Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale

in Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea

L'imprenditorialità nel settore del vino: le conseguenze del Covid-19 sul modello di business e di comunicazione

Relatore
Ch. Prof. Cinzia Colapinto

Correlatore
Ch. Prof. Vladi Finotto

Laureando
Naisi Macchiavello
Matricola 863790

Anno Accademico
2020 / 2021

Alla mia famiglia,

che mi ha insegnato a non smettere mai di seguire le mie passioni.

Indice

Introduzione..... 6
Capitolo 1 – Il settore vitivinicolo: il contesto internazionale pre-Covid-19..... 8
1.1 Il mercato vitivinicolo mondiale 8
1.2 Il mercato vitivinicolo italiano 17
1.3 Le difficoltà all'export nel 2019..... 25
Capitolo 2 – Coronavirus e l'impatto sull'industria vitivinicola..... 27
2.1 Il commercio mondiale durante il periodo Covid-19 27
2.2 I consumi di vino durante il periodo Covid-19 nel mondo 29
2.3 Le sfide per il mercato vinicolo italiano..... 31
2.4 Le tendenze del mercato vinicolo italiano..... 33
2.5 La digitalizzazione e l'innovazione come driver per il futuro 36
Capitolo 3 – Analisi Qualitativa..... 43
3.1 Metodologia della ricerca..... 44
3.2 Indagine..... 45
3.3 I risultati 50
Conclusioni..... 64
BIBLIOGRAFIA..... 70
SITOGRAFIA 71
APPENDICE 72

Introduzione

Il vino rappresenta la tradizione e l'eccellenza italiana del Made in Italy riconosciuta in tutto il mondo.
Dopo più di un anno dall'inizio dell'emergenza sanitaria che ha congelato l'economia mondiale, in Italia il settore agroalimentare è riuscito a fronteggiare le difficoltà legate alla forte limitazioni che hanno colpito l'export, il canale Ho.Re.ca e il turismo, dimostrando la sua capacità di adattarsi ad un nuovo scenario.
Tutti i componenti della filiera del vino hanno saputo adattarsi alla crisi, rilanciando i propri business verso nuove strategie comunicative, distributive e produttive riuscendo ad incontrare nuovamente le nuove abitudini di consumo, attutendo quelle che erano state le perdite economiche previste.
Tutto questo ha determinato un cambiamento e in alcuni casi un'accelerazione delle tendenze di settore che andavano a evidenziarsi nella fase precedente al Covid-19, modificando in modo permanente le relazioni competitive nazionali e internazionali.
La diminuzione della ristorazione è stata compensata da un aumento del consumo in casa, che ha visto un andamento in forte crescita, insieme a quello registrato dalle performance nelle diverse piattaforme di e-commerce.
Il lockdown ha imposto nuove abitudini, modalità di relazione e comunicazioni, a cui molte imprese hanno saputo rispondere adottando strumenti digitali, proponendo ad esempio degustazioni virtuali, permettendo al settore di continuare a promuovere il territorio e i suoi prodotti.

Questo lavoro nasce dalla volontà di ricercare le conseguenze del Covid-19 sulle performance aziendali e sui processi decisionali, andando a studiare le tendenze riscontrate nel modo di fare business e di comunicare in questo periodo di transizione epocale, attraverso la testimonianza di dieci aziende vitivinicole del Nordest.
Nella prima parte del lavoro viene fornito un inquadramento generale del mercato del vino mondiale prima dell'inizio della pandemia per poi passare ad un'accurata analisi delle dinamiche del settore enologico e delle tendenze evidenziate dalla crisi sanitaria.
Sarà poi presente un focus sull'innovazione e sulla sostenibilità, tematiche sempre più centrali all'interno delle aziende vitivinicole.

La seconda parte costituisce il cuore del lavoro, e si basa sui dati primari elaborati dalle interviste ai conduttori d'impresa, analizzando come il sistema produttivo italiano sia stato colpito dalla pandemia.
Verrà definita la metodologia impiegata e successivamente saranno esposti i risultati dell'indagine condotta, evidenziando come le imprese abbiano reagito alla crisi tentando di trasferire sui canali più attivi le quote di prodotto non assorbite dalla ristorazione.
L'obiettivo di questo elaborato è duplice: da una parte si intende descrivere quale era la situazione delle imprese del vino italiano prima dell'arrivo della pandemia dettata da Covid-19; dall'altra, si cerca di comprendere quale sia stato l'impatto dell'emergenza sul sistema produttivo, quali siano state le strategie adottate per rispondere a tale crisi e quali le prospettive previste dagli imprenditori.

Capitolo 1 – Il settore vitivinicolo: il contesto internazionale pre-Covid-19

Per inquadrare correttamente ciò che è cambiato nel commercio mondiale del vino in conseguenza alla pandemia Covid-19, è opportuno esaminare la situazione globale prima del grande shock dovuto alla chiusura dei canali commerciali in diverse parti del mondo, per poi domandarsi quali effetti di questa crisi attuale saranno passeggeri, quali invece implicheranno cambiamenti duraturi.

Negli ultimi decenni il consumo di vino si è ampliamente diffuso, grazie anche all'impulso della globalizzazione, generando nuovi flussi commerciali e aumentando la competizione, non solo nei principali paesi produttori rappresentati soprattutto dai mercati europei, quali Italia, Spagna e Francia, ma anche nei paesi del Nuovo Mondo, di cui fanno parte gli Stati Uniti, l'Australia, il Cile, l'Argentina, il Sudafrica e la Nuova Zelanda.

Il primo capitolo ha lo scopo di descrivere l'evoluzione delle superfici mondiali, della produzione di vino e del commercio internazionale nel corso degli ultimi anni, per cercare di comprendere lo scenario di mercato futuro.

Un'analisi più specifica verrà svolta per il comparto vitivinicolo in Italia, che rappresenta il primo produttore mondiale e sta attraversando una fase di forte espansione, dovuta principalmente all'elevato valore qualitativo e alle nuove abitudini di consumo dei vini.

In conclusione verranno presentate le maggiori sfide per le esportazioni del vino italiano, già in corso prima della pandemia.

1.1 Il mercato vitivinicolo mondiale

La produzione globale di vino nel 2019 ha subito un calo di circa il 10% rispetto al 2018, passando da 294 milioni di ettolitri a 263 mhl[1].

Secondo l'Organizzazione internazionale delle Vigne e del Vino (OIV[2]), questo può essere spiegato principalmente da condizioni meteorologiche aleatorie, in particolare una primavera molto fredda e piovosa seguita da un'estate estremamente calda e secca.

La produzione dell'UE, che rappresenta circa il 60% della produzione mondiale di vino, vede i principali paesi produttori tutti in calo: Francia e Italia hanno segnato un -15%, mentre la Spagna una riduzione del 25%.

[1] Milioni di ettolitri.

[2] L'OIV, l'Organizzazione Internazionale della Vigna e del Vino, è un organismo intergovernativo composto da 47 stati membri che ha competenze riconosciute nel campo della vitivinicoltura. Tra i suoi compiti rientra l'elaborazione di norme internazionali per il miglioramento delle condizioni di produzione e commercializzazione dei prodotti vitivinicoli.

Nel resto del mondo gli Stati Uniti hanno registrato un calo inferiore al 2%, l'Argentina del 10%, il Cile è sceso del 7% e il Sudafrica è andato in controtendenza riportando un aumento del 3%[3].

Figura 1. Evoluzione della produzione mondiale (in milioni di ettolitri)

mhl	2015	2016	2017	2018 Prov.	2019 Prel.	2019/2018 % Var.	2019 % world
Italy	50.0	50.9	42.5	54.8	47.5	-13%	18.3%
France	47.0	45.4	36.4	49.2	42.1	-15%	16.2%
Spain	37.7	39.7	32.5	44.9	33.5	-25%	12.9%
USA	*21.7*	*23.7*	*23.3*	*24.8*	*24.3*	-2%	9.4%
Argentina	13.4	9.4	11.8	14.5	13.0	-10%	5.0%
Australia	11.9	13.1	13.7	12.7	12.0	-6%	4.6%
Chile	12.9	10.1	9.5	12.9	11.9	-7%	4.6%
South Africa	11.2	10.5	10.8	9.4	9.7	3%	3.7%
Germany	8.8	9.0	7.5	10.3	9.0	-12%	3.5%
China mainland	*13.3*	*13.2*	*11.6*	*9.3*	*8.3*	-10%	3.2%
Portugal	7.0	6.0	6.7	6.1	6.7	10%	2.6%
Romania	3.6	3.3	4.3	5.1	4.9	-4%	1.9%
Russia	5.6	5.2	4.5	4.3	4.6	7%	1.8%
New Zealand	2.3	3.1	2.9	3.0	3.0	-1%	1.1%
Austria	2.3	2.0	2.5	2.8	2.5	-10%	0.9%
Hungary	2.6	2.5	2.5	3.6	2.4	-34%	0.9%
Ukraine	1.1	1.1	1.9	2.0	*2.1*	6%	0.8%
Brazil	2.7	1.3	3.6	3.1	2.0	-34%	0.8%
Greece	2.5	2.5	2.6	2.2	2.0	-8%	0.8%
Georgia	1.2	0.9	1.0	1.7	1.8	1%	0.7%
Moldova	1.6	1.5	1.8	1.9	1.5	-23%	0.6%
Switzerland	0.9	1.1	0.8	1.1	1.0	-12%	0.4%
Other countries	13.9	13.1	12.9	14.0	14.3	2%	5.5%
World total	**275**	**269**	**248**	**294**	**260**	**-11%**	**100%**

Fonte: dati OIV 2019 (Le cifre globali dell'OIV si basano sui dati di 28 paesi, che rappresentano l'85% della produzione mondiale).

In un anno produttivo particolarmente scarso, Italia, Francia e Spagna si riconfermano tra le prime posizione del ranking, raggiungendo da sole pressoché la metà della produzione globale di vino, riflettendo così la loro forza.

[3] OIV, 2019

Nel 2019 la superficie mondiale coltivata a vite è stimata in 7,4 mha[4], e per quanto riguarda la UE, è presente un aumento della superficie vitata in Francia, Italia, Portogallo, Russia e Bulgaria.

Seguono un trend in diminuzione la Spagna, l'Ungheria, la Moldavia e l'Austria con dati al ribasso rispetto al 2018; restano invece stabili Romania e Germania.

In Asia orientale, dopo oltre 10 anni di continua espansione, la crescita del vigneto cinese sembra rallentare, così come negli Stati Uniti, in costante calo dal 2014.

Nonostante, la minor superficie vitata, la perdita in vino è stata relativamente contenuta grazie alle maggiori rese in vigna, soprattutto nei principali paesi produttori. In definitiva, dal lato dell'offerta, la tendenza generale mondiale degli ultimi anni indica una leggera diminuzione della superficie viticola, accompagnata da un più contenuto calo della produzione e il miglioramento graduale delle rese medie dei vigneti.

[4] Milioni di ettari.

Figura 2. Superficie viticola dei principali paesi viticoli (in migliaia di ettari)

Kha	2015	2016	2017	2018 Prov.	2019 Prel.	2019/2018 % Var.	2019 % world
Spain	974	975	968	972	966	-0.6%	13.1%
China*	859	807	830	855	855	0.0%	11.5%
France	785	786	788	792	794	0.2%	10.7%
Italy	685	693	699	701	708	1.0%	9.6%
Turkey	497	468	448	448	436	-2.8%	5.9%
USA*	446	439	434	408	408	0.0%	5.5%
Argentina	225	224	222	218	215	-1.4%	2.9%
Chile	214	209	207	203	200	-1.3%	2.7%
Portugal	204	195	194	192	195	1.2%	2.6%
Romania	191	191	191	191	191	0.0%	2.6%
Iran*	217	168	153	177	177	0.0%	2.4%
India*	129	131	147	149	149	0.0%	2.0%
Australia	147	145	145	146	146	0.1%	2.0%
Moldova	140	145	151	147	143	-2.9%	1.9%
South Africa	133	130	128	123	122	-0.2%	1.7%
Uzbekistan*	129	121	111	108	108	0.0%	1.5%
Greece*	107	105	106	106	106	0.0%	1.4%
Germany	103	102	103	103	103	0.0%	1.4%
Russia	85	88	90	93	95	1.4%	1.3%
Afghanistan*	85	89	94	94	94	0.0%	1.3%
Egypt*	81	83	84	85	85	0.0%	1.1%
Brazil	87	86	84	82	81	-0.3%	1.1%
Algeria*	71	76	75	75	75	0.0%	1.0%
Hungary	68	68	68	69	69	-0.3%	0.9%
Bulgaria	64	64	65	67	67	0.6%	0.9%
Georgia	48	48	48	48	49	2.2%	0.7%
Austria	45	46	48	49	48	-0.3%	0.7%
Peru	33	36	38	41	48	17.4%	0.6%
Other countries	687	677	671	667	668	0.1%	9.0%
World total	**7540**	**7398**	**7390**	**7409**	**7402**	**-0.1%**	**100.0%**

Fonte: dati OIV 2019

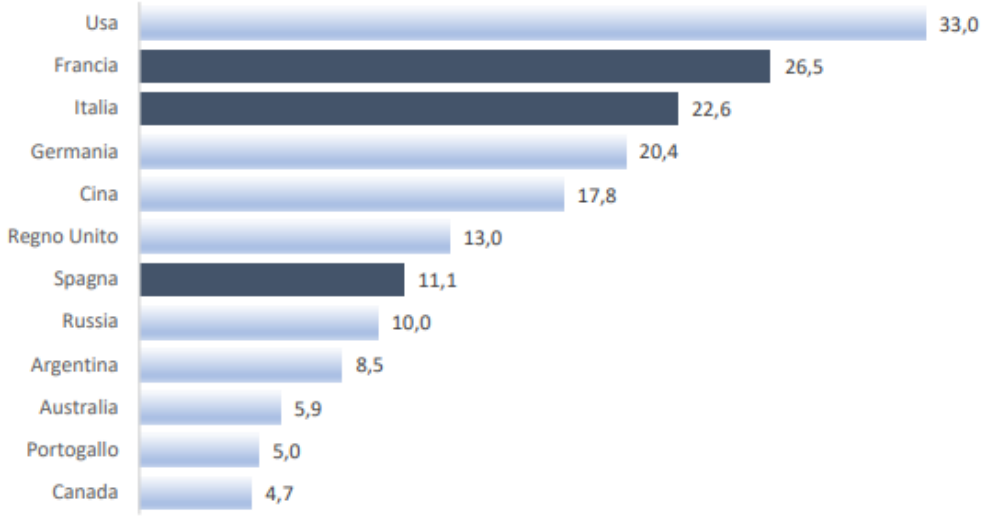
La variazione di superficie dei vigneti sembra non aver inciso sul consumo mondiale di vino, ormai stabile da diversi anni, poiché il minor consumo dei paesi produttori è stato compensato dall'incremento di quelli non produttori.

Secondo l'OIV si sono registrate perdite nei consumi nazionali di Francia, Italia, Spagna (rispettivamente -16,1%, -16,8%, -20,7% tra i quinquenni 2005-09 e 2015-19),

compensate da aumenti del consumo in USA, Cina, Australia (+22,1%, +24,3%, +21,1% nello stesso periodo) e da una maggiore stabilità nei mercati del Regno Unito e Germania (rispettivamente, +4% e +0,3%).

L'Italia è il terzo maggiore consumatore di vino al mondo, preceduto solo da USA e Francia. In questo caso, la Spagna resta relegata al settimo posto del ranking con solo 11 milioni di ettolitri, rispetto ai 22,6 milioni dell'Italia e ai 33 milioni degli USA, il tutto all'interno dei 244 milioni di ettolitri stimati come consumo mondiale di vino nel 2019.

Figura 3. Consumo mondiale di vino 2019 (milioni di ettolitri)



Fonte: dati OIV 2019

Da uno studio dell'Iwsr - International Wine & Spirits Research, la categoria dei vini sparkling ha registrato una crescita delle vendite mondiali a +4,39 milioni di casse, confermando la tendenza positiva per i produttori di Prosecco.

Quelli fermi segnano invece un andamento negativo (-4,73 milioni di casse spedite nel 2018 rispetto al 2017), dovuto alla frenata netta della Cina, con un picco di richieste verso etichette premium, favorendo così vini di qualità superiore come quelli italiani.

Più in generale, a crollare sono proprio i volumi delle categorie a minor valore aggiunto, "Low Price"[5] e "Value"[6], mentre crescono "Standard"[7] con un giro d'affari di 800 milioni nel 2018 e, soprattutto, "Premium"[8], cresciuta di 1,4 miliardi di dollari.

Dopo anni passati a focalizzare l'attenzione sul target della generazione Millennials[9], le imprese vitivinicole si stanno accorgendo dell'importanza di iniziare a considerare i giovani, che da consumatori di secondo grado stanno diventando acquirenti diretti, rivolgendo la comunicazione e le strategie di marketing non solo agli users consolidati ma anche ai giovanissimi.

Tra le tendenze che influenzeranno maggiormente il futuro del wine & spirits, l'Iwsr ha individuato il cambiamento nei consumi determinato proprio dalla Generazione Z[10], caratterizzati da una maggiore attenzione al rapporto qualità/prezzo e ad aspetti salutistici, riducendo così l'uso di bevande alcoliche solo in momenti di socialità o per compiacimento sui social network.

Proprio la salute è fra i trend più rilevanti, con la Germania che nel 2018 ha consumato 2,61 milioni di casse di vino analcolico, mentre in Usa i vini a bassa gradazione alcolica si attestano su 2,45 milioni di casse vendute e quelli senza alcol a 298.000.

L'utilizzo della cannabis ricreativa, favorito dalla sua legalizzazione in alcuni paesi come Usa e Canada e dai nuovi ritmi di vita, sta creando una vera rivoluzione fra i ragazzi e non solo, e vede le aziende del settore beverage utilizzarla nella creazione di nuovi abbinamenti.

I consumatori più giovani si comportano difformemente: hanno valori diversi e si legano ai brand in una maniera differente rispetto alle generazioni precedenti.
Le tradizionali leve di marketing utilizzate dalle imprese vinicole come le sale degustazioni, i punteggi sul vino, il territorio di provenienza e la qualità, sembrano essere poco rilevanti per la Generazione Z. È necessario dunque ripensare le strategie di marketing per raggiungere questo nuovo target.

---

[5] Vini con prezzo inferiore a $1.99.
[6] Vini con prezzo compreso tra $2.00 e $5.99.
[7] Vini con prezzo compreso tra $6.00 e $8.99.
[8] Vini con prezzo compreso tra $12.00 e $14.99
[9] Nati tra i primi anni '80 e i primi anni 2000.
[10] Formata dai giovani nati tra il 1995 circa e il 2010.

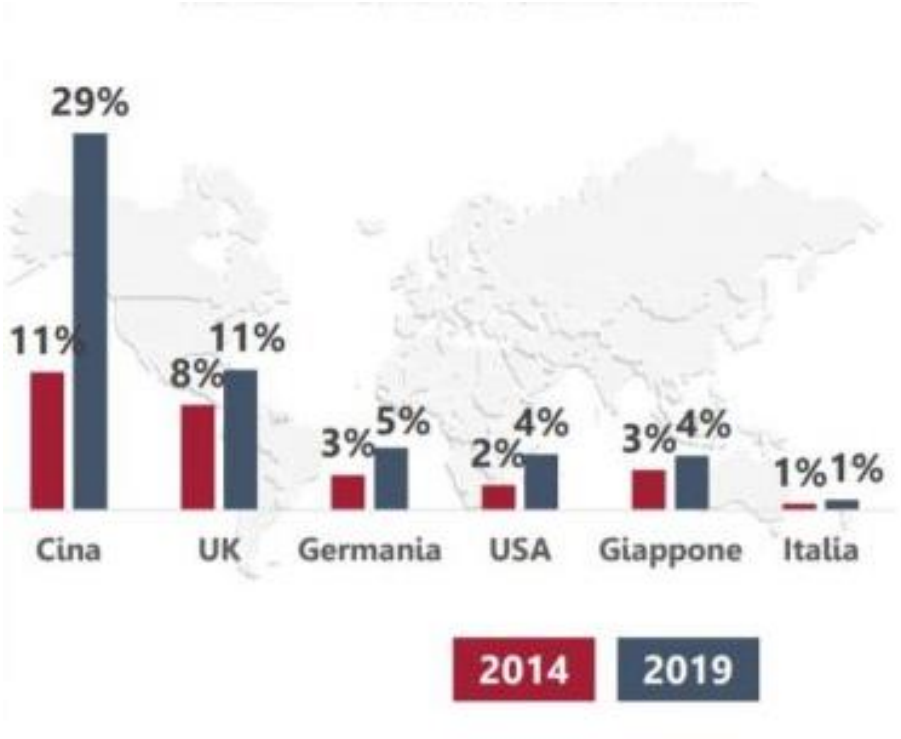
Secondo Rabobank le “4 P del marketing” che tutti conosciamo non sono applicabili per questo tipo di utenti, e studiando le marche emergenti del settore beverage che più riescono a legare con questa generazione, è possibile riscrivere le 4 P in una versione più attuale:

- Purpose
- Presenza (sui social media)
- Personalità
- Packaging.

È necessario che un brand abbia uno scopo superiore, un purpose che lo guidi in tutte le sue azioni, che sia realmente percepito e riconosciuto dal pubblico in tutto ciò che compie la marca.
È fondamentale che un’impresa vinicola per creare brand awareness sia presente sulle piattaforme online, non per forza in tutte ma sicuramente deve esserci in quelle più coerenti con il target a cui si vuole rivolgere.
In un settore costituto da un’ampissima offerta, riuscire a distinguersi dalla massa grazie ad una personalità di brand facilmente identificabile, è una delle sfide principali delle aziende che ne fanno parte.
Per i giovani consumatori, il packaging è uno dei driver di scelta più rilevanti per l’acquisto di un vino; la classica bottiglia di vetro da 750 ml ad esempio, sembra non incontrare più i gusti degli acquirenti, interessati a recipienti più comodi e divertenti, soprattutto negli USA.
Per quanto riguarda le vendite di vino online nell’ultimo decennio la situazione a livello globale è cambiata enormemente, passando dall’1% nel 2009 a un 7% nel 2019, secondo i dati del Wine Monitor Nomisma.
Prima dell’emergenza sanitaria, l’e-commerce rappresentava solo l’1% dei volumi off-trade[11] in Italia, contro il 4% degli USA, il 10% del Regno Unito e il 29% in Cina (uno dei Paesi più sviluppati sugli acquisti online).

[11] Grande distribuzione.

Figura 4. Ruolo E-commerce nei top mercati (% calcolata sul totale volumi off-trade)



Fonte: Wine Monitor

L'acquisto di vino in Italia mediante i canali digitali, non è cresciuto così rapidamente come in altri stati, riportando una percentuale sul totale degli acquirenti del 17% rispetto alla Germania che detiene una quota del 21%, il Regno unito del 26% e gli USA del 32% [12].

In Cina risulta invece che l'e-commerce sia un canale essenziale nelle abitudini di consumo e si stima che su 10 bottiglie vendute due siano tramite piattaforme online, diventando così il Paese con il più grande wine e-commerce del mondo.

Lo scenario pre pandemia mostra dunque la presenza e il grande sviluppo degli shop virtuali soprattutto da parte delle catene distributive del settore food and beverage.

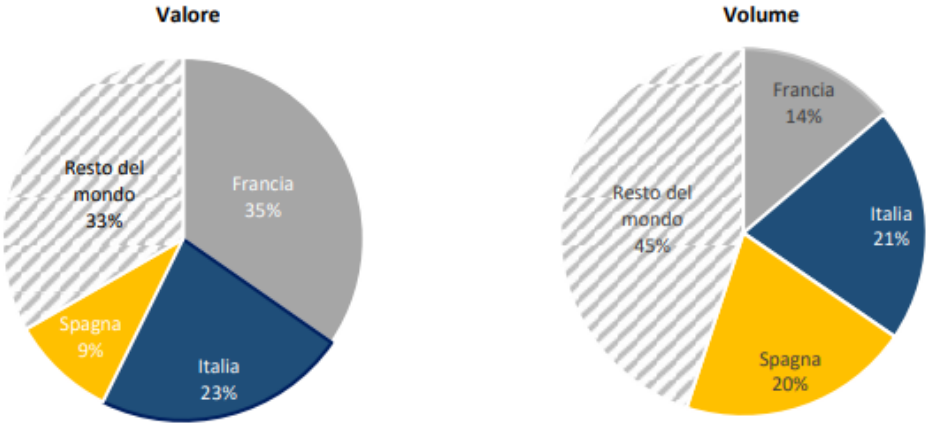
L'internazionalizzazione del vino evidenzia un forte incremento del consumo mondiale e delle esportazioni dagli anni 2000 fino al 2013, anno in cui si verifica una frenata del commercio.

È in questo contesto globalizzato che l'Italia assume una posizione di primo piano insieme a Spagna e Francia, vantando una quota maggioritaria nel commercio di vino.

[12] Mille Vigne

Figura 5. Ripartizione percentuale delle esportazioni mondiali di vino nel 2019 in valore e volume

Fonte: RRN-Ismea su dati GTA/IHS



I tre Paesi produttori (Italia, Francia e Spagna) si distaccano di molto dal resto del mondo, sia con riferimento al valore che al volume commercializzato; il prezzo è uno degli elementi che differenzia il loro posizionamento sul mercato: la Francia si caratterizza per un portafoglio prodotti medio/alto con un prezzo di 7€/l, invece Italia e Spagna per uno medio/basso con i rispettivi prezzi di 3€/l e 1,26€/l.

Si tratta di tre posizionamenti molto diversi, che rispecchiamo i rispettivi portafogli prodotti e mercati di riferimento.

I dati sulle importazioni di vino evidenziano che la UE, nonostante la riduzione dei volumi, 15% dal 2000 al 2019, sia tuttora al centro degli scambi globali di vino con circa 13 miliardi, mantenendo il primato da circa 20 anni. L'Asia Orientale, invece, è la regione geografica dove l'import è cresciuto percentualmente di più nell'ultimo decennio con un +227 % e un valore superiore a 7 miliardi. I paesi con il più alto tasso di crescita sono infatti Cina ed Hong Kong, a seguire Australia e Cile grazie ad una politica di dazi favorevole[13].

Come conseguenza della globalizzazione, i produttori devono abituarsi al fatto che il proprio prodotto non sia destinato solo al consumo nazionale ma verso mercati sempre più lontani. Per andare incontro alla domanda di questi nuovi consumatori, le imprese vinicole devono rivedere le proprie strategie e dedicare maggiore attenzione allo studio delle modalità di consumo dei paesi esteri, strutturare la logistica e le reti di vendita,

[13] Osservatorio Vinitaly-Nomisma Wine Monitor

programmare in modo efficace la comunicazione e la promozione del prodotto per incontrare le preferenze del target.
La nuova sfida imposta dalla globalizzazione, per le grandi e piccole imprese che vogliono rimanere competitive in questo settore, è saper comprendere le diverse culture e esigenze, adattando il proprio prodotto e comunicazione ai vari mercati di destinazione.

1.2 Il mercato vitivinicolo italiano

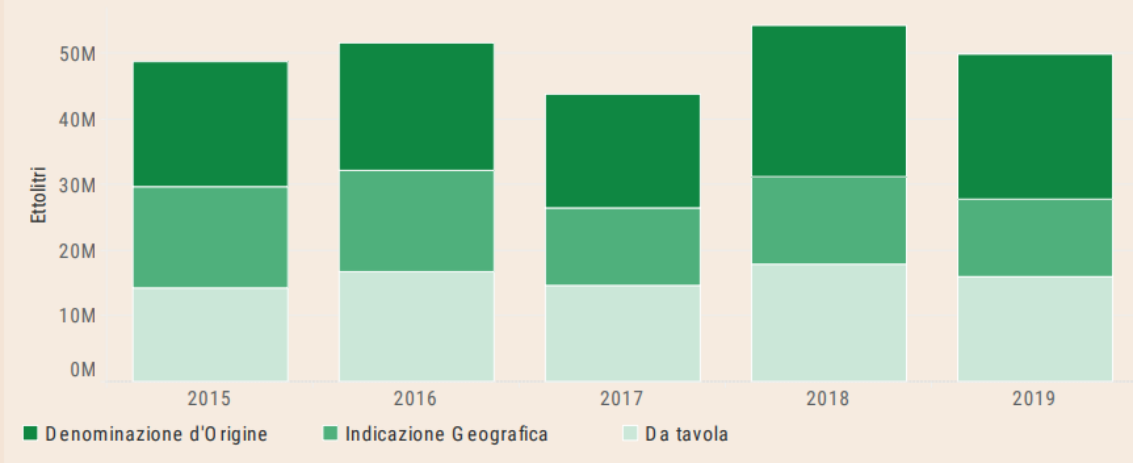
Quello tra gli italiani e il vino è un legame fatto di soddisfazione, conoscenza, tradizione ma anche divertimento, in grado di avvicinare generazioni e regioni d'Italia.
Nel corso degli anni l'approccio al vino è cambiato molto: nel 2018 secondo l'Osservatorio Vinitaly-Nomisma Wine Monitor, si è riscontrata una diminuzione del 26% dei volumi consumati rispetto a venti anni fa, ma con una penetrazione molto alta in tutte le fasce d'età (Baby boomers[14] 93%, Millennials 84%).
L'Italia risulta per lo più uniforme nelle abitudini di consumo, adottando tra i criteri di scelta il territorio, la denominazione e il vitigno piuttosto che caratteristiche come il marchio, il prezzo e la sostenibilità. La maggiore attenzione al binomio vino/territorio e l'affermarsi del turismo eno-gastronomico, confermano la crescente tendenza a ricercare l'esperienza legata al consumo di un prodotto.
In tempi recenti si è visto uno spostamento delle preferenze verso i vini di qualità, supportato da una più alta disponibilità a pagare; inoltre la presenza di 526 vini a indicazione certificata di cui 408 DOP[15] e 118 IGP[16], consolidano il suo ruolo guida nelle eccellenze del "Made in Italy", regalando al consumatore italiano e al turista un'offerta unica in tutto il panorama mondiale. Rimane comunque molto forte il consumo dei vini comuni[17], che hanno avuto l'incremento più importante con 2,3 milioni di ettolitri, per lo più sfusi. Continua il trend positivo anche degli spumanti (+6% a volume e +5% a valore) soprattutto grazie al Prosecco che cresce sia a volume (+ 20%) sia a valore (+ 17%). In deciso aumento anche i vini Dop, che compensano la riduzione del segmento Igp, il quale registra un forte calo nei vini fermi in bottiglia (-12% a volume e -8% a valore) e negli sfusi (-

[14] Sono i nati tra il 1945 ed il 1965.
[15] La sigla DOP sta per Denominazione di Origine Protetta
[16] IGP invece sta per Indicazione Geografica Tipica.
[17] Vini che non hanno pregi particolari, perché non invecchiati o perché a bassa gradazione alcolica, e sono destinati al consumo locale (sono in genere venduti sfusi).

19% a volume e -22% a valore), salvandosi con i bag in box[18] (+15% a volume e +14% a valore), tipologia di confezione che nel 2019 ha visto un incremento del 17% rispetto all'anno precedente.

L'Italia, insieme a Francia e Spagna, è tra i maggiori attori mondiali nel mondo del vino, più precisamente è il primo produttore di vino al mondo con una produzione che sfiora i 52 milioni di ettolitri, il quarto per la superficie vitata dopo Spagna, Francia e Cina e uno dei principali esportatori di vino.

Figura 6. La produzione di vino in Italia



Fonte: Istat

Come si può notare dal grafico Istat, la produzione è soggetta a grande variabilità, osservando un trend in diminuzione a partire dal 2015 per le indicazioni geografiche a favore delle denominazioni di origine. Nel 2019 il 44% dei 50 ettolitri prodotti si riferiscono alle Dop, con le Igp che si fermano al 24%, inferiore alla quota di vini da tavola.

La produzione nazionale ha però subito un calo nel 2019, a causa principalmente delle condizioni climatiche, meno favorevoli rispetto all'abbondante vendemmia del 2018. L'inverno ha presentato temperature superiori e precipitazioni inferiori rispetto alla media, proseguendo con una primavera fredda e piovosa che ha portato un ritardo nel ciclo vegetativo della vite. L'estate è arrivata inizialmente calda e arida, terminando con abbondanti piogge che hanno permesso di salvare la produzione e ottenere una buona qualità di uve.

[18] Bag in Box, dall'inglese "sacca in scatola", è un contenitore composto da una sacca (Bag) inserita dentro ad una scatola di cartone (Box).

Figura 7. Produzione di vini e mosti in Italia (milioni di ettolitri)

	2018*	2019**	Var. % 2019*/2018
Piemonte	2.905	2.470	-15%
Valle d'Aosta	17	17	0%
Lombardia	1.713	1.200	-30%
Trentino Alto Adige	1.591	1.350	-15%
Veneto	13.413	11.270	-16%
Friuli Venezia Giulia	2.167	1.780	-18%
Liguria	46	41	-10%
Emilia-Romagna	9.260	7.410	-20%
Toscana	2.335	2.570	10%
Umbria	444	340	-24%
Marche	968	820	-15%
Lazio	781	660	-15%
Abruzzo	3.423	3.050	-11%
Molise	239	239	0%
Campania	616	580	-6%
Puglia	9.521	8.000	-16%
Basilicata	94	85	-10%
Calabria	116	113	-3%
Sicilia	4.701	3.760	-20%
Sardegna	434	380	-13%
Italia	54.783	46.135	-16%

Fonte: Ismea, Uiv 2019

Si sono registrati cali rilevanti nei prezzi dei vini comuni (bianco, rosso e rosato), con un -27% e per quelli a denominazione la riduzione è stata solo del 6%, dato che porta a considerare la solidità della fascia premium italiana.

Figura 8. Prezzi internazionali del vino comune per campagna (€/ettogrado)

	2017/2018	2018/2019	Var.%
Italia			
Bianco	5,34	3,52	-34,0%
Rosso e rosato	5,18	4,05	-21,7%
Spagna			
Bianco	3,62	2,80	-22,8%
Rosso e rosato	4,38	3,74	-14,4%
Francia			
Bianco	5,95	5,66	-4,9%
Rosso e rosato	5,45	5,35	-1,8%

Fonte: Ismea

Il settore vino italiano è composto al 54% da micro imprese (da 3 a 9 addetti) e al 46% da medio-grandi imprese (sopra i 10 addetti), una media che si distacca fortemente da quella delle aziende italiane che conta per l'80% meno di 10 dipendenti [19].

Il 60% delle imprese vinicole è controllato da una persona fisica o da una famiglia, e tra il 2013 e il 2018 il 21% delle aziende ha attraversato un passaggio generazionale. Tra le prime 100 aziende familiari più antiche al mondo, 15 sono italiane, e quelle più longeve ancora in esercizio sono 5, di cui 2 aziende vitivinicole: Marchesi Antinori nata nel 1385 e Barone Ricasoli, fondata nel 1141.

Il livello di rotazione all'interno delle aziende è alto, nonostante i sempre maggiori costi del lavoro.

Circa due terzi dei soggetti ricorrono all'autofinanziamento e per quanto riguarda i finanziamenti esterni, si evidenzia il credito bancario e contributi pubblici per il 50% delle aziende, e per il 15% fondi UE. Si evince che il settore vitivinicolo sia fortemente dipendente dalle fonti esterne di finanziamento, le quali vengono investite soprattutto per ampliamenti della capacità produttiva, per esigenze di liquidità e per processi di internazionalizzazione.

Moltissime sono le imprese agricole che vinificano, vendendo direttamente il prodotto sfuso o organizzandosi in cooperative. Le cooperative (cantine sociali e consorzi) valgono circa il 40% del fatturato totale del settore e il 60% circa della produzione vinicola nazionale in volume[20].

[19] Unione Italiana Vini
[20] Mediobanca 2020

La classifica 2019 conferma ai primi due posti per giro d'affari due colossi cooperativi: al primo posto, posizione pressoché inattaccabile, si conferma il gruppo cooperativo Cantine Riunite & Civ che al suo interno ha il Gruppo Italiano Vini, e vanta un fatturato di 630 milioni di euro in crescita del 2,9% rispetto ai 612 milioni del 2018. Al secondo posto ancora una coop ed è la Caviro di Faenza che nel 2019 ha fatturato 329 milioni di euro (-0,4%). Buona performance anche per il primo gruppo privato italiano che si conferma il Gruppo Antinori con 246 milioni di euro (+5,3% rispetto al 2018).

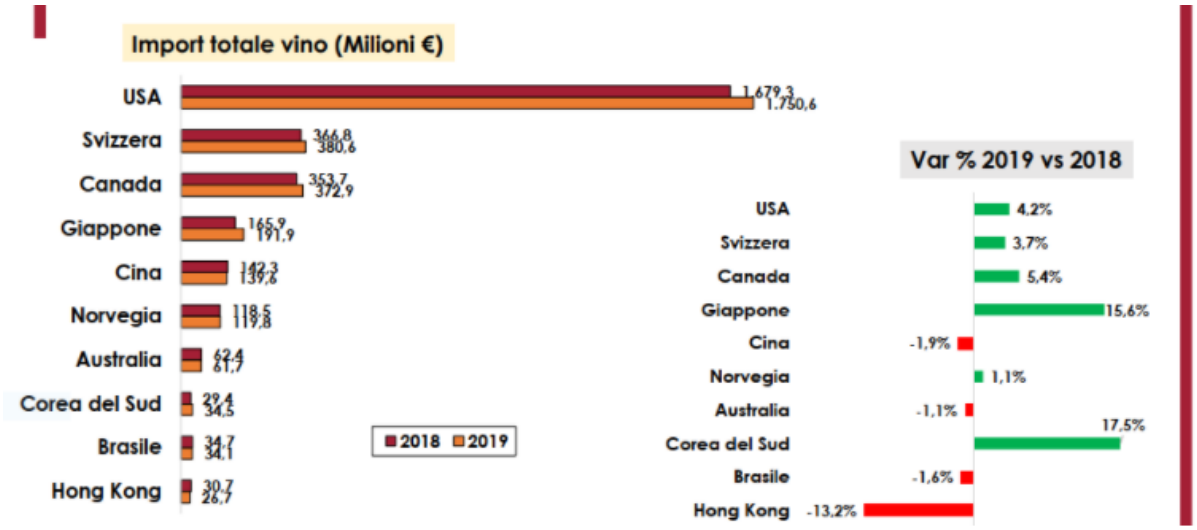
Secondo UncomTrade, la produzione di vino nazionale del 2019 si può stimare in 110 bottiglie per ogni cittadino, quantità non assorbibile dal solo mercato interno. Questo spinge la maggior parte delle imprese vinicole a commerciare con l'estero: come prima rotta si posizionano gli Stati Uniti con un ritorno di quasi 2 miliardi di dollari, al secondo posto Germania con circa 1 miliardo e al terzo posto il Regno Unito con 863 milioni.

L'Italia ha chiuso l'anno con una crescita nelle esportazioni del 2,9% rispetto al 2018, crescendo negli Stati Uniti del +4,2%, in Svizzera del +3,8%, in Russia +12% e in Francia del +6%[21].
Regno Unito e Norvegia non registrano particolari cambiamenti, invece si segnano riduzioni in Germania del 3,6% e in Cina del 1,9%.
Verso quest'ultimo Paese la posizione del vino italiano risulta ancora marginale rispetto alla Francia, che si assicura il 37% delle importazioni totali.

Tuttavia, nel corso del 2019 si sono evidenziati due importanti opportunità per il sistema vino "Made in Italy": grazie all'accordo di libero scambio con l'Unione Europea le nostre importazioni sono cresciute in Canada del +5,4% e in Giappone del +15,6%.

[21] Nomisma, 2020

Figura 9. Import di vino da Italia 2019 e variazione anno precedente



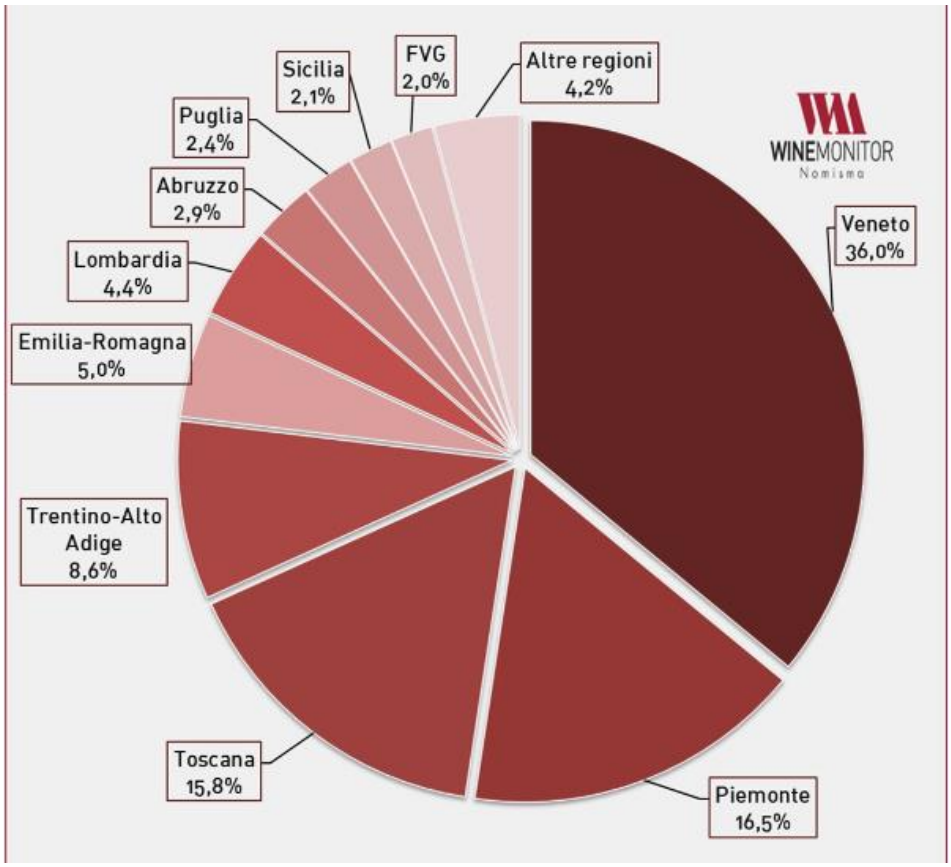
Fonte: Wine Monitor

Più nello specifico l'export del comparto vitivinicolo italiano è guidato dalla regione Veneto che nel 2019 ha inciso per il 36%, al secondo posto il Piemonte con il 16,5% e al terzo posto la Toscana con 15,8%[22].

[22] Il Corriere Vinicolo

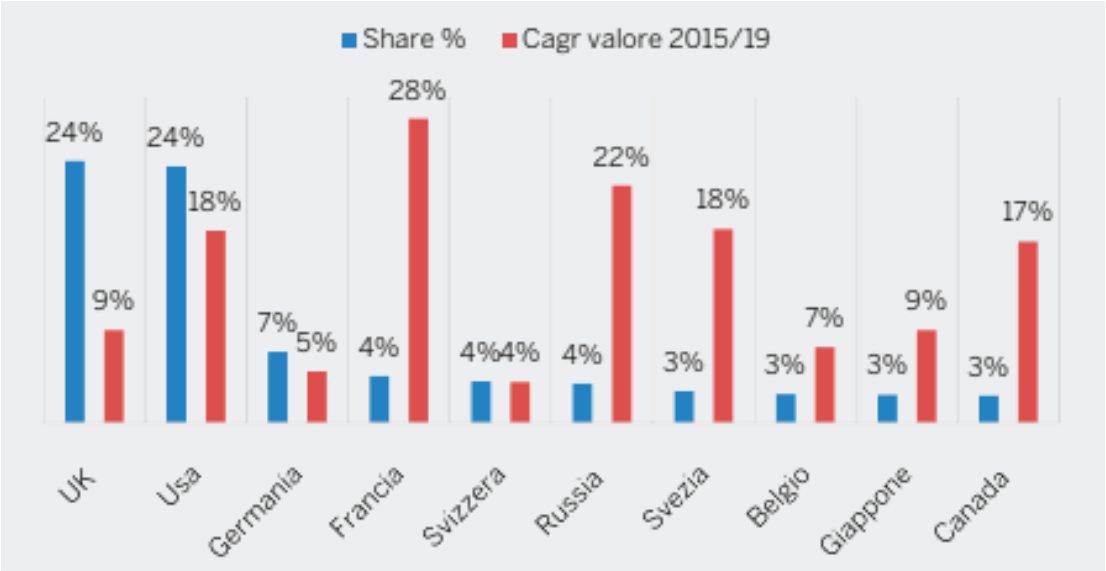
Figura 10. L'incidenza delle singole regioni nell'export di vino italiano 2019 (% calcolate sui valori)

Fonte: Wine Monitor



L'interesse per i vini spumanti italiani aumenta a livello mondiale: solo Regno Unito e USA fanno il 50%, con una crescita incredibile negli ultimi anni che raggiunge quota +9% e +18%. La Francia si conferma in pochi anni un Prosecco-addicted con una crescita del +30%. E poi l'apertura verso nuovi mercati come la Svezia (+18%), il Giappone (+9%) e il Canada (17%), a cui si affianca il grande interesse della Russia (+22%).

Figura 11. Crescita spumanti italiani



Fonte: Unione Italiana Vini

Nel 2019 anche i consumi nazionali di spumanti sono aumentati rispetto all'anno precedente; secondo Ismea/Nielsen, considerando le sole vendite della GDO, si è saliti a +8% grazie al segmento dei vini metodo Charmat non dolci[23], incrementato del 14%[24].
Il sistema Prosecco risulta essere determinante per il mercato spumantistico italiano, con il solo Prosecco Doc che copre oltre la metà dei volumi totali; in crescita anche gli spumanti prodotti con metodo classico, Franciacorta in testa con 130 mila ettolitri, il Trento con quasi 80 mila ettolitri, e un generale dinamismo delle tipologie minori[25].

Si conferma quindi uno scenario nel quale il maggiore interesse dei consumatori verso i vini spumanti, potrà offrire invitanti opportunità di diversificazione anche alle aree non specializzate in questa categoria.

[23] Di cui fa parte il Prosecco
[24] Il Corriere Vinicolo
[25] I vini spumanti prodotti in denominazioni diverse da quelle principali o varietali

1.3 Le difficoltà all'export nel 2019

Tralasciando le gravi ripercussioni associate all'emergenza sanitaria, il settore vitivinicolo italiano sta attraversando una fase di forte incertezza determinata da fattori precedenti alla pandemia.

La prima incognita è stata indotta dagli Stati Uniti, quando il 18 ottobre 2019 hanno imposto un dazio ad valorem del 25% sulle importazioni di vini fermi provenienti da Germania, Francia, Regno Unito e Spagna, portando gravi ripercussioni sull'intero commercio di vino della UE.

Tale misura ha inciso negativamente sulla reputazione di tutti i vini europei e complicato le campagne promozionali, molto spesso create per promuovere l'intera gamma di vini di una regione o un produttore, non distinguendo le categorie (vini fermi, vini spumanti ecc.).

L'altro fattore di rischio sono le possibili ricadute della Brexit e l'incertezza sulla tipologia di accordi sul fronte commerciale. Le principali conseguenze per il vino europeo possono essere:

- Un rincaro dei prezzi dei vini europei dovuto al rapporto sterlina/euro, avvantaggiando gli altri paesi con altre valute.
- Un'ipotesi, che per ora sembrerebbe lontana ma non da escludere, è la possibile introduzione di dazi.
- L'inserimento di barriere tecniche sugli aspetti riguardanti il vino e quindi il disallineamento con la normativa comune europea.
- Maggiore burocrazia dovuta alla non adozione del sistema doganale europeo, con ripercussioni sulla logistica e sulle transazioni, aumentando i tempi per la spedizione di un vino dall'Italia e i costi sul trasporto.
- Con la perdita delle condizioni favorevoli interne alla comunità europea, si potrebbe verificare l'ingresso di vini da paesi terzi con il derivante aumento di concorrenza per quelli europei.
- L'uscita del Regno Unito dall'UE potrebbe comportare la percezione di un impoverimento generale da parte dei cittadini britannici, con la conseguente riduzione dei consumi.

Un'altra grande incognita riguarda la Cina, un mercato in cui la presenza italiana rimane ancora marginale con una quota sull'import che vale solo il 6%, a differenza

dell'Australia che è diventata leader, scalzando il dominio dei vini francesi con un'incidenza del 35%, grazie all'accordo di libero scambio vigente fra i due paesi.
A preoccupare è anche la Russia che a fine 2019 ha adottato una nuova legge, entrata in vigore il 26 giugno 2020, contenente disposizioni che introdurrebbero ostacoli alla circolazione del vino e dei suoi derivati. Diverse le criticità segnalate: un disallineamento degli standard internazionali dell'Oiv, limitazione all'import degli sfusi, divergenza dalle norme Oiv sull'indicazione dello zucchero per gli spumanti, nuova etichettatura e nuove dimensioni per varietà e luogo origine.

In un clima dominato dall'incertezza, la conquista di nuovi mercati da parte dei vini italiani diventa una condizione imprescindibile.

Capitolo 2 – Coronavirus e l'impatto sull'industria vitivinicola

Il Covid-19 è arrivato in un momento caratterizzato da una forte incertezza nei mercati mondiali, generando un'ulteriore crisi le cui conseguenze hanno colpito tutti i settori, stravolgendone nuovamente gli instabili equilibri.
La ripresa dell'Italia è spinta da alcune tendenze emerse e poi amplificate nel corso della crisi sanitaria, che si possono riassumere in digitalizzazione, innovazione, sostenibilità, identità di territorio e prodotto ed enoturismo.

Nel corso del secondo capitolo verrà dedicato un focus a parte per il tema della digitalizzazione e quello dell'innovazione, fondamentali driver di crescita per rimanere competitivi nello scenario globalizzato del settore vitivinicolo.

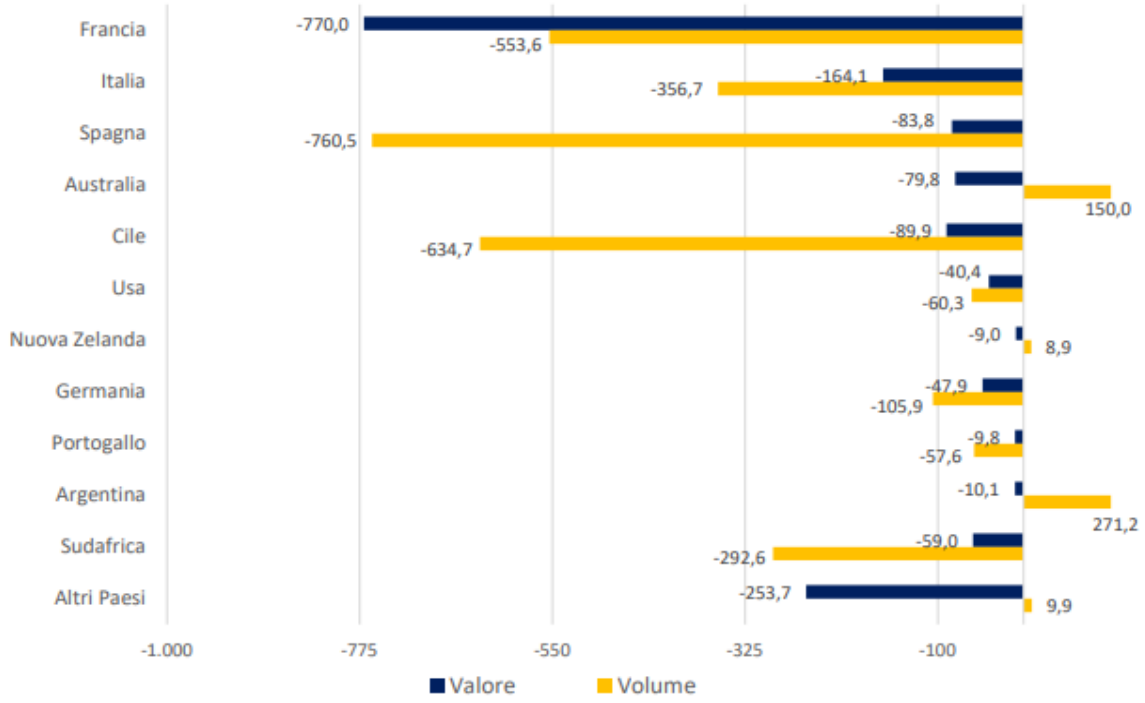
2.1 Il commercio mondiale durante il periodo Covid-19

Il commercio e il consumo di vino hanno subito un forte impatto a causa dei provvedimenti adottati dai Governi, la sospensione delle attività del canale Ho.Re.Ca ad esempio, ha registrato un azzeramento delle forniture di vino e delle vendite da parte del settore vitivinicolo.
I mesi da marzo a maggio 2020 sono stati i più incerti a causa dell'applicazione delle norme restrittive, che hanno messo a dura prova il trasporto merci arrivando anche alla chiusura delle frontiere.
Tutti i grandi produttori di vino hanno infatti subito perdite sul fatturato, si conta una riduzione delle vendite mondiali del 20%, ad eccezione di Argentina e Nuova Zelanda che sono risultate più stabili.
Tra gli stati che hanno accusato maggiormente la crisi, si trova la Francia che ha perso 770 milioni di euro e 55 milioni di litri, una diminuzione del 30% in valore e del 15% in volume degli scambi commerciali con l'estero.

Nel periodo successivo (da giugno a settembre 2020), la maggior parte dei paesi ha evidenziato una parziale ripresa, riducendo la perdita: la Francia è passata dal -30,6% al -11%, l'Italia dal -10% al -2,5% e la Spagna dal -12,6% ad un -0,3%; tendenza opposta per la Germania che ha registrato un ulteriore calo fra i due periodi. A queste performance si

contrappongono quelle di Australia, Nuova Zelanda, Portogallo e Sud Africa che hanno aumentato l'export rispettivamente del +11,5%, +7,4%, +9% e +6%.

Figura 12. Esportazioni mondiali di vino dei principali paesi esportatori in valore (milioni di euro) e in volume (migliaia di ettolitri), variazione assoluta marzo-maggio 2020 vs marzo-maggio 2019

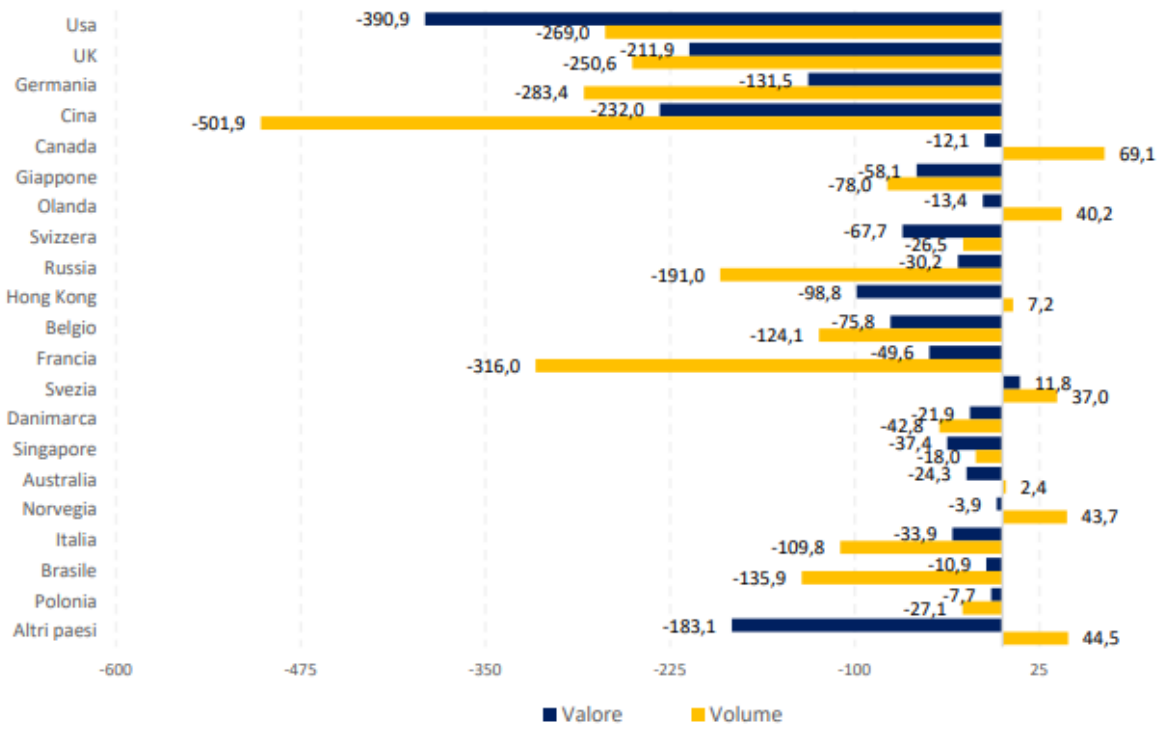


Fonte: Report CE 2020, Rete Rurale Nazionale

Analizzando ora i dati relativi all'import, osservando il periodo marzo-maggio 2020, si nota un risultato negativo per i principali mercati, con un calo del -39% per l'Italia, -24% il Belgio, -21% gli USA e -19% la Svizzera.

Si è verificato invece un aumento in Irlanda, Canada, Hong Kong, Singapore, Paesi Bassi, Svezia e Norvegia, le ultime due favorite dal Monopolio di Stato sulle bevande, che ha impedito la chiusura dei punti vendita.

Figura 13. Importazioni mondiali di vino dei principali paesi importatori in valore (milioni di euro) e in volume (migliaia di ettolitri), variazione assoluta marzo-maggio 2020 vs marzo-maggio 2019
Fonte: Report CE 2020, Rete Rurale Nazionale



2.2 I consumi di vino durante il periodo Covid-19 nel mondo

Le difficoltà causate dalla pandemia si riflettono anche sui consumi globali di vino, scesi ai minimi da 15 anni raggiungendo un valore di 2,34 miliardi di litri nel 2020.

La mappa mondiale dei consumi risulta stravolta in seguito alle continue limitazioni imposte dai Governi, con il Portogallo primo classificato con 51,9 litri, seguito dall'Italia con 46,6, dalla Francia con 46, Svizzera con 35,7 e Austria con 29,9.

Viene attribuito all'aumentata ansia e depressione il verificarsi di due comportamenti opposti nel consumo di alcool durante la pandemia[26]:

1. Si è registrato un maggiore uso in persone sopra i 40 anni, come mezzo per gestire lo stress, soprattutto nei primi mesi di lockdown

[26] Forbes, Cathy Huyghe, 2021

2. Parte della popolazione invece, ha reagito al forte stress limitando o sospendendo il consumo di alcool, per riuscire ad affrontare in maniera più lucida la situazione.

In Italia, lo scenario determinato dall'emergenza sanitaria ha provocato profondi cambiamenti, costringendo la popolazione a mutare i propri stili di vita, ad adottare nuove routine, modalità di comunicazione e sistemi valoriali.

Il confinamento forzato ha fatto esplodere gli acquisti online, dando così una forte accelerata alla crescita dell'e-commerce, infatti più della metà degli italiani (tra 18 e i 65 anni), ha effettuato almeno un acquisto online, con carrelli formati per il 67% da prodotti alimentari e bevande[27] e per il 33% da beni non food, in particolare, il comparto cura persona (17%), cura della casa (9%) e pet care (7%).
La maggioranza degli utenti che acquistano online (73%), hanno privilegiato i siti dei grandi supermercati, facendo crescere la domanda al punto tale da mettere a dura prova le logistiche di questi retailer, arrivando in alcuni casi a rotture di stock.
Non solo la GDO ma anche molti player o app di delivery del food and beverage si sono trovate impreparate a rispondere efficacemente a questa nuova, repentina e massiva richiesta.

A differenza delle nuove abitudini che contraddistinguono l'acquirente online, dove vengono favoriti i portali della GDO, nell'approccio al canale fisico si predilige il negozio di vicinato con un +14% a discapito degli ipermercati che seguono un trend in diminuzione rispetto al periodo pre-confinamento (-19%)[28]. Anche i driver di scelta sono mutati, si pone maggiore attenzione ai prodotti Made in Italy, salutari e sostenibili e nel vino le preferenze si sono allineate verso i piccoli produttori, i vini sostenibili e quelli autoctoni.

[27] Incidenza a valore su totale carrello online
[28] Rapporto Coop 2020

Figura 14. La fotografia del consumatore italiano

Fonte: Nomisma Wine Monitor

2.3 Le sfide per il mercato vinicolo italiano

Da un'analisi della Coldiretti emerge che a causa dell'emergenza sanitaria, nel 2021 il mondo ha rinunciato al consumo di una bottiglia di vino italiano su cinque, facendo così crollare del 20% le esportazioni.

La riduzione della domanda legata al consumo fuori casa (75% del mercato nazionale), ha creato severe conseguenze ai piccoli-medi produttori più concentrati a servire il canale on-trade, maggiormente danneggiato dalle restrizioni; al contrario le imprese più strutturate, come le cooperative, sono addirittura cresciute cavalcando l'onda della domanda rivolta alla GDO.

Si può stabilire che durante la pandemia, la disuguaglianza di fatturato fra le imprese vinicole è stata strettamente legata ai canali distributivi presenziati, premiando chi aveva adottato un portafoglio clienti differenziato, abituato a gestire le esigenze dei diversi mercati.

Con l'aggravarsi della situazione emergenziale in tutto il mondo, le preoccupazioni per i produttori di vino sono state molte:

- La solvibilità dei clienti ha creato grande incertezza, soprattutto di ristoranti e hotel poiché il 77% di loro ha scelto di chiudere temporaneamente l'attività.
- L'instabilità dei mercati internazionali ha determinato un calo delle esportazioni generale, che unito alle precedenti politiche doganali imposte dagli Stati Uniti e Russia, hanno reso il commercio globale di vino ancora più debole.
- Le ingenti entrate generate dal turismo internazionale hanno subito uno stop, causando gravi danni a paesi come l'Italia, la Francia e la Spagna, da sempre mete famose per gli amanti del vino. L'unico risvolto positivo di questa situazione è stato che, visto il blocco delle frontiere, il consumatore ha rivolto i propri acquisti verso realtà di prossimità, riscoprendo quindi le piccole cantine e i negozi di alimentari del territorio, aiutando così a compensare parte delle grosse perdite.
- Altra conseguenza riguarda le opportunità mancate per un'azienda vinicola di entrare in contatto con il consumatore o intermediari commerciali attraverso le fiere di settore, gli eventi, o semplicemente una cena al ristorante, tutti luoghi dove il pubblico viene a conoscenza di nuove etichette.
- Le cantine che non avevano anticipato investimenti sul digitale, si sono trovate in grosso svantaggio rispetto a chi si era già creato uno spazio all'interno di e-commerce di terzi o proprio.
- La crisi ha diminuito la disponibilità economica dei consumatori, indirizzando le preferenze verso prezzi più competitivi. Proprio a riguardo, i dati di Pambianco sui leader di settore, hanno evidenziato come i primi 10 gruppi di fascia media siano cresciuti del 3%, rispetto alla performance delle prime 5 etichette premium, calate del 12%.

Il settore vitivinicolo è da sempre soggetto all'instabilità produttiva che caratterizza la filiera, e quindi si è trovato più preparato di altri nell'affrontare gli squilibri generati dalla pandemia. Le reazioni al nuovo scenario hanno coinvolto diversi aspetti del proprio business a partire dalla comunicazione, in cui le aziende hanno dato precedenza al canale online, sperimentando nuovi approcci per mantenere attivo il legame con i clienti attraverso le degustazioni virtuali, l'utilizzo di newsletter per promuovere i servizi e intensificando le pubblicazioni sui social network.

Inoltre, per assecondare le richieste dei consumatori limitati dalle restrizioni, un rivenditore su due e un produttore su quattro ha inserito il servizio di consegna a domicilio[29].

La certezza generale è che nei prossimi 2-3 anni lo scenario economico mondiale cambierà notevolmente, tanto da rendere necessaria una rivalutazione del proprio portafoglio prodotti e clienti, dei mercati e canali distributivi al fine di allineare la produzione alle mutate esigenze e richieste dei consumatori.

Potrebbe essere l'occasione per avvicinarsi alla multicanalità, strategia di business che prevede la diversificazione dei canali di vendita, e rimettere al centro la propria identità di marchio e il sistema valoriale, rafforzando il legame con il territorio e con la comunità, grazie al supporto degli strumenti digitali (blog, newsletter, social).

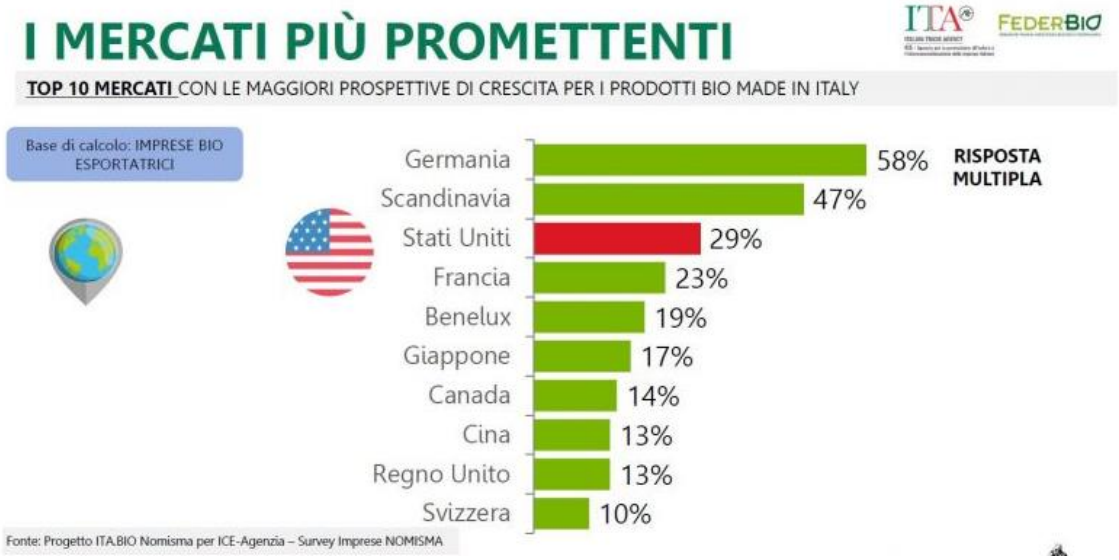
2.4 Le tendenze del mercato vinicolo italiano

La Sostenibilità

La pandemia ha accentuato l'attenzione dei consumatori mondiali verso temi riguardanti la salute e la sostenibilità, facendo sviluppare maggiore empatia verso i brand con forte senso di responsabilità sociale, e quelli che durante il periodo di emergenza si sono dimostrati più attivi verso la comunità.
A sostegno di questa tesi, si può notare come l'export di prodotti biologici sia cresciuto nel 2020 di un +8% rispetto al 2019, raggiungendo i 2,6 miliardi, con il 38% costituito dal segmento vino[30] (vini naturali, biologici, biodinamici o a basso contenuto alcolico).

[29] Nomisma Wine Monitor 2020
[30] Nomisma Wine Monitor 2020

Figura 15. I mercati più promettenti per i prodotti biologici



Fonte: Progetto ITABIO Nomisma per ICE

Secondo le aziende esportatrici, i paesi con più margine di crescita sono la Germania, la Scandinavia e gli Stati Uniti, luoghi in cui i consumatori pongono molta attenzione verso la notorietà del brand, la garanzia di sicurezza, le qualità intrinseche, il prezzo e l'origine italiana.

Nonostante le grandi difficoltà legate alla chiusura della ristorazione, al blocco del turismo e dell'export, l'Italia mantiene il primato per numerosità di aziende agricole biologiche davanti a Spagna, Germania, Francia, e vede il segmento biodinamico formato da 4.500 aziende in forte crescita, con un aumento del fatturato del 28% dal 2016 al 2019[31].

Il trend della coltivazione sostenibile è portato avanti soprattutto da imprenditori under 35[32], più inclini a investimenti in innovazione e digitale: secondo lo studio di GreenItaly, le imprese green-oriented investono maggiormente in R&S rispetto alle tradizionali (33% contro 12%), hanno in programma di utilizzare più tecnologie 4.0 (25% contro 14%) e sono costituite per la metà da personale formato (56% laureati a fronte del 32%).

Nel prossimo futuro le aziende dovranno far fronte alla sfida ambientale promossa dall'Unione Europea con la politica agraria comune (PAC) e all'European Green Deal, un

[31] Nomisma Wine Monitor 2020
[32] 56.149 imprese

piano che si pone l'obiettivo di portare l'UE entro il 2050 alla neutralità climatica[33], grazie alle strategie "From Farm to Fork" [34]e "Biodiversity"[35].

Identità di prodotto e di territorio

Altro tema caldo è il raggiungimento di un'identità di prodotto e di territorio, sfida cruciale per riuscire ad emergere in questo oceano di aziende vinicole che competono le une contro le altre.
Oggigiorno vengono prodotte circa 20 miliardi di bottiglie, portando la riconoscibilità di un marchio a essere una caratteristica fondamentale in questo settore: la crisi sanitaria ha sottolineato la necessità di lavorare su questo aspetto, progettando una strategia di comunicazione che consenta all'impresa di differenziarsi all'interno dei negozi fisici o delle piattaforme online.
Chi acquista è alla ricerca di informazioni sempre più dettagliate sulle etichette dei prodotti, e ciò che rende una bottiglia più identificabile di altre sugli scaffali e negli e-shop sono i piccoli particolari come il suo design, la tipologia di tappo e i colori delle grafiche, e il saper comunicare in modo efficace le peculiarità del vitigno o della terra d'origine.

Enoturismo

Altro argomento strettamente legato a quello del territorio, è l'enoturismo, una frontiera verso la quale le imprese vinicole italiane si sono aperte negli ultimi anni, e in seguito all'inizio della pandemia, è stato reinventato in una logica digitale, grazie alle degustazioni online e visite virtuali. Da sempre più indirizzato ad un turismo internazionale, post lockdown ha dovuto proiettare gli sforzi comunicativi verso il mercato interno, affrontando così nuove dinamiche.

Ripartire con l'enoturismo è fondamentale perché può favorire:

[33] zero emissioni nette di gas a effetto serra
[34] è il piano decennale messo a punto dalla Commissione europea per guidare la transizione verso un sistema alimentare equo, sano e rispettoso dell'ambiente.
[35] mira a indirizzare la biodiversità dell'Europa verso la ripresa entro il 2030.

- Il riconoscimento del marchio attraverso l'esperienza e la degustazione in cantina, agevolando il ricordo del prodotto durante la fase di acquisto in un ristorante/enoteca o sugli scaffali.
- Le vendite del proprio prodotto a visita terminata e la raccolta di preziosi contatti, che potranno creare un database di potenziali clienti.
- La differenziazione del proprio business, ampliando l'offerta attraverso un sistema che promuove la fidelizzazione del visitatore.

Oggi l'enoturismo va riorganizzato e rafforzato di tutti quegli aspetti che sono entrati a far parte delle nuove abitudini della popolazione: maggiore attenzione al tema ambientale, più momenti esperienziali durante la visita rispetto a quelli commerciali e superiore integrazione digitale nel corso dell'evento.

2.5 La digitalizzazione e l'innovazione come driver per il futuro

La Digitalizzazione

La pandemia da Covid-19 ha modificato le abitudini e i comportamenti delle persone, da aspetti riguardanti la salute, a quelli relativi l'alimentazione e il rapporto con il digitale.
Durante il 2020 si è registrata una crescita dell'uso di internet e dei canali social, attestandosi a 6 ore al giorno di impiego, il 98% delle volte tramite mobile: grazie al maggior tempo libero nell'arco della giornata, si è verificato un boom di preferenze per contenuti di tipo video, audio e gaming, portando alle stelle i numeri di utenti iscritti a piattaforme come Tik Tok e Twich[36].
Anche Instagram è in continua espansione, con una quantità di profili registrati del 51% maggiore rispetto al 2019, e sempre più aziende che lo prediligono per la pubblicazione di contenuti, rispetto a Facebook, You Tube e Twitter[37].
In aumento persino i neofiti del web, con un milione di italiani che per la prima volta si sono connessi al internet nel corso del 2020.
Pre-emergenza sanitaria, l'Italia risultava fra i paesi europei meno sviluppati nell'acquisto online di vino, poiché costituiva solo l'1% di tutte le vendite; durante il lockdown si è

[36] Global Digital Report 2021, We are social e Hootsuite
[37] Omnicom PR Group Italia

assistito all'esplosione del canale e-commerce, con il segmento food & personal care che ha segnato un +38,7% rispetto al 2019. Grazie al maggior tempo libero e i ritmi meno stressanti, le persone hanno riscoperto l'importanza della cura di sé sotto diversi aspetti, ad esempio potuto sperimentando nuove ricette in cucina od organizzare aperitivi virtuali in compagnia.

Figura 16. Crescita dell'e-commerce nel periodo 2019-2020

Fonte: Global Overview Report, We are social e Hootsuite

Per capire meglio come è cresciuto l'interesse dei consumatori verso l'acquisto di vino online, è utile analizzare i Google Trends[38] delle ricerche "vino online", "consegna vino a domicilio" e simili, sia nel primo che secondo lockdown le parole sono state cercate in modo consistente.

[38] sistema di analisi che riporta la frequenza delle ricerche su Google delle parole

Figura 17: Ricerche Keyword “vino online” su Google durante il primo e secondo lockdown

Fonte: Wine Monitor Nomisma

Molte query si sono poi trasformate in acquisti e come segnala l’Osservatorio Nomisma Wine Monitor, le vendite online di vino sono ammontate a 75,5 milioni di euro solo nel primo semestre del 2020, il doppio rispetto al 2019.

Tra le piattaforme utilizzate vi sono i pure player come Tannico e Callmewine, che hanno raccolto l’80% del commercio elettronico e la restante parte se la sono spartita Amazon e i siti della GDO[39].

Il portale di acquisto Tannico ha registrato un aumento di volumi del 100% nella fase di lockdown, con una maggiore incidenza di ordini proprio nelle regioni maggiormente colpite dal Covid: Lombardia (+100%), Piemonte (+90%), Emilia (+85%) e Veneto (+82%).[40]

In Italia, ad ordinare vino sono per lo più uomini della generazione Millenials (nati tra gli anni ‘80 e 2000) e con un alto potere d’acquisto, abituati precedentemente a consumarlo fuori casa.

[39] Nomisma Wine Monitor
[40] Il Sole 24 Ore

Rilevante è la differenza fra la spesa online e quella fisica, dove si evidenzia che il consumatore digital destina il 59% in più alle referenze di vino rispetto alla scelta davanti allo scaffale (3 euro al litro nel canale fisico e 4,8 euro in quello online).
Questo nuovo scenario ha costretto gli imprenditori ad accelerare l'integrazione di strumenti digitali nel proprio business, e per un settore abituato ad apportare maggiori novità in produzione che nel marketing, è stato fondamentale saper rispondere velocemente ai cambiamenti che si presentavano nei mesi di confinamento forzato.

Alcune delle best practices adottate dalle aziende vinicole sono state:

- Organizzare videochiamate a supporto dell'ufficio commerciale per non perdere i contatti con i clienti già acquisiti e come strumento per ricercarne di nuovi.
- Introdurre i web testing, tour virtuali, webinar e i canali social per mantenere il rapporto con il pubblico (consumatori, sommelier, giornalisti) anche straniero.
- Attivare collaborazioni con le piattaforme terze di settore, in modo da inserire i propri prodotti all'interno di una vetrina in forte crescita, senza bloccare le vendite nell'attesa di costruire un e-commerce di proprietà.

Il vino è di per sé un bene esperienziale, conviviale ed emozionale, per il quale i brand non hanno mai dovuto destinare ingenti capitali in comunicazione, essendo un prodotto radicato nelle abitudini degli italiani (Generazione X e Millenials); ora c'è sempre più bisogno di educare al suo consumo e di raccontarlo, per riuscire a coinvolgere i nuovi consumatori, la Generazione Z.
Per intercettare i più giovani, bisogna presidiare quelli che sono i canali d'acquisto maggiormente famigliari all'utente come i social network, luogo utilizzato sia per divertimento che per instaurare conversazioni con altri users o con i brand.
I nativi digitali amano partecipare e sentirsi considerati nelle scelte effettuate da un'azienda, ecco che diventa fondamentale saper ascoltare il mercato e riuscire a intercettare i bisogni, così da aumentare le occasioni di contatto con i potenziali acquirenti.
Nei prossimi mesi e anni si prospetta un compito complesso per le aziende vinicole: i social network si stanno evolvendo in piattaforme simili all'e-commerce: grazie alla sezione vetrina è possibile inserire i propri prodotti con il relativo prezzo e tramite un solo clic, rimandare l'utente alla fase di pagamento sul sito internet dedicato.

A differenza dei settori fashion e beauty che si sono serviti di questi strumenti, la maggioranza delle aziende vinicole non ne fa ancora uso perché non dispongono di un proprio e-commerce dove fare atterrare i clienti.

Un'altra funzionalità dei social sono le “Storie” di Instagram in crescita nel mondo del vino, poiché permettono di attirare l’attenzione, di divertire e soprattutto di raccontare aspetti reali e personali della vita aziendale.

Ecco che i contenuti interattivi ed esperienze immersive sono sempre più presenti all’interno degli strumenti di comunicazione di un brand.

L’innovazione

Altra tendenza che si è fatta spazio nel corso del 2020 è l’importanza di innovare nelle diverse aree aziendali, tema poco affrontato dalle imprese vinicole italiane, che per colpa della loro struttura dimensionale, economica e culturale, hanno destinato risorse limitate all’innovazione. L’agricoltura italiana presenta una dimensione media poderale di 11 ettari contro i 17 di media Ue, una formazione agraria che riguarda solo il 6% dei conduttori d’impresa, contro il 9% dell’Ue e un accesso a internet dell’82% per le famiglie italiane residenti in aree rurali, rispetto alla media europea dell’86%.

Dall’indagine di MovImprese emerge come siano i giovani a portare progresso tecnologico all’interno delle aziende, grazie alla predisposizione per il digitale delle recenti generazioni.
Gli imprenditori agricoli under 35 si formano su Internet, frequentano le fiere di settore, e circa il 50% applica strumenti di agricoltura 4.0 nel campo; tuttavia, per il settore produttivo italiano resta ancora molta diffidenza verso il ricambio generazionale, causando nel 2020 un calo del 5,4% di aziende condotte da giovani (under 35).
Mai come ora è evidente l’urgenza di applicare un modello di viticoltura efficiente e sostenibile, volto a proteggere un sistema fragile in cui i territori diventano sempre meno idonei ad ospitare le varietà di vitigni di cui hanno sempre disposto.

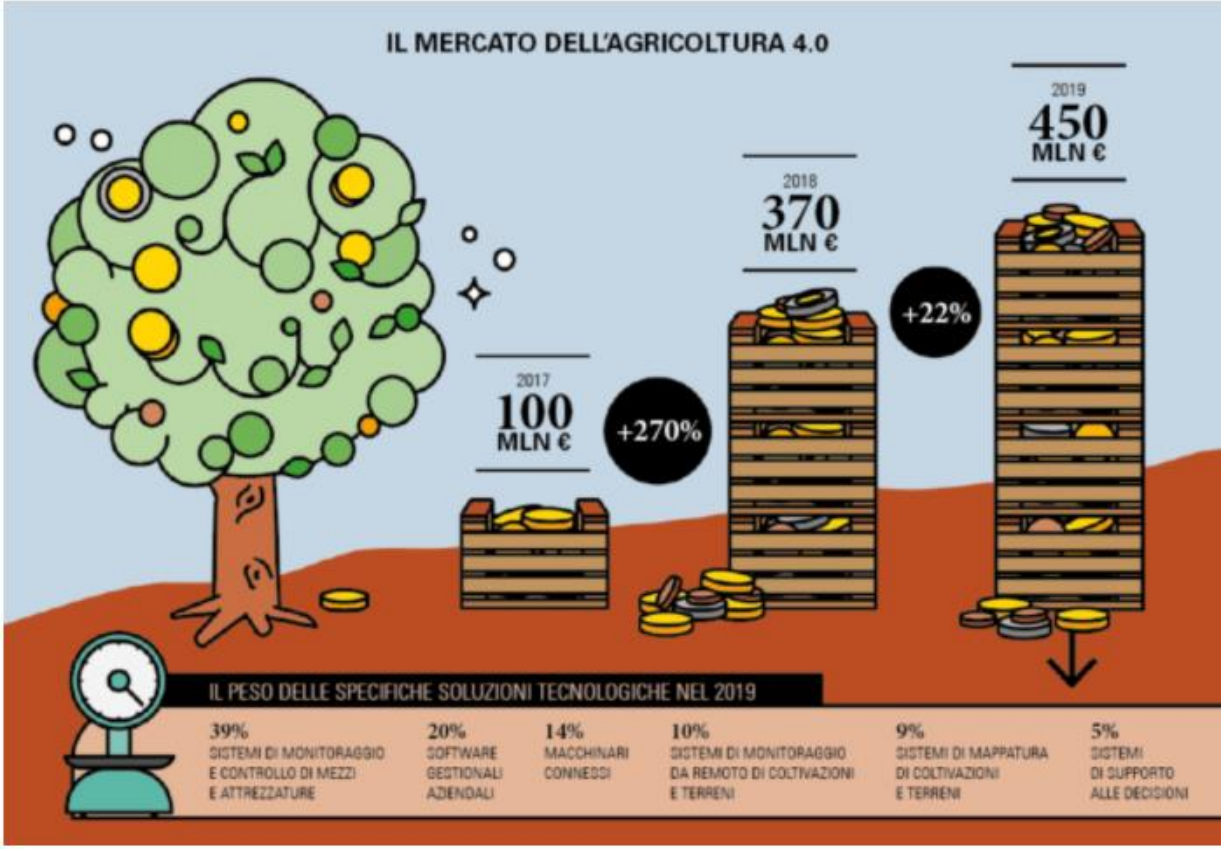
L’agricoltura 4.0 permette, dove applicata, di recuperare efficienza nei costi di produzione, una maggiore produttività e un minor impatto ambientale grazie all’uso di agrofarmaci, fertilizzanti e la giusta quantità d’acqua che necessita ogni pianta coltivata.

L’acqua rappresenta un elemento fondamentale nella filiera agroalimentare, permettendo il raggiungimento degli standard qualitativi imposti dal Made in Italy, e dunque più difficile da razionalizzare.

A causa della crisi ambientale che investe anche i territori italiani, è fondamentale intervenire nell’efficientamento del suo utilizzo in vista di uno sviluppo sostenibile: grazie a tecniche di precision farming e ad una migliore gestione della raccolta idrica, sarà ugualmente possibile ottenere elevati livelli qualitativi evitando gli sprechi.

I software gestionali, i servizi di mappatura del terreno e di monitoraggio delle macchine, sono strumenti 4.0 che vengono in aiuto in questa transizione ecologica, consentendo la riduzione dei costi e diventando più sostenibili; queste innovazioni non esauriscono la loro utilità in campo o nell’attività agricola ma se impiegate in tutta la filiera agroalimentare, rendono tracciabile il prodotto in qualsiasi fase.

Figura 18: Il mercato dell'agricoltura 4.0



Fonte: Osservatorio Smart Agrifood, VigneVinieQualita

Le soluzioni digitali lungo la catena alimentare, come la blockchain, Data Analytics, IoT, Cloud, QR Code e mobile app, stanno portando oltre il fine della tracciabilità, avvicinandosi a strumenti di marketing, grazie alla loro possibilità di raccolta dati automatizzata ed elaborazione di grandi mole di dati, fornendo puntuali analisi e consentendo la visualizzazione di tutte le informazioni relative a un prodotto.

In futuro sarà fondamentale integrare la filiera agroalimentare con tecnologie che permettano un collegamento costante tra i vari attori in un'ottica di ecosistema.

Capitolo 3 – Analisi Qualitativa

Questo lavoro nasce per fotografare lo stato dell'arte attraverso la voce diretta di dieci imprenditori del settore vitivinicolo del Nord-est, e testimoniare le difficoltà riscontrate in questo anno di pandemia, individuando i fattori che accomunano la conduzione di imprese con dimensioni differenti in tempi emergenziali.
L'obiettivo è quello di ricercare le conseguenze del Covid-19 sulle performance aziendali e sui processi decisionali, andando a studiare le tendenze riscontrate in questa transizione epocale del proprio modo di fare business e di comunicare.
La prima parte del presente capitolo definisce gli obiettivi dell'indagine e spiega quale metodologia è stata impiegata; la seconda parte costituisce il cuore del lavoro, e si basa sui dati primari elaborati dalle interviste, documentando quindi come le imprese produttrici abbiano reagito alla crisi, tentando di trasferire sui canali più attivi le quote di prodotto non più assorbite dalla ristorazione, con un'accelerazione delle vendite dirette di tipo tradizionale o tramite e-commerce.

Successivamente saranno confrontati i risultati dell'indagine condotta, con la conduzione aziendale precedente alla pandemia, evidenziando come le dinamiche non siano del tutto mutate, ma ciò che è cambiato sono sicuramente le esperienze di consumo e l'attenzione ai temi della sostenibilità e della comunità.

Infine, l'elaborato propone numerosi spunti di riflessione sulle prospettive di evoluzione del settore vitivinicolo italiano, tracciando delle possibili best practices in tema digitalizzazione da applicare come elementi di sviluppo per rimanere competitivi nello scenario attuale.

3.1 Metodologia della ricerca

I metodi di ricerca qualitativi sono stati rivalutati negli ultimi anni, in quanto più appropriati per individuare le sfumature nel comportamento di un determinato campione, non intuibili con un'analisi quantitativa.
In passato si valutava l'indagine qualitativa con i criteri applicabili a quella quantitativa, evidenziando la presenza di incongruenze e di difetti nell'analisi; grazie ai recenti modelli di attendibilità si è potuto ottenere maggiore rigore qualitativo, facendola diventare un valido strumento per spiegare il come e soprattutto il perché, del comportamento dei soggetti e del mercato.

Nel presente elaborato, il processo di raccolta, strutturazione ed elaborazione della ricerca empirica si suddivide in due fasi: una di tipo desk, che corrisponde al lavoro eseguito in precedenza orientato allo studio delle aziende attraverso la loro presenza online, e uno di tipo field, che consiste nella gestione delle interviste personali ai conduttori d'impresa o responsabili marketing.

Per rispecchiare l'eterogeneità presente nel mondo del vino, si è deciso di selezionare un campione di 10 aziende che si differenziassero per storicità, dimensioni, offerta, canali distributivi presenziati e tecniche agricole applicate.

In seguito alla raccolta e trascrizione delle conversazioni, si è passati all' estrapolazione delle informazioni rilevanti attraverso lo strumento della codifica: consiste nell'esaminare una sezione che può essere un paragrafo o una pagina, ed etichettarla con una parola o una breve frase che ne riassuma il contenuto.

I dati risultano così più accessibili da analizzare e per quelli giudicati rilevanti, si andranno a tracciare le basi su cui poi sviluppare i confronti e le considerazioni.

Per la codifica delle interviste si è scelto di seguire il metodo Gioia e Corley (2004) per riuscire a portare rigore qualitativo all'analisi eseguita, rendendola il più oggettiva possibile.

La mole di dati è stata scomposta su diversi livelli: nel primo livello (1st order concepts) si sono evidenziati con marcatori colorati i concetti maggiormente significativi espressi dagli intervistati; il secondo livello (2nd order themes) raggruppa le informazioni di

diversi soggetti, unendo quelle più utili ai fini dell'analisi sotto la stessa tematica. Nell'ultimo livello si aggregano i temi e le citazioni sotto macro dimensioni.

Nell' analisi si cercherà dunque di ricostruire l'insieme di processi che ha condotto ogni imprenditore alle scelte rilevanti nella sua carriera e nella vita dell' impresa fino al giorno d'oggi.

3.2 Indagine

Le dieci testimonianze raccolte hanno contribuito a creare un quadro molto ampio che espone tutte le possibili sfumature della gestione d'impresa nel settore vitivinicolo veneto. Quasi la totalità delle realtà aziendali prese in analisi presenziano gran parte della filiera del vino, in alcuni casi occupandosi di tutte le fasi, dalla viticoltura alla distribuzione, offrendo anche servizi di accoglienza.

Per lo svolgimento dell'indagine è stata strutturata una Check-list suddivisa in 6 blocchi di seguito elencati:

A. ORIGINE DELL'IMPRESA
B. STRUTTURA
C. CRESCITA
D. CONDUZIONE
E. CONDUZIONE – COVID19
F. PROSPETTIVE FUTURE

Ogni sezione è stata poi più o meno approfondita in base all'andamento della discussione: si è deciso di condurre un'intervista semi-strutturata, in cui l'intervistato è stato lasciato libero di spaziare senza porre paletti, in modo da sfruttare maggiormente i vantaggi di una comunicazione interpersonale.

Raccolte le interviste, si è cercato di raggruppare le posizioni espresse in gruppi di argomenti omogenei: nel secondo livello dell'analisi sono state individuate 16 categorie che esprimono le tendenze più diffuse; ogni tema raccoglie le citazioni appartenenti ad imprenditori diversi, che convogliano verso opinioni o modi di operare comuni.

Il passo successivo che completa la ricerca e precede la stesura dei risultati, è stato la creazione di titoli comprendenti tematiche simili: è presente un macro tema che delinea gli aspetti critici della vita dell'azienda prima e dopo il lockdown, il successivo raccoglie i driver di crescita utilizzati e l'ultimo i temi di comunicazione impiegati nei vari canali aziendali.

Un aspetto fondamentale è il luogo e la modalità con cui ogni intervista è stata condotta: ci si è recati personalmente presso le aziende, quattro delle quali hanno sede nella provincia di Treviso, tre nei pressi di Vicenza, una nei Colli Euganei (Padova), una nella provincia di Verona e una in quella di Venezia. Ciascun colloquio è stato registrato, con il permesso degli interlocutori, per essere successivamente ascoltato e analizzato alla luce delle evidenze raccolte nel corso del lavoro.

È stato concesso ampio spazio, evitando domande che pilotassero la risposta e in ciascuna delle 10 interviste si è cercato di ricostruire i processi che hanno portato l'impresa alla forma attuale, descrivendo i momenti salienti nella conduzione aziendale che hanno determinato una spinta del business.

Il periodo di analisi ha ricoperto un arco temporale di 4 mesi da marzo 2021 a giugno 2021 e successivamente è stata svolta l'elaborazione dei dati ottenuti.

Tabella 1. Descrizione campione

Intervistato	Azienda	Località	Anno fondazione	E-commerce/sito multilingua	Riconoscimento sostenibilità	Vendita diretta/vendita all'estero	Ricavi vendite 2020/ Bottiglie prodotte (q)	N. dipendenti
Daniele Piccinin	Piccinin Daniele Az. Agr.	San Giovanni Ilarione (VR)	2006	Si/no	Naturale	Sì/si	45.000 (q)	1-5
Linda Zanovello	Ca Lustra	Faedo di Cinto Euganeo (PD)	1977	Si/si	Certificata biologica	Sì/si	140.000 (q)	15-20
Loris Dall'Acqua	Col Vetoraz Spumanti Spa	S. Stefano di Valdobbiadene (TV)	1993	No/si		Sì/si	11.176.661 (€)	20
Ivo Nardi	Perlage SRL	Farra di Soligo (TV)	1985	Si/si	Biologico, Biodinamico, Vegano	Sì/si	6.352.597 (€)	20
Daniela Ziegler-Scapin	Ruggeri & C. S.p.A.	Valdobbiadene (TV)	1950	Si/si		Sì/si	13.484.809 (€)	35
Andrea Pagotto		(TV)	2007	No/no		No/no	-	1-5
Giorgio Puppin	Tenuta Lanterne	Annone Veneto (VE)	2016	No/no		Si/si	-	5-10
Marcella Biasin	Ca' Rovere	Alonte (VI)	1988	Si/si		Si/si	50.000 (q)	5-10
Luca Framarin	Tenuta Natalina Grandi	Gambellara (VI)	1991	Si/si	Bio	Si/si	30.000 (q)	1-5
Alyce Muraro	Muraro '952	Longare (VI)	1952	No/si		Si/no	-	15-20

Fonte: Elaborazione personale su dati tratti da Orbis e Aida

Si riporta una descrizione in sintesi delle dieci realtà aziendali trattate.

Andrea Pagotto

L'azienda di Andrea Pagotto è a gestione famigliare e si è specializzata nella produzione di uve per il Prosecco dal 2010, rappresentando l'unica impresa del campione a non vinificare. Questa realtà lavora in stretta collaborazione con le cooperative del territorio e dal 2015/16 è cresciuta grazie all'apertura di nuovi mercati per il Prosecco.

Daniele Piccinin

Daniela Piccinin nasce ristoratore e seguendo la passione del vino dopo anni di sperimentazione, nel 2006 produce il primo bianco. La sua azienda è a gestione famigliare e sceglie di coltivare vigne di Durella, una varietà in via di estinzione nel territorio veneto. Dopo un anno dalla prima annata, sperimenta l'internazionalizzazione grazie ad un importatore giapponese che gli acquista la metà della produzione.

Ca' Lustra - Linda Zanovello

L'azienda nasce nel 1977 sui Colli Euganei e si specializza nella produzione di vino naturale e biologico. Oggi in mano alla giovane generazione, segue i valori e le tradizioni di famiglia apportando parallelamente importanti innovazioni in campo e prestando forte attenzione al territorio e alla sostenibilità.

Col Vetoraz - Loris Dall'Acqua

Fondata nel 1993 da tre soci, si distingue fin da subito per la qualità dei vini prodotti e per la forte identità territoriale, che la spinge nel 2017 a togliere la parola prosecco da tutte le etichette e utilizzare solo la denominazione "Valdobbiadene docg" per identificarsi.

Perlage Winery - Ivo Nardi

Azienda famigliare fondata nel 1985, guidata da sette fratelli che fin dalle origini abbracciano la coltivazione biologica. Conosciuta a livello mondiale, nel 2019 diventa Società Benefit, portando in alto i valori di innovazione, sostenibilità e responsabilità sociale.

Ruggeri - Daniela Ziegler-Scapin

Fondata nel 1950 è una delle cantine fondatrici del settore Prosecco e l'azienda più storica del campione in analisi. Particolarmente legata alle sue origini, conta la collaborazione di più di 100 conferitori e detiene una biblioteca vegetale per contribuire alla conservazione delle varietà di vite. Dal 2017 è entrata a far parte del gruppo tedesco Rotkäppchen-Mumm.

Tenuta Lanterne - Giorgio Puppin

Nasce nel 2016 da due fratelli, che prendono in gestione una tenuta dell'800 e i suoi vigneti antichi. Si differenzia per l'unicità delle varietà coltivate e per la forte impronta all'innovazione, reinterpretando la tradizione con uno sguardo rivolto sempre al futuro.

Ca' Rovere - Marcella Biasin

Azienda famigliare dei Colli Berici che scommette nel Metodo Classico, vincendo nel 2009 il premio come terzo migliore al mondo. Riconosciuta per la sua qualità nei vini, grazie all'inserimento della nuova generazione, è diventata punto di riferimento per l'ospitalità ed eventi.

Tenuta Natalina Grandi - Luca Framarin

Azienda famigliare nata nel 1991, attenta alla qualità e alla sostenibilità sviluppando la sua coltivazione tra la collina e la pianura. Produce nel 2020 la prima vendemmia biologica.

Muraro '952 - Alyce Muraro

Azienda famigliare fondata nel 1952, legata alla produzione di vini secondo la tradizione, ma con una forte spinta all'innovazione. Con l'inserimento della nuova generazione vede due anni fa un rebranding completo, che porta più freschezza all'immagine aziendale.

3.3 I risultati

Nelle realtà analizzate si riscontrano otto imprese su dieci ereditate in gestione dalla famiglia e invece solo due nascono da un'iniziativa dell'attuale imprenditore; di queste aziende sette sono state fondate prima degli anni 2000, a riprova che nel tessuto imprenditoriale vinicolo italiano sono presenti per la maggior parte aziende storiche e a gestione famigliare.

L'inizio dell'attività per le due aziende nate dalla scelta del presente imprenditore, è riconducibile alla passione per il vino che ha portato così ad abbandonare i precedenti mestieri per dedicarsi a quello agricolo.

È il caso di Daniele Piccinin che vendendo il suo ristorante si compra i terreni per iniziare a produrre vino, inizialmente utilizzando delle vigne e una cantina in affitto, per poi nel 2010 produrre nella propria.

Situazione simile per i fratelli Giorgio e Marco Puppin di Tenuta Lanterne, che mossi dalla passione e dalla voglia di creare un'attività vinicola di proprietà, lasciano i precedenti lavori per dedicarsi al recupero di un'antica tenuta veneta e ottenere da essa dei prodotti che potessero differenziarsi dall'offerta presente sul mercato.

Le fasi critiche nella vita dell'azienda

Prima macro area analizzata riunisce tutti gli aspetti emersi nelle fasi critiche della vita aziendale del campione oggetto di studio. Questa dimensione individua i periodi o gli ostacoli nella storia dell'impresa, che secondo il soggetto intervistato hanno determinato delle sfide nella crescita della sua attività.

In questa categoria tematica rientrano alcune criticità esterne emerse nel corso dell'analisi della letteratura.

Tabella 2. Le fasi critiche nella vita aziendale

ASPETTI CRITICI	PRE-LOCKDOWN	POST-LOCKDOWN
Affermarsi nel mercato	3/10	3/10
Cambio generazionale	2/10	2/10
Vincoli burocratici	2/10	2/10
Accesso risorse finanziarie	/	3/10

Fonte: Elaborazione personale delle interviste

Con l'aggravarsi della situazione sanitaria e la conseguente adozione di norme restrittive da parte dei Governi, l'accesso alle risorse finanziarie per il settore vinicolo è stato reso più difficile, con una combinazione di limitazioni che ha portato una riduzione delle vendite del 90% verso il canale Ho.Re.Ca, del 63% per l'export e del 55% nelle vendite dirette in cantina, dovuto in gran parte alla chiusura delle frontiere e pertanto l'azzeramento del turismo[41].

Dalla tabella risulta subito evidente come prima della pandemia nessuno degli intervistati avesse espresso problematiche relative al reperimento di risorse finanziarie, aspetto che invece, soprattutto nei mesi da marzo a maggio 2020, viene segnalato da tre aziende.

[41] Nomisma Wine Monitor 2020

A subirne le maggiori conseguenze sono state le imprese che basavano il fatturato annuale sul canale Ho.re.ca, come Tenuta Natalina Grandi che al momento dello scoppio del Covid-19 copriva l'80% delle vendite. Anche Tenuta Lanterne si è trovata in difficoltà con un portafoglio clienti rappresentato fondamentalmente da ristoranti e bar, costretta addirittura ad anticipare delle forniture pur di non perdere clienti. Consapevoli del contesto emergenziale e della necessità di rivedere il modello organizzativo, nel secondo lockdown hanno virato la produzione verso il vino sfuso destinato ai privati.

Altro tema presente nelle discussioni con gli imprenditori è l'aumento negli ultimi anni di pratiche burocratiche a cui sono sottoposte le aziende: "*All'inizio questo mestiere era molto bello perché si passavano le giornate in vigneto e ora 2 giorni interi a settimana vanno dedicati alle carte*", riferisce Andrea Pagotto.

Invece, un aspetto poco presente riguarda il passaggio generazionale, tema particolarmente attuale nelle piccole e medie imprese a gestione famigliare: la maggioranza delle realtà vinicole italiane vede l'anno di fondazione negli anni Settanta e per il 70% di queste la persona al vertice è rimasta la stessa da allora.

Dal campione analizzato si può notare come siano solo due le aziende che hanno recentemente affrontato l'inserimento della nuova generazione nell'organico, nel periodo pre Covid-19 in Muraro '952 e a cavallo del 2020/21 a Ca' Rovere.

In entrambi i colloqui è emersa l'iniziale difficoltà da parte dei nuovi arrivati di riuscire a trovare un proprio spazio con i famigliari, ma tutte testimoniano i grandi traguardi ottenuti in poco tempo: Alyce Muraro ha avviato un rebranding dell'azienda che ha permesso di potersi presentare al mercato con un'immagine più fresca e moderna, e Marcella Biasin ha spinto lo sviluppo dell'area commerciale e marketing dell'impresa ottenendo ottimi risultati.

Il Covid-19 ha purtroppo rallentato ancora di più il ricambio generazionale, e come riportato in precedenza, nel 2020 si è verificato un calo del 5,4% di aziende condotte da under 35.

Dalle interviste solo Ivo Nardi ha portato alla luce il desiderio di un prossimo cambio generazionale, raccontando gli sforzi messi in pratica per riuscire a trasferire tutto il know how acquisito e garantire ai giovani la giusta formazione in azienda.

I driver di crescita

La seconda dimensione analizza la visione degli intervistati sui driver di crescita che hanno permesso di superare i sopra citati aspetti critici presentatisi nel corso della conduzione aziendale.

Dalle evidenze emerse dall'analisi, si sottolinea come un fattore funzionale alla crescita dell'impresa è sicuramente la presenza di esperienze lavorative precedenti all'avvio della propria attività. I contatti e le capacità ottenute nel mondo del vino hanno permesso ai conduttori d'impresa di comprendere più profondamente il contesto in cui si sarebbero poi messi in gioco.

Loris Dall'Acqua, prima di fondare l'azienda insieme ai due soci, ha maturato 10 anni di esperienza da enologo in realtà molto variegate, ricoprendo il ruolo di responsabile di una cooperativa di servizi e di direttore tecnico in diverse realtà, permettendogli di maturare le abilità necessarie per la gestione di un'organizzazione.

Tabella 3. I driver di crescita

DRIVER DI CRESCITA	PRE-LOCK-DOWN	POST-LOCK-DOWN
Attività commerciali	5/10	7/10
Importanza comunicazione	4/10	7/10
Investimenti recenti o futuri in produzione	8/10	8/10
Investimenti recenti o futuri in digitalizzazione	3/10	8/10
Accoglienza	4/10	9/10
Network	1/10	2/10

Fonte: Elaborazione personale delle interviste

L'ambito commerciale assume sempre più rilievo in questo contesto globalizzato, sia per il legame diretto con la performance economica, sia per la necessità di interfacciarsi con diversi mercati nazionali e internazionali. Ecco che in seguito al Covid-19, risulta evidente come la figura di un commerciale sia ormai indispensabile all'interno di un'azienda.

A questa pandemia si può attribuire il "merito" di aver accelerato la presa di coscienza da parte di ciascuna impresa sulla necessità di avviare investimenti sul digitale, dimostrando il vantaggio di chi, al momento delle chiusure forzate, presenziava già da tempo il canale online.

Durante il lockdown, otto su dieci imprese intervistate hanno sviluppato strumenti come il sito web, l'e-commerce, l'home delivery o eventi digitali; le più attive hanno implementato servizi digitali e virtual tasting per mantenere vivi i rapporti con i distributori, importatori e professionisti del settore.

Approfondendo le risposte aziendali a questa crisi, è emerso in maniera chiara l'attivazione delle vendite online, per alcune potenziando il proprio sito e per altre avviando collaborazioni con piattaforme specializzate (Tannico, Vino75 ecc.).

Questa situazione ha spronato molte realtà a terminare i progetti di modifiche al sito, in programma da diverso tempo, come Ruggeri che ha costruito il primo Wine Club nella zona del Valdobbiadene, strutturandolo non solo come un e-commerce, ma come spazio dove sviluppare una community di appassionati e piccoli brand ambassador, puntando al valore del legame con i propri clienti.

E Marcella Biasin di Ca' Rovere, che afferma : *"La nostra fortuna è stata di aver investito nel digitale già prima del covid, avevamo il sito nuovo, la newsletter attiva e i social attivi con 6.000 follower che ci seguivano. L'unico investimento è stato l'e-commerce e qualche sponsorizzazione sui social. Sta funzionando e noi cerchiamo di tenerlo sempre attivo grazie a sconti o box personalizzate"*.

Per Ca' Lustra l'apertura del canale online non ha richiesto particolari investimenti, riuscendo a settare lo shop sulla piattaforma Shopify grazie alle competenze digitali di Marco Zanovello, permettendo in primo luogo di non perdere i clienti fidelizzati che per motivi di confinamento forzato non riuscivano a recarsi in cantina, e in secondo luogo di aprire le vendite anche ad altre regioni italiane.

In un contesto emergenziale dominato dall'incertezza per i continui cambiamenti, molte aziende hanno riscoperto l'importanza di una comunicazione chiara e costante per riuscire a trasmettere un po' di ordine in quel mare di informazioni false e sconnesse che si sono

diffuse per tutto il corso della pandemia. È stato fondamentale distinguere i canali e i target a cui erano rivolte le notizie differenziando tra:

- comunicazione al trade (relazione con ristoratori, buyer e i media);
- comunicazione al consumatore finale.

Ecco che uno strumento come la newsletter è stato fortemente adoperato dalle imprese, permettendo di mantenere gli utenti sempre aggiornati e di costruire un legame di fidelizzazione.

L'altra risposta chiave a questa grave emergenza è stata l'accoglienza o enoturismo, che con la rimozione delle misure restrittive ha registrato un boom di prenotazioni e, come sottolineato in letteratura, rappresenta un'opportunità per favorire l'identificazione del marchio e la loyalty del visitatore, ampliando l'offerta aziendale.

Dal campione analizzato ben nove imprese su dieci hanno riconosciuto la crescente attenzione al tema enogastronomico e le mutate esigenze del turista in tempi Covid-19, attrezzandosi o iniziando a lavorare per offrire soluzioni in grado di ospitare questa domanda crescente.

L'azienda Col Vetoraz è stata pioniera nell'introduzione di una struttura dedicata all'accoglienza nel territorio del Valdobbiadene, e dal 2015 offre percorsi formativi con personale plurilingue, ottenendo ottimi risultati in termini di fidelizzazione del cliente, generando un volume d'affari pari al 10% del fatturato totale.

La comunicazione sui social network

Numerose aziende considerano i social network lo strumento preferito per la gestione delle comunicazioni dirette nei confronti della clientela, e non solo. Queste piattaforme infatti, danno ampia visibilità al brand senza dover investire cifre ingenti, grazie all'ottimo rendimento in termini di lead generation.

La comunicazione d'impresa deve fondare le proprie radici sui valori, i princìpi e la storia aziendale, e risultare sempre coerente in ogni campagna marketing che si esegue, sia essa online oppure offline.

L'emergenza sanitaria ha imposto alle imprese del vino una riprogettazione del modello di comunicazione, per venire incontro alla maggiore capacità critica sviluppata dai consumatori durante la pandemia. Intorno ai temi più caldi per il nuovo acquirente, si sono allineate le strategie di marketing: in primis è essenziale esprimere il legame con il territorio d'origine e comunicare l'identità del prodotto, secondo aspetto fondamentale è trasmettere maggiore umanità presentando o coinvolgendo i lavoratori nei contenuti social; il terzo punto consiste nell'inserire lo storytelling nelle comunicazioni in quanto permette al cliente di entrare in empatia con l'azienda e di rafforzare la sua fedeltà al brand.

Pertanto, è importante che le imprese siano non solo consapevoli dell'evoluzione nelle preferenze, ma che siano anche capaci di individuarle con precisione per guidare i processi produttivi verso risultati qualitativi deliberatamente studiati.

Tabella 4. La comunicazione nei social network

TEMI COMUNICAZIONE	PRE-LOCKDOWN	POST-LOCKDOWN
Istituzionale		
Valori	2/7	7/9
Territorio	4/7	8/9
Sostenibilità	1/7	5/9
Prodotto		
Vino e Processi	7/7	8/9
Servizi	4/7	7/9
Promozioni	/	3/9

Fonte: Elaborazione personale delle interviste

La generale tendenza per il mondo vitivinicolo, confermata dal campione preso in analisi, è di puntare a fare cultura del vino attraverso il racconto di ogni fase presente nelle attività del produttore, facendo vivere all'utente sui social network il luogo di provenienza del prodotto e l'esperienzialità dei momenti che portano alla sua creazione.

A conferma di ciò, Daniela Ziegler-Scapin afferma: "*Sui social puntiamo molto sui valori di Ruggeri, sulla qualità, sull'originalità e autenticità che sono temi che sono stati il risultato della pandemia, il consumatore è molto più cosciente e vuole avere maggiore sicurezza sull'origine del prodotto e sulla sua qualità".*

Molte aziende intervistate, con lo scoppio della pandemia hanno deciso di ripartire da zero con la comunicazione sui social, iniziando proprio dai valori e dalla presentazione delle risorse umane in azienda. Ampio spazio è stato dedicato per annunciare i servizi di e-commerce e di home delivery e per promuovere le offerte di box personalizzate o scontistiche sulla quantità.

Quattro aziende, avvertendo la necessità di strutturare una comunicazione migliore, si sono rivolte ad agenzie esterne che, attraverso la supervisione di un responsabile interno, hanno curato i contenuti e riadattato la strategia di marketing.

Post lockdown, la maggioranza ha deciso di incrementare i contenuti istituzionali nel piano editoriale mensile, programmando almeno un post al mese che raccontasse le peculiarità del territorio o offrisse consigli utili su itinerari da esplorare nelle vicinanze dell'azienda; si è assistito anche ad un aumento dello storytelling di tutte le fasi più caratteristiche del mondo del vino come la potatura, la scacchiatura, la vendemmia ecc.

Lo conferma Marcella Biasin, che ha inserito nel piano digitale contenuti che promuovessero l'e-commerce, e dedicato ampio spazio sulle storie di Instagram alle riprese di vita in cantina, ricevendo maggiori interazioni. Come obiettivo futuro si sono posti quello di trasmettere più credibilità e autenticità all'utente attraverso la testimonianza di come tutte le fasi siano eseguite internamente.

Col Vetoraz è una dei pochi casi in cui non si sono evidenziate particolari differenze fra il periodo precedente e successivo al Covid-19: sono rimasti sempre coerenti con la comunicazione impostata prima dell'emergenza, dedicando molti contenuti al territorio, considerato la chiave che in futuro differenzierà la denominazione Conegliano-Valdobbiadene (soprattutto l'area collinare), riconosciuta dagli esperti per le sue unicità.

Dallo studio della loro presenza online è emersa la frequente collaborazione con una macro[42] influencer coerente con il posizionamento medio-alto dell'azienda. Ecco che

[42] Oltre i 100.000 e sotto i 500.000 followers

l’utilizzo di un brand ambassador porta buona risonanza ai fini della brand awareness e brand reputation**.**

Una strategia sicuramente utile per avvicinare le nuove generazioni al mondo del vino, ma che trova ancora poco riscontro tra le aziende vinicole.

Anche Perlage Winery ha tenuto invariata la tipologia di contenuti, incentrata fin dall’inizio a sensibilizzare il consumatore sui temi della sostenibilità, del territorio e della qualità del prodotto biologico.

L'effetto covid-19 sul digitale

La seguente tabella permette di valutare in modo immediato le nuove attività intraprese da 9[43] aziende vinicole dal periodo pre a quello post lockdown. Questo confronto restituisce sinteticamente un'idea dell'impegno dedicato al digitale, per cercare di riadattare il mercato di riferimento, i canali distributivi e le nuove abitudini dell'utente finale ai cambiamenti forzati a cui hanno dovuto far fronte in pochi mesi.

Sostanzialmente non si può fare un confronto diretto fra aziende poiché ogni realtà vinicola segue una diversa strategia, monetizza il proprio terreno, uva e vino in modo differente, questo dipende dai volumi, dalla qualità della produzione e soprattutto da una scelta imprenditoriale fatta a monte.

Non esiste quindi una best practices valida per tutti, è invece possibile tracciare delle linee guida, condivise dalla maggior parte delle aziende del settore, che indicano alcuni trend verso cui tendere da qui ai prossimi anni.

Le tendenze delineate andranno seguite sapendo dosare la giusta quantità di risorse economiche nel tempo, ma soprattutto non apportando un cambio di rotta troppo repentino, il quale potrebbe portare più instabilità che beneficio.

Soprattutto nelle piccole organizzazioni dove il numero di risorse umane è ridotto e il tempo per formarle e trasferirgli le proprie competenze tecniche e valoriali è sempre troppo poco, risulta insostenibile sul breve termine pensare di adattarsi ai nuovi trend, attraverso la creazione di nuovi comparti aziendali che si occupino verticalmente della comunicazione o del presidio di nuovi canali distributivi. In altre situazioni come ad esempio nel caso di aziende vinicole strutturate, che hanno la possibilità di dedicare rapidamente ingenti risorse economiche ad attività di comunicazione, marketing, organizzazione di eventi ecc. bisogna fare molta attenzione, soprattutto se queste attività vengono delegate ad aziende terze, poiché vi è il rischio di spingere questi nuovi trend di mercato, come l'attenzione al territorio e alla sostenibilità, tracciando un cambio di direzione così netto, da sembrare talvolta incoerenti e assonanti con il tono e posizionamento tenuto in passato.

[43] Nell'analisi non è stata inserita l'azienda di Andrea Pagotto in quanto non presente online

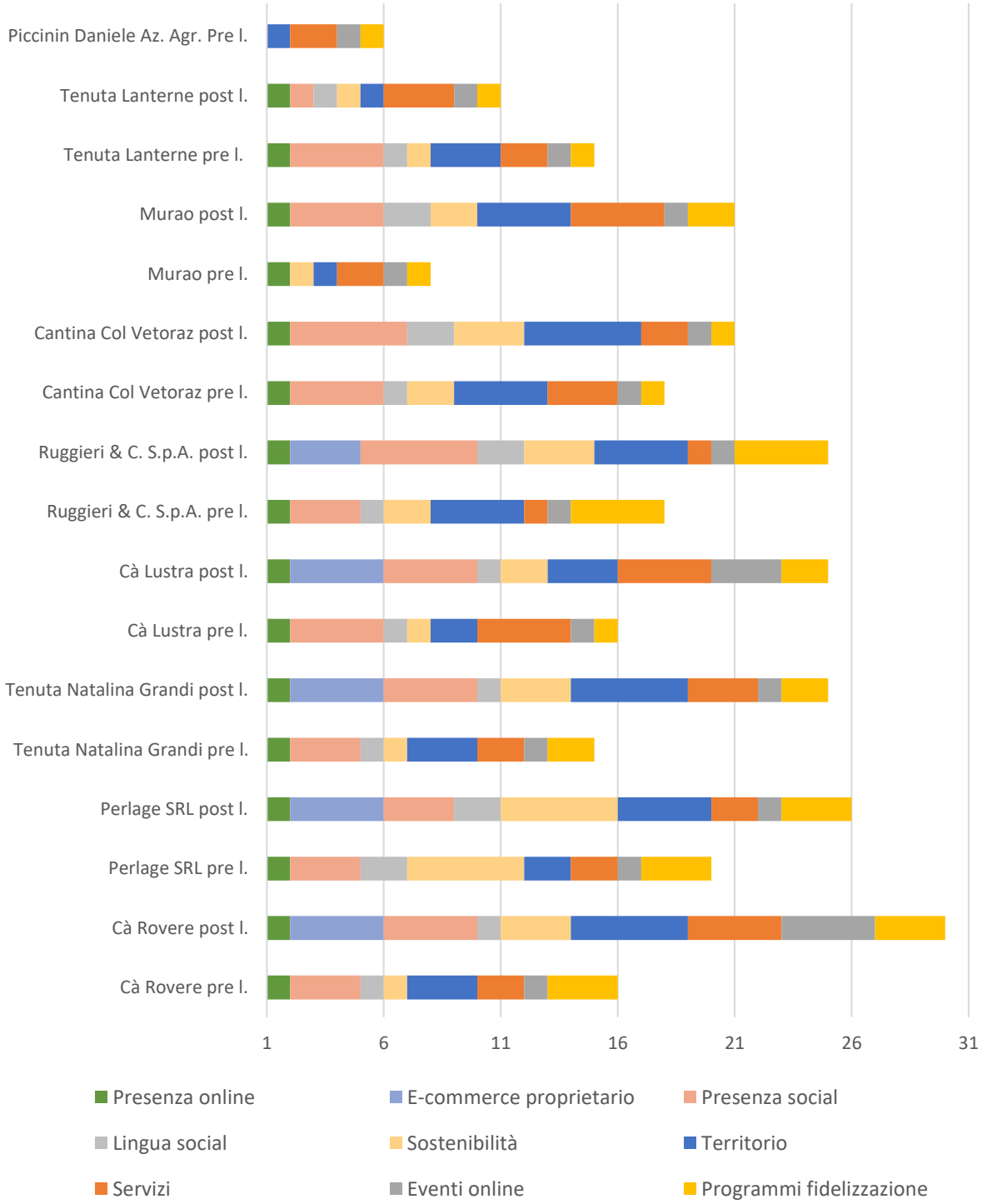
Fatta questa premessa capiamo che non è particolarmente significativo fare un confronto diretto fra due aziende, è invece molto interessante vedere quali attività sono state intraprese dalla stessa azienda in seguito al lockdown.

Il campione preso in esame rappresenta volumi di vendita, mercati di riferimento, posizionamenti, fatturati, costi e marginalità profondamente differenti gli uni dagli altri; la stessa qualità del prodotto finale, rispecchia l'attenzione, le conoscenze e i processi di ciascuna azienda.

Passiamo quindi a descrivere le variabili che abbiamo tenuto in considerazione per valutare il processo di digitalizzazione delle aziende prese in esame.

Oltre ad elencare quantitativamente le attività effettuate e la capacità di presidiare i canali social, attraverso le interviste con gli imprenditori si è cercato di andare in profondità, per comprendere quali fossero le tematiche sociali ed ambientali più calde a cui il consumatore si dimostra sempre più sensibile.

Tabella 5. L'effetto Covid-19 sul digitale



Fonte: Elaborazione personale delle interviste

Dalla tabella qui sopra osserviamo come tutte le imprese vinicole abbiano reagito ai cambiamenti dovuti al Covid-19 compiendo azioni che permettessero di mantenere vivo il rapporto con il consumatore finale, sia dal punto di vista relazionale, trovando nuovi mezzi per comunicare, sia da quello delle vendite, riadattando in parte, la propria produzione e logistica per incontrare il consumatore sui touch point in quel momento a lui più comodi.
Focalizzandoci prima sulla comunicazione, dal grafico si fa riferimento a Instagram come canale social e si può notare come quasi tutte le imprese abbiano incominciato ad utilizzarlo.

L'uso dei social network per promuovere la vendita ma soprattutto per fare storytelling, permette di pianificare, calendarizzare e modulare i contenuti che si vogliono condividere, riuscendo a trasmettere in modo univoco e costante la propria immagine e valori del brand. È proprio grazie a questi strumenti online che si è riusciti a parlare in modo massivo delle peculiarità del proprio territorio e di sostenibilità, educando chi beve a comprendere cosa vi sia dietro un calice di vino. In assenza del turismo estero, ci si è ritrovati a dover interloquire con un pubblico nuovo e localizzato vicino alle proprie realtà produttive; cresce in tal senso la necessità di far riscoprire al mercato locale quali siano gli elementi che contraddistinguono e rendono unico il proprio territorio, cercando di comunicare con una visione quasi "domestica" della cantina e dell'ambiente che la circonda, valori ed immagini più concrete, empatiche e vicine alla realtà quotidiana del consumatore di vino.

Il cambio di focus per chi già faceva comunicazione online, è stato indotto soprattutto dalle restrizioni di alcuni canali di vendita; con la chiusura dell'Ho.Re.Ca le aziende hanno dirottato parte della produzione sulla vendita al dettaglio. È interessante soffermarsi su questo passaggio poiché può risultare un po' controintuitivo se pensiamo a come è sempre stato concepito il concetto di marketing e comunicazione in funzione della vendita. Se in passato si selezionava e comunicava ad un target potenziale riuscendo successivamente ad aprire nuovi canali distributivi, rispettando una sequenza dove prima avviene la comunicazione e poi la vendita, con un cambiamento così repentino e forzato come con quello del Covid-19, questa logica si è invertita poiché, la comunicazione ha dovuto adattarsi alla vendita, avendo l'urgenza di valorizzare i soli canali distributivi consentiti.

La lingua utilizzata per comunicare sui social è una questione molto importante, che determina la corretta ricezione del messaggio al target di riferimento per i servizi proposti.

Conclusioni

Passiamo ora alle conclusioni, cercando di riassumere il percorso fatto nei primi tre capitoli fino ad arrivare alla meta finale, dove il lettore potrà trovare il succo di questa ricerca, costituito dai 3 pilastri che hanno sicuramente contribuito a limitare i danni e rendere "vincenti" molte realtà anche durante il Covid-19 e su cui vale la pena riflettere.
Nel primo capitolo si è descritto lo scenario generale del settore vinicolo pre pandemia, nel secondo invece si è cerato di fotografare la situazione attuale (post lockdown) riportando dati e numeri per restituire visione globale e fedele delle conseguenze che questo virus ha avuto sui mercati.
Solo nel terzo capitolo si è andati in profondità grazie ad una ricerca qualitativa mediante intervista diretta con gli imprenditori, che ha permesso di entrare nelle singole cantine e toccare con mano quelle che sono state le difficoltà vissute nell'ultimo anno e mezzo e le nuove prospettive che si sono aperte, portando un po' di luce anche sul breve periodo.

I tre pilastri della ripartenza

Da un'analisi delle singole imprese e delle azioni correttive che hanno effettuato a livello di canali distributivi e comunicazione, per riadattarsi alle nuove esigenze di mercato, abbiamo rilevato tre temi principali che meritano di essere approfonditi.
I tre aspetti su cui andremo a ragionare sono validi per tutte le imprese vinicole, a prescindere dalla dimensione, fatturato e organizzazione interna e riguardano:

1. Il cambio generazionale e la valorizzazione di risorse umane native digitali;
2. La presenza online;
3. La sostenibilità e la responsabilità d'impresa.

I tre temi sono fortemente correlati fra loro, il primo riguarda l'imprenditore in prima persona a prescindere che abbia un "erede" o meno, poiché va a toccare sia aspetti manageriali che emotivi e personali; il secondo riguarda la capacità e la lungimiranza del management di utilizzare gli strumenti online per comunicare, educare e vendere. Il terzo punto infine si concentra sui contenuti, che gli strumenti online permettono di comunicare

e l'applicazione di azioni volontarie a positivo impatto sociale, e in modo più ampio riguarda la visione di chi sta al vertice.

Il cambio generazionale e la valorizzazione di risorse umane native digitali

La maggior parte degli imprenditori intervistati guidano l'azienda vinicola di famiglia e altri invece spinti da una forte passione e desiderio hanno intrapreso questo tipo di percorso in modo autonomo. In entrambi i casi è logicamente presente il desiderio che l'attività viva il più a lungo possibile, dunque presto o tardi sorgerà la questione del cambio generazionale. È fondamentale interrogarsi il prima possibile su questo aspetto, poiché la criticità non risiede nel "quando" si dovrà effettuare questo passaggio o "a chi" si dovranno cedere le redini, l'ostacolo più grande sarà il modo con cui il passo verrà realizzato. Spesso l'imprenditore tende ad accentrare su di sé la maggior parte delle decisioni per paura che, delegando tali responsabilità, non si riesca ad ottenere un risultato simile al proprio.

A prescindere che l'azienda sia a gestione familiare o meno, non bisogna commettere l'errore di immaginare il cambio generazionale come un passaggio del testimone fra due sole persone, andrebbe visto invece come un processo di delega più che una singola azione che sancisce il cambio.

Il problema è soprattutto culturale e legato alla scarsa propensione di chi sta al vertice di trasmettere in modo organizzato e graduale le proprie competenze ed esperienze ai collaboratori. Prevedere una struttura aziendale capace di auto-rinnovarsi e un sistema di crescita professionale, è l'unico modo per risolvere la fase critica del cambio generazionale o il subentro di terze parti.

Come si è visto durante il periodo di lockdown, è stato soprattutto nelle cantine dove erano presenti nativi digitali, che si è riusciti ad accogliere con maggiore prontezza e reattività il cambiamento, utilizzando strumenti online per continuare a comunicare e vendere i propri prodotti.

I Millenial sono nati e cresciuti in un mondo immerso nel digitale, hanno molta confidenza nell'utilizzo dei social per curare relazioni e rimanere aggiornati sui temi di attualità, sono abituati ad acquistare prodotti e servizi da e-commerce, rappresentano quindi i veri promotori del cambiamento e dell'innovazione all'interno delle imprese vinicole. Bisogna però saper valorizzare queste risorse, condividendo con loro una visione e una strategia che si vuole seguire, e lasciando parallelamente uno spazio di manovra a livello operativo che permetta loro di esprimersi e sperimentare.

Testare, creare nuove partnership e immaginare combinazioni a livello di canali distributivi che sappiano proporre il vino in modo anche anticonvenzionale e differente può essere un ottimo punto di partenza. Dalle interviste è risultato che nonostante il Covid-19 avesse temporaneamente congelato tutte le attività dedicate all'ospitalità e degustazione proposte dalle cantine, molti imprenditori e responsabili marketing hanno espresso la loro intenzione di continuare ad investire in promozione soprattutto online, per allargare il loro bacino di utenti e parallelamente incrementare gli spazi dedicati all'accoglienza in previsione di una prossima apertura. In tre situazioni specifiche durante le interviste, i figli dei titolari hanno confermato che l'investimento sui social e l'integrazione di un sito e-commerce, ha contribuito notevolmente a far conoscere il brand, portare nuovi consumatori in cantina, nutrire un rapporto con un mercato anche locale e recuperare in piccola parte le vendite perse a causa della pandemia.

La presenza online

Il secondo tema da affrontare è quello della presenza online, già nel paragrafo precedente si è introdotto questo argomento parlando di nativi digitali e di quanto importante sia strutturare un percorso di crescita professionale e d'innovazione che favorisca l'utilizzo di questi strumenti.

Concentrandosi in primo luogo sui social, cerchiamo di fare un po' di chiarezza ed ordine sull'argomento, spiegando come dovrebbero essere sfruttati per vendere di più; spesso infatti li si limita al solo scopo di creare una community con cui scambiare valore, ma al giorno d'oggi sono diventati vere e proprie vetrine. Questa visione incompleta spesse volte condivisa da chi sta al vertice, porta ad approcciarsi ai social e al sito internet

in modo settoriale, trattando questi strumenti in modo tecnico anziché strategico. Bisogna invece domandarsi quale sia il fine ultimo che si vuole raggiungere e decidere fin da subito come si voglia monetizzare la propria community.

Concretamente i social non sono altro che uno spazio al pari di una piazza, dove le persone passeggiano, interagiscono fra loro, intrattengono conversazioni su persone/brand/negozi i quali espongono i loro prodotti, e giudicano tutto ciò che le circonda dando continui feedback (mi piace, non mi piace e commenti).

Per un imprenditore è necessario quindi comprendere e strutturare una strategia online che segua queste 3 fasi: attrazione (di un pubblico in target con i prodotti che si offrono), educazione (i social si prestano molto bene a questo scopo, ad esempio mediante dei video è possibile condividere in diretta le lavorazioni e i processi produttivi che avvengo sia in campo che in cantina); l'ultima fase è la vendita, come anticipato i social non sono lo strumento più adeguato, ciò nonostante sono un ottimo mezzo per traghettare efficacemente gli utenti profilati verso l'e-commerce del proprio brand.

Fatta questa premessa si approfondisce uno dei tanti risvolti positivi a cui la comunicazione online può contribuire e poi si scenderà nel dettaglio dando dei consigli pratici su come utilizzare i social in modo proficuo.

A differenza di altri prodotti il vino è un bene che si osserva, annusa e gusta, non è semplice riuscire a comunicare attraverso immagini e testo le sfumature del suo profumo, i sentori che si percepiscono in bocca o nel retronasale. Risulta più facile invece condividere foto e video di situazioni di convivialità e festa, descrivendo le sensazioni che si vivono mentre si gusta un vino o narrare la storia delle terre e delle persone che hanno contribuito a produrre quella bottiglia. Parte integrante del piacere di una degustazione sta anche nel vivere i luoghi dove si coltiva la vite e incontrare le persone che hanno trasformato i suoi frutti in vino, non a caso l'enoturismo è una delle tendenze più in crescita. Oggi il 52% delle cantine condivide contenuti online riguardanti percorsi di degustazione, in passato nonostante ci fossero meno limiti legati alla mobilità, questa percentuale era molto più bassa, (15% nel 2014, 40% nel 2018). Gli eventi in cantina permettono di fidelizzare la clientela locale ma anche di portare turisti dall'estero[44] (il 28% del turismo estero viene in Italia per interesse legato al vino e cibo).

[44] Unioncamere

È importante quindi usare la comunicazione social per promuovere aperitivi, degustazioni e pranzi in vigna, dando agli utenti informazioni chiare e aggiornate: data, luogo e costo dell'evento, cosa prevede l'esperienza ecc. L'evento stesso è un'occasione per produrre materiale fotografico e video per future pubblicazioni da calendarizzare ed è il momento più propizio per ottenere recensioni, condivisioni e commenti sulle proprie pagine; un modo per facilitare gli ospiti a condividere la loro esperienza sui social, è rendendo disponibile una rete Wifi e mostrare tavoli o depliant gli account social della cantina e gli hashtag da utilizzare. Un altro consiglio è quello di creare degli spazi che godano di una buona illuminazione e particolarmente rappresentativi della cantina/brand, in altre parole "instagrammabili": certe aziende hanno una vista panoramica, altri elementi architettonici dell'edificio particolarmente suggestivi o magari degli animali/mascotte in giardino che rendono il luogo unico.

Si conclude il paragrafo suggerendo tre semplici azioni che possono aiutare fin da subito l'imprenditore a sfruttare Instagram senza dover conoscere complicati tecnicismi relativi al funzionamento della piattaforma. Tendenzialmente la maggior parte dei contenuti soprattutto le storie dovrebbero avere sempre una patina di autenticità e spontaneità, una foto o un video girato autonomamente con il proprio dispositivo è più che sufficiente ed è quello che si aspettano gli utenti dall'altra parte dello schermo. Nello specifico per quanto riguarda Instagram, si consiglia di utilizzare la sezione delle storie che durano 24 ore, per caricare foto ma soprattutto video di attività quotidiane come la vendemmia, l'imbottigliamento o più semplicemente una passeggiata nel proprio vigneto. È possibile salvare le storie in evidenza rendendole così disponibili per un tempo illimitato; essendo i primi contenuti che l'utente visualizza nel momento che atterra sul profilo, questa sezione può essere usata per racchiude in pochi video divisi per argomento, la vision, mission e storia aziendale, oltre che eventi e degustazioni.

Infine, uno strumento che potrà aiutare nel costruire una reputazione al brand è l'influencer marketing, di cui esistono svariati tipi di collaborazione in a base al seguito che ha il testimonial e al budget aziendale. Ovviamente non si può basare la propria strategia di online marketing solo sugli influencer, poiché il ritorno sull'investimento non è sempre così immediato e misurabile.

Si consiglia di cooperare per un periodo di 3/6 mesi con veri amanti del vino e più in generale del mondo enogastronomico, e che abbiano un seguito di almeno 10/15 mila followers (micro-influencer).

La partnership risulterà molto meno onerosa poiché la leva che smuove questi ambassador è spesso l'affinità con il prodotto, e in alcuni casi si potrà concordare una collaborazione a scambio merce in cambio di recensioni, video e foto da ripubblicare sui canali social aziendali.

La sostenibilità e la responsabilità d'impresa.

Agire quotidianamente seguendo comportamenti virtuosi e rispettosi dell'ambiente, è l'unico modo per immaginare un futuro dove le prossime generazioni abbiamo le nostre stesse possibilità. Si considera quindi la sostenibilità un tema vitale che costituisce infatti il terzo pilastro che si andrà a discutere e su cui vale la pena riflettere, poiché tocca trasversalmente tutti gli ambiti aziendali: la produzione, la scelta dei fornitori, la gestione delle risorse umane, del marketing ecc.
Partendo dalla comunicazione, di cui si è ampiamente parlato nel paragrafo precedente, si sottolinea l'importanza di creare contenuti che tocchino anche indirettamente aspetti ambientali poiché saranno progressivamente sempre più efficaci e richiesti dai consumatori. I comportamenti d'acquisto di vino, specie nei giovani, confermano che gli acquirenti sono informati su questioni di carattere ambientale, etico e sociale. Anche le imprese dovranno intraprendere azioni volte alla sostenibilità non solo ai fini di marketing per soddisfare in modo più o meno veritiero il consumatore finale, ma anche verso i suoi dipendenti e la comunità che la circonda, aumentando così la sua responsabilità sociale.
La responsabilità sociale d'impesa si basa su un agire economico consapevole e volontario che si concretizza mediante scelte eticamente rispettose dell'ambiente e della società.
Uno dei compiti futuri che spetterà al marketing di un'azienda sarà proprio quello di consapevolizzare ed educare i consumatori a riconoscere le giuste azioni a tema sostenibilità e guidarli verso acquisti coerenti con i loro valori.
Guadagnarsi la fiducia del consumatore sarà l'obiettivo primario da raggiungere nel prossimo futuro per ogni brand, e sarà proprio compito del marketing riuscire a trasmettere affidabilità e credibilità in ogni azione compiuta da un'azienda.

BIBLIOGRAFIA

Cardos, A. (2020), “Coronavirus Research”, *GWI*

Coldiretti, (2021), “Covid: crolla del 20% il consumo di vino italiano all’estero”

Faustino, E. (2019), “Le vendite del vino”, *Mille Vigne.*

Gianotti, A. (2020), “PMI la ripresa post Covid”, *Il Sole 24 ORE*

Huyghe, C. (2021), “Alcohol, Interrupted: COVID’s Impact On Personal Wine Consumption, And Best Practices Moving Forward”, *Forbes*

Nomisma Wine Monitor, (2020), “Esportare negli Usa prodotti bio italiani”

Nomisma Wine Monitor, (2020), “L’e-commerce nel vino prima e dopo l’emergenza coronavirus”

Nomisma Wine Monitor, (2020), “Lockdown per la ripresa economica: come siamo cambiati e come devono cambiare, di conseguenza, le aziende italiane”

Nomisma Wine Monitor, (2020), “Settore Agroalimentare italiano”

Nomisma Wine Monitor, (2020), “The world after Lockdown”

Mediobanca, (2020), “Indagine sul settore vinicolo”

OIV, (2019), “State of the vitivinicultural sector in 2019”

Pagani, P. (2020), “La filiera agroalimentare diventa sempre più digitalizzata”, *VVQ*

Rannekleiv, S. (2020), “Wine quarterly”, *Rabobank*

Rete Rurale Nazionale (2020) “Report CE vino e covid”

Starri, M. (2021), “Global Digital Report 2021”, *We are Social*

SITOGRAFIA

Commissione Europea/ Food Safety, https://ec.europa.eu/food/index_it

Forbes, https://www.forbes.com/

Global Web Index, https://www.gwi.com/

Il Sole 24 ORE, https://www.ilsole24ore.com/

ISMEA, https://www.ismea.it/istituto-di-servizi-per-il-mercato-agricolo-alimentare

Mille Vigne, https://www.millevigne.it/

Unione Italiana Vini, https://www.unioneitalianavini.it/

Vigne, Vini &Qualità, https://vigneviniequalita.edagricole.it/

Wine Monitor, https://www.winemonitor.it/

APPENDICE

1 Checklist

A. ORIGINE DELL'IMPRESA

- Com'è nata l'impresa?
- Impresa familiare? Ereditata o fondata?
- Come è nata l'idea di impresa?
- Cosa l'ha motivato ad intraprendere l'attività imprenditoriale?
- Chi ha guidato la scelta imprenditoriale?
- Come ha organizzato il piano d'azione per lanciare l'attività?
- Aveva già avuto contatti con il settore prima?
- Esperienze professionali o personali precedenti l'hanno condotta alla scelta di questo settore per avviare un'attività in proprio?

B. STRUTTURA

- Come è strutturata/organizzata l'azienda?
- Nella fase iniziale dell'attività aveva in mente alcuni profili professionali adatti all'azienda?
- Ha adottato gli stessi criteri per selezionare tutti i nuovi ingressi? Se sì, quale e perché?

C. CRESCITA

- Quali sono stati dei momenti/Degli eventi rilevanti dal punto di vista della crescita?
- Mi parli di chi ha creduto nella sua iniziativa sin dal momento in cui ha deciso di diventare imprenditrice.

D. CONDUZIONE

- Quali ostacoli ha incontrato nell'affermarsi come leader della nuova azienda o nel farsi riconoscere come leader di quella esistente/di famiglia?
- Quali ostacoli si aspetta di incontrare in futuro, ora che ha maturato molta esperienza imprenditoriale?
- Se dovesse scegliere 3 elementi o caratteristiche del proprio modo di operare come imprenditrice/imprenditore, quali citerebbe?
- Se dovesse identificare le due aree aziendali sulle quali si è spesa di più per far crescere l'azienda, quali sono?

E. CONDUZIONE – COVID19

- A fronte della crisi sanitaria la sua impresa ha dovuto anticipare degli investimenti sul digitale o trasformare l'impresa? Come? ha dovuto assumere nuove risorse? Quali esiti avete riscontrato o risposte avete ricevuto
- La comunicazione ha dovuto adattarsi, quali temi sono stati privilegiati?

F. PROSPETTIVE FUTURE

- Come avviene il cambiamento/si afferma l'innovazione in azienda? Ci racconta un caso/esempio significativo di innovazione? (farsi raccontare processo, decisioni, motivazioni e attori chiave, sia interni che esterni, individuandone il contributo)

2 Note Metodologiche

I risultati della classifica derivano dal punteggio assoluto raggiunto da ogni azienda e assegnato nel seguente modo:

- **Presenza online**, 0 punti se non è presente il sito, 2 punto se presente;
- **E-commerce proprietario**, da 0 a 5 punti, in base alla presenza di una piattaforma di e-commerce proprietaria sul proprio sito, valutandone la fruibilità e completezza;
- **Presenza social**, da 0 a 5 punti, valutata per quantità (numero di follower, costanza delle pubblicazioni) e qualità dei contenuti (storytelling, coerenza, interazioni);
- **Lingua social**, 1 punto se presente una sola lingua, 2 punti se bilingue;
- **Sostenibilità**, da 1 a 5 in base ai riferimenti a iniziative in tema di sostenibilità;
- **Territorio**, da 1 a 5 analizzando i contenuti relativi alla promozione del territorio;
- **Servizi Covid-19**, da 1 a 5 punteggio relativo alle iniziative specifiche (Home delivery, Comunicazioni su aperture o chiusure ecc.);
- **Eventi online**, da 1 a 5 punteggio relativo alle iniziative specifiche e alla loro promozione online (webinar formativi, degustazioni online ecc.);
- **Programmi fidelizzazione**, da 1 a 5 in base ai riferimenti relativi a programmi di fidelizzazione (newsletter, wine-club/sezioni dedicate nel sito internet, offerte speciali per degustazioni, scontistica o promozioni ecc.).

	Presenza online	E-commerce proprietario	Presenza social	Lingua social	Sostenibilità	Territorio	Servizi	Eventi online	Programmi fidelizzazione	**TOT**
Cà Rovere pre l.	2	0	3	1	1	3	2	1	3	16
Cà Rovere post l.	2	4	4	1	3	5	4	4	3	30
Perlage SRL pre l.	2	0	3	2	5	2	2	1	3	20
Perlage SRL post l.	2	4	3	2	5	4	2	1	3	26
Tenuta Natalina Grandi pre l.	2	0	3	1	1	3	2	1	2	15
Tenuta Natalina Grandi post l.	2	4	4	1	3	5	3	1	2	25
Cà Lustra pre l.	2	0	4	1	1	2	4	1	1	16
Cà Lustra post l.	2	4	4	1	2	3	4	3	2	25
Ruggieri & C. S.p.A. pre l.	2	0	3	1	2	4	1	1	4	18
Ruggieri & C. S.p.A. post l.	2	3	5	2	3	4	1	1	4	25
Cantina Col Vetoraz pre l.	2	0	4	1	2	4	3	1	1	18
Cantina Col Vetoraz post l.	2	0	5	2	3	5	2	1	1	21
Murao pre l.	2	0	0	0	1	1	2	1	1	8
Murao post l.	2	0	4	2	2	4	4	1	2	21
Tenuta Lanterne pre l.	2	0	4	1	1	3	2	1	1	15
Tenuta Lanterne post l.	2	0	1	1	1	1	3	1	1	11
Piccinin Daniele Az. Agr. Pre l.	0	0	0	0	1	1	2	1	1	6
Piccinin Daniele Az. Agr. post l.	0	0	3	2	2	4	1	1	1	14