di lavorazione che non fanno uso di prodotti chimici di sintesi (concimi, diserbanti, anticrittogamici, insetticidi e pesticidi in genere) e di organismi geneticamente modificati.

I vini da agricoltura integrata si contraddistinguono, nelle attività in vigna, per un uso ridotto di trattamenti chimici e l'impiego di metodi di lotta naturale, mentre le prassi per i vini da agricoltura biodinamica, salvaguardata dai disciplinari internazionali dell'associazione Demeter a essa dedicata, prevedono particolari tecniche di coltivazione, una vendemmia fatta esclusivamente a mano, una vinificazione caratterizzata dall'attenzione alle posizioni dei pianeti e da rigide regole sulle pratiche e le sostanze ammesse, e un confezionamento con imballaggi riciclabili.

Infine, in uno scenario in cui i cambiamenti climatici e il miglioramento delle tecniche viticole hanno favorito un aumento del grado alcolico dei vini con effetti negativi sul loro equilibrio sensoriale, ma soprattutto in un contesto in cui la cultura del benessere e del bere responsabile si è affermata prepotentemente, la ricerca ha di recente proposto alcune soluzioni innovative per ridurre il grado alcolico attraverso interventi di carattere viticolo (come le vendemmie precoci), biotecnologico (come l'uso di lieviti basso-produttori in alcol), o tecnologico (si citano l'impiego di membrane per la rimozione degli zuccheri dal mosto e la dealcolizzazione del vino, basata su tecniche fisiche di separazione). Da qui la produzione e il successo commerciale di vini, o meglio bevande derivate dal vino, *low alcohol* – con una distinzione tra prodotti parzialmente dealcolizzati (gradazione alcolica tra il 9% e lo 0,5% in volume) e dealcolizzati (tra lo 0,5% e lo 0,05% in volume) – e *alcohol free* (meno dello 0,05% in volume) (Versari *et al.*, 2011).

La fig. 4.1 illustra un possibile ciclo di vita tra innovazione e tradizione per il comparto del vino. Mentre i prodotti innovativi appena analizzati si trovano nelle prime fasi, quelli più tradizionali stanno per intraprendere un momento di declino (è il caso dei vini da tavola, che attirano sempre meno l'attenzione dei consumatori) o di rilancio (si pensi alla sempre maggiore importanza della qualità e dei marchi IGT, DOC e DOCG).

Fig. 4.1: Il ciclo di vita del prodotto per il comparto del vino



Fonte: Adattamento da Pilati (2004)

Alla luce dei vari tipi di vino sopra illustrati, che per le loro particolarità possono essere consumati in luoghi, momenti e occasioni diversi e in abbinamento con determinati cibi, dati i molteplici processi produttivi che offrono prodotti adatti soprattutto a particolari *target* di consumatori, tenendo presente l'estrema varietà di vitigni sia autoctoni che internazionali e considerando i vari livelli qualitativi che si possono ottenere, evidenziati in particolare dai marchi IGT, DOC e DOCG, per i quali si rimanda alla trattazione effettuata nei primi capitoli, è plausibile che una singola impresa vitivinicola abbia a che fare con la realizzazione di numerose e diverse produzioni, e ciò anche di fronte all'obiezione che le varie tipologie di vino dipendano dalla zona in cui si opera o dalla disponibilità dei vitigni e delle tecniche di produzione, dal momento che è sempre possibile dare vita a dei vini *blend*. Da qui la necessità per le aziende di gestire in ottica strategica le proprie referenze. Con questa affermazione ci si riferisce al fatto che occorre definire in modo consapevole e oculato la gamma aziendale.

La gamma, detta anche mix dei prodotti, è l'insieme di tutti i prodotti offerti da un'impresa, spesso organizzati in linee. La linea è un insieme di articoli percepiti dai potenziali consumatori come omogenei, destinati a soddisfare bisogni essenzialmente simili o un bisogno complesso. In generale, i caratteri di omogeneità possono riguardare aspetti fisico-merceologici, di funzione d'uso, di gruppo di clienti *target*, di canale distributivo o loro combinazioni con diversa intensità. La gamma è misurata in termini di estensione tramite la definizione di alcune dimensioni, ossia l'ampiezza (il numero di linee presenti), la profondità (il numero di prodotti contenuti nelle linee) e

la coerenza (l'omogeneità e la connessione tra le referenze) (Collesei *et al.*, 2005; Shaw e Merrick, 2006).

Fondamentale è che l'impresa gestisca il suo portafoglio prodotti in un'ottica sia di vendita che economico-finanziaria (Collesei *et al.*, 2005).

Secondo la logica di vendita, cioè di adeguata collocazione sul mercato della linea considerata, è possibile distinguere tra:

- prodotti cardine, che costituiscono gli elementi su cui ruota l'intera linea e sono caratterizzati da un fatturato e da un margine di contribuzione particolarmente elevati; può essere il caso di vini con marchio IGT, DOC o DOCG;
- prodotti civetta, con la funzione di attrarre i consumatori verso la linea allo scopo di far riversare gli acquisti sui prodotti cardine; degli esempi possono essere un vino da tavola economico e da consumarsi quotidianamente, una bottiglia in promozione o un vino novello da offrire in degustazione;
- prodotti tattici, che rispondono a un'azione aggressiva della concorrenza in termini di novità di offerta o che possono costituire un fattore di disturbo verso un attore specifico; a riguardo si cita la proposta di vini fondati su un processo di produzione innovativo, come quelli biologici, da agricoltura integrata, biodinamici o dealcolizzati;
- prodotti accessori, tesi al completamento della linea rispetto al criterio di costituzione; si riporta il caso di vini speciali più particolari come quelli liquorosi o aromatici.

La prospettiva economico-finanziaria, che mira alla gestione del portafoglio prodotti sulla base della capacità di generare risorse finanziarie, distingue invece tra:

- prodotti utilizzatori, i quali, spesso in fase di espansione, hanno bisogno di finanziamenti per poter sopravvivere e svilupparsi; è il caso ancora dei prodotti più innovativi come quelli biologici, da agricoltura integrata, biodinamici e dealcolizzati;
- prodotti fornitori, che godendo di una posizione consolidata e tranquilla sul mercato sono in grado di generare risorse finanziarie; corrispondono ai prodotti cardine;
- prodotti autosufficienti, con un proprio equilibrio economico-finanziario; in questo caso qualsiasi tipo di vino può possedere tale proprietà, dipende dal ruolo assegnatogli dal produttore.

Solo prendendo coscienza della propria gamma un produttore potrà ideare strategie e piani di marketing adeguati con un uso intelligente e coerente delle altre leve disponibili.

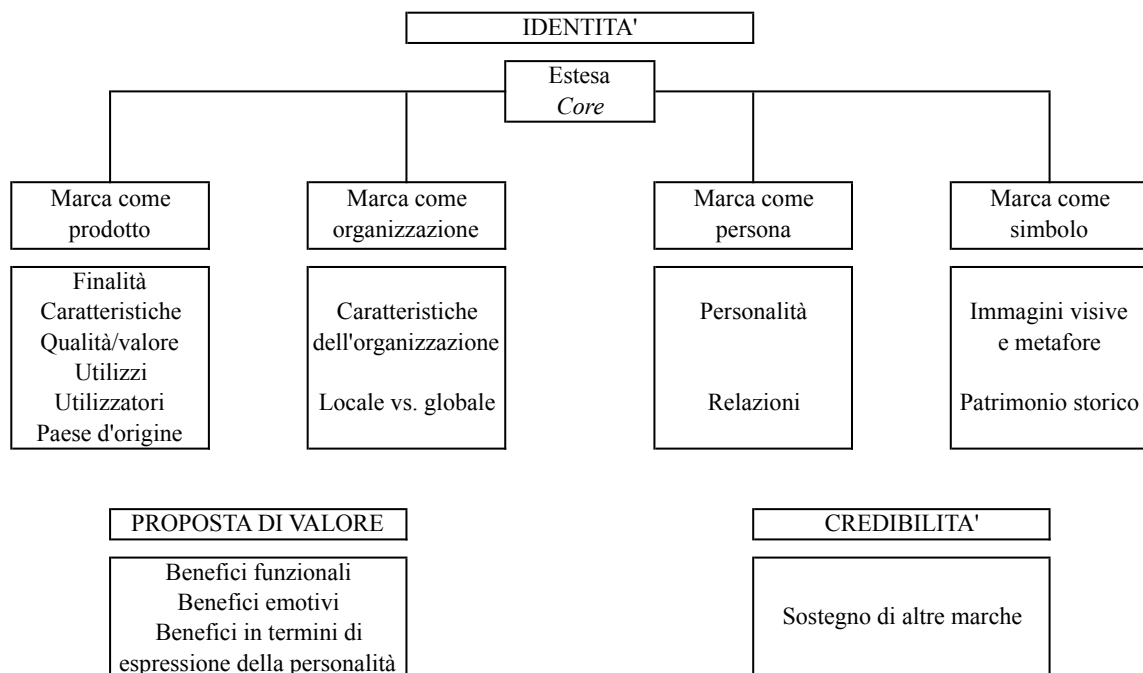
Di seguito si analizzano gli strumenti del *brand* e del *packaging*, che, sebbene facenti capo alla leva prodotto, meritano un approfondimento a parte data la loro complessità e importanza.

4.2.1 Il brand

Il vino è per sua natura predisposto a essere oggetto di politiche di *branding* dal momento che è un prodotto esperienziale legato al piacere, alla storia e alla cultura. Nel mondo produttivo sono però poche le imprese che hanno dato vita a una loro vera e propria marca, così che il processo di *branding* è ancora tutto da scoprire sia dal punto di vista professionale che di mercato (Rea, 2009).

A livello teorico, il *branding* è quella strategia tesa a differenziare i prodotti e le imprese originando valore economico per il consumatore e il proprietario della marca. Oggetto di studio non solo del marketing ma anche della psicologia, la sociologia e la semiotica, è una disciplina complessa costituita da una molteplicità di idee e concetti a volte vaghi, contraddittori e in parte coincidenti. Gli elementi fondamentali di cui si deve tener conto e che fanno capire come il *brand* si distingue dal marchio (un nome, un logo, un simbolo che indica semplicemente la proprietà di un bene) sono comunque le definizioni di identità di marca – le idee descrittive (associazioni e credenze) che l'azienda vorrebbe i consumatori collegassero al *brand* – e l'immagine di marca – le idee descrittive che il pubblico associa realmente alla marca –, non sempre coincidenti tra loro (Shaw e Merrick, 2006). La fig. 4.2 illustra un catalogo delle associazioni e di altri componenti della marca proposto da Aaker (1996).

Fig. 4.2: Identità di marca e sistema di valori



Fonte: Adattamento da Aaker (1996)

Per essere forte, raggiungere cioè una corrispondenza tra identità e immagine, una marca deve avere la sua ragion d'essere – sintesi di diversi aspetti e fattori di vantaggio competitivo e traccia su cui si delinea la sua identità – nello sviluppo di un progetto per i propri clienti: la costruzione di un *brand* dovrebbe avvenire infatti interagendo con i consumatori potenziali allo scopo di far loro percepire e condividere un valore realmente unico. A proposito di ciò si parla di *brand equity*, qualsiasi sensazione o idea riguardanti la marca presenti nella mente dei consumatori; Aaker restringe però il suo significato individuando prima (1991) cinque sue componenti principali, ossia fedeltà (*brand loyalty*), consapevolezza (*awareness*), qualità percepita (*brand perceived quality*), associazioni di marca (*brand association*) e altri *asset* (brevetti, marchi di fabbrica e rapporti con i canali), poi (1996) dieci categorie di misure costituite da svariati e complessi indicatori.

Per ottenere giudizi positivi, sensazioni memorabili, unicità e valore economico, occorre presidiare diversi livelli della marca. Di seguito si citano i più importanti.

Innanzitutto, assimilando la marca a una persona dotata di un proprio carattere e stile in grado di intrecciare relazioni e suscitare emozioni, essenziale è la definizione di un insieme di caratteristiche fondamentali che costituiscono la personalità del *brand* (Kunde, 2002), che deve essere unica, inconfondibile, affascinante, suggestiva, attuale, autorevole nella sua area di competenza, ma anche realistica, credibile, sostenibile nel tempo e associabile in modo esclusivo all'impresa e ai prodotti. Un'estremizzazione della personalità è l'anima di marca.

Importante è anche la dualità del *brand* (Keller, 2003), definita come la capacità di controbilanciare elementi funzionali ed emozionali. Si deve quindi prestare attenzione sia alle materie prime, alla qualità, alla gamma offerta, ai prezzi, al personale e al servizio, sia alla comunicazione, all'emozione, all'estetica, ai simboli e ai riti associati al *brand*. I nuovi consumatori (Fabris, 2003) sono infatti sempre più informati, esperti, esigenti e attenti alla qualità, ma allo stesso tempo assuefatti e insensibili alla comunicazione e alle promozioni, per cui il modo in cui si presenta un *brand* è essenziale. Da notare come per sfruttare al massimo le potenzialità della dualità le associazioni emozionali debbano poter essere collegate a quelle funzionali e viceversa, con un'azione reciproca e rafforzativa.

In un mercato turbolento e globale come quello attuale risulta basilare poi costruire un *network* in cui il *brand* possa far affidamento non solo sulla fedeltà e il coinvolgimento dei clienti e dei dipendenti, ma anche su altri numerosi e accreditati *partner* collocati ai diversi livelli della filiera, nei *media* e nelle istituzioni, così da poter sviluppare delle strategie di *co-branding*¹. Sebbene possa

¹ Il *co-branding* o co-denominazione è un'alleanza di marca consistente nell'associazione fra una marca "ospitante" o "accogliente" e una marca "invitata" o "secondaria", la quale sottende una relazione collaborativa che implica la co-definizione dei benefici funzionali o simbolici offerti dal prodotto e/o la conferma del prodotto da parte delle marche coinvolte nell'accordo (Hillyer e Tikoo, 1995; Blackett e Boad, 2000). In altri termini, il *co-branding* può essere definito come la strategia che consente di associare due o

essere difficile e richiedere tempo, tutto ciò è indispensabile per rendere veramente vivo un *brand* (Rea, 2009).

Il valore di una marca consiste nel trovare nel tempo un equilibrio di questi elementi così che essa possa essere sempre attuale e adeguata rispetto al contesto di riferimento. Di conseguenza deve essere continuamente rigenerata attraverso miglioramenti, manutenzione e azioni di monitoraggio delle percezioni dei consumatori. Ecco allora che la *brand equity* viene oggi continuamente analizzata in termini di reputazione, sensazioni, idee descrittive (associazioni e credenze), idee valutative (atteggiamenti e intenzioni di acquisto), riconoscimento e ricordo (misure rispettivamente del processo di elaborazione delle immagini e di quello di elaborazione verbale)² (Shaw e Merrick, 2006). La natura della marca non è quindi immobile e analitica, ma sistemica e complessa, dinamica ed evolutiva (Fioroni e Titterton, 2007), tanto che possono anche svilupparsi molteplici immagini della stessa in quanto diversamente percepita e vissuta da attori diversi del *network*; l'importante è comunque ricondurre tutto a unitarietà prestando attenzione alla coerenza tra le varie declinazioni.

Ricapitolando, si capisce allora come la marca sia divenuta nel tempo per i consumatori un valore ulteriore rispetto alle qualità dei singoli beni e servizi, e ciò di pari passo con l'evoluzione dell'offerta, sempre più numerosa, variegata, sofisticata, complessa e di difficile comparabilità e valutazione tecnica. Essa infatti rappresenta un elemento di garanzia e di riconoscibilità, e soprattutto un insieme di simboli e significati in grado di dare contenuto e senso ai prodotti stessi; rappresentando valori, prospettive, stili di vita e cultura, i consumatori tendono a riconoscersi in essa e ad appropriarsene promuovendola, amandola (Roberts parla addirittura di *lovemarks*; 2005 e 2007) e modificandola in un processo relazionale e comunicativo sempre più profondo. Ecco allora che a fronte di tutto ciò la marca acquisisce anche un valore economico quantificato dagli analisti finanziari e iscrivibile in bilancio come bene intangibile, spesso commercializzato separatamente dall'impresa proprietaria e dai beni. Numerosi sono a tal proposito i modelli di misurazione del *brand value*³ e le classifiche delle marche, come quella realizzata annualmente da Interbrand (Shaw

più prodotti di marca detti *constituent brand* per formare un separato e unico prodotto denominato *composite brand* (Park *et al.*, 1996).

² Numerose a tal proposito sono le indagini qualitative effettuate presso i consumatori con tecniche quali l'associazione libera, il completamento di frasi o storie, la trasformazione delle marche in persone o animali, le procedure di interpretazione come quella di impersonare un ruolo; si citano poi i test sulla *top of mind* (la prima marca ricordata in una categoria di prodotto) e sul *consideration set* (le marche presenti tra le alternative della scelta di acquisto). Non mancano comunque le analisi quantitative il cui risultato sono le mappe di posizionamento, relative al rapporto tra una marca e una serie di attributi, e le mappe delle somiglianze, che mettono a confronto diverse marche concorrenti (Shaw e Merrick, 2006).

³ Gli approcci più diffusi per valutare un *brand* dal punto di vista economico sono quelli del costo storico (il valore del *brand* è dato dalla somma dei costi sostenuti per la sua creazione allo stato attuale), del costo di sostituzione (si considera il costo derivante dalla realizzazione di un *brand* nuovo ma simile), del valore di mercato (il valore del *brand* corrisponde al suo prezzo di mercato ipotizzando l'esistenza di un acquirente e di un venditore), del sovrapprezzo (*premium price* spuntato rispetto a un prodotto equivalente non di marca),

e Merrick, 2006).

Per quanto riguarda il settore vitivinicolo, la letteratura sul *brand* si è sviluppata solo di recente; interessanti sono i lavori di Thode e Maskulka (1998), Nowak *et al.* (2006), Johnson e Bruwer (2007), Lorusso (2007), Vrontis e Papasolomou (2007), Rea (2009), Viot e Passebois-Ducros (2010), Zamparini *et al.* (2010) e di Vrontis *et al.* (2011).

Al momento dell'imbottigliamento le aziende vitivinicole prediligono solitamente dei marchi di genere quali il vitigno e il territorio (si pensi alle diciture per i vini da tavola e alle sigle IGT, DOC e DOCG), ossia dei marchi collettivi amministrati dai consorzi di tutela. Tutto ciò senza instaurare un rapporto unico e speciale con i consumatori, ma promuovendo una loro richiesta molto vaga nella convinzione che essi siano interessati semplicemente alla varietà di sapori, sensazioni e origini offerta dalla terra italica. Di conseguenza, nel processo di acquisto, i consumatori non hanno in mente una determinata marca come avviene per altri prodotti alimentari o bevande sia alcoliche che analcoliche, ma sono portati a ricercare innanzitutto un vitigno, una zona, una denominazione d'origine, se non delle generiche tipologie di vino come il fragolino, il mirto, il moscato o il rosato; solo in secondo luogo l'intenditore e l'appassionato selezionano il produttore o il prodotto che reputano il miglior interprete di quella cultura o di quella uva, mentre il consumatore meno esperto sceglie più semplicemente la bottiglia che trova per prima o che si avvicina di più alla sua disponibilità di spesa. Si capisce quindi come le marche dei produttori e dei prodotti siano attualmente ridimensionate alla funzione di modificatori e di varianti rispetto alla diciture ritenute principali, che a ben vedere non sono delle vere e proprie marche (Rea, 2009).

Troppo spesso il nome del vitigno è infatti percepito impropriamente come un *brand*, soprattutto nel caso dei vitigni internazionali, che identificano semplicemente una categoria di prodotto, un'omologazione che contiene molte varietà e combinazioni di prezzo, sapori e immagini. Inoltre il nome del vitigno perde di significato e di fatto scompare per i prodotti *blend*. Diverso può essere il discorso per i vitigni autoctoni, che esprimono zone, culture e tradizioni distintive; si ritiene comunque che la forza comunicativa in termini di *branding* non sia alla pari di altre soluzioni.

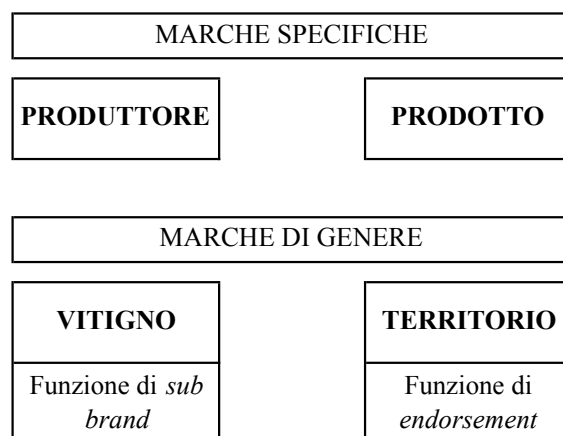
Allo stesso modo, un territorio potrebbe caratterizzare solo quelle zone dotate di una marcata, rinomata e tipica vocazione vitivinicola, ma necessiterebbe comunque del supporto degli investimenti di un consorzio o di una chiara e riconosciuta tradizione; tutto ciò potrebbe tra l'altro risultare inutile con la creazione di un equivoco che rovina l'immagine di varietà (a livello qualità, prezzi, valore e destinazione d'uso) del consorzio stesso e che favorisce la percezione e l'acquisto

dello sgravio delle *royalty* (si calcola il *net present value* dei pagamenti dei diritti che l'azienda avrebbe dovuto effettuare per poter usare il *brand* stesso se non fosse stato di sua proprietà), e, infine, il metodo dell'utilizzo economico (si stima il valore del *brand* per il proprietario in termini di *net present value* del flusso di profitti attribuibile alla marca) (Shaw e Merrick, 2006).

dei prodotti base; inoltre c'è il rischio che la cultura del *terroir* e le politiche produttive e turistiche delle istituzioni locali producano confusione con il *brand* di area geografica o fagocitino addirittura quello di zona cui si riferisce un vino, dando anche l'illusione che qualsiasi territorio possa divenire una marca. Se proprio di marca territoriale si deve parlare, da notare come questa sia ottenibile tramite una serie di investimenti cumulati su marche di produttori, prodotti e anche vitigni autoctoni.

Si ritiene pertanto che la giusta strada da seguire sia la creazione di una marca del produttore o di una marca di prodotto, con nomi anche di fantasia; il vitigno e la zona possono accompagnare quest'ultime, ma con una funzione rispettivamente di *sub brand* (specificazione, caratterizzazione) e di *endorsement* (supporto) (fig. 4.3).

Fig. 4.3: Possibile strategia di *branding* per il settore vitivinicolo



Fonte: Adattamento da Rea (2009)

Il nome del produttore costituisce il *brand* potenzialmente più forte quanto a unicità e carattere distintivo e ha il vantaggio di costituire una marca ombrello in grado di racchiudere diversi prodotti, ma anche di poter durare più facilmente nel tempo: anche in caso di obsolescenza dei prodotti, la marca del produttore può essere modificata e adattata con successo con la proposta di un nuovo assortimento. Può permettere anche strategie di *branding* più articolate accompagnando *sub brand* con una funzione di *endorsement*. Il punto di debolezza può essere invece una maggiore difficoltà nella sua affermazione e promozione a causa di un effetto di dispersione dell'immagine che deve supportare più prodotti.

Perché diventi *brand*, il nome del prodotto o della linea di prodotti richiede specificità e personalità distintiva per i vini in purezza, mentre è fondamentale per quelli *blend*. È preferibile sia accompagnato dal nome del produttore, ma può essere usato anche in autonomia nel caso si rivolga

a specifici canali distributivi, a particolari segmenti o a nuove occasioni di consumo (Rea, 2009).

Numerosi sono – o meglio appaiono – gli ostacoli alla formazione di una marca del produttore o di prodotto, primo tra tutti la presenza di interessi specifici relativi ai diversi operatori della filiera vitivinicola: un forte *brand* del produttore può ridimensionare il ruolo del consorzio, del distributore, dell'agente, *dell'opinion leader*, dei *media* e delle istituzioni; a ben vedere però, all'interno di un mercato maturo, le marche sono più semplici da vendere e spesso, portando benefici all'intera filiera, possono fungere da richiamo (prodotto civetta) in quanto riconosciute, attraenti e collegate a diverse occasioni di consumo.

In secondo luogo, la frammentazione dei produttori, la loro piccola dimensione e la poca esperienza nel campo del marketing possono frenare la creazione di marche forti. In realtà piccoli *brand* di nicchia sviluppatasi anche velocemente possono ottenere maggior successo per la loro unicità rispetto a marche più grandi o più anziane, le quali sono spesso esposte a rischi di diluizione e obsolescenza del valore.

Infine, si cita la limitata disponibilità di risorse soprattutto per l'implementazione di azioni di comunicazione a livello pubblicitario; la *réclame* appare comunque sempre meno indispensabile in un contesto generale ormai saturo e affollato, mentre è possibile fare una buona comunicazione attraverso strumenti meno costosi quali Internet, attività di pubbliche relazioni ed eventi. L'importante è avere sempre presente la propria unicità e non imitare le strategie dei *leader* di mercato, che non è detto funzionino efficacemente per la propria impresa (Rea, 2009).

Come ultima considerazione, si evidenzia il rischio nella costruzione di un *brand* nel mondo del vino per cui il vincolo della terra, le tradizioni familiari e la passione dell'imprenditore possano indurre a far nascere il proprio progetto di identità nell'azienda – quando invece dovrebbe partire, come illustrato, dall'identificazione del profilo dei clienti *target* – con la conseguenza di risultare sia disattenti e poco affini al pubblico imponendo di fatto una propria visione, sia omologati rispetto ai concorrenti con l'espressione degli stessi indistinti e consueti valori. Se è vero che i cosiddetti punti di parità (POP) con i *competitor* legittimano l'appartenenza a un ambiente specifico e consentono di comunicare e farsi conoscere più rapidamente e facilmente, per originare l'unicità di un *brand* è necessario selezionare, approfondire e far emergere anche pochi punti di differenza (POD) – ossia dei tratti solidi e distintivi da valorizzare con adeguate strategie di marketing – in grado di conquistare il cuore dei clienti (Rea, 2009).

4.2.2 Il *packaging*

Il *packaging* ha innanzitutto un compito funzionale, cioè quello di contenere, conservare e proteggere il prodotto, e in secondo luogo un ruolo comunicazionale, atto a esprimere le caratteristiche sia fisiche che immateriali del prodotto anticipando così l'offerta al cliente e suggerendo un particolare posizionamento rispetto ai concorrenti. La confezione è dunque "l'abito del prodotto" sotto tutti i punti di vista (Collesei e Ravà, 2008).

Per quanto riguarda il *packaging* del vino, i suoi due elementi più importanti sono la bottiglia – con il relativo tappo e imballaggio – e l'etichetta; la prima rappresenta il contenitore, la seconda il cosiddetto abbigliamento.

Storicamente, dopo l'uso di anfore in terracotta e di botti in legno come contenitori per il trasporto e strumenti usati in cantina, a partire dal XVII secolo si assiste alla diffusione della bottiglia in vetro, e ciò a causa di un miglioramento delle tecnologie produttive nell'industria vetraia con una conseguente facilità di commercializzazione del materiale.

Inizialmente piuttosto basse e larghe, le bottiglie hanno assunto una forma sempre più slanciata e stretta così da poter essere mantenute coricate per conservare non solo più a lungo la bevanda (tenendo bagnato il sughero e prevenendo così il suo restringimento è possibile evitare il fenomeno dell'ossidazione), ma anche per migliorare l'affinamento del vino in termini di gusto e aromi, senza contare un migliore e semplice stoccaggio nelle cantine ottimizzando gli spazi. La forma delle bottiglie si è poi evoluta anche in relazione alle tradizioni e alle usanze dei popoli che le realizzavano, tanto è vero che la maggior parte di esse, sebbene ampiamente diffuse in tutto il mondo, portano ancora il nome della zona di provenienza. Le più famose sono la Bardolese, la Bardolese a spalla alta, la Champagnotta, la Champagne Cuvee, il Flauto o Renana o Alsaziana, la Marsalese, l'Albeisa, la Borgogna o Borgognotta, la Bocksbeutel o Pulcianella, la bottiglia Porto e l'anfora (fig. 4.4), tutte differenti relativamente ai diversi elementi che tipicamente costituiscono una bottiglia, vale a dire: la base, spesso modellata con una forma concava per favorire il deposito di eventuali sedimenti; il corpo, la parte più estesa del contenitore; la spalla, la porzione che si restringe in modo più o meno accentuato formando il collo e che trattiene i residui durante il travaso; il collo, la parte più stretta su cui si trova l'apertura per la mescita del vino; il cercine, un anello sporgente in prossimità del taglio che storicamente veniva usato per ancorare il tappo alla bottiglia tramite corde o fili di metallo. Da un punto di vista comunicazionale e percettivo, alcuni studi indicano che più una bottiglia è di forma allungata, più viene vista come moderna; più le spalle sono marcate e il collo è corto, più si percepisce un'atmosfera di tradizione; più il fondo è rialzato, più il prodotto appare come alto di gamma; più è pesante, più suggerisce un vino di elevato pregio (Rouzet e Seguin, 2003; Rocchi e Stefani, 2005).

Fig. 4.4: I vari tipi di bottiglie in base alla forma



Fonte: www.tavolaegusto.it.

Il colore del vetro della bottiglia influisce invece sulla conservazione del vino proteggendolo dai raggi del sole; per questo motivo, soprattutto per i vini destinati all'affinamento, è preferibile usare tonalità scure quali il verde, il marrone e il cosiddetto “foglia morta” tendente al giallo piuttosto che incolori. In ogni caso anche il colore è spesso una caratteristica tradizionale di certe zone. Negli ultimi anni, poi, non sono mancate proposte meno convenzionali, come bottiglie in vetro blu, giallo, rosa e fumé a seconda della clientela *target* e del posizionamento voluto per il proprio prodotto; di successo è stato anche il vetro bianco per la capacità di mostrare l'aspetto del vino e quindi di rassicurare i consumatori sull'acquisto (Rouzet e Seguin, 2003).

La qualità del vetro, che può essere più o meno brillante in base al trattamento, incide invece sulla valorizzazione dell'aspetto del vino.

Per quanto riguarda la capacità delle bottiglie, è possibile distinguerne diversi tipi dai nomi anche suggestivi quali quarto o *split* (0,187 litri), mezza o *demi* (0,375 litri), normale (0,75 litri), Magnum (1,5 litri), Jeroboam (3 litri), Rehoboam (4,5 litri), Mathusalem (6 litri), Salmanazar (9 litri), Balthazar (12 litri), Nabuchodonosor (15 litri). Da notare come anche la dimensione della bottiglia influisca sulla conservabilità e sullo sviluppo dei processi di trasformazione del vino: più è piccola, meno è adatta all'affinamento dal momento che si ha una maturazione più veloce del vino a causa di una maggiore quantità di ossigeno in rapporto a quella della bevanda; i grandi formati consentono dunque un migliore sviluppo delle qualità organolettiche del vino.

Riguardo il grado di riempimento, minore è l'altezza raggiunta dal vino all'interno della bottiglia, maggiore è lo spazio destinato all'ossigeno con una conseguente accelerazione dei processi ossidativi⁴.

Passando ad analizzare il tappo, il suo ruolo fondamentale consiste in una corretta gestione della penetrazione dell'aria all'interno della bottiglia: un'eccessiva presenza di ossigeno è causa di

⁴ Fonte: www.diwinetaste.com.

alterazione chimica e sensoriale del vino con imbrunimento, perdita di freschezza aromatica, insorgenza di note di stantio, sviluppo di acetaldeide, attacchi batterici, invecchiamento precoce e riduzione della *shelf life*, ossia della durata di conservazione prevista; un ambiente privo di ossigeno può invece favorire la formazione di composti solforati responsabili di note olfattive negative. I tappi attualmente in commercio sono caratterizzati da diversi valori di *Oxygen transmission rate* (OTR: quantità di ossigeno trasferita), sono in grado cioè di far permeare in bottiglia quantitativi vari di ossigeno con diverse prestazioni (Parpinello *et al.*, 2011).

Il sistema di chiusura per eccellenza degli ultimi trecento anni la cui immagine è stata associata a vini di qualità è il tappo in sughero, realizzato oggi in diverse tipologie: monopezzo o a pezzo intero, che, ottenuto dalla plancia di sughero tramite un unico taglio, è qualitativamente il migliore; a due dischi, adeguato per vini di media qualità e costituito da un corpo composto da un agglomerato di granuli di sughero con alle estremità due dischi di materiale al naturale; agglomerato, che, formato esclusivamente da un agglomerato di granuli di sughero, è adatto alla tappatura di vini di pronta beva. Il sughero è un materiale naturale, leggero, poroso, elastico, impermeabile ai liquidi e ai gas e facilmente estraibile, garantendo una chiusura buona e stabile nel tempo. Responsabile talvolta del tipico difetto “sentore di tappo” a causa del tricloroanilico (TCA) prodotto dal parassita *Armillaria Mellea*, ultimamente sono stati proposti tappi dotati di membrane sottili alle estremità allo scopo di evitare il contatto diretto tra vino e sughero, e dunque TCA *free*.

Un’alternativa è il tappo a vite, il quale, ideato in Inghilterra nel 1889 e costituito da una capsula metallica esterna in alluminio e da una guarnizione di tenuta multistrato detta *liner*, presenta una perfetta tenuta che però può provocare un ambiente privo di ossigeno con effetti negativi; inoltre è spesso associato dai consumatori a vini di bassa qualità.

I tappi sintetici sono invece prodotti con materiale non biodegradabile ma riciclabile e sono esenti da difetti di TCA anche se possono consentire l’ingresso di elevate quantità di ossigeno; offrono inoltre prezzi competitivi, bassi costi di produzione e facilità nel processo produttivo. Composti primariamente da polimeri in grado di conferire resistenza, rigidità e allo stesso tempo elasticità, possono essere prodotti con una tecnica a iniezione (la materia prima fusa viene iniettata, sotto pressione, in uno stampo) o a estrusione (viene impiegata una vite senza fine al termine della quale il polimero termoplastico riscaldato viene tagliato della misura desiderata).

Come accennato, il tappo è generalmente avvolto da una capsula, il supporto cioè della fascetta fiscale, la prova del fatto che il vino possiede i diritti di circolazione e le eventuali autorizzazioni. In Europa la corona verde è riservata ai vini DOC e DOCG, la blu ai vini IGT e a quelli da tavola, quella arancio ai vini liquorosi e ai dolci passiti DOC, mentre la griglia agli altri prodotti intermedi (Rouzet e Seguin, 2003).

Relativamente all'imballaggio, che ha un'importante funzione tecnica nello stoccaggio e nel condizionamento dei *pallet* ed è contemporaneamente un vettore di immagine, si citano il cartone da 6 o 12 bottiglie e la confezione regalo, sia essa un cofanetto o una cassa in legno (Rouzet e Seguin, 2003).

Poiché il design e i materiali della bottiglia, del suo tappo e dell'imballaggio costituiscono un fattore determinante per il successo di un prodotto comunicandone ai consumatori una certa immagine, è bene cercare di proporre contenitori di qualità, ricercati e accattivanti, spesso altamente innovativi. A tal proposito, negli ultimi anni si è prestata molta attenzione alla ricerca e sviluppo di nuovi contenitori realizzati con particolari materiali in modo da soddisfare particolari esigenze e da raggiungere specifici *target* di mercato. In tema di ecologia e di sostenibilità ambientale, oltre alla confezione in *Tetra Pak*, che protegge eccellentemente il prodotto dai raggi del sole e dall'umidità e offre un'estrema comodità ai consumatori anche se spesso è associata a vini di bassa qualità o di primo prezzo, si citano bottiglie in alluminio, caratterizzate da leggera infrangibilità, riciclaggio e riutilizzo infinito, e in carta, dal peso di soli 55 grammi e biodegradabili. Puntano invece alla comodità e alla trasportabilità il *bag in box*, sacca in plastica racchiusa in un contenitore di cartone con tanto di rubinetto di spillatura e che si restringe per evitare la formazione di bolle d'aria, e l'*AstraPouch*, un incrocio tra una confezione di succo di frutta e un *bag in box*. Destinate a single e a coppie senza figli sono le confezioni monodose da 100 ml, mentre i calici in PET già riempiti e apribili con una linguetta protettiva sollevabile sono adatti a feste private ed eventi dove ci sono limitazioni all'uso del vetro, come i concerti; riguardo il pubblico dei giovani, sono state proposte invece per un consumo singolo la lattina dotata di cannuccia, per un consumo collettivo la botte in plastica, mutuata dal mondo della birra⁵. In tema di tappi, sono stati proposti modelli in nanocellulite riproducenti perfettamente la struttura del sughero, tappi composti da un corpo in vetro e da un anello di tenuta in copolimero vinilacetato, esenti da TCA e insensibili al cambio di temperatura senza alcuna espansione, e, infine, prodotti in polietilene composti da una capsula di protezione rivestita da uno strato di alluminio e da uno stantuffo per richiudere la bottiglia una volta aperta.

Riguardo il secondo elemento fondamentale del *packaging* del vino, ossia l'etichetta, da sempre si è prestata molta attenzione alla precisione delle sue indicazioni, anche se in ambito normativo si sono verificati numerosi cambiamenti per la pressione di gruppi e *lobby* o per la volontà delle istituzioni di regolamentare il settore in modo più efficace⁶.

Alla luce delle modifiche apportate dalla nuova OCM Vino e, in particolare, dal Reg. Ce 607/2009 del 14 luglio e del Decreto Ministeriale del 23 dicembre 2009, le indicazioni obbligatorie

⁵ Fonte: www.marketingdelvino.it; www.scattidigusto.it.

⁶ Fonte: Federazione Italiana Vignaioli Indipendenti; www.fivi.it.

che dal 1 gennaio 2011 devono figurare sulle etichette dei vini DOP e IGP sono le seguenti: nome del prodotto seguito dall'espressione "Denominazione di origine protetta" o "Indicazione geografica protetta" o, in sostituzione, dalla menzione tradizionale DOC/DOCG/IGT (per esteso); titolo alcolometrico volumico effettivo; origine e provenienza; riferimenti all'imbottigliatore; annata delle uve; tenore zuccherino (solo per gli spumanti); indicazione relativa alla presenza di allergeni; lotto; indicazione della quantità. Tali indicazioni obbligatorie, a eccezione del numero di lotto e dell'indicazione sugli allergeni, devono figurare sul recipiente nello stesso campo visivo così da poter essere lette simultaneamente senza dover girare il recipiente. Facoltativi sono invece: la categoria merceologica (vino, vino spumante, ...); i riferimenti (nome o marchio commerciale con indirizzo) ad altri operatori coinvolti nella filiera, come il produttore e il distributore; l'utilizzo di termini riferiti all'azienda agricola quali abbazia, castello e rocca, ma solo se tutte le operazioni di trasformazione avvengono nell'area menzionata; il logo comunitario relativo alla presenza di allergeni; la varietà delle uve; il tenore zuccherino (per i vini non spumanti); le indicazioni relative al metodo di invecchiamento e/o di elaborazione (superiore, novello, ...); i simboli comunitari della DOP/IGP; i riferimenti al metodo di produzione (fermentato in botte, ...); le indicazioni relative a unità geografiche più piccole della DOP/IGP, solo se almeno l'85% delle uve impiegate nella produzione del vino proviene da tali zone.

Per i vini senza denominazione di origine, invece, obbligatori sono la denominazione di vendita, il titolo alcolometrico volumico effettivo, l'origine e la provenienza, i riferimenti all'imbottigliatore (nome e/o marchio seguito dall'indirizzo), il tenore zuccherino (solo per gli spumanti), l'indicazione relativa alla presenza di allergeni, il lotto e l'indicazione della quantità, mentre facoltativi i riferimenti ad altri operatori commerciali coinvolti nella filiera, il logo comunitario relativo alla presenza di allergeni, l'annata delle uve, solo se almeno l'85% delle uve proviene dalla stessa annata (previo controllo da parere dell'Organismo Certificatore), la varietà delle uve e il tenore zuccherino (per i vini non spumanti).

Sebbene l'etichetta abbia soprattutto il compito di informare la clientela *target* circa il prodotto, essa concorre comunque a trasmettere un determinato posizionamento tramite specifiche valutazioni in termini di forma, colore, qualità della carta e tecnologia di incollaggio (ad esempio metodo a colla e acqua, tecnologie in bobina e applicazione automatica) (Rouzet e Seguin, 2003). Nel tempo si è assistito a un mutamento nello stile e nel gusto grafico dei produttori e dei clienti, i quali, alle etichette più tradizionali caratterizzate da scenari agresti o riproduzioni di cantine, preferiscono etichette più *minimal* ed essenziali, dalle linee meno pesanti e senza fregi ornamentali, maggiormente evocative e meno didascaliche (Brioschi *et al.*, 2009).

Per ottenere successo, nella scelta dell'etichetta bisognerebbe assecondare le esigenze dei consumatori in termini di esperienze attese, generare un forte impatto con immagini attraenti,

seducenti e non banali, creare etichette originali in grado di risultare uniche e differenziate dalle altre e ricorrere a piccoli accorgimenti che conferiscano esclusività al prodotto, come la tiratura limitata, l'autografo del proprietario dell'impresa e le etichette d'autore, che sottolineano il rapporto tra arte e vino. Degna di nota è la recente pratica consistente nella realizzazione di etichette in *braille* allo scopo di far conoscere anche ai non vedenti ciò che si beve, fatto che esemplifica bene una certa attenzione al cliente finale. In ambito di sostenibilità si riporta il caso dell'etichetta senza colla, completamente riciclabile grazie a una pellicola innovativa che ricopre l'intera bottiglia adattandosi al tappo e preservando il vino dai raggi UV⁷. Interessante è anche l'inserimento in etichetta del *QR Code* (*Quick Response Code*), un'evoluzione del tradizionale codice a barre che, se inquadrato con la fotocamera di uno smartphone, un tablet, un computer o altro dispositivo tecnologico dotato di connessione Internet, permette di accedere immediatamente a una pagina web o al sito della cantina o dell'enoteca offrendo al cliente diverse informazioni, schede tecniche, immagini, audio e video per poter conoscere e valutare appieno le caratteristiche organolettiche del vino scelto, il prezzo, gli abbinamenti con il cibo o le valutazioni dei migliori *sommelier* ed esperti. Naturalmente, oltre che sull'etichetta, il *QR Code* può essere applicato su un adesivo, sulla fascetta del collo della bottiglia o sulla targhetta decorativa allegata alla bottiglia⁸.

Un ruolo importante è assunto anche dalla contro-etichetta, la quale è situata nella parte posteriore della bottiglia e contiene solitamente informazioni sulle caratteristiche organolettiche del vino, sui vitigni, sull'azienda produttrice, sulla zona di produzione e la gastronomia del luogo. Di recente sono state ideate delle contro-etichette autoadesive dalle quali è possibile strappare la sezione centrale contenente la miniatura dell'etichetta vera e propria e altre informazioni rilevanti sul vino: una sorta di biglietto da visita che il consumatore può conservare; altre proposte consistono nel tirare una linguetta così che la contro-etichetta si trasforma in un piccolo libretto ripiegato su se stesso che basta svolgere per trovare informazioni in più lingue sul prodotto⁹.

4.3 Il prezzo

Nella prospettiva del cliente, il prezzo rappresenta il sacrificio da sopportare per l'acquisto di un prodotto, il risultato del rapporto tra i benefici ottenibili e il valore annesso alla moneta di cui ci si deve privare. Per l'impresa venditrice, invece, il prezzo è la traduzione in termini monetari del

⁷ Fonte: www.cantinedimarca.it; www.vinievino.com.

⁸ Fonte: www.qrcodevini.com.

⁹ Fonte: www.gustovino.it.

valore del prodotto offerto, è quanto essa si aspetta di ricavare come remunerazione degli sforzi sostenuti per l'acquisizione delle risorse, la loro trasformazione e commercializzazione.

Le finalità perseguite dalle decisioni di prezzo consistono nello sviluppo delle vendite attirando il maggior numero di clienti e incoraggiando la loro fedeltà, nella massimizzazione del profitto così da generare ricavi in grado di andare oltre alla semplice copertura dei costi, e nel posizionamento del prodotto, nel senso che il prezzo deve riflettere la qualità e l'immagine che l'impresa vuole comunicare.

Numerosi sono i metodi che si possono adottare nella definizione del prezzo di un prodotto, ma esistono comunque tre elementi di cui bisogna sempre tenere conto congiuntamente: la domanda, che stabilisce il prezzo massimo che il consumatore è disposto a pagare, oltre il quale il prodotto non viene accettato dal mercato; le scelte della concorrenza e i prezzi dei prodotti sostitutivi, che rappresentano un importante termine di paragone dal momento che gli acquirenti saranno disposti a pagare un prezzo maggiore soltanto se percepiranno fattori di unicità e differenziazione; il costo del prodotto, che determina il prezzo minimo, ossia la soglia sotto la quale l'azienda non può scendere, se non nel breve periodo, in quanto non si conseguirebbero profitti (Collesei *et al.*, 2005).

Preso atto di questi principi di valenza generale che devono essere osservati da tutte le imprese a prescindere dal settore di appartenenza, si intende approfondire l'ambito agro-alimentare, il quale si caratterizza per un processo di formazione del prezzo per stadi successivi con riferimento alla struttura della filiera produttiva; si distinguono così un prezzo all'origine o alla produzione, un prezzo all'ingrosso e un prezzo al consumo. Due sono gli approcci con cui è possibile accostarsi a tale processo (Pilati, 2004).

Secondo il primo, di tipo orizzontale, il prezzo è il risultato di più equilibri di mercato determinati dall'incontro tra domanda e offerta a livello di più stadi tra loro concatenati; si assiste quindi a tanti confronti concorrenziali tra imprese operanti nel medesimo settore quanti sono i momenti che costituiscono la filiera produttiva. Naturalmente esistono delle differenze a livello competitivo a seconda della struttura del mercato di riferimento. Le imprese agrarie sono solitamente *price taker* dal momento che agiscono in un contesto quasi perfettamente concorrenziale, il quale determina forti fluttuazioni di prezzo amplificate poi dalla natura biologica del processo di produzione, sottoposto ad avversità climatiche e ambientali. Le imprese della trasformazione e della distribuzione, al contrario, sono generalmente *price maker* operando in uno scenario oligopolistico che denota un'elevata concentrazione o registra la presenza di un'impresa dominante con una *leadership* di prezzo; tali attori, disponendo di un forte potere contrattuale e di mercato, nella fissazione del prezzo seguono in prevalenza il criterio del *mark up*, consistente nel ricaricare il costo medio di produzione di una percentuale sufficiente ad assicurare una copertura dei costi fissi e a realizzare un margine di profitto.

Il secondo approccio, di tipo verticale, considera invece i vari contributi apportati dalle aziende alla formazione del prezzo finale: si basa cioè sulla somma dei costi di produzione e dei profitti o perdite delle imprese che, in estrema sintesi, hanno provveduto a produrre la materia prima di base, a raccogliere il prodotto agricolo convogliandolo alla lavorazione industriale, a trasformarla e ad arricchirla con altre risorse e a fornire servizi distributivi. Il primo stadio determina il prezzo incassato dal produttore agricolo, il secondo quello dal mediatore o grossista, il terzo quello dall'impresa di trasformazione e il quarto la somma che il cliente versa all'ingrosso di ridistribuzione o al commercio al dettaglio. L'emergere in ogni fase della catena del valore di profitti piuttosto che di perdite dipende dagli specifici andamenti congiunturali del mercato, dalla struttura del settore considerato e dalle caratteristiche del ciclo di vita del prodotto.

Alla luce di quanto detto a livello generale e relativamente alla filiera agro-alimentare, senza fare una distinzione tra impresa viticola, impresa vinicola e imbottigliatore si intende analizzare il processo di formazione del prezzo per un'impresa vitivinicola che integra quindi le varie attività di produzione di uva, vinificazione e conservazione e imbottigliamento di vino rappresentando una realtà molto complessa sul piano strutturale, organizzativo e tecnico.

Si procede innanzitutto al calcolo del costo di produzione dei prodotti tramite delle operazioni di *cost accounting*, basate sulla corretta imputazione dei costi diretti e comuni ricorrendo anche alla considerazione di centri di costo con cui fare riferimento al processo produttivo (Bergamin Barbato, 2004). Ecco che i costi variabili diretti di una bottiglia di vino sono dati dalle materie prime utilizzate (uva e altre sostanze), dal confezionamento (bottiglia, tappo, etichetta, retro-etichetta e capsula) e dalla vendita e dalla eventuale distribuzione (cartone, costo dei trasporti, provvigioni per gli agenti, costo del credito concesso alla clientela), mentre quelli fissi, spesso di tipo comune e ripartiti in base alle quantità di vino lavorate piuttosto che sul numero di bottiglie, dagli ammortamenti dei macchinari, dall'affitto dei locali, da parte dei salari e stipendi, dalle consulenze enologiche e da tutto ciò che fa capo alla gestione ordinaria dell'azienda; bisogna poi considerare le imposte e gli altri oneri finanziari. Da notare come il costo complessivo di produzione possa essere considerato come la somma dei costi connessi alle attività prima citate, ossia viticola, vinicola e logistica, alla quale si aggiungono le azioni di marketing e vendita, e come si debba prestare particolare attenzione nel calcolo di quest'ultimi dal momento che si sostengono anche in momenti molto diversi e distanti tra loro data l'estesa durata temporale del processo produttivo del vino. Rilevante il fatto che le varie attività contribuiscono a differenziare il costo e quindi il prezzo di una bottiglia di alta qualità rispetto a una di minor pregio. Nella fase agricola è infatti possibile riscontrare una diversa produttività dei vigneti e un diverso costo unitario dell'uva a seconda della sua varietà e quindi della sua qualità. Considerando poi una stessa tipologia di uva, in occasione di ogni vendemmia si possono presentare delle caratteristiche diverse che giustificano il ricorso a

maggiorazioni (premi) o detrazioni (penalizzazioni) di costo. Si capisce così la forte influenza della specifica annata. Riguardo l'attività in cantina, le differenze nascono perché per alcuni vini vengono svolte lavorazioni che invece non interessano altri. Nella fase logistica, infine, i costi possono differire per il tipo, il formato e il numero di bottiglie.

Una volta stabilito il costo di produzione l'impresa applica in genere, con la tecnica del *mark up*, un ricarico che può essere più o meno elevato – fermo restando il peso dell'andamento e dell'equilibrio che si forma sul mercato – a seconda del tipo di vino, della qualità del prodotto, dell'annata, della presenza di un marchio di denominazione di origine, del posizionamento e della connessa fascia di prezzo in cui operare (*basic, popular premium, premium o superpremium*), della clientela obiettivo, della forza del *brand* e della fase del ciclo di vita del prodotto. A ciò si aggiunge la scelta della politica di prezzo che si intende perseguire, che può essere di scrematura o di penetrazione; la prima si basa sul ricorso al livello di prezzo più alto compatibile sia con l'accettazione della domanda che con il grado di differenziazione nei confronti dei concorrenti, e presuppone che l'impresa sia in grado di imporre una propria immagine, che vi sia un gruppo di clienti relativamente insensibile al prezzo e che i *competitor* non possano imitare in tempi brevi il prodotto; la seconda tende invece a sviluppare rapidamente la domanda acquisendo una posizione di forza e presuppone una domanda sensibile al prezzo, dei volumi di vendita significativi che permettano un veloce recupero dei costi fissi così da contrastare eventuali azioni della concorrenza modificando o rinnovando il prodotto (Collesei, 2006).

Qualora l'impresa vitivinicola non si rivolga direttamente al cliente finale, ma ad altri canali di distribuzione più o meno lunghi, essa fornisce i suoi prodotti a un prezzo di ingrosso con uno sconto rispetto a quello di listino che normalmente si aggira intorno al 20%. Gli attori che poi intervengono nella distribuzione applicano a loro volta un ricarico che contempra esigenze di copertura dei costi dei servizi aggiunti, di rotazione e di ammortamento dei costi di struttura. La percentuale applicata in media da un rappresentante o da un intermediario di distribuzione si aggira sul 50%, quella dell'enotecario sul 10% e quella del ristorante sul 50%. Si è stimato che in genere, dopo i vari passaggi e l'applicazione dell'IVA e dei diritti sull'alcol, un vino di altissima gamma (dagli 80 euro in su alla carta del ristorante) costa circa il 150-160% in più del prezzo a cui viene venduto in cantina, un vino di alta gamma (40-80 euro) il 200% in più, un vino di fascia media (20-40 euro) circa il 250% in più; per i vini appartenenti alla fascia di prezzo più bassa (10-20 euro), invece, si riscontrano percentuali del 300 e 400%, con casi che sfiorano addirittura il 500%¹⁰.

Passando ad analizzare la prospettiva del consumatore, il prezzo del vino, soprattutto di quello da tavola, funge innanzitutto da indicatore di costo: un suo aumento comporta la riduzione della quantità domandata e viceversa. Se si ipotizza realisticamente l'esistenza di conoscenza imperfetta

¹⁰ Fonte: www.winereport.com.

e di razionalità limitata, al prezzo può essere attribuito anche un ruolo accessorio di indicatore di qualità: la forte segmentazione del mercato, la presenza dei marchi IGT, DOC e DOCG, l'incessante innovazione di prodotto e la complessità della cultura enologica rendono difficile e sproporzionato il costo della ricerca delle informazioni sulla qualità e favoriscono l'impiego di indicatori ad essa connessi come il *brand* e appunto il prezzo. È in base a questa semplificazione attuata nel processo di acquisto che si verifica spesso il cosiddetto paradosso di Giffen, per cui a seguito di un aumento di prezzo si ha un aumento della quantità domandata dal momento che l'effetto reddito è maggiore e di segno contrario rispetto a quello di sostituzione.

L'importanza della duplice funzione giocata dal prezzo diventa evidente quando si cerca di spiegare razionalmente la pratica degli sconti e delle offerte speciali effettuate a livello di dettaglio. Un vino proposto a un prezzo ribassato senza indicazione che si tratta di uno sconto diviene più allettante per il cliente a causa del minor costo, ma contemporaneamente esercita un richiamo minore in quanto ritenuto di qualità inferiore; l'adeguata segnalazione dello sconto permette al contrario di innescare solo la prima reazione.

Il problema cognitivo nella scelta del consumo di un vino, come di qualsiasi altro prodotto, affiora infine nell'ipotesi della forchetta o fascia di prezzo, per cui solo all'interno di un valore massimo, oltre il quale il bene viene giudicato troppo costoso, e di un valore minimo, al di sotto del quale la qualità del prodotto viene giudicata sospetta, esisterebbe da parte del consumatore una disponibilità assoluta a compiere l'acquisto. Proprio in linea con questa idea si osserva la recente tendenza delle imprese a praticare non più prezzi tondi con cifre intere, bensì prezzi limite aggressivi terminanti con le ultime cifre della scala decimale riportate anche nella posizione dei centesimi della somma (ad esempio 9,99 euro): la differenza in termini percentuali rispetto al valore arrotondato e pressoché irrilevante, tuttavia la percezione del prezzo da parte dell'acquirente sembra dipendere più dalla prima che dalla seconda cifra dell'ammontare (Pilati, 2004). Più rassicuranti risultano invece i prezzi con i decimali terminanti per 0 o per 5 (ad esempio 3,25 euro) dal momento che permettono di associare immediatamente una certa qualità al prodotto senza ingenerare una riflessione del tipo "è caro, non è caro" (Rouzet e Seguin, 2003).

In ogni caso la strategia aziendale più apprezzata dal pubblico è quella che si basa sulla ricerca di un opportuno rapporto qualità/prezzo; una politica del genere, tra l'altro, può apportare solo che benefici alle imprese dal momento che concorre a stimolare il riacquisto e quindi la fedeltà dei consumatori.

4.4 La distribuzione

I principali obiettivi della leva distributiva consistono nel rendere disponibile un prodotto nei tempi e nei luoghi necessari, con i servizi accessori richiesti e realizzando la redditività, la quota di mercato, il tasso di crescita della gamma e l'efficienza nella gestione del budget di vendita (Collesei *et al.*, 2005).

Dal momento che di distribuzione e di attori di intermediazione e vendita nel settore vitivinicolo si è già ampiamente discusso nei capitoli precedenti, in questa sede si intende fornire sinteticamente qualche considerazione di ordine generale così da tracciare un quadro complessivo della leva distributiva.

Le principali decisioni di distribuzione di un'azienda riguardano le scelte relative alla strategia distributiva, al canale e all'intermediario.

Per quanto riguarda le strategie di distribuzione, è possibile distinguere tra intensiva, atta a rendere disponibile il prodotto nel maggior numero possibile di punti vendita in una specifica area geografica (ad esempio un vino reperibile presso numerose enoteche, supermercati ed esercizi di ristorazione), selettiva, per cui il produttore decide di essere presente soltanto in un numero limitato di punti vendita nell'area identificati in base al posizionamento del prodotto (è il caso di un vino di alta o altissima gamma riservato ai più importanti attori del canale Ho.re.ca), e, infine, esclusiva, per cui si ricorre a un solo intermediario per una determinata area con l'obiettivo di massimizzare l'immagine di marca (per esempio un vino che, profondamente legato al territorio, può essere acquistato solo nella cantina del produttore) (Collesei *et al.*, 2005).

Per canale di distribuzione si intende l'insieme delle istituzioni che svolgono le attività necessarie per trasferire un prodotto o il relativo titolo di proprietà dal produttore al consumatore. In particolare, in ambito agro-alimentare il canale distributivo provvede a trasportare i prodotti (funzione logistica spaziale), conservarli (funzione logistica temporale), costruire l'assortimento a seconda della domanda di mercato, trasferire l'informazione dal produttore al cliente e assumere il rischio di quantità (perdite di peso, di qualità o distruzione del prodotto) e di fluttuazione del prezzo. Diversi sono i criteri con cui è possibile operare una classificazione dei canali. In base alla lunghezza, misurata dal numero di operatori posti tra il produttore e il consumatore, si distinguono canali cortissimi (vendita diretta), corti (il numero di attori è basso) e lunghi (considerando i vari attori dell'ingrosso e del dettaglio si possono avere numerosi passaggi). A seconda della forma distributiva adottata dal punto vendita finale è possibile classificare i canali in tradizionali, se la tecnica di vendita si basa sul servizio al banco, moderni, se fondati sul libero servizio, e Ho.re.ca, se indirizzati al rifornimento della ristorazione, più specificatamente hotel, ristoranti e catering. In base all'organizzazione delle relazioni tra gli operatori, le tipologie rilevanti per i prodotti agro-

alimentari sono i canali classici, in cui gli attori sono rigorosamente indipendenti e ogni transazione è oggetto di una trattativa separata senza alcun vincolo di fedeltà negli acquisti, i canali contrattuali, per cui si pattuiscono in anticipo accordi sulla quantità, la qualità, il prezzo e i tempi di consegna, e i canali elettronici, che consentono di accedere a un'offerta virtuale di prodotti agro-alimentari e di effettuare acquisti via Internet (Pilati, 2004). Nella scelta di un canale è utile ricorrere a dei criteri, tra cui i principali sono quello economico (analizzati la struttura dei costi, i ricavi e il rischio, scegliere l'alternativa più profittevole), del controllo (capire se e a quale livello il produttore è in grado di amministrare il canale e quindi l'utilizzo delle leve di marketing da parte degli altri operatori in base ai propri scopi), e dell'adattamento (verificare la capacità dei membri del canale di far fronte alle variazioni della domanda e alla turbolenza del mercato continuando a svolgere in modo economico le funzioni commerciali necessarie al prodotto). Naturalmente, per conseguire al meglio i propri obiettivi di marketing, è opportuno ricorrere a uno strutturato mix di canali.

Riguardo infine la selezione degli specifici intermediari, tra i criteri più diffusi si citano la capacità di svolgere le varie funzioni di commercializzazione (fisico-merceologiche, commerciali, economico-finanziarie, comunicazionali e psico-sociologiche), la dimensione dell'operatore in termini di volume d'affari, la qualità del servizio offerto e la competenza del personale, il grado di esperienza con prodotti simili, la disponibilità a mantenere in assortimento l'intera gamma o linea, la presenza di prodotti concorrenti, la localizzazione, la solvibilità, le condizioni finanziarie e la reputazione, l'interesse a collaborare con il fornitore e la *store image* (Collesei *et al.*, 2005).

Il marketing distributivo è una materia altamente complessa, soprattutto per la numerosità e la criticità dei temi che a esso fanno capo. Si è deciso allora di approfondire due argomenti che si ritengono particolarmente interessanti per il mondo vitivinicolo: si tratta in primo luogo della gestione dei rapporti di canale in una prospettiva di *trade marketing* attraverso la produzione per una *private label* della GDO o della ristorazione, oppure tramite la realizzazione di marchi co-etichettati; in secondo luogo dell'organizzazione del punto vendita al dettaglio – sia esso una cantina, un'enoteca, un ristorante o il reparto di un supermercato – in una prospettiva esperienziale, e ciò creando una particolare atmosfera e ricorrendo alle tecniche del *merchandising*.

4.4.1 *Private label* e marchi co-etichettati

Come si è già avuto modo di evidenziare, il peso della marca commerciale è costantemente aumentato in tutti i paesi in termini sia di presenza nelle varie categorie che di quote di mercato. In Italia, in particolare, la percentuale di cibo confezionato venduto nei supermercati con *private label*

ha raggiunto al Nord il 20%, mentre al Sud il 15% (Terzi, 2011).

L'obiettivo del distributore con lo sviluppo di un proprio *brand* consiste nell'offrire un'alternativa di acquisto alle marche industriali che compongono l'assortimento di una singola categoria, in particolare un'alternativa in termini di convenienza. Le economie di costo derivanti da un minor prezzo d'acquisto, da un minor investimento in comunicazione – la bontà del prodotto è garantita dall'insegna –, da un assortimento solitamente meno profondo per formati e gusti e, talvolta, da una diversa qualità intrinseca e percepita vengono infatti trasferite al cliente con un abbassamento del prezzo di consumo. Da notare però come tale passaggio sia incompleto al fine di ottenere dei margini unitari relativamente elevati rispetto a quelli derivanti dalla vendita dei marchi industriali. Se la *private label* è riconoscibile – il consumatore può associare cioè marca del prodotto e marca dell'insegna – e ha successo, è possibile si verifichi anche un innalzamento della fedeltà al punto vendita, così che *store loyalty* e *brand loyalty* si alimentano a vicenda in termini di credibilità e reputazione (Lugli, 2009).

La GDO si è accostata solo di recente con un proprio marchio alla categoria del vino dal momento che la creazione di una *private label* in questo comparto presenta delle criticità: la marca del distributore ha il suo fondamento di marketing nel confronto con un *leader* di mercato ampiamente riconosciuto, e per il vino questa figura di riferimento esiste solo nella fascia di mercato più bassa del *brik*; inoltre, chi compra vino non cerca solo la massima convenienza, ma una serie di fattori intangibili e complessi. In ogni caso il fenomeno ha riscontrato molto successo – come visto nei capitoli precedenti, sono moltissime le insegne con un proprio *brand* – e risulta tuttora in rapida evoluzione: la GDO sta infatti puntando alla ricerca del marchio esclusivo legato al miglior rapporto prezzo/qualità senza però abbandonare le vecchie *label mass market*, ovvero il settore di fascia bassa intorno a 1 euro al litro. È questa un'evoluzione naturale in risposta alla seconda criticità evidenziata, per cui appunto le *private label* potranno avere un futuro nel mercato italiano solo se si sapranno trasformare in *esclusivity brand*: vini scelti con logiche territoriali e con criteri di marchio ombrello selezionando i vitigni più famosi e tradizionali (Terzi, 2011).

Il fenomeno della *private label* potrebbe apparire come una minaccia nei confronti dei produttori vitivinicoli e dei loro *brand* privati, che vedrebbero un aumento della concorrenza e un ulteriore incremento del potere contrattuale del distributore negli acquisti in ragione diretta della quota di vendita della sua marca commerciale (circostanza, quest'ultima, che implica un maggior investimento di risorse nel *trade marketing* da parte di fornitori di marca per difendere la loro posizione). A ben vedere, però, il tutto può rivelarsi un'opportunità per quelle aziende vitivinicole¹¹ che decidessero e riuscissero a diventare *copacker* del distributore, ossia produttori per la stessa

¹¹ Non si tratta necessariamente di grandi imprese o di cooperative, ma anche e soprattutto di imprese medio-piccole il cui punto di forza consiste nel saper garantire una filiera corta e controllata.

marca commerciale, beneficiando di alcuni vantaggi (Lugli, 2009).

Innanzitutto, producendo per una *private label*, le piccole imprese appartenenti a questo settore estremamente frammentato possono espandere la loro presenza sul mercato nazionale e vedere diminuire in parte l'*interbrand competition*. Se è vero che ci può essere una cannibalizzazione dei propri prodotti, si ha però un aumento della quota di vendita complessiva della categoria, con benefici economici derivanti dalla produzione riservata alla marca commerciale. Il cannibalismo di scaffale, tra l'altro, può essere ridotto adottando una strategia *multibranding* con posizionamenti diversi. Non esiste poi la possibilità che la marca commerciale soppianti totalmente quella industriale dal momento che la distribuzione non può integrare anche il ruolo tecnologico nell'innovazione di prodotto, rivestito solo dall'impresa produttrice in un giusto contesto di riservatezza.

In secondo luogo, tra distributore e *copacker* si instaura una vera e propria *partnership* di tipo strategico: il *copacker* non viene cambiato di frequente per spuntare migliori condizioni di acquisto in quanto questo vantaggio sarebbe più che compensato dalla necessità di ricostruire totalmente un rapporto di marketing con il nuovo fornitore. Tutto ciò porta a una globalizzazione del rapporto verticale e delle trattative: è difficile che il distributore chieda ingenti premi di referenziamento e penalizzi sul piano espositivo e del posizionamento a scaffale un fornitore che è anche suo *copacker*; allo stesso tempo nasce una certa disponibilità a discutere anche le altre leve di marketing, quali l'assortimento e il prezzo. Si assiste quindi a una certa dipendenza del distributore nei confronti del *copacker* che fa soffrire meno quest'ultimo dell'aumento del potere contrattuale dell'insegna a livello generale di categoria.

Naturalmente le insegne adottano una procedura molto rigorosa e selettiva per individuare e valutare i fornitori/produttori più adatti allo scopo. Pertanto, tra i tanti elementi, è importante che le varie imprese si dotino di una certificazione di qualità a livello di processo produttivo per assicurare determinati standard, che siano in grado di garantire la necessaria massa critica e che dimostrino affidabilità e professionalità; certamente anche il fattore prezzo è importante, ma non quanto gli altri elementi. Inoltre è richiesta un'adeguata informatizzazione dal momento che ormai si lavora quasi esclusivamente in rete per gli ordini e i pagamenti. La stessa selezione dei fornitori, tra l'altro, avviene spesso anche attraverso Internet con una procedura basata sull'autocertificazione, un successivo controllo della veridicità di quanto dichiarato da parte del distributore e la presentazione delle proprie offerte da parte dei candidati; l'*e-sourcing* può infatti migliorare in modo consistente l'efficacia e l'efficienza del processo raggiungendo un numero molto più ampio di fornitori potenziali in un tempo molto più breve. Ecco quindi un ulteriore motivo per le imprese vitivinicole ad aprirsi al mondo della tecnologia e di Internet. Naturalmente appena uno dei requisiti viene meno il rapporto decade. Da sottolineare infine il fatto che la GDO

non sia molto interessata a instaurare un rapporto di *copacking* con semplici imbottiglieri in quanto, non vinificando in proprio, ma comprando un po' ovunque grandi quantità di vino al prezzo più basso a prescindere dalla zona di produzione, non sono in grado di garantire la qualità e la provenienza del prodotto (Lugli, 2009).

Finora si è parlato di *private label* realizzate per la GDO; le stesse considerazioni valgono comunque anche nel caso di clienti operanti nel settore Ho.re.ca: numerosi sono infatti i ristoranti che propongono sulla carta vini marchiati con il nome della loro insegna.

Simile alla *private label* è infine il marchio co-etichettato, con la differenza che accanto al nome dell'insegna dell'azienda commerciale o del ristorante compare anche quello del produttore. La logica prevalente in questo caso è quella del *co-marketing* (abbreviativo della definizione inglese *cooperative marketing*) o *partnership marketing*, che definisce una collaborazione tra attori sotto forma di accordo di investimento congiunto riguardante una o più variabili di marketing. Da notare come qui non si tratti di una *partnership* di tipo orizzontale, ossia tra attori posti allo stesso livello della catena del valore, bensì verticale, tesa a favorire l'integrazione tra imprese operanti in stadi diversi. Più precisamente, il marchio co-etichettato fa capo alla teoria del *co-branding*, secondo cui i *partner* convengono l'utilizzo congiunto o disgiunto delle rispettive marche in vista del perseguimento di obiettivi comuni o autonomi, ma tra loro compatibili; la relazione collaborativa implica la co-definizione dei benefici funzionali e/o simbolici offerti dal prodotto e la co-firma dello stesso da parte delle marche coinvolte nell'accordo. E infatti nel marchio co-etichettato tra impresa vitivinicola e attore della GDO o del settore Ho.re.ca è possibile intravedere elementi sia di *co-branding* funzionale, consistente nell'indicazione sul prodotto di due o più marche implicate nella realizzazione dello stesso così da rendere esplicita la loro collaborazione nella definizione degli attributi fisici del bene, sia di *co-branding* simbolico/affettivo, il quale consiste nell'associare a una data marca un secondo *brand* generatore di attributi simbolici addizionali di tipo psico-sociale o esperienziale; l'accordo in questione viene anche indicato con il termine *co-naming* (Busacca e Bertoli, 2003).

4.4.2 Il punto vendita in una prospettiva di marketing esperienziale

Da sempre il mondo vitivinicolo ha concepito e organizzato lo spazio commerciale – sia esso una cantina, un'enoteca o un ristorante – come un punto di incontro tra domanda e offerta atto a esplicare una funzione meramente transazionale, e ciò nell'ambito di un orientamento al prodotto pressoché esclusivo. Allo stesso modo alcune aziende commerciali hanno puntato principalmente

sull'offerta di servizi di tipo logistico allo scopo di garantire la disponibilità dei beni nel tempo e nello spazio, relegando così gli altri *asset* immateriali a una posizione residuale (Zaghi, 2009).

Negli ultimi anni, però, i consumatori, in accordo con uno spirito eclettico indirizzato ad acquisti ibridi in punti vendita diversi, hanno cominciato a ricercare nello *shopping* e nei luoghi di acquisto una valenza non solo funzionale, ma anche simbolica, emozionale e sensorialmente gratificante, in una parola, esperienziale. Da ciò la necessità per cantine, enoteche e ristoranti di diventare luoghi di comunicazione e di intrattenimento in grado di soddisfare le esigenze di autogrificazione, socializzazione, partecipazione e svago del pubblico attraverso l'interattività sia con il personale che con la struttura (Castaldo e Botti, 1999).

Il punto vendita deve cioè essere reso – tramite un'adeguata ridefinizione delle politiche di *retailing mix* – un palcoscenico di esperienze il cui fattore critico di successo è dato dalla *human retail interaction*, ossia dall'interazione tra la fisicità corporea del cliente e l'ambiente di vendita e tra il design e la multisensorialità, così da trasformare l'atto commerciale in divertimento al pari di qualunque altra attività riservata al tempo libero. Tra l'altro è questo uno dei presupposti alla base della sostituzione dello *status symbol*, vale a dire l'ostentazione del valore economico del prodotto vino, con lo *style symbol*, ossia la capacità della bevanda stessa e del luogo in cui viene comperata o consumata di esprimere l'identità e le preferenze di ciascun individuo (Zaghi, 2009).

Quando una persona è consapevole del livello di aspettative e di soddisfazione e quindi del valore percepito originato da un luogo fisico, secondo la psicologia ambientale si può parlare di *place attachment*. Più precisamente, se si forma un equilibrio positivo tra un individuo e il suo grado di soddisfazione legato a un sistema di aspettative relative a condizioni di stabilità, sentimenti di affetto, maggiore conoscenza del luogo e possibilità di mantenere o incrementare la propria collocazione in esso, la persona prova un senso di appartenenza al posto; se invece diviene negativo, la stessa avverte di essere alienata, distaccata, se non intrappolata. Quando tutto ciò si verifica nell'ambito di punti commerciali, si parla di *store attachment* (Borghini e Zaghi, 2007; Zaghi, 2008).

Da notare come nella spiegazione si sia prestata un'adeguata attenzione all'uso dei termini "spazio" e "luogo", che costituiscono due categorie concettuali differenti: lo spazio può essere connotato attraverso le coordinate fisiche del tempo, della velocità, della direzione e del movimento, e non è proprio di nessuno; il luogo, al contrario, presuppone una certa stabilità o posizione nello spazio, ed è riempito, occupato fisicamente o evocato mentalmente da qualcuno tramite un'attribuzione di significati che, essendo soggettiva, lo rendono diverso e unico rispetto a come percepito da altri (Tuan, 1977).

Per rendere un punto vendita esperienziale è necessario innanzitutto definire la sua identità, intesa come il risultato congiunto di più elementi riconducibili non più semplicemente

all'assortimento e alle politiche di prezzo, ma a una filosofia globale che, secondo una logica di pianificazione strategica, parte dall'individuazione del segmento di clientela cui ci si vuole rivolgere per arrivare poi alla definizione dello stile complessivo che si vuole comunicare, del tipo di offerta da proporre e della cultura aziendale che si vuole diffondere.

Seguendo poi un criterio di comunicazione integrata, dopo aver effettuato delle analisi sul proprio posizionamento di mercato, sull'ubicazione del punto vendita e sulla concorrenza, o semplicemente usando l'intuito puntando a un'innovazione di design, occorre ideare un *concept*, ossia una linea guida chiara, evidente e condivisibile per la definizione dello spazio verso la quale far confluire le varie decisioni di comunicazione: tutto deve essere predisposto ed eseguito in modo coerente per esprimere un'immagine congruente all'identità aziendale e per differenziarsi dai *competitor*.

Numerosi sono i fattori che possono essere declinati sul *concept* contribuendo alla definizione dell'immagine del punto vendita e all'intensificazione dell'interazione tra il cliente e l'ambiente; è il caso dell'organizzazione di eventi o di attività ricreative e di aggregazione, dell'individualizzazione del servizio offerto da un competente personale specializzato, e di nuovi contenuti e associazioni tra il mondo del vino e le diverse sfere della vita di una persona in modo da ricorrere a una comunicazione più emozionale che informativa e tecnica.

Ma l'elemento più importante e che qui si intende approfondire è senza dubbio l'atmosfera, un *silent language* della comunicazione sempre vigente come attributo dell'ambiente circostante e percepibile attraverso i sensi costituito da un insieme di elementi tangibili e intangibili ai quali diversi studiosi di psicologia ambientale (Mehrabian e Russell, 1974; Donovan e Rossister, 1982; De Luca, 2000; De Luca e Vianelli, 2001 e 2003) hanno attribuito la capacità di influenzare le percezioni, gli stati emozionali e quindi anche il comportamento di acquisto degli individui; la disciplina economica (Pine e Gilmore, 2000) e quella di marketing (Schmitt e Simonson, 1997; Schmitt, 1999) hanno analizzato invece l'atmosfera in una prospettiva esperienziale ponendo particolare attenzione alla percezione sensoriale con la stimolazione di vista, olfatto, udito, tatto e gusto, mentre a livello manageriale si è parlato di nuovo elemento di differenziazione dell'offerta commerciale (Lucas *et al.*, 1994; Castaldo, 2001).

Le variabili che costituiscono l'atmosfera, ciascuna con una diversa rilevanza a seconda del tipo di luogo, possono essere classificate in due categorie principali (Zaghi, 2006 e 2008):

- il design esterno, ossia tutto ciò che comunica con chi non è ancora giunto all'interno del punto vendita; esso racchiude i fattori strutturali su cui opera il *visual merchandising*, come la facciata, l'insegna, l'entrata, le vetrine, le dimensioni dello stabile e il parcheggio, cui si aggiungono i negozi vicini e l'aspetto delle zone limitrofe;
- il design interno, costituito dalla pavimentazione, i sistemi di illuminazione e

climatizzazione, i muri perimetrali, le scale, gli ascensori, l'arredamento e il personale, dai profumi, le musiche e i colori tipici di una prospettiva polisensoriale, ma soprattutto dalle scelte di *visual merchandising*.

Tenendo presente che esiste una differenza tra l'atmosfera proposta dal progettista e quella percepita soggettivamente e in modo non univoco da ogni cliente, l'atmosfera può influenzare il comportamento dei consumatori come mezzo di creazione o di attenzione, o di un messaggio o di percezioni; nei primi due casi interviene direttamente sulla decisione generica di selezione di un determinato punto vendita, nel terzo sul processo di scelta, incoraggiando in particolare gli acquisti di impulso. Studi empirici hanno poi dimostrato che un ambiente piacevole infonde stati d'animo positivi con la propensione ad agire con più entusiasmo, spontaneità e libertà (Rook e Gardner, 1993), rende lo *shopping* più piacevole e soddisfacente (Bellenger e Kargaonkar, 1980) e aumenta la permanenza e il contatto con il personale (Jarboe e McDaniel, 1987). Pertanto, sebbene la decisione finale di acquisto dipenda dalla situazione generale determinata dall'ambientazione fisica e sociale, dalla disponibilità di tempo, dalle motivazioni che inducono alla scelta e dagli stati antecedenti, ossia le condizioni fisiologiche temporanee e gli umori del cliente, risulta fondamentale progettare l'atmosfera globale e coordinare tutti i suoi vari elementi, soprattutto alla luce del fatto che i tempi per attirare l'attenzione del cliente sono molto ridotti: ad esempio, affinché una vetrina comunichi il suo messaggio e influenzi le impressioni di un soggetto bastano in media undici secondi, mentre per l'interno di un punto vendita circa venti (Genzini e Costantino, 1998).

Tra le componenti dell'atmosfera si è accennato al *visual merchandising*, che ora si intende analizzare. Si definisce *merchandising* un insieme di metodi che contribuiscono ad assegnare al prodotto un ruolo di vendita attivo attraverso una sua opportuna presentazione e ambientazione all'interno e all'esterno del punto vendita. Le leve a sua disposizione sono in particolare: il *layout* delle attrezzature, relativo all'organizzazione degli spazi, alla scelta degli strumenti espositivi e, tramite la loro allocazione, all'identificazione dei percorsi interni al luogo commerciale; il *layout* merceologico, concernente la sequenza dei settori e dei reparti lungo il percorso definito e i criteri di aggregazione della merce; il *display* interno, relativo alle tecniche e alle modalità di esposizione e di assegnazione dello spazio ai prodotti (Lugli, 2009).

I principali obiettivi del *merchandising* sono la stimolazione alla visita del punto vendita per incrementare gli acquisti aggiuntivi e l'ottimizzazione della redditività della superficie esaltando i prodotti a maggior marginalità. Di conseguenza, se usato in maniera a se stante, tale strumento può incidere negativamente sull'atmosfera stessa non essendo in grado di esaltare le potenzialità della comunicazione visiva.

Per far fronte a questo rischio si tende allora ad ampliare il suo campo di azione includendo anche tutte quelle decisioni riguardanti l'architettura commerciale, l'insegna, le vetrine, l'entrata, il design degli spazi, la segnaletica, la cartellonistica e la cartellistica, giungendo così alla definizione di *visual merchandising*, da intendere come il marketing "del punto vendita nel punto vendita" tramite l'operare di tecniche di comunicazione visiva che ottimizzano non solo la redditività ma anche la soddisfazione dei clienti (Pellegrini, 1993). E ciò per far fronte anche a un contesto postmoderno in cui il primato dell'immagine e il dominio del visibile fanno sì che la presentazione, l'ambientazione e la spettacolarità dei prodotti comportino un effetto cornice per cui ciò che è correttamente disposto nel punto vendita risulta opportuno, mentre ciò che è sprovvisto di attrattività estetica non viene neanche considerato; anzi, l'assenza di qualità nell'esibizione infonde una percezione negativa di inadeguatezza dell'offerta nel soddisfare i bisogni.

Il *visual merchandising*, un'attività multifunzionale che richiede competenze non solo di marketing ma anche di semiotica, architettura, design e psicologia sociale, si distingue per un contatto diretto tra l'assortimento e il cliente dal momento che permette di accedere alla merce anche senza l'aiuto del personale di vendita. Si parla di accessibilità fisica quando la clientela può maneggiare i prodotti per conoscerli meglio e analizzarne le caratteristiche per giudicarne la corrispondenza alle proprie esigenze. Alla luce di tutto ciò, il *visual merchandising* potrebbe apparire irrilevante all'interno di un'enoteca, di un ristorante o di un qualsiasi altro luogo di vendita assistita. A ben vedere, però, l'accessibilità di cui si parlava può essere anche solo visiva nei casi in cui la merce sia ben riconoscibile e leggibile ma la clientela non può accostarvisi fisicamente dovendo richiedere l'assistenza degli addetti; l'importante è che i prodotti siano resi accessibili psicologicamente e intellettivamente, che gli individui si sentano cioè tranquillizzati dal fatto di poterne comprendere le caratteristiche, l'utilità e la qualità. Pertanto il *visual merchandising* può rappresentare un servizio aggiuntivo rispetto alla vendita assistita in grado di migliorare la funzionalità del punto vendita: mentre i consumatori possono valutare da soli i prodotti scegliendoli in modo più o meno libero e approfittando dei momenti di attesa per riflettere e cercare altri stimoli all'acquisto, il personale di vendita può incrementare la sua produttività commerciale trascurando le informazioni generiche veicolate autonomamente dai prodotti e concentrandosi sull'assistenza al cliente nelle fasi più complesse del processo di acquisto.

Per concludere, si intende evidenziare come il concepimento esperienziale di un punto vendita possa apportare importanti benefici all'impresa, sia essa industriale o commerciale. I produttori hanno modo di vendere i propri vini in un luogo dotato di un posizionamento coerente con l'identità e l'immagine della propria cantina. I commercianti possono invece ottenere un vantaggio competitivo duraturo dal momento che l'imitazione da parte di un *competitor* di un concetto o di un insieme di valori è più difficile rispetto a quella di tecniche di organizzazione assortimentale ed

espositiva; aumentando la soddisfazione del cliente durante il processo di acquisto si innalza poi l'immagine dell'insegna e di conseguenza la fedeltà a essa; relativamente al binomio prodotto-servizio, acquisisce maggiore importanza la seconda componente, rendendo il commerciante più forte nella gestione di attività creatrici di valore per il cliente e meno dipendente dal ruolo giocato dalla marca e quindi dal produttore vitivinicolo nel processo decisionale. Infine, in una prospettiva economico-reddituale, un ambiente accogliente e confortevole aumenta l'affluenza e il tempo di permanenza dei frequentatori, il livello di spesa complessivo e la probabilità di ritorno.

Accanto a questi vantaggi ci sono però degli eventuali rischi che possono tramutarsi in veri e propri svantaggi. Nel ripensamento di un punto vendita bisogna cercare innanzitutto di evitare un mero effetto novità che comporti un'effimera temporaneità dell'esperienza senza accrescerne il valore. L'uso di molteplici strumenti e di atmosfere complesse può portare poi a posizionamenti ridondanti e poco chiari mettendo a disagio il cliente con percezioni incerte e contraddittorie. Infine, nel calcolo del profitto può esserci il rischio di non quantificare alcuni dei costi sostenuti per l'approccio esperienziale, che solitamente rientrano nelle seguenti categorie: costi di pianificazione e controllo, relativi alla creazione dell'esperienza e alla verifica dei risultati; costi di acquisto dei materiali per la determinazione dell'atmosfera; costi del personale, visti come le spese di formazione sia dei dipendenti che dei soggetti esterni utilizzati per gli eventi occasionali; costi dello spazio, intesi come costo opportunità di occupare l'ambiente in modo scenico o con eventi; costi di comunicazione per dare visibilità e notorietà al *concept* esperienziale (Zaghi, 2009).

4.5 La comunicazione

Il valore di un vino è dato, oltre che dalle caratteristiche organolettiche, anche e soprattutto da quello che narra di sé e delle sue origini: ciò che sempre più attrae il consumatore è imparare a conoscere il vino, il percorso che il produttore segue e il contesto culturale e ambientale in cui questo cammino si svolge. Si capisce come allora la comunicazione diventi una delle leve più importanti e strategiche del marketing vitivinicolo, con obiettivi di lungo periodo quali la diffusione della cultura del vino e del territorio in tutti i suoi aspetti e la creazione e il rafforzamento della notorietà e dell'immagine del singolo prodotto o *brand* (Brioschi *et al.*, 2009).

In generale, è possibile distinguere forme di comunicazione consolidate e diffuse nel mondo del vino da pratiche più recenti e di portata più o meno innovativa proposte da un sempre maggior numero di attori sia nazionali che internazionali. Di conseguenza è possibile stabilire una tassonomia della comunicazione del settore vitivinicolo che prevede tre tipologie principali (Rea,

2009):

- la comunicazione tipica;
- la comunicazione classica;
- la comunicazione non convenzionale.

Con la definizione di comunicazione tipica si fa riferimento a quell'insieme di operazioni che sono diventate di uso comune tra le imprese e che hanno come scopo la promozione del prodotto e della sua cultura. Si tratta per lo più di forme di comunicazione *below the line* quali l'identità visiva (carta intestata, biglietti da visita, timbri, fatture, gadget e oggettistica, ...), la pubblicità su stampa specializzata destinata ai professionisti del settore (ad esempio *Vignevini* e il *Corriere Vinicolo*) o su riviste tematiche (è il caso di *Vini e Liquori* e *Vini*), le pubbliche relazioni, le sponsorizzazioni, l'uso del *packaging* in chiave comunicazionale, i riconoscimenti da parte di guide specializzate come quelle del Gambero Rosso o dell'Associazione Italiana Sommeliers (AIS), la presenza in fiere nazionali o internazionali come Vinitaly, il contatto con la stampa tramite conferenze, comunicati e dossier in modo da alimentare attività di *publicity*¹², le relazioni con le istituzioni, grazie alle quali si danno solitamente vita ad azioni collettive e di marketing territoriale, e, soprattutto, l'organizzazione di eventi, tra cui le degustazioni e le visite in cantina.

Nella categoria della comunicazione classica rientrano in particolare le attività di pubblicità e promozione effettuate sui canali e sui *media* più tradizionali (*above the line*), quali la televisione, la radio, il cinema, la stampa (quotidiani e periodici) e la cartellonistica (affissioni, manifesti e poster). Dati i notevoli costi e investimenti richiesti da queste operazioni, che per essere efficaci devono essere realizzate ripetutamente e su archi temporali piuttosto estesi così da superare la cosiddetta "soglia di visibilità", sono solo le aziende di maggiori dimensioni e con elevate disponibilità economiche a prestare attenzione a queste forme di comunicazione.

Per marketing non convenzionale, infine, si intende quell'insieme di strategie che ricorrono a metodi di comunicazione innovativi, prevedono un coinvolgimento diretto del consumatore e promuovono spesso i prodotti in modo alternativo e talvolta stravagante. Rispetto al marketing tradizionale, si distingue per maggiori capacità e potenzialità di catturare l'attenzione del pubblico. Lo strumento di comunicazione che forse meglio si presta ad azioni di marketing non convenzionale è Internet, un "non luogo" in cui gli utenti possono entrare in contatto con le imprese e tra di loro in modo diretto, rapido, interattivo, divertente ed esponenziale. Per questo, quando si prevedono iniziative *off line*, è sempre bene integrarle con altrettante *on line*,

¹² Per *publicity* si intende la diffusione di idee su prodotti e imprese tramite conferenze, lettere circolari, redazionali, film, radio o tv, promosse o non promosse dall'azienda, di cui comunque non si riscontra direttamente l'intervento (Collesei, 2006).

appoggiandosi a strumenti quali siti web¹³, blog, forum, applicazioni per smartphone e tablet, newsletter e, da un punto di vista strettamente pubblicitario, banner, pop-up, *interstitial*, *superstitial* e minisiti¹⁴. Tra le varie tipologie di marketing non convenzionale, degne di nota sono il marketing tribale, il marketing virale e il *guerrilla marketing*, cui si dedicherà un approfondimento.

Fatta eccezione per alcuni *leader* di mercato, si ritiene comunque che la leva comunicazionale non sia sfruttata al massimo e nei modi più opportuni dalle imprese vitivinicole.

In termini di investimenti, una ricerca dell'Unione Italiana Vini riportata nell'annuario Enotria 2008¹⁵ illustra come la spesa in comunicazione delle cantine italiane sia generalmente piuttosto esigua, pari in media al 5,8% del fatturato, con un *range* che varia tra l'1,5% e il 10%; le voci principali risultano in particolare le seguenti: organizzazione di eventi (15%), pubblicità tabellare (14%), partecipazione a fiere (13%), promozione nel punto vendita (12%), pubbliche relazioni (12%) e *packaging* e *naming* (8%); nel rimanente 24% rientrano altre attività, tra cui le ricerche di mercato, le sponsorizzazioni, la produzione di materiali istituzionali, gli omaggi ai clienti e le operazioni su Internet.

Riguardo le modalità di comunicazione, secondo anche quanto emerso da uno studio effettuato da Vinitaly¹⁶, il mondo del vino non ha finora parlato correttamente con i consumatori ricorrendo generalmente a un linguaggio elitario, tecnico e autoreferenziale, e ciò anche nell'etichettatura, spesso poco immediata, astratta e di difficile comprensione; inoltre non ha per nulla coinvolto gli utenti nell'individuazione dei nuovi gusti e quindi dei nuovi vini dando troppo ascolto a enologi e critici. I produttori hanno cercato cioè di educare i clienti piuttosto che ascoltarli e instaurare con essi un dialogo e un rapporto bidirezionale basato su necessari *feedback*. Fondamentale è pertanto raccontarsi e aprirsi di più al pubblico sfruttando anche i principi dello *story telling*. Naturalmente il lessico più specialistico non è da abolire, ma da riservare a quei segmenti di mercato più esperti. Bisogna considerare infatti che la domanda è costituita da più tipologie di consumatori per le quali, sulla base delle proprie caratteristiche ed esigenze, sono più o meno adatte certe iniziative.

Il mondo del vino non si è poi preoccupato di intercettare anche nuovi *target* – come quelli delle donne e dei giovani – in modo da avviare una parziale sostituzione dei consumatori più tradizionali

¹³ Il sito web è molto utile per la presentazione dell'azienda vitivinicola e dei suoi prodotti; oltre a informazioni e immagini, esso può presentare anche degustazioni in linea e visite guidate virtuali alle cantine e agli edifici dei produttori (Rouzet e Seguin, 2003).

¹⁴ Gli *interstitial* sono pagine web che appaiono durante la transizione tra due pagine di contenuto. I *superstitial* sono pagine interstiziali visibili solo quando sono completamente caricate non facendo attendere il visitatore. I minisiti sono invece siti web a limitato numero di pagine raggiungibili attraverso un banner; informano in modo più approfondito sul prodotto o sulla promozione evidenziata dal banner e hanno durata limitata alla sola campagna di comunicazione (Vescovi, 2007).

¹⁵ Fonte: www.uiv.it.

¹⁶ Si tratta della ricerca "Ma gli italiani amano ancora il vino? Le ragioni del consumo interno" realizzato nel 2011 da Vinitaly e Confcommercio tramite un'indagine su un campione rappresentativo della popolazione italiana e un panel di *opinion leader*. Fonte: www.vinitaly.com.

e ormai meno interessanti. Per presidiare in particolare le nuove generazioni, più sensibili alla *réclame* e alla comunicazione rispetto a quelle più anziane, può essere utile investire maggiormente in pubblicità e promozione e soprattutto in strumenti multimediali aventi come punto di riferimento il web.

Non sono state poi favorite appieno le aggregazioni tra i produttori allo scopo di superare i limiti commerciali e comunicazionali posti dall'eccessivo frazionamento della produzione. Nonostante sia possibile utilizzare gli strumenti a basso costo offerti da Internet, può comunque essere utile infatti dar vita a delle azioni di comunicazione collettiva e a delle iniziative di marketing territoriale. Da notare come esse possano essere autonome in rapporto agli altri attori ma integrate in un processo di filiera quando il consorzio costruisce un percorso di comunicazione per rendere più visibile una certa denominazione, oppure dipendenti, ossia totalmente integrate a una generica campagna di filiera o di prodotto così che il produttore utilizza direttamente l'iniziativa pubblicitaria del consorzio per valorizzare i suoi vini (Rouzet e Seguin, 2003).

In conclusione, si auspica ci possa essere un rinnovamento nelle strategie di comunicazione delle imprese vitivinicole con la comprensione dell'importanza di tale leva e lo sfruttamento di tutte le sue potenzialità. A tale scopo, si suggerisce innanzitutto la ricerca di nuovi contenuti e associazioni tra il mondo del vino e le varie sfere della vita delle persone privilegiando una comunicazione emozionale prima che informativa e tecnica. In secondo luogo si sottolinea la necessità di sviluppare delle strategie di comunicazione integrata attraverso svariati strumenti che operino in maniera multimediale per coinvolgere e avvolgere massimamente i consumatori. Per comunicare poi un'immagine forte e unitaria dell'azienda, è essenziale che le varie iniziative siano coerenti non solo tra di loro, ma anche con le altre leve del marketing mix.

Di seguito si propongono degli approfondimenti su alcune attività di comunicazione che caratterizzano fortemente e tradizionalmente il settore vitivinicolo, ossia l'organizzazione di eventi incentrati sulla bevanda in una prospettiva di marketing esperienziale e l'accoglienza in cantina in chiave di marketing relazionale. Si prendono in considerazione poi alcune forme di marketing non convenzionale, dimostrando come esso possa prestarsi comunque bene anche per un prodotto dalla storia millenaria.

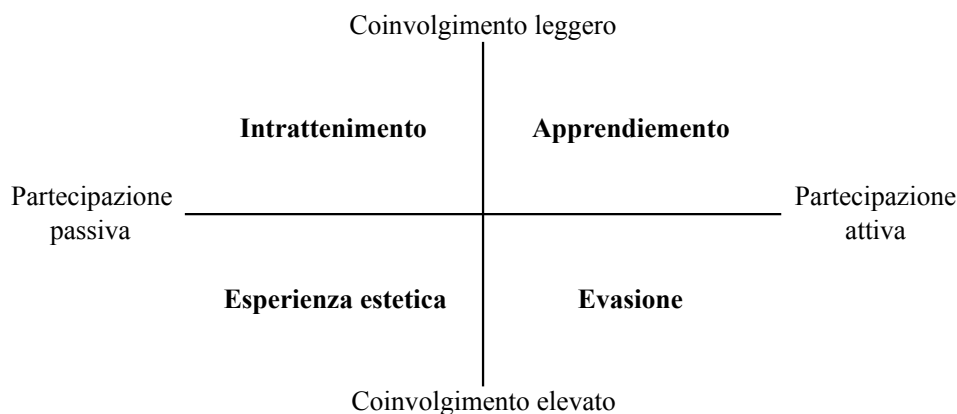
4.5.1 L'organizzazione di eventi: una delle massime espressioni del marketing esperienziale

L'organizzazione e il coordinamento da parte delle aziende vitivinicole di eventi relativi alla bevanda permettono di sfruttare tutte le potenzialità del marketing esperienziale evidenziate nel

capitolo precedente.

A seconda di come sono strutturate le varie manifestazioni, è possibile creare esperienze di vario tipo, come quelle proposte dal modello di Pine e Gilmore (1998) in base alla partecipazione attiva o passiva del consumatore e al suo grado di coinvolgimento (fig. 4.5).

Fig. 4.5: I tipi di esperienze



Fonte: Adattamento da Pine e Gilmore (1998)

Una prima tipologia di esperienza è quella dell'intrattenimento, in cui il cliente non partecipa in modo diretto, ma assiste comunque con un minimo livello di coinvolgimento a un evento quale una *performance* artistica presso la cantina o una festa per la vendemmia.

Nel caso dell'apprendimento, il consumatore è coinvolto attivamente e immerso negli eventi che lo coinvolgono; è il caso di seminari sul vino e di degustazioni.

L'esperienza estetica prevede invece un coinvolgimento completo di fronte a un evento artistico dalle forti componenti visive, ma nessun ruolo attivo e di influenza su come si svolge l'avvenimento; si cita ad esempio la partecipazione a un *wine tour* o a una mostra di fotografie o quadri legata al mondo del vino.

L'evasione, infine, coinvolge e rende partecipe il consumatore totalmente, come avviene quando una cantina dà la possibilità di creare un proprio vino *blend* personalizzato.

Numerose sono le iniziative che le aziende vitivinicole possono proporre; non sempre è però possibile attribuire nettamente un'esperienza a un quadrante specifico: possono presentarsi infatti diversi gradi e combinazioni di coinvolgimento e partecipazione che rendono difficoltoso operare una classificazione certa.

Più semplice è invece una descrizione degli eventi concepiti fino a oggi attraverso l'uso di altre due dimensioni: il luogo in cui l'avvenimento viene realizzato, che può essere *indoor*, ossia

all'interno di cantine e punti di accoglienza, oppure *outdoor*, al di fuori dei centri di produzione, e l'associazione ricercata con il vino, che può riguardare la valorizzazione del territorio o le più svariate espressioni estetiche e artistiche (Brioschi *et al.*, 2009) (fig. 4.6).

Fig. 4.6: Tipologie di eventi

		Luogo	
		<i>Indoor</i>	<i>Outdoor</i>
Associazioni ricercate	Vino e territorio	Visite in cantina Degustazioni Illustrazione dei metodi di vinificazione Es: Cantine Aperte	Wine Tour Es: Strade del vino
	Vino e arte	Presentazioni di libri Mostre di artisti Musei di impresa Es: Museo del Brunello di Montalcino	Concerti Esibizioni varie Spettacoli teatrali Es: Calici di stelle

Fonte: Adattamento da Brioschi *et al.* (2009)

Una prima tipologia di eventi così individuati è data dalla combinazione luogo *indoor*/vino e territorio: si tratta in particolare di visite in cantina, degustazioni, illustrazione dei metodi di vinificazione e quant'altro possa dimostrare il rapporto tra vino e storia, tradizioni e tipicità del territorio; emblematico è il caso dell'iniziativa Cantine Aperte organizzato dal Movimento Turismo del Vino per cui ogni anno i produttori accolgono numerosi visitatori attratti dai segreti dell'arte del fare vino.

Gli eventi classificati come luogo *outdoor*/vino e territorio consistono in gite e *wine tour* come quelli rappresentati dalle Strade del Vino, percorsi lungo territori ad alta vocazione vitivinicola caratterizzati, oltre che da vigneti e cantine, anche e soprattutto da attrattive naturalistiche, storiche e culturali particolarmente rilevanti ai fini di un'offerta enoturistica integrata.

Le iniziative luogo *indoor*/vino e arte accostano alle consuete attività interne all'azienda un approccio maggiormente culturale, versatile, poliedrico e soprattutto educativo; è il caso di presentazioni di libri in cantina, di mostre di artisti, di esposizioni di quadri e fotografie, di concerti, e soprattutto della creazione di un museo di impresa utile a diffondere la cultura del vino e a raccontare il legame tra l'azienda e il territorio; emblematico è il caso del Museo del Brunello di Montalcino.

Le manifestazioni luogo *outdoor*/vino e arte, infine, consistono in concerti, esibizioni di danza, spettacoli teatrali, cortei storici e giochi pirotecnici; uno degli appuntamenti più attesi è "Calici di

Stelle”, organizzato sempre dal Movimento Turismo del Vino, per cui si può assistere alla notte di San Lorenzo assaporando vini della migliore qualità.

Il rapporto tra vino e territorio sarà ampiamente discusso e approfondito più avanti nell’ambito del marketing territoriale. Di seguito si forniscono invece alcune considerazioni sul rapporto tra la bevanda e gli aspetti di carattere artistico-culturale.

Il consumo di prodotti culturali, soprattutto del settore artistico (*performing art*, musei, cinema, letture, musica), coinvolge massimamente la sfera della soggettività: il suo valore sembra infatti consistere non tanto nelle funzioni estrinseche e utilitaristiche dei prodotti, quanto nelle reazioni suscitate nei soggetti grazie a dimensioni simboliche, estetiche ed edonistiche; a tale proposito Holbrook e Hirshman (1982) usano l’espressione “la percezione estetica del consumatore all’interno del suo processo di decisione” per indicare l’analisi delle risposte cognitive, emotive e comportamentali delle persone verso le arti e le attività di svago.

La cultura è poi in grado di assegnare al prodotto cui è legata un effetto positivo sia a livello di motivazione all’acquisto, grazie a un trasferimento di messaggi, valori e vari altri *asset* immateriali, che di visibilità, e ciò non solo presso il pubblico diretto, ma anche quello indiretto dei *mass media* e dei giornalisti, che proponendo articoli e recensioni sugli eventi – realizzando quindi *publicity* – consentono un effetto amplificativo della comunicazione aziendale.

Un’alleanza tra impresa vitivinicola e cultura può quindi fare la differenza nel qualificare le relazioni all’interno e all’esterno dell’azienda: può contribuire a determinare un posizionamento forte e distinguibile, a conquistare la fiducia dei consumatori, a instaurare legami con la comunità locale e il territorio a fini di promozione turistica, a informare l’opinione pubblica sulla storia, l’evoluzione e le attività dell’impresa aumentandone il riconoscimento sociale, e, infine, può rappresentare uno stimolo per la creatività aziendale.

Da notare però come la progettazione o la promozione di esperienze culturali in qualità di *sponsor* non debba essere una pratica occasionale in una logica di breve periodo, ma una prassi assolutamente continuativa e coerente con la propria *mission* aziendale da condurre con competenze specifiche, coerenza di comportamento e senso di responsabilità; solo in questo modo sarà possibile modificare o consolidare la propria percezione pubblica aumentando il senso di *goodwill*. In un’ottica continuativa di lungo termine, poi, nel caso un’azienda voglia proporre elementi di novità e varietà, può essere utile avere un filo conduttore che leghi tra loro le diverse iniziative culturali in modo da enfatizzare la riconoscibilità e l’incremento della notorietà presso i partecipanti.

Si evidenzia inoltre che quanto più strumentale, pretenziosa e artificiale è l’associazione tra un mondo di senso e un prodotto, un marchio o un’impresa, tanto più fragile e inconsistente sarà l’identità che verrà ad affermarsi. Fortunatamente questo rischio appare comunque scongiurabile in

un paese, quale l'Italia, dalla tradizione vitivinicola millenaria e dalla storia, le tradizioni, i paesaggi e gli scenari d'arte ricchi di spunti per la realizzazione di eventi di tipo culturale (Brioschi, 2009).

4.5.2 L'accoglienza in cantina: una forma di marketing relazionale

Le relazioni sono da sempre il perno della società in quanto costituiscono il fulcro del comportamento umano, e occupano un ruolo primario anche nel *business* (si pensi ai *network* di imprese, alle cooperazioni e alle *partnership*). Ma è solo di recente che nell'ambito del *marketing management* si è sviluppato come filone di studi autonomo il *relationship marketing*, un approccio complementare a quello tradizionale basato sui contatti (le relazioni), sulle reti (insieme di relazioni) e sulle interazioni (le attività svolte all'interno di reti e relazioni).

In un contesto in cui il fattore tempo ha acquisito un'importanza cruciale per l'ottenimento del vantaggio competitivo, lo sforzo relazionale diventa la manifestazione di una flessibilità e di una capacità di gestione di tutte le risorse e le competenze dell'impresa; un intimo rapporto con i consumatori permette poi di ottenere importanti benefici in termini di fidelizzazione e addirittura lealtà (De Sanctis, 2009).

Se in molti settori questo nuovo paradigma di marketing può costituire una novità, per le imprese vitivinicole si tratta di riscoprire e reinventare una filosofia di gestione del rapporto con i clienti che risale alla tradizione del comparto stesso: il vino è infatti da sempre attaccamento alla terra, ai suoi sapori e alle origini, comunità, convivialità, intreccio di storie e condivisione di passioni. In particolare, occorre riconfigurare la bevanda – che rimane comunque un fattore imprescindibile del *business* – all'interno di un sistema di offerta più ampio e complesso inteso come insieme di attività orientate al rapporto tra azienda vinicola e consumatore (De Sanctis, 2009).

Costruire, sviluppare e mantenere relazioni continuative e durature con i clienti vuol dire innanzitutto conoscere e interpretare i loro aspetti razionale ed emozionali, che non risultano univoci e scontati, ma poliedrici e difficilmente prevedibili; in secondo luogo cogliere le caratteristiche dell'esperienza di consumo che essi desiderano vivere. Ecco che si sconfinava nuovamente nel campo del marketing esperienziale: la modalità per arrivare a una gestione del rapporto con il pubblico in ottica di fidelizzazione è infatti la creazione di un'esperienza di consumo coinvolgente e totalizzante; a ben vedere, poi, tra i fattori alla base di un episodio straordinario si trova proprio la relazione. Tra gli elementi che le imprese possono progettare nell'ambito di un avvenimento vi sono appunto l'interazione con il proprio consumatore e

l'attribuzione di senso a questo rapporto di reciprocità vissuto dalla persona, ossia il suo coinvolgimento. Scopo di un'azienda dovrebbe essere quello di incrementare il coinvolgimento del cliente nell'ambito dell'interazione. Per alimentare quest'ultima, è possibile agire sui sensi – sui quali si basa l'approccio del marketing sensoriale –, sulla tecnologia – Internet, oltre a innumerevoli e immediati contatti a costi bassissimi, permette di attirare l'attenzione, instaurare un dialogo e co-agire con i consumatori –, o la partecipazione – intesa come reazione attiva e positiva dell'individuo. Il coinvolgimento trasforma poi l'interazione stessa in realtà, avvertita spesso come individuale poiché percepita soggettivamente. Questo processo di attribuzione di senso, seppur complesso, deve essere certamente presidiato dall'impresa in quanto rappresenta un'opportunità per la creazione di un legame profondo con il consumatore e per la generazione di uno stato di *consumer immersion* che rende possibile la memorabilità dell'esperienza; quest'ultima caratteristica, qualcosa che esce fuori dagli schemi e dalla ripetitività rafforzandosi come ricordo e configurandosi come straordinario, è l'ulteriore fattore che porta all'ottenimento di un'interazione di valore (De Sanctis, 2009).

Nell'ambito del vino, il momento per antonomasia in cui è possibile instaurare un'autentica relazione con il consumatore è certamente quello dell'accoglienza nell'azienda vitivinicola. Questo trattamento di ospitalità, che può svolgersi nella cantina, nella sala ricevimenti, nel ristorante o durante una visita al vigneto, alle coltivazioni o al castello a seconda delle strutture dell'impresa, rappresenta un incontro con il mondo del vino altamente partecipativo, interattivo e collaborativo; se poi in tale occasione viene alzato il calice, si raggiunge il massimo grado del coinvolgimento emozionale del consumatore.

Tra i personaggi che ruotano intorno alla bevanda il principale è certamente il produttore, il quale riveste un ruolo di *testimonial* e di immagine vivente delle bottiglie; di conseguenza il contatto diretto con lo stesso diviene prezioso veicolo di simbolismo e sensazioni. A lui spetta il compito di intrattenere il pubblico e raccontare il mito della sua azienda e dei suoi vini durante il processo di accoglienza. Tutto ciò con una buona capacità di *story telling* – discorsi chiari e sintetici, ma ricchi di aneddoti e possibilmente accompagnati da diapositive o video –, con un'espressione sorridente e disponibile e una gestualità disinvolta ma misurata. Tuttavia è essenziale che tutti i collaboratori conoscano bene la *mission* aziendale e i vari prodotti (Cinelli Colombini, 2003).

Il proprietario dovrebbe poi condurre le degustazioni. Nella zona di prova è bene avere un tavolo di assaggio con bottiglie, cavatappi e bicchieri di diverso tipo pronti all'uso¹⁷. L'illuminazione dovrebbe essere naturale, o almeno forte e bianca, mentre l'ambiente silenzioso;

¹⁷ La forma e le dimensioni dei bicchieri sono molto importanti per permettere ai vini di sviluppare la loro tipicità e le loro qualità migliori. Si hanno così diversi tipi di bicchieri adatti a differenti vini: i più conosciuti sono il tulipano, il renano, il borgogna, il calice, il *grand ballon*, la copita e il *flûte*.

bisognerebbe evitare gli odori, anche se piacevoli come quelli dei fiori, e far sì che i calici non abbiano sentori strani come quelli dei mobili antichi in cui sono conservati oppure quelli dei detersivi. Il tutto per non distogliere l'attenzione dal vero protagonista, il vino con i suoi colori, profumi, sapori e anche suoni, in riferimento alle eventuali bollicine. Allo stesso tempo non si devono sottovalutare la temperatura alla quale conservare e servire i vini e l'ossigenazione sulle bottiglie aperte. Riguardo la successione dei vini in assaggio, conviene non seguire i classici criteri di marketing per cui si presenta per primo il prodotto *leader*, ma iniziare dai bianchi leggeri salendo di intensità e aromaticità fino ai rossi giovani, per poi passare alle grandi bottiglie anticharie o rare con un crescendo di temperature e ovviamente di prezzo (Cinelli Colombini, 2003).

Gli investimenti dedicati all'amministrazione dell'accoglienza presso la sede dell'azienda vitivinicola sono sempre più consistenti, e ciò allo scopo di rendere la relazione tangibile e far sì che l'esperienza provata in tale situazione sia per il consumatore concreta, multisensoriale e indimenticabile. D'altra parte, riprendendo i tre elementi costitutivi dell'interazione prima descritti, il momento dell'accettazione si presta bene al governo dei sensi e della partecipazione.

Diverse sono le strategie per condurre il processo di accoglienza. In generale è possibile coniugare passato e presente, tradizione e innovazione con effetti stimolanti sugli ospiti: il vecchio torchio e la pressa a polmone, le imbottigliatrici a mano e quelle che riempiono le bottiglie sterili sottovuoto. Solitamente conviene enfatizzare le parti più storiche e tipiche della cantina per aumentare la carica emozionale; quelle maggiormente tecnologiche sono invece più utili di fronte a una clientela più esperta, esigente e appassionata (Cinelli Colombini, 2003). Spetta però alla creatività e all'indole dei produttori trovare una modalità per differenziarsi.

4.5.3 Il marketing non convenzionale

Il marketing non convenzionale si distingue da quello classico di matrice kotleriana per un ripensamento del rapporto tra impresa e consumatori: il tempo del monologo unidirezionale e della pura esposizione delle persone alle strategie aziendali è ormai finito; in un contesto postmoderno diventano fondamentali la conversazione, il flusso bidirezionale e soprattutto la cooperazione, che assegna un ruolo attivo e partecipativo ai consumatori (Cova *et al.*, 2008).

Numerose sono le forme e le strategie con cui il marketing non convenzionale si esprime; le principali sono quelle del marketing tribale, del *guerrilla marketing* e del marketing virale.

Il marketing tribale è una strategia volta a creare delle comunità intorno a un prodotto o un

servizio alimentando l'affinità di un *brand* a uno o più gruppi di persone. Le unità di analisi e i *target* non sono i tradizionali segmenti di mercato, bensì tribù di consumatori, ossia raggruppamenti di individui eterogenei ma legati tra loro da una stessa passione o emozione e capaci di intraprendere azioni collettive (veri e propri riti con tanto di oggetti e luoghi di culto, costumi rituali, formule magiche, idoli e icone) sulla base della percezione di un valore di legame – ossia di appartenenza e socialità, tanto importanti in un contesto postmoderno – sia effettivo che immaginario. L'impresa non deve solo costruire e perpetuare l'interesse verso il *brand*, ma anche riconoscere e mettere a frutto le competenze dei vari membri della tribù così da originare un sapere collettivo e una fedeltà affettiva molto più forte di quella di carattere cognitivo ottenibile attraverso la personalizzazione (Cova *et al.*, 2008). Ecco che allora alcune aziende vitivinicole si sono adoperate per potenziare la loro sede e la zona in cui operano con strutture e impianti capaci di accogliere amanti del vino e della cultura in generale, e ciò allo scopo non solo di attivare relazioni sociali di consumo della bevanda, ma anche di stimolare affinità tra gruppi di persone che realizzano rituali riguardanti il mondo vitivinicolo. Organizzando cenacoli, conferenze, concerti e varie altre iniziative, hanno cioè trasformato la loro cantina, fattoria o azienda agricola in un luogo di culto e di memoria per vere e proprie tribù di consumatori. Per alimentare non solo il valore di legame effettivo, ma anche quello immaginario, hanno poi costruito siti Internet utili a diffondere informazioni sulle iniziative in programma e, soprattutto, a stimolare la conversazione tra le persone attraverso blog, chat e forum.

Per quanto riguarda il *guerrilla marketing*, esso consiste in un complesso di tecniche di comunicazione non convenzionale che mira a ottenere la massima visibilità con il minimo investimento. In un contesto in cui i messaggi devono distinguersi ed essere attraenti per imporsi all'attenzione del pubblico, il *guerrilla marketing* ricerca effetti ammaliati e sovversivi di sorpresa e straniamento attraverso invenzioni, creatività, innovazione, originalità e l'uso di particolari tecniche come quelle del *camouflage* (camuffamento) e del *fake* (falsificazione). A tal proposito è possibile ricorrere allo *stickering*, al *newsmaking*, a strumenti multimediali, a installazioni ambientali e iniziative *on the road* (*street marketing*). Poiché il termine richiama la lotta militare e l'impegno politico, fondamentali sono la ricerca del consenso delle persone e della risonanza folklorica attraverso la definizione di un *concept* narrativo da diffondere poi attraverso il passaparola sia reale che sul web (Cova *et al.*, 2008). Da qui la connessione e l'importanza del marketing virale.

Per marketing virale si intende una strategia finalizzata alla realizzazione di prodotti, servizi o comunicazioni commerciali che abbiano in sé la propensione a diffondersi spontaneamente tra le persone proprio come dei *virus*. L'approccio si focalizza inizialmente su una nicchia di persone con un messaggio rilevante per poi arrivare in modo efficace ed economico al grande pubblico; più

precisamente presta grande attenzione ai cosiddetti consumatori innovatori e adattatori precoci, individui che, essendo disposti a diffondere idee e novità in qualità di *opinion leader*, sono in grado di influenzare la maggioranza precoce e tardiva e i ritardatari. La velocità di propagazione dell'*ideavirus* (Godin, 2000) aumenta in modo esponenziale grazie alle interconnessioni tra le persone, che danno vita a dei veri e propri *social network* in cui i nodi forti sono rappresentati dagli esperti (*mavens*) e quelli deboli dai diffusori o connettori (*sneezers*). Sebbene anche il passaparola reale *off line* sia efficace, si sottolinea come i nuovi sistemi di comunicazione elettronica *on line* consentano una maggiore agilità di diffusione del messaggio permettendo un'interazione asincronica a prescindere dal luogo in cui ci si trova (Cova *et al.*, 2008). A tal proposito alcune aziende vitivinicole hanno creato dei profili e delle pagine sui principali *social network* delle rete quali Twitter e Facebook, e ciò per diffondere, far condividere e commentare informazioni, campagne pubblicitarie, immagini e video particolarmente originali.

CAPITOLO 5

ALTRI STRUMENTI DI MARKETING

“Il vino è poesia imbottigliata”.

Robert Louis Stevenson

“Il vino è la poesia della terra”.

Mario Soldati

5.1 Vino e personalizzazione, vino e legame con il territorio

In questo capitolo si è deciso di affrontare altri due argomenti estremamente importanti per il mondo del vino, ma che per le loro particolarità non possono essere catalogati all'interno di una precisa leva di marketing; a ben vedere, infatti, si muovono da un pilastro all'altro facendo riferimento a molteplici strumenti sia di prodotto e prezzo che di distribuzione e comunicazione.

Si tratta in primo luogo della pratica del *postponement*, ossia la posticipazione della finitura del prodotto per soddisfare al meglio la domanda. Nell'attuale contesto di mercato, infatti, il solo livello qualitativo dei prodotti, anche se accompagnato da una continua riduzione dei costi e dei *lead time* di fornitura, non risulta più sufficiente ad assicurare una posizione competitiva stabile e duratura; la capacità di offrire anche un prodotto personalizzato o comunque quanto più possibile adatto alle specifiche esigenze dei consumatori costituisce oramai un requisito fondamentale.

In secondo luogo si tratta della valorizzazione del legame tra impresa vitivinicola e territorio, che può essere perseguita attraverso strumenti di marketing territoriale, tra i quali si citano in particolare gli itinerari delle Strade del Vino dedicate agli enoturisti. Solo intrecciando relazioni con gli altri soggetti operanti nel proprio territorio e dando vita a una proficua co-evoluzione sarà infatti possibile costruire un vantaggio competitivo duraturo e sostenibile.

5.2 Il *postponement*

Il settore vitivinicolo ha visto, in termini strutturali, gestionali e organizzativi, un'importante evoluzione rispetto al passato, quando il prodotto era fortemente standardizzato, indifferenziato e veniva venduto soltanto con un marchio aziendale in un ambito locale (Cholette, 2010). Negli ultimi anni, infatti, la sofisticazione dei consumatori, sempre più esperti nella valutazione dell'offerta e guidati da bisogni non solo di tipo funzionale ma anche e soprattutto simbolici, la proliferazione dei canali di vendita, ognuno con proprie caratteristiche e quindi esigenze, e, infine, la necessità di essere presenti a livello internazionale per sfruttare le varie opportunità di mercato e rimanere competitivi hanno portato le imprese vitivinicole a prestare maggiore attenzione alla fornitura, in tempi brevi e a costi concorrenziali, di prodotti di qualità personalizzati o comunque il più possibile adatti alle particolari esigenze dei diversi clienti, canali e mercati. Da qui l'attuazione di innovative tecniche di *postponement*, ossia di posticipazione della finitura del prodotto per soddisfare meglio la domanda.

Il concetto di *postponement* è stato analizzato in letteratura a partire dagli anni Cinquanta nell'ambito di diverse discipline che spaziano dalla produzione, gli acquisti e la logistica al marketing, la distribuzione e la promozione, e pertanto presenta diverse definizioni e declinazioni dal punto di vista strategico. Ciò che comunque accomuna i vari studi in un'ottica sistemica di impresa, per cui essa interagisce con il relativo contesto di riferimento, è la concezione del *postponement* come mezzo utile a far fronte all'incertezza dell'ambiente esterno, caratterizzato da complessità, dinamismo, imprevedibilità e varietà. Contrapponendosi al concetto di *speculation*, consistente nella ricerca dei vantaggi economici tramite l'assunzione del rischio legato all'incertezza del mercato e la speculazione sulle scorte grazie allo sfruttamento delle economie di scala derivanti dalle attività sia produttive che logistiche (Alderson, 1950; Bucklin, 1965), il *postponement* si basa sull'acquisizione di informazioni relative al mercato e su un'attendibile programmazione della domanda senza imprecise previsioni e aspettative al fine di ridurre o eliminare l'incertezza delle attività e delle fasi più rischiose della catena produttiva, che quindi vengono differite nel tempo. Più precisamente, dal punto di vista del produttore la pratica prevede di scaricare a monte o a valle il rischio legato alle scelte di differenziazione del prodotto, dal punto di vista del distributore quello relativo alle decisioni di composizione dell'assortimento qualitativo; l'attività di *postponement* che si rivolge a monte (*backward postponement*) si traduce nell'acquisto presso fornitori che garantiscano pronta consegna, quella rivolta a valle (*forward postponement*) implica per i produttori una produzione su commessa, per i distributori un acquisto sul venduto (Yang *et al.*, 2004).

Da ciò si capisce anche come fondamentale e sempre presente nei vari studi accademici sia il

riferimento al concetto di *supply chain* e di *network* di imprese. A causa dell'incertezza e della dinamicità implicitamente presenti nei mercati internazionali, le aziende tendono infatti a configurarsi sempre più come attori focalizzati sul proprio *core business* all'interno di *network* produttivi estremamente dinamici, con conseguenze profonde sulla conformazione e sulla gestione delle *supply chain*. Tale specializzazione degli operatori, spesso accompagnata da processi di delocalizzazione e terziarizzazione di una parte delle linee di produzione presso paesi a basso costo di fornitura, consente di ottenere benefici in termini di riduzione dei costi tramite economie di scala e operazioni di *global sourcing*; allo stesso tempo permette una buona flessibilità nei confronti del mercato offrendo la possibilità di posticipare alcune delle fasi di completamento del prodotto in stabilimenti prossimi ai singoli mercati di sbocco.

Tra i diversi tipi di strategie proposte dai vari autori, quelle che si ritengono maggiormente degne di nota sono le quattro tecniche di *postponement* individuabili a seconda del grado di incertezza del mercato e del grado di modularità (Yang *et al.*, 2004) (fig. 5.1).

Un elevato livello di incertezza sta a indicare il problema del cosa, quanto e quando produrre, un livello basso si riferisce a un singolo stadio del processo produttivo o alla mancanza di sufficienti informazioni sui destinatari e il luogo di distribuzione dei prodotti finiti.

Riguardo invece la modularità, essa è un sistema di progettazione elaborato per superare il tradizionale conflitto tra standardizzazione e differenziazione in ottica di mercato, dal momento che mira a soddisfare le esigenze dei clienti mantenendo comunque un certo grado di comunanza tra i diversi prodotti con benefici in termini di costo. Tale strategia, basata appunto su moduli o macro-componenti (*chunk*) che possono essere progettati e fabbricati in unità produttive diverse dal momento che si caratterizzano per una forte connessione interna e per un certo disaccoppiamento esterno (sono infatti indipendenti tra loro ma comunque in comunicazione attraverso una comune interfaccia), favorisce la divisione del lavoro sia all'interno di un'azienda, sia nell'ambito di un vero e proprio *network* di attori (Calcagno, 2000). In quest'ultimo caso il prodotto rappresenta l'*output* di un processo allargato cui partecipano diverse aziende specializzate nella produzione di uno specifico *chunk* (*modular supplier*) o nell'assemblaggio dei vari componenti (*manufacturer*); di fondamentale importanza appare l'intensità degli scambi di conoscenze e competenze all'interno del *network* per favorire la cooperazione tecnologica e l'apprendimento reciproco, estremamente rilevanti per l'innovazione di sistema e l'accelerazione del *time to market*¹.

¹ Il *time to market* è il tempo che intercorre tra l'ideazione di un prodotto e la sua effettiva commercializzazione (Calcagno, 2000).

Fig. 5.1: Tipologie di *postponement* in base al grado di incertezza e di modularità

		Modularità	
		Bassa	Alta
Incertezza	Alta	<i>Purchasing postponement</i>	<i>Product development postponement</i>
	Bassa	<i>Logistics postponement</i>	<i>Production postponement</i>

Fonte: Yang *et al.* (2004)

In presenza di un alto livello di incertezza relativamente alle esigenze dei consumatori e all'evoluzione della tecnologia per cui le informazioni diventano rapidamente obsolete ed è difficile definire le caratteristiche dei prodotti mantenendole per l'intero processo produttivo, e di fronte a una certa modularità del processo di sviluppo del prodotto che può essere diviso in mansioni di più piccole dimensioni non interdipendenti tra loro, è possibile ricorrere al *product development postponement* (Yang *et al.*, 2004). Esso si fonda su una distinzione tra fasi o attività ritenute stabili, che quindi è possibile pianificare e organizzare, e aree o decisioni più incerte e rischiose interessate a cambiamenti, per le quali è utile lasciare dei sufficienti margini di strutturazione, attuazione o completamento ritardandole nel tempo una volta acquisite informazioni certe. Facendo infatti partire un progetto basato su studi e previsioni di mercato, si corre il rischio di risistemare la configurazione del prodotto ogniqualvolta pervengano indicazioni contrastanti con le ipotesi fatte inizialmente. Il *postponement* risulta così esteso anche alle fasi a monte del processo produttivo in modo da evitare mutamenti onerosi nei momenti successivi alla progettazione. In particolare, questo tipo di *postponement* può essere utile per lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi: sottoponendo ai consumatori dei prototipi da ultimare poi secondo le risposte da loro ottenute, è possibile mutare il *concept* di prodotto durante il suo sviluppo.

In presenza di alta incertezza di mercato ma di bassa modularità del prodotto che porterebbe direttamente alla realizzazione di prodotti finiti una volta acquisiti materie prime e componenti, è utile ricorrere al *purchasing postponement* (Bucklin, 1965; Yang *et al.*, 2004). Sebbene i fattori di *input* abbiano maggiore durata a magazzino e minori costi di obsolescenza rispetto alle merci finite in quanto meno soggetti a deterioramento e utilizzabili anche in altre circostanze, la tecnica in questione mira a minimizzare e a differire la maggior parte degli acquisti al momento di effettivo utilizzo nella produzione, ottenendo così una significativa diminuzione dei costi di deposito delle

scorte e una suddivisione del rischio legato alla proprietà dei materiali tra i diversi attori della *supply chain*. È necessaria però una forte collaborazione con i fornitori in quanto gli *input* acquistati successivamente devono essere consegnati in tempi brevissimi per poter avviare la produzione. Da notare come il *purchasing postponement* sia indicato soprattutto in presenza di materie prime e componenti costosi, fragili o con caratteristiche di diverso tipo o variabili.

Di fronte a un'incertezza non troppo elevata e a un'alta modularità del prodotto e del processo produttivo, è possibile ricorrere alla strategia di *production postponement* (Van Hoek *et al.*, 1999; Yang *et al.*, 2004), per cui è opportuno detenere in magazzino dei generici semilavorati se non dei singoli componenti o sottoinsiemi di cui un prodotto è costituito rimandando la configurazione finale al momento della ricezione di uno specifico ordine da parte del cliente. Questa tecnica si contrappone alla tradizionale soluzione *make to stock* proposta per far fronte al problema della volatilità della domanda, consistente nella costruzione di un ampio magazzino di prodotti finiti volto a minimizzare il rischio di *stock-out* e il connesso costo, ma causa anche di elevate spese di mantenimento della merce a magazzino e spesso di numerosi e spiacevoli invenduti. Da notare comunque come il *production postponement*, per essere implementato, richieda da parte del cliente una certa disponibilità a pagare un *premium price* per la personalizzazione e a tollerare un *delivery time* che includa il tempo necessario all'espletamento delle attività di assemblaggio, imballaggio ed etichettatura, mentre da parte dell'impresa la capacità di produrre, dopo aver individuato le richieste, con una struttura accettabile sia di costo che di tempo. Il vantaggio più evidente portato da tale strategia è un costo di mantenimento delle giacenze significativamente più basso rispetto all'ipotesi di stoccare prodotti finiti in tutte le loro diverse varianti, e ciò in quanto i singoli pezzi e moduli standard presentano un valore inferiore a quello delle merce e fronteggiano una domanda poco variabile necessitando quindi di scorte di sicurezza meno elevate.

All'interno del *postponement* produttivo è possibile distinguere varie categorie con diversi costi diretti e incrementali (Zinn e Bowersox, 1988). Di seguito vengono proposte in ordine di profondità decrescente nell'interessare il processo produttivo.

Una prima tipologia, poco diffusa tra le imprese, è quella del *manufacturing postponement*, consistente nell'avviare la produzione del prodotto solo una volta ricevuto l'ordine dal cliente. Essendo un lavoro su commessa, consente di ottenere la massima personalizzazione.

Segue l'*assembly postponement*, per cui, sfruttando il principio della modularità, l'impresa può configurare molte varianti di prodotto così da soddisfare al meglio i bisogni dei consumatori e ottenere un buon grado di personalizzazione a costi relativamente contenuti. Da notare come l'assemblaggio della merce possa avvenire non solo all'interno dello stabilimento dell'azienda, ma anche a valle presso un distributore, un rivenditore o addirittura il cliente finale (si pensi ai "kit fai da te"). Sebbene si riscontri uno svantaggio in termini di aumento del *lead time* di consegna dei

prodotti ai clienti in quanto tale tecnica richiede maggior tempo rispetto alle altre strategie di posticipazione, è possibile ottenere diversi benefici quali la diminuzione dei costi di trasporto in magazzino e di quelli di organizzazione delle scorte grazie alla gestione consolidata dei vari moduli.

Un'altra tipologia è il *packaging postponement*, che permette di organizzare il materiale prodotto in lotti depositati nei magazzini che poi vengono confezionati nel momento in cui l'impresa è a conoscenza di informazioni specifiche e attendibili sulla domanda relativa a differenti forme e dimensioni di confezionamento. I vantaggi di tale pratica consistono nella riduzione dei costi di magazzino grazie alla diminuzione delle unità in *stock* e nel decremento dei costi di trasporto tramite la gestione in lotti delle quantità. Lo svantaggio è dato invece da un aumento dei costi unitari di confezionamento per l'impossibilità di realizzare economie di scala.

Un'ultima categoria è quella del *labelling postponement*, che prevede la standardizzazione dei prodotti fino al momento in cui vengono etichettati con differenti *brand* o secondo specifiche modalità, lingue o regolamentazioni in caso di esportazione. Sebbene si assista a un aumento delle spese di etichettatura a causa delle mancate economie di scala, è possibile ottenere una diminuzione dei costi di deposito evitando che il medesimo prodotto venga tenuto a magazzino in quantità elevate solo a causa delle varianti dei marchi e delle etichette.

L'ultima strategia contemplata dal modello in fig. 5.1 in caso di bassa incertezza e modularità è quella del *logistics postponement* (Bowersox e Closs, 1996; Yang *et al.*, 2004), che si fonda sulla consegna *just in time* dei prodotti riducendo l'obsolescenza delle scorte, migliorando la reattività della risposta al cliente ed evitando di distribuire nei momenti e nei luoghi in cui la domanda non lo richieda. Questa tecnica organizzativa, permettendo di evitare un inutile accumulo di scorte in ogni locazione di vendita, può però causare notevoli aumenti nei costi di trasporto; a tal proposito può essere utile appoggiarsi a dei centri distributivi con piccole quantità depositate, ottimizzando così l'utilizzo dei veicoli e il numero dei viaggi. In generale, comunque, il *logistics postponement* è più opportuno per le merci più sensibili ai costi di immagazzinaggio piuttosto che a quelli di trasporto, come i prodotti a maggior valore aggiunto o presenti in grande varietà. Importanti benefici si possono ottenere anche per il lancio di nuovi prodotti dal momento che è piuttosto difficile definire realistici livelli di scorte e piani di consegna: la reazione del mercato, pur analizzabile con lanci di prototipi in un ridotto numero di consumatori, non è infatti sufficientemente prevedibile e si rischiano ingenti costi di stoccaggio.

Degno di nota il modello proposto da Pagh e Cooper (1998), che mettono a confronto e combinano le strategie di *speculation* e *postponement* di tipo *logistics* e *manufacturing*, con quest'ultimo termine equiparato a quello di *production* visto precedentemente (fig. 5.2).

Fig. 5.2: Matrice delle strategie di *postponement* e *speculation*

		Logistics	
		Speculation Scorte centralizzate	Postponement Scorte decentralizzate e distribuzione diretta
Manufacturing	Speculation Produzione a magazzino (<i>make to inventory</i>)	Strategia full speculation	Strategia logistics postponement
	Postponement Produzione su ordine (<i>make to order</i>)	Strategia manufacturing postponement	Strategia full postponement

Fonte: Pagh e Cooper (1998)

La strategia di *full speculation* è basata sulla previsione della domanda tramite la gestione dei prodotti a magazzino e sulla produzione anticipata con una differenziazione perseguita ancor prima di conoscere le effettive richieste. Attraverso l'anticipazione delle fasi produttive e logistiche si ha modo di sfruttare economie di scala, ma allo stesso tempo si sopportano elevati costi di gestione delle scorte e rischi di obsolescenza dei prodotti.

Con la strategia di *manufacturing postponement* si mira alla gestione posticipata dell'intero processo produttivo (produzione, assemblaggio, etichettatura e imballaggio), ma le scorte dei semilavorati vengono gestite nei magazzini interni in modo centralizzato.

La strategia di *logistics postponement*, come visto, prevede che la produzione sia basata su una gestione anticipata mentre che la logistica sia organizzata con modalità di posticipazione: tramite magazzini decentralizzati a valle della *supply chain*, i prodotti vengono distribuiti solo al momento dell'ordine effettivo e consegnati direttamente ai dettaglianti e ai consumatori. Questa tecnica implica un *lead time* più breve, una riduzione dei costi di magazzino, costi di trasporto costanti e la possibilità di lanciare nuovi prodotti in modo veloce.

La strategia di *full postponement*, infine, rappresenta la completa implementazione delle tecniche di posticipazione dal momento che sia la produzione che la logistica vengono differite fino alla ricezione degli ordini dei clienti. Si registrano così bassi costi di magazzino sia a livello produttivo che a livello logistico, ma l'impresa non riesce a governare grandi quantitativi non potendo così conseguire economie di scala.

La scelta del piano strategico di *postponement* più adatto alla propria azienda dipende naturalmente dal contesto in cui si opera; tra le variabili più influenti si citano il ciclo di vita del

prodotto (è consigliabile ricorrere al *postponement* sia nelle fasi di introduzione e crescita per fornire un elevato servizio al consumatore, sia in quelle di maturazione e declino per minimizzare il rischio e l'incertezza), la *monetary density* (se il rapporto tra il valore monetario di un prodotto e il suo peso e/o volume è elevato, è più indicato il *logistics postponement*), il *value profile* (se il prodotto aumenta di valore durante il processo produttivo e logistico, è bene attuare diverse tecniche di posticipazione), le caratteristiche di progettazione dei prodotti (se fortemente standardizzati è possibile ricorrere a strategie di *speculation*, contrariamente a quanto accade nel caso in cui presentino diverse varianti) e il tempo e la frequenza relativi di consegna (il primo riguarda il tempo medio di recapito ai clienti proporzionato alla media produttiva e al *lead time*, la seconda è la frequenza media delle consegne ai consumatori in proporzione al ciclo di tempo medio di produzione e distribuzione; nei casi in cui siano elevati è preferibile utilizzare tattiche di *speculation*).

Una classificazione dei metodi di *postponement* che meglio esalta il ruolo e l'importanza della *supply chain* è quella che distingue tra *form postponement*, *time postponement* e *place postponement*, che mettono l'accento rispettivamente sul contenuto specifico di un'operazione posticipata, sul momento in cui un'attività di un processo viene differita e sul luogo dove si svolge il rinvio (Van Hoeck *et al.*, 1999 b).

Più precisamente, il *form o function postponement* si caratterizza per la possibilità di riprogettare i vari *step* del processo lungo l'intera *supply chain* per rinviare il momento della differenziazione del prodotto. I metodi per perfezionare questa strategia consistono o nella standardizzazione del prodotto/processo a monte così da ritardare la personalizzazione, o nella modularizzazione dei componenti affinché l'attività di assemblaggio possa essere svolta in uno stadio successivo. Da notare come il *form postponement* corrisponda al *production postponement* della classificazione precedente.

Il *time o sequence postponement* tenta di riconfigurare la sequenza del processo (riferita alla successione delle procedure in ogni momento della *supply chain*) in modo tale da rinviare la differenziazione del prodotto, ridurre la varianza delle varie fasi e permettere una risposta veloce agli ordini dei clienti. Per attuare tale strategia è possibile ripensare i vari stadi in modo da ritardare la previsione della produzione oppure posticipare il momento di attuazione delle attività che determinano la forma e la funzione dei prodotti.

Il *place postponement*, infine, prevede uno studio del processo con riferimento all'ubicazione in cui si eseguirà la differenziazione del prodotto, e ciò allo scopo di ridurre il tempo di risposta al cliente e i costi di magazzino. Tra le diverse modalità di attuazione di tale strategia si citano il differimento della personalizzazione a valle e la proroga del momento di circolazione delle merci.

Nonostante la profonda attenzione in ambito accademico, l'applicazione del *postponement* non

ha di fatto riscosso molto successo nell'industria a eccezione di quelle automobilistica e tecnologica, e ciò a causa di una serie di ostacoli: le *performance* nelle consegne dei fornitori, l'interazione diretta con il cliente non sempre facile, il cambiamento della cultura e dell'organizzazione di impresa, la necessità di un certo controllo operativo e gli elevati costi nell'applicazione di tale strategia.

Tornando al settore vitivinicolo, sebbene la produzione di vino segua un rigido ciclo annuale per cui l'uva è raccolta o acquistata una volta l'anno e l'imbottigliamento avviene generalmente entro pochi mesi, il *postponement* può rivelarsi un utile strumento per mitigare l'incertezza della domanda e soprattutto gestire i rapporti di canali (Cholette, 2009).

In letteratura le pratiche di posticipazione sono state indagate nell'ambito di varie industrie, tra cui si cita l'esempio di un'impresa agro-alimentare che ultimava le operazioni di confezionamento in magazzini vicini al mercato di destinazione (Van Hoek, 1999), ma non si ha alcun riferimento al settore vitivinicolo.

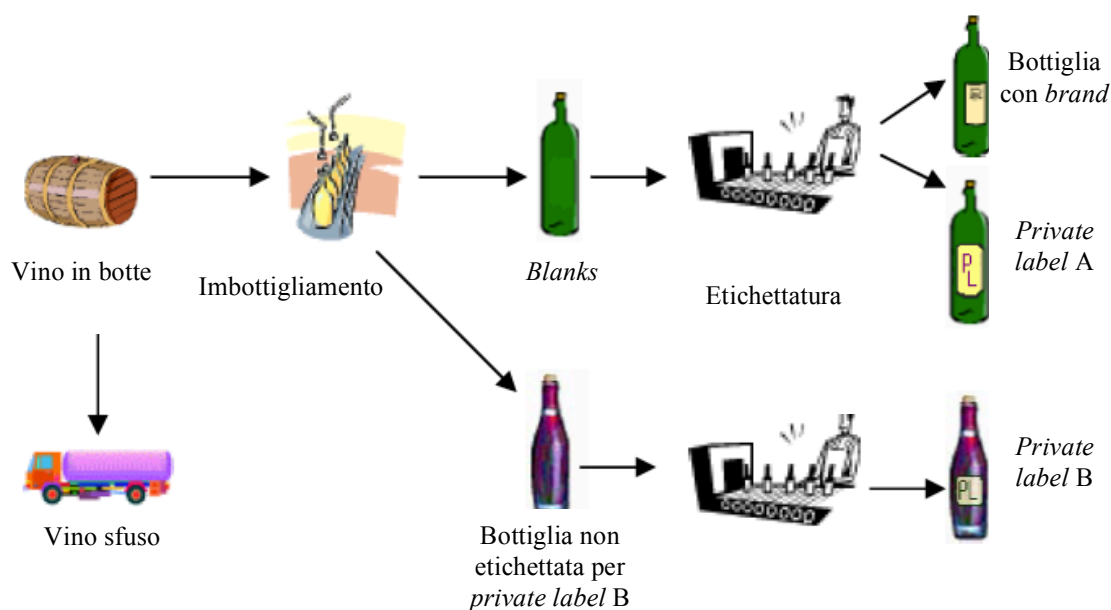
Nonostante alcuni studi abbiano supportato l'idea di allocare la produzione di vino nei vari mercati locali attraverso molteplici fasi e infrastrutture così da effettuare l'imbottigliamento solo dopo il trasporto (Yu e Li, 2000) ed evitare delle inefficienze come quella data dal fatto che il vetro rappresenta circa il 50% del peso di una bottiglia da 750 ml (Van Hoek, 1997), la prassi aziendale suggerisce come il *logistics postponement* e la decentralizzazione delle funzioni distributive e di imbottigliamento non siano una soluzione ottimale per il settore in questione: il confezionamento dei prodotti *beverage* è infatti un processo automatizzato ad alta velocità che richiede costose attrezzature favorendo così la centralizzazione (Orr, 1999; Twede *et al.*, 2000); da qui la consuetudine delle aziende vitivinicole ad accentrare il deposito e a esternalizzare la logistica.

Più adatta appare invece la strategia di *production* o *form postponement*: è possibile infatti realizzare un vino di base che rappresenti il punto di partenza per tutti i prodotti contemplati e ritardare le procedure di finissaggio che differenziano le varie referenze fino a quando non viene fatto uno specifico ordine. Analizzando le varie tipologie in cui il *production* o *form postponement* può essere declinato, il *manufacturing postponement* non appare un'opzione plausibile dato il rigido ciclo di produzione che non ammette un ritardo nella vinificazione. Tuttavia può essere perseguito l'*assembly postponement* con la posticipazione di fasi quali la miscelazione e il taglio: cambiando le proporzioni delle diverse componenti varietali è possibile originare dei vini *blend* in grado di assecondare le richieste dei vari canali e i gusti dei consumatori. Il *packaging postponement* può invece essere attuato sia in fase di imbottigliamento, con una differenziazione in termini di forme, formati, colori e contenitori (bottiglie o *Tetra Pack*), sia in quella di imballaggio, a seconda che si voglia un cassa in legno, un cartone da sei o dodici bottiglie o una confezione regalo; da notare anche come uno stesso vino possa essere commercializzato con imballaggi

differenti in vari momenti dell'anno o in mercati differenti. Il *labeling postponement*, infine, è utile qualora lo stesso prodotto debba essere introdotto nel mercato con diversi marchi, *brand* o personalizzazioni; ancora più importante appare in sede di esportazione dal momento che i vari paesi di destinazione presentano lingue diverse e specifiche regolamentazioni in campo di etichettatura (Cholette, 2010).

A proposito di tutto ciò, si riporta in fig. 5.3 la schematizzazione di un modello matematico di *postponement* proposto da Cholette (2009) relativamente alle fasi di imbottigliamento e di etichettatura. Come si può notare, bottiglie brandizzate, *private label* di diverso posizionamento (A e B) e vino sfuso sono ottenuti da uno stesso prodotto di base; inoltre, di fronte a una domanda incerta, un'impresa vitivinicola può scegliere tra detenere le scorte o in botti o, in una fase più avanzata del processo produttivo, in *blanck*, ossia bottiglie sigillate ma non ancora etichettate.

Fig. 5.3: *Postponement* e differenziazione di prodotto



Fonte: Cholette (2009)

Degno di nota il fatto che, oggigiorno, i clienti appartenenti ai vari canali possono richiedere differenti tagli di vino, diversi formati e colori di bottiglie, etichette personalizzate e un certo tipo di tappo non solo direttamente, ma anche attraverso moderni siti Internet o e-mail.

Il settore che ha tratto maggiori benefici dalla pratica del *postponement* è di sicuro quello della ristorazione: ciascun ristorante o altro tipo di esercizio può infatti farsi realizzare un prodotto proprio da offrire al pubblico, utilizzare in occasioni particolari o con cui pubblicizzare il proprio nome.

5.3 Il marketing territoriale

La capacità di mantenere un vantaggio competitivo nel tempo dipende soprattutto dalle risorse cui un'impresa può attingere, e il territorio è il luogo dove esse si trovano o vengono create. Inoltre, il paese di origine e il luogo di produzione, in quanto attributi intrinsecamente collegati a un'azienda, contribuiscono alla definizione della sua identità, del suo posizionamento e della percezione della sua immagine presso i consumatori. Ciò è ancora più vero nel mondo del vino, in cui la natura agricola del prodotto implica che la sua produzione sia profondamente contraddistinta e dettata dalle particolarità della zona in cui l'impresa si trova. Il legame tra un'azienda vitivinicola e il suo territorio è infatti talmente forte al punto da divenire spesso un fattore distintivo su cui fondare il vantaggio competitivo sul mercato (Schettino e Tassone, 2009).

Tale relazione acquisisce maggior valore nel caso in cui il territorio presenti dei requisiti di tipicità e peculiarità da trasmettere e dividere con l'azienda e con i suoi pubblici. Il concetto di tipicità di un prodotto è il frutto di tre dimensioni (D'Amico, 2002): geografica, relativa alla localizzazione, alle materie prime e alle condizioni climatiche che incidono sul processo produttivo; storica, che si ricollega al valore cognitivo che un prodotto può avere in quanto portatore di conoscenze e di percorsi di apprendimento sedimentati nel tempo e quindi in quanto espressione della memoria locale, della vocazione e dell'identità di un territorio; culturale, riguardante i simboli e le consuetudini trasmesse nel tempo che caratterizzano il comportamento di un popolo relativamente ad alcune abitudini di vita. Tali dimensioni caratterizzano il territorio quando presentano delle uniformità e delle sintonie al suo interno (Pastore, 2002). La loro coesistenza conferisce al prodotto una certa unicità e non riproducibilità al di fuori di un dato contesto mettendone in evidenza un'origine *path dependent*, derivante cioè da un preciso percorso evolutivo socio-economico difficilmente imitabile, e, allo stesso tempo, trasforma un semplice bene fisico in elemento di comunicazione e promozione di un patrimonio paesaggistico, culturale e storico. L'intensità del legame col territorio può variare al punto che è possibile stabilire differenti tipologie di prodotti tipici: prodotti originari, con solo un semplice nesso di immagine con la zona; prodotti realizzati con materie prime del luogo, anche se il loro ottenimento può avvenire in aree differenti dal territorio di origine; prodotti ricavati non solo con materie prime specifiche, ma anche tramite processi produttivi sviluppatisi in una determinata area e tramandati nel tempo (Pencarelli e Forlani, 2006). È in questo senso che deve essere interpretato il sistema di qualità delle produzioni IGT, DOC e DOCG.

Oltre che attraverso il concetto di tipicità, il legame tra impresa vitivinicola e territorio può essere letto anche in una prospettiva sistemica centrata sui rapporti e sulle sinergie che un'azienda ha o può originare con altre entità o con lo stesso più ampio contesto territoriale in cui è inserita. È

evidente infatti come un'impresa vitivinicola ricerchi una certa consonanza con i suoi sub-sistemi appartenenti alle macro-aree della filiera e identificabili nelle attività di produzione agricola, vinificazione, imbottigliamento e confezionamento, il tutto in una logica di integrazione e ottimizzazione della logistica secondo il cosiddetto *supply chain management*; allo stesso tempo interagisce anche con entità sistemiche di livello superiore, come i sovra-sistemi diretti della distribuzione, della comunicazione, dei consumatori e delle istituzioni deputate al controllo del rispetto delle norme, e i sovra-sistemi indiretti del turismo, della cultura, delle tradizioni, del paesaggio e dell'ambiente (Fait, 2008).

Alla luce di questo legame tra impresa e territorio, appaiono utili interventi coordinati di pianificazione e gestione dello stesso che possano generare un aumento di competitività sia per la zona di riferimento che per le imprese e le organizzazioni sociali su di essa operanti. Il confronto competitivo tra aree geografiche assume così sempre maggior importanza e vede una continua attuazione di processi manageriali atti al perseguimento di una certa differenziazione.

Il significato di territorio differisce a seconda della natura delle diverse discipline che lo hanno analizzato. Ad esempio, nella visione antropologica il territorio come spazio fisico è il fattore tramite cui si concretizza il bisogno di appartenenza dell'individuo con effetti sulla sua formazione socio-culturale insieme a quella della comunità. La geografia antropologica lo interpreta come il processo relazionale tra ambiente e uomo con cui quest'ultimo si appropria nel tempo di un certo spazio per mezzo delle relazioni sociali. In termini politico-storiografici la dimensione territoriale ha contribuito all'affermazione dei concetti di nazione e nazionalità. In ambito giuridico il territorio è quell'area spaziale identificativa di una comunità assoggettata allo stesso ordinamento. Le discipline economico-manageriali lo considerano invece, in un'accezione più ampia, come un complesso di elementi tangibili e intangibili quali gli abitanti, il patrimonio storico e ambientale, le infrastrutture, la localizzazione, la cultura e qualsiasi altro fattore che possa accrescere il valore complessivo dei singoli elementi; fondamentale è un'azione di governo dello spazio geo-economico finalizzata a garantire il benessere sociale, la sopravvivenza e lo sviluppo delle realtà economiche.

Ciò che comunque accomuna le varie teorie è il concetto di spazio o ambiente naturale anche come effetto di dinamiche sociali. A ben vedere, infatti, il territorio può essere inteso come un'organizzazione sociale in cui si creano relazioni tra risorse, attori e attività che evolvono nel tempo ridefinendo di volta in volta la natura, la vocazione e l'identità dell'area di riferimento. Emerge in questo senso un approccio di tipo sistemico del territorio che permette di individuare le fonti della creazione del valore per lo stesso e le parti che lo costituiscono (Fait, 2008).

Per quanto riguarda le risorse, secondo la prospettiva piuttosto ampia della *Resource Based Theory* (RBT), i cui primi contributi possono ricondursi alla Penrose (1960), esse comprendono

tutte le potenzialità di cui l'impresa dispone indipendentemente dalla loro natura materiale o immateriale, o comunque tutto ciò che per essa rappresenta un punto di forza. Gli studi geografici fanno invece riferimento al concetto di *milieu* per indicare quelle caratteristiche profonde dei luoghi plasmatesi nella relazione, storicamente situata, tra spazio e società. All'interno di questa ampia e complessa tematica è possibile distinguere due approcci principali: nel primo, rivolto per lo più al passato, il *milieu* è visto come insieme localizzato e specifico di condizioni naturali e socio-culturali che si sono stratificate nel tempo in un certo luogo e che costituiscono il patrimonio comune della collettività del posto e la base territoriale della sua identità; nel secondo, che oltre alla questione del capitale storico considera quella del progetto e del progresso, il *milieu* è dato anche dal complesso delle potenzialità espresse dal territorio, le quali tuttavia per concretizzarsi e porsi come risorse per lo sviluppo territoriale devono essere identificate e svolte dall'organizzazione dei soggetti locali. Oltre alla natura tangibile o intangibile delle risorse, rilevante è il loro grado di complessità, per cui spesso esse stesse diventano dei sub-sistemi che si relazionano con il territorio conferendogli una dimensione reale, patrimoniale e cognitiva: è possibile individuare così il sotto-sistema naturale, comprendente tutti i fattori ambientali, morfologici e paesaggistici, il sotto-sistema antropico, il complesso delle attività umane poste in essere, e il sotto-sistema immateriale relativo ai valori di un territorio, i flussi informativi e il sistema delle relazioni tra gli operatori.

Gli attori, differenti per natura giuridica, finalità istituzionale, importanza economico-sociale e intensità del legame instaurato con il contesto di riferimento, rappresentano essi stessi una risorsa per il territorio in termini di valorizzazione, produzione di altri mezzi e generazione di competenze utili al processo di crescita, contribuendo così a innalzare l'attrattività di un'area. In particolare, il loro compito è quello di combinare e coordinare, attraverso una sinergica interazione, le varie risorse, incrementandole dal punto di vista sia quantitativo che qualitativo e indirizzandole verso un obiettivo comune.

Le attività, infine, sono operazioni di complessa articolazione che si distinguono per natura e modalità di attuazione. Esse sono alla base del raggiungimento di un vantaggio competitivo dal momento che caratterizzano lo sviluppo del sistema territoriale con la creazione di valore economico netto, l'interdipendenza con altre azioni e la coerenza con la visione e gli obiettivi del territorio. Pur se localizzate in uno spazio apparentemente definito, non necessariamente hanno origine o esauriscono i loro effetti al suo interno.

Il collante sottostante all'interazione tra le diverse componenti e quindi al funzionamento del sistema territorio è dato dalla capacità dello stesso di fornire un tessuto relazionale su cui si imbastiscano e sviluppino le sue potenzialità evolutive (relazioni interne); ciò non di meno produce capacità attrattive o necessità di stringere relazioni con altri attori o territori (relazioni esterne) a seconda del grado di valore originato all'interno dell'area rispetto ai fabbisogni. In tal senso il

territorio deve essere interpretato come uno spazio reticolare costituito da nodi e legami locali (*network* interno) e da nodi e legami sovra-locali (*network* esterno) (Valdani e Ancarani, 2000) in grado di generare valore e utilità reciproca per tutti gli attori coinvolti. In particolare, l'attivazione di relazioni consente un incremento delle capacità di ogni partecipante tramite un apprendimento collettivo basato sul trasferimento tacito di *know how*, *asset* immateriali e, in generale, conoscenza; quest'ultima è identificabile negli schemi cognitivi che rendono un sistema funzionante tramite l'impiego di competenze tecnologiche (legate alle attività di ricerca e sviluppo, *engineering* e *manufacturing*), di marketing (necessarie per conoscere gli eventi di mercato) e integrative (utili a unire le precedenti) (Rullani, 1992). Allo stesso tempo il *networking* permette un coordinamento *ex ante* e la realizzazione di azioni comuni tendenti a evitare decisioni non complementari e comportamenti opportunistici. La natura relazionale di un territorio si esplicita infatti anche attraverso la condivisione di un clima collaborativo, di rispetto, dialogo e fiducia che costituisce un vero e proprio capitale sociale distintivo e difficilmente imitabile altrove. In particolare, la fiducia, componente essenziale per la sopravvivenza di un sistema, può essere interpretata come aspettativa di un comportamento benevolo in un'accezione prettamente etico-morale, oppure come riconoscimento della capacità di un attore di svolgere adeguatamente una certa attività. Da notare come il capitale sociale possa essere distinto in due tipologie, ossia *bonding social capital*, caratterizzato da relazioni fiduciarie interne a una comunità omogenea, e *bridging social capital*, sintesi di rapporti tra gruppi o collettività diverse, e come debba essere sottoposto a un continuo processo di rigenerazione per consentire lo sviluppo dell'innovazione nell'area cui appartiene.

La natura del territorio come meta-organizzazione ne evidenzia la dinamicità e, implicitamente, sottolinea la necessità di un governo che eserciti delle azioni di indirizzo, coordinamento e proposizione dello stesso coerenti con le sue specificità e la sua vocazione. L'organo di governo può essere originato da un percorso di tipo *top-down* attivato da sovra-sistemi istituzionali allo scopo di rendere più autonomi i loro organi nell'azione di coordinamento degli attori locali soprattutto di fronte a una pregiudizievole inattività degli stessi, oppure da un processo *bottom-up* di tipo auto-organizzativo fondato su una preesistente condivisione di valori, comportamenti e obiettivi, e quindi su un forte capitale sociale in base al quale determinati attori, dotati di una visione più lungimirante del contesto ambientale, divengono i promotori dello sviluppo (Valdani e Ancarani, 2000).

A seconda della natura e della forza del modello di governo e del grado di aggregazione territoriale è possibile distinguere tre tipi di sistemi territoriali: embrionali, privi di un organo di governo e in cui prevalgono logiche individuali per l'assenza di valori, obiettivi comuni e senso di appartenenza; in via di compimento, con un soggetto decisore atto alla promozione e alla valorizzazione del territorio coordinando una serie di attori abbastanza legati e in sintonia tra loro;

vitali compiuti, in cui è presente un organo di governo realmente fattivo in termini di gestione e controllo delle componenti e che attiva strategie di sviluppo per l'ottenimento del massimo livello di identità e visibilità del territorio (Golinelli, 2002).

Per quanto riguarda il fine ultimo di un territorio, esso non consiste solo nella massimizzazione della creazione della ricchezza economica, ma anche e soprattutto nella generazione, il mantenimento e il rafforzamento progressivo delle condizioni utili per evolvere in modo fisiologico: si tratta del cosiddetto sviluppo sostenibile, per cui l'utilizzazione delle risorse di un territorio deve avvenire secondo le modalità che ne consentano la riproduzione o, se impossibile, il deperimento basato su limiti temporali accettabili anche per altre generazioni.

In generale, la sostenibilità è il frutto di tre dimensioni – ambientale, economica e sociale – utili al perseguimento dell'equilibrio tra ecologia, economia ed equità.

La sostenibilità ambientale consiste nel preservare le funzioni principali dell'ambiente, inteso come fornitore di risorse, ricettore di rifiuti e fonte diretta di utilità; in un'ottica territoriale coincide con il considerare l'ambiente come elemento distintivo del territorio che deve essere quindi adeguatamente valorizzato.

La sostenibilità economica riguarda la capacità di un sistema di perseguire una crescita duratura degli indicatori economici; in chiave territoriale può intendersi come l'abilità di produrre e preservare il massimo del valore aggiunto attraverso un'efficace ed efficiente combinazione delle risorse che ha come scopo la valorizzazione delle particolarità dei beni e dei servizi della zona.

La sostenibilità sociale mira a produrre e distribuire equamente il benessere umano, rappresentato ad esempio dalla sicurezza, la salute e l'istruzione; in ambito territoriale è interpretabile come la capacità degli attori di operare in modo coordinato sulla base di una condivisa *vision* territoriale concertata anche con il livello istituzionale.

A queste è possibile aggiungere anche una sostenibilità di tipo culturale, atta a mantenere, in uno scenario globalizzato, la diversità intellettuale, vista come uno strumento di crescita educativa, emozionale, morale e spirituale che partecipa anch'essa allo sviluppo di un territorio.

Dopo aver illustrato l'esistenza di un forte legame tra azienda vitivinicola e contesto di riferimento e dopo aver fornito – sebbene non in modo dettagliato ed esauriente, ma con la finalità di dare un'idea generale – una definizione di territorio e un'analisi delle sue caratteristiche principali, si intende ora evidenziare come la co-evoluzione tra territorio e imprese vitivinicole su di esso radicate, foriera di vantaggi reciproci e duraturi, sia possibile solo attraverso l'identificazione e il raggiungimento di un'entità ampia e autonoma che vada oltre al concetto di *terroir* nella definizione del legame tra vino e territorio: si tratta della nozione di “territorio del vino”, “un'unica realtà dotata di una propria immagine in grado di rappresentare, comunicare, promuovere e tutelare contestualmente la specificità del vino e del territorio di appartenenza” (Fait,

2008, pag. 61); essa fa sì che la storia, i paesaggi e le emozioni associate a un luogo si prestino da suggestivo sfondo nel raccontare i vini e, allo stesso tempo, che le aziende vitivinicole e i loro prodotti diventino un vettore di valorizzazione dell'intero sistema territoriale.

Pertanto il concetto di *terroir* non è più sufficiente per sostenere il valore competitivo di un vino. Tradizionalmente il *terroir* è interpretato come un insieme costituito dal suolo e le sue componenti, dai vitigni, dall'ambiente, dagli aspetti pedoclimatici – distinguibili in variabili macroclimatiche (correnti d'aria, piovosità, umidità e temperature) e microclimatiche (l'orientamento, la pendenza e l'altitudine del terreno, la morfologia locale e la presenza di animali) – o, ancor più, dall'interazione di questi elementi.

Bisogna allora considerare altri fattori, quali le competenze dell'uomo, le tecniche colturali, i metodi di lavorazione dell'uva e qualsiasi altra mansione del processo produttivo, ma anche gli aspetti culturali, storico-artistici, monumentali e delle tradizioni, che intorno alla produzione vitivinicola sono nati, si sono evoluti o in qualche modo a essa sono collegati; in chiave relazionale fondamentale è anche la formazione di *network* locali o meno rilevanti sia per quantità che per qualità, i quali, seppur incentrati intorno alla principale determinante attrattiva vino, sviluppino servizi e attività accessorie (si pensi alla ristorazione, all'ospitalità, alle organizzazioni culturali e alle imprese edili) e quindi valore aggiunto per l'intero territorio.

Recuperando anche alcuni temi analizzati nel corso della trattazione, i macro-obiettivi che un territorio del vino dovrebbe perseguire per potersi definire tale sono:

- la diffusione di una certa propensione alla qualità, vista non semplicemente come valore intrinseco del prodotto e integrazione di filiera, ma come il complesso dei fattori materiali e immateriali che scaturiscono dalla relazione territorio-vino;
- la genesi di un'unica identità e notorietà intorno alla propria vocazione, ovvero l'affermazione e la comunicazione di una stessa immagine del legame territorio-vino attraverso una valenza più ampia del concetto di tipicità;
- la rigenerazione del capitale sociale, costituito dall'esistenza di relazioni di cooperazione e fiducia tra gli agenti economici al fine di diffondere conoscenza, condividere valori e tradizioni e creare un sistema manageriale e finanziario a sostegno del binomio vino-territorio;
- lo sviluppo sostenibile, ossia una crescita che deve risultare contestualmente ambientale, economica, sociale e culturale.

Solo così un territorio del vino può rafforzarsi nella competizione rispetto agli altri e sviluppare attitudini di marca talmente forti che solo evocarne il nome implica un complesso di significati e di emozionalità tali da rappresentare il valore dell'area come notorietà, qualità percepita e fedeltà.

L'organo di governo più adatto a coordinare i vari attori di un territorio del vino verso il raggiungimento degli obiettivi evidenziati appare essere quello rappresentato dai consorzi di tutela, dal momento che gli aderenti condividono già di per sé la zona di riferimento con le sue caratteristiche, le problematiche di mercato e le esigenze di valorizzazione del prodotto; il fatto poi che la normativa vigente riservi loro un importante ruolo nei processi di miglioramento della qualità, di integrazione di filiera e di rispetto dei disciplinari di produzione li rende potenzialmente custodi della relazione viticoltura-*terroir*-tradizione. Naturalmente tali consorzi dovranno attivare specifiche relazioni con le istituzioni locali deputate alla valorizzazione del territorio in senso ampio affinché vi sia quella *vision* comune che permetta l'emersione della nuova entità territorio del vino. In questo modo il percorso che porta alla definizione dell'organo di governo risulta di tipo ibrido, il frutto cioè di un'integrazione tra approccio *top-down* e *bottom-up*.

Definiti obiettivi e responsabilità, diventa fondamentale creare un piano di marketing territoriale. Il marketing territoriale può essere interpretato come quel processo relazionale, strategico e operativo (attuato da un ente territoriale, un'agenzia a capitale pubblico o un'altra entità) tendente all'emersione di un sistema atto a indurre uno sviluppo ordinato, coordinato e coerente di una zona predeterminata (Vesci, 2001). Un'altra definizione è quella di analisi dei bisogni degli *stakeholder* e dei clienti o mercati atto a originare, mantenere e fortificare rapporti di scambio proficui con gli *stakeholder* (marketing territoriale interno) e con i pubblici di riferimento (marketing territoriale esterno) al fine di incrementare il valore e l'attrattività del territorio e delle imprese (Ancarani e Valdani, 2000).

Da notare come nella definizione di un piano di marketing territoriale sia opportuno tenere presente due prospettive con cui interpretare un territorio e quindi anche un territorio del vino.

La prima è quella del "territorio *destination*" (Franch, 2002), secondo cui una zona, in base alle sue caratteristiche e peculiarità, è un prodotto più o meno complesso con un proprio posizionamento, un sistema locale di offerta promuovibile, pubblicizzabile e vendibile; di conseguenza è necessario operare una segmentazione dei potenziali utilizzatori per individuare il *target* cui rivolgersi: diversi sono infatti i parametri e le ragioni di acquisto della fruizione del territorio riscontrabili nella domanda.

La seconda prospettiva è quella del "territorio *setting*" (Schmitt, 1999), per cui esso diviene uno scenario di esperienze coordinate e integrate attorno alle sue specificità; fonti di attrazione per la domanda non sono solo i beni e i servizi, ma anche la capacità della popolazione locale, delle istituzioni e degli operatori culturali e turistici di mettere in scena sinergicamente i fattori caratteristici di un'area e di narrare il territorio permettendone una corretta interpretazione da parte del visitatore, il quale in tal modo entra a far parte dello scenario divenendo esso stesso attore.

Per quanto riguarda la pianificazione strategica del piano di marketing territoriale, certamente di tipo multidisciplinare con implicazioni per diversi settori e pluriattoriale con la presenza di interessi e finalità anche in contrasto tra loro, essa è costituita da una serie di processi di governo, tra cui l'individuazione dei criteri di programmazione, organizzazione e gestione dei servizi e la scelta delle priorità di intervento, e da un insieme di processi di supporto, come l'analisi delle risorse esistenti, di quelle attivabili e delle loro fonti di provenienza.

La fase tecnico-operativa, invece, prevede prima dei processi gestionali, come la pianificazione delle azioni da realizzare, la valutazione degli investimenti, la definizione dei criteri di selezione delle condotte, la loro scelta e la costruzione dei relativi piani esecutivi con l'utilizzo dei vari strumenti a disposizione delle leve prodotto, prezzo, distribuzione e comunicazione, la gestione delle azioni attraverso la redazione di specifici documenti e il coordinamento dei soggetti coinvolti, poi dei processi di monitoraggio e controllo delle azioni in termini di costi e obiettivi e di flusso di informazioni tra il sistema e gli attori coinvolti.

5.3.1 Enoturismo e Strade del Vino

Fondamentale per lo sviluppo di molti territori e territori del vino è il fenomeno enoturistico, che, rientrando nella cosiddetta *wine economy*, ossia quell'economia imperniata sul vino, il mondo rurale e le produzioni tipiche, ha come asse tematico non solo il prodotto vino, ma anche e soprattutto la più ampia cultura enoica costituita da elementi di contesto quali il paesaggio, l'ambiente naturale, l'arte, la storia, la cultura, le tradizioni e la gastronomia.

Nato in California negli anni Settanta, il *wine tourism* – e in generale il turismo enogastronomico – si sviluppa in Italia durante gli anni Novanta. Costituendo inizialmente un fenomeno di nicchia e di alto valore aggiunto trainato soprattutto dalla domanda straniera e relativo a sole poche cantine e zone della penisola, in particolare Toscana e Piemonte (Cinelli Colombini, 2003), è oggi un turismo di grandi numeri, con un valore di 5 miliardi di euro l'anno e la partecipazione di 3 milioni di persone², tale quindi da giustificare specifiche segmentazioni e relativi profili comportamentali di appartenenza; ad esempio, in un rapporto sul Turismo del Vino in Italia condotto nel 2008 dall'Osservatorio Turismo del Vino in collaborazione con il Censis³ si individuano, in base al criterio dello stile di vita, cinque categorie di enoturisti: gli esclusivisti, motivati da una continua ricerca del lusso; gli affluenti, attirati dal *brand*; gli edonisti, trainati da un

² Fonte: www.censisservizi.com.

³ Fonte: www.terredelvino.net.

bisogno di sperimentazione in una prospettiva esperienziale; i politeisti o modaioli, desiderosi di vivere molte esperienze immediate e veloci; i marginali, spinti da un senso di appartenenza. Da notare però come di recente, all'interno di ogni segmento che è possibile individuare, si manifestino molteplici modalità di consumo – alte, basse, sporadiche, frequenti – dipendenti più dalle proposte del mercato e dai trend del settore che dalla fedeltà agli stili di vita e ai riti delle tribù di appartenenza: si sta assistendo cioè all'affermazione di un consumo sempre più individualizzato, personalizzato e legato ai momenti di vita.

Relativamente alle appena citate proposte e tendenze di mercato, è possibile individuare diversi *format* di destinazioni del turismo enogastronomico, ossia forme in cui si consolidano, come aggregazioni di beni e servizi, gli scambi di valore tra chi cerca e chi offre *leisure* e *business* a base di prodotti enogastronomici; dal più semplice al complesso si hanno:

- lo *snapper*, neologismo ottenuto dall'unione della testa della parola *snack* e la coda del termine *supper* utile a indicare quei consumi enogastronomici variamente complessi e denominati “merende golose”, “taglieri tipici”, “assaggi di territorio”, “*finger food*”, “assaggi gustativi”, tutti accompagnati da calici di vini locali e comunemente assaporati nelle ore pomeridiane e serali nei luoghi di produzione o in locali di tendenza;
- lo *shopping food*, consistente in compere, consumazioni e comportamenti di mobilità motivati dalla volontà di andare alla fonte delle filiere per fare provviste di materie prime (ortaggi, frutta, carni, funghi, tartufi, ...) o trasformate (salumi, formaggi, miele, confetture, pane, dolci e vini), e associarvi consumi di *snapping*; oltre alle aziende dei produttori, i luoghi di acquisto sono spesso anche botteghe artigiane, cantine consortili, spacci cooperativi, enoteche di sistema e piccoli *food outlet*;
- sagre esperienziali, che comprendono diverse occasioni di consumo enogastronomico tra cui gare valligiane di presentazione delle nuove annate dei vini, promozioni di produzioni di nicchia stagionali (carciofi, asparagi, formaggi, salumi, olio, vini novelli, ...) e ibridazioni tra ingredienti e cucine tradizionali e tendenze al recupero del salutismo (erbe spontanee e aromatiche, frutti estinti, salse, polente, vini biodinamici e da vitigni storici di recupero, ...);
- feste, festival e fiere, vasta collezione di occasioni, luoghi, vini, cibi e sapori offerti in una visione tra l'antico e il postmoderno e in una prospettiva più o meno *slow*; a tale proposito si citano bacchanali, banchetti medievali e carnascialeschi, fiere di tradizione, saloni del gusto, feste varie e grandi fiere dei vini e dei cibi, generatrici di flussi turistici non solo *business* ma anche *leisure*, tra cui spicca Vinitaly;
- escursioni gustative, ossia spostamenti e consumi enogastronomici (cene, degustazioni, ...) in località specializzate prossime alle destinazioni e agli itinerari di viaggi generati da

- motivazioni diverse (cultura, arte, mostre, fiere, affari, ...);
- sport e buon vivere, insieme di motivazioni di viaggio e scelte delle mete collocato tra l'utile e il dilettevole, comprendente sia la pratica di sport attivo come il trekking, sia momenti di puro edonismo; a tal proposito si cita la diffusione del cosiddetto *wine relax*, un mix di *location* raffinate, paesaggi suggestivi, riposo totale e buon vino non più solo da degustare, ma anche da sperimentare in versione terapeutica: nelle terme e nelle Spa più all'avanguardia si ha infatti la possibilità di rigenerare corpo e mente con la vinoterapia, una pratica di origine francese fondata sulle azioni benefiche dell'uva e della bevanda in questione⁴;
 - viaggi dedicati, termine con cui si raggruppano le tre modalità solitamente riconosciute come le sole e autentiche azioni di viaggio e turismo enogastronomico, ossia escursioni (gite per lo più di gruppo e organizzate caratterizzate da una durata inferiore o pari a una giornata e finalizzate alla visita di territori e cantine con degustazioni e acquisti), *week-end* e *short-break* (viaggi dai due ai quattro giorni in aree enogastronomiche espressamente rivolti a visite, degustazioni, compere, ristorazione, eventi ed esperienze) e, infine, viaggi di esplorazione o missioni (vacanze di una settimana o più destinate alla conoscenza approfondita dei territori, dei vini, delle cantine e della gastronomia).

Ciò che accomuna i vari *format* è comunque la creazione di nuovi mix di scenari, consumi, occasioni e incontri organizzati intorno a particolari *concept* di *heritage*, spettacolarità, convivialità, gusto, educazione e significato, in una parola, di *entertainment*. Il tutto in una prospettiva di autenticità, contro quell'omologazione dell'offerta che, diffondendosi in ogni parte del mondo, dà vita a dei non luoghi turistici (Cinelli Colombini, 2003).

Analizzando il profilo socio-economico degli italiani che hanno vissuto un'esperienza di turismo legato al vino e all'enogastronomia, pari al 6% della popolazione adulta, ossia a circa 3 milioni di persone, il IX Rapporto sul Turismo del Vino (2010) evidenzia una prevalenza di partecipazione di genere maschile (62% del totale del campione di consumatori), ma una quota femminile comunque buona (38%), il che fa pensare a esperienze di coppia; gli enoturisti si concentrano nella classe di età tra i 45 e i 64 anni, cui si associa una condizione non professionale (40% di pensionati e casalinghe) e un'occupazione di medio-alto livello (27%); sono residenti per lo più al Sud (34%) e al Nord Est (28,2%) e in piccoli e medi comuni (nel 59% dei casi sotto i 30.000 abitanti), per cui si ipotizza siano orientati a esperienze con raggio d'azione limitato. Le previsioni per il 2011 indicano un avvicinamento della popolazione italiana al turismo enogastronomico per una quota pari all'11%, circa 5,5 milioni di persone. Tra le motivazioni del

⁴ Fonte: www.winenews.it.

viaggio si hanno in ordine di importanza la notorietà dei luoghi, la passione personale per la gastronomia, la qualità reale o percepita dei prodotti del territorio e il desiderio di provare esperienze; marginale appare la spinta di mode e tendenze. I bisogni che si vogliono soddisfare sono legati alla sperimentazione e alla scoperta del nuovo, alla curiosità, al divertimento, all'apprendimento e alla socializzazione. I fattori di scelta della meta, spesso non unica e piuttosto ampia dal momento che il 42% degli enoturisti ama disegnare trame più o meno fitte, consistono invece nella qualità del territorio sotto tutti i punti di vista, compresa la salvaguardia ambientale, nella gastronomia e la ristorazione, nella presenza di eventi in grado di far sentire il turista parte del tutto e, solo in quarta posizione, il prodotto vino e la sua filiera materiale (i filari, le cantine, i musei) e immateriale (la storia, il racconto, la degustazione), a testimonianza del fatto di come un territorio del vino sia un sistema complesso costituito da molteplici componenti; peso minore hanno invece altre motivazioni. Il consumo programmato prima della partenza è preferito dal 75% degli enoturisti; di questi il 70% ricorre ai canali tradizionali, mentre il 30%, una percentuale in costante aumento, a Internet: da qui la necessità dell'offerta di incrementare la propria presenza e immagine virtuale. Solo il 25% esplora invece occasioni e opportunità di consumo una volta giunto nel luogo, esprimendo così esigenze di maggiore flessibilità dell'offerta nei luoghi, i tempi e gli orari. Per quanto riguarda la permanenza, il 56% degli intervistati effettua viaggi di un solo giorno, il 26,5% di almeno un *week-end*, il 15% di più di quattro giorni. In media si svolgono due esperienze all'anno di vacanza enogastronomica a prescindere dalla durata. Degno di nota è il recente fenomeno della destagionalizzazione dei flussi enoturistici, con minime differenze soprattutto tra primavera ed estate; il mese preferito rimane comunque maggio, seguito da agosto, settembre, luglio e giugno. La spesa media pro-capite di un viaggio si aggira intorno ai 193 euro, destinati per il 32,6% al pernottamento, per il 20,7% alla ristorazione, per il 20,2% ai prodotti tipici alimentari, per il 17,1% al vino, per il 5,2% a servizi di vario genere (corsi, editoria, ...) e, infine, per il 4,1% all'acquisto di prodotti dell'artigianato locale. Rispetto al 2003 si segnala una crescita della spesa media del 30%, pari a un aumento del 18% in termini reali, e una sostanziale stabilità per il vino, la ristorazione e il pernottamento relativamente alla proporzione della spesa, con un incremento dell'85% in termini reali per le compere di prodotti tipici e un calo per quelle degli oggetti di artigianato e per i servizi vari.

Data l'importanza del fenomeno dell'enoturismo, si segnala l'organizzazione, da parte degli operatori, di fiere sul tema, di cui la prima, intitolata "Vin Tour" ed effettuata a Vinitaly, risale al 2002 (Cinelli Colombini, 2003).

In questo contesto il principale modello organizzativo tramite cui gestire lo sviluppo del territorio oggetto della domanda e dell'offerta di turismo enogastronomico è rappresentato dagli

itinerari⁵ delle “Strade del Vino” e delle “Strade dei Vini e dei Sapori” o “Strade del Gusto”⁶, nati in Italia a partire dalla seconda metà degli anni Novanta sotto la spinta delle due principali associazioni del settore, ossia il Movimento Turismo del Vino⁷, che tramite l’iniziativa Cantine Aperte ha dimostrato l’importanza del fenomeno sotto il profilo turistico e culturale, e l’Associazione Nazionale Città del Vino⁸, che attraverso i piani regolatori del vino e una forte azione di *lobby* ha attirato l’attenzione del legislatore.

È stata così promulgata la Legge n. 268 del 27 luglio 1999 accompagnata dal relativo regolamento attuativo approvato con il Decreto Ministeriale del 12 luglio 2000, cui hanno fatto poi riferimento le regioni italiane per la dotazione di specifici norme e strumenti per l’istituzione di Strade del Vino, Strade dei Vini e dei Sapori, Strade dell’Olio, Itinerari Enogastronomici.

Nell’impostazione legislativa le Strade del Vino “sono percorsi segnalati e pubblicizzati con appositi cartelli, lungo i quali insistono valori naturali, culturali e ambientali, vigneti e cantine di aziende agricole singole o associate aperte al pubblico; esse costituiscono uno strumento attraverso il quale i territori vinicoli e le relative produzioni possono essere divulgati, commercializzati e fruiti in forma di offerta turistica”⁹. Un’interpretazione di tale definizione in ottica di marketing territoriale porta a riconoscere la Strada come una forma di offerta integrata, il cui filo conduttore è il vino, che si distende lungo un percorso atto alla fruizione di luoghi, cultura, archeologia e ambiente, e che realizza strutture idonee a promuovere e a far conoscere i prodotti tipici; si tratta quindi di un sistema di relazioni tra imprese, istituzioni e prodotti (Fait, 2008). La Legge nazionale stabilisce poi i seguenti principi e obiettivi: la valorizzazione dei territori a vocazione vitivinicola, la

⁵ L’itinerario è uno spazio turistico multipolare e polifunzionale, una sorta di linea principale da cui si diramano diverse aree tematiche di approfondimento (Hausmann, 2005).

⁶ È possibile distinguere Strade del Gusto monotematiche (Strada del Formaggio, Strada del Prosciutto, Strada del Riso, Strada dell’Olio, ...) oppure incentrate sui diversi prodotti tipici di un dato territorio (Strada del gusto cremonese, Strada dei sapori silani, ...).

⁷ Il Movimento Turismo del Vino nasce nel 1993 allo scopo di promuovere la cultura del vino tramite le visite nei luoghi di produzione; così nello stesso anno inaugura la giornata di Cantine Aperte, evento di successo ricorrente ogni anno nel mese di maggio. L’Associazione annovera attualmente più di 1.000 fra le più prestigiose Cantine d’Italia, selezionate attraverso particolari e stringenti requisiti, tra cui quello della qualità dell’accoglienza enoturistica.

Fonte: www.movimentoturismovino.it.

⁸ Nata nel 1987, l’Associazione Città del Vino rappresenta un circuito di oltre 550 enti locali, un itinerario ideale lungo l’Italia dei borghi storici, delle città d’arte, di mare o di montagna con una storia enologica e gastronomica da raccontare. Più precisamente, si tratta di una rete di Comuni, Province, Parchi e Comunità Montane a vocazione vitivinicola capaci di mettere complessivamente in campo sul territorio nazionale una massa critica di oltre 4.000 alberghi (pari a circa 142.000 posti letto), 1.500 aziende agrituristiche (per 18.000 posti letto), 189 campeggi, migliaia tra ristoranti, enoteche e wine bar, e altrettante cantine e imprese vitivinicole produttrici di vini di qualità, per una superficie totale di oltre 200.000 ettari di vigneti tutti iscritti alle DOC e alle DOCG (equivalente ai 4/5 dei vigneti italiani a denominazione di origine). L’Associazione ha come obiettivi la tutela della territorialità e dello sviluppo delle città legate a produzioni vitivinicole di qualità e il coordinamento di tutte le varie attività di promozione del turismo e delle Strade del Vino presenti nelle zone dei Comuni suoi associati.

Fonte: www.terredelvino.net.

⁹ Fonte: Art. 1 Legge 27 luglio 1999 n. 268; www.parlamento.it.

loro fruizione dal punto di vista turistico, l'istituzione di un disciplinare utile a regolare l'adesione, la gestione e il godimento delle Strade del Vino, la definizione di standard minimi di qualità per ogni soggetto aderente e la sua applicazione anche alle Strade dell'Olio e in genere dei prodotti tipici.

Il regolamento attuativo fissa invece gli standard minimi di qualità comuni ai vari attori, tra cui la creazione di un logo identificativo unico – cui affiancare un progetto di immagine coordinata e coerente con la scelta di soggetti, colori e grafica strettamente connessi al luogo –, la segnaletica stradale e informativa – fondamentale lungo itinerari stimati mediamente tra i 130 e i 150 km –, l'esposizione presso ogni soggetto della mappa dell'itinerario, il regolamento di fruizione e il soggetto responsabile, costituito da un Comitato di Gestione. Specifica inoltre che una Strada del Vino per poter essere tale deve avere tra i soci almeno: una o più cantine; due o più aziende vitivinicole; una o più strutture tra enoteche, agriturismi, ristoranti ed esercizi pubblici, imprese ricettive, musei della vite e del vino o musei etnografici enologici. Di seguito si analizzano brevemente i diversi protagonisti (Cinelli Colombini, 2003; Hausmann 2005).

Riguardo le cantine, esse devono adattare la propria struttura e impiegare forme di accoglienza in modo da disegnare un percorso di conoscenza della produzione vitivinicola. Si è già parlato dell'ospitalità e dell'allestimento. In questa sede si vuole evidenziare come sia possibile distinguere diverse tipologie di cantine a seconda dei loro punti di forza e del *target* cui si rivolgono. Le cantine di rilevanza storica si caratterizzano per la presenza di due elementi tra: un edificio molto antico o di notevole importanza architettonica, un museo, opere d'arte o collezioni private accessibili ai visitatori, un sito archeologico o una testimonianza di carattere storico. Le cantine familiari si distinguono per una conduzione appunto familiare, per un'accoglienza effettuata per lo più dalla famiglia dei proprietari e per un edificio rispondente ai canoni tipici dell'architettura agricola della zona. Le cantine innovative hanno invece un edificio moderno e un'impostazione enologica moderna. Le prime sono più adatte a turisti poco esperti e curiosi, le seconde a famiglie in vacanza, le ultime a veri e propri intenditori e appassionati. Tra i requisiti minimi di qualità più diffusi tra le varie Strade del Vino relativamente alle cantine si citano, oltre alla produzione di vino di qualità medio-alta e a denominazione di origine, la presenza di un locale di degustazione attrezzato con opportuni strumenti e bicchieri di vetro, la realizzazione di visite guidate anche in vigna, la disponibilità di materiale illustrativo promozionale, l'esposizione dei prezzi, un adeguato parcheggio, la garanzia dell'apertura feriale e festiva secondo quanto deciso dalla Strada. Da notare come sia possibile suddividere tali standard in necessari e qualificanti. Quest'ultimi, in particolare, consentono di stabilire una classificazione dell'accoglienza e quindi di assegnare "grappoli" similmente alle stelle alberghiere. Il concetto di graduatoria, permettendo l'autovalutazione, spinge l'azienda a ottenere il massimo risultato, soprattutto se questo viene pubblicato nelle guide e nelle

riviste di settore¹⁰.

Per una Strada del Vino, oltre alle aziende vitivinicole, fondamentali sono anche quelle di produzioni agro-alimentari e olivicole, i cui prodotti rivestono un ruolo di richiamo e attrazione, integrati con il vino ma anche da soli. Numerose sono le sagre organizzate intorno a essi (festa della coppa piacentina, sagra della porchetta, festa del tartufo, festa del prosciutto di San Daniele, ...) e gli eventi fieristici di livello nazionale e internazionale (Salone del Gusto a Torino, Cheese a Bra, Exposapori a Milano, De Gustibus a Roma, Biteg a Riva del Garda, ...), iniziative che muovono milioni di visitatori alimentando un'estensione della stagionalità turistica. Tra i parametri individuati dalle Strade dei Vini e dei Sapori si hanno la collocazione dell'azienda nei luoghi di produzione identificati dai disciplinari, l'illustrazione del processo produttivo nel rispetto delle norme igienico-sanitarie, l'assaggio dei prodotti con stoviglie adatte, l'esposizione del listino prezzi delle degustazioni e dei prodotti, alcun obbligo di acquisto da parte dei consumatori.

Le enoteche e le botteghe del tipico a conduzione privata rappresentano delle strutture commerciali per cui si segnala l'importanza di stabilire prezzi di vendita corrispondenti a quelli praticati dai produttori della Strada così da evitare fenomeni di cannibalizzazione. Le enoteche a conduzione pubblica o associata, spesso collocate in castelli o edifici storici e di prestigio, devono cercare invece di stimolare approfondimenti culturali e di conoscenza del territorio fornendo informazioni di vario genere e organizzando eventi formativi.

Considerando i ristoranti appartenenti a una Strada, essi devono proporre felici abbinamenti tra i piatti e i vini della tradizione locale, rifuggendo qualsiasi moda gastronomica di importazione come la *nouvelle cuisine*, motivo solo di omologazione alimentare e di dequalificazione di trattorie e osterie tipiche. Opportuno sarebbe poi allestire alcuni "angoli del tipico" per cui i clienti possono acquistare direttamente i vini e i prodotti del menù. Tra le regole poste dai circuiti delle Strade si ravvisano poi un corretto ed equilibrato ricarico dei vini alla carta e la degustazione e il servizio degli stessi in adatti bicchieri di vetro.

La categoria degli artigiani – sia di produzione alimentare che artistica –, conferiscono alla Strada del Vino un tono di autenticità. In particolare, l'acquisto dell'oggetto artistico fatto a mano rappresenta il principale *souvenir* che identifica il territorio e ne costituisce il ricordo una volta rientrati a casa. Numerosi sono gli eventi costruiti intorno all'artigianato locale (si pensi alla Fiera dell'artigianato di Mondovì, alla Mostra della filigrana di Campo Ligure e alla Rassegna della ceramica di Vietri), spesso integrati da corsi di formazione nei laboratori o presso le altre strutture di accoglienza.

Per quanto riguarda la ricettività alberghiera, questa in generale risulta abbastanza inadeguata,

¹⁰ La prima guida a riportare un punteggio sull'ospitalità in cantina è stata quella Geo Mondadori, la cui prima edizione risale al 2001.

dal momento che spesso le Strade del Vino si trovano in zone in cui il turismo non costituiva l'elemento più importante dell'economia e dello sviluppo locale: si tratta soprattutto di piccoli borghi di collina a vocazione agricola, sicuramente centri storici di qualità, ma rivolti a un turismo escursionistico date le dimensioni urbanistiche e il patrimonio storico-artistico fruibile anche in poche ore. Pertanto obiettivo strategico diventa l'analisi per ogni strada dell'effettiva capacità ricettiva e lo sviluppo di un progetto di ospitalità atto a garantirne l'utilizzo massimo e a rispondere a una domanda alla ricerca di un territorio, un paesaggio, uno stile di vita.

Diffusa è invece la formula anglosassone del *Bed & Breakfast*, che può essere attivata velocemente attrezzando spazi di abitazioni private e condividendo la vita familiare con gli ospiti.

Di successo, soprattutto al Sud Italia, è anche il cosiddetto "albergo diffuso", che propone un'ospitalità innovativa tramite il recupero di interi borghi, la ristrutturazione e l'adeguamento di case vuote e sfitte e di edifici storici, e la creazione di posti centralizzati per i servizi di colazione e pranzo.

Ma il fenomeno più caratteristico e di maggiore importanza per le Strade del Vino è certamente quello dell'agriturismo, con un modello di ricettività ispirato all'ospitalità rurale e alla tipicità del luogo, per cui il cibo e il vino sono raccontati attraverso le materie prime raccolte direttamente nel campo e tramite le lavorazioni proprie della tradizione. Da notare come nel corso del tempo, da luogo scelto per vacanze modeste e spartane, l'agriturismo sia diventato punto di consumo del tempo libero in cui nulla è imposto, e ciò per diversi *target* di fruitori sotto l'aspetto socio-economico. Nel 2010 le aziende agricole autorizzate all'esercizio dell'agriturismo raggiungono quasi le 20.000 unità, circa mille in più rispetto all'anno precedente (+5%). Facendo un confronto con il 2005, le imprese agrituristiche segnano un aumento del 30,3% (da 15,3 a circa 20 mila), gli agriristori del 37,7% (da 7,2 a 9,9 mila) e gli alloggi del 31,1% (da 12,6 a 16,5 mila). In particolare, le aziende autorizzate all'esercizio di degustazione e di altre attività agrituristiche (equitazione, escursionismo, osservazioni naturalistiche, trekking, mountain bike, fattorie didattiche, corsi, sport e varie) crescono rispettivamente del 50,9% e del 30,5%. Di conseguenza si assiste a un incremento dei posti letto e di quelli a sedere, rispettivamente di circa 55.000 e 108.000 unità. L'attività agrituristica risulta relativamente più concentrata al Nord Italia, dove nel 2010 si rilevano il 45,3% delle aziende; seguono il Centro (34,1%) e il Mezzogiorno (20,6%). Oltre la metà delle aziende, poi, si trova in collina, circa un terzo in montagna e soltanto il 15% in pianura¹¹. Tra le caratteristiche individuate dal circuito delle Strade del Vino si citano l'utilizzo delle produzioni aziendali nella composizione del menù, l'inserimento e la vendita dei prodotti e dei vini delle altre imprese appartenenti all'itinerario e la diffusione di materiale informativo sulla Strada.

In generale, comunque, le strutture ricettive devono adeguare i propri standard qualitativi ai

¹¹ Fonte: www.istat.it.

regolamenti propri di ogni Strada, tra cui si citano la presenza di personale opportunamente informato sull'itinerario, di menù del ristorante contenente i vini e i prodotti della Strada e di visite guidate organizzate.

Passando al museo rurale, che ha il compito di indirizzare i turisti incuriositi dai risvolti storici e conoscitivi della realtà agreste e dalla scoperta delle tradizioni agro-alimentari della zona, esso dovrebbe essere il punto di partenza del circuito fornendo non solo documentazione storica, ma anche le indicazioni e gli approfondimenti per rendere il viaggio fonte di emozioni e novità continue.

La Strada deve essere inoltre dotata di punti di informazione (APT – Agenzie Per il Turismo, Uffici Turistici e Pro Loco) ben organizzati ed efficienti. Per rispondere a un turismo basato su un modello di vacanza *short-break* è necessario che tali soggetti offrano una qualità di servizio molto elevata e addirittura personalizzata in un'ottica di marketing *one to one* trasformandosi in un vero e proprio centro di prenotazione cui i visitatori possono rivolgersi appena giunti nel territorio per ricevere un programma completo organizzato in base alle proprie esigenze e dedicarsi così fin da subito alla scoperta della zona senza perdite di tempo.

Un ultimo soggetto che può avere un ruolo rilevante per una Strada del Vino è il *tour operator*: l'enoturismo ha raggiunto oggi dimensioni tali per cui è possibile costruire proposte e pacchetti turistici da immettere nel grande mercato del turismo all'insegna della diffusione del *life style* italiano e della conoscenza della qualità della vita propria della penisola, un luogo dove si vive, si mangia e si beve bene. Essenziale è però tenere presente, in una prospettiva di sostenibilità, la compatibilità dei flussi turistici con il delicato equilibrio dei territori rurali. Da questa operazione le aziende aderenti alla Strada ottengono un forte risparmio di tempo riservato all'autopromozione, i turisti guadagnano in efficacia, in efficienza e in una maggiore possibilità di diversificazione dell'offerta, il *tour operator* ha modo di proporre nuove mete e di destagionalizzare la propria attività.

La natura multidimensionale delle Strade del Vino richiede l'inevitabile partecipazione se non il vero e proprio governo delle relazioni sistemiche da parte delle istituzioni locali, quali le Camere di Commercio, i Comuni, i consorzi, le associazioni di categoria, le organizzazioni sindacali, le agenzie di promozione territoriale e varie altre Associazioni, come quelle nate intorno a un prodotto (Città del Vino, Città dell'Olio, Città del Tartufo, Città del Pane, Città della Grappa, ...). La presenza dell'Ente pubblico può servire, a partire da un'assennata capacità di legiferare, a perseguire un turismo sostenibile, a mantenere cioè un buon controllo nella crescita del prodotto turistico, evitando che il fenomeno trasformi il territorio al punto di omologarlo e renderlo uguale, anonimo e quindi irricognoscibile. Alle varie organizzazioni spetta invece il ruolo di interfaccia tra i propri membri e la Strada cui gli stessi partecipano. Fondamentali risultano le attività di ricerca e

indagine statistica, la realizzazione di piani di marketing territoriale e la creazione di sistemi di rete.

La Strada deve essere concepita come un progetto imprenditoriale in cui tutti gli aderenti condividono obiettivi e stile gestionale così da dar vita a un'unica e forte identità territoriale e da valorizzare, organizzare e rendere fruibile il patrimonio della zona in una prospettiva di *Total Quality Management* (TQM). In questo modo, tra l'altro, i vari soggetti hanno la possibilità di diversificare la propria attività ottenendo benefici sia in termini di visibilità e promozione dei propri prodotti e marchi, sia in termini economici immediati, grazie alla crescita delle vendite direttamente in azienda e di quelle tra i protagonisti stessi del circuito.

Riguardo gli strumenti, i metodi e i canali di promozione e commercializzazione della Strada, tra gli elementi utilizzati all'interno del territorio, quali cartelli stradali, insegne, arredo urbano, uffici turistici, depliant, cataloghi, carto-guide, totem e trasporti, e quelli impiegati all'esterno, comprendenti strumenti più (guide, stampa specializzata in turismo, tv, radio, agenzie di viaggi, ...) o meno (bottiglie, passaparola, enotecari, ristoratori, associazioni di appassionati, Internet, ...) tradizionali, molti dei quali analizzati già in dettaglio nell'ambito del marketing per il prodotto vino, si sottolineano la necessità della dotazione di un Ufficio Stampa e di un adeguato sito web e l'importanza dell'organizzazione di *educational tour*, ossia viaggi dimostrativi offerti a *opinion leader* e giornalisti in grado di influenzare la clientela, soprattutto in occasione di avvenimenti quali l'inaugurazione di una mostra o l'anteprima di una nuova annata di vino, della conduzione di *work shop* con i *tour operator* e, soprattutto, della realizzazione di eventi legati anche a temi di tendenza per attirare l'attenzione dei *media*, per i quali si rimanda ai capitoli precedenti.

Gli attori dovrebbero poi tener presente due difficoltà oggettive che si presentano per un piano di comunicazione di una Strada, ossia il budget, spesso di scarsa entità, per cui occorre una gestione oculata, e il nome dell'itinerario, che spesso non ha nulla a che vedere con le regole della comunicazione: sono poche le Strade indicate con un'unica parola riferita al prodotto di maggior attrazione (ad esempio Franciacorta, Sagrantino, Culatello), mentre le restanti sono spesso il frutto di mediazioni territoriali con denominazioni troppo lunghe e prive di *appeal* e di immediata riconoscibilità (Hausmann, 2005).

Come illustra la tab. 5.1, nel 2010 le Strade del Vino rintracciate in Italia da diverse fonti (associazioni, uffici regionali del turismo e dell'agricoltura, ...) ammontano a 154, con una prevalenza al Sud Italia. Rispetto al 2008, quando le Strade erano 128, si riscontra un aumento di circa il 20%, dovuto in particolare alla Sardegna (8 Strade nel 2010 contro le 2 del 2008), al Friuli Venezia Giulia (7 versus 1) e alle Marche (7 versus 4). Nel 2010 le Strade organizzate con un proprio sito web, malgrado una crescita di circa il 17% rispetto al 2008, sono solo 100; 14 risultano contattabili soltanto via e-mail, mentre 40 non hanno alcun strumento di comunicazione Internet, risultando così irraggiungibili dagli enonaviganti. Questi dati non sono di certo positivi alla luce

della facilità di attivazione e gestione del canale e soprattutto alla luce di uno scenario enoturistico che vede Internet come strumento fondamentale di informazione, prenotazione e promozione dei luoghi attraverso il passaparola¹².

Tab. 5.1: Numero di Strade del Vino e di siti web collegati (anni 2010 e 2008)

Aree	2010		2008	
	Strade del Vino	Siti	Strade del Vino	Siti
Nord	57	52	50	44
Centro	33	25	28	23
Sud	64	23	50	18
Totale	154	100	128	85

Fonte: Censis Servizi

In Italia sono comunque poche le località che hanno saputo costruire una forte immagine della propria area e che hanno fatto coincidere la motivazione principale del viaggio con i loro prodotti tipici e pregiati, risultando così delle destinazioni di eccellenza. L'enoturismo, infatti, pur costituendo un'opportunità alla luce anche dei recenti risultati alquanto positivi, non è ancora per molte zone un segmento di mercato autonomo o quanto meno adeguatamente sfruttato: si stima un potenziale attrattivo utilizzato ancora solo per il 20% (Osservatorio del Vino/Censis, 2010). Il IV Rapporto sul Turismo del Vino in Italia mostra come delle 112 Strade del Vino riscontrate nel 2005 solo 18 fossero di alto livello enoturistico con un fatturato di circa 800 mila euro, mentre le altre nettamente di livello inferiore, con 8 in via di organizzazione (300 mila euro di fatturato), 20 in fase di avviamento (400 mila euro di entrate), 38 in stato di *take off* (300 mila euro di fatturato) e 28 non operative; i motivi di insuccesso possono essere individuati nella difficile ricerca di un accordo tra i soci nelle strategie e nei piani operativi e nella scarsa reperibilità di fondi pubblici, con una conseguente precarietà di servizi, prodotti di bassa qualità e mancanza di strutturazione e *appeal*. Riguardo gli itinerari di eccellenza, le prime dieci Strade integrate rilevate dall'Osservatorio del Vino e dal Censis (2008) sulla base non solo di usuali indicatori – etichette, ristorazione e attrattive turistiche –, ma anche di parametri legati all'ambiente, all'accoglienza, ai servizi, agli eventi e alla promozione, risultavano e sono tuttora la Strada del Vino Astesana (Piemonte), la Strada del Vino Franciacorta (Lombardia), la Sudtirolerweinstrasse (Alto Adige), la Strada del Vino e dei Sapori Vallagarina (Trentino), la Strada del Vino Soave (Veneto), la Strada dei Vini e dei Sapori dei Colli di Forlì e Cesena (Emilia Romagna), la Strada del Vino Nobile di Montepulciano (Toscana), la Strada del Sagrantino (Umbria), la Strada del Vino di Castel del

¹² Fonte: www.terredelvino.net.

Monte (Puglia) e la Strada del Vino Terre Sicane (Sicilia).

Proprio l'offerta troppo frammentata e indifferenziata (si pensi che, contrariamente alla situazione italiana, in Francia esistono solo 15 *Routes des Vins*) è alla causa del ritardo della penisola rispetto agli scenari europei e mondiali; riguardo a quest'ultima dimensione si consideri la classica contrapposizione tra Vecchio Mondo, che anche nell'offerta enoturistica ha puntato sul valore del vino con il linguaggio della degustazione, il rituale del consumo, la valorizzazione del *terroir*, la storicità della bevanda e il rapporto con gli altri prodotti tipici, e il Nuovo Mondo, che ha saputo sfruttare le leve del marketing non solo nelle politiche di commercializzazione del vino, ma anche nell'enoturismo, operando sul posizionamento e la differenziazione dell'offerta (si consideri ad esempio che in Sudafrica quasi il 30% del movimento turistico è relativo al vino). Allo stesso tempo, di fronte all'esigenza di intraprendere percorsi strategici efficaci e di tipo sistemico, la parcellizzazione dell'offerta rende difficile l'esecuzione di processi di marketing in grado di valorizzare tutti i fattori che ruotano attorno al vino. Di conseguenza è auspicabile una razionalizzazione e un'opportuna selezione delle Strade del Vino così da aumentare la loro attrattività e competitività. L'obiettivo dovrebbe essere quello di dar vita a veri e propri distretti turistici in grado di proporre una complementarietà di offerta in una logica di *Total Leisure Experience* (TLE).

Si segnala infine un recente fenomeno che costituisce una declinazione di quello delle Strade del Vino: la proposta di "Rotte del vino" e di "Crociere dei Sapori" da parte degli operatori Celebrity Cruises, Costa Crociere e Msc Crociere. Si tratta di viaggi per mare tematici tesi a far comprendere le tradizioni enogastronomiche di uno o più territori costieri, la storia di un vino o di un piatto, le sue origini e le usanze del popolo che ne ha determinato l'affermazione; il tutto con corsi di degustazione e cene a tema, ma anche con la creazione di una "cantina galleggiante" con la possibilità per gli ospiti di creare il proprio vino¹³.

¹³ Fonte: www.winenews.it.

CAPITOLO 6

ANALISI EMPIRICA: UNA *CLUSTER ANALYSIS* SU UN CAMPIONE DI IMPRESE VITIVINICOLE ITALIANE

“Il buon vino è puro olio per la lampada dell’intelletto”.

Sternenfeld

6.1 Materiali

6.1.1 Questionario e *dataset*

Al fine di ricavare delle informazioni sul grado di orientamento al mercato e sulle strategie di marketing delle aziende vitivinicole italiane, è stato predisposto un questionario di 71 domande somministrato poi durante gli anni 2007/2009 tramite intervista personale a un campione di 419 imprese (123 della regione Veneto, 120 dell’Emilia Romagna, 91 della Toscana e 85 suddivise tra Marche e Abruzzo).

Il questionario risulta in particolare organizzato in sei sezioni (allegato A): nella prima viene indagata la dimensione aziendale attraverso domande non strutturate atte a chiarire l’ampiezza dell’attività svolta dall’impresa; nella seconda si richiedono informazioni sulle tecniche di posticipazione che l’azienda sta o ha intenzione di adottare; nella terza si identificano i canali e i mercati di sbocco attraverso indicazioni percentuali sulle vendite realizzate; nella quarta si analizzano la struttura organizzativa e il personale adibito a eseguire le principali funzioni aziendali; nella quinta si studia l’orientamento strategico, con domande sulle risorse investite nel marketing, nelle sue leve e nelle diverse aree gestionali; l’ultima parte è invece dedicata alle prestazioni gestionali, alla rilevazione cioè dell’andamento dell’impresa per aree di interesse.

Dall'indagine è stato così possibile ottenere un *database* costituito da 419 unità statistiche e da 71 variabili di tipo sia quantitativo che qualitativo dicotomico¹ e ordinale².

Poiché però i dati in esso contenuti presentavano delle incongruenze e delle disomogeneità in termini di unità di misura e poiché molti *record* erano affetti da valori mancanti in corrispondenza di diversi attributi rendendo il *dataset* fortemente incompleto, si è proceduto innanzitutto a una validazione dei dati per rimuovere anomalie e inconsistenze e per ottenere una migliore accuratezza, in secondo luogo a una riduzione della dimensione del *database* a livello di *record* e a una stima di eventuali valori assenti (Vercellis, 2006).

Il primo processo ha visto in particolare la trasformazione e l'omogeneizzazione di alcuni dati espressi in percentuale (variabili n. 8.1-8.4, 20-26; 27-34), il completamento di certi attributi con degli 0 in situazioni di mancata risposta³, la generazione di nuove variabili particolarmente interessanti a partire da quelle originarie⁴ e la correzione di alcuni valori sulla base di ragionamenti logici e implicazioni⁵.

Relativamente alla seconda procedura, dopo aver deciso di escludere per intero la regione Toscana in quanto fortemente lacunosa⁶ soprattutto in relazione a variabili concernenti giudizi soggettivi e quindi non stimabili, si sono eliminate prima quelle imprese caratterizzate da profili piuttosto incompleti, poi quelle aziende per cui, sebbene una minor incompiutezza, non era possibile stimare in alcun modo i valori mancanti dal momento che eventuali legami logici o rapporti di dipendenza intercorrevano proprio tra le variabili lacunose. Il *dataset* è stato così ridimensionato a 309 unità statistiche.

Per ovviare ai dati mancanti comunque rimasti, in alcuni casi si è utilizzata la media dei valori dell'attributo corrispondenti alle altre osservazioni; ecco che per il numero di conducenti aziendali (variabile n. 2) il valore medio dei 301 disponibili è risultato essere 2, mentre per l'età media del gruppo dirigente (variabile n. 3) si è giunti alla cifra di 47 anni dai 295 adoperabili.

¹ Si parla di variabili qualitative dicotomiche quando le p misurazioni effettuate sugli n individui mirano a valutare la presenza (1) o l'assenza (0) di un attributo.

² Si tratta di variabili i cui valori sono generalmente espressi da "parole", ma che possono essere ordinati su una scala unidimensionale (è cioè sempre possibile stabilire quale tra due qualsiasi valori venga prima dell'altro nell'ordinamento). Da notare come possano essere trasformate in variabili numeriche assegnando un valore convenzionale ai differenti valori assunti.

³ È il caso delle variabili sulla struttura organizzativa (n. 38-43) e dell'attributo n. 4 "superficie a vigneto in proprietà", ipotizzando per quest'ultimo, in caso anche di nessun ettaro in affitto (variabile n. 5), di essere di fronte ad aziende di sola trasformazione o di solo imbottigliamento.

⁴ Ad esempio, facendo la somma della superficie a vigneto in proprietà e di quella a vigneto in affitto si è ottenuta la variabile "superficie a vigneto totale".

⁵ Relativamente alla domanda n. 36 del questionario sull'uso di diversi *packaging*/etichette in sede di esportazione, nella circostanza di imprese operanti solo in ambito nazionale si è aggiustato con una risposta negativa. Per la variabile n. 15 "possesso di marchi multipli", invece, si è corretto con una risposta affermativa nel caso in cui l'azienda si fosse espressa positivamente riguardo sia la produzione con *private label* (domanda n. 16) che quella con marchi co-etichettati (domanda n. 17).

⁶ Le mancate risposte da parte delle aziende andavano da un minimo di 8 a un massimo di 44; analizzando invece i valori non registrati per variabile, si arrivava addirittura a un massimo di 91.

In altri casi si è ricorso a un modello di regressione lineare⁷. L'analisi della regressione è impiegata per spiegare la relazione esistente tra una variabile Y , detta variabile dipendente, risposta o *output*, e una o più variabili X_1, X_2, \dots, X_k , chiamate indipendenti, covariate, esplicative, regressori, predittori o variabili di *input*; essa quindi formalizza e risolve il problema concernente il rapporto tra variabili misurate sulla base di dati campionari estratti da un'ipotetica popolazione infinita. In termini funzionali si ha:

$$Y = f(X_1, X_2, \dots, X_k) + \varepsilon$$

dove $f(X_1, X_2, \dots, X_k)$ è detta componente sistematica, mentre ε è un fattore accidentale, casuale, erroneo; mentre la prima rappresenta la parte della variabile dipendente spiegata dai predittori, il secondo descrive quella parte di variabilità della risposta che non può essere ricondotta a elementi sistematici o agevolmente individuabili, ma è dovuta al caso o a ragioni differenti non considerate dal modello regressivo. Teoricamente il legame funzionale può essere di qualunque tipo, ma solitamente si utilizza una funzione lineare; proprio per questo si parla in genere di regressione lineare multipla o di modello lineare, che assume la seguente formulazione:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \dots + \beta_k X_k + \varepsilon$$

ove β_0 è detto termine noto o intercetta, mentre β_1, \dots, β_k coefficienti di regressione. Questi ultimi elementi, insieme alla varianza dell'errore, sono i parametri del modello che bisogna stimare sulla base delle osservazioni campionarie. Il metodo utilizzato a tale scopo è quello dei minimi quadrati (*OLS, Ordinary Least Squares*), che si fonda sulla minimizzazione della somma dei quadrati degli errori, per i quali si fanno generalmente delle ipotesi (omoschedasticità: la distribuzione degli errori è di tipo normale multivariata; assenza di correlazione tra gli errori; assenza di correlazione tra i disturbi casuali e i regressori) (Ricci, 2006).

Una volta individuati i vari parametri e definito il modello, per verificare la bontà dell'adattamento (*goodness of fit*) della regressione lineare stimata ai dati osservati si fa riferimento al cosiddetto coefficiente di determinazione R^2 , dato dal rapporto tra la variabilità spiegata dal modello e quella totale propria dei dati. Da notare come esso corrisponda al quadrato del coefficiente di correlazione e come possa variare tra 0 (il modello utilizzato non è assolutamente in grado di spiegare i dati) e 1 (il modello interpreta perfettamente i dati).

Per stabilire poi se il modello possa essere utilizzato in prospettiva inferenziale e sia quindi statisticamente significativo al di là di possibili errori campionari, è utile effettuare una verifica di ipotesi calcolando la *statistica t* – o *test t* di Student – per l'intercetta e per ogni coefficiente di

⁷ A tale scopo si è utilizzato il *software* "Microsoft Excel".

regressione trovato; il valore della *statistica t*, dato dal rapporto tra il parametro considerato e il relativo errore standard stimato, va confrontato con il valore critico della distribuzione T-Student individuato con n-2 gradi di libertà e un livello α di significatività e, nel caso in cui risulti maggiore, si può parlare di validità del modello.

Volendo definire gli ettoltri prodotti (variabile n. 6) in funzione della superficie a vigneto totale espressa in ettari, si è ottenuta la seguente equazione con il relativo coefficiente di determinazione:

$$hl = 17.856,268 + 115,114 * ha$$

$$R^2 = 0,266203 .$$

Nonostante il modello spieghi solo il 26,62% della variabilità dei dati, si è deciso comunque di utilizzarlo dal momento che si trattava di stimare soltanto un dato mancante per la variabile in questione e visto che il test di significatività era stato superato con successo (*test t* $\beta_1=10,54$ e *test t* $\beta_2=2,59$, entrambi maggiori del valore critico 1,96 della distribuzione T-Student stabilito con ∞ gradi di libertà e $\alpha=0,05$).

Per il fatturato in euro (variabile n. 7) in funzione del numero di dipendenti e degli ettoltri prodotti si è ricavata invece l'espressione:

$$euro = - 3.240.581,455 + 448.182,521 * n. dipendenti + 49,318 * hl$$

$$R^2 = 0,848127 .$$

Come si può notare dal coefficiente di determinazione, il modello spiega abbastanza bene i dati con una quota sulla variabilità totale dell'84,81% e risulta statisticamente significativo (*test t* $\beta_1=16,75$, *test t* $\beta_2=9,98$ e *test t* $\beta_0=-6,08$, tutti esterni all'intervallo critico -1,96 e +1,96).

Dall'espressione del fatturato è stato poi possibile ricavare quella per il numero di dipendenti:

$$n. dipendenti = 7,23049 + 0,000002231 * euro - 0,000110039 * hl .$$

Da notare come non si sia risaliti allo stesso modo all'equazione inversa per gli ettoltri prodotti effettuando invece la prima analisi di regressione, e ciò per il fatto che qualche azienda non aveva specificato né il valore degli ettoltri né quello del fatturato.

Di fronte al singolo caso di un'impresa senza numero di dipendenti e fatturato, si è stimato il valore del primo attributo facendo la media del numero di addetti delle aziende a essa simili per ettoltri prodotti.

L'applicazione del modello per il fatturato è avvenuta con successo, tranne in otto casi in cui si

sono ottenuti dei valori negativi, fatto non plausibile; si trattava in particolare di aziende con pochi dipendenti e scarsa produzione in termini di ettolitri. Si è rimediato allora facendo la media del fatturato delle imprese a esse affini per ettolitri prodotti, ritenendo quest'ultima variabile più significativa rispetto al numero di dipendenti.

Si è provato a costruire altri modelli di regressione, ma dal momento che si sono ottenuti coefficienti di determinazioni molto bassi si è dovuto procedere con le stime tramite delle ipotesi e delle considerazioni logiche.

Riguardo la domanda n. 13 sulla previsione che un numero superiore di imprese adotterà nel futuro metodi di *postponement*, dal momento che la maggior parte del campione riteneva di sì, si è pensato che le imprese che non avevano dato risposta potessero appoggiare questa tesi. Analoga riflessione vale per la domanda n. 19 sulla previsione che i concorrenti avranno nel futuro un maggior numero di marchi privati o co-etichettati e per quella sul trend delle esportazioni (domanda n. 37). Similmente si è ragionato per la domanda n. 36 sull'uso di diversi *packaging* ed etichette per le esportazioni.

Poiché le imprese che non avevano risposto al quesito n. 14 sull'intenzione di ricorrere al *postponement* nel futuro già lo praticavano, si è supposta una continuazione nel farlo. Lo stesso vale per l'analoga domanda n. 18 sulle *private label* e i marchi co-etichettati.

L'unica azienda senza specificazione della variabile "possesso di marchi multipli" (n. 15) praticava il *postponement*, di conseguenza si è pensato che a maggior ragione dovesse avere più marchi.

Per la domanda n. 44 sull'importanza della strategia di marketing in termini di risorse investite si è calcolata la media dei giudizi assegnati alle altre leve; per la domanda n. 45 sul peso del prodotto/*packaging* si è fatto un confronto con gli altri pilastri del marketing.

Per le variabili sulla rilevanza delle aree gestionali (n. 50-57) e quelle sulle prestazioni aziendali (n. 58-64) si è optato invece per il valore neutro della scala da 1 a 5 proposta, ossia 3, corrispondente rispettivamente a importanza media e andamento stabile.

Infine, per alcune variabili, cioè quelle relative al numero di etichette di vino da tavola, IGT, DOC e DOCG, non è stato possibile in alcun modo fare delle stime, e di conseguenza sono state eliminate dal *database*.

Di seguito si procede con l'analisi del *dataset*, costituito quindi da 309 unità statistiche e 68 variabili.

6.1.2 Analisi descrittiva del campione

Il campione indagato è formato da 309 aziende, di cui 106, pari al 34,30% del totale, appartenenti alla regione del Veneto, 118 all'Emilia Romagna (38,19%) e 85 suddivise tra Marche e Abruzzo (27,51%).

Si tratta per lo più di imprese di piccole dimensioni.

Sebbene la superficie media a vigneto si attesti intorno ai 133 ettari a causa di poche imprese sopra i 1000 ettari, tra cui un *outlier* con ben 8000, il 19,42% ne presenta meno di 5 e il 14,56% tra i 6 e i 10 (classi con la maggiore densità di frequenza percentuale) (tab. 6.1).

Tab. 6.1: Distribuzione delle imprese per classi di superficie a vigneto (ettari) (campione)

Classi di superficie a vigneto (ettari)	Frequenza assoluta	Frequenza relativa %	Densità di frequenza %
<5]	60	19,42%	3,8835%
(5-10]	45	14,56%	2,9126%
(10-25]	89	28,80%	1,9202%
(25-50]	55	17,80%	0,7120%
(50-100]	25	8,09%	0,1618%
(100-500]	19	6,15%	0,0154%
(500-1.000]	8	2,59%	0,0052%
>1.000	8	2,59%	0,0000%
Totale	309	100,00%	

Fonte: Nostra elaborazione su dati questionario

Il numero medio di dipendenti è pari a 14, con il 32,69% delle aziende dotato di meno di 5 addetti e quasi il 90% caratterizzato da meno di 25 lavoratori (tab. 6.2).

Tab. 6.2: Distribuzione delle imprese per classi di numero di dipendenti (campione)

Classi di numero di dipendenti	Frequenza assoluta	Frequenza relativa %	Densità di frequenza %
<5]	101	32,69%	6,5372%
(5-10]	90	29,13%	5,8252%
(10-25]	85	27,51%	1,8339%
(25-50]	21	6,80%	0,2718%
(50-100]	10	3,24%	0,0647%
>100	2	0,65%	0,0000%
Totale	309	100,00%	

Fonte: Nostra elaborazione su dati questionario

Solitamente la classe dirigenziale è costituita da una (48,87% dei casi) o due (28,80%) persone (tab. 6.3) con un'età media di 47 anni; il fatto che la distribuzione relativa a quest'ultima variabile

si concentri nelle classi di età inferiori fa ipotizzare ci sia stato un positivo ricambio generazionale (tab. 6.4).

Tab. 6.3: Distribuzione delle imprese per classi di numero di dirigenti aziendali (campione)

Classi di numero di dirigenti aziendali	Frequenza assoluta	Frequenza relativa %	Densità di frequenza %
1	151	48,87%	48,8673%
2	89	28,80%	28,8026%
3-5	63	20,39%	10,1942%
6-10	5	1,62%	0,4045%
>10	1	0,32%	0,0000%
Totale	309	100,00%	

Fonte: Nostra elaborazione su dati questionario

Tab. 6.4: Distribuzione delle imprese per classi di età media del gruppo dirigente (campione)

Classi di età media del gruppo dirigente	Frequenza assoluta	Frequenza relativa %	Densità di frequenza %
<30]	11	3,56%	0,1187%
(30-40]	76	24,60%	2,4595%
(40-50]	135	43,69%	4,3689%
(50-60]	71	22,98%	2,2977%
(60-70]	14	4,53%	0,4531%
>70	2	0,65%	0,0000%
Totale	309	100,00%	

Fonte: Nostra elaborazione su dati questionario

Approfondendo la struttura organizzativa, le aziende presentano in media uno o due *manager* – o quanto meno tecnici con responsabilità o specifiche deleghe – per la gestione di ciascuna delle seguenti aree: vigneto, cantina, approvvigionamenti, vendite e contabilità; studiando i relativi *range*, mentre per il vigneto non si superano mai i 4 addetti, non mancano casi, anche se isolati, in cui si hanno 18 responsabili per la cantina, 25 sia per gli approvvigionamenti che per le vendite, e 15 per la contabilità.

Per quanto riguarda la produzione annua, il 36,25% delle aziende produce meno di 1.000 ettolitri (classe a maggior densità di frequenza percentuale), il 42,07% tra i 1.000 e i 10.000, il 9,06% tra i 10.000 e i 50.000; solo poche, ossia quelle maggiori in termini di numero di dipendenti o di superficie vitata, si caratterizzano per quantitativi più elevati, con casi eccezionali che raggiungono cifre di 1.000.000 e 1.800.000 ettolitri (tab. 6.5).

Il campione si distingue per un fatturato annuo medio di quasi 5 milioni di euro, derivante solitamente per l'11,60% da vini da tavola, per il 29,01% da vini IGT, per il 57,42% da vini DOC, caratterizzati da un prezzo più elevato, e l'1,96% da vini DOCG, di massimo pregio; la tab. 6.6 illustra la ripartizione delle aziende in base al fatturato annuo.

Tab. 6.5: Distribuzione delle imprese per classi di produzione annuale di vino (ettoltri) (campione)

Classi di produzione annuale di vino (ettoltri)	Frequenza assoluta	Frequenza relativa %	Densità di frequenza %
<1.000]	112	36,25%	0,0362%
(1.000-10.000]	130	42,07%	0,0047%
(10.000-50.000]	28	9,06%	0,0002%
(50.000-100.000]	21	6,80%	0,0001%
(100.000-500.000]	14	4,53%	0,0000%
>500.000	4	1,29%	0,0000%
Totale	309	100,00%	

Fonte: Nostra elaborazione su dati questionario

Tab. 6.6: Distribuzione delle imprese per classi di fatturato medio annuo (euro) (campione)

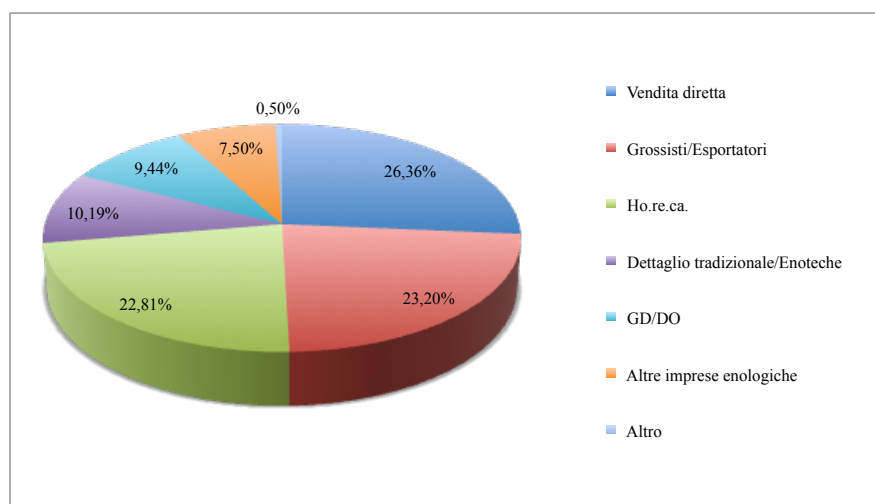
Classi di fatturato medio annuo (euro)	Frequenza assoluta	Frequenza relativa %	Densità di frequenza %
<100.000]	31	10,03%	0,000100%
(100.000-500.000]	113	36,57%	0,000091%
(500.000-1.000.000]	47	15,21%	0,000030%
(1.000.000-10.000.000]	86	27,83%	0,000003%
(10.000.000-50.000.000]	28	9,06%	0,000000%
>50.000.000	4	1,29%	0,000000%
Totale	309	100,00%	

Fonte: Nostra elaborazione su dati questionario

Facendo la media delle percentuali dichiarate dalle imprese relativamente alla ripartizione delle loro vendite per canale distributivo nell'anno 2006, è possibile stabilire a livello generale l'importanza dei vari canali (fig. 6.1). La bassa quota riservata alla Grande Distribuzione (GD) e alla Distribuzione Organizzata (DO), canali per eccellenza del commercio moderno che oggi riscuotono un enorme successo, può essere dovuta proprio all'anno cui si rifanno le vendite, periodo in cui tali attori stavano acquisendo quote di mercato a un ritmo che solo più avanti si è velocizzato.

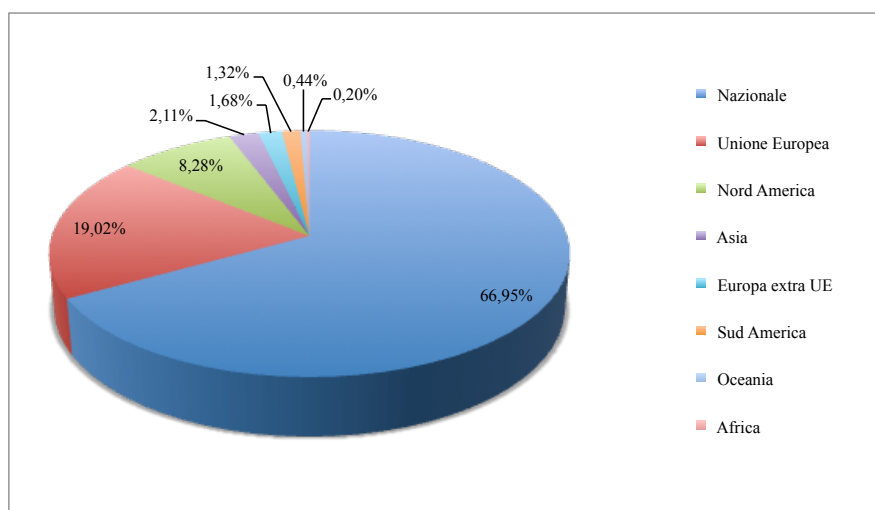
Analizzando i mercati di sbocco del 2006, il 22,98% del campione (71 aziende) opera solo in ambito nazionale: si tratta per lo più di imprese con meno di 10 dipendenti (55 casi), una produzione inferiore ai 1.000 ettoltri (34 aziende) o un fatturato sotto i 500.000 euro (54 casi). Il restante 77,02% (238 aziende) commercializza invece i suoi prodotti a livello internazionale. La fig. 6.2 illustra una plausibile ripartizione percentuale delle esportazioni nelle varie aree realizzata sulla base dei punteggi medi assegnati dalle varie aziende relativamente alla ripartizione delle loro vendite nei vari mercati; come si può notare, i mercati più importanti, oltre a quello nazionale (66,95%), sono l'Unione Europea (19,2%) e il Nord America (8,28%).

Fig. 6.1: Ripartizione delle vendite 2006 per canale distributivo (campione)



Fonte: Nostra elaborazione su dati questionario

Fig. 6.2: Ripartizione per mercato delle vendite 2006 delle imprese esportatrici (campione)



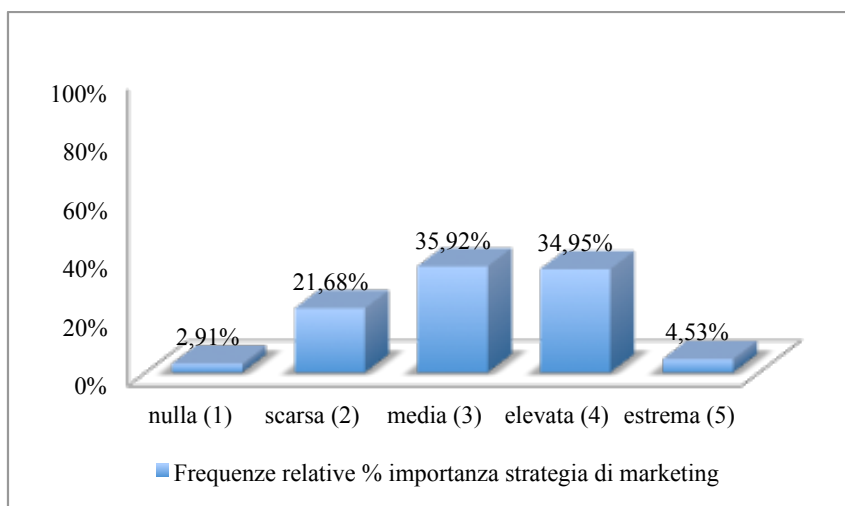
Fonte: Nostra elaborazione su dati questionario

Il 69,75% delle aziende esportatrici utilizza diversi *packaging* ed etichette a seconda della destinazione dei prodotti, il che dimostra una certa attenzione e sensibilità verso i consumatori finali e la diffusione di un approccio *Glocal* che prevede un adattamento della strategia di base alle varie realtà locali di commercializzazione. Solo il 30,25% delle aziende ricorre invece a un piano indifferenziato.

Da notare come l'86,08% del campione preveda di esportare nel futuro, a significare che una parte delle aziende che attualmente non si rivolgono ai mercati esteri inizieranno a farlo, e ciò di fronte a un giudizio condiviso e generalizzato sulla necessità di dover espandersi per rimanere competitivi (circa l'87% delle imprese ritiene che questo comportamento sarà diffuso nel futuro).

Relativamente all'orientamento strategico, in termini di risorse impiegate il campione assegna alla strategia di marketing, su una scala da 1 a 5, un punteggio pari a 3,26 a più o meno di uno scarto quadratico medio di 0,91, ossia un'importanza media, come conferma anche la moda pari a 3. La fig. 6.3 illustra la distribuzione di frequenza per i cinque punteggi, lievemente asimmetrica negativamente, come dimostra l'indice di asimmetria⁸ pari a -0,317, e relativamente piatta, con un indice di curtosi⁹ di -0,408.

Fig. 6.3: Distribuzione delle imprese per importanza della strategia di marketing (campione)



Fonte: Nostra elaborazione su dati questionario

⁸ L'indice di asimmetria o *skewness* è uno degli indicatori relativi alla forma di una distribuzione e quello utilizzato è così definito:

$$\frac{n}{(n-1)(n-2)} \sum \left(\frac{x_i - \bar{x}}{\sigma} \right)^3 .$$

Esso caratterizza il grado di asimmetria di una distribuzione intorno alla sua media; l'asimmetria positiva (coefficiente maggiore di zero) indica una distribuzione con una coda asimmetrica che si estende verso destra, verso cioè i valori maggiori; l'asimmetria negativa (coefficiente minore di zero) indica invece una distribuzione con una coda asimmetrica che si estende verso sinistra in direzione dei valori minori; nel caso in cui l'indice fornisca come risultato zero, la distribuzione risulta simmetrica rispetto alla media, come accade ad esempio per la distribuzione normale.

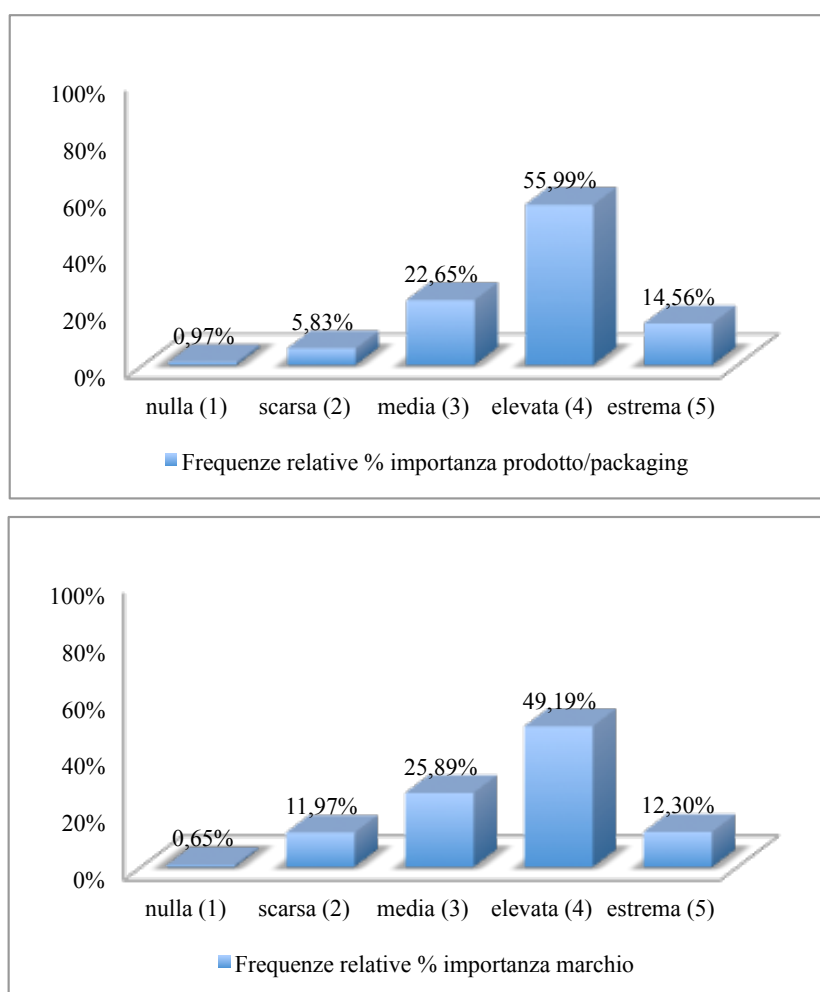
⁹ L'indice di curtosi, anch'esso relativo alla forma di una distribuzione, costituisce una misura dell'allontanamento dalla normalità distributiva, rispetto alla quale si può verificare un maggiore appiattimento o un maggiore allungamento. Il coefficiente usato è così definito:

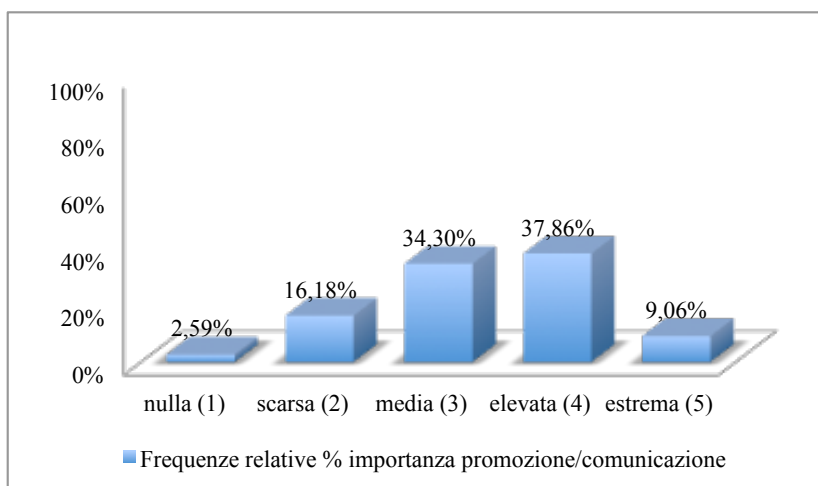
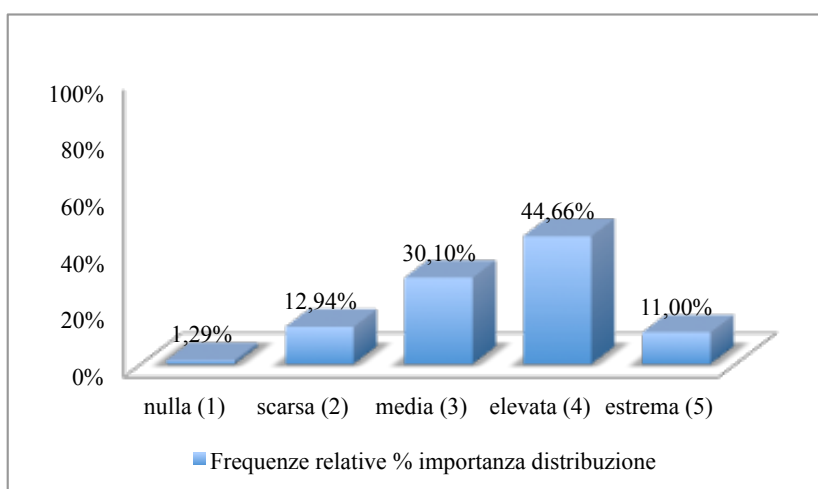
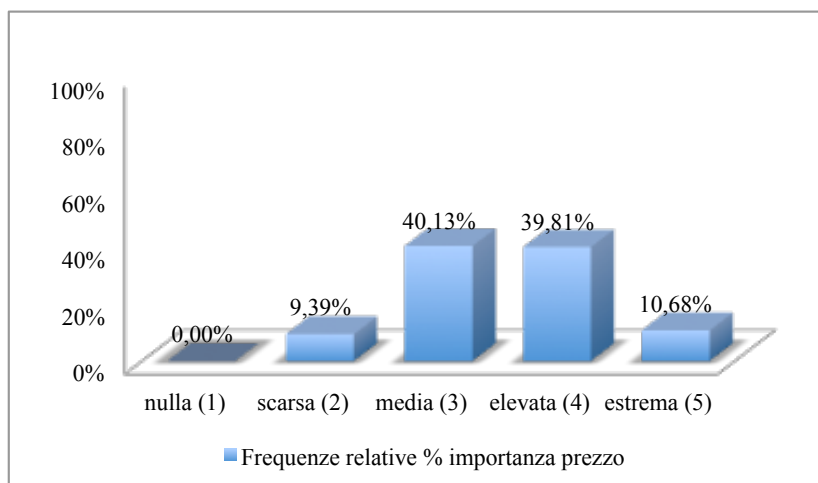
$$\left\{ \frac{n(n+1)}{(n-1)(n-2)(n-3)} \sum \left(\frac{x_i - \bar{x}}{\sigma} \right)^4 \right\} - \frac{3(n-1)^2}{(n-2)(n-3)}$$

e assume valori maggiori di zero se la curva è leptocurtica, ossia più appuntita rispetto a una distribuzione normale, minori di zero se la curva è platicurtica, cioè più piatta di una normale; nel caso in cui il coefficiente restituisca zero, la curva si definisce normocurtica, cioè piatta come una normale.

Analizzando le classiche leve del marketing, allo stesso modo si riscontra per tutte un'importanza di livello medio. In particolare, le imprese tendono a investire leggermente di più nel prodotto e nel *packaging* (punteggio medio di 3,74 più o meno una deviazione standard di 0,79); seguono il marchio/*brand* (punteggio medio pari a $3,67 \pm 0,88$), il prezzo ($3,60 \pm 0,76$), la distribuzione ($3,59 \pm 0,89$) e la promozione e comunicazione ($3,43 \pm 0,92$). La fig. 6.4 mostra le relative distribuzioni di frequenza, tutte asimmetriche negativamente, in particolare quella del prodotto/*packaging* (indice di asimmetria pari a -0,814), e più o meno piatte, a eccezione sempre di quella del prodotto/*packaging* (indice di curtosi pari a 1,074).

Fig. 6.4: Distribuzione delle imprese per importanza delle varie leve di marketing (campione)





Fonte: Nostra elaborazione su dati questionario

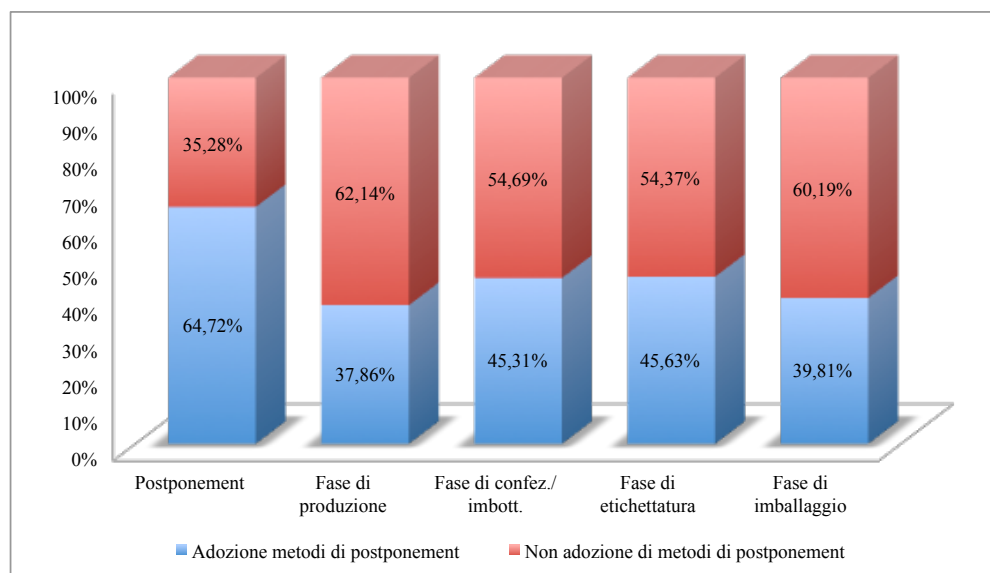
Anche le diverse aree gestionali delle imprese presentano degli investimenti di grado medio che differiscono tra loro lievemente; in ordine di importanza si hanno: produzione/impianti (punteggio medio pari a $3,67 \pm 0,83$, moda 4), vendite ($3,56 \pm 0,85$, moda 4), ricerca/innovazione/sviluppo prodotto ($3,34 \pm 0,99$, moda 3), comunicazione ($3,24 \pm 0,87$, moda 3), logistica ($3,09 \pm 0,94$, moda

3), informatica ($3,08 \pm 0,90$, moda 3), amministrazione/finanza ($3,07 \pm 0,75$, moda 3) e altro ($0,12 \pm 0,66$, moda 0).

Infine, prendendo in considerazione i giudizi sulle prestazioni gestionali ottenute dalle imprese, si evidenzia per tutti gli indicatori una certa stabilità. Più precisamente, si rilevano punteggi migliori per l'innovazione di prodotto e di processo ($3,58 \pm 0,67$), per la gamma di produzione e vendita ($3,57 \pm 0,59$) e per le vendite all'estero ($3,53 \pm 0,82$); seguono le immobilizzazioni nell'esercizio ($3,42 \pm 0,68$), le quote di mercato ($3,23 \pm 0,86$), l'occupazione ($3,11 \pm 0,52$), e i profitti ($2,94 \pm 0,89$).

Riguardo la tecnica del *postponement*, il 64,72% del campione (200 aziende) ricorre a questa pratica in almeno uno dei seguenti momenti: fase di produzione (miscelazione/taglio), fase di confezionamento/imbottigliamento, fase di etichettatura e fase di imballaggio. In particolare, le occasioni in cui si effettua maggiormente il *postponement* sono quelle di etichettatura (45,63% del campione, pari a 141 aziende) e di confezionamento/imbottigliamento (45,31%, pari a 140 aziende); seguono quelle di imballaggio (39,81% del campione, per un totale di 123 aziende) e di produzione (37,86%, pari a 117 aziende) (fig. 6.5). Le aziende più all'avanguardia che posticipano la finitura del vino in tutte e quattro le fasi sono 57, rappresentando il 18,45% del totale.

Fig. 6.5: Distribuzione delle imprese per adozione del *postponement* (campione)



Fonte: Nostra elaborazione su dati questionario

Alla domanda se un maggior numero di aziende vinicole adotterà nel futuro metodi di *postponement*, il 77,35% delle imprese si dimostra convinto di ciò, ma solo il 55,99% prevede di adottare ancora questa tecnica negli anni a venire, una quota purtroppo inferiore rispetto a quella attuale di adozione, pari, come detto, a circa il 65%.

Per quanto riguarda il numero di marchi o *brand* in produzione, come mostra la tab. 6.7 il 66,67% delle imprese possiede un solo marchio, che, facendo delle analisi incrociate, nel 74,27% dei casi è aziendale, nel 21,36% co-etichettato con altri attori imprenditoriali o distributivi, nel 4,37% dei casi *private label*, creato cioè per la Grande Distribuzione Organizzata (GDO) o la ristorazione. A possedere marchi multipli, adottando quindi una strategia diversificata e un marketing differenziato a seconda del pubblico di riferimento, è il 33,33% del campione; entrando nei dettagli in riferimento a questa quota, il 34,95% delle aziende padroneggia contemporaneamente, oltre a quello/i personali, anche almeno un marchio *private label* e co-etichettato; il 26,21% possiede solo *brand* propri; il 24,27% presenta *brand* di proprietà e co-etichettati; il 14,56% produce anche per sé e *private label*.

Tab. 6.7: Gestione della leva marchio (campione)

Un solo marchio/ <i>brand</i> : 66,67% del campione	<i>private label</i>	4,37%
	co-etichettato	21,36%
	proprio	74,27%
Marchi/ <i>brand</i> multipli: 33,33% del campione	proprio + <i>private label</i>	14,56%
	proprio + co-etichettato	24,27%
	<i>private label</i> + etichettato	34,95%
	solo propri	26,21%

Fonte: Nostra elaborazione su dati questionario

Da queste informazioni e, più direttamente, dalle specifiche domande poste tramite il questionario, deriva che a produrre vini co-etichettati è il 33,98% del campione, mentre che a lavorare per marchi *private label* è il 19,42% delle aziende, una quota che si auspica possa aumentare nel futuro così da poter sfruttare tutti i benefici derivanti da una collaborazione con la GDO.

Ciò sembra comunque confermato dal fatto che il 40,78% degli intervistati prevede di avere *private label* o marchi co-etichettati negli anni a venire, così come dalla convinzione generalizzata (74,43% del campione) che quello descritto sarà un trend diffuso essenziale per la competizione nel mondo vitivinicolo.

6.2 Metodologia: *cluster analysis*

Su questo campione si è deciso di operare una *cluster analysis* al fine di individuare gruppi di imprese con comportamenti simili dal punto di vista dell'orientamento e delle strategie di marketing¹⁰. In particolare, le variabili che si sono considerate per il processo sono innanzitutto quelle della sezione dedicata all'orientamento strategico (domande n. 44-57 del questionario), con un richiamo diretto al marketing, alle sue leve e alle diverse aree gestionali di un'impresa, e quelle della sezione sulle prestazioni gestionali (domande n. 58-64), caratterizzate dalla presenza di tipici indicatori di marketing; in secondo luogo si è scelto di utilizzare le variabili relative al *postponement* (domande n. 9-12), dal momento che la pratica mira ad aumentare la *customer satisfaction*, uno dei principali obiettivi dell'orientamento al mercato, quelle relative ai marchi/*brand* (domande n. 15-17), fondamentali strumenti di marketing, e, infine, l'attributo attinente all'uso di diversi packaging ed etichette in sede di esportazioni (domanda n. 36 del questionario), indicatore di una certa propensione alla differenziazione. Si tratta quindi di 30 variabili.

La *cluster analysis* è un insieme di tecniche statistiche atte a eseguire raggruppamenti (classificazione) di unità statistiche sulla base della similarità del loro profilo descritto da una serie di variabili; i gruppi ottenuti devono caratterizzarsi per un elevato grado sia di omogeneità interna che di eterogeneità esterna (Delvecchio, 1992; Molteni, 1993; Vercellis, 2006).

Volendo fornire una formalizzazione più esplicita, dato un insieme $I=(i_1, i_2, \dots, i_n)$ costituito da n unità statistiche per ciascuna delle quali sono stati rilevati i valori di p variabili X_1, X_2, \dots, X_p , obiettivo di un processo di clusterizzazione è raggiungere una partizione dell'insieme I in m sottoinsiemi C_1, C_2, \dots, C_m detti *cluster* tali per cui:

- $m < n$, ossia l'analisi deve condurre a una sintesi delle osservazioni;
- $C_h \cap C_k = \emptyset$ con $h, k = 1, 2, \dots, m$, cioè l'intersezione di due *cluster* è uguale all'insieme vuoto, ovvero ogni unità statistica può appartenere a un solo gruppo;
- $\bigcup_{i=1, \dots, m} C_i = I$, vale a dire che l'unione degli m *cluster* è l'insieme degli n elementi di partenza;
- C_1, C_2, \dots, C_m devono essere dotati di compattezza interna, nel senso che gli elementi i_j appartenenti a uno stesso gruppo devono essere il più possibile omogenei tra loro, e di respingenza esterna, nel senso che elementi appartenenti a *cluster* diversi devono essere il più possibile disomogenei tra loro.

¹⁰ Il *software* statistico a tal fine utilizzato è "R".

Questi metodi si sono sviluppati a partire dalla fine del XIX secolo nell'ambito di numerose discipline quali l'econometria, l'economia, la psicologia, la biologia, la fisica, la medicina e l'ingegneristica, campi in cui la classificazione dei dati è una parte essenziale della ricerca di modelli interpretativi della realtà, e si stima che in letteratura gli algoritmi elaborati fino a oggi siano circa un migliaio, anche se in alcuni casi sostanzialmente analoghi in quanto frutto appunto di diverse materie che si sono approcciate al problema in modo indipendente e parallelo. Grazie all'evoluzione degli strumenti di calcolo automatico, è possibile attualmente utilizzare algoritmi sempre più complessi dal punto di vista computazionale, ma sempre più efficienti nel trarre informazioni dai dati tramite una loro adeguata classificazione.

Tutti gli algoritmi presuppongono comunque la scelta di una misura di omogeneità tra le unità statistiche definita in particolare in termini di minore distanza o maggiore similarità tra le unità stesse.

Data una coppia di individui i e j identificati dalle misurazioni relative a p variabili, una funzione reale d_{ij} è una distanza se gode delle seguenti proprietà:

- non negatività, $d_{ij} \geq 0$;
- la distanza di un elemento da se stesso è nulla, $d_{ii} = 0$;
- simmetria $d_{ij} = d_{ji}$;
- diseguaglianza triangolare, $d_{ij} \leq d_{ir} + d_{rj}$.

Di seguito si presentano le funzioni di distanza più diffuse qualora si debba operare essenzialmente con dati quantitativi.

Dati due vettori riga \mathbf{x}_i e \mathbf{x}_j della matrice dei dati \mathbf{X} $n \times p$ che contengono il profilo delle unità i e j misurato su p attributi, si definisce distanza Euclidea la norma della differenza tra i due vettori:

$$d_{ij} = \|\mathbf{x}_i - \mathbf{x}_j\| = \left[(\mathbf{x}_i - \mathbf{x}_j)^T (\mathbf{x}_i - \mathbf{x}_j) \right]^{1/2} = \left[\sum_{k=1}^p (x_{ik} - x_{jk})^2 \right]^{1/2} .$$

Eliminando la radice quadrata, si può far riferimento alla distanza Euclidea al quadrato.

L'espressione:

$$d_{ij} = \left[(\mathbf{x}_i - \mathbf{x}_j)^T \mathbf{W} (\mathbf{x}_i - \mathbf{x}_j) \right]^{1/2} = \left[\sum_{k=1}^p (x_{ik} - x_{jk})^2 w_k \right]^{1/2} ,$$

dove \mathbf{W} è una matrice diagonale contenente i coefficienti di ponderazione w_k , indica invece la distanza Euclidea ponderata.

La distanza City Block o di Manhattan è rappresentata dalla somma delle differenze in valore assoluto tra le variabili e rispetto alla distanza Euclidea pone minor enfasi sulle differenze di ampia portata non essendovi l'elevamento alla seconda potenza:

$$d_{ij} = \sum_{k=1}^p |x_{ik} - x_{jk}| \quad .$$

Da notare come le due precedenti funzioni possano essere considerate come dei casi particolari della distanza di Minkowsky rispettivamente ponendo $\lambda=2$ e $\lambda=1$:

$$d_{ij} = \left[\sum_{k=1}^p |x_{ik} - x_{jk}|^\lambda \right]^{1/\lambda} \quad .$$

Nel caso della distanza di Chebychev si considera invece esclusivamente la differenza massima in valore assoluto tra le variabili:

$$d_{ij} = \max_k |x_{ik} - x_{jk}| \quad .$$

Per quanto riguarda i dati qualitativi, anche se in certi casi può essere utilizzata ancora correttamente la distanza Euclidea, a essi meglio si addice il concetto di similarità, che gode delle seguenti proprietà:

- $s_{ij} = s_{ji}$;
- $s_{ij} > 0$;
- s_{ij} cresce all'aumentare della similarità fra i e j .

Le misure più diffuse per le variabili qualitative dicotomiche sono il coefficiente di *simple matching* e quello di similarità di Jaccard. Dopo aver sintetizzato la matrice dei dati in una tabella di contingenza:

		Attributo h	
		1	0
Attributo k	1	a	b
	0	c	d
		$a+b+c+d=n$	

in cui a rappresenta il numero delle unità statistiche che presentano entrambi gli attributi (frequenza congiunta) e b il numero delle unità che presentano l'attributo k ma non quello h , si definisce il primo indice come:

$$c_{ij} = (a+d)/p = 1-d_{ij} = 1-(b+c)/p \quad ,$$

mentre il secondo come:

$$c_{ij} = a/(a+b+c) = 1-d_{ij} = 1-(b+c)/(a+b+c) \quad .$$

Nonostante la questione relativa alla scelta di una misura di similarità/distanza abbia ricevuto una forte attenzione in letteratura, i risultati di alcuni studi empirici (Green e Rao, 1969; Sherman e Sheth, 1977) dimostrano che tale decisione non è cruciale nella determinazione della soluzione finale quanto quella dell'algoritmo di *cluster analysis*. Si è deciso allora di utilizzare per il *dataset* la funzione di distanza più diffusa, cioè quella Euclidea semplice, e ciò dopo aver operato una standardizzazione¹¹ dei dati dal momento che le variabili utilizzate per la clusterizzazione sono non commensurabili, ossia si caratterizzano per una differente unità di misura a causa anche della loro diversa tipologia sia quantitativa che qualitativa. Da notare come questa procedura equivalga al calcolo della distanza di Karl Pearson, che, indifferente a cambiamenti di scala, è così definita:

$$d_{ij} = \left[\sum_{k=1}^p \frac{(x_{ik} - x_{jk})^2}{\sigma_k^2} \right]^{1/2} \quad ,$$

con σ^2 pari alla varianza della k -esima variabile.

Riguardo il processo di clusterizzazione, si è optato per un uso combinato di tecniche sia gerarchiche che non gerarchiche per sfruttare i relativi punti di forza.

Gli algoritmi di classificazione gerarchica, caratterizzati cioè da una procedura iterativa che genera una gerarchia nelle partizioni, sono utili per definire il numero dei grappoli da produrre, ma, sebbene dei vantaggi dal punto di vista computazionale, sono sensibili alla presenza di *outlier* e

¹¹ La standardizzazione è un processo che trasforma una variabile aleatoria distribuita secondo una media μ e una varianza σ^2 in una variabile aleatoria con distribuzione "standard", cioè di media 0 e varianza pari a 1. La formula da applicare è:

$$X' = \frac{X - \mu}{\sigma} \quad ,$$

dove σ è la deviazione standard della variabile.

Standardizzare le variabili equivale a uniformarne il peso nella clusterizzazione.

non consentono di falsificare la configurazione raggiunta: data la loro natura, nel momento in cui un oggetto viene allocato in un gruppo, esso non può più essere posto in un *cluster* diverso in una fase successiva.

Al contrario, gli algoritmi di classificazione non gerarchica, basati, per la formazione delle classi, sulla minimizzazione di un'assegnata funzione obiettivo tramite una procedura iterativa che ammette, nelle varie fasi, una riallocazione degli elementi già classificati così da permettere un progressivo miglioramento delle partizioni ottenute, sembrano essere meno sensibili alla presenza di *outlier*, all'esistenza di errori di misura nelle distanze/similarità, alla scelta di una particolare funzione distanza e alla considerazione di attributi irrilevanti; offrono inoltre la possibilità di analizzare efficientemente grandi masse di dati in termini sia di risorse *hardware* che di tempo. Necessitano però la specificazione a priori del numero di *cluster* che si vogliono ottenere (Molteni, 1993).

6.3 Risultati

6.3.1 Applicazione della *cluster analysis*

Si è iniziata così l'analisi del campione con degli algoritmi gerarchici al fine di individuare un possibile e adeguato numero di gruppi. Si sono utilizzati in particolare dei metodi agglomerativi, secondo i quali si procede a raggruppare le varie unità statistiche per aggregazioni successive partendo da gruppi elementari formati da un solo individuo. Essi si oppongono a quelli divisivi o scissori, che iniziano da un solo gruppo formato da tutte le unità statistiche e procedono per partizioni successive fino a giungere a gruppi costituiti da una sola unità. Il funzionamento delle tecniche gerarchiche agglomerative può essere così schematizzato:

1. ogni unità costituisce un gruppo e si calcola la matrice quadrata delle distanze $D_{n \times n}$;
2. i due gruppi che possiedono la distanza minima vengono uniti registrando il livello di distanza a cui avviene la fusione;
3. si calcola la distanza tra il nuovo gruppo e i gruppi già esistenti; si eliminano 2 righe e 2 colonne dalla matrice D in corrispondenza dei gruppi fusi, che vengono rimpiazzate da una sola riga e una sola colonna contenente la nuova distanza;

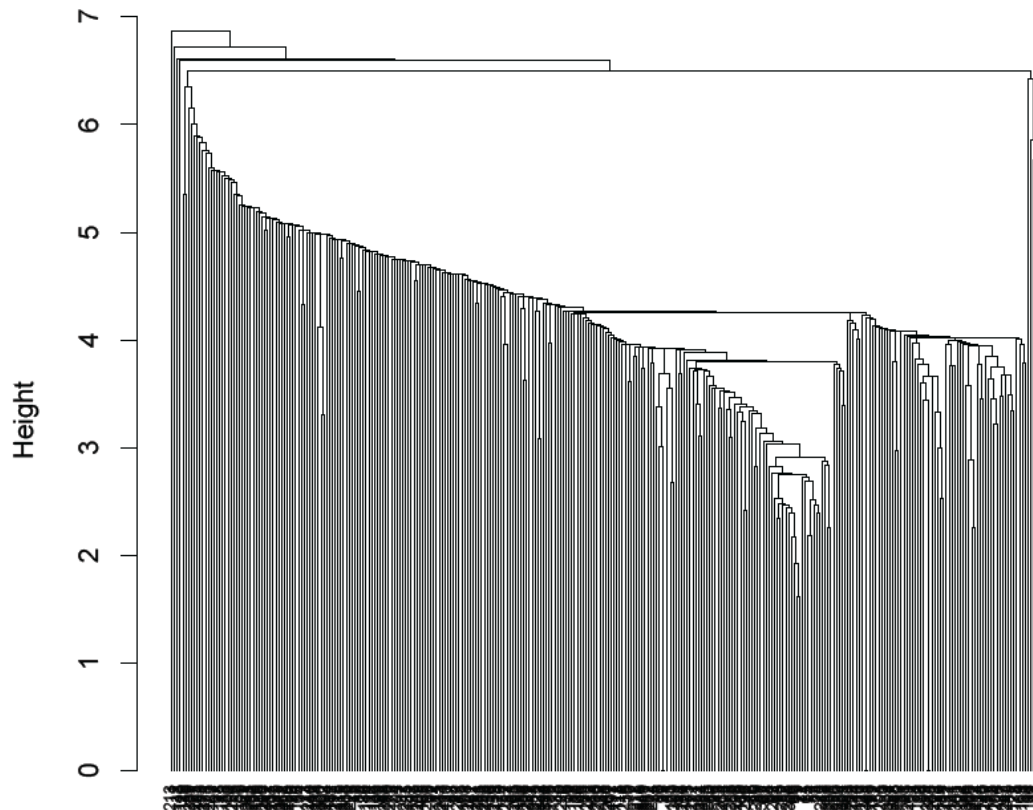
4. i passi 2 e 3 vengono ripetuti finché non si giunge a una configurazione in cui esiste un solo gruppo ($n-1$ iterazioni).

Lo strumento grafico con cui si può visualizzare il processo descritto è il dendrogramma, che riporta sull'asse delle ascisse le varie unità statistiche e su quello delle ordinate il livello di distanza a cui avviene la fusione; a ogni livello di distanza corrisponde una partizione. Dal dendrogramma è possibile apprezzare quanto un gruppo sia separato dagli altri considerando il rapporto tra il livello di distanza a cui un *cluster* viene formato e quello a cui si fonde con un altro, che è tanto più esiguo quanto più il grappolo è delimitato e separato dagli altri. Di conseguenza è bene che le altezze dei rettangoli tra gli individui, ossia alla base del dendrogramma, siano piccole, mentre che quelle dei rettangoli tra i gruppi, poste nella parte superiore del grafico, siano grandi. Il dendrogramma permette poi di decidere quanti *cluster* originare, e ciò tagliando perpendicolarmente il ramo più lungo tra quelli finali in modo da individuare, in corrispondenza delle intersezioni, dei gruppi il più eterogenei possibile.

Di seguito si illustrano i risultati dei metodi utilizzati, che, differendo per la modalità di calcolo della distanza tra i gruppi descritta al punto 3, producono delle soluzioni diverse più o meno buone.

L'applicazione del metodo del legame singolo (*nearest neighbour*), per cui la distanza tra i gruppi è misurata dalla distanza più piccola esistente tra gli elementi appartenenti a un *cluster* e quelli appartenenti a un altro, ha prodotto il dendrogramma in fig. 6.6, purtroppo non buono dati le basse altezze dei rami finali e, facendo una prova di classificazione, l'ottenimento di *cluster* costituiti anche da una sola unità statistica, situazione di certo non interessante.

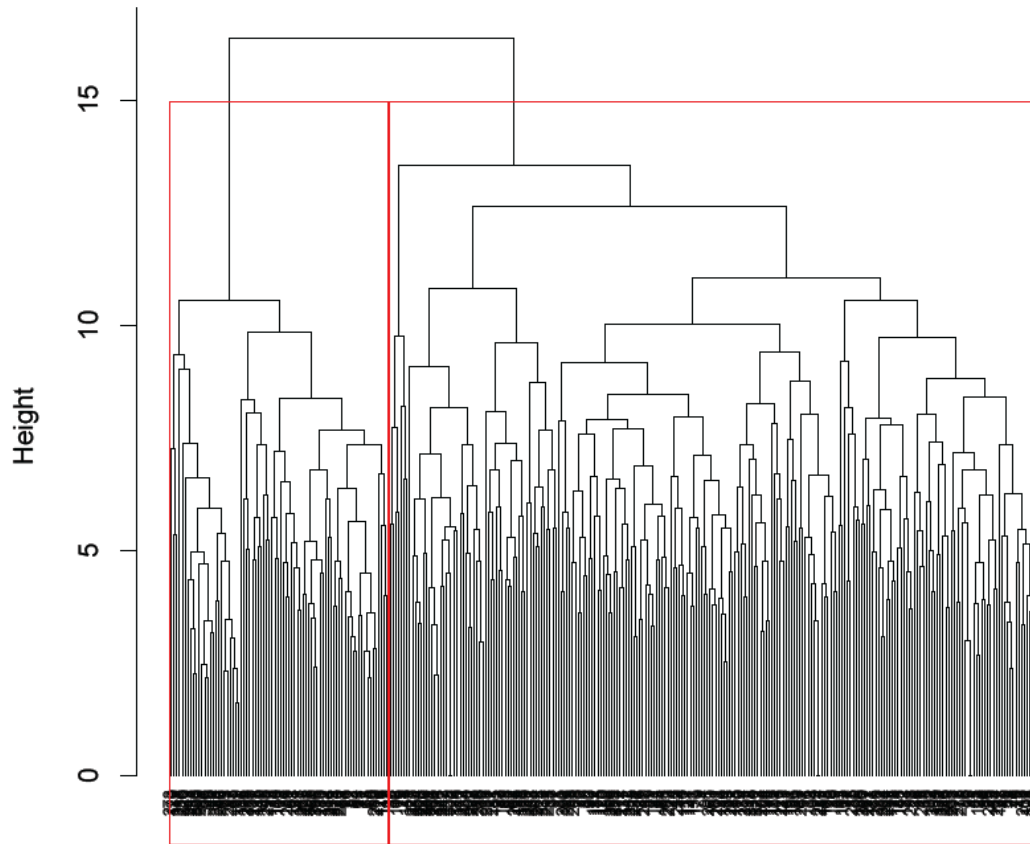
Fig. 6.6: Dendrogramma derivato dal metodo del legame singolo



Fonte: Nostra elaborazione su dati questionario

Il metodo del legame completo (*furthest neighbour*), che, rispetto al precedente, tende a esaltare l'eterogeneità tra i gruppi lasciando inalterata la differenza tra le unità statistiche poiché la distanza tra i *cluster* è definita come quella massima esistente tra gli individui componenti, ha fornito una soluzione migliore secondo la quale il numero ottimale di grappoli da considerare è pari a due (fig. 6.7). Ciò è facilmente comprensibile e visualizzabile se si opera un taglio del dendrogramma in corrispondenza del suo ramo più lungo, a una qualsiasi altezza compresa tra 13,56 e 16,36, ossia i livelli di fusione corrispondenti rispettivamente alla penultima e all'ultima iterazione. I gruppi così individuati risultano costituiti da 231 e 78 aziende vitivinicole.

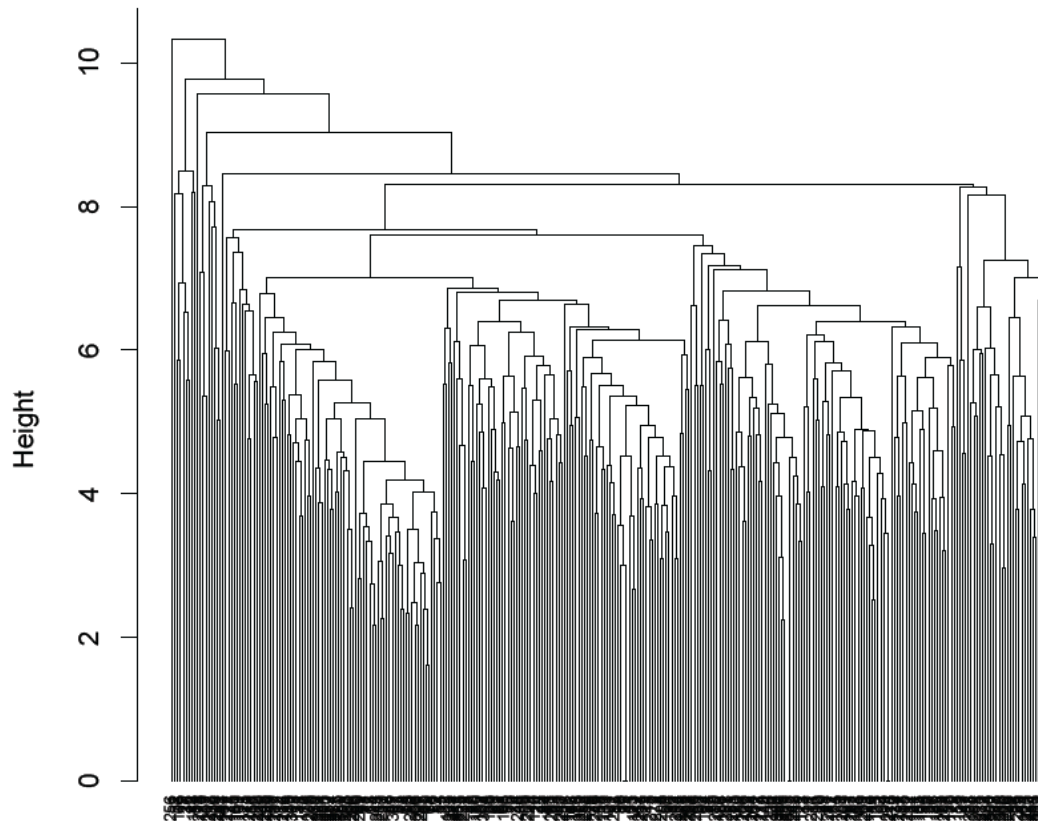
Fig. 6.7: Dendrogramma derivato dal metodo del legame completo



Fonte: Nostra elaborazione su dati questionario

Il metodo del legame medio (*average linkage*) prevede che la distanza tra i gruppi sia calcolata come media aritmetica semplice delle distanze tra tutte le unità che compongono i due gruppi considerati per la fusione; per questo motivo offre solitamente risultati intermedi rispetto a quelli originati delle due tecniche precedenti. In questo caso però, analogamente al metodo del legame singolo, il dendrogramma prodotto non appare soddisfacente (fig. 6.8).

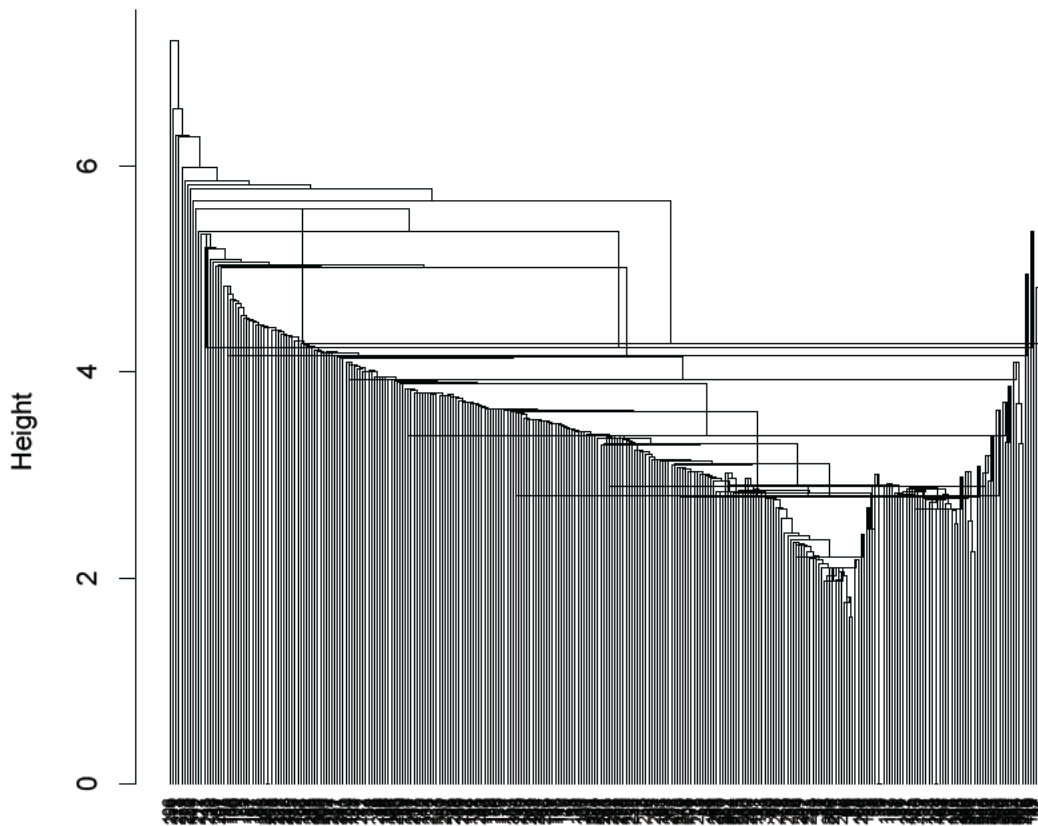
Fig. 6.8: Dendrogramma derivato dal metodo del legame medio



Fonte: Nostra elaborazione su dati questionario

Esito ancora più critico è stato ottenuto dall'applicazione del metodo del centroide (fig. 6.9), per il quale la distanza tra i gruppi è pari a quella tra i centroidi, ossia i valori medi calcolati sugli individui appartenenti ai *cluster*. Questa tecnica dà in genere luogo a fenomeni gravitazionali nel senso che i gruppi più grandi tendono ad attrarre al loro interno quelli più piccoli; inoltre le distanze a cui avvengono le fusioni possono essere non crescenti.

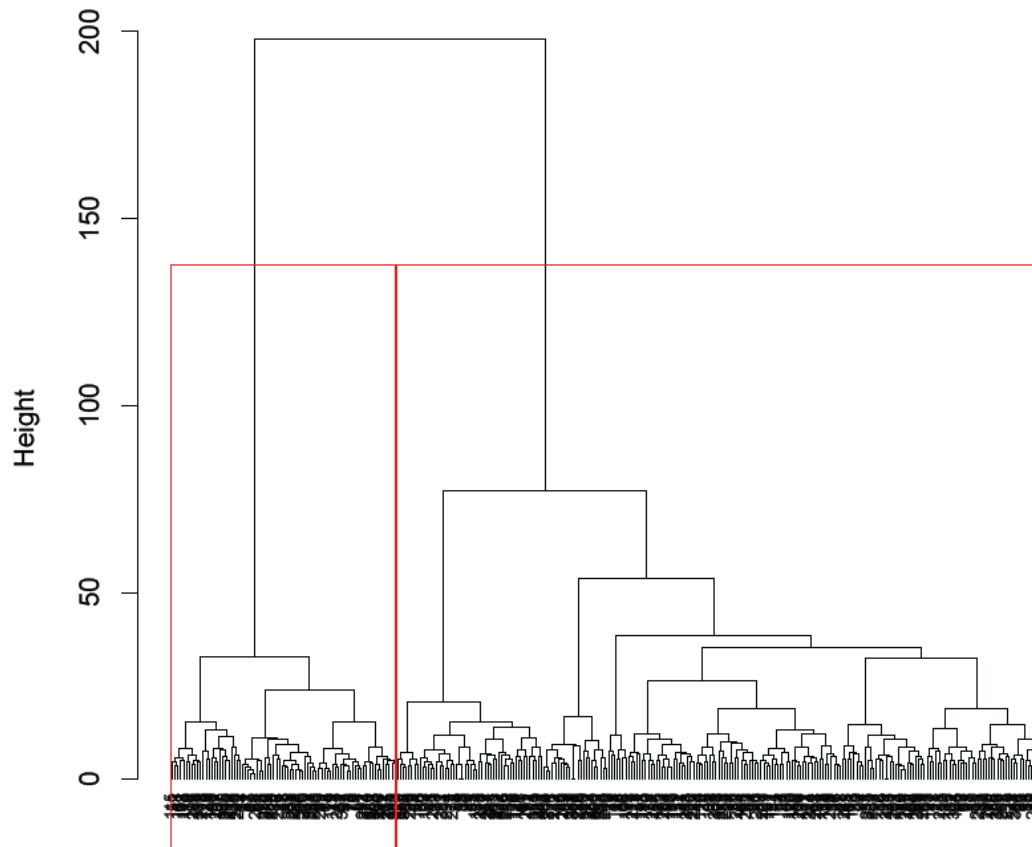
Fig. 6.9: Dendrogramma derivato dal metodo del centroide



Fonte: Nostra elaborazione su dati questionario

Infine, è stato applicato il metodo di Ward, che si fonda sulla scomposizione della devianza totale – il numeratore della varianza – entro (*within*) e tra (*between*) i gruppi: a ogni passo viene considerata l'unione di tutte le possibili coppie di *cluster* e viene fusa quella per cui la varianza entro i gruppi è minima. Questa tecnica ha fornito il risultato qualitativamente migliore rispetto a tutti gli altri metodi gerarchici. Come si può notare dalla fig. 6.10, le altezze alla base del dendrogramma sono piuttosto piccole, a significare una certa omogeneità tra le unità statistiche all'interno di uno stesso gruppo, mentre quella finale corrispondente all'ultima fusione risulta alquanto elevata. Tagliando così perpendicolarmente il dendrogramma a un'altezza compresa tra 77,17 e 197,91, è possibile individuare due *cluster* costituiti rispettivamente da 229 e 80 imprese vitivinicole.

Fig. 6.10: Dendrogramma derivato dal metodo di Ward



Fonte: Nostra elaborazione su dati questionario

Avendo compreso grazie al metodo del legame completo e a quello di Ward che il numero ottimale di *cluster* da individuare è pari a due, si è sottoposto il *dataset* a un'analisi non gerarchica. In particolare, si è fatto riferimento alla tecnica *k-means* proposta nel 1979 da Hartigan e Wong. Essa consiste nella specificazione iniziale di *k* punti (pari al numero di *cluster* voluti), detti *seeds*, e, schematicamente, funziona nel modo seguente:

1. ciascuna unità viene assegnata ai *k* punti in base alla distanza più piccola;
2. si calcola la media, ossia il centroide, per ciascuno dei *k* gruppi e si verifica che ciascuna unità sia assegnata al grappolo che ha il centroide più vicino;
3. le unità che non verificano l'ipotesi di lavoro vengono riassegnate e si ricontrolla la nuova soluzione.

La procedura viene iterata con spostamenti successivi delle unità fino a raggiungere una soluzione stabile. Più precisamente, l'algoritmo si ferma o quando due successive iterazioni portano alla

medesima partizione, o quando la funzione obiettivo scelta non decresce più in modo significativo, o, ancora, quando è stato raggiunto un certo numero di iterazioni precedentemente stabilito.

La configurazione finale e la velocità di convergenza dell'algoritmo dipendono dalla scelta iniziale dei *seeds*. Poiché il *software* utilizzato stabilisce di volta in volta in modo casuale i vari punti iniziali, a fronte di diversi tentativi in cui si sono specificati un numero di *cluster* uguale a 2 e un numero massimo di iterazioni pari a 50 si sono ottenute differenti soluzioni, caratterizzate comunque tutte da una ripartizione abbastanza equa dell'insieme di partenza; tra queste, l'*output* più stabile e frequente è risultato essere quello con il primo gruppo costituito da 176 unità e con il secondo grappolo formato da 133 imprese (fig. 6.11 e fig. 6.12).

Fig. 6.11: *Output* del metodo *k-means*

```
> # METODO NON GERARCHICO K-MEDIE
> fit.k=kmeans(Y, centers=2, iter.max = 50)
> fit.k
K-means clustering with 2 clusters of sizes 176, 133

Cluster means:
  p   p_taglio  p_imbot  p_etich  p_imbal  m_mult  m_priv  coetich  divers_etich  marktq  prod
1  0.2977919  0.2381001  0.2650475  0.2925704  0.2426866  0.2567133  0.2556243  0.2418568  0.4033055  0.5081826  0.3036918
2 -0.3940705 -0.3150798 -0.3507396 -0.3871608 -0.3211492 -0.3397109 -0.3382697 -0.3200511 -0.5336975 -0.6724822 -0.4018779
  marchio  prezzo  distr  comunic  a_ric  a_vend  a_comu  a_amm  a_infor  a_produz  a_log
1  0.3992608  0.3224807  0.4800984  0.4883243  0.4594291  0.4768680  0.4646860  0.4719188  0.4347837  0.4087961  0.4672679
2 -0.5283452 -0.4267414 -0.6353181 -0.6462036 -0.6079663 -0.6310434 -0.6149228 -0.6244940 -0.5753528 -0.5409633 -0.6183395
  a_altro  a_qm  a_prof  a_occ  a_imm  a_innov  a_prod_vend  a_vend_estero
1  0.05131811  0.3831383  0.3323317  0.2438590  0.1599380  0.4000129  0.2850643  0.3181202
2 -0.06790967 -0.5070101 -0.4397772 -0.3227006 -0.2116473 -0.5293404 -0.3772279 -0.4209711

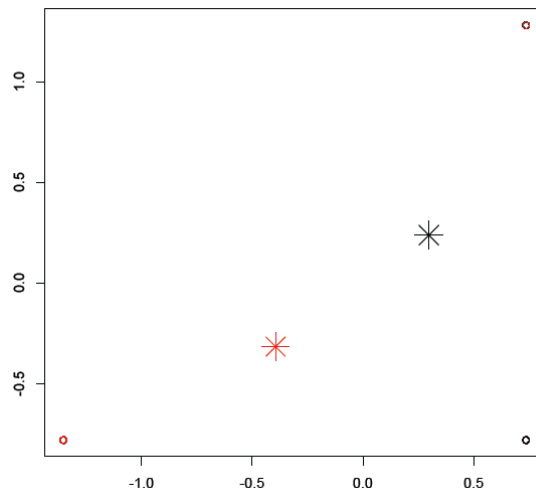
Clustering vector:
[1] 1 1 2 1 1 1 1 1 1 1 2 2 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 2 2 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 2 2 2 2 1 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 1 2 1 1 2 2
[62] 2 1 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 1 1 2 2 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 2 1 1 1 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 1 2 2 2 1 1 1
[123] 1 2 2 2 2 1 2 1 1 1 1 1 2 1 1 2 1 1 2 1 1 2 1 1 2 2 1 1 2 1 1 1 1 1 1 2 1 2 1 1 2 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 2 1 2 2 1 1 2 1
[184] 1 1 1 1 1 2 2 2 2 2 1 1 2 1 2 1 1 1 1 1 1 2 1 2 2 2 2 1 2 2 1 2 2 1 1 2 2 1 1 2 1 1 1 1 1 1 1 2 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 2 1
[245] 2 1 1 1 1 2 1 2 1 1 1 2 1 2 2 1 1 1 2 2 1 1 2 1 1 2 2 2 2 1 2 1 2 2 2 1 2 1 2 2 2 2 1 2 2 2 1 2 2 2 1 2 2 1 1 1 2 2 2 2 1 1 1 1 1 1
[306] 2 2 1 2

Within cluster sum of squares by cluster:
[1] 4527.398 3103.838
 (between_SS / total_SS = 17.4 %)

Available components:
[1] "cluster" "centers" "totss" "withinss" "tot.withinss" "betweenss" "size"
> fit.k$withinss
[1] 4527.398 3103.838
> fit.k$tot.withinss
[1] 7631.236
> fit.k$betweenss
[1] 1608.764
```

Fonte: Nostra elaborazione su dati questionario

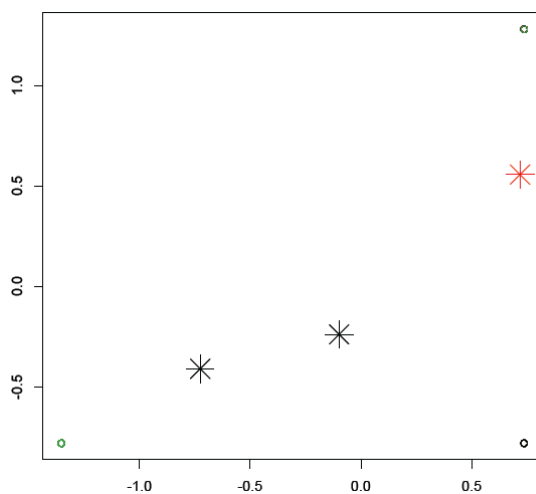
Fig. 6.12: Centroidi dei 2 *cluster*, metodo *k-means*



Fonte: Nostra elaborazione su dati questionario

Si è provato anche a fare delle analisi con 3 *cluster*, ma le soluzioni ottenute apparivano di volta in volta estremamente diverse in termini di numerosità: se a volte la ripartizione risultava più o meno equilibrata, in altre si sono ottenuti anche gruppi costituiti da meno di 10 unità statistiche. Analizzando poi sommariamente uno dei risultati più frequenti con grappoli composti rispettivamente da 108, 105 e 96 imprese, si è potuto caratterizzare facilmente l'ultimo *cluster*, decisamente poco orientato al mercato e all'uso del marketing, mentre i primi due apparivano assai simili tra loro in termini di comportamento (a tale proposito si osservi anche la fig. 6.13, nella quale i centri dei primi due *cluster* sono piuttosto vicini). Visto che l'obiettivo della *cluster analysis* è l'identificazione di grappoli il più possibile eterogenei, si è scartata questa ipotesi.

Fig. 6.13: Centroidi dei 3 *cluster*, metodo *k-means*



Fonte: Nostra elaborazione su dati questionario

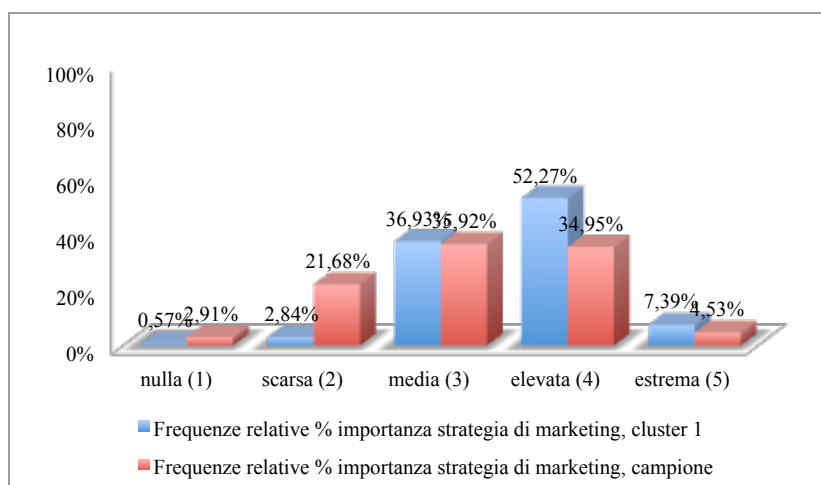
Di seguito si procede allora con lo studio e la descrizione dei due *cluster* ottenuti con il metodo non gerarchico delle *k-means* e costituiti rispettivamente da 176 e 133 imprese vitivinicole. Poiché il primo gruppo si distingue per un indiscutibile interesse alla soddisfazione dei clienti e per l'assegnazione di una certa importanza alla strategia di marketing e alle sue leve, gli si è assegnata l'etichetta di "imprese orientate al mercato". Riguardo il secondo gruppo, visibilmente non interessato al marketing, poco dinamico e legato a una tradizionale creazione, vendita, distribuzione e comunicazione del valore, le aziende che lo costituiscono sono state definite "orientate al prodotto".

6.3.2 Primo *cluster*: "Imprese orientate al mercato"

Il primo *cluster* risulta costituito da 176 imprese, pari al 56,96% del campione.

Analizzando le variabili utilizzate per la clusterizzazione, il gruppo assegna innanzitutto alla strategia di marketing un giudizio medio più elevato (+0,38 punti, ossia +11,73%) rispetto a quello riscontrato a livello di campione totale, pari cioè a 3,64, con uno scarto quadratico medio di 0,69. La distribuzione di frequenza dei cinque punteggi presenta infatti un'asimmetria negativa più accentuata, come dimostrano la moda uguale a 4 e, in valore assoluto, il maggior indice di asimmetria pari a -0,344, e un andamento leptocurtico, con un indice di curtosi uguale a 0,681 (fig. 6.14).

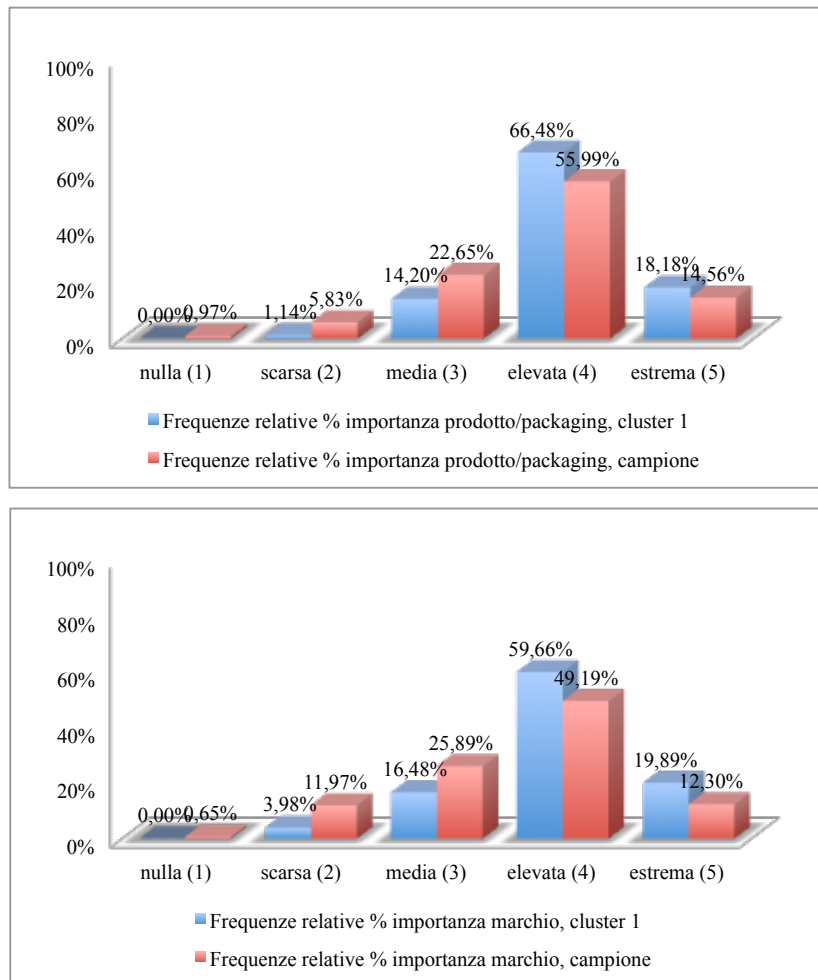
Fig. 6.14: Distribuzione delle imprese per importanza della strategia di marketing (*cluster* 1)

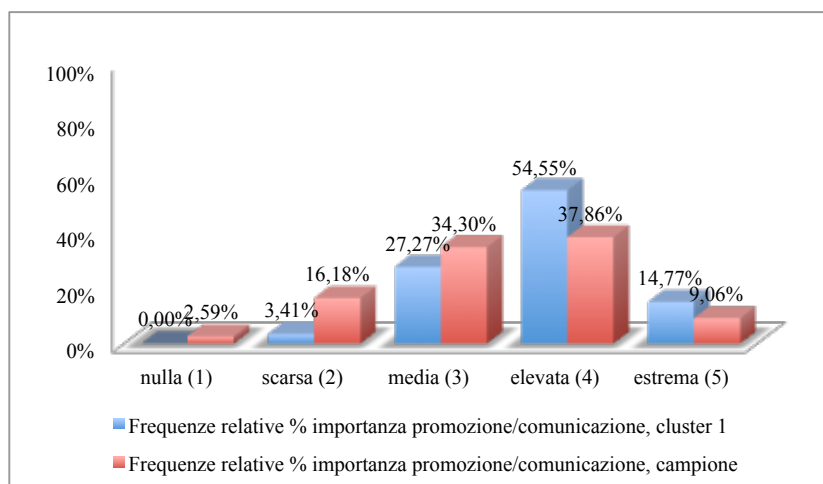
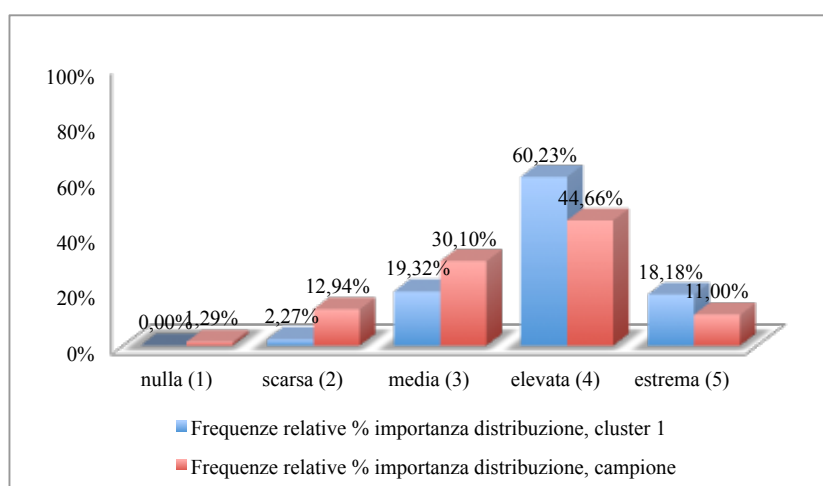
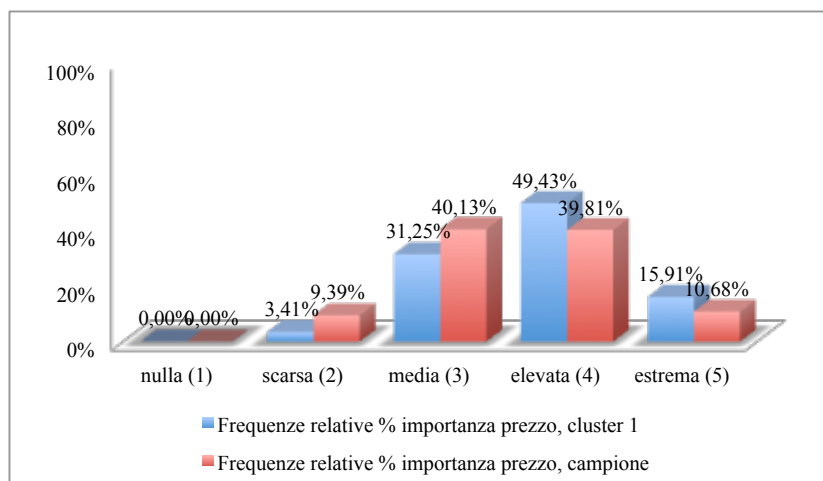


Fonte: Nostra elaborazione su dati questionario

Anche le varie leve di marketing sono oggetto di giudizi comunemente più elevati, in particolare la promozione/comunicazione e la distribuzione, gli elementi forse più distintivi dell'orientamento al mercato. Il prodotto/*packaging* ha così una media di 4,01 punti (+7,14% rispetto al campione generale) e uno scarto quadratico medio di 0,60, il marchio di 3,95 +/- 0,73 (+7,81%), il prezzo di 3,76 +/- 0,74 (+4,34%), la distribuzione di 3,94 +/- 0,68 (+9,66%), la promozione/comunicazione, infine, di 3,80 +/- 0,72 (+10,78%). Come si può notare, la leva preferita da questo primo *cluster* è quella del prodotto/*packaging*, mentre il prezzo è ultimo in graduatoria. Di seguito le varie distribuzioni di frequenza, tutte con asimmetria negativa e moda 4 (fig. 6.15).

Fig. 6.15: Distribuzione delle imprese per importanza delle varie leve di marketing (*cluster* 1)





Fonte: Nostra elaborazione su dati questionario

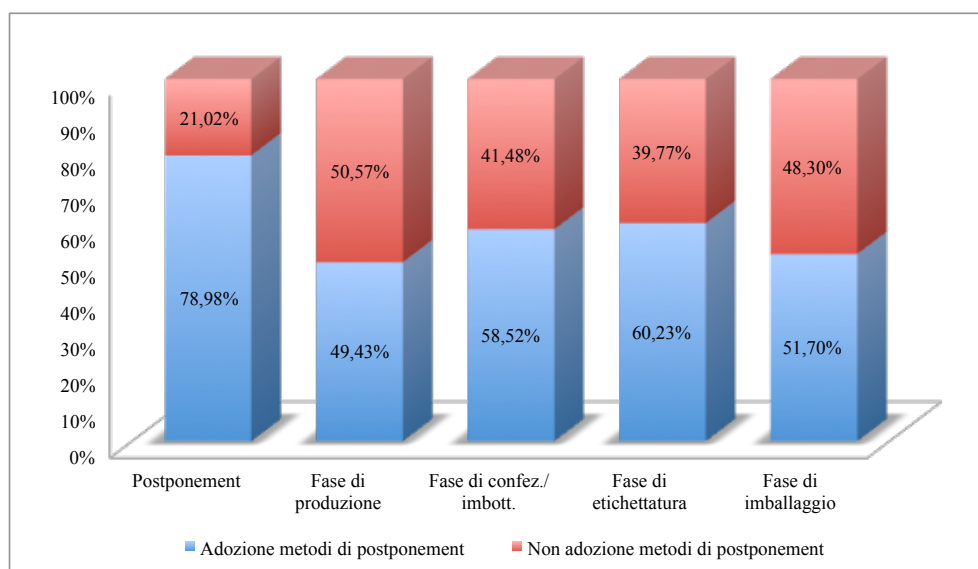
Anche tutte le differenti aree gestionali vedono in media un leggero miglioramento di importanza in termini di risorse investite, soprattutto quelle di ricerca/innovazione/sviluppo prodotto e della logistica, e risultano mantenere la stessa graduatoria espressa a livello di campione generale. Di seguito le relative statistiche. Produzione/impianti: $3,91 \pm 0,73$, moda 4 (+6,70%

rispetto al campione di partenza); vendite: $3,88 \pm 0,70$, moda 4 (+9,05%); ricerca/innovazione/sviluppo prodotto: $3,75 \pm 0,78$, moda 4 (+12,33%); comunicazione: $3,57 \pm 0,74$, moda 4 (+10,38%); logistica: $3,44 \pm 0,83$, moda 3 (+11,51%); informatica: $3,39 \pm 0,81$, moda 3 (+10,01%); amministrazione/finanza: $3,35 \pm 0,63$, moda 3 (+9,27%).

Il gruppo si caratterizza poi per prestazioni gestionali tendenzialmente superiori rispetto a quelle ottenute dal campione iniziale, a conferma dell'ipotesi – già validata da molti studi empirici – che un orientamento al mercato apporta *performance* migliori sotto molteplici punti di vista. Sebbene siano tutti su un livello di stabilità, i migliori giudizi sull'andamento dell'impresa si hanno nell'innovazione di prodotto e di processo ($3,81 \pm 0,58$), nelle vendite all'estero ($3,77 \pm 0,78$) e nella gamma di produzione e vendita ($3,69 \pm 0,58$); seguono le quote di mercato ($3,54 \pm 0,74$), le immobilizzazioni nell'esercizio ($3,54 \pm 0,67$), i profitti ($3,25 \pm 0,80$) e infine l'occupazione ($3,23 \pm 0,55$). Gli incrementi più rilevanti si hanno in particolare per i profitti (+10,37%) e le quote di mercato (+9,55%), fattori di primaria importanza per le imprese e di immediata e concreta rilevazione.

Riguardo il *postponement*, il gruppo appare decisamente propenso ad attuare questa tecnica in coerenza al suo orientamento al mercato che fa della soddisfazione del cliente – se non della personalizzazione – il suo principio fondamentale; infatti ben il 78,98% delle aziende, contro il 68,72% rilevato a livello aggregato, posticipa la finitura del prodotto. Le fasi in cui si ricorre maggiormente al metodo sono nuovamente quelle di etichettatura (60,23% delle imprese del *cluster*) e di confezionamento/imbottigliamento (58,52%), con a seguire quelle di imballaggio (51,70%) e di produzione (49,43%) (fig. 6.16). Da notare come in questo *cluster* la quota di aziende che ricorrono al *postponement* in tutte e quattro le fasi sia alquanto maggiore rispetto a quella del campione: 27,27% contro 18,45% (+8,82 punti percentuali).

Fig. 6.16: Distribuzione delle imprese per adozione del *postponement* (*cluster 1*)



Fonte: Nostra elaborazione su dati questionario

Analogamente aumenta la quota di imprese con marchi o *brand* multipli al fine di rispondere in modo più adatto al pubblico sia *consumer* che *trade*: 45,45% contro 33,33% (+12,12 punti percentuali). La tab. 6.8 mostra la gestione dei marchi da parte delle imprese del gruppo.

Le aziende che rivestono un ruolo di *copacker* per la GDO e la ristorazione rappresentano il 29,55% del gruppo (+10,13 punti percentuali rispetto al campione di partenza), mentre quelle che producono vini co-etichettati il 45,45% (+11,47%).

Tab. 6.8: Gestione della leva marchio (*cluster 1*)

Un solo marchio/ <i>brand</i> : 54,55% del cluster 1	<i>private label</i>	7,29%
	co-etichettato	32,29%
	proprio	60,42%
Marchi/ <i>brand</i> multipli: 45,45% del cluster 1	proprio + <i>private label</i>	18,75%
	proprio + co-etichettato	23,75%
	<i>private label</i> + etichettato	37,50%
	solo propri	20,00%

Fonte: Nostra elaborazione su dati questionario

La profonda attenzione verso la domanda che contraddistingue questo *cluster* si ritrova anche in ambito di esportazioni: il 73,86% delle imprese ricorre a etichette/*packaging* differenti a seconda delle aree di destinazione, una quota di molto superiore (+20,14 punti percentuali) a quella registrata a livello aggregato.

Passando allo studio delle variabili non usate nel processo di clusterizzazione così da tracciare un profilo descrittivo e anagrafico delle imprese orientate al mercato, pur rimanendo il primato

dell'Emilia Romagna (36,36%), rispetto alla configurazione iniziale il gruppo risulta costituito da un numero lievemente superiore di aziende del Veneto (35,23%) e delle Marche e dell'Abruzzo (28,41%).

Da notare come le imprese più orientate al mercato siano quelle di maggiori dimensioni, potendo disporre quindi di più risorse sotto tutti i punti di vista.

Sebbene prevalgano sempre aziende con meno di 5, tra i 6 e i 10 e tra gli 11 e i 25 ettari, la superficie media si attesta ora intorno ai 179 ettari con un aumento della frequenza relativa percentuale delle classi di area maggiore (tab. 6.9).

Tab. 6.9: Distribuzione delle imprese per classi di superficie a vigneto (ettari) (*cluster 1*)

Classi di superficie a vigneto (ettari)	Freq. relativa % campione	Freq. relativa % cluster 1	Densità di freq. % cluster 1
<5]	19,42%	18,18%	3,6364%
(5-10]	14,56%	9,66%	1,9318%
(10-25]	28,80%	25,57%	1,7045%
(25-50]	17,80%	21,59%	0,8636%
(50-100]	8,09%	11,93%	0,2386%
(100-500]	6,15%	6,82%	0,0170%
(500-1.000]	2,59%	3,41%	0,0068%
>1.000	2,59%	2,84%	0,0000%
Totale	100,00%	100,00%	

Fonte: Nostra elaborazione su dati questionario

Il numero medio di dipendenti sale a 19: si accresce in particolare il numero di aziende con più di 10 addetti a scapito di quello con meno di 10 persone (tab. 6.10).

Tab. 6.10: Distribuzione delle imprese per classi di numero di dipendenti (*cluster 1*)

Classi di numero di dipendenti	Freq. relativa % campione	Freq. relativa % cluster 1	Densità di freq. % cluster 1
<5]	32,69%	23,86%	4,7727%
(5-10]	29,13%	24,43%	4,8864%
(10-25]	27,51%	34,09%	2,2727%
(25-50]	6,80%	11,36%	0,4545%
(50-100]	3,24%	5,11%	0,1023%
>100	0,65%	1,14%	0,0000%
Totale	100,00%	100,00%	

Fonte: Nostra elaborazione su dati questionario

Nonostante il numero medio di individui costituenti la classe dirigenziale sia identico rispetto ai dati di partenza, cioè pari a 2, aumenta la frequenza relativa percentuale delle imprese tra i 3 e i 5 conduttori (tab. 6.11). Il gruppo dirigente presenta però un'età media leggermente inferiore – intorno ai 45 anni e mezzo – dovuto all'incremento percentuale di aziende appartenenti alla classe etichettata come “età conduttori: ≤ 30 ” (tab. 6.12); ciò dimostra che l'orientamento al mercato

viene solitamente perseguito da soggetti dotati di una mentalità più aperta, flessibile, attuale e meno fondamentalista.

Tab. 6.11: Distribuzione delle imprese per classi di numero di dirigenti aziendali (*cluster 1*)

Classi di numero di dirigenti aziendali	Freq. relativa % campione	Freq. relativa % <i>cluster 1</i>	Densità di freq. % <i>cluster 1</i>
1	48,87%	42,05%	42,0455%
2	28,80%	28,98%	28,9773%
3-5	20,39%	27,27%	13,6364%
6-10	1,62%	1,70%	0,4261%
>10	0,32%	0,00%	0,0000%
Totale	100,00%	100,00%	

Fonte: Nostra elaborazione su dati questionario

Tab. 6.12: Distribuzione delle imprese per classi di età media del gruppo dirigente (*cluster 1*)

Classi di età media del gruppo dirigente	Freq. relativa % campione	Freq. relativa % <i>cluster 1</i>	Densità di freq. % <i>cluster 1</i>
<30]	3,56%	5,68%	0,1894%
(30-40]	24,60%	23,30%	2,3295%
(40-50]	43,69%	50,00%	5,0000%
(50-60]	22,98%	18,75%	1,8750%
(60-70]	4,53%	2,27%	0,2273%
>70	0,65%	0,00%	0,0000%
Totale	100,00%	100,00%	

Fonte: Nostra elaborazione su dati questionario

Riguardo la struttura organizzativa, le aziende presentano in media nelle varie aree sempre uno o due *manager*; interessante il fatto che i casi con il numero più elevato e addirittura massimo di responsabili in vigneto, cantina, approvvigionamenti, vendita e contabilità – già specificati a livello aggregato – si trovino proprio in questo *cluster*.

Analizzando la produzione annua, le classi a maggior densità di frequenza percentuale rimangono sempre quelle con meno di 1.000 e tra i 1.000 e i 10.000 ettolitri, ma cresce la frequenza relativa percentuale delle imprese catalogate nelle classi superiori; da notare come gli *outlier* con 1.000.000 e 1.800.000 siano inclusi proprio in questo gruppo (tab. 6.13).

Tab. 6.13: Distribuzione delle imprese per classi di produzione annuale di vino (ettoltri) (*cluster 1*)

Classi di produzione annuale di vino (ettoltri)	Freq. relativa % campione	Freq. relativa % cluster 1	Densità di freq. % cluster 1
<1.000]	36,25%	26,14%	0,0261%
(1.000-10.000]	42,07%	44,89%	0,0050%
(10.000-50.000]	9,06%	12,50%	0,0003%
(50.000-100.000]	6,80%	8,52%	0,0002%
(100.000-500.000]	4,53%	5,68%	0,0000%
>500.000	1,29%	2,27%	0,0000%
Totale	100,00%	100,00%	

Fonte: Nostra elaborazione su dati questionario

Il gruppo si distingue per un fatturato annuo medio di 7,7 milioni di euro derivante solitamente per il 10,28% da vini da tavola, per il 26,74% da vini IGT, per il 61,22% da vini DOC e per l'1,76% da vini DOCG; rispetto al campione, si segnala un aumento di quasi 4 punti percentuali del peso sul fatturato dei vini DOC. La tab. 6.14, che illustra la ripartizione delle aziende in base al fatturato annuo, evidenzia soprattutto un aumento della frequenza relativa percentuale delle imprese con fatturato tra il milione e i 10 mila euro e tra i 10 milioni e i 50 milioni di euro.

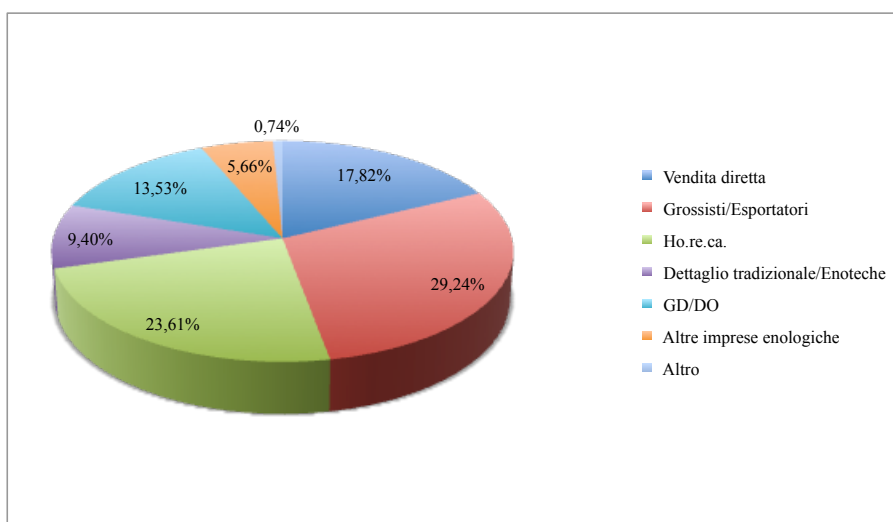
Tab. 6.14: Distribuzione delle imprese per classi di fatturato medio annuo (euro) (*cluster 1*)

Classi di fatturato medio annuo (euro)	Freq. relativa % campione	Freq. relativa % cluster 1	Densità di freq. % cluster 1
<100.000]	10,03%	4,55%	0,000045%
(100.000-500.000]	36,57%	26,70%	0,000067%
(500.000-1.000.000]	15,21%	17,05%	0,000034%
(1.000.000-10.000.000]	27,83%	34,09%	0,000004%
(10.000.000-50.000.000]	9,06%	15,34%	0,000000%
>50.000.000	1,29%	2,27%	0,000000%
Totale	100,00%	100,00%	

Fonte: Nostra elaborazione su dati questionario

Muta anche la ripartizione media per canale distributivo delle vendite del 2006 (fig. 6.17). In particolare, rispetto ai dati del campione di partenza, si ha un aumento di importanza per i grossisti e gli esportatori (+6,04 punti percentuali) e la GDO (+4,09 punti percentuali) a scapito della vendita diretta (-8,54 punti percentuali), delle altre imprese enologiche (-1,84 punti) e del dettaglio tradizionale (-0,79 punti). La maggiore attenzione alla GDO dimostra la sensibilità di queste imprese verso modalità di commercializzazione più moderne e verso comportamenti e luoghi di acquisto sempre più attuati e ricercati dai consumatori postmoderni.

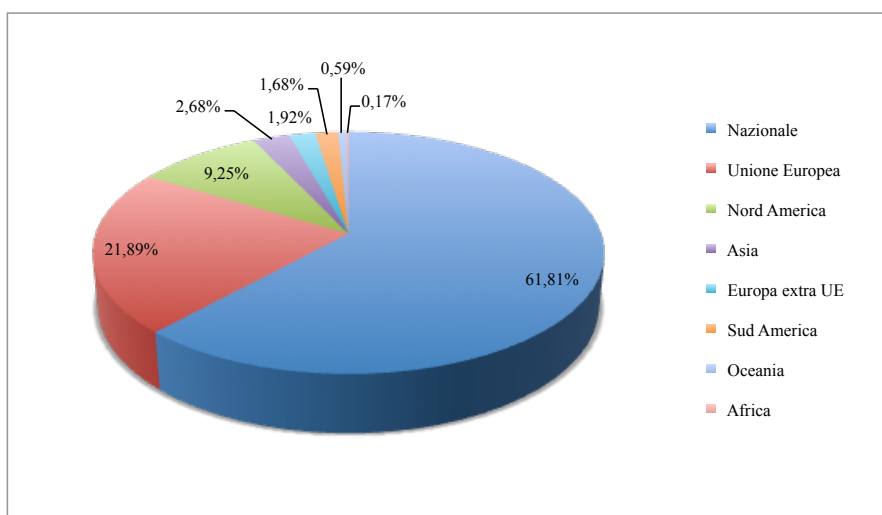
Fig. 6.17: Ripartizione delle vendite 2006 per canale distributivo (*cluster 1*)



Fonte: Nostra elaborazione su dati questionario

Riguardo i mercati di sbocco del 2006, la quota di imprese che operano solo a livello nazionale scende notevolmente fino al 7,39%. Le imprese orientate al mercato agiscono quindi quasi totalmente (92,61%) in ambito internazionale. L'ordine di preferenza dei mercati resta sempre quello definito dal campione, ma aumentano le quote di ogni area a scapito di quella nazionale (-5,14 punti percentuali) (fig. 6.18).

Fig. 6.18: Ripartizione per mercato delle vendite 2006 delle imprese esportatrici (*cluster 1*)



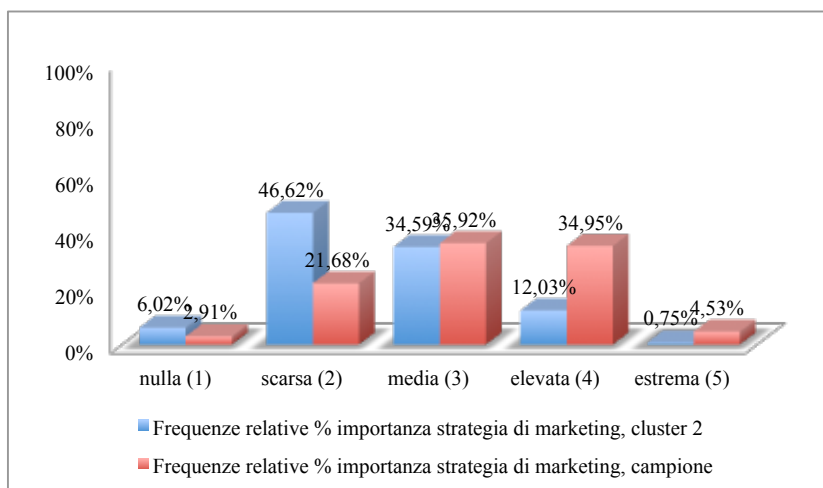
Fonte: Nostra elaborazione su dati questionario

6.3.3 Secondo cluster: “Imprese orientate al prodotto”

Rispetto al primo, il secondo cluster è formato da un numero di imprese più esiguo, pari a 133, ossia il 43,04% del campione.

Partendo nuovamente dall’analisi delle variabili usate per la clusterizzazione, il gruppo assegna alla strategia di marketing un giudizio medio piuttosto inferiore a quello registrato a livello di campione totale (-0,66 punti, ossia -20,26%) e a maggior ragione rispetto a quello del primo gruppo (-1,04 punti), pari cioè a 2,60, con uno scarto quadratico medio di 0,86. La distribuzione di frequenza dei cinque punteggi si caratterizza infatti per un’asimmetria positiva, come dimostrano la moda uguale a 2 e il valore maggiore di zero dell’indice di asimmetria pari a 0,392; inoltre presenta un maggiore appiattimento rispetto alla normalità distributiva, ossia un andamento platicurtico segnalato dall’indice di curtosi di -0,325 (fig. 6.19).

Fig. 6.19: Distribuzione delle imprese per importanza della strategia di marketing (cluster 2)

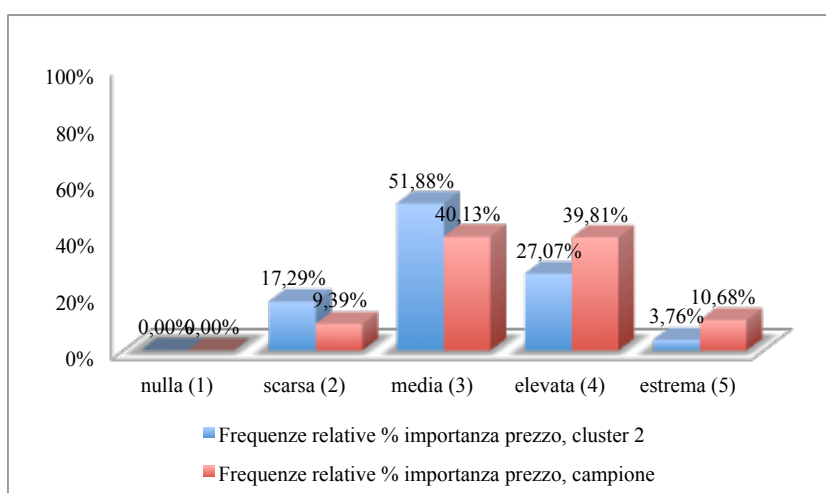
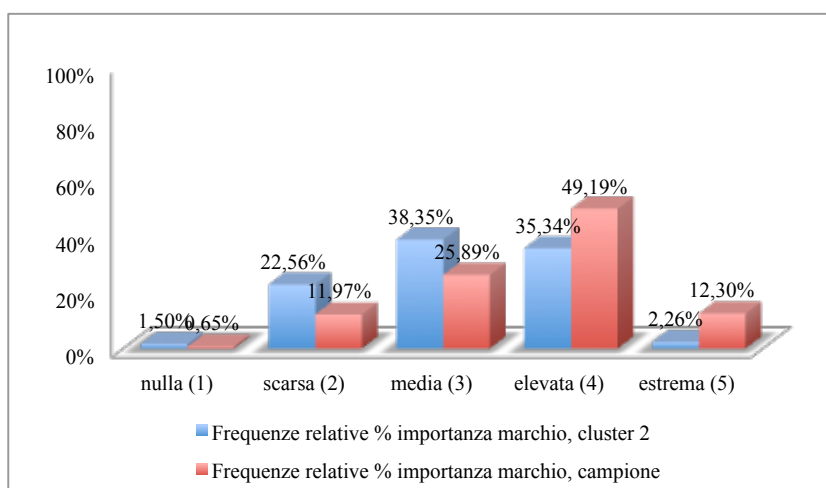
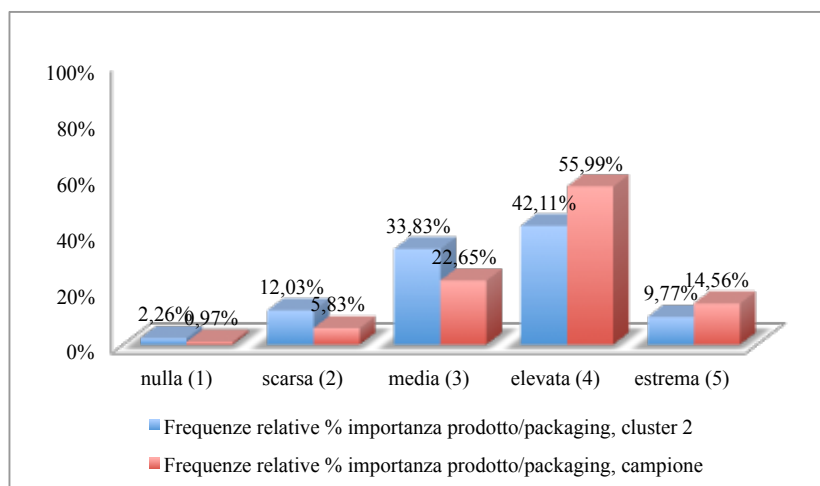


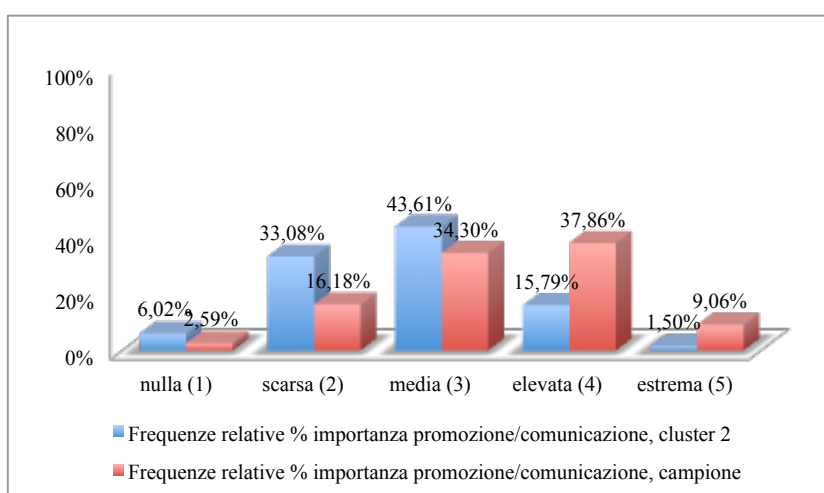
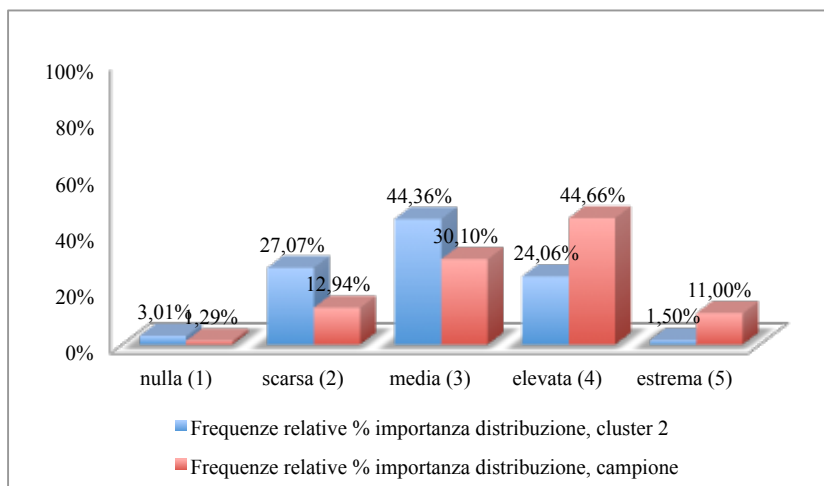
Fonte: Nostra elaborazione su dati questionario

Giudizi medi minori si riscontrano poi per tutte le leve di marketing: $3,28 \pm 0,87$ per il prodotto *packaging*, $3,17 \pm 0,89$ per il marchio, $3,33 \pm 0,74$ per il prezzo, $2,99 \pm 0,89$ per la distribuzione e $2,79 \pm 0,89$ per la promozione/comunicazione. Il fatto che le leve preferite da questo gruppo siano generalmente il prezzo, il prodotto e il marchio – inteso questa volta non come *brand*, ma come puro segno distintivo indicante la proprietà di un bene – e che questi elementi presentino i decrementi minori rispetto al caso base – rispettivamente del -7,54%, del -12,33% e del -13,50% –, testimonia un orientamento rivolto al prodotto e piuttosto autoreferenziale, con scarsa attenzione al mercato e al trasferimento del valore ai consumatori tramite la distribuzione e la promozione/comunicazione, che presentano i maggiori decrementi rispetto ai voti del campione,

rispettivamente del -16,69% e del -18,62%. Di seguito le varie distribuzioni di frequenza dei punteggi (fig. 6.20), alcune con asimmetria positiva, altre negativa, ma tutte platicurtiche con indici di curtosi minori di zero, in particolare quella del marchio (indice di curtosi pari a -0,714).

Fig. 6.20: Distribuzione delle imprese per importanza delle varie leve di marketing (*cluster 2*)





Fonte: Nostra elaborazione su dati questionario

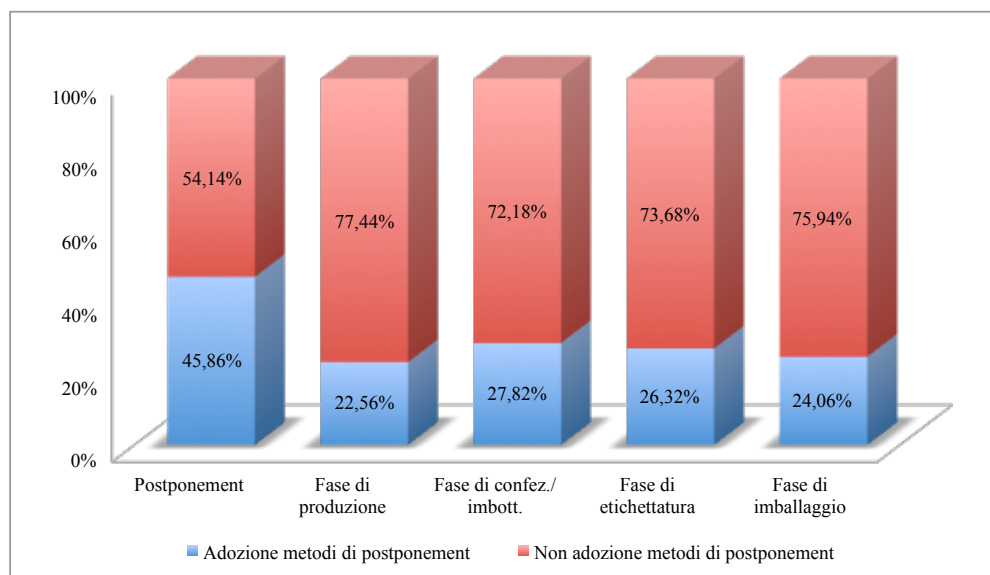
Allo stesso modo, diminuisce l'importanza – in termini di risorse investite – assegnata in media alle varie aree gestionali. I decrementi più rilevanti, intorno al -20%, si hanno per la divisione ricerca/innovazione/sviluppo prodotto e per la logistica. Di seguito la graduatoria delle aree con alcuni dati. Produzione/impianti: $3,24 \pm 0,82$, moda 3 (-11,57% rispetto al campione di partenza); vendite: $3,00 \pm 0,80$, moda 3 (-15,63%); comunicazione: $2,66 \pm 0,77$, moda 2 (-17,93%); ricerca/innovazione/sviluppo prodotto: $2,63 \pm 0,92$, moda 3 (-21,30%); amministrazione/finanza: $2,58 \pm 0,70$, moda 3 (-16,01%); informatica: $2,55 \pm 0,80$, moda 2 (-17,30%); logistica: $2,47 \pm 0,79$, moda 2 (-19,88%).

Riguardo i giudizi medi espressi sull'andamento dell'impresa, questi si collocano su un livello medio-scarso; d'altra parte le aziende che non sono orientate al mercato difficilmente ottengono *performance* positive nel contesto odierno. I giudizi migliori si hanno comunque per la gamma di produzione e vendita ($3,35 \pm 0,56$), per le immobilizzazioni nell'esercizio ($3,21 \pm 0,64$) e per le innovazioni di prodotto e di processo ($3,18 \pm 0,63$), tutti elementi tipici di un orientamento al

prodotto; a seguire si trovano le vendite all'estero ($3,12 \pm 0,70$) e l'occupazione ($2,91 \pm 0,38$), con in ultima posizione le quote di mercato ($2,70 \pm 0,80$) e i profitti ($2,41 \pm 0,78$). Sono proprio questi ultimi due elementi a presentare i decrementi più forti rispetto al caso di partenza, rispettivamente del -16,49% e del -17,91%, con quindi un andamento opposto a quanto ravvisato nel primo *cluster*.

Riguardo al *postponement*, meno della metà delle imprese appartenenti al gruppo (45,86%) ricorre a questa tecnica, e ciò in conseguenza al ripetutamente citato orientamento al prodotto. Come illustra la fig. 6.21 facendo anche un confronto con le statistiche rilevate a livello di campione generale, le fasi in cui comunque si ricorre maggiormente al metodo sono quelle di confezionamento/imbottigliamento e di etichettatura, con a seguire quelle di imballaggio e di produzione (miscelazione/taglio). Le aziende che posticipano la finitura del prodotto in tutti e quattro i momenti sono pochissime, pari al 6,77% del *cluster*.

Fig. 6.21: Distribuzione delle imprese per adozione del *postponement* (*cluster 2*)



Fonte: Nostra elaborazione su dati questionario

Di pari passo la quota di imprese con marchi o *brand* multipli scende al 17,29% (-16,04 punti percentuali rispetto al campione e -28,16 facendo un confronto con il primo *cluster*) (tab. 6.15).

Tab. 6.15: Gestione della leva marchio (*cluster 2*)

Un solo marchio/ <i>brand</i> : 82,71% del cluster 2	<i>private label</i>	1,82%
	co-etichettato	11,82%
	proprio	86,36%
Marchi/ <i>brand</i> multipli: 17,29% del cluster 2	proprio + <i>private label</i>	0,00%
	proprio + co-etichettato	26,09%
	<i>private label</i> + etichettato	26,09%
	solo propri	47,83%

Fonte: Nostra elaborazione su dati questionario

Le aziende con *private label* per la GDO o la ristorazione costituiscono appena il 6,02% (-13,40 punti percentuali rispetto al campione e -23,53 rispetto al primo *cluster*), precludendosi così una fondamentale opportunità di guadagni certi, mentre quelle con marchi co-etichettati il 18,80% (-15,18 punti sul caso di partenza, -26,66 sul primo gruppo).

Allarmante è anche il comportamento in ambito di esportazioni: solo il 27,07% di questo secondo gruppo usa etichette e *packaging* diversi per le varie aree (-26,65 punti rispetto al caso aggregato e -46,80% in confronto al gruppo più orientato al mercato).

Analizzando le variabili non usate per l'individuazione dei *cluster*, questo secondo gruppo appare più sbilanciato verso l'Emilia Romagna, con il 40,60% delle aziende appartenenti a questa regione, a scapito del Veneto (33,08%) e delle Marche e dell'Abruzzo (26,32%).

Come ci si attendeva, le imprese più orientate al prodotto sono quelle di dimensioni minori.

In particolare, la superficie a vigneto media scende a 71,95 ettari, con un netto aumento della densità di frequenza percentuale delle prime tre classi di superficie proposte (tab. 6.16).

Tab. 6.16: Distribuzione delle imprese per classi di superficie a vigneto (*cluster 2*)

Classi di superficie a vigneto (ettari)	Freq. relativa % campione	Freq. relativa % <i>cluster 2</i>	Densità di freq. % <i>cluster 2</i>
<5]	19,42%	21,05%	4,2105%
(5-10]	14,56%	21,05%	4,2105%
(10-25]	28,80%	33,08%	2,2055%
(25-50]	17,80%	12,78%	0,5113%
(50-100]	8,09%	3,01%	0,0602%
(100-500]	6,15%	5,26%	0,0132%
(500-1.000]	2,59%	1,50%	0,0030%
>1.000	2,59%	2,26%	0,0000%
Totale	100,00%	100,00%	

Fonte: Nostra elaborazione su dati questionario

Il numero medio di dipendenti diminuisce a 8, con quasi l'80% delle aziende con meno di 10 lavoratori (tab. 6.17).

Tab. 6.17: Distribuzione delle imprese per classi di numero di dipendenti (*cluster 2*)

Classi di numero di dipendenti	Freq. relativa % campione	Freq. relativa % <i>cluster 2</i>	Densità di freq. % <i>cluster 2</i>
<5]	32,69%	44,36%	8,8722%
(5-10]	29,13%	35,34%	7,0677%
(10-25]	27,51%	18,80%	1,2531%
(25-50]	6,80%	0,75%	0,0301%
(50-100]	3,24%	0,75%	0,0150%
>100	0,65%	0,00%	0,0000%
Totale	100,00%	100,00%	

Fonte: Nostra elaborazione su dati questionario

Il numero medio di individui costituenti la classe dirigenziale resta sempre pari a 2, ma quasi il 60% delle imprese si distingue per una sola persona al comando (tab. 6.18). L'età media dei conduttori sale a 49 anni a causa dell'aumento delle frequenze relative percentuali delle classi di età più elevate (tab. 6.19). L'orientamento al prodotto è pertanto perseguito dalle generazioni più anziane e legate alla tradizione.

Tab. 6.18: Distribuzione delle imprese per classi di numero di dirigenti aziendali (*cluster 2*)

Classi di numero di dirigenti aziendali	Freq. relativa % campione	Freq. relativa % <i>cluster 2</i>	Densità di freq. % <i>cluster 2</i>
1	48,87%	57,89%	57,8947%
2	28,80%	28,57%	28,5714%
3-5	20,39%	11,28%	5,6391%
6-10	1,62%	1,50%	0,3759%
>10	0,32%	0,75%	0,0000%
Totale	100,00%	100,00%	

Fonte: Nostra elaborazione su dati questionario

Tab. 6.19: Distribuzione delle imprese per classi di età media del gruppo dirigente (*cluster 2*)

Classi di età media del gruppo dirigente	Freq. relativa % campione	Freq. relativa % <i>cluster 2</i>	Densità di freq. % <i>cluster 2</i>
<30]	3,56%	0,75%	0,0251%
(30-40]	24,60%	26,32%	2,6316%
(40-50]	43,69%	35,34%	3,5338%
(50-60]	22,98%	28,57%	2,8571%
(60-70]	4,53%	7,52%	0,7519%
>70	0,65%	1,50%	0,0000%
Totale	100,00%	100,00%	

Fonte: Nostra elaborazione su dati questionario

Riguardo la struttura organizzativa, le aziende presentano in media un solo responsabile per ogni area, non superando mai il numero di 5 *manager*. Da notare come il 46,62% delle aziende non

abbia nessun responsabile per la funzione vendite – quella più rappresentativa del marketing –, contro l’8,52% di quelle appartenenti al primo gruppo.

Passando alla produzione annua, circa il 50% delle imprese ottiene meno di 1.000 ettolitri, mentre quasi il 40% tra i 1.000 e i 10.000 ettolitri (tab. 6.20).

Tab. 6.20: Distribuzione delle imprese classi di produzione annuale di vino (ettolitri) (*cluster 2*)

Classi di produzione annuale di vino (ettolitri)	Freq. relativa % campione	Freq. relativa % <i>cluster 2</i>	Densità di freq. % <i>cluster 2</i>
<1.000]	36,25%	49,62%	0,0496%
(1.000-10.000]	42,07%	38,35%	0,0043%
(10.000-50.000]	9,06%	4,51%	0,0001%
(50.000-100.000]	6,80%	4,51%	0,0001%
(100.000-500.000]	4,53%	3,01%	0,0000%
>500.000	1,29%	0,00%	0,0000%
Totale	100,00%	100,00%	

Fonte: Nostra elaborazione su dati questionario

Il fatturato medio del gruppo si aggira invece intorno agli 1,1 milioni di euro con una concentrazione delle imprese nelle classi di fatturato inferiori (tab. 6.21), e deriva generalmente per il 13,35% da vini da tavola, per il 32,02% da vini IGT, per il 52,38% da vini DOC e per il restante 2,24% da vini DOCG; da notare come rispetto al campione questo *cluster* si dedichi maggiormente alla produzione da tavola, IGT e DOCG a scapito di quella DOC, che rimane comunque al primo posto.

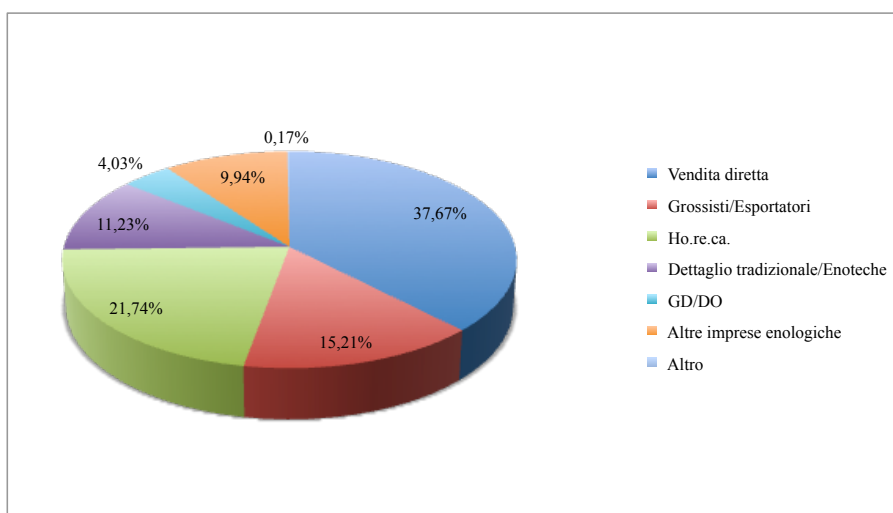
Tab. 6.21: Distribuzione delle imprese per classi di fatturato medio annuo (euro) (*cluster 2*)

Classi di fatturato medio annuo (euro)	Freq. relativa % campione	Freq. relativa % <i>cluster 2</i>	Densità di freq. % <i>cluster 2</i>
<100.000]	10,03%	17,29%	0,000173%
(100.000-500.000]	36,57%	49,62%	0,000124%
(500.000-1.000.000]	15,21%	12,78%	0,000026%
(1.000.000-10.000.000]	27,83%	19,55%	0,000002%
(10.000.000-50.000.000]	9,06%	0,75%	0,000000%
>50.000.000	1,29%	0,00%	0,000000%
Totale	100,00%	100,00%	

Fonte: Nostra elaborazione su dati questionario

Analizzando la ripartizione media delle vendite del 2006 per canale distributivo (fig. 6.22), le aziende orientate al prodotto sono più interessate alla vendita diretta (37,67%, +11,31 punti percentuali rispetto al campione) e assegnano un’importanza maggiore allo scambio con le altre imprese enologiche (+2,44 punti percentuali) e al dettaglio tradizionale/enoteche (+1,04 punti). Questi dati e la minima quota conferita alla GDO (4,03%, -5,41 punti) fanno intendere un approccio più classico alla commercializzazione.

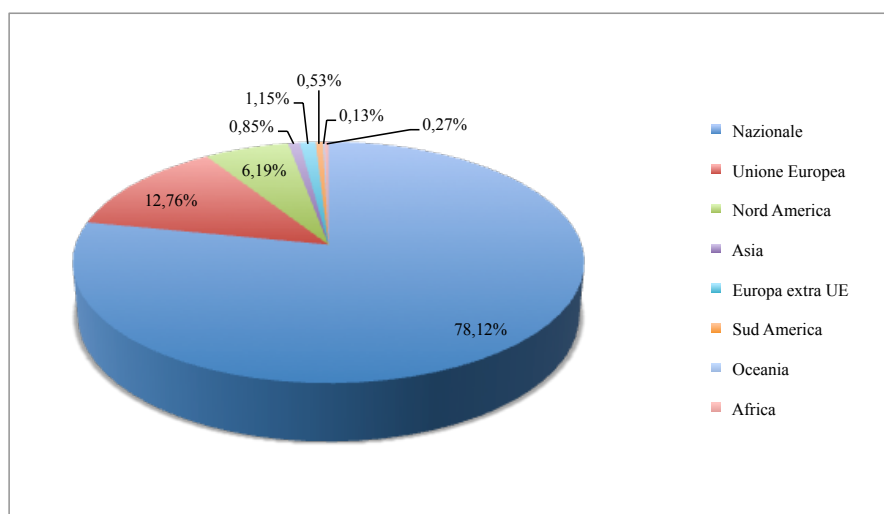
Fig. 6.22: Ripartizione delle vendite 2006 per canale distributivo (*cluster 2*)



Fonte: Nostra elaborazione su dati questionario

Infine, riguardo i mercati di sbocco del 2006, la quota di imprese che operano solo a livello nazionale sale enormemente fino al 43,61%. Il 56,39% delle aziende che esportano internazionalmente vede cambiare leggermente l'ordine di preferenza delle aree, ma quella nazionale, l'Unione Europea e il Nord America detengono comunque sempre le prime posizioni (fig. 6.23). Si evidenzia però come rispetto al campione la quota di ogni destinazione diminuisca leggermente a fronte di un incremento di quella nazionale di 11,17 punti percentuali.

Fig. 6.23: Ripartizione per mercato delle vendite 2006 delle imprese esportatrici (*cluster 2*)



Fonte: Nostra elaborazione su dati questionario

CONCLUSIONI

“In vino veritas”.

Orazio

Negli ultimi anni il mercato del vino è stato interessato da molteplici cambiamenti relativamente all’offerta, la domanda e la distribuzione, divenendo estremamente complesso e risultando in continua evoluzione.

A livello internazionale, in particolare, si rileva l’avvento di nuovi *competitor* caratterizzati da un certo orientamento al marketing e al cliente, rispetto ai quali è necessario definire una propria identità e differenziarsi puntando soprattutto sulla qualità, la tipicità e il territorio. Alla fine la tanto temuta globalizzazione, più che portare all’omogeneizzazione e alla standardizzazione, ha reso possibile l’interazione con molteplici culture e saperi, mettendo in luce l’importanza – se non la necessità – della diversità. Il valore della difformità, dell’unicità e dell’originalità risiede proprio nell’opportunità di questo confronto altrimenti impossibile.

A livello nazionale, invece, degne di nota appaiono la sempre maggiore sofisticazione dei consumatori, con una certa attenzione alle produzioni di qualità, e la crescente importanza in termini di potere contrattuale della Grande Distribuzione Organizzata (GDO).

Alla luce di questo contesto sia globale che nazionale, è necessario l’intervento di una modifica nella cultura aziendale dominante nelle imprese vitivinicole italiane, secondo cui quasi esclusivamente l’arte del “fare vino”, la passione e la qualità del prodotto sono in grado di generare mercato e quindi risultati positivi dal punto di vista economico e competitivo.

Lo spirito imprenditoriale e gestionale deve aprirsi in particolare a una progressiva transizione da un accentuato orientamento alla produzione e al prodotto a un più efficace ed efficiente orientamento al mercato, consistente in una conoscenza approfondita delle percezioni, delle preferenze e dei comportamenti dei consumatori, nella diffusione di tale *intelligence* nell’azienda e nella capacità di tradurre le varie informazioni in azioni coerenti.

Di conseguenza diviene fondamentale sviluppare adeguate competenze e professionalità di marketing sia a livello di analisi, con la comprensione dei nuovi scenari, delle opportunità e delle minacce determinate dalle trasformazioni del mercato, sia a livello di pianificazione strategica e operativa, al fine di realizzare una certa intesa con i consumatori. In particolare, oggi più che mai il vantaggio competitivo si basa sulla costruzione di solide relazioni con i clienti sia intermedi che finali e sull'offerta di esperienze straordinarie, il tutto concretizzato in una forte e distintiva immagine di marca. Si può dire infatti che una gestione appropriata del *brand* sia la naturale conseguenza di una buona conoscenza del mercato e l'elemento fondamentale su cui imperniare l'intera strategia aziendale e i vari strumenti del marketing mix in termini di prodotto, prezzo, distribuzione e comunicazione.

Naturalmente l'adozione di un orientamento al mercato e al marketing non presuppone l'abbandono della cultura della qualità, bensì un suo arricchimento e ampliamento dal momento che l'approccio in questione risulta un efficace complemento della sperimentazione e dell'innovazione.

A ben vedere, l'orientamento al mercato comporta una certa disponibilità alla contaminazione con le strategie dei concorrenti migliori e con il mondo in generale, originando così un vantaggioso processo di *benchmarking* (Rea, 2009); in ogni caso è essenziale tenere sempre presente l'importanza di sperimentare e sviluppare un approccio e uno stile tutto italiano che affondi la sua identità nelle radici culturali proprie della storia, delle terre e delle genti della penisola (Rea, 2006).

Il fatto che l'investimento sulla conoscenza del mercato e sulle competenze di marketing comporti un cambiamento culturale con sacrifici e costi non solo economici, ma anche psicologici e organizzativi, può risultare un ostacolo per l'evoluzione delle imprese vitivinicole italiane. L'analisi empirica riportata nel presente lavoro ed effettuata su un campione di aziende italiane mostra comunque una buona risposta da parte dei vari attori: se infatti fino a pochi anni fa la prospettiva prevalente – se non esclusiva – era quella dell'orientamento alla produzione e al prodotto, oggi si ha una buona diffusione dell'approccio al mercato e al marketing.

Ripercorrendo sinteticamente la ricerca, dopo aver predisposto un questionario organizzato in sei sezioni e aver creato, validato, ridimensionato e completato mediante considerazioni logiche e analisi di regressione un *database* contenente le risposte delle diverse imprese, si è operata una *cluster analysis* al fine di individuare gruppi di aziende con comportamenti simili dal punto di vista dell'orientamento manageriale e delle strategie di marketing. Definita una misura di distanza tra le varie unità statistiche, si è ricorso a un uso combinato di tecniche di clusterizzazione sia gerarchiche che non gerarchiche; grazie alle prime, in particolare ai metodi agglomerativi del legame completo e di Ward, è stato possibile stabilire il numero di gruppi ottimale in cui suddividere il campione (pari cioè a due), tramite le seconde, più precisamente il metodo delle *k-*

means, si è effettuato invece il processo di ripartizione. Il primo gruppo individuato, costituito da un cospicuo numero di imprese decisamente orientate al mercato (57% del campione), si caratterizza per un buon investimento nella strategia di marketing, nelle sue varie leve e nelle diverse aree gestionali, per un elevato ricorso a *brand*, *private label*, marchi co-etichettati e tecniche di *postponement* – così da consentire una certa personalizzazione e soddisfare meglio la domanda – e quindi per prestazioni manageriali superiori; si tratta per lo più di imprese con dimensioni aziendali sopra la media, struttura organizzativa più complessa e campo di azione in termini di canali distributivi e di mercati di sbocco più esteso. Il secondo gruppo ottenuto, fortunatamente inferiore quanto a numerosità (43% del campione), è costituito invece da aziende di dimensioni, operatività e *performance* sotto la media e ancora focalizzate sul prodotto e sulla tradizione con un atteggiamento autoreferenziale, poco attento all'ambiente esterno e poco flessibile.

In conclusione, se per uscire dallo scandalo del metanolo degli anni Ottanta è servita una rivoluzione verso la strada della qualità, per un adeguamento alle nuove sfide del mercato ne è necessaria una seconda, molto probabilmente più difficile ma anche più interessante dal momento che implica una maggior comprensione della realtà e un dialogo e un confronto con i consumatori e i concorrenti, rispettivamente. Fortunatamente sembra che questa seconda rivoluzione del vino italiano si sia già avviata; fondamentale, comunque, è che essa aumenti di intensità, raggiunga i suoi massimi livelli sfruttando tutte le sue potenzialità e, soprattutto, coinvolga l'intera filiera, dalla produzione alla commercializzazione: le sfide future potranno infatti essere vinte solo attraverso un rapporto di collaborazione tra i diversi attori della filiera produttiva, che fino a oggi ha proceduto in maniera alquanto slegata (Piccoli, 2008).

ALLEGATI



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

ALLEGATO A: QUESTIONARIO



UNIVERSITÀ
CA' FOSCARI
VENEZIA

Indagine sull'orientamento al mercato e le strategie di marketing nel settore vitivinicolo.

Dimensione aziendale e prodotto

1. Totale dipendenti (anche stagionali) (numero)
2. Dirigenti aziendali (numero)
3. Età media del gruppo dirigente aziendale anni
4. Superficie a vigneto in proprietà ha.
5. Superficie a vigneto in affitto ha.
6. Produzione annuale di vino (media dell'ultimo triennio) hl.
7. Fatturato medio annuo nell'ultimo triennio .000 €
8. Indicare la ripartizione percentuale per categoria di prodotto

		Fatturato 2004-2006		n. etichette
a.	Vini da tavola	8.1	<input type="text"/> %	8.5 <input type="text"/>
b.	Vini I.G.T	8.2	<input type="text"/> %	8.6 <input type="text"/>
c.	Vini D.O.C.	8.3	<input type="text"/> %	8.9 <input type="text"/>
d.	Vini D.O.C.G.	8.4	<input type="text"/> %	8.8 <input type="text"/>
	Totale	1 0 0	%	Totale <input type="text"/>

Tecniche di *postponement*

Nota: definiamo "postponement" la posticipazione della finitura del prodotto al fine di soddisfare meglio la domanda di mercato.

9. La Vostra azienda posticipa la finitura del vino nella fase di produzione (miscelazione/taglio)? SI NO
10. La Vostra azienda posticipa la finitura del vino nella fase di confezionamento/imbottigliamento? SI NO
11. La Vostra azienda posticipa la finitura del vino nella fase di etichettatura? SI NO
12. La Vostra azienda posticipa la finitura del vino nella fase di imballaggio? SI NO
13. Prevedete che un maggior numero di aziende vinicole venete adotteranno metodi di *postponement* nei prossimi 5 anni? SI NO
14. La Vostra azienda prevede di adottare metodi di *postponement* nei prossimi 5 anni? SI NO

Nota: Definiamo marchi privati le etichette create per la grande distribuzione e per la ristorazione. I marchi co-etichettati comprendono il nome dell'azienda vinicola.

15. La Vostra azienda ha marchi multipli? SI NO
16. Producete con marchi privati della Grande Distribuzione? SI NO
17. Producete vini co-etichettati? SI NO
18. Prevedete di avere marchi privati o marchi co-etichettati nei prossimi 5 anni? SI NO
19. Prevedete che le aziende vinicole venete avranno un maggior numero di marchi privati o co-etichettati nei prossimi 5 anni? SI NO

Canali e mercati

Indicare la ripartizione delle vendite 2006 per canale distributivo:

20. Altre imprese enologiche %
21. Grossisti/Esportatori %
22. Grande distribuzione/Distribuzione organizzata %
23. Dettaglio tradizionale/Enoteche %
24. Ristorazione e mescita (Ho.re.ca.) %
25. Vendita diretta al consumatore %
26. Altro %
- Totale 1 0 0 %

Ripartizione percentuale delle vendite 2006 per mercato:

27. Nazionale %
28. Unione Europea %
29. Europa extra UE %
30. Nord America %
31. Sud America %
32. Asia %
33. Africa %
34. Oceania %
- Totale 1 0 0 %

35. Avete in previsione di esportare nei prossimi 5 anni? SI NO
36. Le vostre esportazioni richiedono differenti etichette/packaging? SI NO
37. Prevedete che molte aziende vinicole venete esporteranno nei prossimi 5 anni? SI NO

Struttura organizzativa

Manager/tecnici con responsabilità o specifiche deleghe per gestire

38. il VIGNETO (numero)
39. la CANTINA (numero)
40. gli APPROVVIGIONAMENTI (numero)
41. le VENDITE (numero)
42. la CONTABILITÀ (numero)
43. ALTRO (specificare: _____) (numero)

Orientamento strategico

<i>(Barrare la casella che ritiene adatta a descrivere la strategia dell'impresa)</i>	nessuna	scarsa	media	elevata	estrema
44. Che importanza riveste la strategia di marketing per la Sua impresa, in termini di risorse impiegate?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Che importanza rivestono i seguenti aspetti del marketing mix sulla strategia dell'impresa?	nessuna	scarsa	media	elevata	estrema
45. Prodotto/packaging	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. Marchio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. Prezzo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. Distribuzione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. Promozione/Comunicazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Che importanza riveste la seguente area gestionale per la Sua impresa, in termini di risorse investite negli ultimi 3 anni?

	nessuna	scarsa	media	elevata	estrema
50. Ricerca/innovazione/sviluppo prodotto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51. Vendite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. Comunicazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. Amministrazione/finanza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54. Informatica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. Produzione/impianti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56. Logistica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. Altro (specificare _____)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Prestazioni gestionali

Quale giudizio può esprimere sull'andamento della Sua impresa in ciascuna delle seguenti aree, negli ultimi 3 anni?

	Forte calo	Calo	Stabile	Aumento	Forte aumento
58. Quote di mercato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59. Profitti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60. Occupazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61. Immobilizzazioni nell'esercizio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62. Innovazioni di prodotto e di processo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63. Gamma di produzione e vendita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64. Vendite all'estero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

65. Quali caratteristiche della Vostra azienda sono fondamentali per il suo successo e le consentono di distinguersi dai concorrenti?

Dati identificativi

- 66. Ragione Sociale _____
- 67. Comune, Provincia _____
- 68. Cognome e Nome _____
- 69. Qualifica aziendale _____
- 70. Numero di telefono _____
- 71. Indirizzo e-mail _____

Autorizzo il trattamento dei dati qui forniti sulla base delle disposizioni dell'art. 7 del d.lgs.vo n.196/2003

BIBLIOGRAFIA

- AA.VV. (2004), *Il libro del vino. Manuale teorico & pratico*, Gambero Rosso, Roma.
- Aaker D. A. (1991), *Managing Brand Equity*, The Free Press, New York (trad. it. *Brand Equity: la gestione del valore della marca*, FrancoAngeli, Milano, 1997).
- Aaker D. A. (1996), *Building Strong Brands*, The Free Press, New York.
- Alderson W. (1950), "Marketing efficiency and the principle of postponement", *Cost and profit Outlook*, vol. 3, pp. 15-18.
- Ancarani F., Valdani E. (2000), *Strategie di marketing del territorio. Generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*, Egea, Milano.
- Arnould E., Price L., Zinkhan G. (2004), *Consumers*, 2nd ed., McGraw-Hill/Irwin, New York.
- Atzeni G. (2011), "Ora la GDO vuole il suo vino. Private label, opportunità o rischio per i produttori?", *Tre Bicchieri*, Gambero Rosso, anno 2, n. 197, 29 novembre.
- Atzeni G., Sottile L. (2012), "Vino bio, primo sì dell'Europa", *Tre Bicchieri*, Gambero Rosso, anno 3, n. 23, 8 febbraio.
- Badot O., Bucci A., Cova B. (1993), "Societing: managerial response to European aestheticization", *European Management Journal*, Special Issue EAP 20th Anniversary, pp. 48-55.
- Badot O., Bucci A., Cova B. (2007), "Beyond marketing panaceas: in praise of societing", in Saren M., MacLaran P., Goulding C., Elliott R., Shankar A., Catterall M. (editor), *Critical marketing: designing the field*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Bauman Z. (2000), *Liquid Modernity*, Polity Press, Cambridge (trad. it. *Modernità liquida*, Laterza, Bari, 2005).
- Beaujanot A., Lockshin L., Geursen G. (2003), *Customer orientation and customer selection*. ANZMAC. Adelaide, School of Marketing, University of South Australia.
- Beaujanot A., Lockshin L., Quester P. (2006), "Delivering value: market orientation and distributor selection in export markets", in Solberg C. A. (editor), *Advances in International Marketing*, Elsevier, pp. 107-134.
- Bellenger D, Kargaonkar R. (1980), "Profiling the recreational shopper", *Journal of Retailing*, vol. 56, n. 3, pp. 72-92.
- Bergamin Barbato M. (2004), *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*, Utet, Torino.
- Blackett T., Boad B. (2000), *Co-branding. The science of alliances*, McMillan, Londra.

Borghini S., Zaghi K. (2007), "L'attaccamento ai luoghi commerciali. Viaggio nelle esperienze quotidiane e straordinarie dei consumatori", *Micro & Macro Marketing*, n. 1, pp. 59-69.

Bowersox D. J., Closs D. J. (1996), *Logistical management: the integrated supply chain process*, McGraw-Hill.

Brioschi A. (2009), "Marketing esperienziale, vino e cultura", in Rea A. (a cura di), *Scenari di marketing del vino. Una prospettiva al femminile*, FrancoAngeli, Milano, pp. 131-161.

Brioschi A., De Sanctis R., Tassone G. (2009), "Il vino e la comunicazione: un racconto al femminile", in Rea A. (a cura di), *Scenari di marketing del vino. Una prospettiva al femminile*, FrancoAngeli, Milano, pp. 55-68.

Bucklin L. P. (1965), "Postponement, speculation and the structure of distribution channels", *Journal of Marketing Research*, vol. 2, pp. 26-31.

Busacca B., Bertoli G. (2003), "Co-branding e valore della marca", *Congresso Internazionale "Le tendenze del marketing"*, Università Ca' Foscari, Venezia, 28-29 Novembre.

Calcagno M. (2000), *Progettazione e sviluppo di nuovi prodotti*, Giappichelli Editore, Torino.

Campbell G., Guibert N. (2006), "Old World strategies against New World competition in a globalising wine industry", *British Food Journal*, 108 (4), pp. 223-242.

Castaldo S. (2001), *Retailing & Innovazione. L'evoluzione del marketing nella distribuzione*, Egea, Milano.

Castaldo S., Botti S. (1999), "La dimensione emozionale dello shopping", *Economia & Management*, n. 1, pp. 17-37.

Censori A., De Zanche A. (a cura di) (2010), *Veneto Global Wine*, Veneto Agricoltura, Studi settoriali economici, Rapporto n. 13, novembre.

Chiodo E. (2010) "Il ruolo dei piccoli produttori vinicoli nel contesto italiano", in Cardinali S., Gregori G. L., Pallonari M. (a cura di), *Piccole imprese vitivinicole e un nuovo approccio al marketing integrato*, FrancoAngeli, Milano, pp. 44-64.

Cholette S. (2009) "Mitigating demand uncertainty across a winery's sales channels through postponement", *International Journal of Production Research*, vol. 47, n. 13.

Cholette S. (2010), "Postponement practices in the wine industry: adoption and attitudes of California wineries", *Supply Chain Forum: an International Journal*, vol. 11, n. 1.

Christensen C. M. (1997), *The innovator's dilemma*, Harvard Business School Press, Boston.

Ciaschini M., Socci C. (a cura di) (2008), *Economia del vino. Tradizione e comunicazione*, FrancoAngeli, Milano.

Cinelli Colombini D. (2003), *Manuale del Turismo del Vino*, FrancoAngeli, Milano.

Coda V. (1988), *L'orientamento strategico di fondo*, Utet, Torino.

Collesei U. (2006), *Marketing*, Cedam, Padova.

- Collesei U., Iseppon M., Vescovi T., Checchinato F. (2005), *Strumenti operativi per le decisioni di marketing*, Cedam, Padova.
- Collesei U., Ravà V. (2008), *La comunicazione d'azienda. Strutture e strumenti per la gestione*, (a cura di), Isedi, Novara.
- Confagricoltura (2008), *Il vino nel mercato globale. Come cambia il rapporto con il vino nella società italiana e nel mondo*, Roma, dicembre.
- Cova B., Giordano A., Pallera M. (2008), *Marketing non-convenzionale*, Il Sole 24 ORE, Milano.
- D'Amico A. (2002), *Le strategie di marketing per la valorizzazione dei prodotti tipici*, Giapichelli Editore, Torino.
- De Luca P. (2000), "Gli effetti dell'atmosfera nel punto vendita sul comportamento del consumatore: verifica empirica di un modello di psicologia ambientale", *Industria & Distribuzione*, n. 2, pp. 11-19.
- De Luca P., Vianelli D. (2001), *Il marketing del punto vendita. Strumenti di gestione della densità e dell'affollamento*, FrancoAngeli, Milano.
- De Luca P., Vianelli D. (2003), "Coinvolgimento del consumatore e valutazione dell'atmosfera nel punto vendita", *Congresso Internazionale "Le Tendenze del Marketing"*, Università Ca' Foscari, Venezia.
- De Sanctis R. (2009), "Il processo di accoglienza nelle aziende vinicole", in Rea A. (a cura di), *Scenari di marketing del vino. Una prospettiva al femminile*, FrancoAngeli, Milano, pp. 83-101.
- Delvecchio F. (1992), *Analisi statistica di dati multidimensionali*, Cacucci Editore, Bari.
- Di Pietro P., Piccardo C., Simeone F. (2000), *Oltre la parità. Lo sviluppo delle donne nelle imprese: approcci ed esperienze*, Guerini e Associati, Milano.
- Donati F., Fabbro E. (2008), "Dal bere al degustare", *Largo Consumo*, n. 6, pp. 90-91.
- Donovan R. J., Rossister J. R. (1982), "Store atmosphere: an environmental psychology approach", *Journal of Retailing*, vol. 70, n. 3, pp. 283-294.
- Durrieu F., Toth Hofmeister A. (2006), "Market orientation of the French and Hungarian small and medium sized vineries", *3rd International Wine Business Research Conference*, Montpellier, 6-7-8 Luglio.
- Fabris G. (2003), *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, FrancoAngeli, Milano.
- Fait M. (2008), *Competitività e sviluppo dei territori del vino*, Cacucci, Bari.
- Fedagri/Nomisma (2010), *Gli italiani e il vino. Comportamenti e propensione all'acquisto diretto dal produttore*.
- Federdistribuzione (2011), *Mappa del sistema distributivo italiano*.
- Fioroni M., Titterton G. C. (2007), *Brand Storming. Gestire la marca nell'era della complessità*, Morlacchi Editore, Perugia.

Franch M. (a cura di) (2002), *Destination management. Governare il turismo locale e globale*, Giappichelli Editore, Torino.

Genzini F., Costantino G. (1998), "Il punto vendita: ruolo centrale o marginale nell'immediato futuro", *Trade Marketing*, vol. 22, pp. 127-139.

Godin S. (2000), *Unleashing the Ideavirus, Do You Zoom*, New York (trad. it. *Propagare l'ideavirus*, Alchera Words, Milano, 2001).

Golinelli C. M. (2002), *Il territorio sistema vitale. Verso un modello di analisi*, Giappichelli Editore, Torino.

Green P. E., Rao V. R. (1969), "A note on proximity measures and cluster analysis", *Journal of Marketing Research*, vol. 6 (agosto), pp. 359-364.

Hamel G., Prahalad C. K. (1991), "Corporate imagination and expeditionary marketing", *Harvard Business Review*, n. 69, pp. 81-92.

Hausmann C. (a cura di) (2005), *Marketing & strade del vino. In viaggio tra saperi e sapori*, AgraEditrice, Roma.

Heiens R. A. (2000), "Market orientation: towards an integrated framework", *Academy of Marketing Science Review*, n. 1.

Hillyer C., Tikoo S. (1995), "Effects of co-branding on consumer product evaluations", *Advances in Consumer Research*, vol. 22, pp. 123-27.

Holbrook M. B., Hirschman E. C. (1982), "The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings and fun", *The Journal of Consumer Research*, vol. 9, n. 2, pp. 132-140.

Hurley R. F., Hult G. T. M. (1998), "Innovation, market orientation, and organizational performance: an integration and empirical examination", *Journal of Marketing*, n. 3, vol. 62, pp. 42-54.

Ismea (2011), *Analisi della struttura e del mercato dei vini Doc, Docg e Igt*.

Istat (2012), *Le aziende agrituristiche in Italia, anno 2010*, gennaio.

Jarboe G. R., McDaniel C. D. (1987), "A profile of browsers in regional shopping malls", *Journal of the Academic of Marketing Science*, vol. 15, pp. 46-53.

Johnson R., Bruwer J. (2007), "Regional brand image and perceived wine quality: the consumer perspective", *International Journal of Wine Business Research*, vol. 19, n. 4.

Keller K. L. (2003), *Strategic Brand Management*, Prentice Hall, London.

Kohli A. K., Jaworski B. J. (1990), "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implication", *Journal of Marketing*, n. 54, vol. 2, pp. 1-18.

Kohli A. K., Jaworski B. J., Kumar A. (1993), "MARKOR: a measure of market orientation", *Journal of Marketing Research*, n. 30, pp. 467-477.

Kotler P. (2004), *Marketing Management*, 11ma ed., Pearson Prentice-Hall, Milano.

Kunde J. (2002), *Unique, Now or Never – The Brand Drives the Company in the New Value Economy*, Prentice Hall, London.

LaSalle D., Britton T. A. (2003), *Priceless: turning ordinary products into extraordinary experiences*, Harvard Business School Press, Boston.

Lorusso S. (2007), “Orientamenti strategici e aspetti di brand management nel settore vitivinicolo italiano. Le Cantine del Notaio: il miglior vino possibile”, *Piccola impresa*, vol. 1, pp. 137-155.

Lucas G. H., Bush R. P., Gresham L. G. (1994), *Retailing*, Houghton Mifflin, Boston.

Lugli G. (2009), *Marketing distributivo. La creazione del valore nella distribuzione despecializzata*, Utet, Milano.

Magni C., Grisanti V. (2007), “La struttura del sistema enologico nazionale e le strategie di export promotion”, *Rivista di Economia Agraria*, anno LXII, n. 4, dicembre.

Malassis L., Ghersi G. (1995), *Introduzione all'economia agroalimentare*, Il Mulino, Milano.

Mattiacci A., Ceccotti F., De Martino V. (2006), “Il vino come prodotto cognitivo: indagine esplorativa sui comportamenti giovanili”, *Congresso internazionale “Le tendenze del marketing”*, Università Ca' Foscari, Venezia, 21-22 gennaio.

Mediobanca (2010), *Indagine sul settore vinicolo*, Ufficio Studi di Mediobanca.

Mediobanca (2011), *Indagine sul settore vinicolo*, Ufficio Studi di Mediobanca.

Mehrabian A., Russell J. A. (1974), *An approach to environmental psychology*, MA: MIT Press, Cambridge.

Mele C. (2003), *Marketing e qualità nell'impresa che crea valore*, Cedam, Padova.

Molteni L. (1993), *L'analisi multivariata nelle ricerche di marketing*, Egea, Milano.

Morcellini M. (2008), “Il medium (di)vino. Sensi ed espressioni di un paesaggio letterario”, in Ciaschini M., Soggi C. (a cura di), *Economia del vino. Tradizione e comunicazione*, FrancoAngeli, Milano, pp. 11-12.

Nagashima A. (1970), “A comparison of Japanese and Us Attitudes towards foreign products”, *Journal of Marketing*, vol. 32, n. 1, pp. 68-74.

Narver J. C., Slater S. F. (1990), “The effect of market orientation on business profitability”, *Journal of Marketing*, n. 54, vol. 4, pp. 20-35.

Narver J. C., Jacobson R. L., Slater S. F. (1999), “Market orientation and business performance: an analysis of panel data”, in Rohit Deshpandè (editor), *Developing a market orientation*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, pp. 195-216.

Nowak L., Thach L., Olsen J. E. (2006), “Wowing the millennials: creating brand equity in the wine industry”, *Journal of Product & Brand Management*, vol. 15, n. 5.

OIV (2007), *Nota di congiuntura mondiale*, marzo.

OIV (2011), *Nota di congiuntura mondiale*, marzo.

OIV (2011 b), *Elementi di congiuntura vitivinicola mondiale*, ottobre.

Orr S. (1999), "The role of capacity management in manufacturing strategy: experiences from the Australian wine industry", *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 11, n. 1.

Osservatorio Turismo del Vino/Censis (2005), *Sintesi del IV Rapporto Strade del Vino*, maggio.

Osservatorio Turismo del Vino/Censis (2008), *Territori e tendenze dell'enoturismo italiano: dall'offerta integrata delle strade top ten alla domanda tribale dei nuovi consumatori*, Taiti F. (a cura di), Forum BITEG 2008, maggio.

Osservatorio Turismo del Vino/Censis (2009), *VIII Rapporto annuale, Seconda Parte. Il puzzle dell'offerta: le spinte locali dei territori e i rischi della promozione di campanile*, Taiti F. (a cura di), maggio.

Osservatorio Turismo del Vino/Censis (2010), *IX Rapporto annuale, i nuovi dinamismi di un turismo di tendenza*, Taiti F. (a cura di), marzo.

Pagh J. D., Cooper M. C. (1998), "Supply chain postponement and speculation strategies: how to choose the right strategy", *Journal of Business Logistics*, 1998, vol. 19, n. 2, pp. 13-33.

Palese C. (2010), "La flessibilità dei vitigni autoctoni", *L'Informatore Agrario*, n. 34, p. 34.

Pallonari M. (2010), "Il cambiamento dello scenario competitivo e le nuove tendenze", in Cardinali S., Gregori G. L., Pallonari M. (a cura di), *Piccole imprese vitivinicole e un nuovo approccio al marketing integrato*, FrancoAngeli, Milano.

Palmer A., Ponsonby S. (2002), "The social construction of New marketing paradigms: the influence of personal perspectives", *Journal of Marketing Management*, vol. 18, pp. 173-192.

Park C. W., Jun S. Y., Shocker A. D. (1996), "Composite branding alliances: an investigation of extension and feedback effects", *Journal of Marketing Research*, novembre, pp. 453-67.

Parpinello G. P., Versari A., Pasini L. (2011), "La scelta del tappo ideale: tradizione o innovazione?", *Agricoltura*, anno 39, n. 5, pp. 83-85.

Pastore R. (2002), *Il marketing del vino e del territorio: istruzioni per l'uso*, FrancoAngeli, Milano.

Pellegrini L. (1993), "Merchandising e rapporti di canale", in Pellegrini L., Bertozzi P., Sabbadin E. (a cura di), *Il merchandising. Interazione tra marketing del distributore e del produttore nel punto vendita*, CESCO, Egea, Milano.

Pencarelli T., Forlani F. (2002), "Il marketing dei distretti turistici-sistemi vitali nell'economia delle esperienze", *Sinergie*, n. 58, pp. 231-277.

Pencarelli T., Forlani F. (2006), "Il marketing dei prodotti tipici nella prospettiva dell'economia delle esperienze", *Congresso Internazionale "Le Tendenze del Marketing"*, Università Ca' Foscari, Venezia, 20-21 gennaio.

Penrose E. T. (1960), *The theory of the growth of the firm*, Basil Blackwell.

- Piccoli F. (2008), “La seconda rivoluzione del vino italiano”, *L'Informatore Agrario*, n.12, speciale Vinitaly.
- Pilati L. (2004), *Marketing agro-alimentare*, Editrice Uni Service, Trento.
- Pine B. J., Gilmore J. H. (1998), “Welcome to the Experience Economy”, *Harvard Business Review*, July-August, pp. 95-105.
- Pine B. J., Gilmore J. H. (2000), *L'economia delle esperienze*, Etas, Milano.
- Pollini L. (2008), *Tutto vino. Guida completa ai vini d'Italia. Produttori, degustazione, abbinamenti*, Giunti Demetra, Milano.
- Pomarici E. (2008), “Il mercato mondiale del vino: scenario competitivo e dualismo tra vecchio e nuovo mondo”, in Ciaschini M., Socci C. (a cura di), *Economia del vino. Tradizione e comunicazione*, FrancoAngeli, Milano, pp. 19-37.
- Pomarici E., Sardone R. (a cura di) (2009), *L'OCM vino. La difficile transizione verso una strategia di comparto*, Roma, INEA.
- Raia S. (2006), *Analisi esplorativa delle relazioni tra orientamento al mercato e competitività nell'industria del vino italiana*, Tesi di Dottorato, Università degli studi di Napoli Federico II, Dipartimento di Economia e Politica Agraria, disponibile *on line* su www.fedoa.unina.it.
- Rea A. (2006), “Vino di qualità: un benchmark per la competitività del made in Italy”, *Economia & Management*, n. 6, pp. 39-54.
- Rea A. (2009), “Il branding nel vino”, in Rea A. (a cura di), *Scenari di marketing del vino. Una prospettiva al femminile*, FrancoAngeli, Milano, pp. 183-213.
- Rispoli M., Tamma M. (1996), “Prodotto e forma d'offerta: due concetti utili per interpretare i sistemi complessi di produzione-erogazione”, *Sinergie*, fascicolo 40, vol. 14, pp. 13-36.
- Roberts K. (2005), *Lovemarks. Il futuro oltre i brands*, Mondadori, Milano.
- Roberts K. (2007), *Effetto lovemarks. Vincere nella rivoluzione dei consumi*, FrancoAngeli, Milano.
- Rocchi B., Stefani G. (2005), “Consumer's perception of wine packaging: a case study”, *International Journal of Wine Marketing*, vol. 18, n.1.
- Rook D. W., Gardner M. P. (1993), “In the mood: impulsive buying affective antecedents”, *Research in Consumer Behavior*, vol. 6, pp. 1-28.
- Rouzet E., Seguin G. (2003), *Il marketing del vino. Il mercato, le strategie commerciali, la distribuzione*, Edagricole, Bologna.
- Rullani E. (1992), “Economia delle risorse immateriali: una introduzione”, *Sinergie*, n. 29.
- Schettino C., Tassone G. (2009), “Comunicare il territorio”, in Rea A. (a cura di), *Scenari di marketing del vino. Una prospettiva al femminile*, FrancoAngeli, Milano, pp. 163-182.

Schettino C., Zaghi K. (2009), "I sentieri possibili di sviluppo dell'ambiente competitivo", in Rea A. (a cura di), *Scenari di marketing del vino. Una prospettiva al femminile*, FrancoAngeli, Milano, pp. 37-48.

Schmitt B. H. (1999), *Experiential Marketing*, The Free Press, New York.

Schmitt B. H., Simonson A. (1997), *Marketing aesthetic*, The Free Press, New York.

Scienza A. (1998), "La zonazione viticola tra natura e cultura", *Il consenso*, n. 1-2, pp. 31-38.

Scienza A., Toninato L., Pastore R., Boncompagni S., Falcetti M., Cavini P. (2005), "Applicare la zonazione", *Veneto Agricoltura*, IV supplemento al n. 5.

Shaw R., Merrick D. (2006), *Marketing Payback. Il contributo del marketing alla redditività dell'impresa*, Pearson Education Italia, Milano.

Sherman L., Sheth J. N. (1977), "Cluster analysis and its applications in marketing research", in Sheth J. N. (editor), *Multivariate methods for market and survey research*, American Marketing Association, Chicago.

Siguaw J. A., Simpson P. M., Baker T. L. (1998), "Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: the distributor perspective", *Journal of Marketing*, n. 62, vol. 3, pp. 99-111.

Sinkula J. M. (1994), "Market Information Processing and Organizational Learning", *Journal of Marketing*, n. 58, pp. 35-45.

Slater S. F., Narver J. C. (1994), "Market orientation, customer value and superior performance", *Business Horizons*, n. 37, pp. 22-28.

Slater S. F., Narver J. C. (1995), "Market orientation and the learning organization", *Journal of Marketing*, n. 3, vol. 59, pp. 63-74.

Sorbini M., Agosta M., Pontati M. (2006), *Aspects of Italians Cooperatives Wineries System*, OIV (working paper).

Teece D. J., Pisano G., Shuen A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, 18:7, pp. 509-533.

Terzi L. (2011), "Il futuro? Le esclusivity brand", *Tre Bicchieri*, Gambero Rosso, anno 2, n. 197, 29 novembre.

Tessadri P. (2008), "Benvenuti a Velenitaly", *L'Espresso*, 3 aprile.

Thakor M.V., Kohli C.S. (1996), "Brand Origin Conceptualisation and Review", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 13, n. 3, summer, pp. 27-43.

Thode S. F., Maskulka J. M. (1998), "Place-based marketing strategies, brand equity and vineyard valuation", *Journal of Product & Brand Management*, vol. 7, n. 5.

Troilo G., Zaghi K. (2006), "Imprese vinicole e orientamento al mercato: un connubio da costruire", *Economia & Management*, n. 3, pp. 57-80.

- Tuan Y. (1977), *Space and place: the perspective of experience*, University of Minnesota Press, London.
- Twede D., Clarke R. H., Tait J. A. (2000), "Packaging postponement: a global packaging strategy", *Packaging Technology and Science*, vol. 13, n. 1.
- Unioncamere (2007), *Rapporto sul settore vitivinicolo*.
- Unioncamere (2009), *Rapporto nazionale sul settore vitivinicolo*.
- Valdani E., Ancarani F. (2000), *Strategie di marketing del territorio*, Egea, Milano.
- Valli R., Corradi C. (1999), *Viticultura*, Edagricole, Bologna.
- Van Hoek R.I. (1997), "Postponed manufacturing: a case study in the food supply chain", *Supply Chain Management*, vol. 2, n. 2.
- Van Hoek R.I. (1999), "Postponement and the reconfiguration challenge for food supply chains", *Supply Chain Management*, vol. 4, n. 1.
- Van Hoek R. I., Peelen E., Commandeur H. R. (1999), "Achieving mass customization through postponement: a study of international changes", *Journal of Market Focused Management*, vol. 3, pp. 353–368.
- Van Hoek R. I., Vos B., Commandeur H. R. (1999 b), "Restructuring European supply chains by implementing postponement strategies", *Long Range Planning*, vol. 32, n. 5, pp. 505-518.
- Vercellis C. (2006), *Business Intelligence. Modelli matematici per le decisioni*, McGraw Hill, Milano.
- Versari A., Parpinello G. P., Mattioli A. (2011), "Vini a basso contenuto alcolico: dove va la ricerca", *Agricoltura*, anno 39, n. 5, pp. 81-83.
- Vesci M. (2001), *Il governo del territorio: approccio sistemico vitale e strumenti operativi*, Cedam, Padova.
- Vescovi T. (2005), *La pianificazione di marketing*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Vescovi T. (2007), *Il marketing e la Rete*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Vinitaly/Confcommercio (2011), *Ma gli italiani amano ancora il vino? Le ragioni del consumo interno*.
- Viot C., Passebois-Ducros J. (2010), "Wine brands or branded wines? The specificity of the French market in terms of the brand", *International Journal of Wine Business Research*, vol. 22, n. 4.
- Vrontis D., Papasolomou I. (2007), "Brand and product building: the case of the Cyprus wine industry", *Journal of Product & Brand Management*, vol. 16, n. 3.
- Vrontis D., Thrassou A., Rossi M. (2011), "Italian wine firms: strategic branding and financial performance", *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 19, n. 4.

Wind J., Mahajan V., Gunther R. E. (2002), *Convergence Marketing*, Financial Time Prentice Hall, Upple Saddle River (trad. it. *Il consumatore centauro*, Rizzoli, Milano, 2002).

Yang B., Burns N. D., Backhouse C. J. (2004), "Management of uncertainty through postponement", *International Journal of Production Research*, vol. 42, n.6, pp. 1049-1064.

Yu C. S., Li H. L. (2000), "A robust optimization model for stochastic logistic problems", *International Journal of Production Economics*, vol. 64, n. 1.

Zaghi K. (2006), "Il merchandising e la store atmosphere", *Distribuzione e Sales in Enciclopedia di Management*, vol. 13, Egea, Milano.

Zaghi K. (2008), *Atmosfera e visual merchandising. Ambienti, relazioni ed esperienze*, FrancoAngeli, Milano.

Zaghi K. (2009), "Enoteche e ristoranti: luoghi di comunicazione e relazione", in Rea A. (a cura di), *Scenari di marketing del vino. Una prospettiva al femminile*, FrancoAngeli, Milano, pp. 103-129.

Zamparini A., Lurati F., Illia L. G. (2010), "Auditing the identity of regional wine brands: the case of Swiss Merlot Ticino", *International Journal of Wine Business Research*, vol. 22, n. 4.

Zinn W., Bowersox D. J. (1988), "Planning physical distribution with the principle of postponement", *Journal of Business Logistics*, vol. 9, n. 2, pp. 117-136.

SITOGRAFIA

www.bevidoc.it

www.cantinedimarca.it

www.censisservizi.com

www.civiltadelbere.com

www.coldiretti.it

www.diwinetaste.com

www.fivi.it

www.gustovino.it

www.informacibo.it

www.ismea.it

www.istat.it

www.italgrob.it

www.marketingdelvino.it

www.mediobanca.it

www.movimentoturismovino.it

www.parlamento.it

www.politicheagricole.it

www.qrcodevini.com

www.scattidigusto.it

www.sinab.it

www.slowfood.it

www.symphonyiri.it

www.tavolaegusto.it

www.terredelvino.net

www.uiv.it

www.vinievino.com

www.vinality.com

www.vinoesalute.info

www.winenews.it

www.winereport.com

<http://censimentoagricoltura.istat.it>

http://europa.eu/index_it.htm

<http://inumeridelvino.it>

<http://winemarkets.wordpress.com>