



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA**  
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI “MARCO  
FANNO”

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E MANAGEMENT

PROVA FINALE  
ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE VITIVINICOLE:  
UN’ANALISI ECONOMICA

RELATORE:

CH.MO PROF. GIACOMO BOESSO

LAUREANDA: LAURA BERGAMINI

MATRICOLA N: 1043488

ANNO ACCADEMICO 2015 - 2016

<b>INDICE</b>	1
<b>PARTE PRIMA: Il settore delle imprese vitivinicole</b>	3
1. CAPITOLO PRIMO: Analisi di mercato	3
1.1 Andamento mercato del vino: La Domanda	3
1.2 Andamento mercato del vino: L'Offerta	6
2. CAPITOLO SECONDO: Caratteristiche del settore	13
2.1 Diverse tipologie di prodotti	13
2.2 Prodotti concorrenti e Ciclo di vita del prodotto vino	15
2.3 Struttura del settore: La filiera e i suoi operatori	18
2.4 Localizzazione delle aziende	23
3. CAPITOLO TERZO: Aspetti manageriali delle aziende vitivinicole	25
3.1 Struttura delle aziende in Italia e nel mondo	25
-Governo e funzionamento	25
-Risorse e innovazione	27
-Assetti organizzativi generali e Catena del valore	29
-Stakeholder e istituzioni	30
3.2 Analisi competitiva e formulazione della strategia	31
-Orientamento strategico	31
-Pianificazione aziendale	32
-Scenario competitivo (modello di Porter) e posizionamento strategico	33
-Swot Analysis (punti di forza e di debolezza)	35
-Allineamento strategia-struttura	37
3.3 Analisi economica/finanziaria delle performance	38
3.4 Marketing nel settore	45
-Dagli strumenti del marketing mix al concetto di marketing territoriale	45
• <u>TABELLA TEORIA</u>	49

<b>PARTE SECONDA: Caso aziendale</b>	<b>51</b>
• <b>PALAZZO ANTINORI SRL</b>	
-Storia dell’Azienda e legame con il territorio	51
-Governo societario	52
-Analisi competitiva, strategica ed economico/finanziaria	52
-Comunicazione della Brand Identity	55
• <b><u>TABELLA CASO AZIENDALE</u></b>	<b>56</b>
<b>CONCLUSIONI</b>	<b>58</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>59</b>

## **PARTE PRIMA: Il settore delle imprese vitivinicole**

### **PREMESSA**

Il seguente elaborato ha lo scopo di descrivere l'andamento del settore vitivinicolo sia a livello nazionale che internazionale, dando rilievo agli elementi che lo caratterizzano e che ne spiegano il successo e il continuo divenire, mediante un'analisi dei punti di forza e di debolezza. Il punto focale è il ricercare il famigerato trade off qualità vs quantità, dall'andamento di mercato agli aspetti manageriali ed economici più specifici, e per tale motivo lo studio si articolerà in due parti. La prima si focalizza sull'analisi di mercato, esaminandone gli aspetti a livello macro, mentre la seconda propone lo studio di un caso aziendale, con il quale si confrontano a livello micro le peculiarità emerse nella parte generale.

### **1 CAPITOLO UNO. Analisi di mercato**

Il vino e la vite sono l'essenza dell'italianità, del puro e non contaminabile Made in Italy per eccellenza, in altre parole sono i simboli che meglio rappresentano il patrimonio alimentare e culturale del nostro Paese. Come è ben noto, la vitis vinifera dà la sua massima espressione soprattutto in Italia e in Francia, le quali periodicamente si contendono il podio di primo produttore mondiale di vino, anche se le più recenti stime indicano a tal proposito che sia proprio l'Italia nel 2015 ad essere leader del mercato. Prima di analizzare le caratteristiche del settore vitivinicolo in Italia e nel resto del mondo, è necessario descrivere l'andamento del mercato del vino dal lato della domanda e dell'offerta.

#### **1.1 LA DOMANDA-CONSUMO DI VINO**

Il consumo di vino in Italia e nel mondo ha subito molteplici cambiamenti nel corso della storia; a partire dagli 80 sino ad oggi è in atto un vero e proprio "Rinascimento Qualitativo", inteso come processo volto a raggiungere il massimo livello qualitativo del prodotto vino a scapito della quantità. Esso non ha rivoluzionato solo il modus operandi delle aziende, aumentando la produzione di vini a indicazione geografica, ma anche la forma mentis del consumatore finale. Detto in altri termini il consumo di vino diventa sempre più una vera e propria esperienza emozionale di condivisione e in base alle statistiche è sceso a poco più di un calice al giorno.

## MONDO:



**I numeri del vino**  
Statistiche produttive, dati di mercato e di consumo.

**Consumi mondiali di vino - dati OIV**

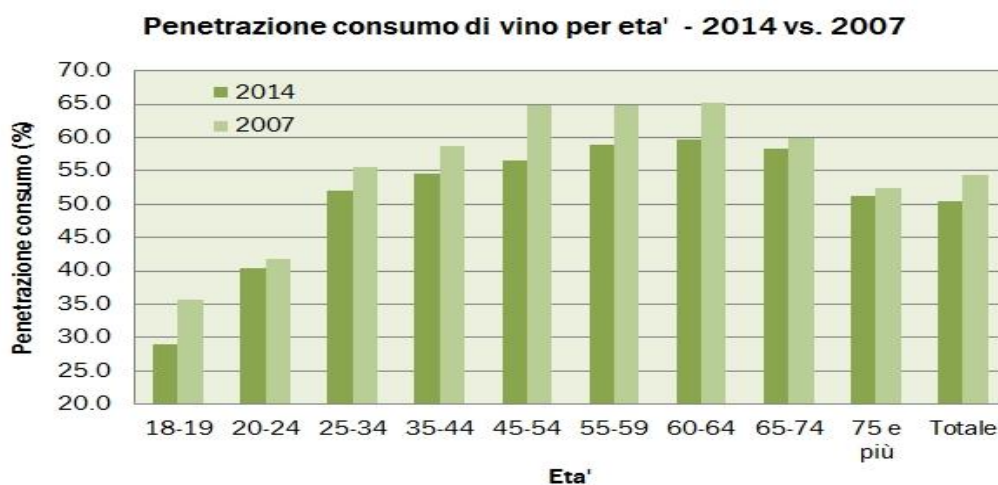
(HL/milioni)	2007	2008	2009	2010	2011	2012E	2013E	2014
<b>TOTALE MONDO</b>	<b>255.2</b>	<b>251.3</b>	<b>243.3</b>	<b>242.7</b>	<b>244.3</b>	<b>241.2</b>	<b>242.0</b>	<b>240.0</b>
STATI UNITI	27.9	27.7	27.3	27.6	28.4	29.0	30.2	30.7
FRANCIA	32.2	30.8	30.2	29.3	29.3	30.3	28.7	27.9
ITALIA	26.7	26.2	24.1	24.6	23.1	22.6	21.8	20.4
GERMANIA	20.8	20.7	20.2	20.2	19.7	20.0	20.4	20.2
CINA	13.9	14.0	14.5	15.2	16.3	17.5	17.0	15.8
REGNO UNITO	13.7	13.5	12.7	12.9	12.9	12.8	12.7	12.6
SPAGNA	13.1	12.2	11.3	10.9	9.9	9.3	9.8	10.0
ARGENTINA	11.2	10.7	10.3	9.8	9.8	10.1	10.3	9.9
RUSSIA	12.7	11.8	10.4	12.2	11.3	10.8	10.4	9.6
AUSTRALIA	4.9	4.9	5.1	5.4	5.3	5.4	5.3	5.4

I numeri del vino da fonte OIV

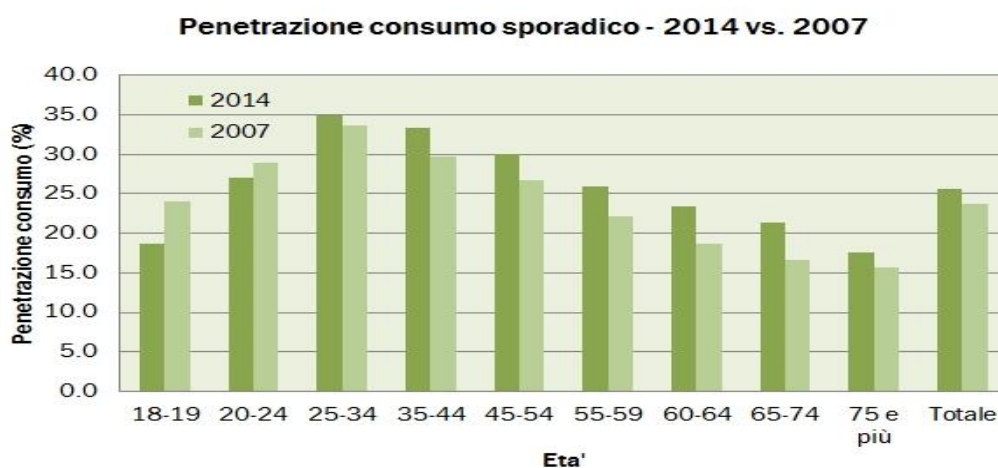
Come già spiegato precedentemente, il mercato mondiale è caratterizzato da un generale andamento dei consumi al ribasso a partire dagli anni ottanta. Il consumatore finale ha cambiato le proprie abitudini, esigenze e preferenze e di conseguenza egli predilige la qualità al posto della quantità, accettando anche di pagare un prezzo superiore. Dall'ultimo report annuale dell'Organizzazione Internazionale della Vigna e del Vino (OIV), si riesce a descrivere in termini macroeconomici l'andamento della domanda di questi ultimi anni. Il mercato più importante del mondo risulta essere il mercato americano, arrivando a consumare nel 2014 ben 30.7 mln di hl, con una crescita rispetto al 2013 pari al +1.6%. In Europa, Francia, Italia, Regno Unito e Spagna sono caratterizzate da un lento e costante calo nei consumi; anche se la Spagna vede un leggero rialzo in quest'ultimo anno. La Germania è l'unico caso europeo in cui il consumo rimane pressoché costante, a parte alcuni picchi al ribasso nel 2011/12. Spostandoci nel continente asiatico, la Russia mostra un andamento simile a quello europeo invece la Cina si prospetta essere uno dei mercati più interessanti, ricco di novità e sorprese soprattutto per il futuro. In quest'ultimo decennio ha aumentato sempre più il consumo di vino, in particolar modo di vino rosso italiano, anche se ha subito una battuta d'arresto nel 2014. In ogni caso è doveroso tenerla sotto controllo, in quanto secondo le più recenti previsioni di Euromonitor dell'Unione Italiana Vini, entro il 2017 la Cina potrebbe essere in grado di spodestare il colosso USA diventando il più grande mercato vinicolo mondiale.

## ITALIA:

Analizzando nel dettaglio il nostro Paese, risulta alquanto interessante valutare il consumo di vino per fasce d'età e per regione geografica.



Fonte: I Numeri del Vino-Dati Istat



Fonte: I Numeri del Vino-Dati Istat

I seguenti grafici, raffiguranti la penetrazione del consumo di vino per età e la penetrazione del consumo sporadico di vino confrontano il 2014 e il 2007 ed evidenziano due importanti trend:

1. Generalizzato calo del consumo di vino
2. Aumento del consumo sporadico soprattutto per le fasce d'età dei 20-24 e 25-35 anni

I cosiddetti forti bevitori stanno scomparendo, invece aumentano sempre più i consumatori sporadici per tutte le fasce d'età, soprattutto tra i ventenni. Tra il 2007 e il 2014, le fasce con il maggior calo di consumo sono quelle dei più giovani inferiori ai 20 anni. Curiosamente la fascia di età migliore in tendenza è quella dei 20-24 anni, dove il dato non si discosta così tanto. Sono

più o meno stabili i dati sulla penetrazione di consumo dei 65-74enni. Secondo l'ISTAT questi macro trend sono dovuti sia all'aumento del titolo di studio, il quale aumenta la penetrazione di consumo non abituale di vino e alcolici di più elevata qualità grazie ad un maggiore reddito, e sia al cambiamento dello stile di vita dei consumatori, i quali sono molto più attenti alla salute, alla qualità del prodotto.

A proposito del consumo di vino per regioni italiane la penetrazione del consumo è la seguente:

Penetrazione consumo vino nelle regioni italiane - dati ISTAT						
(% popolazione)	2014	2013	2012	2011	2010	2009
Nord-ovest	52.5	52.0	53.9	56.9	57.8	55.8
Nord-est	55.9	57.7	57.4	57.5	56.8	59.6
Centro	50.6	53.9	54.1	55.4	55.6	56.9
Sud	46.7	48.2	46.7	48.7	47.5	49.5
Isole	44.0	43.0	45.0	43.3	44.8	44.2

Fonte: I Numeri del Vino-Dati Istat

Nonostante il calo generale già esposto in precedenza, sono presenti dei casi eccezionali in cui il consumo in questi ultimi anni è addirittura aumentato. Nel complesso, le grandi città sono meno colpite da questa diminuzione del consumo rispetto ai piccoli centri. Il nord consuma più rispetto al sud, ossia 53-55% contro 44-47%, avendo quindi una maggiore penetrazione del consumo.

## 1.2 L'OFFERTA: LA PRODUZIONE DI VINO

Per quanto riguarda l'offerta, l'esposizione che segue si sviluppa analizzando le superfici vitate, la produzione di uva e la produzione di vino nel mondo e in Italia ed infine si concentra sui livelli import ed export del settore.

### 1) LE SUPERFICI VITATE

#### Area under vine<sup>1</sup>

ha	2010	2011	2012	2013	2014 Forecast
Spain	1 082	1 032	1 033	1 037	1 038
China	588	633	709	760	799
France	804	796	792	793	792
Italy	739	720	713	705	690
Turkey	514	508	497	504	502
USA	404	413	412	424	425
Argentina	218	219	222	224	228
Portugal	236	236	233	229	224
Chile	204	206	206	208	211
Romania	191	191	192	192	192
Australia	171	170	162	157	154
South Africa	132	133	135	133	132
Greece	112	110	110	110	110
Germany	102	102	102	102	102
Brazil	92	90	91	90	89
World Total	7526	7 497	7 513	7 564	7 573

(1) Include data/comments received by May 2015

Fonte: OIV World Vitiviniculture Situation 2015

Secondo l'ultimo rapporto OIV (Organizzazione Internazionale della Vigna e del Vino), le superfici vitate mondiali in questi ultimi due anni sono tornate ad aumentare, dopo aver raggiunto il picco minimo tra il 2011 e il 2012. Storicamente, le superfici vitate hanno iniziato a subire un veloce decremento a partire dagli anni 70, quando per la prima volta l'UE introdusse delle direttive ad hoc per estirpare i vigneti europei al fine di contrastare l'eccesso di produzione di uva. Tale decremento continuò fino alla fine degli anni 90 per poi momentaneamente stabilizzarsi e riprendere bruscamente dal 2004 fino al 2012, dovuto anche dall'entrata in vigore del regolamento UE del 1/08/2008. (Reg. CE n. 479/2008 del Consiglio e n. 555/2008 della Commissione.) Quest'ultimo è stato predisposto dall'UE, e per la prima volta come forma di regolamento e non come direttiva comunitaria, con l'intenzione di ristabilire l'equilibrio tra domanda e offerta e di aumentare la competitività dei produttori europei. A livello mondiale e quindi aggregato vi è quindi un trend positivo, ma è anche necessario scomporre i 7.573 ettari raggiunti per valutare l'andamento delle coltivazioni di vite per singolo continente. Anzitutto sono individuabili due casi tra di loro contrastanti: Unione Europea e resto del mondo.

L'Unione Europea, come già in parte esposto, ha adottato una serie di misure volte alla riduzione degli ettari coltivati allo scopo principale di aumentare la competitività dei produttori data la crescente ed agguerrita concorrenza dei nuovi paesi produttori negli altri continenti. Di primo acchito, queste misure potevano essere giudicate restrittive nei confronti dei singoli produttori, in realtà si sono dimostrate essere un vero e proprio toccasana per il mercato vinicolo europeo, in quanto sono riuscite a far diminuire la produzione di uva in eccesso che provocava disequilibri nel gioco tra domanda e offerta, favorendo l'incremento qualitativo della produzione di vino. In ogni caso ora gli ettari di vigneto europeo rimangono stabili.

Nel resto del mondo ci sono paesi come USA, Cina, Cile, Sud Africa, Australia e Nuova Zelanda i quali si stanno espandendo, essendo "nuovi produttori e competitors" rispetto al vecchio continente. Tra questi la Cina diviene il secondo vigneto mondiale con quasi 800 milioni di ettari.



## 2) LA PRODUZIONE DI UVA

### Grape production

Global grape production						By type of products in 2014 <sup>1</sup>		
<i>In kqx</i>	2010	2011	2012	2013	2014 Forecast	Fresh grape	Dried grape	Wine grape <sup>2</sup>
<b>China</b>	86 517	91 748	106 425	116 500	111 015	84 677	420	14 811
<b>USA</b>	67 918	64 558	68 305	78 343	70 471	7 209	3 200	29 548
<b>France</b>	58 555	65 889	53 371	54 847	69 433	441	...	61 875
<b>Italy</b>	77 878	71 155	69 180	80 103	68 944	10 377	..	59 279
<b>Spain</b>	61 193	56 952	53 313	76 460	62 312	2 886	4	50 630
<b>Turkey</b>	42 550	42 964	41 851	40 116	41 754	18 906	4 295	816
<b>Chile</b>	25 445	29 537	32 000	33 616	27 907	7 757	930	13 913
<b>Argentina</b>	27 167	30 075	23 660	28 717	26 893	125	180	20 137
<b>India</b>	8 807	12 350	24 854	25 853	26 020	21 949	336	229
<b>Iran</b>	22 557	21 127	21 500	20 464	21 740	13 561	1 600	...
<b>World Total</b>	<b>670 016</b>	<b>691 325</b>	<b>700 284</b>	<b>776 777</b>	<b>736 732</b>	<b>247 675</b>	<b>13 056</b>	<b>357 750</b>

Fonte: OIV Report on World Vitiviniculture

Nel 2014 la produzione mondiale di uva è di 737 milioni di quintali, con un calo di ben 40 milioni rispetto al 2013. La tendenza generale della produzione di uva è in aumento, malgrado la diminuzione della superficie vitata: questo può chiarirsi con una crescita del rendimento dovuta all'incessante ottimizzazione delle tecniche e tecnologie viticole e alle condizioni climatiche favorevoli in alcuni paesi. Al primo posto troviamo la Cina con 111 milioni di quintali, pari al 15% di produzione di uva, al secondo posto si posizionano gli Stati Uniti con 70 milioni di quintali e al terzo a pari merito ci sono Francia e Italia con 69 milioni di quintali. Da chiarire e sottolineare è la destinazione dei grappoli raccolti, l'uva da tavola a livello mondiale è pari a 248 mln di q e l'Asia con una quota di mercato del 63% ne risulta essere il primo produttore. L'Europa fino ad ora rimane la prima produttrice di uva da vino con una quota pari al 65%. Riguardo all'ultima vendemmia 2015 i risultati sono stati strabilianti a livello mondiale soprattutto per i paesi mediterranei e in primis per l'Italia. Le recenti stime e previsioni produttive rilasciate da OIV e ISMEA, mostrano dati in aumento sia qualitativo che quantitativo.

### 3) PRODUZIONE DI VINO

**Table 1: Wine production (excluding juice and musts) (1)**

Unit: 1000 hl	2010	2011	2012	2013	2014 Provisional	2015 Forecast	2015/2014 Variation in volume	2015/2014 Variation in %	Ranking
Italy	48 525	42 772	45 616	54 029	44 229	48 869	4640	10%	1
France	44 381	50 757	41 548	42 134	46 804	47 373	569	1%	2
Spain	35 353	33 397	31 123	45 308	38 211	36 600	-1611	-4%	3
United States (2)	20 887	19 140	21 650	23 590	22 020	22 140	120	1%	4
Argentina	16 250	15 473	11 778	14 984	15 197	13 358	-1839	-12%	5
Chile	8 844	10 464	12 554	12 820	10 500	12 870	2370	23%	6
Australia	11 420	11 180	12 259	12 310	12 020	12 000	-20	0%	7
South Africa	9 327	9 725	10 569	10 982	11 316	11 310	-6	0%	8
China*	13 000	13 200	13 511	11 780	11 178	11 178	0	0%	9
Germany	6 906	9 132	9 012	8 409	9 202	8 788	-414	-4%	10
Portugal	7 148	5 622	6 327	6 231	6 195	6 703	508	8%	11
Russia *	7 640	6 980	6 220	5 290	4 880	4 880	0	0%	12
Romania	3 287	4 058	3 311	5 113	3 750	4 069	319	9%	13
Hungary	1 762	2 750	1 818	2 618	2 555	2 873	318	12%	14
Brazil*	2 459	3 460	2 967	2 710	2 732	2 732	0	0%	15
Greece	2 950	2 750	3 115	3 343	2 900	2 650	-250	-9%	16
Austria	1 737	2 814	2 125	2 392	1 999	2 350	351	18%	17
New Zealand	1 900	2 350	1 940	2 484	3 204	2 350	-854	-27%	18
Serbia*	2 382	2 244	2 175	2 306	2 332	2 332	0	0%	19
Bulgaria	1 224	1 237	1 442	1 755	747	1 538	791	106%	20
Moldava *	840	1 520	1 470	2 570	1 630	1 630	0	0%	21
Georgia*	1 034	1 108	830	997	1 134	1 134	0	0%	22
<b>OIV World Total(3)</b>	<b>264 188</b>	<b>267 803</b>	<b>258 211</b>	<b>292 218</b>	<b>270 234</b>	<b>275 665</b>	<b>5431</b>	<b>2%</b>	

(1): Countries for which information has been provided with a wine production of more than 1 mhl

(2): OIV estimate based on UDSAINFO

(3): OIV estimate: mid-range estimate. Range for evaluation of 2015 world production: from 270.75 mhl to 280.7 mhl.

\* 2015: 2014 data used as provisional figures

Fonte: OIV Report on World Vitiviniculture

Dall'ultima conferenza stampa OIV tenutasi a Parigi il 28 ottobre 2015, il direttore in carica Jean Marie Auran ha rilasciato il report contenente le informazioni iniziali sulla produzione mondiale 2015, includendo quindi anche i risultati dell'ultima vendemmia.

Secondo le stime, la produzione mondiale di vino, esclusi i succhi e i mosti, probabilmente raggiungerà i 275.7 milioni di ettolitri, con un aumento del 2% rispetto al 2014. Se il 2014 è stato afflitto da condizioni climatiche disastrose in Europa e altresì negli altri continenti, il 2015, invece, è stato caratterizzato da un clima ottimale che ha garantito una vendemmia eccezionale in molti paesi in particolar modo l'Italia.

Esaminando i dati del sopracitato rapporto OIV si evince quanto segue:

- L'Italia batte la Francia diventando il primo produttore mondiale, con una produzione stimata di vino pari a 48 mln di hl, raggiungendo una crescita del 12% rispetto al 2014 (circa 42 mln di hl) e conquistando il 18% della produzione mondiale. Ricordiamo che negli ultimi dieci anni il nostro paese è riuscito a spodestare i francesi per ben sette volte;
- La produzione europea ha arrestato la diminuzione nella produzione grazie a questa grandiosa annata;
- La Francia con i suoi 47.4 mln di hl rimane pressoché costante rispetto all'annata precedente; La Spagna purtroppo subisce un calo del 4% rispetto al 2014 con

una produzione di 36.6 mln di hl, a seguire anche la Germania incassa una battuta d'arresto producendo 8.8 mln di hl; invece il Portogallo guadagna un +8%;

- Dal report mancano i risultati della Cina, in ogni caso si presume che la produzione di vino sia in crescita sia dalle stime che dall'aumento degli investimenti in superfici vitate di questi ultimi anni;
- USA e Australia rimangono più o meno costanti con 22 e 12 mln di hl; Nuova Zelanda e Argentina invece subiscono un calo rispetto al 2014;
- Il Cile sorprende i mercati internazionali toccando il suo punto di massimo storico con 12.9 mln di hl di vino
- Il Sud Africa rimane anch'esso costante con 11.3 mln di hl.

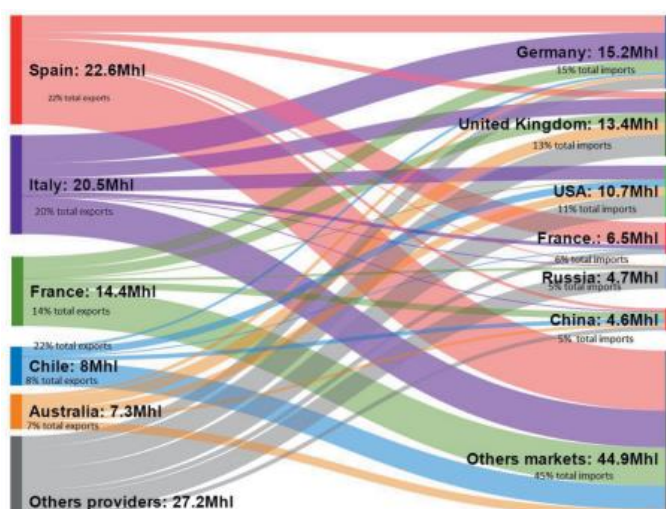
#### 4) IMPORT/EXPORT

Riportando i dati dell'ultimo bilancio OIV 2015 e i dati del primo numero 2016 del Corriere Vinicolo dell'Unione Italiana Vini, si possono descrivere gli andamenti import/export internazionali e nazionali in funzione della tipologia di vino commerciato (confezionato, spumante, sfuso), evidenziando i principali paesi esportatori e importatori.

#### World trade by type of product

Million EUR	2013	2014	Variation (MEUR)	Variation %	Million hl	2013	2014	Variation (Mhl.)	Variation %
Sparkling	4 418	4 657	238	5%	Sparkling	648	693	46	7%
Bottled	18 292	18 191	-101	-1%	Bottled	5 442	5 494	52	1%
Bulk	3 024	2 699	-325	-11%	Bulk	3 726	3 773	47	1%
<b>Total Wine</b>	<b>25 735</b>	<b>25 582</b>	<b>-153</b>	<b>-1%</b>	<b>Total Wine</b>	<b>1 013</b>	<b>1 033</b>	<b>20</b>	<b>2%</b>

Fonte: OIV Report on World Vitiviniculture



Fonte: OIV Report on World Vitiviniculture

Per quanto concerne il commercio mondiale di vino, i numeri rilasciati nell'ultimo bilancio OIV 2015 mostrano la continua crescita del settore vitivinicolo, circa +2.5% nel 2014, soprattutto in termini di volume (104 Milioni di quintali di vino) ad un valore di scambio, pari a 26 Miliardi di euro. Tra i principali paesi esportatori troviamo Italia, Francia, Spagna, Cile e Australia mentre tra i principali paesi importatori si distinguono Germania, Regno Unito, USA. I due paesi produttori tradizionali per eccellenza, nonché la Francia e in particolare l'Italia, si distinguono dagli altri esportatori in quanto gareggiano negli scambi internazionali più in termini di valore monetario che di quantità di hl.

**IMPORT ITALIANO DI VINO PER TIPOLOGIE - GENNAIO-SETTEMBRE**

Tipologia	Litri			Euro			Euro/litro		
	2014	2015	Var. %	2014	2015	Var. %	2014	2015	Var. %
Spumanti	3.520.435	3.742.349	6,3	69.039.911	77.610.182	12,4	19,61	20,74	5,7
Bottiglia	14.458.310	20.044.192	38,6	36.271.543	41.965.257	15,7	2,51	2,09	-16,5
Sfuso	155.215.774	179.376.601	15,6	81.881.716	92.554.040	13,0	0,53	0,52	-2,2
<b>Totale</b>	<b>173.194.519</b>	<b>203.163.142</b>	<b>17,3</b>	<b>187.193.170</b>	<b>212.129.479</b>	<b>13,3</b>	<b>1,08</b>	<b>1,04</b>	<b>-3,4</b>

Fonte: Il Corriere Vinicolo-II vino in cifre n 1 del 18/01/16

**EXPORT ITALIANO DI VINO PER TIPOLOGIE - GENNAIO-SETTEMBRE**

Tipologia	Litri			Euro			Euro/litro		
	2014	2015	Var. %	2014	2015	Var. %	2014	2015	Var. %
Spumanti	159.187.685	179.703.986	12,9	556.752.610	640.811.987	15,1	3,50	3,57	2,0
Bottiglia	894.009.117	894.420.214	0,0	2.773.948.234	2.916.837.963	5,2	3,10	3,26	5,1
Sfusi	425.618.870	363.788.870	-14,5	301.002.738	269.705.223	-10,4	0,71	0,74	4,8
<b>Totale</b>	<b>1.478.815.672</b>	<b>1.437.913.070</b>	<b>-2,8</b>	<b>3.631.703.582</b>	<b>3.827.355.173</b>	<b>5,4</b>	<b>2,46</b>	<b>2,66</b>	<b>8,4</b>

Fonte: Il Corriere Vinicolo-II vino in cifre n 1 del 18/01/16

Focalizzandoci su quanto avviene nel territorio nazionale, le nostre imprese italiane incassano ricavi di vendita sempre più consistenti, specialmente grazie alle esportazioni di vini IGP e DOP sia fermi che spumanti. Secondo il rapporto Wine Monitor di Nomisma 2015, la propensione media dell'export delle aziende è pari circa al 50%, e supera addirittura il 60% nelle aziende con un fatturato superiore a 50 mln di euro. Gli ultimi dati confermano quindi la forza del settore vitivinicolo italiano nelle vendite estere, però tale risultato non è del tutto scontato raggiungerlo nel prossimo futuro. L'internazionalizzazione ossia la forza di penetrazione nel mercato dipende direttamente dalle dimensioni aziendali dell'impresa produttrice di vino, detto ciò se l'intenzione è quella di aumentare l'export sia in termini di valore che di quantità sarà necessario adottare dei cambiamenti organizzativi radicali.



## 2 CAPITOLO SECONDO. Caratteristiche del settore vitivinicolo italiano

Con questo capitolo si ha la finalità di entrare nel vivo del settore vitivinicolo italiano, sintetizzandone le caratteristiche e le differenze rispetto agli altri paesi. In particolare si mettono sotto la lente d'ingrandimento le varie tipologie di prodotti, che rendono unico ed inimitabile il nostro territorio, e la struttura degli operatori dato il grandissimo numero di micro-imprese che vi operano.

### 2.1 DIVERSE TIPOLOGIE DI PRODOTTI

In primo luogo bisogna definire cosa si intende per prodotto vino per poi descriverne i vari tipi secondo l'attuale legislazione.

Il vino viene disciplinato da regolamenti comunitari e nazionali, con lo scopo primario di salvaguardare il consumatore finale da forme di produzione che non siano di «qualità sana, leale o mercantile». Nell'allegato IV del Regolamento (CE) 479/2008 «Categorie di prodotti vitivinicoli», al punto 1 si legge: «*Il vino è il prodotto ottenuto esclusivamente dalla fermentazione alcolica totale o parziale di uve fresche, pigiate o no, o di mosti di uve*»<sup>1</sup> L'allegato di tale regolamento riporta restrittivamente le definizioni delle varie tipologie di vino, vino liquoroso, dei vari tipi di vino spumante e frizzante, e di vino ottenuto da uve passite. Evitando specifiche descrizioni tecniche riguardanti la composizione delle precedenti classificazioni di vini, ci soffermiamo, ai fini economici, sul raggruppamento secondo l'utilizzazione e secondo il requisito dell'origine geografica.

- Secondo l'utilizzazione troviamo i vini ordinari (bianchi, rossi, rosati), che possono essere di tipo fermo, novello, passito, ruspo, frizzante e barricato, e i vini speciali, ovvero spumante, liquoroso e aromatizzato;
- Il sopracitato Regolamento CE 479/2008 ha sostituito le normative nazionali di tutti i paesi UE, e nel nostro caso a partire dall'entrata in vigore avvenuta il 1° agosto 2009, e prevede una nuova suddivisione concettuale legata alla presenza o meno del requisito dell'origine geografica, garantendo secondo la cosiddetta “piramide qualitativa” la qualità del processo produttivo.

La nuova distinzione ufficiale riconosce in ordine crescente di tipicità:

- a. Vino (“Vino da Tavola”): inteso anche come vino comune, è ottenuto da uve autorizzate senza dover applicare un disciplinare di produzione;

---

<sup>1</sup> Regolamento CE 479/2008 Categorie di prodotti vitivinicoli

- b. Vino Varietale e/o d'Annata: due tipologie introdotte con la nuova normativa e si riferiscono nel primo caso ad un vino ottenuto con almeno l'85% di uve appartenenti ad una specifica varietà riportata in etichetta, nel secondo caso ad un vino ottenuto con almeno l'85% di uve prodotte in un'annata specifica, riportata anch'essa in etichetta;
- c. Vino a Indicazione Geografica Protetta IGP (IGT): si intende il nome geografico di una zona utilizzato per designare il prodotto che ne deriva e che possieda qualità, notorietà e caratteristiche specifiche attribuibili a tale zona, avente solitamente un'estensione geografica più ampia rispetto alle DOP; Tali vini sono dunque regolati da disciplinari di produzione e possono riportare l'indicazione del vitigno;
- d. Vino a Denominazione di Origine Controllata DOP (DOC e DOCG): si intende il nome geografico di una zona viticola particolarmente vocata, utilizzato per designare un prodotto di qualità e rinomato, le cui caratteristiche sono connesse essenzialmente o esclusivamente all'ambiente naturale e ai fattori umani; le DOC sono regolate dal disciplinare di produzione e sono previste le denominazioni di sottozona, ed è consentita l'indicazione del vitigno, dei metodi di vinificazione e di qualificazioni specifiche del prodotto; le DOCG hanno le stesse regole delle DOC ma i disciplinari di produzione sono assai più rigorosi, inoltre possiedono migliori caratteristiche qualitative e analisi qualitative rinnovata all'imbottigliamento;
- e. Vino a Denominazione di Origine Controllata DOP (DOC e DOCG) con l'indicazione della sottozona o della menzione geografica aggiuntiva: in questo caso le DOC e le DOCG, esposte al punto precedente, sono ricondotte ad una tipologia particolare di vini derivanti da una distinta caratterizzazione ampelografica o da una specifica metodologia di elaborazione in una delimitata sottozona geografica, di conseguenza si applicano disciplinari di produzione più restrittivi garantendo una migliore qualità.

In questi ultimi anni il consumatore ed in particolare i produttori danno molta importanza alle modalità di realizzazione (in vigna ed in cantina) del vino, principalmente in ottica di sostenibilità. Di conseguenza è utile riportare un'altra distinzione del prodotto vino in funzione delle metodologie con le quali si eseguono le lavorazioni.

Abbiamo quindi:

- Vini convenzionali: vino normale, prodotto utilizzando impianti chimici e fisici, riconosciuti normativamente;
- Vini biologici: ci riferiamo ad un preciso regolamento comunitario, il regolamento CE n.203/2012, che ne disciplina la produzione, dalla coltivazione delle uve biologiche (senza l'aiuto di sostanze chimiche di sintesi e senza l'utilizzo di OGM) alle metodologie di vinificazione in cantina, ponendo perciò severi limiti all'aggiunta di solfiti (massimo 100 mg/l per i rossi secchi e massimo 150 mg/l per i bianchi secchi);
- Vini biodinamici: lentamente si sta avvicinando al successo pure il biodinamico, ovvero il vino ottenuto da uve prodotte da agricoltura biodinamica. Non esiste ancora una norma e/o disciplina che ne regola la produzione, ma si è in fase di definizione a livello europeo;
- Vini naturali: in questo caso ci si riferisce a quei produttori che non adottano una certificazione/norma di produzione ma intendono, senza eccessivi vincoli, limitare al minimo l'uso di prodotti chimici ed eseguire il lavoro in cantina seguendo pratiche enologiche non invasive.

I vini che riscuotono maggior successo sono quelli aventi il requisito dell'origine geografica in quanto per il consumatore sono sinonimo di alta qualità gusto-olfattiva, anche se in alcuni casi specifici i vini da tavola possono competere perfettamente con gli altri in termini di qualità. Tutto sommato la presenza di severi disciplinari di produzione e di norme ad hoc hanno dato un ulteriore slancio e un'ulteriore garanzia al prodotto made in Italy. Nel pieno del loro boom, troviamo pure i vini biologici e naturali, importanti per le tecniche produttive adottate a favore non solo di una migliore percezione organolettica ma anzitutto della salvaguardia della salute e dell'ambiente.

## 2.2 PRODOTTI CONCORRENTI E CICLO DI VITA DEL PRODOTTO VINO

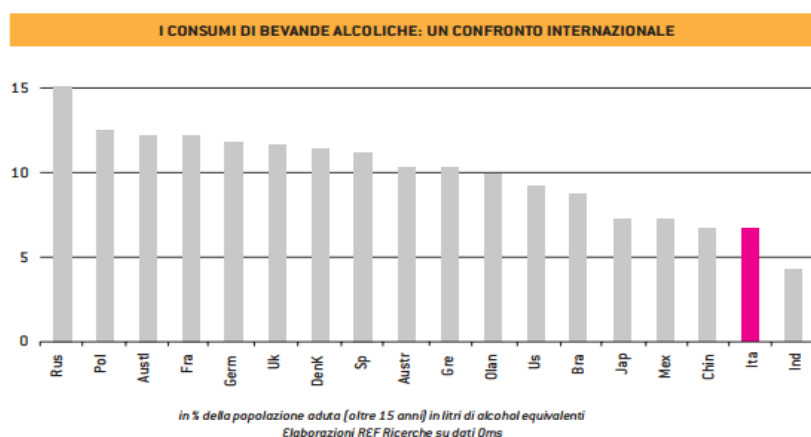
### LA BIRRA, PRINCIPALE CONCORRENTE

Soffermandoci sui mercati di sbocco, bisogna porre attenzione ai prodotti concorrenti al vino. Prendendo la definizione di bene sostituto o succedaneo dal manuale di microeconomia McGraw-Hill, sappiamo che *“I beni sostituti sono i beni che soddisfano bisogni simili. L'aumento di prezzo di un bene, ceteris paribus, determina un incremento della quantità*



domandata di un suo sostituto.”<sup>2</sup>. In altre parole, i consumatori possono soddisfare i loro bisogni o con beni dello stesso tipo ma con particolarità differenti (beni diversificati), oppure possono consumare beni di tipo diverso<sup>3</sup>. Sapendo che generalmente la domanda varia in funzione del prezzo del prodotto e dei prodotti sostituti, del reddito dei consumatori, dei trend di mercato, delle tradizioni e delle preferenze dei consumatori, è quindi rilevante valutare l’andamento del consumo di altre bevande succedanee al vino ovvero la birra, altri alcolici e superalcolici, le bibite, i succhi e nettari di frutta e l’acqua. Tra queste ci concentriamo sulla sostanza più influente per litri consumati ovvero la birra.

Dando uno sguardo generale, secondo i dati sui consumi di alcolici emersi dal sondaggio Wine, Beer or Spirits dell’Organizzazione Mondiale della Sanità, i paesi che preferiscono il consumo di vino sono Francia, Italia, Portogallo, Grecia, Svezia, Danimarca, Croazia, Cile e Argentina, invece il continente asiatico (in primis la Russia) e il resto del mondo (in primis gli USA) prediligono, relativamente, il consumo di superalcolici per il primo e per il secondo il consumo di birra. Indubbiamente tali preferenze di consumo, dipendono strettamente dalle tradizioni e dalla cultura delle singole popolazioni.

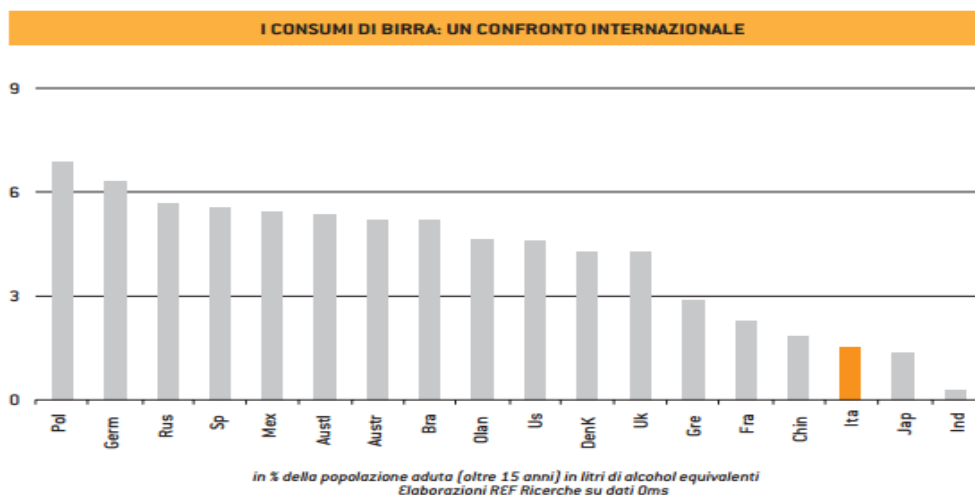


Fonte: REF Ricerche Giugno 2014

Considerando per un momento il consumo aggregato di bevande alcoliche, notiamo che i paesi cosiddetti “grandi bevitori” risultano essere la Russia, e a livelli inferiori anche Francia, Germania, Regno Unito e USA. Nel confronto internazionale, l’Italia si dissocia e si dimostra essere uno dei consumatori con l’indice più basso e in continua diminuzione.

<sup>2</sup> Katz, Rosen, 2011. Microeconomia. McGraw-Hill

<sup>3</sup> Spano 2010 Economia delle imprese vitivinicole Giuffrè Editore



Fonte: REF Ricerche Giugno 2014

Secondo il Barth Report 2014, l'andamento mondiale del mercato della birra mostra la produzione in calo del 0.6% rispetto al 2013, e anche i consumi, come per il vino, sono al ribasso. Il calo produttivo si concentra nei paesi asiatici, nell'est Europa e in Australia/Oceania. I produttori leader rimangono Usa, Cina, Brasile e Germania e le società multinazionali dominanti sono la AB in BEV, la SABMiller, Heineken, China Res Snow Breweries, Constellation Brands e Carlsberg, le quali possiedono nel proprio portafoglio anche i principali brands italiani tra cui Peroni, Nastro Azzurro, Dreher e Birra Moretti. In Italia possiamo affermare che, grazie alla cultura del vino e alle nostre solide tradizioni, la birra non sia una reale minaccia. L'effettiva concorrenza la si trova soprattutto in America settentrionale e nell'Europa centro-settentrionale. Concludendo, così come per il vino anche per la birra il *consumo* si riduce e diventa "sostenibile", "il consumatore sceglie non solo un buon prodotto ma un prodotto buono che sia portatore di qualità e di valore etico"<sup>4</sup>. Di conseguenza bisogna sottolineare quanto emerge anche dal Report REF 2014 di Assobirra riguardo al successo dei microbirrifici artigianali italiani, i quali, oltre ad aumentare di numero, hanno raddoppiato il loro fatturato dal 2010 al 2014 grazie in particolare all'export.

#### CICLO DI VITA DEL PRODOTTO VINO

*"Dire che un prodotto ha un proprio ciclo di vita significa affermare che i prodotti hanno una durata limitata nel tempo e nelle diverse fasi del loro ciclo, richiedono strategie differenti per quanto riguarda il marketing, la gestione finanziaria, delle operations ecc."*<sup>5</sup>. È quindi vantaggioso suddividere i vari principali prodotti nelle 4 fasi del ciclo di vita:

<sup>4</sup> Parmiggiani, 2009. Filiera etica e consumi sostenibili, Franco Angeli.

<sup>5</sup> KOTLER, KELLER. MARKETING MANAGEMENT, 2012

- Fase di Lancio/Sviluppo: Vini novello, vini semplici e aromatici (rosé, spumanti e frizzanti) da aperitivo;
- Fase di Sviluppo/Maturità: Vini Doc e Docg, Birra, Soft Drink;
- Fase di Maturità/Declino: Vino da Tavola, inteso come vino da pasto di bassa qualità e di basso prezzo.
- Rivitalizzazione: Vini frizzanti, Passiti

Si riscontrano diversi sviluppi al riguardo. In primo luogo, il declino del vino da tavola, coerentemente con quanto analizzato sopra, spiega perché i consumatori oltre a consumare meno, richiedono un ottimo rapporto qualità/prezzo, soprattutto per i prodotti alimentari. In secondo luogo, vi è il pieno sviluppo di vini semplici ed aromatici preferiti dai più giovani (in voga nelle enoteche e nei wine bar) e dei vini di qualità superiore aventi la denominazione di origine controllata. In fase di rivitalizzazione troviamo i passiti e i frizzanti, i quali avevano recentemente subito un declino. Indubbiamente, il ciclo di vita dipende dai gusti dei consumatori ma in buona parte viene influenzato dalle abitudini e dalle tradizioni culturali; ciò spiega l'adattabilità di tale modello per ogni singolo paese e/o popolo.

### 2.3 STRUTTURA DEL SETTORE: LA FILIERA E I SUOI OPERATORI

Anzitutto conviene descrivere la composizione della filiera, distinguendone le fasi produttive e gli operatori, al fine di illustrare lo spaccato nazionale con l'occasione di cogliere spunti interessanti in ottica di confronto internazionale.

La filiera produttiva si scompone in 3 macro comparti produttivi:

1. Produzione di uva: composta a sua volta da *Viticoltori Associati*, i quali conferiscono tutta la produzione a cooperative o cantine sociali; e da *Viticoltori Indipendenti*, i quali possono avere o non avere l'attività di vinificazione;
2. Vinificazione: composta da *Cantine Agricole*, che vinificano uve prevalentemente di produzione propria, *Cantine Industriali*, che vinificano prevalentemente uve non di propria produzione, e *Cantine Sociali*, ovvero cooperative vitivinicole che vinificano uve conferite da viticoltori associati;
3. Imbottigliamento e Distribuzione: composta da *Imbottiglieri Puri*, che imbottigliano solo vino acquistato sul mercato intermedio, e da tutti i *Distributori e Canali di Distribuzione*.

Complessivamente la filiera dipende dal grado di integrazione verticale ossia “*dalla combinazione coordinata in termini economici e gerarchici di processi economici tra di loro*”

*tecnologicamente distinti, gestiti da un'unica impresa*<sup>6</sup>, quindi sono presenti sia casi produttivi in cui il grado di integrazione è massimo in quanto il produttore cura tutto il processo produttivo, dalla produzione di uve, alla vinificazione e affinamento in cantina, all'imbottigliamento e alla relativa commercializzazione; e sia casi produttivi in cui il grado è minimo e ciò significa che per ogni fase si fa capo ad operatori differenti. In questi ultimi anni sono di gran lunga aumentati il numero di imbottiglieri e diminuiti il numero di produttori a causa non solo della diminuzione della produzione imposta a livello europeo, favorita dall'incremento qualitativo, ma anche a causa dell'esternalizzazione della fase di imbottigliamento. L'esternalizzazione di tale fase viene pertanto svolta da imprese imbottigliatrici altamente specializzate, le quali sfruttano economie di scala attraverso impianti più grandi e sofisticati per produrre confezioni di maggior pregio (soprattutto per le Doc e Docg). I molteplici soggetti della filiera sono dunque i seguenti:

- Produttori agricoli: vale a dire il cuore di tutta la produzione vitivinicola italiana data la loro elevatissima numerosità. Ci riferiamo direttamente agli imprenditori o piccoli imprenditori agricoli i quali individualmente/indipendentemente o associati tra loro in forma di cooperative, producono la maggior parte di uva e di vino;
- Cooperative: esplicitando il ruolo delle cantine sociali, le quali hanno un ruolo a dir poco preminente nella produzione aggregata a livello nazionale, esse sono per l'appunto formate da soci viticoltori che conferiscono le proprie uve come approvvigionamento, e si occupano fundamentalmente delle fasi di vinificazione, imbottigliamento e distribuzione. Poi in fase di vendita offrono sia vino sfuso che vino confezionato;
- Industria: qui è presente un approvvigionamento diretto da vigneti di proprietà o indiretto mediante l'acquisto di uva da terzi; la produzione industriale è diretta maggiormente alla vendita di vino confezionato (prodotti "mainstream", di non elevata qualità) e di prodotti alcolici per uso culinario (liquori e distillati, dolci, aceto...); l'industria ricopre un ruolo importante unitamente alle cooperative anche per la fase dell'imbottigliamento;
- Importatori: tali hanno un ruolo assai circoscritto in Italia e si occupano essenzialmente dell'importazione soprattutto di determinati vini esteri confezionati;
- Distillatori: sbocco di una parte della produzione viticola nella distillazione, ora il ruolo dei distillatori si è di molto ridotto, dagli anni 80 ad oggi, a seguito delle

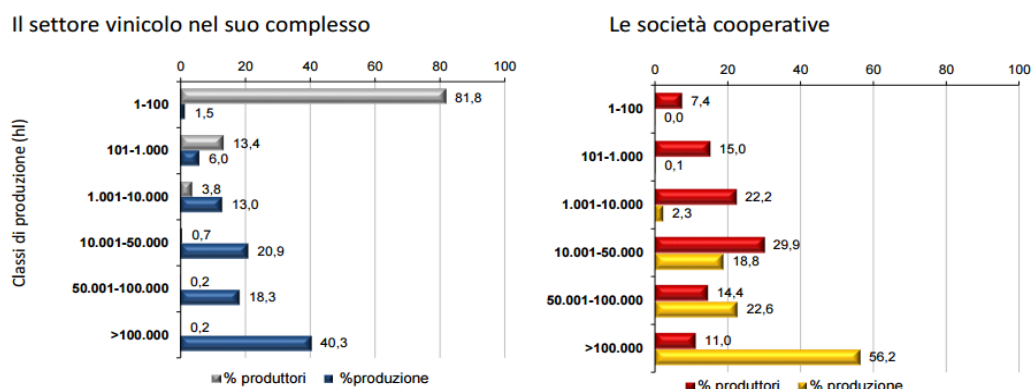
---

<sup>6</sup> M. Porter 1980 Competitive Strategy, Free Press

politiche imposte dall'Unione Europea volte ad evitare l'eccesso di produzione di uva mediante l'obbligo di estirpazione dei vigneti superflui;

- Grossisti: queste figure stanno via via dissolvendosi a causa del crollo del canale distributivo lungo, ossia quello del Produttore-Grossista-Dettagliante; i grossisti si sono dovuti quindi adeguare al cambiamento associandosi in cooperative e consorzi per utilizzare al meglio le sinergie di mercato derivanti dai rapporti con l'industria e con i grossi produttori;
- Distribuzione moderna: rappresenta più del 70% delle vendite in volume, e fa riferimento a nuove forme di acquisto diretto presso i produttori (novità del turismo enogastronomico nel settore vitivinicolo e turistico nazionali ed internazionali) e all'acquisto su internet (nuove frontiere dell'e-commerce);
- Distribuzione tradizionale: Acquisto presso i produttori, i dettaglianti e la grande distribuzione
- Distribuzione Ho Re Ca: distribuzione presso Hotel, Ristoranti e Caffè. I nuovi stili di vita portano le persone a consumare sempre più pasti fuori casa; inoltre è nel pieno del suo sviluppo la tendenza a frequentare Wine bar ed enoteche intesa come una nuova forma di intrattenimento soprattutto tra i più giovani.

Riportando i numeri della filiera della scheda di settore ISMEA 2015, si evincono importanti particolarità della filiera italiana.



Fonte: ISMEA Scheda di settore sulla filiera vitivinicola 2015

	udm	*2014
<b>Struttura<sup>1</sup></b>		
aziende agricole <sup>1</sup>	(n)	383.645
superficie <sup>2</sup>	(ha)	641.743
ha/azienda	(ha)	1,67
aziende vinificatrici <sup>2</sup>		62.525
imprese industriali <sup>3</sup>	(n)	1.807
addetti industria <sup>3</sup>	(n)	13.124
addetti/industria <sup>3</sup>	(n)	7

Fonte: ISMEA Scheda di settore sulla filiera vitivinicola 2015

L'Italia è costellata da piccole realtà produttive, ossia piccoli imprenditori o imprese a conduzione familiare con una piccola quota di produzione; da poche, pochissime realtà societarie (SRL e SPA) con una quota di produzione superiore ai 50 ml di hl ossia il 60% di tutta la produzione; e da strutture cooperative con una dimensione fuori dalla media europea ed internazionale, infatti il 25% delle suddette cooperative produce più di 50 mila hl. Specificando la forma giuridica delle nostre aziende agricole troviamo “*aziende a conduzione familiare, aziende di piccole dimensioni molto integrate verticalmente dedite sia alla vinificazione che all’imbottigliamento e alla vendita (imprese individuali o società di persone), aziende agricole riunite in cooperative (cantine sociali ed enopoli) dedite alla lavorazione in comune delle uve raccolte sui fondi dei soci per la produzione di una o più tipologie di vino e per la vendita degli stessi, infine ci sono le poche aziende societarie (società di capitali) economicamente autonome o dipendenti da gruppi nazionali e/o internazionali*”<sup>7</sup>.

“*La struttura produttiva si differenzia per le varietà delle produzioni e per l’eterogeneità delle dimensioni aziendali*”<sup>8</sup>, riuscendo per ora ad affrontare la concorrenza estera. Viene spontaneo domandarsi se effettivamente tale eterogeneità imprenditoriale possa garantire la supremazia produttiva delle imprese italiane non solo nel breve ma anche nel medio/lungo periodo. Come si può notare dai dati ISMEA, le cooperative vitivinicole svolgono una funzione preponderante nella produzione e “*le ragioni di successo della suddetta forma cooperativa risiedono nel mantenimento della proprietà e dell’azienda familiare e nella capacità di aggregare i produttori fino alla quantità di conferimenti necessari sia per sfruttare le economie di scala che per contenere il potere degli acquirenti*”<sup>9</sup>. I 3 principi sui quali si fondano le cooperative, ossia mutualità, solidarietà e democrazia economica, garantiscono a questi piccoli produttori agricoli di muoversi verso mercati più grandi, incrementando le vendite estere e favorendo il processo di internazionalizzazione del mercato, offrendo prodotti di eccellente qualità a prezzi più competitivi.

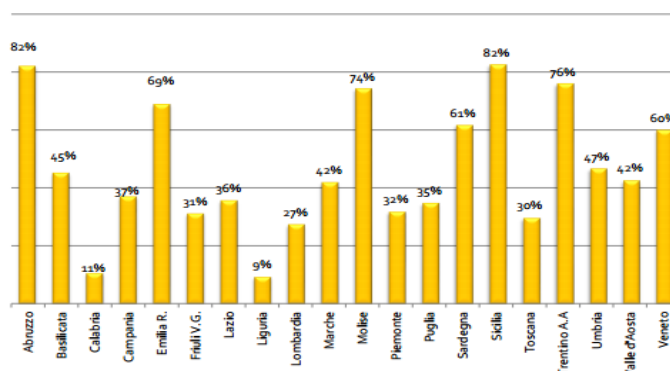
---

<sup>7</sup> Spano, 2010. L’economia delle imprese vitivinicole, Giuffrè Editore

<sup>8</sup> Boatto, Galletto, Rossetto, 2011. Politiche di valorizzazione nella filiera vitivinicola, Franco Angeli

<sup>9</sup> C. BORZAGA, E. FONTANARI, Le cooperative vitivinicole tra tradizione ed efficienza: una riflessione sul caso italiano. Working Paper Series n 64/2014, EURICSE

## PESO DELLA PRODUZIONE COOPERATIVA SUL TOTALE REGIONALE(%)



A LIVELLO NAZIONALE AFFERISCE A STRUTTURE COOPERATIVE OLTRE IL 50% DELLA PRODUZIONE TOTALE DI VINO



Fonte: ISMEA Scheda di settore sulla filiera vitivinicola, 2015

In ragione alle esigenze delle imprese vitivinicole, è in corso una vera e propria evoluzione di mercato verso forme giuridiche più complesse e strutturate al fine di sostenere la crescita del settore e l'export, di incrementare la competitività internazionale, e infine di allargare la quota di internazionalizzazione di mercato. La struttura del nostro sistema vitivinicolo presenta una dimensione limitata e molteplici sfaccettature organizzative, produttive e territoriali, che hanno permesso il raggiungimento dell'efficacia e dell'efficienza produttive grazie soprattutto alla specializzazione degli operatori coinvolti. Questo non significa che tali caratteristiche non possano rappresentare possibili punti di debolezza nell'avvenire. Se non si *“implementano strategie di differenziazione qualitativa con forti investimenti promozionali per l'acquisizione di nuovi clienti e mercati, per i quali il vincolo è rappresentato dalla mancanza di massa critica delle imprese che costituiscono il tessuto vitivinicolo italiano”*<sup>10</sup>, si teme una battuta d'arresto. Una delle soluzioni più allettanti va ricercata nella costituzione di reti d'impresa, *“insieme di aziende giuridicamente autonome, che attraverso reciproci impegni di cooperazione realizzano in modo consapevole e finalizzato una coordinazione produttiva, sfruttando gli aspetti di complementarietà tecnica ed economica”*<sup>11</sup>. Avviando un complesso processo di modernizzazione si punta all'aggregazione delle imprese per consolidare la competitività, superando il problema della polverizzazione e preservando la specificità dei prodotti di ogni singola azienda. Il programma di svolta si esplicherebbe ottimizzando la gestione dei processi produttivi, adeguando la strategia di prodotto ai cambiamenti del mercato senza tradire

<sup>10</sup> Malorgio, Grazia, 2010. Forme strutturali e organizzative nella filiera vitivinicola di qualità, Franco Angeli.

<sup>11</sup> D'Antonio, Ricciardi, 2004. Le reti d'impresa, viaggi competitivi e pianificazione strategica. Franco Angeli.

l'italianità dell'orientamento originario (vitigni autoctoni, terroir di produzione, e savoir-faire tradizionale), migliorando la comunicazione, l'immagine e la distribuzione con canali di offerta anch'essa aggregata, rinnovando le compagini d'impresa rendendole strutturalmente più solide e infine migliorando le economie di scala, la redditività e le performance aziendali, l'accesso al credito, la capacità strategica e di relazione tra le risorse del patrimonio aziendale, sfruttando sinergie utili in fase di ricerca e sviluppo e nell'utilizzo di tecnologie ad hoc.

In conclusione, per quanto le nostre aziende possano cercare di migliorare l'economicità, abbattendo i costi di produzione, se non rivoluzionano la propria dimensione, rischiano seriamente di essere schiacciate dalla concorrenza estera. E questo sarebbe un peccato, data l'unicità e l'inimitabilità del nostro output.

#### 2.4 LOCALIZZAZIONE DELLE AZIENDE:

Dalla teoria economica aziendale di gestione della produzione, i fattori di localizzazione di un'azienda dipendono da<sup>12</sup>:

- Fattori legati all'offerta:
  - Disponibilità quantitativa e qualitativa degli input produttivi
  - Costo comparato degli input produttivi
  - Costi di trasporto
  - Fattori istituzionali/community factors (Incentivi pubblici, fattori ambientali, sociali, culturali, ecologici, fiscali e legislativi)
- Fattori legati alla domanda
  - Labour skills
  - Appropriatazza del sito
  - Immagine della location
  - Convenienza per i clienti

*“Gli obiettivi delle decisioni di localizzazione usuali riguardano la minimizzazione dei costi di produzione, l'ottimizzazione del servizio delle operations produttive e la massimizzazione dei ricavi di vendita”<sup>13</sup>.*

---

<sup>12</sup> Slack, Brandon-jones, johnson 2013 Operations Management, Pearson.

<sup>13</sup> Slack, Brandon-jones, johnson, 2013. Operations Management, Pearson



Passando al caso concreto ci si imbatte in una realtà quasi ovvia, ovvero che la localizzazione, come emerge dai dati ISMEA, delle aziende vitivinicole si concentra nelle regioni a maggiore vocazione vitivinicola. Le regioni con la più alta produzione e nelle quali si concentra il maggior numero di imprese operanti risultano essere il Veneto, l'Emilia Romagna, la Puglia, la Sicilia, la Toscana e il Piemonte.



Fonte: ISMEA Scheda di settore sulla filiera vitivinicola, 2015

Considerando, invece, la localizzazione degli imbottiglieri, vi è la tendenza ad avvicinarsi in misura maggiore alle zone di industrializzazione e commercializzazione e nelle aree in cui sono situate le aziende viticole più coinvolte a valle rispetto ai soggetti della fase di trasformazione. C'è un ma da non trascurare, vale a dire che le decisioni di localizzazione non sono del tutto libere da vincoli in quanto dipendono fortemente da quanto previsto dai disciplinari di produzione DOP e IGP, in cui sono indicati i limiti di zona entro i quali i vini possono essere imbottigliati. Dal Decreto Lgs 61 dell'8/4/2010 si impone "l'indicazione di zone delimitate al fine di salvaguardare la qualità e la veridicità del prodotto vino, evitando di sottoporlo a sofisticazioni o ad annacquamento"<sup>14</sup>.

<sup>14</sup> Decreto legislativo n 61 del 8/4/2010 sulla tutela delle denominazione di origine e delle indicazioni geografiche dei vini

### 3. CAPITOLO TERZO: Aspetti manageriali delle aziende vitivinicole

3.1 STRUTTURA DELLE AZIENDE IN ITALIA E NEL MONDO, Governo e funzionamento, Risorse e Innovazione, Attività e catena del valore, Stakeholder e Istituzioni, Modelli e Legislazione vigente.

#### - STRUTTURA DELLE AZIENDE

Riprendendo quanto esposto nel capitolo precedente sull'eterogeneità della dimensione imprenditoriale italiana, è utile sottolineare il ruolo centrale svolto dalle imprese cosiddette "family business". A differenza del mercato del vino internazionale, nel quale primeggiano grandi gruppi che controllano grandi quote del mercato di beverages e non solo (come Constellation Brands, E&J Gallo Winery, LVMH, Groupe Castel, Concha y Toro ecc.), in Italia la famiglia ha un'influenza preponderante nelle decisioni di governo e nella pianificazione strategica aziendale. Prendendo la definizione di Family Business di Mark Casson<sup>15</sup>, *"un'impresa dove una famiglia possiede una partecipazione al capitale tale da impedire qualsiasi coalizione fra altri azionisti, oppure che dispone di un numero di membri nel consiglio di amministrazione sufficiente ad eleggere il direttore generale, o semplicemente ha come direttore generale un membro della famiglia stessa"*, si contraddistinguono perciò le imprese a proprietà familiare e le imprese a controllo familiare. La presenza prevalente di piccole/medie realtà produttive a conduzione familiare ha quindi delle ripercussioni rilevanti sulla corporate governance.

#### - GOVERNO E FUNZIONAMENTO:

La coincidenza tra proprietà e management comporta per l'appunto un modello di corporate governance a proprietà concentrata. Argomentando teoricamente tale modello, si possono desumere gli aspetti positivi e gli aspetti negativi che caratterizzano il governo e il funzionamento delle imprese produttrici di vino. Cominciando dagli aspetti favorevoli, la concentrazione della proprietà e la centralità del nucleo familiare garantiscono *unità di intenti e dedizione*, spesso grazie al forte legame tra fondatore, proprietario e soggetto economico (il più delle volte coincidono in un'unica persona), e *agilità*, vale a dire una buona rapidità del processo decisionale e di adattabilità ai cambiamenti economici. *"La sovrapposizione istituzionale in dipendenza del fatto che la proprietà e il management siano nelle mani di un singolo nucleo familiare"*<sup>16</sup>, ha un impatto forte sul modus operandi per il fatto che il prodotto finale che si viene a creare esprima pienamente la storia, la tradizione e la cultura aziendale.

---

<sup>15</sup> Mark Casson, The economics of the family firm. Scandinavian Economic History Review 1999.

<sup>16</sup> Cesaroni, Ciambotti, 2012. La successione nelle imprese familiari, Franco Angeli.

Proseguendo con gli aspetti negativi, ci imbattiamo in tre importanti fattori che delineano anche i punti di debolezza del sistema strategico-manageriale. Il primo fattore, ovvero *La debolezza finanziaria*, può significare sia la mancanza di capitale proprio che la scarsa accessibilità al credito bancario sotto forma di capitale di debito. Questa debolezza è causata fondamentalmente dalla limitata dimensione dell'impresa, avente una ristretta compagine sociale che non consente di conferire abbondanti dosi di liquidità per effettuare gli investimenti produttivi; inoltre da un punto di vista prettamente economico/finanziario, il patrimonio aziendale potrebbe non essere solido ed equilibrato abbastanza per far sì che l'impresa, nel momento in cui richiede un aiuto finanziario agli enti creditizi, possa ottenere un prestito perché priva del requisito di stabilità dell'equity. Il secondo fattore, nonché la *debolezza manageriale*, è il più incisivo in quanto spiega tutti i cambiamenti strutturali che stanno avvenendo e avverranno nella filiera vitivinicola italiana. La mancanza di managerialità nelle imprese a proprietà concentrata comporta rilevanti limiti sulla possibilità di crescita interna ed esterna, ossia non si creano sinergie adeguate per sfruttare vantaggiose economie di scala, per utilizzare nuove tecnologie, per sostenere la ricerca e lo sviluppo e per garantire la competitività. Il terzo fattore, non meno importante in quanto può determinare le sorti dell'azienda, risulta essere *l'accentramento del potere e la sua successione*. Di frequente il successo aziendale viene raggiunto in merito alla presenza di un leader/fondatore con valide competenze tecniche ed organizzative e con un spiccato carisma, ma purtroppo questi elementi possono trasformarsi in limiti nel momento in cui si crea un forte accentramento di potere causando rigidità. *La rigidità della governance significa che le decisioni autoritarie vengono esclusivamente prese dal proprietario o da un gruppo ristrettissimo di soci e/o familiari, determinando una struttura di governo molto conservatrice e avversa ad adattarsi ai cambiamenti del mercato*<sup>17</sup>. L'altra tematica di rilievo è la successione di un leader carismatico e competente, in quanto capita non di rado che determinate aziende non riescano a sopravvivere a causa del cambio generazionale al vertice di comando. *“Al fine di ovviare al problema di nepotismo aziendale, si procede a “programmare” per tempo la successione mediante appositi programmi di cultura aziendale, formazione dei successori, coltivazione e trasmissione di valori e tradizioni e di aggiornamento delle politiche aziendali”*<sup>18</sup> per favorire la continuità dell'azienda e l'elasticità delle attività operative. La frammentazione del network di attori e l'eccessivo accentramento della governance sono e saranno sicuramente la causa della perdita di competitività. Ora e nel breve periodo, le realtà imprenditoriali possono permettersi di adottare strategie opportunistiche, approfittando delle situazioni di mercato senza effettuare un'effettiva pianificazione o rinnovo

---

<sup>17</sup> Devecchi, 2007 Problemi, criticità e prospettive dell'impresa di famiglia, volume 1 vita e pensiero

<sup>18</sup> Devecchi, 2007 Problemi, criticità e prospettive dell'impresa di famiglia, volume 1 vita e pensiero

aziendale; ma nel lungo periodo se intendono non solo sopravvivere ma eccellere dovranno crescere sia internamente che esternamente. *“Internamente o qualitativamente mediante uno sviluppo delle competenze manageriali e una crescita del capitale umano; esternamente o quantitativamente mediante acquisizioni aziendali, fusioni, stipulazioni di contratti di rete”*<sup>19</sup>. Sono presenti, però, delle importanti eccezioni, ossia casi aziendali di family business di successo, con un potere di governance e un family brand vincenti. Si tratta, nella maggior parte dei casi, di business familiari con secoli di storia di produzione di vino alle spalle, i quali hanno saputo e sanno tutt’ora adattarsi all’evoluzione del mercato in quanto hanno creato un sistema di governo molto flessibile, formato dalla famiglia e da organi articolati in comitati, supportati da manager con una formazione professionale elevata che si occupano della produzione o di un’area funzionale. Tra le aziende storiche di maggior rilievo, troviamo nomi del calibro di Marchesi Antinori, che sarà per l’appunto presentato come caso aziendale di questa tesi, Barone Ricasoli, Tenuta San Guido, Marchesi di Barolo, Biondi Santi e molti altri. Alcune di queste si sono impegnate a dar vita, assieme ad altre aziende storiche, a fondazioni nazionali e/o internazionali, come ad esempio la Primum Familiae Vini, con lo scopo di instaurare un sinergico rapporto tra i leader storici mondiali di produzione di vino per favorire la crescita e il progresso tecnico/scientifico.

#### - RISORSE E INNOVAZIONE

*“La risposta che offre la Resource-Based View è quella secondo cui le ragioni del vantaggio competitivo vanno ricercate nel possesso e nella disponibilità di risorse (materiali, immateriali, finanziarie), dotate di determinate caratteristiche”*<sup>20</sup>. Il mix di risorse delle imprese vitivinicole presenta proprie caratteristiche, le quali ne spiegano l’unicità a livello mondiale. Presupponendo che il nostro suolo nazionale ci ha donato un’immensità di tipologie di vitigni e di terreni originali ed incomparabili, è determinante sottolineare il legame delle risorse con il territorio e la cultura agricola. Anzitutto, data la struttura dimensionale descritta nei paragrafi precedenti, dal punto di vista finanziario, le realtà vitivinicole si affidano in misura prevalente al capitale proprio conferito dall’imprenditore o dai soci rispetto a quello finanziario/di debito; solo le realtà più grandi e solide fanno maggiore ricorso al debito, per sostenere ingenti investimenti produttivi. Sono invece i beni tangibili, nonché le risorse materiali, il punto focale per ottenere un prodotto eccellente da vendere sul mercato; la materia prima, vale a dire l’uva prodotta negli ettari di proprietà, è la ricchezza di base da cui partire. Come in ogni realtà

---

<sup>19</sup> Coelho, 2013 L’informatore Agrario, Vite e Vito n 12/2013

<sup>20</sup> Cerrato, 2004. Natura e determinanti del vantaggio competitivo sostenibile nella prospettiva resourced-based. Sinergie, rivista di studi e ricerche

produttiva, le risorse materiali sono strettamente connesse alle risorse immateriali, in particolar modo nella produzione di vino. La qualità della materia prima varia in funzione non solo delle tecnologie adoperate in vigneto, ma dal *modus operandi* aziendale, tradotto in competenze, capacità e Know How del capitale umano e conoscenze del capitale organizzativo (sia formalizzate che protette legalmente mediante marchi, brevetti e licenze). L'eccellenza della vendemmia non è garantita solo dalle condizioni pedoclimatiche e dal vigneto coltivato, ma anche dal lavoro svolto in vigna da soggetti preparati. Per soggetti preparati non intendiamo solo l'enologo ma anche tutti gli operatori di supporto che vi lavorano, e quindi anche l'operaio dedito meramente alla raccolta manuale dell'uva, il quale viene formato secondo una precisa cultura aziendale. *“Altro capitale intellettuale importante è quello relazionale, le relazioni con i clienti, i fornitori, i lavoratori, i finanziatori costituiscono buona parte del patrimonio intangibile dell'impresa”*<sup>21</sup>. Determinanti sono le relazioni con i clienti e i distributori, soprattutto ora che il consumo di vino si sta trasformando sempre più in un'esperienza emozionale; basti pensare al boom del turismo enogastronomico e delle visite dirette in cantina. Altre relazioni di rilievo sono quelle con i centri di ricerca universitari e non, grazie ai quali si investe in ricerca e sviluppo, (ad esempio le nuove scoperte sulle biodiversità dei vigneti, sulle nuove tecniche di produzione BIO ecc.), e quelle che consentono all'impresa di farsi conoscere e di mettersi in gioco con i concorrenti, ossia partecipando a concorsi ed eventi ( come ad esempio Vinitaly e Expo Milano) con i quali il prodotto offerto viene reso noto al pubblico e sottoposto ad analisi sensoriali e al giudizio di esperti del settore ( AIS, Winespectator, Gambero rosso...). Per quanto concerne i fattori di produzione tangibili, il mercato del vino è continuamente soggetto a cambiamenti ed evoluzioni, nello specifico si sta optando per una produzione più sostenibile, come previsto anche normativamente a livello europeo, che comporta l'implementazione di pratiche che migliorano l'impatto ambientale, sociale ed economico. Gli impianti, le botti, i macchinari per l'imbottigliamento, i macchinari per la vinificazione come il fermentatore brevettato e le attrezzature agricole, vengono periodicamente innovati per favorire quella che è una crescita sostenibile che mira ad abbattere i costi di produzione, a rispettare l'ambiente e ad incrementare la qualità organolettica del prodotto finale, pur sempre rispettando la cultura, la storia e i valori dell'impresa. *La chiave per il successo, come insegnano sia la teoria che la pratica, risiede nella presenza o meno di peculiari requisiti delle risorse. La rarità, l'imitabilità, l'insostituibilità e l'immobilità sono le vere potenzialità dell'impresa per battere la concorrenza, creando il vantaggio*

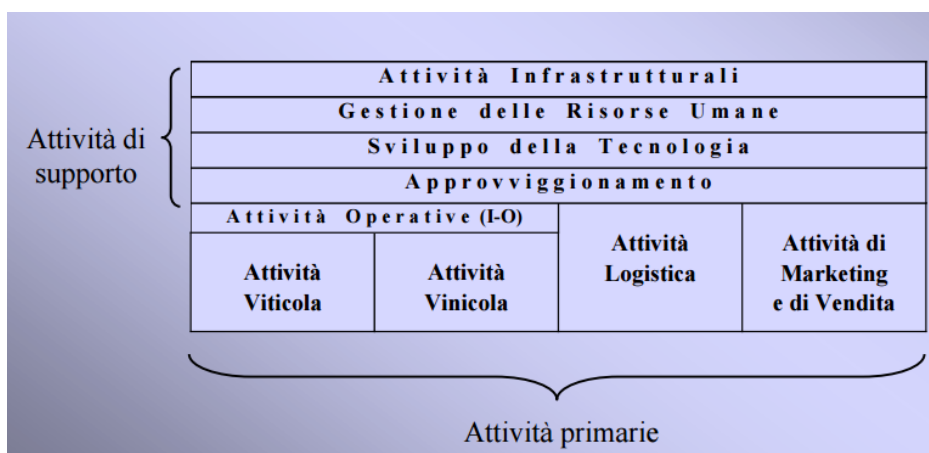
---

<sup>21</sup> Favotto, Bozzolan, Parbonetti 2012. Economia Aziendale Mc-Graw Hill.

*competitivo*<sup>22</sup>. Il vino è e deve essere espressione della terra e del lavoro dell'uomo, la sua unicità deve perciò tradursi nel valore aggiunto dell'impresa.

- ASSETTI ORGANIZZATIVI GENERALI E CATENA DEL VALORE:

La competitività va ricercata non solo esclusivamente nell'efficienza aziendale, ma anche nella funzionalità organizzativa del suo sistema. *“Il sistema del valore va oltre le frontiere aziendali produttive, ingloba l'intero processo assumendo una prospettiva a tutto tondo, dalla misurazione ed analisi delle risorse alla catena del valore”*<sup>23</sup>, creando un connubio vincente e sinergico di risorse e competenze. Il vantaggio competitivo come enunciato da Porter, *“non è altro che la capacità dell'impresa di realizzare le proprie attività produttive in modo migliore rispetto ai concorrenti e dal fatto che il mercato attribuisca alle stesse un valore”*<sup>24</sup>. Compito dell'impresa è quello di scovare e organizzare le attività che generano valore e ridurre o eliminare quelle non profittevoli. La catena del valore è formata da molteplici attività interdipendenti tra loro. Riequilibrando e sistemando gli assetti organizzativi si ottimizzano le attività al fine di raggiungere il vantaggio competitivo, cercando al contempo di conseguire l'efficacia e l'efficienza abbattendo i costi di produzione, differenziando il prodotto e riducendo i costi logistici e di distribuzione e di utilizzazione del prodotto stesso. Le decisioni di configurazione della catena devono tenere conto in primis della soddisfazione dei clienti finali, la quale influenza dunque le relazioni e la forma organizzativa delle attività. Nella filiera vitivinicola si presenta, generalmente, la seguente catena del valore:



Fonte: ISMEA Scheda di settore sulla filiera vitivinicola

<sup>22</sup> Favotto, Bozzolan. Parbonetti 2012 Economia aziendale Mc-Graw Hill

<sup>23</sup> Ghelfi 2010

<sup>24</sup> Porter, 1990

Le attività primarie si traducono in:

- Attività viticola, che consiste nell'impianto, nello sviluppo e nella gestione del vigneto;
- Attività vinicola, che consiste nella logistica dell'uva, nella produzione del mosto, nella vinificazione (alcolica, malolattica, e nelle filtrazioni), e nell'invecchiamento (botte, barriques, bottiglia);
- Attività logistica, che consiste nell'imbottigliamento e confezionamento e nella gestione degli ordini dai clienti;
- Attività di Marketing e vendite, che consistono nella definizione del marketing mix e nella gestione della forza di vendita.

Le attività di supporto ovvero quelle di approvvigionamento, di sviluppo tecnologico, di gestione delle risorse umane e di attività infrastrutturali danno sostegno trasversalmente alle attività primarie, in particolar modo a quelle operative, ossia quelle viticole e vinicole.

- STAKEHOLDER E ISTITUZIONI:

I portatori di interesse nell'impresa, come sappiamo non solo gli shareholders, ma sono anche i soggetti esterni che provengono solitamente dal settore privato (clienti e consumatori, dipendenti, banche, concorrenti, distributori tradizionali e non, fornitori), dal settore pubblico (stato e istituzioni) e dalla società (comunità e gruppi di interesse). Facendo riferimento alla teoria degli stakeholder, tali soggetti possono avere un interesse verso l'azienda che può essere di natura economica o sociale, o di ruolo istituzionale e vengono classificati in funzione del loro potere, della loro legittimità e della loro urgenza. Al fine di creare sinergie positive, pure le imprese vitivinicole devono adottare un approccio il più strategico possibile che mira ad intensificare le relazioni tra shareholders e stakeholders e ad *“enfaticizzare la componente etica dell'agire imprenditoriale in termini di Responsabilità Sociale d'Impresa RSI”*<sup>25</sup>. Il mercato, in generale, ha dato prova di quanto sia importante per la performance aziendale includere la responsabilità sociale nelle decisioni operative; nel caso del settore vitivinicolo *“una prima prospettiva non può non riguardare la sostenibilità della produzione, caratterizzata da un rapporto stretto tra settore primario e secondario”*<sup>26</sup> La legislazione europea impone già un orientamento produttivo sostenibile, mediante politiche di estirpazione dei vigneti e di

---

<sup>25</sup> Favotto, Bozzolan, Parbonetti 2012. Economia aziendale Mc Graw Hill

<sup>26</sup> Ciasullo, Festa 2012. La reputazione del territorio nella comunicazione del vino, Convegno annuale XXIV di Sinergie 18-19 ottobre 2012.

incremento qualitativo della produzione di uva, con lo scopo di ovviare l'eccesso di uva danneggiante l'offerta e lo sfruttamento ambientale degli ettari coltivati a vite. La sostenibilità ambientale e sociale è a favore non solo della salvaguardia degli ettari e dei vigneti ma anche dei consumatori finali, perché ha comportato la riduzione dell'utilizzo di sostanze chimiche, la preferenza a seguire una produzione BIO e l'aumento della qualità del vino (aumento delle IGT, DOC e DOCG). Secondo la Life Cycle Assessment (LCA), *“per ridurre i carichi ambientali associati ad un prodotto, processo o attività si identificano e quantificano l'energia, i materiali impiegati e gli scarichi, valutando l'impatto ambientale”*<sup>27</sup> percorrendo tutta la catena produttiva, dalla lavorazione in vigna sino al consumo della bottiglia e al suo smantellamento. Traendo le conclusioni, l'agire con etica e sostenibilità ha conseguenze positive in termini di chiarezza e trasparenza per l'azienda, in particolare durante la fase di comunicazione e di dimostrazione dei risultati agli stakeholders.

3.2 ANALISI COMPETITIVA E FORMULAZIONE DELLA STRATEGIA: Orientamento strategico, Pianificazione a livello corporate e business unit, Scenario competitivo e posizionamento strategico, Swot Analysis e Allineamento strategia-struttura.

- ORIENTAMENTO STRATEGICO:

Il vino italiano è il prodotto driver che spiega la posizione dominante del nostro settore vitivinicolo. *“Il legame tra l'impresa vitivinicola e il territorio di origine, infatti, è talmente indissolubile e differenziante che, nella maggior parte dei casi, rappresenta l'elemento distintivo alla base del vantaggio competitivo”*<sup>28</sup>. La stragrande maggioranza delle imprese sono familiari, aventi una lunga storia di come saper fare vino alle spalle che viene trasmessa di generazione in generazione attraverso il patrimonio aziendale e culturale. La mission generica deriva sia dalla passione che dalle competenze, che nascono dal forte legame con il seguente trinomio:

- ❖ **Terroir**: *“È un termine francese difficilmente traducibile, definito come un ecosistema interattivo che include clima, suolo e vite”*<sup>29</sup>
- ❖ **Vitigno**: Il territorio presenta la coltivazione sia di vitigni internazionali che di vitigni autoctoni, in entrambi i casi grazie alle condizioni ottimali del

---

<sup>27</sup> Curran M. 1994 Us green building conference, MD USA

<sup>28</sup> Fait, 2008

<sup>29</sup> Charters 2010 e Seguin 1988



terroir, garantiscono la produzione di bottiglie con caratteristiche organolettiche eccellenti e superiori alla media

- ❖ **Cultura:** La cultura più che millenaria del vino, la quale deve essere considerata un unicum tra gastronomia, turismo, storia e tradizioni del nostro paese.

Il mercato del vino italiano è caratterizzato da una miriade di imprenditori che per talento o buon intuito per gli affari adottano politiche cosiddette opportunistiche, approfittando delle peculiarità che offre il settore, riuscendo a raggiungere fino ad ora risultati vincenti. L'impressione è che il nostro modo di fare business sia dipeso fortemente da creatività e improvvisazione (orientamento al prodotto), diversamente da come avviene negli altri paesi concorrenti, in cui prevalgono la pianificazione e la programmazione e il savoir-faire economico (orientamento al marketing). *Sta diventando un'esigenza assai più rilevante ai fini del successo e della sopravvivenza nel mercato nel medio/lungo periodo, il coniugare correttamente le buone idee imprenditoriali con la capacità manageriale di organizzarle e realizzarle*<sup>30</sup>. Tale necessità di adeguamento all'evoluzione dei trend internazionali si traduce nella necessità degli imprenditori di trasformare i propri limiti dimensionali, organizzativi e di comunicazione del valore in nuove opportunità, raggiungendo una crescita armonica e competitiva. I valori aziendali e familiari che hanno determinato il successo devono essere la forza motrice sia per enfatizzare il legame con il nostro territorio, aumentando le produzioni con denominazione IGP e DOP, e sia per attuare il cambiamento, superando l'ostacolo della debolezza dimensionale mediante nuovi modelli di business e nuove figure professionali manageriali (export manager).

-PIANIFICAZIONE STRATEGICA:

*“La pianificazione strategica è il fondamento di obiettivi, finalità o scopi, che comprende le politiche ed i programmi volti al raggiungimento del vantaggio competitivo”*<sup>31</sup>. Le attività da pianificare con un ruolo centrale sono la cura del vigneto e le fasi di vinificazione, in quanto rappresentano il “core business”, quindi è bene prendere in considerazione le linee strategiche da applicare ai vari livelli, dal livello corporate alla singola business unit, per ottimizzare l'organizzazione aziendale e il posizionamento strategico. La letteratura economica/manageriale individua 4 tipologie di strategia di sviluppo<sup>32</sup>:

---

<sup>30</sup> Stefani A 2014. La strategia scende in vigna, Cuoia Space. Fondazione Cuoia

<sup>31</sup> Andrews, 1986.

<sup>32</sup> Grant RM, 2011. L'analisi strategica per le decisioni aziendali. Il mulino, Bologna. Pag. 409

- Integrazione verticale, a monte o a valle nella filiera per aumentare la forza competitiva;
- Integrazione orizzontale, mediante fusioni, acquisizioni o contratti di rete si aumenta la dimensione e la possibilità di sfruttare economie di scala;
- Diversificazione, laterale o conglomerale; si sperimenta parzialmente o totalmente l'ingresso in nuovi business
- Internazionalizzazione, *“finalità principale è quella di cogliere nuove opportunità di mercato (allargamento della quota di mercato), facendo leva su un prodotto vincente”*<sup>33</sup>

*Le scelte strategiche da adottare variano in funzione al modello di business, al modello di finanziamento e alla tipologia di vino prodotto (se da tavola o a denominazione)*<sup>34</sup>. Nel caso si producano vini a denominazione, si punterà a preferire un'integrazione verticale a monte per controllare direttamente la qualità dell'uva, a un'integrazione orizzontale di acquisizioni strategiche che possano aumentare la notorietà o lo sfruttamento di economie di scala, a differenziare i prodotti offerti soddisfano determinate nicchie di mercato, e ad investire in comunicazione per incrementare l'internazionalizzazione. Nel caso, invece dei vini da tavola, possono essere fatte più meno le stesse considerazioni modificando alcune strategie di integrazione. Ricordiamo che sino ad ora, i piccoli imprenditori della filiera hanno sempre adottato delle alternative, risultanti ancora efficienti, alle strategie di pianificazione e crescita, vale a dire creando tra loro e alle volte con i concorrenti una serie di network volti ad accedere a determinate risorse e a sfruttare determinate opportunità. (Aiutati da consorzi, cooperative, associazioni, fondazioni).

#### -SCENARIO COMPETITIVO (MODELLO DI PORTER) E POSIZIONAMENTO STRATEGICO:

Attraverso il modello delle 5 forze di Porter (1990), *“sulla base di alcuni fattori strutturali, descrive il sistema competitivo in cui opera l'azienda”*. Lo scenario competitivo dipende dall'interazione di 5 forze competitive: *competizione dei concorrenti, potere dei fornitori e dei clienti, minacce dai prodotti sostituti e entranti potenziali*<sup>35</sup>. Il modello di Porter applicato al vino mostra la seguente situazione di mercato:

<sup>33</sup> Nanut, 2003. Processi di internalizzazione delle imprese: vecchi e nuovi paradigmi. Sinergie n 60/2003

<sup>34</sup> AMATO A., 2013. *La gestione finanziaria delle imprese vitivinicole: valutazione degli investimenti e creazione di valore*. G. GIAPPICHELLI EDITORE

<sup>35</sup> Porter 1990 Competitive Strategy

## Il modello di Porter applicato al vino:

	<p><b>ENTRANTI POTENZIALI</b> TUTTI POSSONO ENTRARE. BARRIERE ALL'ENTRATA PRESSOCHE' NULLE. POCHI QUELLI CHE DETERMINANO VARIAZIONI NEI CONSUMI DEI CLIENTI FINALI.</p>	
<p><b>FORNITORI</b> IN QUALCHE CASO PARTNER SINERGICO SOCI; SOLITAMENTE IN ORDINE SPARSO.</p>	<p><b>CONCORRENTI</b> Rivalità - Collaborazione SCARSA COLLABORAZIONE TRA I PRODUTTORI ITALIANI. ACCESA RIVALITA'.</p>	<p><b>CLIENTI</b> SENSIBILITA' AL RAPPORTO QUALITA' / PREZZO. ATTENZIONE ALLE DIVERSITA' DEL VINO.</p>
	<p><b>PRODOTTI SOSTITUTIVI</b> PROPENSIONE ALLA SOSTITUZIONE SE IL NUOVO VINO E' MAGGIORMENTE APPAGANTE.</p>	

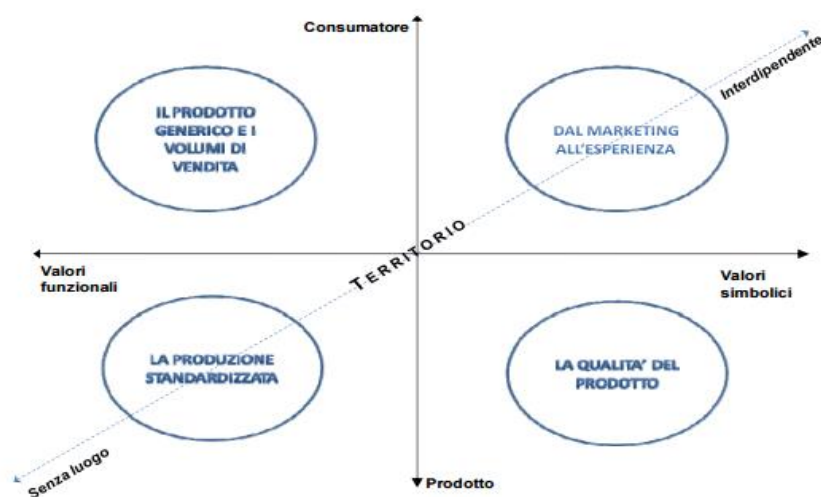
Fonte: Fondazione CUOA-CUOA SPACE

- Prodotti sostitutivi: Il vino è una bevanda sostituibile con altri prodotti concorrenti, tra cui birra e superalcolici. L'elasticità della domanda varia in funzione al prezzo e alle abitudini di consumo dei differenti paesi. (Ad esempio in USA il vino è diretto concorrente con la birra, in Italia lo è molto relativamente);
- Entranti potenziali: Non sono presenti barriere all'entrata, anche se l'accesso ai canali distributivi sta diventando più oneroso (fedeltà alla marca, alle abitudini, necessità di una comunicazione internazionale). Per fronteggiare la concorrenza internazionale e innalzare le barriere, si cerca di aumentare la concentrazione delle imprese con fusioni stipulando contratti di rete;
- Rivalità con i concorrenti: Polverizzazione del nostro tessuto produttivo rispetto ai concorrenti, diversità di orientamenti strategici (prodotto vs marketing), diversi vini sono tra di loro sostituibili (stessa tipologia di vitigno, paesi di produzione differenti e prezzi diversi), eccessiva incidenza dei costi fissi sulla struttura delle imprese italiane (crisi di competitività);
- Consumatori/Clienti: Sensibilità al prezzo elevata e sensibilità alla qualità e alle tipologie di prodotto;
- Potere dei fornitori: Potere contrattuale sul rapporto qualità/prezzo della materia prima, possibili partner strategici grazie alla creazioni di network sinergici.

Come emerge dal rapporto del settore vitivinicolo redatto da Unioncamere, il posizionamento strategico delle imprese dipende da due dicotomie:

- Prodotto vs Consumatore: approcci strategici che puntano o esclusivamente al prodotto e alla sua qualità o a soddisfare meramente il gusto dei consumatori;
- Valori funzionali vs Valori simbolici: approcci strategici che puntano o solamente alle caratteristiche tangibili del prodotto, all'efficienza produttiva e alla relazione qualità/prezzo, oppure a considerare pure l'aspetto esperienziale, lo stile, il legame con il territorio e la cultura ecc.

Fig. 5 - Il posizionamento delle aziende vitivinicole a seconda dell'orientamento strategico



Fonte: Unioncamere Rapporto sul settore vitivinicolo

Nel caso concreto, le aziende con minore dimensione, a carattere familiare adottano solitamente un orientamento al prodotto e concentrandosi esclusivamente sulla qualità offerta. Diversamente le imprese di grandi dimensioni con produzioni industriali, adottano un orientamento al marketing e di conseguenza l'offerta è altamente standardizzata. Il trend, ora, è quello di investire in un approccio che sia il più olistico possibile con il consumatore, con il quale le imprese non sono focalizzate solo al prodotto ma anche a trasmettere un'esperienza emozionale al cliente, offrendo non solo una bottiglia di vino ma un legame con il territorio, la cultura e la cantina.

- SWOT ANALYSIS, ANALISI DEI PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA:

Passando dalla pianificazione strategica, in cui si definiscono gli obiettivi, gli strumenti e si formula il piano d'azione, all'interazione effettiva dell'impresa con l'ambiente esterno, è importante analizzare sia i punti di forza e di debolezza e sia le opportunità e le minacce, al fine di adeguare la strategia al mercato.

Dalla scheda di settore ISMEA 2015, emergono i seguenti dati:

	PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
FASE AGRICOLA	ELEVATA DIFFERENZIAZIONE VARIETALE	ELEVATA FRAMMENTAZIONE DEGLI OPERATORI
	FAVOREVOLE CONFORMAZIONI CLIMATICHE E PEDOLOGICHE	RIDOTTO SVILUPPO DI ORGANIZZAZIONI PROFESSIONALI
	CRESCENTE AMMODERNAMENTO DEGLI IMPIANTI VITICOLI	COLLOCAZIONE DI PORZIONI IMPORTANTI DI VIGNETO IN AREE DISAGIATE
	ELEVATA PROFESSIONALITÀ DELLA VITICOLTURA	
	AMPIA DIFFUSIONE TERRITORIALE CON ELEVATA CARATTERIZZAZIONE DELLA PRODUZIONE	
	FORTE LEGAME CON IL TERRITORIO	
	PRESIDIO AMBIENTALE	
INDUSTRIA DI TRASFORMAZIONE	FORTE APPEAL DEL MADE IN ITALY	
	CRESCENTE INTEGRAZIONE VERTICALE	SCARSE ALLEANZE PRODUTTIVE E COMMERCIALI CON AZIENDE ESTERE E SCARSO COORDINAMENTO STRATEGICO DELLE MISURE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE
	CRESCENTE INTERNAZIONALIZZAZIONE	RIDOTTA DIMENSIONE RISPETTO AI GRANDI GRUPPI INTERNAZIONALI
	ELEVATA PROFONDITÀ DI GAMMA CON UN'OFFERTA ADEGUATA AD OGNI TIPO DI DOMANDA	DIFFICOLTÀ AD ACCEDERE AI MERCATI ESTERI PER UNA GROSSA FETTA DI AZIENDE ANCHE PER SCARSA CONOSCENZA MERCATI ESTERI (TREND, NORMATIVE ECC..)
	PREZZI COMPETITIVI (OTTIMO RAPPORTO QUALITÀ/PREZZO)	COMUNICAZIONE NON SEMPRE EFFICACE
	ELEVATO KNOW HOW E PROFESSIONALITÀ DEGLI OPERATORI	POSIZIONAMENTO DEI VINI ITALIANI ALL'ESTERO NON SEMPRE ADEGUATO
	BRAND AFFERMATI E MOLTO DINAMICITÀ DELLE AZIENDE	ECESSIVA CONCORRENZA DEI PRODUTTORI ITALIANI SUGLI STESSI MERCATI
	MOLTE DENOMINAZIONI CON UN PRESTIGIO RICONOSCIUTO	SCARSA PERCEZIONE DI TROPPE DENOMINAZIONI ITALIANE
	GARANZIA DI QUALITÀ COSTANTE E CERTIFICATA	ECESSIVA VASTITÀ OFFERTA NON SEMPRE DI FACILE COMUNICAZIONE
FILIERA	AMPIO SISTEMA COOPERATIVO	RIDOTTO SVILUPPO DI ORGANISMI INTERPROFESSIONALI
	PROGRESSIVA MODIFICA NELLA COMPOSIZIONE DELLA PRODUZIONE A VANTAGGIO DELLE COMPONENTI DOP/IGP	ELEVATA NUMEROSITÀ DI DOP e IGP CON DIFFICOLTÀ DI PENETRAZIONE SUL MERCATO
	RUOLO DI PRIMARIA IMPORTANZA SUL MERCATO INTERNAZIONALE	CONCENTRAZIONE TERRITORIALE DEI CONSORZI (DEBOLE PRESENZA AL SUD) E INCOMPLETA COPERTURA DI TUTTE LE DOP/IGP
		NON SODDISFACENTE COORDINAMENTO IN TERMINI DI STRATEGIE DI COLLEGAMENTO E COMUNICAZIONE TRA ATTORI DEL SISTEMA:

Fonte scheda di settore ISMEA servizi, 2015

	MINACCE	OPPORTUNITÀ
SETTORE	COSTANTE CALO DEI CONSUMI NEI PAESI TRADIZIONALI CONSUMATORI E SQUILIBRIO TRA DOMANDA E OFFERTA	CAMBIO DEL MIX DI PRODOTTI CONSUMATI NEL MERCATO INTERNO E RIQUALIFICAZIONE VERSO PRODOTTI DI FASCIA PIÙ ALTA
	SBILANCIAMENTO DELLA POSIZIONE CONTRATTUALE A VANTAGGIO DELLA GDO	CRESCITA DEL MERCATO DEL VINO PRESSO LA GDO: POSSIBILITÀ DI RAGGIUNGERE UN MAGGIOR NUMERO DI CONSUMATORI
	CRESCENTE PRESSIONE COMPETITIVA: COMPLESSITÀ PER MICRO, PICCOLE E MEDIE IMPRESE	COSTITUZIONE DI FORME DI INTEGRAZIONE TRA GLI ATTORI DELLA FILIERA
	COMPETIZIONE DEI PAESI NUOVI PRODUTTORI E DI NUOVI PRODOTTI (VARIETALI)	POSSIBILITÀ DI PENETRAZIONE E AFFERMAZIONE ALL'INTERNO DI NUOVI MERCATI DI SBocco
	PRESENZA SIGNIFICATIVA DI GRANDI GRUPPI E DI MULTINAZIONALI DELL'INDUSTRIA VINICOLA STRANIERA	RAFFORZAMENTO DEL CONSUMO RESPONSABILE DI VINO
		AFFERMAZIONE CRESCENTE DELL'ENOTURISMO: RUOLO PROPULSIVO PER IL TERRITORIO

Fonte scheda di settore ISMEA servizi, 2015

“La ricognizione dei punti di forza e di debolezza interni, come sia pure delle opportunità e delle minacce esterne, è la base della SWOT Analysis”<sup>36</sup>. Applicando l’analisi al caso concreto, si potrebbero delineare 4 diversi approcci:

1. **Strategia F/O:** Sfruttare i terroir esclusivi, aumentare la produzione di Doc e Docg prestigiose, valorizzare la storicità aziendale, puntare all’*enoturismo*;
2. **Strategia D/O:** Per soddisfare le caratteristiche della domanda in termini di qualità/prezzo, è opportuno stimolare le alleanze produttive, cambio del mix dei prodotti;
3. **Strategia F/M:** Garantire sempre costanza qualitativa elevata, senza seguire molto le mode del momento e applicando un pricing corretto e coerente;
4. **Strategia D/M:** Aumentare gli investimenti in comunicazione e marketing e in distribuzione nei canali internazionali, più attenzione ai gusti del consumatore internazionale.

- ALLINEAMENTO STRATEGIA STRUTTURA:

La letteratura manageriale individua *3 strategie competitive di allineamento strategia-struttura, con le quali le imprese acquisiscono o difendono il proprio vantaggio competitivo*<sup>37</sup>:

- a. Leadership di costo (vini comuni)
- b. Differenziazione (vini di qualità)
- c. Focalizzazione (nicchie di mercato)

Concretizzando, le imprese che adottano strategie di leadership di costo si impegnano ad offrire un prodotto con un prezzo contenuto, per soddisfare il bisogno materiale del consumatore, sacrificando e sfumando il legame vino e territorio. Invece le imprese che adottano strategie di differenziazione, investono tutte le loro energie nel garantire la massima qualità, proponendo un prodotto che non soddisfi solo un bisogno materiale ma pure un bisogno emozionale. La focalizzazione è un’altra strategia ricca di potenzialità, in quanto consente alle imprese di *oltrepassare i confini già definiti e accettati da tutti e le regole del gioco competitivo già note*

---

<sup>36</sup> Houben, Lenie, Vanhoof, 1999. A knowledge-based swot analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises, Decision support systems. Limburg University.

<sup>37</sup> M Porter, 1990. Competitive Advantage, The Free Press

del cosiddetto “*Red Ocean*”<sup>38</sup>, creando un mercato di nicchia conquistando aree del mercato ancora inesplorate dalla concorrenza oppure creando un mercato di nicchia all’interno dello stesso red ocean. *Gli oceani blu di tale strategia corrispondono ad uno spazio di mercato incontestato, alla creazione di nuova domanda e all’opportunità di una crescita redditizia*<sup>39</sup>. La Blue Ocean Strategy offre soluzioni più market oriented, in grado di cogliere il gusto dei consumatori focalizzandosi nella produzione di specifiche tipologie di vino, garantendo ugualmente identità territoriale e un buon rapporto qualità/prezzo. Ne è un clamoroso esempio il Franciacorta D.O.C., vino leggero ma di qualità che ha saputo soddisfare le nuove esigenze dei consumatori, in particolare la fascia dei più giovani.

### 3.3 ANALISI ECONOMICO/FINANZIARIA DELLE PERFORMANCE.

#### - ANALISI ECONOMICO/FINANZIARIA:

L’obiettivo del seguente sotto capitolo è quello di esaminare a livello aggregato l’andamento economico/finanziario delle principali imprese produttrici di vino in Italia, facendo poi un raffronto con quelle estere. Mediante l’utilizzo di dati e di tabelle dell’Indagine sul settore viticolo condotta da Mediobanca e rilasciata a marzo 2015, è quindi possibile analizzare gli indici di bilancio in termini di redditività aziendale e solidità della struttura patrimoniale/finanziaria.

Anzitutto è necessario distinguere le realtà produttive dei paesi tradizionali (come Italia e Francia) dai paesi emergenti. Nel primo caso ci riferiamo alle aziende a conduzione per lo più familiare, che adottano strategie di business basate sulla storia e la tradizione aziendale e sul terroir, mentre nel secondo caso ci riferiamo ad aziende di grandi dimensioni (public company, società quotate e gruppi di imprese) che adottano strategie di business basate su una viticoltura giovane e innovativa diretta a soddisfare i gusti della clientela.

Partendo ad analizzare gli indici economico/patrimoniali e di efficienza dei maggiori produttori italiani (Tabella 6, Dati Mediobanca), si denota quanto segue:

- Fatturato in costante crescita; Boom del fatturato estero (Export)
- Con il primo indice ROE (return on equity), indice che *“esprime il rendimento complessivo secondo la prospettiva del soggetto portatore del*

---

<sup>38</sup> W Chan Kim, R Mauborgne, 2005. Blue Ocean Strategy, Etas

<sup>39</sup> W Chan Kim, R Mauborgne, 2005. Blue Ocean Strategy, Etas

*capitale di rischio*<sup>40</sup>, dato dal rapporto tra reddito netto e capitale netto, si delinea la buona remunerazione del capitale conferito dai soci nelle principali imprese del settore vitivinicolo;

- Con il ROI (return on investment), indice che “*esprime la redditività degli investimenti prescindendo dalle modalità e dall’impiego dei costi di finanziamento*”<sup>41</sup>, dato dal rapporto tra risultato operativo e capitale investito, si mostra effettivamente la redditività delle attività vitivinicole rappresentanti il core business. I valori di tale indice si mostrano essere elevati e dalla sua scomposizione si può spiegare la redditività positiva delle risorse impiegate in questo settore. Il ROI è dato dalla moltiplicazione del ROS (return on sales), relazione tra ricavi e costi, per la rotazione del capitale investito, ossia quante volte il capitale investito torna liquido. Quindi il ROI elevato dipende dalla rotazione del capitale, dalla quantità di vendite e dal prezzo di vendita. Vi sono imprese che si distinguono per il numero di bottiglie vendute, altre per il valore dei ricavi grazie alla vendita di poche e prestigiose bottiglie e altre ancora che grazie a politiche di differenziazione hanno sia quantità che elevato valore nelle vendite;
- Le imprese italiane presentano una solida struttura patrimoniale in cui prevale il capitale proprio rispetto al capitale di debito, data la prevalenza del controllo familiare nella compagine sociale. L’analisi dell’indebitamento risulta essere più che soddisfacente dato che il rapporto tra debiti finanziari e mezzi propri espresso in % mostra numeri per la maggioranza molto inferiori al 100%, tranne in alcuni casi. In ogni caso si evince una nuova tendenza che vede il ricorso al debito in aumento a causa di una maggiore necessità a eseguire ingenti investimenti produttivi a sostegno dell’innovazione e della ricerca e sviluppo;
- Aumentano gli investimenti strategici nelle nuove tecnologie e in comunicazione e marketing per fronteggiare la concorrenza
- Aumento degli investimenti per la gestione della distribuzione, focalizzandosi soprattutto sulla vendita diretta nelle cantine, sul canale Ho Re Ca e sui winebar ed enoteche;

---

<sup>40</sup>Pagina 253 del libro Economia Aziendale, modelli misure e casi. McGraw-Hill terza edizione, 2012

<sup>41</sup>Pagina 254 del libro Economia Aziendale, modelli misure e casi. McGraw-Hill terza edizione, 2012



Per trarre ulteriori considerazioni ai fini dell'analisi di bilancio, è necessario prendere in esame gli indici reddituali/finanziari distinti per tipologia societaria:

**Tab. 9 – Redditività e struttura finanziaria per tipologia societaria (2013)**

	Società a controllo italiano		Tutte le società
	S.p.A. e s.r.l.	Cooperative	
MON in % del valore aggiunto (a)	38,7	15,3	29,9
Proventi finanziari in % del valore aggiunto (b)	1,7	2,3	1,9
Valore aggiunto in % del capitale investito (c)	19,1	18,4	19,0
ROI % [ $d = (a+b) \cdot (c/100)$ ]	7,7	3,2	6,0
ROE %	4,0	0,7	2,9
Debiti finanziari in % del capitale investito	37,1	57,5	43,4
% di fatturato all'export	54,6	42,4	50,2

MON = Margine operativo netto; ROI = return on investment (MON + proventi finanziari in % del capitale investito); ROE = return on equity (Utile netto / capitale netto, escluso il risultato del periodo).

Fonte: MEDIOBANCA Indagine sul settore vinicolo 2015

- L'elasticità della struttura patrimoniale varia in funzione della forma giuridica assunta dalle aziende; le cooperative sono meno patrimonializzate dedicandosi prevalentemente alla vinificazione e mancando fasi della filiera a monte; invece Spa e Srl sono più rigide;
- Nello specifico ROE e ROI sono più remunerativi nelle Spa e Srl rispetto alle cooperative
- A livello macro la rotazione di magazzino risulta essere elevata, ma a livello micro si differenzia tra cooperative e forme societarie, in quanto le prime puntano di più al mass market e alla velocità (vini giovani di pronta beva) mentre le seconde puntano all'affinamento/invecchiamento in cantina.
- Il rapporto con i creditori e i debitori nel regolamento delle operazioni di funzionamento risulta essere più che positivo in termini di incassi e pagamenti.

Emergono dati rilevanti anche dalla redditività e struttura finanziaria regionale:

**Tab. 16 – Redditività e struttura finanziaria regionale (2013)**

	Mon / VA	Turnover	ROI	Debiti finanziari / Capitale investito	ROE	Debiti finanziari / Mon	Export in % del fatturato	Valore aggiunto pro-capite	Costo del lavoro pro-capite	Costo del lavoro / Valore aggiunto
	%	%	%	%	%	(volte)	%	000 €	000 €	%
Emilia-Romagna	21,4	17,5	4,2	53,3	3,5	14,2	36,0	81,9	45,1	55,0
Friuli V.G.	3,7	6,6	0,4	15,2	-1,5	62,7	17,5	86,5	57,7	66,7
Lombardia	30,8	12,7	4,1	34,0	2,6	8,7	14,1	102,8	46,5	45,3
Piemonte	25,4	19,5	5,1	59,7	-15,7	12,1	58,7	79,8	43,9	55,0
Sicilia	6,6	15,3	1,3	38,5	-0,8	38,2	22,2	100,7	55,8	55,4
Toscana	41,5	18,1	7,9	27,0	5,3	3,6	68,0	97,3	38,2	39,2
Trentino-A.A.	20,8	16,6	3,6	52,1	1,4	15,1	63,5	98,3	49,6	50,5
Veneto	35,0	24,9	9,3	46,2	9,8	5,3	57,0	109,8	55,1	50,2
<b>Totale</b>	<b>29,9</b>	<b>19,0</b>	<b>6,0</b>	<b>43,4</b>	<b>2,9</b>	<b>7,6</b>	<b>50,2</b>	<b>94,0</b>	<b>46,4</b>	<b>49,3</b>

MON = Margine operativo netto; VA = Valore aggiunto; Turnover = Valore aggiunto / Capitale investito; ROI = return on investment (MON + proventi finanziari in % del capitale investito); ROE = return on equity (Utile netto / capitale netto, escluso il risultato del periodo).

Fonte: MEDIOBANCA Indagine sul settore vinicolo 2015

La Toscana ha la performance migliore, con margini industriali notevoli. (ROE in particolare) Il basso turnover è dovuto all'intensa attività di invecchiamento delle bottiglie, la struttura presenta una buona solidità e il fatturato è in continua crescita, soprattutto quello estero. (Export superiore alla media regionale). Il Veneto batte le altre regioni in termini di ROI, grazie alla maggiore rotazione del capitale investito dovuta alla vendita di vini giovani e di pronti al consumo, quali prosecco e spumante. L'Emilia-Romagna, invece, presenta una situazione finanziaria più difficile a causa della presenza di più cooperative rispetto alle società. E pure il Piemonte presenta margini modesti.

Tab. 6 – Indicatori economico-patrimoniali e di efficienza dei maggiori produttori (2013)

CASA VINICOLA BOTTER CARLO & C. CANTINE TERRINI VALDO & FIGLIO MASI AGRICOLA (*) RUFFINO (*) CONTI SPUMANTI COMPAGNIA DE FRESORBALDI (*) FRATELLI MARTINI SECONDO LUIGI ENOT ALIA Gruppo SANTA MARGHERITA (#) PALAZZO ANTINORI (*) BANFI (#) CASA VINICOLA ZONIN (*) CAVIT CANTINA VITICOLTORI (*) COLLIS VENETO WINE GROUP (*) CANTINA SOCIALE COOPERATIVA DI SOAVE (*) CAVRO (*) CANTINE BRUSA (*) GRUPPO CEVICO (*) SCHENK ITALIA CANTINE RIUNITE & CIVI (*) MEMO MONDO DEL VINO MEZZACORONA (*) GIORDANO VINI LA VIS (*)	Proprietà	Regione	Variazione Fatturato 2009-2013 (%)	MON / Valore aggiunto (%)	MOL / Oneri finanziari (volte)	ROE (%)	ROI (%)	dati 2013			Costo del lavoro per unità di prodotto (%)	Z-score normalizzato (*)
								Debiti finanziari / Mezzi propri (%)	Debiti finanziari / Disponibilità (volte)	Debiti finanziari / MOL (volte)		
84,2	64,5	38,8	34,1	22,7	71,2	2,9	1,7	16,1	1,3	28,5	1,0	
110,2	79,5	5,6	99,3	25,7	234,2	6,3	2,6	16,5	0,7	16,9	1,0	
34,7	64,4	21,6	11,7	15,5	37,7	4,7	1,6	43,8	17,6	26,2	0,9	
48,7	51,9	5,1	15,7	20,5	25,2	2,2	0,8	21,5	4,4	30,8	0,8	
79,3	34,0	9,9	12,3	16,4	112,7	2,4	2,7	11,7	0,3	34,9	0,8	
10,4	40,0	19,3	8,9	9,0	20,9	3,3	1,3	41,4	11,1	41,5	0,8	
25,7	53,3	12,4	23,2	14,5	192,9	3,4	3,6	24,7	1,7	32,1	0,7	
68,3	46,1	9,9	20,8	15,5	90,8	87,1	2,4	79,5	4,0	28,5	0,7	
25,9	57,9	12,5	28,2	15,7	104,6	2,5	2,5	99,2	6,9	32,0	0,7	
36,1	47,8	8,9	7,4	9,5	44,6	2,3	2,5	30,2	14,0	61,4	0,7	
35,8	10,0	7,7	0,5	1,7	18,3	4,2	2,6	2,6	2,3	61,9	0,6	
68,9	30,1	5,4	10,1	10,3	95,5	10,1	4,3	27,6	2,3	57,4	0,6	
18,9	17,0	10,1	7,8	4,0	27,1	1,8	2,2	10,0	4,1	56,0	0,6	
36,4	13,6	9,3	3,7	3,4	78,4	3,2	4,4	25,8	5,6	65,8	0,6	
31,4	11,1	12,5	2,7	2,6	34,9	0,9	3,8	17,3	4,0	52,9	0,6	
28,7	22,4	6,6	9,8	6,7	158,8	4,7	4,6	27,4	2,0	31,1	0,6	
64,8	45,6	2,5	6,0	5,6	372,1	33,3	9,4	41,2	2,2	81,7	0,6	
84,6	-5,0	11,2	0,9	1,2	24,7	0,7	7,0	10,1	3,5	69,9	0,5	
20,3	15,2	5,3	2,8	4,0	107,9	7,0	7,6	19,9	1,0	67,9	0,5	
22,1	16,0	3,7	4,4	4,9	224,8	5,9	8,2	46,3	2,8	59,1	0,5	
25,6	18,7	3,1	0,3	3,4	230,6	19,3	9,5	44,9	2,1	69,4	0,4	
11,8	18,3	4,9	0,7	2,7	168,4	10,1	8,8	91,5	2,2	50,3	0,4	
-10,7	15,3	2,4	-73,7	4,4	486,9	12,3	10,2	72,2	0,7	60,4	0,3	
-14,7	15,4	1,6	-66,5	3,3	1814,1	432,8	11,5	79,2	0,6	60,4	0,0	

(\*) Chiave di ordinamento.

(\*) Dati consolidati.

(\*) Esercizio chiuso al 31 luglio per Gruppo Cevico, Cantine Brusa e Collis Veneto Wine Group, al 31 maggio per Cavit, al 31 agosto per Mezzacorona, al 30 giugno per Cantina Sociale Cooperativa di Soave e La Vis, al 28 febbraio per Ruffino.

(#) Nostra stima.

MON = Margine operativo netto; MOL = Margine operativo lordo; ROE = return on equity (Utile netto / capitale netto, escluso il risultato del periodo); ROI = return on investment (MON + proventi finanziari in % del capitale investito).

Fonte: elaborazioni Ufficio Studi Mediobanca.

Sul fronte internazionale sono presenti grandi gruppi e società quotate, i quali dominano il mercato mondiale non solo di vino ma dei beverages (birra, spirits...) in generale, come il colosso Constellation Brands.

Passando, quindi, agli indicatori delle principali società vinicole internazionali quotate (Tabella 7, dati Mediobanca), si evince quanto segue:

- Fatturato in crescita, migliora la redditività del MOL e della gestione caratteristica;
- ROE e ROI in aumento;
- Assetto di controllo, struttura sia concentrata che polverizzata, in cui sono presenti public company, e aziende familiari con grandi dimensioni manageriali dovute alla creazione di gruppi strategici;
- Aumentano gli investimenti produttivi, tecnologici e di marketing che ne aumentano la posizione e il potere di mercato;
- Importanti acquisizioni, fusioni e joint venture soprattutto nei paesi emergenti quali Cile, Argentina, Sud Africa, Australia e Nuova Zelanda;
- Le grandi dimensioni della struttura e l'ottima redditività del capitale netto ed investito garantiscono di sfruttare meglio le leve finanziarie e quindi l'indice di indebitamento è in aumento.
- Caso particolare la Cina, dopo un rallentamento, torna a crescere. Dal lato dei consumi i cinesi stanno cambiando le proprie abitudini e iniziano a consumare più vino, mostrando un particolare interesse sia per lo Champagne che per i grandi rossi italiani, Dal lato dell'offerta cresce il numero di produttori di uva e di vino, che nonostante il disordine del settore vitivinicolo, hanno in programma nuovi considerevoli investimenti in termini di ettari coltivati e di attività di vinificazione e affinamento.

**Tab. 7 – Le tendenze più recenti (bilanci infrannuali 2014)**

	2014			2013			Variazioni %		
	Fatturato	MON (milioni di euro)	Utile	Fatturato	MON (milioni di euro)	Utile	Fatturato	MON	Utile
Constellation Brands (US)(1)	3.388	831	453	2.593	556	1.295	30,6	49,4	-65,0
Distell (ZA)(2)	755	101	68	683	105	74	10,5	-4,7	-7,6
Treasury Wines Estates (AU)(2)	572	48	28	526	30	69	8,7	63,1	-59,2
Vina Concha y Toro (CL)(3)	560	59	41	464	32	30	20,6	85,4	33,8
Yantai Changyu (CN)(3)	382	126	96	401	137	104	-4,7	-8,6	-8,0
Vina San Pedro Tarapaca (CL)(4)	238	34	27	210	18	13	13,2	85,4	112,2
Vina Santa Rita (CN)(4)	186	21	14	168	12	8	11,0	73,7	65,6
Andrew Peller (CA)(5)	168	19	10	158	16	10	6,5	13,2	3,0
Vranken Pommeroy ((FR)6)	122	7	14	112	9	-2	8,9	-22,2	n.c.
Advini (FR)(6)	104	3	2	106	2	2	-1,9	50,0	0,0
Lanson-BCC (FR)(6)	94	8	3	94	10	2	0,0	-20,0	50,0
Laurent Perrier (FR)(7)	94	20	10	90	17	8	4,8	15,2	27,7
	6.663	1.276	765	5.606	945	1.613	18,9	35,0	-52,6

(1) 9 mesi chiusi il 30/11/2014. In termini omogenei: fatturato +4,3%, Mon +26,6%.

(2) 6 mesi chiusi il 31/12/2014.

(3) 9 mesi chiusi al 30/09/2014.

(4) 12 mesi chiusi il 31/12/2014.

(5) 9 mesi chiusi il 31/12/2014.

(6) 6 mesi chiusi il 30/06/2014.

(7) 6 mesi chiusi il 30/09/2014.

### 3.4 MARKETING DEL SETTORE: dagli strumenti del marketing mix al concetto di marketing territoriale.

Una delle definizioni di marketing più significative, ai fini dell'analisi del settore del vino, è la seguente: *“l'insieme di processi, coerenti e coordinati, finalizzato a produrre scambi e relazioni, fra individui e organizzazioni, con una finalità sempre duplice: creare valore economico e sociale per l'offerta, trasferire valore funzionale, simbolico, emozionale o esperienziale per la domanda.”*<sup>42</sup>. Le imprese vitivinicole italiane devono saper comunicare il valore del proprio prodotto, cercando di fronteggiare e sfidare la crescente concorrenza. Grazie ad importanti strumenti di analisi, come la *Marketing Intelligence* e quindi *“all'insieme di procedure organizzative e di fonti di dati che i responsabili di marketing utilizzano per tenere sotto controllo gli sviluppi dell'ambiente in cui opera l'impresa”*<sup>43</sup>, le imprese provano a raggiungere la leadership in termini di visibilità e potere di mercato, sfruttando la percezione del Made in Italy e del vino italiano, sostenendo il legame con il territorio, la cultura e il lifestyle, garantendo la veridicità della provenienza e la correttezza delle politiche di prezzo e infine curando i canali distributivi. Una volta analizzato il mercato dei consumatori di vino, mercato nel quale è in aumento il consumo di vini IGP e DOP (sia DOC che DOCG), e aver capito a quale segmento indirizzare la propria offerta, si procede a posizionare il prodotto sul mercato, inseguendo la qualità produttiva e la soddisfazione dei gusti della clientela (una clientela che preferisce sempre più vini leggeri, quali Rosè e spumanti soprattutto tra le fasce più giovani). Operativamente si definiscono le leve del marketing mix del vino, vale a dire le 4 famose P di Prodotto, Prezzo, Place e Promotion.

Il primo strumento è il prodotto, costituito dal suo contenuto tecnico e organolettico (dalla struttura al gusto, all'aroma e al colore), dal nome del vino e dalla sua storia, dal packaging (bottiglia, tappo ed etichetta) e dai servizi ad esso collegati (trasporto, visita della cantina, degustazione ecc.). Ai fini della vendita svolge un ruolo fondamentale l'etichetta, basti pensare alla visibilità della bottiglia sullo scaffale di un'enoteca o di un supermercato, con la quale si cerca di trasmettere con semplicità, chiarezza ed efficacia tutto il valore del vino. In alcuni casi particolari essa è simbolo non solo di distinzione e visibilità ma anche di valore collezionistico di pregio come per i vini di lusso.

Il secondo strumento è il prezzo di vendita, il quale viene deciso in relazione a più fattori determinanti, quali il segmento della clientela target e la sua sensibilità al prezzo, le politiche

---

<sup>42</sup> Kotler, Keller 2012. Marketing Management, Pearson

<sup>43</sup> Kotler, Keller 2012. Marketing Management, Pearson

di pricing della concorrenza e i costi di produzione. Solitamente il livello di prezzo deve essere congruo con il posizionamento strategico dell'impresa produttrice sul mercato, in modo che possa correttamente valorizzare la qualità del vino offerto. Il rincaro del prezzo della bottiglia dalla cantina alla vendita al dettaglio è dovuto in particolare alle tasse e ai costi di distribuzione, i quali incidono in misura prevalente. Da un certo punto di vista, il prezzo può rappresentare un freno alla vendita del vino italiano all'estero, in quanto, a differenza dei competitors, risulta essere spesso eccessivamente alto. Se entrassimo in un supermercato svedese, quale sarebbe la % di vini italiani presente sugli scaffali rispetto agli altri paesi? La risposta purtroppo è che il numero di bottiglie made in Italy non darebbe giustizia alle nostre eccellenze qualitative e questo perché stesse tipologie di vini vengono offerte a prezzi molto più bassi dalle altre imprese estere. Per competere è necessario che le nostre imprese investano molto di più in comunicazione e marketing, incrementando la promozione e comunicando la superiorità dei nostri prodotti made in Italy in termini di savoir-faire e cultura di vino e qualità.

Il terzo elemento è il luogo della vendita, nonché la scelta del canale o dei canali di distribuzione. Tra i canali di distribuzione troviamo:

- ❖ Vendita diretta: La vendita diretta presso l'azienda o la cooperativa, è considerata quasi scontata o tradizionale ma nella realtà è al centro di nuovi sviluppi ed iniziative. Curando nel dettaglio l'accoglienza e la visita in cantina, raccontando e presentando i prodotti e la storia produttiva e offrendo i prodotti in degustazione, l'impresa ha la possibilità di entrare direttamente in relazione con il cliente;
- ❖ Enoteche e dettaglio: Le enoteche e i winebar sono in aumento, questo grazie alle nuove abitudini di consumo, in particolare tra i più giovani, e all'attenzione del consumatore in merito all'assortimento e alle conoscenze del venditore;
- ❖ GDO, grande distribuzione: Questo, rimane tutt'ora il canale di vendita più importante, in primis per le cooperative. Consente di raggiungere un gran numero di clienti e di aumentare la notorietà dell'azienda. L'acquisto dei vini da consumare tutti i giorni, con un prezzo contenuto è possibile nei supermercati. Lo scaffale nazionale dei supermercati è sempre più la dimostrazione che sta tramontando il mito della vendita di vini di minore qualità, dato che è in aumento sia il numero di IGT offerte che le bottiglie di piccole aziende e cooperative locali grazie a collaborazioni di rivendita. Caso di successo e di studio è la politica dei prezzi stracciati applicati dal discount tedesco Lidl, il quale è in grado di offrire bottiglie, anche prestigiose (come Gaya, Fazi Contini ecc.), sia italiane che estere a prezzi competitivi, assicurandone sempre la qualità. Negli accordi di rivendita ci sono non solo grandi trattative e giochi

di domanda e di offerta tra Lidl e medio/grandi produttori, ma anche sacrifici e rinunce di profitto da parte dei produttori più piccoli, i quali investono nella grande distribuzione con lo scopo di far conoscere i propri prodotti e il proprio nome ad una clientela più vasta;

- ❖ Ho.Re.Ca e commercio online: Altro canale importante, anche in relazione all'aumento del consumo dei pasti fuori casa, è quello relativo ai ristoranti, hotel, caffè ecc. Sinergie importanti si creano in merito alla ristorazione, in particolare alle nuove tendenze del turismo enogastronomico. Per quanto concerne il commercio online, rispetto ai paesi esteri, l'Italia non è molto al passo, in quanto l'e-commerce è ancora poco diffuso, e questo perché le tradizioni di acquisto nazionali sono solide e avverse al cambiamento e dal lato dell'offerta solo poche imprese investono nella vendita online. In ogni caso, tale strumento è in forte sviluppo, dato che può offrire positive opportunità di espansione nel mercato alle piccole realtà produttive.

Il quarto ed ultimo strumento è la comunicazione, la quale si concretizza attraverso il prodotto e il suo packaging, il nome del vino e il nome dell'azienda, la pubblicità, le opinioni della stampa e degli esperti del settore, il punto vendita e gli eventi. Gli strumenti di promozione più utilizzati rimangono le riviste specifiche e le guide degli esperti del vino (sommelier e critici del settore, come i punteggi assegnati da WineSpectator), i mass media TV, radio, cartelloni pubblicitari e in particolare gli eventi e le fiere del vino (Vinitaly in primis, Expo Milano ecc.). Invece tra gli strumenti di promozione di massa più strategici e innovativi, troviamo il sito internet, i social network (Facebook e Instagram) e le App per lo smartphone. La comunicazione è il fulcro dell'attività di marketing del vino, con la quale si deve trasmettere il valore del vino made in Italy, esaltando il legame con il territorio, l'azienda e la cultura. La ricchezza qualitativa, le caratteristiche uniche del terroir, e l'infinità di tipologie di vitigni e di vini devono essere considerate il punto di forza da cui partire per competere sul mercato internazionale. Per questo motivo il marketing del vino sta assumendo caratteristiche sia *olistiche* che *territoriali*, vale a dire sia “sviluppare, progettare, applicare programmi, processi e attività di marketing che riconoscono le interdipendenze con tutti gli stakeholders”<sup>44</sup> e sia “costruire, mantenere e rafforzare rapporti di scambio vantaggiosi con lo scopo di aumentare il valore del territorio e delle imprese e l'interattività delle stesse”<sup>45</sup>. Con il marketing olistico e territoriale si mira a creare un'esperienza unica con il consumatore, coinvolgendo i sensi con impressioni positive, favorendo l'associazione della qualità del prodotto con il nome dell'azienda e facendo sì che

---

<sup>44</sup> Kotler, Keller 2012 Marketing Management Pearson

<sup>45</sup> Valdani e Ancarani 2000



tutto ciò si tramuti in un intenso ricordo. *“Nell’ambito degli studi di place marketing taluni autori hanno evidenziato come le caratteristiche di un paese mostrino una forte influenza sulla percezione che i consumatori hanno dei prodotti con forte connotazione territoriale”*<sup>46</sup>. Questo è possibile grazie al cosiddetto enoturismo, con il quale si fanno conoscere direttamente i propri prodotti comunicandone la personalità, la qualità e la tipicità e aumentando la visibilità dell’azienda e l’informazione della clientela. Il marketing del vino è sinonimo oramai di marketing territoriale, che fa promozione del territorio investendo nel turismo rurale, culturale ed enogastronomico nel modo più sostenibile possibile.

---

<sup>46</sup> Maheswaran, 1994

### TABELLA TEORIA:

Con la seguente tabella si ha lo scopo di evidenziare e riassumere le caratteristiche principali del settore vitivinicolo italiano in funzione delle variabili critiche, con le quali si è descritta precedentemente la filiera produttiva.

In sintesi, il settore vitivinicolo è formato per la maggior parte da tante piccole imprese a conduzione familiare e a proprietà concentrata. E proprio grazie al loro patrimonio aziendale e culturale, offrono sul mercato un prodotto unico al mondo, che è pura essenza del Made in Italy. Per sostenere la loro posizione dominante nel futuro, sono necessari dei cambiamenti dimensionali e strategici, che possono essere intrapresi sfruttando i punti di forza e le opportunità del mercato.

TABELLA TEORIA	
VARIABILI CRITICHE	DESCRIZIONE
Struttura delle aziende	Molte piccole imprese "family business", poche società di capitali e gruppi, molte società cooperative
Governo delle aziende	Modello di business a proprietà concentrata, con debolezza manageriale e finanziaria e problematiche di successione
Risorse e innovazione	Materie prime uniche al mondo garantite dal Terroir italiano, innovazione ricerca e sviluppo in crescita (biodiversità di vigneti, tecniche di produzione e trasformazione in cantina, gestione e coltivazione del vigneto)
Catena del valore	Gestione delle attività: viticola, vinicola, logistica e di marketing e vendite.
Rapporto con gli stakeholders	Soddisfare gli interessi di tutti gli stakeholders, puntando possibilmente ad una produzione più sostenibile e naturale
Mission	Valori essenziali legati al terroir, vitigno, cultura e storia aziendale e alle competenze professionali
Pianificazione strategica	Strategie di sviluppo: integrazione verticale, orizzontale, diversificazione, internalizzazione
Posizionamento strategico	Orientamento al prodotto o al marketing, sino all'orientamento olistico
Punti di forza	Differenziazione varietale, professionalità, competenze e Know How, legame con il territorio, valore del Made in Italy, crescente internalizzazione e diversificazione
Punti di debolezza	Elevata frammentazione degli operatori, scarse alleanze produttive, poca competitività, eccessive denominazioni e investimenti insufficienti a comunicare il valore aggiunto e il Made in Italy
Allineamento strategia struttura	Leadership di costo (vini comuni), Differenziazione (vini di qualità), focalizzazione (nicchie di mercato)
Risultati economico finanziari	Fatturato positivo e in costante crescita, ROE e ROI redditizi, scarso ricorso all'indebitamento e buona solidità patrimoniale
Marketing del settore	Orientamento degli strumenti del marketing mix (prodotto, prezzo, luogo di vendita e promozione) verso un approccio esperienziale e territoriale del marketing

## PARTE SECONDA – CASO AZIENDALE

### PALAZZO ANTINORI SRL

“Si deve cominciare dalla terra, acquistandola per poi trasformarla” Piero Antinori

1 La storia dell'azienda e il legame con il territorio 2 Il governo societario 3 Analisi competitiva, strategica ed economico/finanziaria 4 Comunicazione della Brand Identity

#### 1 LA STORIA DELL'AZIENDA E IL LEGAME CON IL TERRITORIO

Da 26 generazioni, la famiglia Antinori si impegna nella produzione di vino di alta qualità. Tutto ebbe origine nel lontano 1385, quando il padre fondatore dell'azienda Giovanni di Piero Antinori si iscrive all' "Arte dei Vinattieri" al fine di valorizzare le proprietà di famiglia, situate nelle campagne del Valdarno, intorno a Firenze. Da allora, l'azienda familiare si è distinta nel corso dei secoli sia per la qualità dei prodotti offerti che per le coraggiose scelte produttive, diventando una delle principali imprese vitivinicole italiane e mondiali. La società, ora, è diretta dall'erede e CEO Piero Antinori, supportato dalle tre figlie, Albiera Allegra e Alessia Antinori. Citando testualmente le parole del Marchese Piero Antinori, "le antiche radici giocano un ruolo importante nella nostra filosofia, ma non hanno mai inibito il nostro spirito innovativo"<sup>47</sup>, si evincono le linee guida della mission aziendale. *Terroir*, *tipologia di vitigno* e *clima* sono i tre elementi essenziali per ottenere un buon vino, ma non bastano per raggiungere l'eccellenza. Il successo che accompagna l'azienda è ancorato non solo al terroir e al potenziale dei vitigni, ma in particolare alle tradizioni, all'innovazione, all'intuito, all'arte e alla cultura di saper fare il vino da ben 26 generazioni ed infine alla toscaneità, come la chiama il Marchese, ossia al connubio di storia della famiglia, cultura, agricoltura, arte e letteratura della città di Firenze e della Toscana intera. Lo "spirito innovativo" ha rivoluzionato nel tempo l'organizzazione dell'azienda e le scelte produttive, assicurando la massima flessibilità ai cambiamenti del mercato e l'opportunità di sostenere i punti di forza ed eliminare i punti di debolezza. Ne è un esempio di gran successo, la collaborazione avvenuta negli anni settanta con la Tenuta San Guido in merito agli esperimenti applicati in vigna e in cantina al fine di creare nuovi prodotti di maggiore qualità organolettica. Avvalendosi di enologi, professionisti e scienziati del calibro di Giacomo Tachis e Emilie Reynaud, le due aziende diedero vita a 3 prodotti straordinari, tutt'oggi di fama mondiale, rappresentanti i prodotti leader delle relative produzioni. Ci riferiamo alla nascita del Tignanello e del Solaia in casa Antinori, e del Sassicaia in casa Tenuta

---

<sup>47</sup> Piero Antinori, 1990

san Guido. Palazzo Antinori SRL adotta politiche strategiche in grado di tenere testa alla spietata concorrenza mondiale ma allo stesso tempo si impegna ad aiutare le realtà produttive più deboli, ne è un chiaro esempio l'ultima collaborazione con la regione Toscana per finanziare i PIF ossia i Progetti Integrati di Filiera aventi lo scopo di rafforzare le imprese vitivinicole mediante la stipulazione di partnership interprofessionali di filiera.


## 2 IL GOVERNO SOCIETARIO

Dal 1990 Palazzo Antinori SRL è una holding che gestisce gli aspetti finanziari e organizzativi di tutte le imprese e le società ad essa controllate, direttamente ed indirettamente, e collegate. Il governo societario assume la forma di family business, data l'importanza della storia secolare della famiglia nella gestione dell'apparato produttivo, adottando un modello di corporate governance concentrato ma flessibile, infatti il CEO Piero Antinori ha delegato l'amministrazione della holding al manager professionista Renzo Cotarella. Attraverso intense politiche di crescita interna ed esterna si è irrobustita la struttura dimensionale dell'impresa, garantendole di competere nel mercato internazionale, aumentando la sua forza di penetrazione di mercato con una maggiore varietà nella composizione del patrimonio aziendale. Nello specifico esso si compone per lo più di tenute di proprietà controllate e gestite direttamente e indirettamente, estese nella coltivazione di circa 2000 ettari di vigneto totali, sparsi in giro per l'Italia e il mondo. Le tenute sono in tutto 22 (in Italia 7 storiche e 8 di recente acquisizione e 7 nel mondo) situate in Toscana, Umbria, Puglia, Piemonte, Malta, Ungheria, Romania, Washington State, California, Cile. Tra le più conosciute e redditizie nominiamo la Tenuta Tignanello nel cuore del chianti classico famosa per il Tignanello e il Solaia, la Tenuta Pian delle Vigne a Montepulciano famosa per il Brunello di Montalcino e Guado al Tasso nel borgo di Bolgheri famoso per i suoi "supertuscans" concorrenti al Sassicaia della "rivale" Tenuta San Guido. A fine 2012 il gruppo ha subito un'ulteriore riorganizzazione aziendale per assicurare maggiore stabilità azionaria e gestionale, oltre che nelle successioni ereditarie future. Il cambiamento si è esplicitato con la creazione del Trust Piero Antinori, trasferendo ad esso l'intera proprietà della holding del gruppo, per salvaguardare il passaggio generazionale della storica azienda, i cui beneficiari sono le nuove generazioni a partire dalle figlie.

## 3 ANALISI COMPETITIVA, STRATEGICA E ECONOMICO/FINANZIARIA

Dal punto di vista economico/finanziario, la holding vitivinicola ha dato prova della sua intraprendenza e della sua forza economica, raggiungendo risultati di anno in anno più sorprendenti. Il fatturato 2014 ha raggiunto quota 180 milioni di euro, suddivisi in 125 milioni

di fatturato estero e 55 milioni di fatturato nazionale, commerciando circa 23.000.000 di bottiglie.

 **I numeri del vino**  
Settore vinicolo del 2015

**Antinori - dati finanziari annuali (EUR m)**

(EUR m)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2013
<b>Fatturato</b>	<b>137</b>	<b>126</b>	<b>140</b>	<b>150</b>	<b>162</b>	<b>172</b>	<b>185</b>
% Change	-4.2%	-8.2%	11.1%	6.8%	8.6%	5.6%	8.0%
Italia	57.7	51.6	56.2	54.04	53.1	54.5	58.2
UE	32.6	32.5	38.1	40.9	40.8	46.5	47.4
USA	18.3	18.7	19.1	21.2	29.5	30.6	37.2
Altri	28.6	23.3	26.6	33.3	39.0	40.0	42.4
<b>EBITDA</b>	<b>49</b>	<b>47</b>	<b>54</b>	<b>57</b>	<b>63</b>	<b>69</b>	<b>77</b>
Margine (%)	35.4%	37.5%	38.7%	38.1%	39.0%	40.4%	41.8%
Variazione %	-12.4%	-2.8%	14.7%	5.2%	11.1%	9.4%	11.8%
<b>Utile operativo</b>	<b>34</b>	<b>32</b>	<b>39</b>	<b>41</b>	<b>45</b>	<b>49</b>	<b>57</b>
Margine (%)	24.5%	25.6%	27.6%	27.5%	27.6%	28.4%	30.7%
Variazione %	-15.0%	-4.2%	19.8%	6.3%	8.8%	8.8%	17.0%
<b>Utile netto</b>	<b>17</b>	<b>22</b>	<b>25</b>	<b>22</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>34</b>
Margine (%)	12.7%	17.6%	18.1%	14.8%	15.7%	15.3%	18.2%
Variazione %	-10.2%	26.7%	14.2%	-12.6%	15.4%	2.5%	28.9%
<b>Investimenti</b>	<b>-37</b>	<b>-24</b>	<b>-16</b>	<b>-11</b>	<b>-111</b>	<b>-11</b>	<b>-18</b>
Patrimonio Netto	250	273	300	321	356	382	417
Patrimonio di terzi	1	1	1	1	1	1	1
<b>Indebitamento Netto</b>	<b>144</b>	<b>107</b>	<b>97</b>	<b>84</b>	<b>136</b>	<b>94</b>	<b>88</b>
Capitale investito	395	381	397	406	493	476	506

Fonte dati: I numeri del Vino

Si può, quindi, notare l'aumento dell'EBITDA, dei ricavi di vendita e dell'utile netto. Gli investimenti tornano a crescere dopo la battuta d'arresto tra il 2012/2013, a causa della nuova apertura della Cantina Antinori nel Chianti Classico che impegnò numerose risorse finanziarie. Riportando i dati risultanti dall'indagine di settore di Mediobanca 2015, la Antinori presenta una redditività del capitale proprio (ROE) e una redditività del capitale investito (ROI) pari a 7,5 e 9,5. L'incidenza del patrimonio di terzi è molto bassa, grazie ad un buon consolidamento del capitale proprio dovuto a nuove acquisizioni e fusioni. Per quanto concerne la distribuzione dell'utile, la holding adotta politiche di non distribuzione al fine di reinvestire i risultati d'esercizio nell'attività operativa.

Sotto l'aspetto strategico e competitivo, l'azienda si impegna ad *“ideare un'offerta di prodotti capaci di valorizzare il pregio qualitativo dei vigneti e del territorio, di soddisfare ogni gusto e di abbinarsi ad ogni pietanza e la raffinatezza quali valori del proprio marchio”*<sup>48</sup> mediante

<sup>48</sup> Piero Antinori, 1990

un'accurata individuazione e valorizzazione delle aree vocate alla produzione di vino e una strategia di produzione complessa ed elastica. Il posizionamento strategico punta a massimizzare sia i volumi che il prezzo di vendita, offrendo vini di alta qualità con una forte brand identity. La gamma di prodotti è ampia e si suddivide in 2 macro tipologie tutte aventi l'indicazione geografica (Doc, Docg, Docg riserva, Igt): la linea base (qualitativamente medio/alta) e i prodotti Antinori (di alta qualità). Per sostenere la rapidità dei cambiamenti del business e un'interazione sinergica di mercato con i principali competitors, sono state adottate numerose strategie di crescita interna ed esterna, vale a dire di diversificazione e di internazionalizzazione. La diversificazione ha espanso il patrimonio aziendale attraverso l'aumento delle tipologie di vino, investendo nella coltivazione di maggiori vitigni sia in Italia che all'estero sperimentando nuovi incroci; e la produzione di nuovi prodotti di vendita, quali olio, brandy, liquori; allargando il business della ristorazione e il patrimonio immobiliare, investendo in tenute, ville, e hotel. L'internazionalizzazione deve essere spiegata in termini di ulteriori approvvigionamenti strategici di risorse scarse e uniche, di espansione commerciale dell'export, di espansione produttiva con la costituzione di nuove attività produttive in giro per il mondo e di maggiore integrazione verticale di filiera con l'acquisto di imprese imbottigliatrici e produttrici di barriques. Tali politiche di consolidamento dimensionale strategico hanno potenziato l'esportazione diretta, la vendita diretta all'estero e le interrelazioni con l'ambiente esterno sia competitive che di condivisione/scambio di attività, risorse e competenze come la creazione nel 1991, con altre aziende leader storiche nella produzione di vini, della Primum Familiae Vini, associazione con lo scopo di perseguire l'eccellenza produttiva grazie per l'appunto dello scambio di risorse, tecnologie, scoperte. Analizzando le scelte dei canali distributivi, si trova coerenza con il posizionamento strategico adottato dalla società in quanto viene applicata una vera e propria distribuzione esclusiva. I distributori dei vini di pregio made in Antinori sono:

- Agenti ed Export Manager, per ogni paese vengono selezionati pochi importatori esclusivi
- Le "Botteghe Antinori" per la vendita diretta
- Vendita diretta presso le cantine delle tenute
- Enotecche e winebar
- Canale Ho.Re.Ca

Per quanto si tratta della vendita online, il gruppo non ha ancora sviluppato la possibilità di acquisto diretto sul sito aziendale, ma si affida a pochi siti di rivendita.

#### -COMUNICAZIONE DELLA BRAND IDENTITY:

Il motto di produzione di Antinori che viene pubblicizzato è “Passione in evoluzione”, un motto che spiega l’eterno divenire dell’impresa vitivinicola. La potenza comunicativa dell’output Antinori risiede nella sua originalità e nella sua capacità a giocare in anticipo rispetto ai competitors. Non a caso, il Tignanello, ossia la punta di diamante di tutta la produzione della storica azienda, ha raggiunto il 12°esimo posto nella “World’s most admired wine brand 2015” di Drinks International. L’eccellenza qualitativa ancorata all’elemento clou della “Antinori Identity” ovvero il terroir, caratterizza gli strumenti del marketing mix: prodotti di massima qualità, prezzi medio/alti fondamentali per la redditività e coerenti con la clientela target, distribuzione esclusiva dei prodotti e promozione chiara, semplice ed efficace, avvalendosi delle più innovative tecnologie (Sito internet interattivo, App per Smartphone, Social Network). Dalle politiche di pricing corrette e competitive, alle migliorie dei vini prodotti in funzione dell’evoluzione dei gusti dei consumatori, sino alla fase di promozione olistica, l’obiettivo è quello di creare un legame di fiducia con il cliente e di potenziare la supremazia del brand. Esempio di passione, originalità e innovazione è l’apertura della nuova Cantina Antinori nel Chianti Classico, una delle winery più famose che dà pieno significato del concetto di enoturismo in quanto unisce arte, architettura, turismo enogastronomico, rurale e culturale. La visita in cantina è sinonimo di esperienza emozionale perché permette non solo di far conoscere i prodotti, ma di spiegare il modus operandi ponendo l’accento sull’importanza delle fasi di invecchiamento/affinamento del vino.



## TABELLA CASO AZIENDALE

Con la seguente tabella, invece, si ha lo scopo di rapportare il caso aziendale con la situazione economica generale dell'intera filiera vitivinicola, emersa nella tabella precedente. Questo per valutare come abbia operato concretamente l'impresa, in termini di performance migliori o peggiori rispetto alla media.

Analizzando i singoli punti, notiamo come Palazzo Antinori SRL abbia saputo distinguersi sia a livello nazionale che internazionale, adottando strategie che le hanno consentito di trasformare i vincoli in opportunità di crescita. In primo luogo, come la maggior parte delle imprese della filiera, adotta un modello di business a proprietà concentrata ma *flessibile*, richiedendo maggiore supporto manageriale a livello direttivo. Inoltre, per volontà del CEO e proprietario Piero Antinori, si è istituito un Trust con lo scopo di evitare possibili problemi nella fase di successione dell'attività.

In secondo luogo, dal lato organizzativo, Antinori ha mostrato tutta la sua intraprendenza strategica, intensificando le politiche di crescita interna ed esterna e aumentando la competitività. Per quanto riguarda la gestione delle attività, ha risolto la complessità di interazione delle stesse con un sistema informativo ERP.

In terzo luogo si possono notare le profittevoli performance economico/finanziarie, dipese dall'elevato fatturato che cresce di anno in anno e dalla stabilità patrimoniale. La sua forza economica risiede nella capacità di vendita in Italia e in particolare all'estero, proponendo un'offerta di vini di pregio con una forte brand identity.

Infine, nell'ambito comunicativo, l'azienda ha una forte popolarità internazionale, e questo grazie ai suoi valori aziendali, fondati sulla storia e sul legame con il territorio. Rispetto alle altre imprese del settore, Antinori è in grado di competere potenziando gli investimenti in ricerca e sviluppo e curando alla perfezione gli elementi del marketing mix, specialmente la qualità del prodotto, la distribuzione, la comunicazione del suo valore e l'interazione con i clienti.

TABELLA CASO AZIENDALE: PALAZZO ANTINORI SRL	
VARIABILI CRITICHE	DESCRIZIONE
Struttura delle aziende	Family Business da 26 generazioni, Palazzo Antinori SRL è una holding che controlla direttamente e indirettamente più imprese in Italia e all'estero
Governo delle aziende	Modello di business concentrato a conduzione familiare ma più flessibile (maggiore supporto manageriale esterno, successione programmata con l'istituzione del Trust)
Risorse e innovazione	Materie prime di elevata qualità, ottenute grazie alla cura meticolosa dei vigneti di proprietà. Competenze e Know How elevati. Ingenti investimenti in ricerca e sviluppo per favorire una produzione naturale, a basso impatto ambientale
Catena del valore	Gestione integrata delle attività mediante una visione per processi, adottando un evoluto ERP sistema informativo
Rapporto con gli stakeholders	Rapporto sinergico e costruttivo con i soggetti portatori di interesse, grande partecipazione ad eventi e collaborazioni anche con i principali competitors
Mission	"Passione in evoluzione", forte legame con il territorio e la storia dell'azienda
Pianificazione strategica	Aumento della competitività grazie a strategie di diversificazione e internazionalizzazione per consolidare e rafforzare la dimensione aziendale
Posizionamento strategico	Vini di alta qualità con forte brand identity, elevati volumi e prezzi di vendita
Punti di forza	Antinori Identity e legame con il territorio e la storia, vini e prodotti di pregio, strategica integrazione verticale e orizzontale, controllo accurato dei canali distributivi, investimenti in innovazione (biodiversità, Bio e piede franco) e in comunicazione
Punti di debolezza	Aumentare le collaborazioni sinergiche, maggiori investimenti nelle nuove tecnologie e nell'e-commerce
Allineamento strategia struttura	Mix tra differenziazione di vini di medio/alta qualità e focus sulla soddisfazione di nicchie di mercato con vini di pregio assoluto
Risultati economico finanziari	Fatturato elevato e in crescita, stabilità patrimoniale, ricorso strategico all'indebitamento per sostenere gli investimenti, ROE e ROI piuttosto stabili e redditizi
Marketing del settore	Prodotti che soddisfano qualità e gusti dei clienti, prezzi coerenti, distribuzione esclusiva e attività di promozione efficace, efficiente e legata ai valori aziendali. Marketing interattivo e olistico che crea un intenso legame di fiducia con il cliente

## CONCLUSIONI

La forza del settore vitivinicolo italiano, uno dei settori trainanti dell'economia del nostro Paese, è dipesa da elementi unici, quali il terroir, le varietà autoctone dei vitigni e l'esperienza che determinano l'eccellenza organolettica del vino prodotto. L'andamento economico profittevole e in costante crescita del mercato del vino, però, non deve essere dato per scontato data la velocità dei cambiamenti del settore. Sino ad ora la maggioranza dei produttori di vino hanno fatto affidamento esclusivamente al valore del prodotto da offrire sul mercato, ma purtroppo questo può non bastare sia per continuare a crescere che per ottenere risultati economico/finanziari positivi. Onde evitare di perdere il primato mondiale, è necessario adottare strategici cambiamenti considerando la crescente concorrenza internazionale. Il settore italiano del vino è caratterizzato da una miriade di imprese vitivinicole familiari che presentano una struttura di piccole dimensioni, in cui il fondatore/imprenditore/capo famiglia partecipa direttamente e attivamente nella produzione aziendale. È necessario porre attenzione sui punti di debolezza, vale a dire la debolezza manageriale/dimensionale e la debolezza comunicativa. La piccola dimensione dell'apparato dell'impresa rischia di essere il fattore che ne determinerà la crisi, in quanto non consente di sfruttare economie di scala e quindi di offrire prezzi competitivi. Il vino italiano è in serio pericolo nel medio/lungo periodo se le imprese non applicano una crescita dimensionale, mediante apposite strategie di crescita interna ed esterna. Altre possibili soluzioni sinergiche e vantaggiose sono lo sviluppo di collaborazioni e partnership e la stipulazione dei contratti di rete. Dal lato comunicativo vi è una vera e propria controversia perché le imprese producono un vino di qualità eccezionale che spesso viene offuscato dai nuovi vini provenienti da Sud America, Sud Africa, Australia e Nuova Zelanda. Questo è dovuto sia dalla mancanza di competitività del rapporto qualità/prezzo e sia dalla mancanza di un'efficace comunicazione del valore del vino Made in Italy. Fortunatamente ci sono dei casi aziendali che si contraddistinguono, come Palazzo Antinori SRL, in quanto danno piena dimostrazione della loro capacità di competere a livello internazionale. Dall'analisi svolta precedentemente, emergono le mosse vincenti che ne spiegano il successo vale a dire la forte identità del brand Antinori, il pregio dei vini offerti, la flessibilità di governo, le politiche strategiche di integrazione verticale e orizzontale e di investimento in innovazione e comunicazione e il controllo diretto dei canali distributivi.

## BIBLIOGRAFIA

ALLEANZA COOPERATIVE ITALIANE, 2015. Note e Commenti – *Il sistema vitivinicolo cooperative* del 30/04/2015. Area studi Conf-cooperative, Centro studi Legacoop

AMACCANTI, 2015. *Che cos'è il "Governo all'uso toscano"* del 30/09/2015 Cultura e Didattica, FISAR Montecarlo. Disponibile su < <http://www.fisarmontecarlo.it/2015/09/30/che-cose-il-governo-alluso-toscano/> > [Data di accesso: 5/01/16]

AMATO A., 2013. *La gestione finanziaria delle imprese vitivinicole: valutazione degli investimenti e creazione di valore*. G. GIAPPICHELLI EDITORE, Torino

ANTONELLI G., 2010. *Le politiche del marketing mix nelle imprese del sistema agroalimentare*. Ricerca, Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo", ex Facoltà di Economia

BANO M., 2013. *Struttura proprietaria e processi decisionali. Risultati di un'analisi empirica*. Prova Finale. Università degli Studi di Padova, Dipartimento di Scienze economiche ed aziendali "M. FANNO"

BARTH-HASSGROUP, 2014. The BARTH Report 2014. Disponibile su < <http://www.barthhaasgroup.com/en/news-and-reports/the-barth-report-hops/2000-2014> > [Data di accesso: 5/01/16]

BUTTOLO N., 2014. *L'internazionalizzazione del mercato del vino tra crisi ed opportunità*. CUOASPACE Fondazione CUOA. Disponibile su < <http://www.cuoospace.it/2014/07/il-percorso-dellinternazionalizzazione-del-mercato-del-vino-tra-crisi-ed-opportunita.html> > [Data di accesso: 5/01/16]

CASSON M. The economics of the family firm, 1999. Scandinavian Economic History Review

DAL BIANCO F., 2013. *Dirigere le aziende vitivinicole, tra passato e futuro, tra tradizione e innovazione*. CUOASPACE Fondazione CUOA. Disponibile su < <http://www.cuoospace.it/2012/06/dirigere-le-aziende-vitivinicole-tra-passato-e-futuro-tra-tradizione-e-innovazione.html/> > [Data di accesso: 5/01/16]

Decreto Legislativo n. 61 del 8 Aprile 2010 sulla Tutela delle denominazioni di origine e delle indicazioni geografiche dei vini

DEL BRAVO F., *Acquisti di vino in GDO: Tendenze 2015*. ISMEA Studi e Ricerche, del 10 Dicembre 2015

ERBUSCO, 2015. *Vino: Italia verso riconquista leadership mondiale* del 11/09/15. ISMEASERVIZI Disponibile su < <http://www.ismeaservizi.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/6017> > [Data di accesso: 5/01/16]

F. FAVOTTO, S. BOZZOLAN, A. PARBONETTI, 2012. *Economia Aziendale, modelli, misure, casi*. McGraw Hill

FEDERVINI, Relazione del Presidente e del Consiglio della Federazione. Assemblea annuale 2015 del 27 maggio 2015

FERRARO L., PRIMUM FAMILIAE VINI, *L'Alleanza delle famiglie per il vino* del 14/07/2015 Corriere di vini

GATTO F., 2015. *Crescita dimensionale delle imprese: opportunità o vincolo per rimanere competitive?* CUOASPACE Fondazione CUOA. Disponibile su < <http://www.cuoospace.it/2015/09/crescita-dimensionale-delle-imprese-opportunita-o-vincolo-per-rimanere-competitive.html> > [Data di accesso: 5/01/16]

GHELFI R., 2010. *La creazione del valore nelle filiere viticole-enologiche. Il caso delle imprese emiliano-romagnole*. Ricerca di settore, Alma MATER Studiorum. Università degli Studi di Bologna, Dipartimento di Economia e Ingegneria Agrarie

GLOBAL HEALTH OBSERVATORY DATA REPOSITORY, 2015. *Wine Beer or Spirits. Consumption of pure alcohol by type of beverage*, Data by country. WORLD HEALTH ORGANIZATION Disponibile su < <http://apps.who.int/gho/data/node.main.A1023?lang=en> > [Data di accesso: 5/01/16]

I Numeri del Vino, 2015. *I consumi di vino nel mondo 2014 Aggiornamento OIV* del 17/05/15 Disponibile su < [www.inumeridelvino.it](http://www.inumeridelvino.it) > [Data di accesso: 5/01/16]

I Numeri del Vino, 2015. *Il consumo di bevande alcoliche in Italia-Aggiornamento ISTAT 2014* del 3/05/15 Disponibile su < [www.inumeridelvino.it](http://www.inumeridelvino.it) > [Data di accesso: 5/01/16]

I Numeri del Vino, 2015. *Il consumo di vino in Italia – dati per regione e classi di età* del 26/05/15 Disponibile su < [www.inumeridelvino.it](http://www.inumeridelvino.it) > [Data di accesso: 5/01/16]

I Numeri del Vino, 2015. *Marchesi Antinori – Risultati 2014* del 20/09/2015 Disponibile su < <http://www.inumeridelvino.it/2015/09/antinori-risultati-2014.html> > [Data di accesso: 5/01/16]

IL CORRIERE VINICOLO, Organo di informazione dell'Unione Italiana Vini, 2015. *Wine By Numbers*, Maggio 2015 Disponibile su < [www.winebynumbers.it](http://www.winebynumbers.it) > [Data di accesso: 5/01/16]

IL CORRIERE VINICOLO, Organo di informazione dell'Unione Italiana Vini, 2016. *Vino in Cifre*, n.1 del 18 Gennaio 2016. Disponibile su < [www.uiv.it](http://www.uiv.it) > [Data di accesso: 19/01/16]

Il Mondo del Sommelier, 2015. Didattica di Associazione Italiana Sommelier AIS

Il Vino in Italia, 2015. Didattica di Associazione Italiana Sommelier AIS

Il Vino nel Mondo, 2015. Didattica di Associazione Italiana Sommelier AIS

ISMEA, Gli scambi con l'estero gennaio-agosto 2015 del 24 Novembre 2015

ISMEA, Previsioni vendemmiali 2015 Conferenza Stampa, ISMEA e UIV

ISMEA, Scheda di settore sulla filiera vitivinicola del 21/10/2015

KOTLER, KELLER, ANCARANI, COSTABILE, 2012. Marketing Management. Pearson

L'INFORMATORE AGRARIO, 2013. *Vite e Vino, idee per l'aggregazione delle imprese italiane*. Supplemento al n.12/2013 28 Marzo-3 Aprile 2013 Disponibile su < [www.informatoreagrario.it](http://www.informatoreagrario.it) > [Data di accesso: 5/01/16]

UIV, *La rimozione dei dazi doganali del 2009 ha contribuito a trasformare l'ex colonia britannica nel più importante centro di distribuzione del vino della regione asiatica. L'HKTDC ha recentemente pubblicato un report aggiornato su questo mercato. EUROMONITOR del 16/11/15* Disponibile su < <http://www.uiv.it/hong-kong-gateway-del-vino-verso-lasia/> > [Data di accesso: 5/01/16]

MEDIOBANCA, Indagine sul Settore Vinicolo, Ufficio Studi. Marzo 2015

MELETTI J., 2015. *L'Annata record del vino italiano: Francia battuta, siamo tornati campioni* del 13/10/15. Le inchieste di Repubblica, La Repubblica. Disponibile su < <http://inchieste.repubblica.it/it/repubblica/rep-it/2015/10/13/news/1-annata-record-del-vino-italiano-124889091/> > [Data di accesso: 5/01/16]

MUCCIANTE M., VILLA S., ROTONDI F., D'ANDREA F., BISCIA A., DEL COTTO A., DE BERNARDINIS A., 2006. *Economia e gestione delle imprese, caso di studio Marchesi Antinori*. Ricerca di settore, Università degli Studi di Firenze, facoltà di economia

N. SLACK, A. BRANDON-JONES, R. JOHNSTON, 2013. Operations Management. Pearson

OIV (Organizzazione Internazionale della Vite e del Vino) REPORT sulla Situazione del settore vitivinicolo mondiale nel 2013

- OIV (Organizzazione Internazionale della Vite e del Vino) World Statistical Report, 2013
- OIV (Organizzazione Internazionale della Vite e del Vino) World Vitiviniculture Situation 2015
- OIV (Organizzazione Internazionale della Vite e del Vino), 2014. Il mercato del vino: evoluzioni e tendenze, Maggio 2014
- PACCAGNELLA A. 2013. *L'Istituto del Trust per il passaggio generazionale d'impresa: un'analisi economica*. Prova Finale. Università degli Studi di Padova, Dipartimento di scienze economiche ed aziendali "M. FANNO"
- PASSANTINO C., 2011. *Competitività e Sostenibilità nel settore Vitivinicolo*. Prova Finale, Università Ca' Foscari Venezia
- REF RICERCHE, 2014. Il settore della birra, caratteristiche della domanda e dell'offerta, effetti sulla tassazione. STUDIO COMMISSIONATO DA ASSOBIARRA, Giugno 2014. Disponibile su < [http://www.salvalatuabirra.it/labattagliacontinua/wp-content/uploads/2014/06/AB\\_DossierREF.pdf](http://www.salvalatuabirra.it/labattagliacontinua/wp-content/uploads/2014/06/AB_DossierREF.pdf) > [Data di accesso: 5/01/16]
- Regolamento del Consiglio Europeo (EC) n. 203/2012 sulla produzione vitivinicola biologica
- Regolamento del Consiglio Europeo (EC) n. 479/2008 del 29 Aprile 2008 sull'organizzazione comune del mercato vitivinicolo dei paesi membri
- SPANO F. M., 2010. *L'economia delle imprese vitivinicole*, seconda edizione. Giuffrè Editore
- STEFANI A., 2014. *La strategia scende in vigna*. CUOASPACE Fondazione CUOA Disponibile su < <http://www.cuoospace.it/2013/09/la-strategia-scende-in-vigna.html> > [Data di accesso: 5/01/16]
- THE BREWERS OF EUROPE. Beer Statistics, 2015
- UGOLINI M., 2013. *Evoluzione dei consumi di vino in Italia dal 1861 ad oggi. Analisi del mercato italiano 2008-2013*. Studio di settore, Accademia Italiana della Vite e del Vino. Fondazione CUOA
- UGOLINI M., 2014 *Mercato italiano del vino, strategia, innovazione o improvvisazione?* CUOASPACE Fondazione CUOA Disponibile su < <http://www.cuoospace.it/2014/06/mercato-italiano-del-vino-strategia-innovazione-o-improvvisazione.html> > [Data di accesso: 5/01/16]
- UIV (Unione Italiana Vini), 2015. Hong Kong gateway del vino verso l'Asia.

UNIONCAMERE, Rapporto Nazionale sul Settore Vitivinicolo 2009

UNIONCAMERE, Rapporto Nazionale sul Settore Vitivinicolo 2011

UNIONE ITALIANA VINI, 2012. *A essere competitivi, si può imparare*. UIV Disponibile su < <http://www.uiv.it/a-essere-competitivi-si-puo-imparare/> > [Data di accesso: 5/01/16]

VITAE, La guida dei vini, 2013. Associazione Italiana Sommelier AIS

WINEMONITOR, NOMISMA. 2015 Report annuale di WineMonitor 2015

WINEMONITOR, NOMISMA. *Comunicato stampa del 13 Marzo 2012 sull'incremento dell'export dei vini italiani*. Disponibile su < <http://www.nomisma.it/index.php/it/newsletter/focus-on/item/810-13-marzo-2015-trend-di-mercato-e-redditivita-nel-vitivinicolo-italiano/810-13-marzo-2015-trend-di-mercato-e-redditivita-nel-vitivinicolo-italiano> > [Data di accesso: 5/01/16]