

ORIENTAMENTI STRATEGICI E ASPETTI DI BRAND MANAGEMENT NEL SETTORE VITIVINICOLO ITALIANO

Le Cantine del Notaio: il miglior vino possibile

di *Stefano Lorusso*

1. Introduzione

Il settore vitivinicolo è stato protagonista, negli ultimi 10-15 anni, di profonde trasformazioni sia a livello di singole imprese che nel mondo associativo della cooperazione.

La necessità di soddisfare le continue richieste dei consumatori e di riaffermare la competitività della viticoltura sui mercati nazionali ed internazionali, hanno imposto a questo settore continui processi di riposizionamento e riqualificazione. A fronte di un quadro di riferimento in continua evoluzione e di un mercato del vino sempre più internazionale, sia dal lato della domanda che da quello dell'offerta, emerge la necessità di conoscere quali potranno essere nel prossimo futuro l'orientamento strategico e le migliori combinazioni delle leve del marketing per incontrare il favore del mercato e mantenere inalterato il valore economico, sociale e territoriale che il sistema vitivinicolo può avere in una Regione come la Basilicata.

Il caso che viene presentato intende approfondire le conoscenze in relazione al posizionamento sul mercato dell'Aglianico analizzando nel dettaglio alcuni fattori strategici relativi ad una delle più importanti realtà aziendali della Basilicata come le politiche di brand.

2. Il marketing nel settore vitivinicolo

L'approccio strategico perseguito dalla maggior parte delle aziende vitivinicole non considera il marketing come una fattore di sviluppo vitale per raggiungere a pieno la propria missione, ma focalizza l'attenzione verso gli aspetti produttivi e e quelli connessi alla vendita del prodotto. L'aspetto commerciale è solo però una parte del più complesso processo di marketing. In sostanza da un punto di vista strettamente gestionale nel campo agroalimentare si associa il marketing esclusivamente alle azioni pubbli-

citare e di comunicazione che un'azienda pone in atto per far conoscere i propri prodotti.

In realtà il marketing va ben oltre la pubblicità.

Il marketing è una scienza che si occupa della possibilità di anticipare i bisogni e le esigenze della domanda, di comprendere quali saranno le sue caratteristiche future, per studiare prodotti e servizi capaci di soddisfarla in tempi brevi.

La definizione principe viene da Philip Kotler per il quale il marketing è il processo sociale mediante il quale una persona ottiene ciò che costituisce oggetto dei propri bisogni e desideri creando e scambiando valore con altri (Kotler, 1984)¹. In questa accezione il marketing è una attività umana diretta a soddisfare bisogni ed esigenze attraverso processi di scambio che hanno per oggetto persone, luoghi, idee esperienze e organizzazioni (Kotler, 1999). Di conseguenza il marketing management consiste nell'analisi, programmazione, realizzazione e controllo di programmi volti all'effettuazione di scambi desiderati con mercati-obiettivo allo scopo di realizzare obiettivi aziendali. Esso mira soprattutto ad adeguare l'offerta di prodotti/servizi ai bisogni ed esigenze dei mercati-obiettivo attraverso l'uso efficace delle tecniche di determinazione del prezzo, della comunicazione e della distribuzione per informare, motivare e servire il mercato.

Il marketing non è vendita, anzi l'obiettivo del marketing è rendere superflua la vendita scoprendo i bisogni insoddisfatti e predisponendo le soluzioni idonee per soddisfarle e non è una funzione di impresa in quanto è troppo importante per essere affidato esclusivamente alla funzione commerciale ma è un orientamento culturale che guida l'insieme delle attività organizzative (Drucker, 1995).

Chi si occupa di vendere opera perseguendo l'obiettivo di trasformare i prodotti in risorse finanziarie mentre chi si occupa di marketing studia il modo migliore di soddisfare i bisogni dei clienti attuali e soprattutto potenziali anticipando e stimolando bisogni inespressi (Levitt, 1986).

Anche nel settore agricolo e vitivinicolo si è assistito ad un'evoluzione del concetto di marketing passando da un approccio preminentemente economico (o tradizionale) ad un approccio di tipo comportamentale (o marketing management) come ha sottolineato Webster che ha ribadito come, da un punto di vista teorico, la concezione del marketing visto come

¹ Un'altra definizione è quella proposta da Giacomazzi per cui il "Marketing racchiude una filosofia e un corpo di conoscenze che orienta e supporta un'entità organizzata (impresa, ente,...) nel pensiero e nell'azione, al fine di prevedere, individuare e affrontare i mercati con prodotti, servizi, idee e metodiche ne soddisfino le esigenze attuali o potenziali, in un continuo confronto sia con la concorrenza, creando un vantaggio competitivo sostenibile, sia con l'ambiente esterno" (Giacomazzi, 2002).

un problema di massimizzazione del profitto, incentrata sulle transazioni di mercato sembra aver preso sempre più contatto con l'importanza attribuita alle relazioni con gli acquirenti. Lo stesso autore ha evidenziato che il nucleo teorico del marketing ha bisogno di essere esteso al di là di là della struttura concettuale della microeconomia (Webster, 1992).

Il marketing nel settore agricolo e quindi vitivinicolo deve necessariamente riferirsi alla sua impostazione del marketing management e quindi macroeconomia, affrontando però nel contempo le nuove esigenze e le nuove richieste di una società in continua evoluzione (marketing sociale e etico)². In particolare già Branson e Norvell sottolineano l'importanza delle questioni etiche, sociale ed ambientali definendo il marketing come "l'insieme delle attività associate con la produzione, concentrazione, trasformazione, commercializzazione e distribuzione" del prodotto agricolo, ivi comprese le attività reattive all'analisi di bisogni, delle motivazioni e dei comportamenti di acquisto del consumatore (Branson e Norvell, 1983). Centrale è allora il tema anche nel settore agroalimentare del bisogno e della possibilità che i bisogni e i desideri del consumatore siano indotti da un efficace azione promozionale e di pubblicità (Ritson, 1997).

3. Tendenze e prospettive della domanda e della offerta

Il settore vitivinicolo negli ultimi mesi ha scontato, soprattutto sui mercati esteri, una difficoltà di penetrazione con cadute di quote di esportazione in Germania, Gran Bretagna e Usa. Il comparto in Italia mantiene, però, un'importanza strategica: 9 miliardi di euro è il fatturato complessivo quasi 1,2 milioni gli addetti, 800.000 le aziende produttrici, ma soltanto 1.200 con stabili rapporti commerciali oltre confine³. Dalla rassegna torinese "il Salone del vino" è partito anche un preciso segnale per rivitalizzare il mercato: puntare sui vitigni autoctoni per difendere la qualità italiana dall'offensiva commerciale che viene dai paesi del nuovo mondo vitivinicolo. La concorrenza nel settore è sempre crescente da parte di alcune nazioni cosiddette di nuova tradizione vitivinicola (Cile, Argentina, Australia Sudafrica, etc..).

Secondo i dati pubblicati da Eurostat, la fisionomia del mercato ha cominciato a cambiare in profondità molto prima delle proposte della Com-

² Per un approfondimento si veda il contributo di Prestamburgo relativo al ruolo del marketing etico e sociale (Prestamburgo et al, 2004).

³ Fonte: Il salone del vino – Torino.

missione Europea tese a incentivare la limitazione delle coltivazioni e migliorare la qualità⁴.

Questi orientamenti di massima si collocano in una tendenza generalizzata a privilegiare le produzioni di qualità, che ormai sono il 56 per cento del totale europeo (rispetto al 36 per cento nel 1989), con aumenti particolarmente sensibili in Italia (ove interessano ormai il 36 per cento dei vigneti) e Portogallo.

Nell'insieme dell'Europa le parcelle di meno di mezzo ettaro sono comunque ancora la metà del totale, anche se quelle più grandi (oltre i 30 ettari) appaiono in deciso progresso.

Per quanto riguarda la distinzione per colore solo Francia e Portogallo hanno una prevalenza di vigneti che producono vini rossi, mentre il contrario accade in Germania, Austria e Lussemburgo; negli altri Paesi la suddivisione tra bianchi e rossi è praticamente bilanciata. La Francia vede comunque progressi sensibili per i bianchi Chardonnay e Sauvignon, mentre i rossi Merlot e Grenache sono in aumento a scapito dei Carignan.

In Italia, ricorda Eurostat, sette varietà nere e nove bianche coprono la metà delle superfici delle vigne, in cui si avverte comunque un netto regresso del Barbera e del Negro Amaro.

Un importante aspetto della concorrenza si gioca nel difficile rapporto tra Vini DOC e mercato internazionale con l'affermarsi dei vitigni varietali.

I vini DOC rappresentano la strategia principale della viticoltura del cosiddetto "Vecchio Mondo" europeo, che continua a basarsi sul concetto di qualità legato al territorio, alla terra d'origine, nel senso che terra diversa, clima diverso, storia diversa, uomini diversi producono vini diversi, "genius loci" come espressione dei valori naturali del luogo. I vini DOC sono legati ad una grande storia, tradizione, competenza, esperienza e sono resi

⁴ Si riportano di seguito alcuni dati (Fonte Eurostat). Superficie vigneti: con oltre 3,2 milioni di ettari, la superficie dei vigneti in Europa (che riguarda per il 95 per cento le uve da vino) è scesa del 15,7 per cento tra il 1989 e il 1999, questo calo relativamente limitato è dovuto al fatto che non si tiene conto dell'evoluzione dell'Austria, nell'Unione solo dal 1995 (e, in misura marginale, dalla Gran Bretagna), altrimenti il calo sarebbe stato del 32 per cento. La superficie globale dei vigneti europei è suddivisa tra un milione e mezzo di parcelle, con una diminuzione di oltre il 30 per cento in un decennio, il che ha permesso di aumentarne del 21 per cento la superficie media, che è stata incrementata da 1,8 a 2,2 ettari. Ampia variabilità: si tratta naturalmente di valori globali che compendiano realtà locali molto differenziate. Infatti Grecia, Francia, Italia, Lussemburgo e Portogallo (in ordine di importanza delle flessioni) segnano diminuzioni nel numero dei produttori superiori al 30 per cento, una cifra molto simile a quella del calo delle superfici vitate. Le variazioni appaiono molto più ampie in Italia, con un calo record del 39,6 per cento per il numero delle parcelle coltivate a vigna, ma soltanto - si fa per dire - del 24,6 per cento per le superfici. Al contrario, in Germania le superfici segnano un leggero incremento, pur con una diminuzione dell'11 per cento del numero dei viticoltori. In Spagna la tendenza alla concentrazione non esiste, nel senso che il calo delle superfici sfiora il 20 per cento mentre quello delle aziende resta al 14 per cento.

dunque inimitabili da questi valori. Questa strategia viticola-enologica si contrappone alla viticoltura nuova del cosiddetto "Nuovo Mondo", legata a concetti produttivi avanzati e quindi altamente competitiva, che si è sviluppata approfittando di condizioni ambientali favorevoli in molti paesi, di un bassissimo costo dei terreni e, in molti casi, della manodopera e della mancanza o quasi, di condizionamenti legali. Senza storia, senza tradizioni, fondamentalmente lega la qualità alla varietà del vitigno.

Il vitigno produce qualità con caratteristiche forti, poco influenzate dalla terra di origine, facilmente percepite dal consumatore e con il grande pregio della chiarezza e della semplicità di comunicazione.

Si può obiettare che i vini DOC e i vini varietali non siano concorrenti organolettici:

- i vini varietali con caratteristiche forti, spesso grossolani ma molto simili fra loro e poco influenzati dalla terra di origine;
- i vini Doc diversissimi tra loro, frazionati in migliaia di denominazioni, dove la valenza dei nostri microclimi e le diverse tecniche agronomiche incidono sulla qualità.

E' difficile prevedere quale fra due viticolture del Vecchio e del Nuovo Mondo sarà capace di prevalere. Dobbiamo però constatare che il mercato è profondamente cambiato, con un aumento della domanda di vino di qualità; è cambiato anche il gusto dei consumatori: si fa strada il "gusto internazionale", nuovi consumatori più istruiti, con più conoscenze, più capacità di critica e più scelta, vogliono vini più importanti e ricchi di suggestione.

Il nuovo gusto richiede tanto colore, tanto profumo, tanta materia. I vini leggeri, facili, cosiddetti "beverini", anche se tipici o Doc, sono meno di moda e potrebbero avere un futuro decisamente poco interessante.

Infine è evidente come il vino subisce un ridimensionamento della sua funzione di accompagnamento quotidiano al pasto, soprattutto perchè si riduce il numero di pasti nei quali viene consumato, acquistando invece maggiore significato simbolico, il che premia il prodotto di qualità superiore.

4. Il mercato italiano in cifre⁵

La produzione italiana rappresenta, di media, il 21% della produzione mondiale ed il 34% di quella dell'Unione Europea. L'intero patrimonio della filiera vitivinicola (compreso quindi anche il valore degli impianti e

⁵ Fonte: Tutte le cifre del vino italiano, una ricerca unica e completa presentata al Salone del Vino – Torino 2003 (www.enotime.it).

delle strutture legate alla produzione di vini, liquori, distillati e aceti balsamici) sfiora i 50 miliardi di euro (fonte: Università di Bologna/Federvini).

La piramide del vino in Italia è così composta: 3 milioni d'ettolitri DOCG, 9 milioni d'ettolitri DOC, 22 milioni d'ettolitri IGT e 20 milioni d'ettolitri di vino da tavola. La vendemmia 2003 è stata di 44.900.000 ettolitri, ma la produzione media (ultimi 5 anni) è stata di 54 milioni di ettolitri (fonte: Unione Italiana Vini/Ismea).

Le aziende vitivinicole sono 800.000 (Censimento Istat 2000), ma le aziende imbottigliatrici (che hanno una media di 5 etichette) sono 30.000. La superficie vitata italiana (Censimento Istat 2000) è di 675.000 ettari (1.227.000 ettari nel 1980): i 2/3 delle aziende hanno una superficie vitata inferiore ad 1 ettaro; 7.000 una superficie superiore ai 10 ettari, poche centinaia più di 50 ettari di vigneto. Questa eccessiva parcellizzazione rappresenta uno dei punti di debolezza del mercato italiano, è in atto un processo di concentrazione attraverso operazioni di acquisizioni, accordi contrattuali e joint venture.

Gli occupati riconducibili al vino sono stimati in 1,2 milioni, compresa la fase della distribuzione (stime effettuate dall'Università di Bologna). Il "mondo del vino" ha un giro d'affari in Italia di 8.000 milioni di euro. Stando ad un rapporto dell'Ufficio Studi della banca d'affari Mediobanca, condotto nel marzo 2002 sulle 38 principali società d'Italia (che rappresentano circa un quarto del valore totale della produzione e oltre un terzo dell'export), nel 2001, è continuata a salire la redditività delle imprese, con un utile netto più che triplicato e salito a 75,5 milioni di euro nel 2000 dai 22 milioni di euro nel '96; il Roe (ritorno sul capitale investito) è cresciuto dal 4,2% nel '96 al 10,2% nel 2000. Merito della crescita delle aziende, ma anche del miglioramento della qualità.

Il 94% delle aziende italiane produttrici ha tratto vantaggio dall'aumento di interesse per il vino, registrato negli ultimi anni con il conseguente maggior risultato dell'allargamento del mercato, sia in termini di maggiori vendite che in termini di incremento della copertura dei canali di vendita. Si è registrato nel 2001 un incremento degli investimenti, le aziende che hanno fatto qualche tipo di azione sono state il 73%; in testa alla graduatoria il miglioramento della cantina (91% di indicazioni), seguito dall'incremento della rete distributiva (69%) e quindi dall'incremento della superficie vitata (61%), dall'ampliamento della cantina (58%) e dall'acquisizione di altre aziende o di altro terreno (12%).

Tra i nuovi canali di vendita si registrano la nascita di enoteche e wine-bar circa 1.000 locali con un fatturato da 300 milioni di euro.

Il principale luogo di acquisto di vino è la grande distribuzione organizzata (Gdo), con il 40%, nel 2001, le vendite di vino hanno raggiunto i 480 milioni di litri. Seguono il piccolo dettaglio (10%), l'enoteca (15%), l'approvvigionamento diretto (32%), le vendite per corrispondenza (3%).

L'Italia è un Paese esportatore: nel 2001, 15,6 milioni di ettolitri ed il valore è stato di 2.580 milioni di euro. Il ruolo di leader per l'export italiano è confermato dagli Usa, primo mercato mondiale per i vini imbottigliati, con un valore di 535 milioni di euro (la Germania è sui 515 milioni di euro). L'Italia oggi detiene una quota di mercato nel mondo del 25% e precede la Francia (23%) e la Spagna (16%). Nel gennaio/novembre 2002, stando ai dati all'Ismea, il settore del vino ha avuto un avanzo valutario di 2.346 milioni di euro. Il comparto segna un passo in avanti del 7%; Le importazioni in Italia, nel 2001, sono state di 180 milioni di euro principalmente da Francia, Germania e Spagna.

Il sistema vitivinicolo italiano rappresenta una realtà composita e dinamica all'interno della quale si confrontano e coesistono settori tra loro diversi e disomogenei, si caratterizza, infatti, per le diverse conformazioni assunte dalle strutture produttive nelle diverse macro aree del Paese:

- Centro-Nord: sono presenti anche le imprese di medio-grandi dimensioni maggiormente orientate all'export ed esposte alla concorrenza internazionale;
- Mezzogiorno: prevale un sistema di piccole e piccolissime imprese a carattere familiare e con forte radicamento al territorio.

In virtù anche della diversa conformazione assunta dai sistemi produttivi emerge chiaramente come le produzioni tipiche siano il risultato di strutture produttive integrate e specializzate sul territorio che qualificano il prodotto in termini di riconoscibilità e differenziazione da prodotti analoghi. In particolare, per quanto concerne le produzioni tipiche legate al territorio, il forte orientamento alla qualità ed alla differenziazione del tessuto produttivo, trova conferma nell'elevato numero di prodotti tipici che costituiscono un patrimonio vitivinicolo unico al mondo: circa 450 vini a Denominazione di Origine Controllata (D.O.C.G.), Denominazione di Origine Controllata (D.O.C.) e Indicazione Geografica Tipica (I.G.T). L'orientamento alla qualità del nostro sistema ha un riscontro anche nel più alto numero di aziende nell'UE che praticano l'agricoltura biologica.

5. Strategie Aziendali dell'industria vitivinicola italiana

Al fine di arrivare ad una miglior comprensione delle tendenze evolutive del mercato nazionale e dell'orientamento strategico diffuso è opportuno proporre una breve analisi delle strategie aziendali perseguite dai maggior gruppi italiani.

Tra le operazioni che nei primi anni del 2000 hanno modificato l'assetto industriale è opportuno menzionare la separazione dei due rami della Famiglia Folonari o l'acquisizione di Duca di Salaparuta da parte di Ilva

di Saronno, l'acquisizione di Zedda Piras da parte di Campari con il conseguente controllo di Sella e Mosca. In questi anni ci sono state molte altre cessioni che hanno coinvolto strutture importanti, ma l'industria vitivinicola italiana ha realizzato anche numerose acquisizioni dettate soprattutto dall'esigenza di insediarsi o rafforzare la presenza in particolari segmenti di mercato o in alcune zone viticole, nell'ambito di queste operazioni è stato confermato il forte interesse del mondo industriale per il Centro-Sud della penisola. Il Sud, in particolare, ha attratto e attrae investimenti di aziende desiderose di ampliare la piattaforma varietale usufruendo di condizioni pedoclimatiche adatte a produzioni di qualità e di condizioni produttive più vantaggiose (manodopera a minor costo), ma anche sfruttando l'immagine che questa area della penisola è riuscita a conquistarsi all'interno e all'estero. L'industria vitivinicola meridionale ha, infatti, compiuto grandi sforzi per accrescere la propria competitività sui mercati nazionali e esteri puntando in particolar modo sulla riscoperta delle grandi potenzialità dei vitigni locali (Nero d'Avola, Negroamaro, Primitivo, Fiano e Aglianico). Molti dei più importanti gruppi aziendali italiani hanno investito nel sud in particolare in Sicilia e Puglia (si pensi agli investimenti di Antinori, Mezzacorona e Zonin)⁶.

Questo non significa che il Sud sia diventato terra di conquista, difatti anche l'industria locale, infatti, è stata protagonista di un processo di rinnovamento attraverso la stipula di joint venture o accordi commerciali con l'estero (si pensi all'accordo di Caltarasi e Eggers & Fraue).

In un contesto di consumi interni in calo, l'industria italiana del vino punta a un rafforzamento della sua presenza sul mercato internazionale e tra le due possibili strategie, incremento dell'export o realizzazione di investimenti diretti all'estero, preferisce seguire la prima strada, magari ampliando e diversificando il portafoglio dei prodotti, oppure facendo accordi commerciali di distribuzione. Rari, e soprattutto molto diluiti nel tempo, sono infatti gli esempi di investimenti diretti all'estero⁷. Anche le aziende estere hanno messo in atto una politica di acquisizione in Italia, benché frenate dalle dimensioni troppo piccole dell'industria enologica nazionale⁸.

⁶ Fonte dati: ISMEA, *Assetti e nuove Tendenze del vino in Italia e nel mondo*, Quaderni di filiera n. 8, Luglio 2003.

⁷ Tra i primi ad investire all'estero è stato il gruppo Zonin che nel 1976 ha acquistato una tenuta in Virginia. Particolarmente attivo è stato il gruppo dei Marchesi Antinori che negli anni novanta si sono prima uniti alla Whitbread Plc nello sviluppo della cantina californiana Atlas Peak Vineyards, per poi acquisirla totalmente, successivamente ha concluso numerosi accordi e joint venture in Ungheria a Malta e in USA.

⁸ Tra le prime di operazioni si ricordano: nel 1978 John & Harry Mariani (Usa) hanno creato Castello Banfi (leader del Brunello) a Montalcino, ampliando la proprietà, Bacardi che ha acquistato la piemontese Martini & Rossi.

6. I produttori ed i gruppi strategici

L'elevata frammentazione della produzione e della commercializzazione fa sì che l'ambito competitivo nel quale le imprese italiane agiscono sia essenzialmente locale o regionale. La progressiva industrializzazione del settore ha determinato un crescente ampliamento dei mercati, per l'effetto congiunto della riscoperta delle notevoli potenzialità dei vitigni autoctoni (l'Aglianico), dell'aumento delle dimensioni delle imprese e della stagnazione dei consumi nel mercato italiano. In tal senso, le imprese maggiori si sono progressivamente orientate verso i mercati esteri e soprattutto mercati di nicchia, con la speranza di poter trovare mercati al consumo meno maturi di quello italiano e differenziando sempre più la propria offerta.

La strategia di differenziazione (intesa come tutela, marchi, promozione) include quindi tutti quegli aspetti riguardanti la relazione tra un'impresa e i clienti: in definitiva comprende tutto ciò che può rispondere alle necessità dei clienti. Nell'analisi delle opportunità di differenziazione, la distinzione fondamentale è tra aspetti tangibili e intangibili.

- Differenziazione tangibile: comprende tutte le *caratteristiche visibili* che interessano al consumatore (colore, profumo, gusto, colore, tecnologia, imbottigliamento, ecc);

- Differenziazione intangibile: comprende tutto il *valore di percezione* che si associa al prodotto (considerazioni sociali, emotive, psicologiche ed estetiche, ecc) in relazione ai desideri del consumatore (condizione sociale, esclusività, individualità, ecc).

Proprio considerando l'estensione dei mercati di interesse e la propensione ad esportare congiuntamente con la ricerca di differenziazione dei prodotti, interpretata in termini di produzione di vini di qualità è possibile tentare l'identificazione di alcuni gruppi strategici⁹: i produttori diversificati/globali, focalizzati/globali, focalizzati/locali e diversificati/locali.

I produttori diversificati/globali stanno cavalcando sia l'espansione geografica dei mercati sia le sinergie tra le diverse aree offrendo differenti tipologie di prodotti per differenti segmenti della clientela. Si tratta di una strategia difficilmente perseguibile per le imprese italiane considerato il limite delle ridotte dimensioni. I produttori focalizzati/globali, avendo un mercato di riferimento esteso, possono contare su discreti volumi e su specifici processi produttivi tali da consentire loro di investire sul prodotto,

⁹ Un gruppo strategico è "un gruppo di imprese, all'interno di un settore, che persegue scelte strategiche uguali o simili con riferimento a date dimensioni, usate come base di classificazione", le dimensioni strategiche includono le variabili decisionali che meglio distinguono le strategie di business e il posizionamento competitivo delle aziende come gamma di prodotto, canali di distribuzione, grado di integrazione verticale, ecc.

anche se la scelta di non differenziare allargando la gamma di vini limita i mercati di sbocco. I produttori focalizzati/locali sembrano non avere un respiro sufficiente per affrontare le nuove regole della concorrenza nel settore e rappresentano i primi target di acquisizione da parte delle imprese leader per consolidare la loro espansione su determinate aree geografiche o su specifici segmenti tecnici. I produttori diversificati/locali hanno un posizionamento strategico critico perché dal lato prodotto sono impegnati su uno spettro di attività ampio (che quindi richiede sforzi notevoli in termini di ricerca e sviluppo, messa a punto dei sistemi, ...) e dal lato del mercato quello italiano non offre notevoli sbocchi e quindi volumi sufficientemente ampi da permettere loro di investire e sostenere in maniera decisa tutti i prodotti/mercato. Il loro mercato naturale di sbocco è minacciato da grandi competitors con cui è possibile competere solo in termini di differenziazione del prodotto.

Alla luce di queste considerazioni e della realtà delle imprese lucane, considerate le ridotte dimensioni delle stesse e la qualità e la potenzialità del vitigno Aglianico, coltivazione prevalente, in termini di orientamento strategico sembra che il posizionamento in termini di focalizzazione e globalizzazioni possa garantire l'affermazione e la competitività del prodotto.

7. Le "Cantine del Notaio"

L'azienda "Cantine del Notaio" di Gerardo Giuratrabocchetti, con sede legale e amministrativa a Rionero in Vulture, nasce nel 1998, anno nel quale prende piede il progetto di valorizzazione del vitigno Aglianico nel Vulture coltivato nelle proprie vigne. Il progetto imprenditoriale nasce dall'incontro del proprietario, laureato in Scienze Agrarie, e il professor Moio docente di Enologia presso l'Università Federico II di Napoli. Dall'incontro di queste due personalità, accumulate dal desiderio di realizzare qualcosa di particolare ed innovativo, ma nel più pieno rispetto della tradizione, nasce l'idea di approfondire la conoscenza e lo studio del vitigno "Aglianico del Vulture".

La capacità di reinterpretare la tradizione millenaria della coltivazione e vinificazione delle uve di Aglianico in termini di innovazione introducendo in particolare le barriques di rovere francese è stato il punto di forza dell'Azienda e rappresenta la leva su cui fondare il successo di domani.

L'Aglianico è un vitigno noto fin dai tempi dell'antica Grecia. Cantato dal poeta latino Orazio, è coltivato sulle pendici di un vulcano spento, il Vulture. L'origine vulcanica dei terreni, fertili e ricchi di particolari elementi minerali, determina una tipica composizione delle uve che, attentamente selezionate e sapientemente lavorate, permettono di ottenere un vino forte, con spiccata personalità, prezioso nel colore rubino e dai

profumi complessi. Con il Professor Moio viene individuata una strategia di recupero di vecchie cantine, che si irradiano da una piccola e deliziosa piazzetta, scavate nel tufo vulcanico, tutte collegate tra loro e capaci di garantire condizioni eccezionali di affinamento del vino all'interno di barriques francesi. Particolare attenzione è dedicata alla scelta dei vigneti, tutti di età superiore ai 30 anni ed ubicati in siti la cui esposizione pedoclimatica consente una perfetta maturazione dell'uva.

8. Il Modello imprenditoriale

Le Cantine del Notaio sono piccola impresa agricola di produzione e trasformazione, in quanto ha meno di 50 dipendenti e un fatturato inferiore a cinque milioni di euro (parametri Unione Europea)¹⁰.

La natura del soggetto imprenditoriale è ravvisabile nel gruppo parentale che concentra la proprietà. È un'impresa di tipo capitalistico classico nella quale è presente l'imprenditore proprietario dei mezzi di produzione e gestore diretto dell'attività produttiva¹¹, configurandosi come una forma di capitalismo familiare fondato sull'immedesimazione tra imprenditore e impresa e l'assenza di strutture manageriali.

Da un punto di vista produttivo i numeri delle bottiglie di vino venduto è cresciuto in modo esponenziale partendo dalle 16.000 di 1999 arrivando alle attuali 100.000.

Nell'economia d'azienda, ogni singola strategia, ogni singola decisione, ogni singolo comportamento trova spiegazione negli obiettivi che l'imprenditore si prefigge di raggiungere; in tale ottica, di fondamentale importanza e di particolare interesse risultano i fini imprenditoriali. In ogni caso un'azienda è l'espressione di una volontà imprenditoriale per ottenere determinate finalità. Il problema dei fini investe gli individui che vi operano all'interno, più che l'impresa, soprattutto coloro che ne detengono la proprietà. Le finalità che ispirano la gestione delle Cantine del Notaio sembrano orientate alla creazione del valore¹². La creazione di valore si concretizza nella realizzazione di uno spread costantemente positivo tra il tasso di redditività dell'equity e la remunerazione *congrua* ed *equa* attesa (Donna,

¹⁰ Vedi Circolare della commissione delle Comunità europee del 20/5/1992.

¹¹ Secondo la classificazione delle forme istituzionali di impresa di Grillo e Silva (Grillo e Silva, 1991).

¹² Secondo la teoria della creazione del valore, la finalità che la gestione si prefigge di perseguire è quella di far accrescere il valore economico dell'impresa. In tale ottica la visione dei risultati aziendali è orientata al futuro, in quanto ciò che conta non è il profitto (differenza positiva tra ricavi e costi) ma le potenzialità di produrre risultati gestionali sempre migliori (per un approfondimento si veda Rappaport, 1989).

1999). Quindi chi gestisce l'impresa rivolge l'attenzione alla creazione del valore e, soprattutto al suo trasferimento nel valore di mercato, espresso dalla capacità dell'azienda di essere profittevole nel lungo periodo.

Aiuta a spiegare poi la conduzione imprenditoriale delle Cantine del Notaio la filosofia della qualità totale intesa come necessità di sottoporre sotto stretto controllo tutti i processi aziendali attuati per puntare al loro miglioramento qualitativo e per costruire una più favorevole immagine aziendale¹³ nella ricerca del vantaggio competitivo¹⁴.

9. Orientamento strategico delle "Cantine del Notaio"

Ogni impresa nasce e si sviluppa in funzione dell'orientamento strategico definito a livello imprenditoriale¹⁵, è l'imprenditore che concepisce la business idea ovvero l'opportunità di inserirsi con successo in uno spazio più o meno ampio di mercato o in una pluralità di mercati.

L'idea fondante dell'azienda sui cui il dott. Gerardo Giuratrabocchetti ha costruito il suo successo è stata quella di reinterpretare il vino Aglianico fino al 1998 considerato esclusivamente un vino da cisterna o da taglio. Partendo dalla osservazione della realtà per cui l'Aglianico era un vino da taglio ricercatissimo intuisce che "se un vino è da taglio vuol dire che è un miglioratore quindi è un vino più importante" e pertanto merita una nuova interpretazione, ed incomincia ad immaginare un vino con contenuti importanti da collocare in una fascia di mercato con rapporti prezzo qualità elevati. Nonostante un'importante società di consulenza sconsigliava tale impresa non intravedendo la possibilità di uno spazio autonomo per l'Aglianico in quel mercato, il dottore Giuratrabocchetta ha perseguito con caparbia il suo progetto puntando esclusivamente sulla qualità ottenendo

¹³ Il controllo della qualità è un sistema in grado di garantire la realizzazione in modo economico di un prodotto capace di soddisfare i bisogni del cliente. L'implementazione di un controllo efficace della qualità necessita della collaborazione di tutto il personale dell'azienda, coinvolgendo l'alta direzione, i direttori, i supervisori ed i lavoratori di tutte le aree di attività del gruppo aziendale, quali la ricerca di mercato, la ricerca e sviluppo, la pianificazione, gli acquisti, la direzione delle vendite, la produzione le ispezioni, le vendite ed i servizi del personale, comprese pure il controllo finanziario, l'amministrazione del personale, le attività di istruzione ed educazione (Galgano, 2000).

¹⁴ Con la nozione di vantaggio competitivo si intende il risultato di una strategia che permette all'impresa di occupare e mantenere un posizionamento favorevole nei mercati in cui essa opera e che tendenzialmente si traduce in una redditività superiore a quella media dei concorrenti effettivi e potenziali (Porter, 1987).

¹⁵ Per orientamento strategico è da intendersi l'atteggiamento che un imprenditore o un gruppo di imprenditori può assumere nei confronti dell'evoluzione dell'ambiente esterno. Esso denota il grado di avanzamento del processo di gestione inquadrando correttamente le relazioni tra l'impresa e l'ambiente (Sciarelli, 2002).

risultati fino ad allora inimmaginabili.

L'intuizione di rivisitare in particolare il processo di vinificazione concependo il vino Aglianico come un vino importante ha innescato un processo di sviluppo non solo delle Cantine del Notaio ma di tutti i competitors locali che hanno rivisto e innovato i loro prodotti¹⁶.

La crescita dell'azienda è stato di tipo esponenziale. È tuttavia difficile che un'azienda conservi le sue caratteristiche gestionali e strutturali nel tempo la ricerca di opportunità di crescita potrebbe condurre lontano dal core business oppure potrebbe indurre ad insistere sul core business affiancandolo con attività più o meno strettamente interrelate.

Le alternative di crescita perseguita dalle Cantine del Notaio ha spinto l'azienda verso processi di diversificazione correlata¹⁷ tesa a valorizzare positivamente le relazioni tra vecchi e nuove aree di affari¹⁸ (azienda diversificata/globale). L'Azienda dopo aver diversificato la sua produzione di vino, proponendo un vino rosato e un bianco (uvaggio di moscato) e dopo aver presentato una grappa propria a partire dal 2006 con lo stesso marchio Cantine del Notaio è entrato nel mercato dell'olio. Tale strategia si fonda sempre sulla combinazione tra tradizione, innovazione e qualità sintetizzabile nell'affermazione: offrire il prodotto migliore possibile nel rispetto della storia del territorio.

La strategia di diversificazione correlata si giustifica quindi sia in ragione di un ampliamento delle aree strategiche di affari e quindi nella ricerca di ulteriori opportunità di profitto, sia per i vantaggi sinergici ottenibili dall'uso congiunto di risorse in comune (soprattutto attinenti ai processi gestionali) e sia dalla possibilità di associare ad un medesimo marchio prodotti diversi ma di elevatissima qualità¹⁹.

La strategia di espansione internazionale, intesa come politica diretta ad assicurarsi in modo sistematico nuovi sbocchi all'estero, rappresenta

¹⁶ Basti pensare che esistono bottiglie di Aglianico vendute in enoteca al consumatore a prezzi superiori a 50 euro. Il problema che si pone oggi per il comparto vitivinicolo del Vulture a distanza di 8 anni dall'affermazione dell'aglianico è quello di pensare a quali strategie implementare per consolidare e ampliare le posizioni di mercato raggiunte respingendo la concorrenza dei paesi emergenti.

¹⁷ Si fa riferimento al modello presentato da Hax-Majluf che sintetizzano le alternative di fondo a disposizione dell'imprenditore nella concentrazione, ovvero nell'espansione nei business esistenti al fine di sfruttare al meglio il bagaglio di competenze già posseduto, e nella diversificazione che può essere correlata se sfrutta le interrelazioni tra vecchio e nuovi business, o conglomerale, se si propone di ridurre il rischio globale di gestione (Hax, Majluf N.S, 1991).

¹⁸ Per Area Strategica di Affari intesa come l'incontro di tre dimensioni i Bisogni che vengono soddisfatti (funzioni di uso), i gruppi di clienti e le tecnologie intese come processi di trasformazione ed erogazione dei bisogni (Abell, 1980).

¹⁹ L'ampliamento delle ASA, le sinergie funzionali e l'utilizzo delle risorse in comune rappresentano i concetti cardine alla base del triangolo di creazione del valore, proposto da Collis-Montgomery (Collis e Montgomery, 1999).

un'alternativa di sviluppo irrinunciabile considerate le connotazioni del mercato globale del vino e dei prodotti agroalimentari e il nuovo gusto internazionale del consumatore. Attualmente il prodotto aziendale è collocato per il 40% all'estero (USA, Brasile, Canada, Germania) e per il 60% in Italia, considerato la crisi del vino italiano nei mercati americani e tedeschi le Cantine del Notaio stanno cercando di "esplorare" tutti i mercati dell'Est e quelli Asiatici, in particolare, sta verificando la possibilità di proporre il proprio prodotto in Russia, Cina, Thailandia, Giappone e Corea del Nord.

Il processo di penetrazione nei mercati esteri si ferma all'attività di esportazione anche se rappresenta nel medio e lungo periodo sicuramente un aspetto strategico da ripensare. Le politiche perseguite si possono definire soft in quanto l'azienda delega ad un distributore internazionale in modo esclusivo la gestione degli scambi e delle relazioni con i mercati esteri da attuare, però, secondo una filosofia determinata dal vertice strategico aziendale in accordo con il distributore fondata sul presupposto di collocare poche bottiglie, ma nei posti giusti in numero elevato di mercati.

L'idea è quella di puntare ai mercati di nicchia rivolgendosi agli appassionati benestante cui offrire "*sempre il miglior vino possibile*", in linea con le strategie di marketing perseguite fondata sulla loyalty customer.

L'ambito competitivo di riferimento per le Cantine del Notaio è rappresentato sicuramente dai vini di fascia alta, di grandissimo equilibrio offerti ad una clientela appassionata e ricercata, prodotti con tecnologie innovative e vinificati in barriques di rovere francese. In un simile mercato la strategia competitiva perseguita è sicuramente la differenziazione nel gusto, nel colore e nel profumo fondato sulla ricerca di un'armonia globale delle diverse componenti. Le Cantine del Notaio mirano ad essere uniche nel proprio settore, unicità determinata da fattori territoriali (Aglianico e Vulture) e da aspetti legati al processo produttivo.

Occorre, infine, sottolineare, come la gestione della produzione e la programmazione delle vendite rappresentano due fondamentali attività attraverso cui l'azienda genera valore. La programmazione della produzione e delle vendite avviene con circa due anni di anticipo e si fonda sui seguenti principi:

- produrre il miglior vino possibile;
- ridurre a zero le rimanenze di magazzino.

I parametri presi in considerazione dal vertice sono:

- la qualità del prodotto raccolto nelle vigne;
- la possibilità di collocare il prodotto;
- lo stato dell'arte della ricerca nel campo agronomico e ed enologico.

La considerazione congiunta di questi parametri deve portare l'azienda alla produzione del miglior vino possibile. Pertanto, nel 2002 in seguito ad un'analisi del raccolto l'azienda ha preferito produrre la meta delle bottiglie inizialmente previste, con notevoli perdite in conto economico, ma

offrire il miglior vino possibile al consumatore in ragione di quel patto di fedeltà che ad esso lo lega e secondo la stessa logica nel 2004 ha ridotto il numero di bottiglie, in ragione delle previsioni di vendita fatte e dagli accordi raggiunti, vinificando esclusivamente la miglior uva al fine offrire anche in questo caso il miglior vino possibile.

10. Funzione della marca e del marchio nelle politiche di marketing delle Cantine del Notaio

Il riconoscimento della DOC "Aglianco del Vulture" è stato il primo importante passo, per le Cantine del Notaio, verso un rafforzamento del prodotto nel mercato viti-vincolo. Il marchio DOC ha assicurato al prodotto una funzione distintiva e di garanzia. La funzione distintiva è quella giuridicamente protetta da una parte indica e consente il riconoscimento del vino che presenta costanti elementi di identità e dall'altra differenzia tali beni o servizi da tutti gli altri. Un marchio, come il DOC, può acquistare un ulteriore significato in funzione di garanzia individuando una regola, un codice, una norma che ne disciplina l'uso. Infine, tale riconoscimento può acquistare un significato combinandosi con informazioni autonomamente comunicate riferibili al prodotto o ai servizi ad esso associati attraverso il segno, come avviene tramite la pubblicità per i marchi d'impresa svolgendo la funzione attrattiva. Il riconoscimento della DOC è sicuramente importante (come anche la DOCG), ma insufficiente, da sola, a garantire l'affermazione di un prodotto.

Tra i fattori di successo e di sviluppo che accompagnano la politica aziendale tesa alla continua ricerca del miglior prodotto possibile e degni di particolare attenzione è *il brand management*. La marca nel mercato agro-alimentare è un forte strumento di concorrenza che assolve differenti funzioni. Ad un primo livello, essa tende a coincidere con il marchio, ovvero con la rappresentazione del nome o del simbolo, che l'impresa è in grado di far valere anche giuridicamente²⁰.

Il brand o marca assume sempre più rilevanza, soprattutto nel campo agro-alimentare, tenuto conto la frammentazione e l'apparente differenziazione dell'offerta, che generano difficoltà di individuazione delle discriminanti del valore e di scelta, la crescente rilevanza delle valenze simboliche (consumatori appagati sotto il profilo tecnico-funzionale e attratti

²⁰ La marca (brand) è "un nome o un simbolo distintivo, orientato ad identificare i beni o i servizi di un venditore o gruppo di venditori e a differenziarli da quelli dei concorrenti" (Aaker,1991). La marca è l'insieme delle rappresentazioni mentali ad essa associate (immagine di marca) ed è il presupposto per creare un capitale di fiducia (brand equity) su cui l'impresa può contare per praticare politiche di brand extension (Aaker, 1991).

da consumi connotativi), la crescente velocità dei processi di scambio (tecnologia) e la capacità di sintesi informativa (funzionale e simbolica) della marca la rendono un veicolo di informazioni e di valore

La marca assume principalmente una triplice funzione identificativa, valutativa e fiduciaria tutte presenti nello sviluppo del brand Cantine del Notaio²¹.

La **funzione identificativa** è rappresentata dai segni di riconoscimento (logo, nome, marchio, etc.) che agevolano il consumatore nell'identificazione distintiva di un'alternativa d'offerta. Per svolgere al meglio le funzioni identificative e valutative è fondamentale presidiare le seguenti componenti: Naming, Picturing (Design Distintivo), Symbolizing, Animating (Gingle Branding), Describing e Wording (Lettering).

La **funzione valutativa**: consiste nelle valenze - denotative e connotative - che il consumatore attribuisce alla marca (tecnico-funzionali, psicosociali e simboliche). E' un costrutto percettivo sintetico in grado di attivare sequenze di rappresentazioni mentali che collegano valori, benefici (funzionali e simbolici) e attributi (tangibili e intangibili) dei prodotti offerti (più o meno differenziati).

La **funzione fiduciaria**: si basa sulla ragionevole certezza che l'associazione tra valenze e marca si ripeta nel tempo (e nei diversi mercati - fenomeno della *brand extension*).

È evidente il ruolo strategico rivestito dal capitale associato al Brand nell'ambito di un'adeguata pianificazione delle politiche di marketing. Biel descrive la **brand equity** come il valore della marca oltre i patrimoni fisici che si associano al suo produttore o alla sua fornitura (Biel, 1992). Aaker sostiene che la Brand Equity si basa su 5 fattori: fedeltà, consapevolezza, qualità percepita, associazioni di marca (possibilità di estensione, Ferrari, Gucci e Vaseline) e altri patrimoni di marca (brevetti, distribuzione) (Aaker, 1991).

Un aspetto molto importante è legato alla globalizzazione dei mercati che determina un drastico aumento della 'massa critica operativa' delle aziende di produzione e del 'trade', che impongono un utilizzo più sofisticato di marche, 'private labels' e insegne (retail brands).

Alla luce di queste considerazioni è evidente come il percorso perseguito dalle Cantine del Notaio ha portato il consumatore appassionato del vino a legare al brand "Cantine del Notaio" una serie di valori per i quali un prodotto con quel Brand non può che essere un prodotto di qualità, equilibrato e armonioso, un prodotto che incontra il gusto dei consumatori nel rispetto della tradizione.

Il cliente delle Cantine del Notaio percepisce un valore cosiddetto "equità" nei confronti dei prodotti offerti, ovvero è un cliente fedele in

²¹ Per un approfondimento sul ruolo del brand si veda Costabile (Costabile, 2001)

quanto possiede informazioni sufficienti per valutare equo e sostenibile il rapporto tra benefici e costi sostenuti rispetto al rapporto tra costi e benefici ottenuti dall'Azienda, è su questa analisi diadica del valore che si fonda la customer loyalty²² del consumatore.

Accanto ad uno sviluppo statico della Brand Equity, fondato sulle funzioni valutative identificative e fiduciaria, è possibile immaginare uno sviluppo dinamico del brand in termini di dimensione competitiva teso *all'astrazione*, intesa come capacità di posizionarsi più in alto sulla customer value chain²³, *alla valorizzazione*, intesa come la corretta ed efficace connessione fra la marca e gli attributi tangibili e intangibili dell'offerta, nonché – a catena – quella con i benefici funzionali e psico-sociali e *alla sperimentazione* – la continua ricerca di potenziamenti della value proposition o mediante allungamenti della linea e/o mediante lancio di nuove marche o nuove iniziative sulla marca (fighting, flankering, co-branding, etc).

L'evoluzione dei gusti e del mercato agro-alimentare richiede un'attenta gestione del valore della marca da gestire. Le politiche di branding perseguita ha spinto le Cantine del Notaio verso la differenziazione dei prodotti entrando con il medesimo brand in mercati nuovi (olio e grappe). L'azienda ha pensato di estendere su nuovi prodotti la stessa marca individuando una coerenza con i "core values" associati al brand ovvero offrire al consumatore il miglior prodotto possibile nel rispetto delle tradizioni e del territorio. Una politica di estensione della marca su categorie differenti di prodotto affini perseguita attuando una strategia, secondo la classificazione di Ansoff, di differenziazione laterale²⁴, che sfruttando l'affinità di marketing e la riconoscibilità del brand si rivolge sempre ad una clientela selezionata e internazionale.

²² In dottrina si sono sviluppate differenti concezioni di valore percepito dal cliente (valore atteso, valore percepito dopo l'acquisto, valore percepito in termini compartivi e valore equità). Come ampiamente spiegato da Costabile la percezione e la rilevanza di tali differenti configurazioni di valore sono soggetti a variazioni lungo il ciclo di vita della relazione impresa-cliente. Il cliente fonderà i suoi processi valutativi sulle diverse configurazioni di valore che mutano nel tempo in base alla fase storica della sua relazione (Busacca, 1998). Tale dinamica definisce, pertanto, differenti fasi del processo che vanno dalla fase di soddisfazione e accumulazione di fiducia, alla fase della fiducia e della fedeltà comportamentale, alla fase della fedeltà mentale in cui il cliente considera quo il rapporto costo-benefici fino alla fase di customer loyalty fondata sull'analisi diadica (Costabile, 2001).

²³ Il modello della *Customer Value Chain*: la base teorica fornita dal modello della *means-ends chain* si fonda su relazioni prodotti-attributi, attributi-benefici e benefici-valori (Costabile, 1996).

²⁴ Quando l'azienda decide per un prodotto nuovo in un mercato nuovo, la diversificazione sarà laterale se la tecnologia sarà affine ma il marketing differente (auto e moto) o viceversa (latte e acqua) sarà conglomerale quando il prodotto e il mercato sono differenti. L'obiettivo finale per l'impresa, risulta quello di creare interrelazioni tra vecchi e nuovi prodotti/mercati, in modo da sfruttare, ad esempio, lo stesso marchio, la stessa rete di assistenza, ecc. in modo tale da interagire in modo globale con il cliente, dando un'unica idea di sé nel mercato (Sciarelli, 2003).

BIBLIOGRAFIA

- Aaker D. A. (1991), *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, New York, The Free Press.
- Abell (1980), *The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice Hall, Englewood Cliffs N.J.
- Antonelli G. (2004), *Marketing Agroalimentare, Specificità e Temi*, Milano, Franco Angeli.
- Biel A. L. (1992), *How brand image drives brand equity*, *Journal of Advertising Research*, 32(6).
- Branson R.E., Norvell D.G. (1983), *Introduction to agriculture marketing*, New York, McGraw-Hill.
- Busacca A.G. (1998), *Costruire la fedeltà. Disegnare e realizzare un'efficace strategia di customer loyalty*, Milano, Il Sole 24 ore Libri.
- Collis D.J., Montgomery C.A. (1999), *Corporate strategy*, Milano, McGraw-Hill.
- Contò F. (2005), *Economia e organizzazioni delle filiere agroalimentari*, Milano, Franco Angeli.
- Costabile M. (1996), *Misurare il valore per il cliente*, Milano, Utet.
- Costabile M. (2001), *Il capitale relazionale: gestione delle relazioni e della customer loyalty*, McGraw-Hill, Milano.
- Donna G. (1999), *La creazione di valore nella gestione dell'impresa*, Carocci.
- Drucker P.F. (1995), *Managing in a time of great change*, New York, Truman Talley Books Plume.
- Galgano A. (2000), *La Qualità Totale*, Milano, Il Sole 24 Ore.
- Grillo M., Silva F. (1991), *Impresa, concorrenza e organizzazione*, Nis.
- Hax A.C., Majluf N.S. (1991), *Gestione strategica*, Napoli ESI.
- ISMEA (2003), *Aspetti e nuove Tendenze del vino in Italia e nel mondo*, Quaderni di filiera n. 8.
- Kolter P. (1984), *Il marketing management: analysis planning and control*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Giacomazzi F. (2002), *Marketing Industrial*, Milano, McGraw-Hill.
- Kolter P. (1999), *Il marketing secondo Kolter*, Milano, Il Sole 24 ore.
- Levitt T. (1986), *The Marketing Imagination*, New York, Free Press.
- Pacciani A., Belletti G., Giancani L.A., Marescotti A., Scaramuzzi S. (1996), *Agricoltura toscana e sistema agroindustriale. Caratteristiche strutturali e rapporti organizzativi*, Osservatorio INEA per la Toscana, ricerca OAIT - Osservatorio Agro-Industriale per la Toscana Primo Rapporto Annuale, Firenze.
- Prestamaburgo S., Torquati B. (2004), *Ricerca delle origini teoriche del marketing agroalimentare* in Antonelli G. (2004), *Marketing Agroalimentare, Specificità e Temi*, Milano, Franco Angeli.
- Porter M. E. (1987), *Il vantaggio competitivo*, Milano, Edizioni di Comunità.
- Rappaport A. (1989), *La strategia del Valore*, Milano, Franco Angeli.
- Ritson C. (1997), *Marketing, Agriculture an Economics: Presidential address*, *Journal of Agricultural Economics*, n. 3.
- Sciarelli S. (2002), *Economia e gestione dell'impresa*, Padova, Cedam.
- Webster F.E. (1992), *The changing role of marketing in the corporation*, *Journal of Marketing*, n. 56.

Abstract

In the last decade the global wine market has gone through substantial changes, both as for single companies and cooperatives. Wine consumption is rising in those countries which historically did not use to drink it, whereas it continues to decrease in others. The wine world market has recently been characterised by a rising trend in both demand and supply. As far as supply is concerned, recent trends confirm the more and more important role of the new strong producers (California, Chile, New Zealand) in guiding the repositioning strategies of the traditional producers (especially France, Italy, Spain and Germany).

The current competition among wine companies brings small Italian producers to an increase in the quality of bottled wine, as well as a diversification of the product and an improvement of the marketing analysis instruments.

This paper aims at highlighting the importance of the strategic approach expertise for Italian firms. It is important for small wine companies to focus on those marketing mix levers which are more effective with respect to the firm's and customer's specificity. Through a case study analysis this paper shows the role of the brand management within the marketing function and its importance for business success.

Riassunto

Il settore vitivinicolo è stato protagonista, negli ultimi 10-15 anni, di profonde trasformazioni sia a livello di singole imprese che a livello macroeconomico. Il consumo di vino sta crescendo in quei paesi che storicamente non consumavano vino mentre continua a decrescere nelle altre regioni. Per quanto riguarda l'offerta le attuali tendenze confermano il ruolo sempre più importante dei nuovi produttori (California, Cile, Nuova Zelanda) nell'incidere e nell'influenzare le strategie dei paesi produttori tradizionali (Francia, Italia, Spagna e Germania). La necessità di soddisfare le continue richieste dei consumatori e di riaffermare la competitività della viticoltura sui mercati nazionali ed internazionali, hanno imposto a questo settore continui processi di riposizionamento e riqualificazione.

L'elevato livello competitivo del mercato del vino spinge i piccoli produttori verso un miglioramento della qualità del vino imbottigliato, una diversificazione dei prodotti e un maggior utilizzo degli strumenti di marketing, ciò consentirà di incontrare il favore del mercato e mantenere inalterato il valore economico, sociale e territoriale che il sistema vitivinicolo italiano ha acquisito.

In tale contesto, il lavoro prova definire i differenti gruppi strategici e le attuali tendenze in atto e attraverso la presentazione di un caso aziendale sviluppa un possibile approccio strategico implementabile in una azienda vinicola sottolineando, in particolar modo, il ruolo e l'importanza del brand management all'interno della funzione marketing quale condizione di successo.