

**PICCOLE IMPRESE  
VITIVINICOLE E UN  
NUOVO APPROCCIO  
AL MARKETING  
INTEGRATO**

**a cura di  
Silvio Cardinali  
Gian Luca Gregori  
Michela Pallonari**

**FrancoAngeli**





**PICCOLE IMPRESE  
VITIVINICOLE E UN  
NUOVO APPROCCIO  
AL MARKETING  
INTEGRATO**

**a cura di  
Silvio Cardinali  
Gian Luca Gregori  
Michela Pallonari**

**FrancoAngeli**

Copyright © 2010 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.  
*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

*Nel ricordo di Gianni*  
Silvio

*A Pietro teneramente*  
Michela



## INDICE

<b>Prefazione</b> di <i>Giampaolo Gravina</i>	pag.	11
<b>Premessa</b>	»	15
<b>Parte I – I piccoli produttori e la sfida del mercato globale</b>		
<b>1. Il cambiamento dello scenario competitivo e le nuove tendenze (M. Pallonari)</b>	»	23
1.1. Introduzione	»	23
1.2. Lo scenario mondiale del business vitivinicolo	»	23
<i>1.2.1. Analisi degli scambi commerciali</i>	»	35
<i>1.2.2. I nuovi dealer</i>	»	38
1.3. Considerazioni finali: il consumatore di vino	»	40
Riferimenti bibliografici	»	42
<b>2. Il ruolo dei piccoli produttori vinicoli nel contesto italiano (E. Chiodo)</b>	»	44
2.1. Introduzione	»	44
2.2. Il contesto italiano della produzione di vino	»	45
<i>2.2.1. Differenziazione produttiva e concentrazione nel segmento delle denominazioni di origine</i>	»	46
<i>2.2.2. Differenze territoriali nella produzione di vini di qualità</i>	»	48
<i>2.2.3. La frammentazione della struttura produttiva</i>	»	49
2.3. I piccoli produttori vitivinicoli nel contesto italiano	»	50
2.4. Comportamenti strategici dei piccoli produttori	»	53
2.5. Il ruolo dei piccoli produttori nel contesto internazionale	»	56

2.6. Orientamento alla qualità dei piccoli produttori: il caso degli aderenti al Consorzio Vini d'Abruzzo	»	58
2.7. Considerazioni conclusive	»	61
Riferimenti bibliografici	»	63
<b>3. Brevi considerazioni sulla nuova regolamentazione del mercato vitivinicolo: la difficile via della politica della qualità (E. Giorgini)</b>	»	65
3.1. Complessità del sistema delle fonti e necessaria unità del sistema ordinamentale. L'organizzazione comune del mercato (OCM) unica	»	65
3.2. Breve excursus storico sull'evoluzione dell'OCM del vino. Attuale stretta interrelazione con la politica rurale. Il ruolo dei piccoli imprenditori	»	67
3.3. Verso l'uniformazione, per ogni tipologia di prodotto agricolo, della disciplina sulle denominazioni d'origine, le indicazioni geografiche e l'etichettatura. Ricadute sui prodotti vitivinicoli. Cenni	»	72
3.4. Fonti principali di riferimento	»	75

**Parte II – Problematiche di gestione e di marketing delle imprese vitivinicole minori: alcune evidenze empiriche**

<b>4. Caratteristiche gestionali e problematiche di marketing delle piccole imprese vitivinicole. I risultati di una ricerca esplorativa sui produttori con allevamento “ad alberello” (S. Cardinali e M. Pallonari)</b>	»	79
4.1. Introduzione	»	79
4.2. Piccoli produttori vitivinicoli nella letteratura di marketing: cenni	»	80
4.3. I principali risultati dell'analisi empirica esplorativa condotta sui produttori con allevamento “ad alberello”	»	84
4.4. Alcune problematiche di posizionamento competitivo	»	89
4.5. Il ruolo delle alleanze come possibili veicoli di sviluppo delle piccole imprese: alcune riflessioni	»	91
4.6. Osservazioni conclusive	»	95
Riferimenti bibliografici	»	97

<b>5. Distribuzione dei prodotti vinicoli e capitale relazionale: riflessioni teoriche e strumenti per le piccole imprese (G.L. Gregori e S. Cardinali)</b>	»	99
5.1. Introduzione	»	99
5.2. Capitale relazionale e piccole imprese vitivinicole	»	100
5.3. Criticità e limiti dei rapporti fra piccole imprese vinicole e grande distribuzione	»	104
5.4. Il ruolo delle reti di vendita indirette nella distribuzione del vino	»	107
5.5. Osservazioni conclusive	»	110
Riferimenti bibliografici	»	110
<b>6. Approccio al mercato e politiche di branding: alcune evidenze empiriche sui produttori piceni (C. Rasicci e M.C. Alunno)</b>	»	113
6.1. Introduzione	»	113
6.2. Origini e caratteri della marca: alcune considerazioni sul branding delle imprese del vino	»	114
6.3. Orientamento al mercato e scelte di branding dei produttori vitivinicoli piceni: i risultati di un'analisi empirica	»	119
6.4. Alcune riflessioni sul <i>modus operandi</i> dei produttori vitivinicoli piceni	»	124
6.5. Osservazioni conclusive	»	130
Riferimenti bibliografici	»	131
<b>Parte III – Marketing del vino: un percorso integrato fra cultura, turismo e territorio</b>		
<b>7. Imprese vitivinicole e turismo naturalistico: il caso “Fresco di Grotta” (V. Temperini)</b>	»	137
7.1. La rilevanza della prospettiva territoriale nella definizione dell'offerta turistica	»	137
7.2. Vino, turismo e territorio: un rapporto di reciproca valorizzazione	»	140
7.3. “Fresco di Grotta”: un esempio di convergenza tra imprese vitivinicole e turismo naturalistico	»	142
7.4. Osservazioni conclusive	»	148
Riferimenti bibliografici	»	149

<b>8. Marketing del vino e del territorio: un nuovo percorso di lettura (G. Micozzi)</b>	»	151
8.1. Vino, uomo, territorio e paesaggio: il valore antropologico del vino	»	151
8.2. Brand territoriale e vino	»	153
8.3. Un modello di valorizzazione dei sistemi locali: il piano di marketing territoriale	»	158
8.4. Pianificazione territoriale: un modello di analisi della domanda turistica	»	165
8.5. Osservazioni conclusive sui modelli di analisi della domanda turistica	»	169
8.6. DiVini Versi: un caso di retail entertainment	»	171
Riferimenti bibliografici	»	172
<b>9. Il Vino: un prodotto culturale (M. Pallonari)</b>	»	174
Riferimenti bibliografici	»	181

## PREFAZIONE

Una forte divaricazione separa oggi il modo di agire e di pensare di molti piccoli produttori di vino di qualità dal lavoro degli analisti del marketing: come se il ricorso al marketing possa essere inteso alla stregua di un percorso facilitato per il successo commerciale di un vino, se non addirittura come un repertorio di espedienti utili ai prodotti di scarsa qualità per affermarsi sui mercati. In ogni caso, nella coscienza diffusa dei piccoli vignaioli il marketing sembra rappresentare spesso un'opzione alternativa a (e per più aspetti incompatibile con) quella rigorosa ricerca di qualità che solo può essere condotta con gli strumenti del lavoro in vigna e in cantina.

Anticipando in modo sbrigativo e senz'altro inadeguato l'orientamento generale dei contributi qui raccolti, mi sento tuttavia di credere che i tempi siano maturi perché questa divaricazione venga ora ridotta, le distanze accorciate, e i rispettivi ambiti di ricerca possano finalmente trovare una più proficua disposizione al dialogo.

Non va infatti dimenticato che il vino che cerca oggi i suoi mercati è un prodotto profondamente trasformato nella sua identità: un prodotto che nel breve volgere di qualche decennio ha visto allentarsi e viepiù scolorire la sua storica, originaria funzione di semplice alimento, a vantaggio di uno status più internamente problematico, che implica un rapporto nuovo non solo con il consumatore che lo avvicina e con le sue diverse abitudini alimentari, ma con tutto il suo stile di vita, con il cosiddetto "immaginario" che ne stimola e condiziona la fruizione e con il territorio che gli fa da sfondo.

In questa prospettiva, gli autori del presente volume sono coinvolti a vario titolo in una riflessione che rilancia le ragioni del dialogo e di una possibile complicità a livello strategico: una riflessione necessaria, che registra le più importanti trasformazioni in atto, e prova a restituire loro dignità di problema. E se da un lato non può non tener conto del profondo cambiamento

dello scenario competitivo e delle nuove tendenze del mercato, dall'altro si sforza di ripensare il ruolo che in questo mercato globale giocano i piccoli produttori locali, specie quelli che si fanno carico delle scelte più radicali, e si orientano verso un vino che torni a "parlare la lingua del vigneto", del luogo da cui proviene, e che riproponga con autenticità valori quali naturalezza e trasparenza, a tutti i livelli della sua filiera produttiva.

Dal mio osservatorio di professionista della degustazione e della critica enologica, è proprio questo profilo per certi aspetti paradossale delle diverse trasformazioni che mi appare come il più stimolante e fecondo di sviluppi, quello che più di altri merita di essere compreso, analizzato e studiato. È infatti innegabile che l'avvento del mercato globale abbia coinciso con un momento di forte rilancio dei prodotti tipici e delle ragioni che li sostengono: ragioni di radicamento territoriale, di continuità storica e di tutela della tradizione, ovviamente; ma anche ragioni del gusto, di un gusto più esigente, più sfumato e più maturo.

È questo un segnale in aperta controtendenza rispetto a tutti i luoghi comuni sulla standardizzazione del gusto, che lascia intravedere una possibilità concreta di fare argine all'indubbio impoverimento in atto delle biodiversità agroalimentari; ed è un segnale che vede il vino in prima linea tra gli antagonisti dei sapori neutri e impersonali, artificiosi e posticci. Non è un caso, infatti, se oggi un numero crescente di consumatori ai Merlot e Chardonnay così in auge vent'anni fa preferiscano sempre più spesso vini prodotti a partire da vitigni autoctoni, cioè dalle varietà di uva storiche di un determinato luogo. Così come non è un caso se i valori aggiunti in termini di artigianalità della fattura, di rispetto delle tradizionali metodologie produttive e di sostenibilità ambientale ci aiutino oggi a ridefinire alcuni parametri della qualità, anche in termini di modello gustativo, riconsiderando ad esempio certe peculiarità espressive di un vino non più necessariamente come meri difetti o inadeguatezze tecniche, ma al contrario talvolta come elementi insopprimibili della sua specifica riconoscibilità.

Ora, però, questa esigenza di originalità, questo bisogno diffuso di avere a che fare con vini capaci di esprimere personalità prima ancora che correttezza, come si stanno sforzando di capirla e di metterla a tema gli analisti del mercato, così sarebbe opportuno che i produttori, specie gli artigiani di maggiore talento, si impegnassero a comunicarla con più efficacia, attivando un processo di trasferimento di valori di cui possa beneficiare con più gratificazione anche il consumatore finale. Troppo spesso invece questo aspetto resta

ancora sullo sfondo, e chi fa il vino di domani pretende di proporlo al mercato con strumenti di ieri.

Ecco, mi piace pensare che le analisi qui raccolte, senza rinunciare alla propria specificità metodologica, possano offrire un contributo nella direzione, difficile da percorrere, di mettere in questione alcuni dei pregiudizi più radicati, stando ai quali le ragioni di chi lavora un vigneto “ad alberello” e quelle di chi sviluppa un piano di marketing dovrebbero restare impermeabili le une alle altre. Se la vitalità propositiva di questo lavoro riuscirà a suggerire nuove chiavi, critiche e costruttive, per forzare la resistenza di simili pregiudizi, potremo senz’altro considerarlo un utile contributo al percorso di crescita di tutto il comparto produttivo.

*Giampaolo Gravina*



## PREMESSA

1. Il mercato del vino è stato caratterizzato negli ultimi 20 anni da un consistente processo di sviluppo a livello mondiale, come risulta dai differenti studi nazionali ed internazionali sul tema.

Va poi rilevato che un notevole interesse è stato evidenziato da ricercatori e studiosi anche di diverse discipline quali l'economia agraria, la sociologia, l'economia e gestione delle imprese; in particolare, una certa diffusione ha avuto il marketing (*wine marketing*), acquisendo un'autonomia nel confronto accademico e manageriale (si veda l'esperienza di *Academy of wine business research*).

I principali elementi di cambiamento possono essere individuati in differenti direttrici; per quanto concerne il *consumo* si evidenzia un processo di globalizzazione della domanda verso una progressiva omogeneizzazione delle preferenze dei consumatori: sembrano affermarsi “gusti internazionali”, che si differenziano sempre meno in base all'appartenenza ad una determinata area geografica e sempre più in funzione di specifici connotati socio-economici e culturali. Tale fenomeno, peraltro, si accompagna ad una tendenza opposta verso il *recupero delle tipicità e delle specificità locali* (Maralli e Mattiacci, 2006). Si rileva, inoltre, un consistente cambiamento nell'*immagine del vino* che, da prodotto d'uso quotidiano, diventa bevanda “conviviale”. In tal senso si evidenzia, da diversi anni, una crescente richiesta di vini di pregio a fronte della contrazione della domanda dei prodotti indifferenziati.

Inoltre, il settore è sempre stato caratterizzato da aree di produzione, commercializzazione e consumo limitati ad alcuni contesti geografici; peraltro, nell'ultimo decennio si è assistito ad un notevole sviluppo degli scambi internazionali e all'affermazione di nuove aree di produzione e di nuovi *player*. Questi si sono imposti sul mercato con un approccio di tipo manageriale basa-

to sulla presenza di imprese di grandi dimensioni, sull'uso di pochi vitigni a diffusione internazionale e sullo sviluppo di un'intensa attività di marketing.

Gli ultimi anni sono stati caratterizzati anche da importanti mutamenti nella distribuzione; in particolare, come per altri prodotti agroalimentari, i retailers hanno ampliato il loro ruolo incrementando la quota di vendite in volume (pari a circa il 60% delle vendite complessive nei principali paesi europei). Tuttavia continuano ad operare, nei canali distributivi "tradizionali", gli importatori ed i distributori del segmento Horeca; inoltre, acquisisce un ruolo di maggiore portata la commercializzazione diretta "in cantina" o tramite strumenti on line. Va inoltre osservato che l'offerta della Gdo ha avuto un'evoluzione anche qualitativa; infatti, si è assistito ad una qualificazione della politica assortimentale da parte delle varie insegne, che tendono a dedicare crescenti investimenti sia in termini di spazio che di allestimenti innovativi. Ne risulta una crescita dei volumi complessivi ed in particolare dei vini di maggiore qualità.

2. Il mercato del vino ha dinamiche complesse che si basano su un "interessante paradosso": i forti elementi della tradizione territoriale si contrappongono al processo continuo di innovazione e sviluppo globale. Il vino possiede un'importante componente culturale ed è legato al territorio dove è stato prodotto, ma allo stesso tempo svolge una rilevante funzione economica nello scenario nazionale e soprattutto internazionale. Gli aspetti locali si mescolano agli aspetti globali, mostrando un complesso *mix* di elementi materiali prettamente consumistici (tipici della grande impresa) ed elementi immateriali, legati alla cultura della piccola e media impresa. Attualmente lo scenario che si va formando è l'esatto specchio di questa apparente contraddizione: i paesi del cosiddetto "Vecchio Mondo", maestri della tradizione e della cultura vitivinicola, competono con i paesi emergenti del "Nuovo Mondo", specializzati nelle attività di comunicazione e di *marketing*, portatori di valore economico. Ma è proprio l'interazione sistemica tra l'economia e lo sviluppo, sia territoriale che del mercato, a far sì che il vino sia considerato un prodotto complesso e dinamico: si inserisce nel "mercato economico e finanziario", è un fenomeno di costume, costituisce un'esperienza culturale, gioca un ruolo sempre più attivo nel campo della gastronomia, sollecita le innovazioni scientifiche, amplia la platea dei protagonisti della produzione e del mercato. Costituisce, quindi, una risorsa fondamentale per lo sviluppo della cultura e dell'economia di uno specifico territorio.

Il vino prodotto e commercializzato attualmente nel nostro paese, soprattutto quello di pregio delle aree tradizionalmente vocate, è oggi un “lontano parente” della bevanda indifferenziata e neutra prevalente negli anni Settanta e Ottanta. La ricerca scientifica ha fornito informazioni precise in merito al fondamentale concetto di qualità, ponendo la viticoltura e l’*enologia* italiane di fronte a un importante obiettivo: continuare a produrre in maniera competitiva significa cambiare completamente “filosofia”, non solo in cantina e in vigna, ma anche e soprattutto nelle modalità di approccio al mercato. Proprio nel mercato l’immagine e il valore simbolico del vino e del suo territorio devono essere rinnovati, per poter iniziare la scalata ad un nuovo *target* di consumatori. Con questo principio si è aperta la difficile opera di “rifondazione del settore vitivinicolo”, che ha attirato consistenti investimenti e grande impegno non solo delle imprese, ma anche da parte delle istituzioni politiche, che hanno il compito di regolamentare e controllare le attività vitivinicole, intervenendo con leggi specifiche e incentivi. Tali interventi hanno determinato efficaci risultati, riproponendo la cultura del vino italiano sui più grandi mercati internazionali e contribuendo alla reputazione del *made in Italy* nel mondo.

3. Nel presente studio viene approfondita l’analisi dei piccoli produttori vitivinicoli analizzando le caratteristiche strutturali e verificando alcuni aspetti gestionali e di marketing non sempre ampiamente trattati nella letteratura economico-aziendale sul tema del vino. Infatti, soprattutto in Italia il ruolo delle imprese minori è rilevante per quantità prodotte e per i noti livelli di qualità, ma si evidenziano tuttavia numerose aree di criticità nella gestione.

Una prima problematica affrontata è stata quella di definire il concetto stesso di *piccola impresa vitivinicola*; si osserva infatti che il termine di piccolo produttore non è considerato univocamente dai differenti autori e nelle diverse discipline evidenziandosi, in tal senso, una certa relatività nella definizione stessa<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Esaminando i vari approcci è possibile far riferimento alla legislazione italiana ed europea o agli approfondimenti proposti dagli economisti agrari, oltre alle consuete variabili economiche (superficie agricola, fatturati ed addetti) o ai parametri tipici del settore come il numero di bottiglie prodotte o di viti allevate. Una possibilità per individuare le soglie dimensionali della piccola impresa è quella di identificare un limite massimo pari a 500.000 bottiglie annue (5.000 ettolitri – Sorbini e Agosta, 2005) ed un limite minimo pari alle 10.000 bottiglie al di sotto del quale la realtà economica può essere considerata azienda non-impresa (Sotte, 2006). Va tuttavia osservato che tale definizione pone una serie di riflessioni soprattutto per le imprese con prodotti di un livello di qualità elevata le quali non superano, in vari casi, la soglia di 100.000-150.000 bottiglie annue.

Il testo approfondisce alcuni limiti e varie potenzialità delle imprese minori ed individua possibili direttrici per un loro sviluppo. In particolare, si analizzano le politiche di *marketing integrato* con le vendite, con il marketing del turismo, con le politiche volte alla promozione della “storia” e della cultura di un territorio; ciò al fine di definire un percorso che renda possibile superare l’ancora presente “cultura del prodotto”, verso una nuova modalità di intendere il vino anche come “prodotto della cultura”.

Un interessante tema di ricerca oggetto di verifica è la modalità mediante la quale le “imprese minori” utilizzano gli strumenti propri del marketing, non come un mero processo di adozione di prassi diffuse in altri contesti, ma come esso sia, in vari casi, oggetto di contestualizzazione, di adattamento e di innovazione.

Va aggiunto che un importante ruolo è svolto dal sistema associativo che risulta essere particolarmente variegato; emerge tuttavia una realtà – quella associativa – animata da un atteggiamento positivo e costruttivo, ma è pervasa da uno scarso orientamento verso obiettivi condivisi e convergenti e soprattutto dall’assenza di risorse conoscitive adeguate a supportare le reali esigenze delle aziende. In tal senso, risulta utile interpretare le modalità con cui tali legami possano proficuamente costituire un vantaggio tangibile per le imprese minori.

Verranno pertanto analizzati diversi contributi teorici ed operativi dai quali sembra emergere che le piccole imprese nei prossimi anni potranno essere in grado di fronteggiare il mercato anche sperimentando percorsi innovativi, progetti di alleanza fra imprese e di integrazione con i *terroir*, con le istituzioni, con le Università in modo da generare un valore per il territorio che aumenti il valore della singola impresa.

Per quanto concerne la metodologia adottata è possibile osservare che in questo lavoro prevale un approccio interdisciplinare, che ne costituisce un elemento caratterizzante; sono intervenuti economisti agrari, giuristi, studiosi di discipline economico-aziendali e manager i quali hanno contribuito con differenti orientamenti allo studio della piccola impresa vitivinicola. Si precisa sinteticamente che prevale negli studi l’utilizzo degli “strumenti concettuali” propri dell’Economia e Gestione delle Imprese (Panati e Golinelli, 1988; Guatri, 1988) ed i metodi tipici dell’analisi scientifica negli studi aziendali (Saraceno, 1978). Informazioni economico-aziendali sono state poi fornite da esperti, da studiosi e da operatori a livello nazionale ed internazionale. Il lavoro è stato svolto adottando un approccio positivo/interpretativo,

che si avvale anche del metodo induttivo secondo uno schema delineato negli studi di Economia d'Impresa (Silvestrelli, 1994).

A conclusione di questa premessa ci sia consentito ringraziare in primo luogo tutti gli autori che hanno fornito collaborazione e a coloro che hanno direttamente o indirettamente, con suggerimenti e idee, contribuito alla realizzazione del presente volume.

Uno speciale ringraziamento va al Comune di Milo (CT) ed all'Istituto Regionale della Vite e del Vino della Regione Sicilia che ha permesso, grazie al contributo finanziario, la pubblicazione di questa opera ed ha testimoniato continuamente il suo impegno e la sua sensibilità verso tali tematiche; va ringraziato inoltre il Dipartimento di Management ed Organizzazione Industriale della Facoltà di Economia "G. Fuà" dell'Università Politecnica delle Marche.

Un particolare apprezzamento va anche a imprese e manager che hanno fattivamente stimolato la stesura del presente volume e alla generazione delle idee che in esso sono presentate.

*I curatori del volume*