

Matteo Rossi

Ph. D. in Management and Corporate Governance

Department of Analysis of Social and Economic System (DASES)

University of Sannio

via delle Puglie, 82 – 82100 Benevento (Italy)

mrossi@unisannio.it

Dinamiche competitive e modelli di business nel settore vitivinicolo.

Il caso delle imprese campane.

Publication summary

The aim of this paper is the analysis of the wine sector so as to evaluate the strategic choices of the Italian enterprises, with respect to the presence of new competitors, responsible for the many changes of the sector.

Considering the elevated fragmentation of the productive units, the Italian wine industry, mainly in the South of Italy, is characterized by a massive presence of SMEs.

On these bases, this research focuses on the analyses of business strategies, in particular of competitive and marketing strategies adopted by a sample of wine growers and producers in Campania. Currently, Campania represents one of the regions with major potential: with three DOCGs and seventeen DOCs, it shows great promise for the Italian wine sector. Furthermore, the rediscovery of some high quality autochthonous vines has given this region a chance to become an important study case for possible future developments. Nevertheless, one of the problems of wine growing in Campania is not so much the quality of the product, as the lack of marketing policies (Esposito et al., 2001; Pignataro, 2003; Pomarici et al., 2006).

This situation should urge the management to operate a reappraisal of the main strategic decisions, especially of the competitive ones, considered as entrepreneurial choices directed to pursuit a sustainable competitive advantage (Porter, 1985), necessary to assure profitability in the long run (Rispoli, 1992; Grant 1994).

Moreover, the paper presents a comparison between Campania and Tuscan's productive chains.

This analysis can be classified as a descriptive research (Sellitz et al., 1976) since the aim was to reach an in-depth knowledge directed to define a theory. The research has been carried out using the deductive method: the formulation of a hypothesis, which is verified only at a later time through the application of one or more specific cases.

Key words: marketing strategies, Italian wine sector, Campania's SMEs.

Introduzione

L'attività di produzione del vino è stata considerata da sempre come componente del settore agricolo, gestita con modelli aziendali della piccola impresa a conduzione familiare e con prevalente attenzione al prodotto e al processo produttivo.

Dagli anni ottanta in poi, con l'evoluzione delle logiche produttive, l'allargamento dei mercati internazionali, la definizione di normative e disciplinari che hanno qualificato le modalità di produzione, il settore vitivinicolo ha vissuto una profonda trasformazione, portando all'affermazione di modelli di impresa avanzati, con logiche di gestione manageriali comparabili con quelle già sviluppate e consolidate nelle imprese industriali.

Un primo fattore di innovazione del modello di impresa vinicola è stato l'avvento di *competitors* localizzati nelle nuove realtà produttive internazionali (Argentina, Australia, California, Cile, Nuova Zelanda, Sud Africa) che si sono fin da subito caratterizzate per modelli gestionali mutuati dalle esperienze più avanzate.

In tale rinnovato contesto competitivo il profilo delle imprese del vino risulta molto eterogeneo, con la presenza di tre tipologie di gruppi: le global company, attive in quasi tutti i segmenti del settore bevande; le grandi aziende vitivinicole nazionali, che operano a livello internazionale e che continuano a concentrarsi sull'attività vinicola; le piccole imprese locali, focalizzate su strategie di nicchia.

Con riferimento al contesto europeo, in generale, ed italiano, in particolare, l'innovazione nella gestione delle imprese vinicole ha riguardato soprattutto le funzioni di vendita, di logistica e di produzione. Poco valutata, invece, la funzione marketing, spesso considerata accessoria e strumentale rispetto a quelle che riguardano strettamente il prodotto e i processi produttivi.

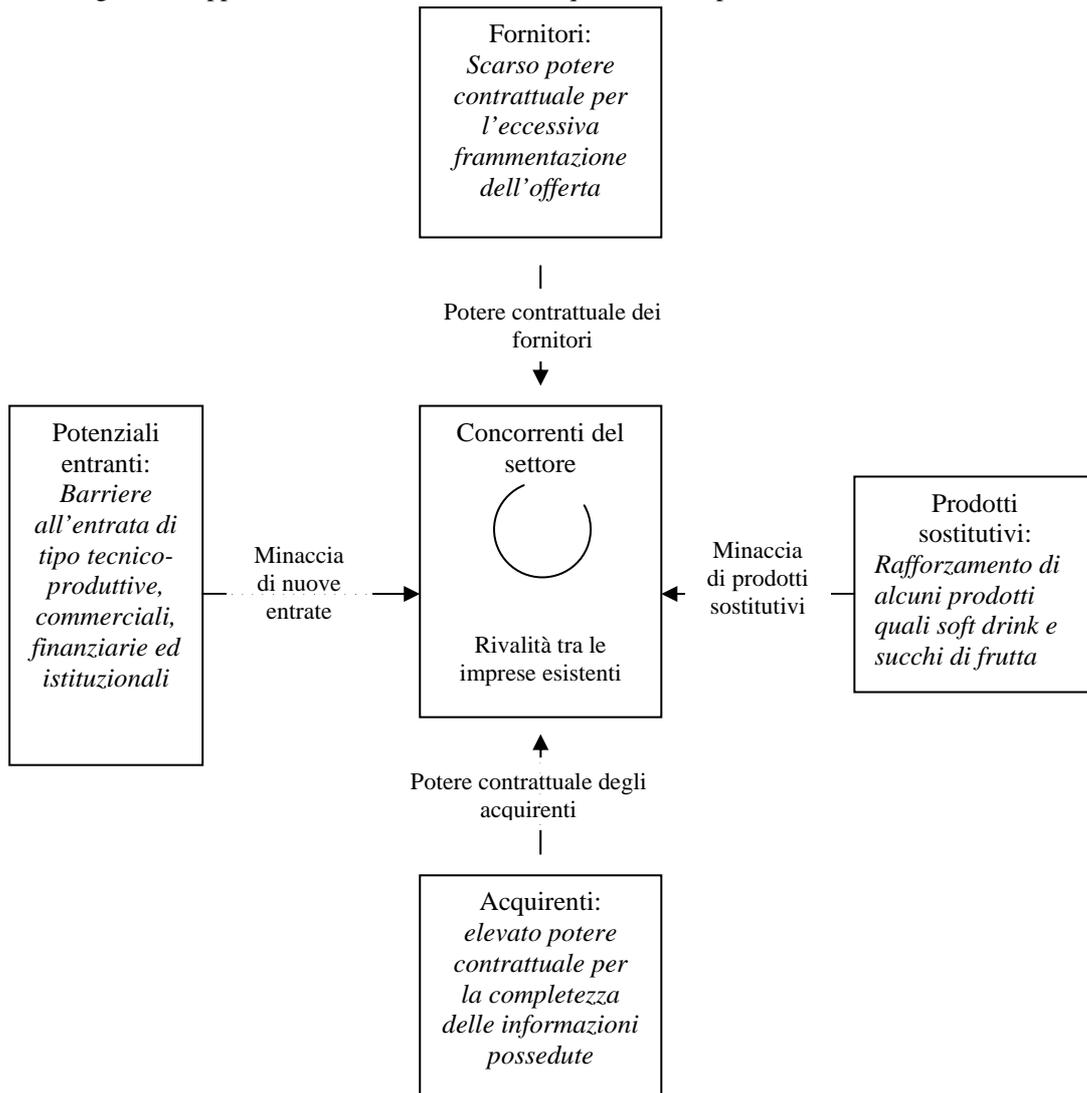
Il sistema vitivinicolo italiano si presenta estremamente variabile, con connotazioni differenti nei diversi ambienti di coltivazione e produzione del vino, ma l'industria vinicola italiana ha evidenziato delle debolezze strutturali a cui è necessario porre rimedio. Queste indicazioni sono a fortiori più vere per il settore vinicolo campano, che risente ancora oggi di una elevatissima polverizzazione dell'offerta. Il rischio di tale situazione, protratta nel tempo, è quella di vedere fagocitate molte aziende che potrebbero divenire preda dei grandi gruppi nazionali e/o internazionali, che sono alla ricerca di piccole realtà produttive di buona immagine, ma con una scarsa capacità competitiva.

Preliminare alla realizzazione dell'indagine è stata la determinazione del grado di attrattività del settore, che dipende strettamente dalla competizione fra le imprese che vi operano.

La premessa di base dell'analisi settoriale è che il livello di redditività non può essere considerato un incidente storico e neppure il risultato di influenze specifiche interamente a livello settoriale, bensì determinato dalle caratteristiche della sua struttura.

Secondo Porter (1985), l'attrattività di un settore viene determinata dalla redditività che le imprese possono conseguire al suo interno (Figura 1); e questa viene stabilita, di solito, tenendo conto della redditività del capitale investito (ROI)¹.

Figura 1 L'applicazione del modello delle cinque forze competitive al settore vitivinicolo



Fonte: Elaborazione da Grant, 1994

Un settore, infatti, esercita un ruolo di catalizzatore nei confronti delle imprese quando c'è la possibilità di conseguire un ROI superiore al costo del capitale. Nel caso di specie, il settore vitivinicolo presenta un tasso di redditività del capitale investito interessante (7,9%),

¹ Grant R. (1994), *L'analisi strategica nella gestione aziendale*, il Mulino, p. 63.

ma inferiore rispetto alle società del settore bevande (10,7%) e al valore medio delle principali società italiane industriali (11,7%). Considerando l'effetto delle barriere all'entrata e all'uscita è possibile determinare il grado di pressione competitiva all'interno del settore vitivinicolo. Tali barriere sono meccanismi differenti che presentano delle correlazioni: la presenza congiunta dà luogo a diverse combinazioni di rischio/redditività. Il settore in esame presenta una situazione di redditività bassa e rischiosa (Figura 2), dovuta alle basse barriere all'entrata, che non proteggono le imprese presenti nel settore garantendo una redditività soddisfacente, e alle elevate barriere all'uscita che, non consentendo facili disinvestimenti, non permettono l'eliminazione dei produttori marginali.

Figura 2 Il grado di pressione competitiva del settore vitivinicolo

		Barriere all'uscita	
		Basse	Elevate
Barriere all'entrata	Basse		Redditività bassa e rischiosa
	Elevate		

Fonte: Elaborazione da Porter, 1980

In un contesto competitivo complesso ed incerto come quello attuale, risulta fondamentale, per le imprese del settore vinicolo, realizzare costantemente una riflessione strategica che si concretizzi in un programma di azione in cui siano specificati obiettivi e mezzi idonei da impiegare nel quadro della strategia di sviluppo prescelta. Risulta infatti fondamentale, per garantire il raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile, la capacità di anticipare in tempo utile l'evoluzione dei mercati e di modificare, di conseguenza, la struttura e la composizione del portafoglio di attività. Ogni azienda, per essere efficace, dovrebbe cercare, sistematicamente, di pianificare il futuro, preparando le attività da intraprendere e comunicare in modo chiaro le sue scelte a chi sarà incaricato di applicarle (Lambin, 2002).

Metodologia

La ricerca è stata pensata come uno studio dello stato dell'arte dell'applicazione dei principi strategici, delle relative metodologie e delle leve operative del marketing nel settore vitivinicolo del Mezzogiorno di Italia.

Con riferimento a un campione di imprese vinicole meridionali, essa rappresenta il primo tassello di un monitoraggio sui cambiamenti in atto nel settore, relativamente alle scelte strategiche.

L'attenzione si è concentrata sul comparto vitivinicolo dalla regione Campania, che vanta una tradizione enologica di origine antica e rappresenta uno dei primi e più importanti centri di insediamento, di coltivazione e di studio della vite e del vino nel mondo.

Innanzitutto, ci si è soffermati sull'evoluzione strutturale, in termini di assetti produttivi e di dimensioni generali; a questo primario obiettivo è stato collegato un secondo, relativo alla gestione del prodotto da parte delle aziende².

Altra finalità è stata quella di analizzare le strategie competitive delle aziende, approfondire e identificare gli ambiti concorrenziali e le percezioni relative ai fattori competitivi su cui le imprese costruiscono il proprio vantaggio concorrenziale. Con riferimento a questi aspetti, fondamentale è stata l'analisi delle modalità con cui le imprese assumono le principali decisioni strategiche ed operative, relativamente a prodotto, prezzo, comunicazione e distribuzione.

In ultima analisi si è proceduti alla realizzazione di una attività di *benchmarking* per individuare le cause del vantaggio competitivo di una filiera vitivinicola di eccellenza, quale quella toscana; l'obiettivo è stato quello di individuare le cause del ritardo campano, per ridurre le distanze e cercare di conseguire gli stessi vantaggi. Lo scopo di questa comparazione è stata quella di trarre indicazioni utili per rettificare, laddove necessario, l'orientamento della programmazione strategica ed operativa.

Più nello specifico il progetto di ricerca può essere scomposto in quattro fasi:

1. formulazione del problema;
2. disegno della ricerca;
3. raccolta dei dati;
4. analisi dei dati ed interpretazione dei risultati.

Come già detto in precedenza lo studio ha avuto ad oggetto l'individuazione delle scelte strategiche competitive realizzate dalle imprese vinicole campane, l'analisi di progettazione e di formulazione del processo strategico e l'applicazione dei principi e delle leve operative del marketing nel settore.

Il disegno della ricerca ha definito il tipo di informazioni necessarie, le fonti dei dati nonché, i metodi di raccolta. La scelta delle informazioni è stata legata ai contenuti del problema della ricerca, che è stato utile declinare in termini di specifici interrogativi:

- Quali sono le strategie adottate dalle principali aziende vinicole campane?

² Vista la tradizionale attenzione delle imprese del settore verso la qualità dei prodotti, si è deciso di focalizzare l'attenzione sulle scelte di produzione che hanno più impatto sulla qualità.

- Quali azioni strategiche possono essere realizzate per poter competere con le realtà aziendali di maggiore spessore a livello nazionale?
- Quali le principali azioni di marketing poste in essere dalle imprese campane?
- Quali i punti di contatto e le dissonanze fra la filiera vinicola campana e una esperienza di successo, quale quella toscana?

La risposta alle *research questions* ha comportato: l'analisi strategica del settore, l'identificazione dei fattori di criticità delle aziende campane e le modalità con cui le imprese assumono le decisioni strategiche e operative di marketing.

Si è proceduto, successivamente, alla raccolta di dati secondari relativi alle principali imprese vitivinicole presso Mediobanca, ISTAT, INEA, ISMEA e Regione Campania e Regione Toscana.

L'elaborazione ha consentito di definire il contesto della ricerca: numero di imprese, dimensione media, numero di addetti, presenza sui mercati internazionali.

I dati primari sono stati raccolti, essenzialmente, attraverso due strumenti:

- l'inchiesta³;
- i casi aziendali⁴.

Sono state elaborate delle ipotesi di innovazioni coerenti con la situazione attuale, che possano portare le aziende analizzate a realizzare dei processi di sviluppo congruenti con le risorse disponibili. Le informazioni acquisite con l'indagine *on field* hanno permesso di realizzare un confronto fra due filiere produttive, per individuare possibili linee di intervento a favore della viticoltura campana, sulla base dell'esempio offerto dall'esperienza toscana.

La ricerca condotta è stata di tipo *descrittivo* (Selltiz et al., 1976)⁵ ed è stata realizzata seguendo il metodo deduttivo che prevede la formulazione di una ipotesi, in merito ad alcuni concetti, da sottoporre solo in un momento successivo a verifica, mediante l'applicazione ad uno o più casi specifici⁶.

Nell'attuazione della ricerca sono stati adoperati metodi di raccolta dei dati sia di natura qualitativa che di natura quantitativa⁷. Specificamente, l'analisi quantitativa

³ L'inchiesta è utilizzata per la raccolta di dati presso un campione rappresentativo di soggetti.

⁴ I dati in questo secondo caso, vengono acquisiti attraverso una intervista circoscritta che non prevede domande predeterminate, ma si basa su una selezione di temi ed ipotesi pregresse.

⁵ Basandosi su una conoscenza pregressa del fenomeno, l'obiettivo è di realizzare una conoscenza più approfondita riguardo al tema della ricerca al fine di descrivere le caratteristiche salienti del problema per poter giungere alla formulazione di una teoria.

⁶ Tale metodo prevede il passaggio, attraverso una inferenza, da un principio generale ad una soluzione particolare.

⁷ La ricerca quantitativa trova fondamento in una concezione positivista della scienza che assume la realtà sociale come dato oggettivo. I fenomeni sociali e i comportamenti degli individui possono considerarsi oggetto dell'osservazione e dall'analisi scientifica se è possibile rilevarli, misurarli e spiegarli casualmente oppure se è possibile sviluppare dei modelli interpretativi

traducendosi in un'analisi statistica dei dati di tipo monovariato e bivariato⁸ ha avuto come obiettivo quello di trasformare le informazioni in variabili. L'analisi qualitativa è, per contro, un'analisi dei contenuti, realizzata sulla documentazione acquisita sul campo e adeguatamente organizzata secondo un qualche criterio tematico connesso alle ipotesi iniziali della ricerca.

L'indagine empirica

Sulla base delle considerazioni fino ad ora esposte, si inserisce l'indagine empirica, condotta su un campione di aziende vitivinicole campane.

La zona più vocata della regione è senza dubbio la provincia di Avellino, ma la provincia che dispone delle culture a vite più estese per uve da vino è Benevento con 11.226 ettari; seguono Avellino (7.519 ettari), Salerno (6.079), Caserta (5.135) e Napoli (2.557)⁹.

La struttura produttiva è costituita da poco meno di 2.000 impianti di trasformazione, il 90% dei quali si concentra nelle province di Avellino e Benevento (Pomarici, 2006).

Gli impianti che realizzano una produzione destinata prevalentemente all'autoconsumo, con una capacità produttiva inferiore ai 100 ettolitri, rappresentano la stragrande maggioranza delle imprese di trasformazione (84% del totale). Le imprese, di tipo artigianale (produzione tra i 100 e i 500 ettolitri) sono circa 370 (9% del totale), mentre le cantine medio-grandi (produzione maggiore di 500 ettolitri) sono solo 140 (7%)¹⁰.

Tra le cantine artigianali la quasi totalità è di tipo agricolo, mentre, tra quelle medio-grandi, le agricole sono il 61%, le industriali il 35% e le cantine sociali il 4%¹¹.

Delle 325 aziende con un orientamento commerciale¹², una frazione importante cede il vino ad imprese con maggiori capacità mercantili. Si tratta, però, di un fenomeno in contrazione: le aziende campane che agiscono sul mercato con un proprio marchio sono 236. Questo dato evidenzia una crescita del 34,09% tra il 2003¹³ ed il 2006, sintomo di una

che diano ragione ad essi. La ricerca qualitativa si colloca all'interno di un paradigma interpretativista, dove il ricercatore sociale è implicato in un processo di costruzione di senso.

Questa impostazione non deve considerarsi necessariamente errata sia per la difficoltà di tracciare con precisione una distinzione fra i due metodi sia perché convivono in molte ricerche aspetti quali-quantitativi (Mari, 1994).

⁸ Scopo dell'analisi monovariata è quello di descrivere i caratteri della popolazione indagata e di la distribuzione delle risposte fornite a ciascuna domanda, ovvero stabilire delle misure sintetiche attraverso la costruzione di indici statistici. Scopo dell'analisi bivariata è l'analisi di due variabili per volta, al fine di stabilire il grado di interazione e di verificare se tra di esse esistono delle variazioni concomitanti significative.

⁹ ISTAT, 2003

¹⁰ Pomarici E., Boccia F., Raia S., Rocco L. (2006), *Analisi di un sistema territoriale: il caso della Campania*, in Cesaretti G.P., Green R., Mariani A., Pomarici E. (a cura di), *Il mercato del vino. Tendenze strutturali e strategie dei concorrenti*, FrancoAngeli, p.416.

¹¹ A differenza delle altre realtà regionali italiane, in Campania la presenza di forme produttive associative, è molto esigua. La provincia di Benevento accoglie quattro (La Guardiense, Cantina Sociale di Solopaca, Cantina del Taburno, Cooperativa Vigne Vecchie) delle sei cantine sociali regionali, le altre due cantine sono localizzate una in Irpinia (ntica Hirpinia) e l'altra nel Salernitano (Val Calore).

¹² Si considerano tali le aziende che hanno una produzione superiore ai 100 ettolitri.

¹³ Nel 2003 le aziende con marchio proprio erano state valutate in numero di 176.

situazione dinamica ed in continua evoluzione, che ha visto in Campania un tasso di crescita di nuove imprese con rapporti diretti con il mercato molto più elevato che nelle altre regioni del Mezzogiorno¹⁴.

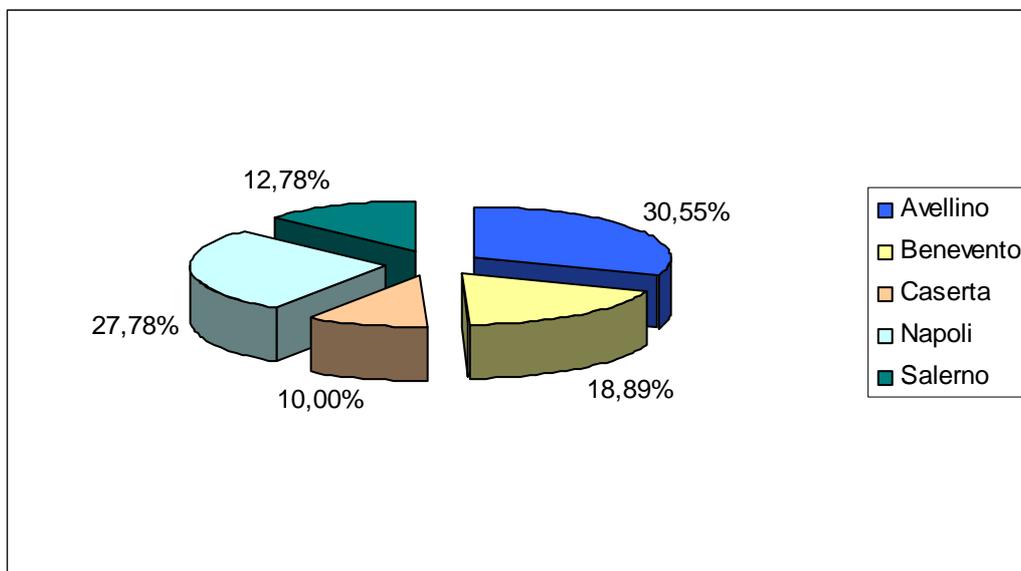
La distribuzione territoriale delle aziende con marchio proprio vede in testa la provincia di Avellino (28%), seguita da quella di Napoli (25%), Benevento (23%), Caserta (14%) e Salerno (10%). La gran parte di queste imprese ha una produzione compresa tra 100.000 e 1.000.000 di bottiglie; le aziende che realizzano una produzione superiore sono in numero molto contenuto, ma tuttavia rappresentano una quota complessiva dell'imbottigliato regionale che supera la metà (Pomarici, 2006).

Il campione

L'indagine è stata condotta su una popolazione di 180 aziende vinicole campane¹⁵; la popolazione è costituita soprattutto da imprese di produzione (94,44%); pochissime sono le strutture di sola trasformazione (5,56%).

Dalla distribuzione territoriale emerge una prevalenza delle imprese irpine, seguite dalle partenopee, dalle sannite, dalle salernitane e dalle casertane (Figura 3).

Figura 3 Distribuzione territoriale delle imprese della popolazione



Fonte: Elaborazione da portale del vino della regione Campania

¹⁴ Le sessanta nuove strutture sono sorte soprattutto nel beneventano (22) e nel casertano (14). Poco dinamico il salernitano dove si è assistito ad un incremento di una sola unità (Pignataro, 2006).

¹⁵ Il numero di imprese è quello inserito nel database del portale del vino della Regione Campania (www.vinocampania.it). Per verificare il numero di imprese della popolazione, i dati del portale sono stati incrociati con i dati forniti da Luciano Pignataro nella "Guida ai vini della Campania" del 2003. Ogni azienda è stata raggiunta telefonicamente, tramite fax o email e questo ha permesso di contattare, almeno una volta, tutte le imprese appartenenti alla popolazione.

Questo semplice dato evidenzia una delle prime caratteristiche strutturali del settore vitivinicolo campano, ovvero la forte integrazione con il settore primario. La quasi totalità delle aziende possiede ettari di proprietà nei quali vengono coltivate uve che, però, quasi mai sono sufficienti alla realizzazione dell'intera produzione¹⁶.

La maggioranza delle imprese vitivinicole campane, pertanto, pur realizzando processi di integrazione verticale a monte ricorre spesso a conferimenti esterni¹⁷.

L'indagine empirica ha avuto ad oggetto il 33,89% delle imprese della popolazione¹⁸. Per quanto attiene alla forma giuridica, si osserva che la maggioranza delle imprese che hanno aderito all'indagine rientra tra le società di capitali (52,46%); seguono le ditte individuali (27,87%), le società di persone (13,11%) e, infine, le cooperative (6,56%).

Una delle prime indicazioni emerse è la ridottissima dimensione delle imprese del comparto. Il 68,85% delle imprese intervistate presenta un fatturato inferiore ad un milione di euro. Le ridotte dimensioni aziendali trovano conferma anche nel numero di dipendenti che, nel 73,8% dei casi, risulta essere inferiore alle 10 unità. Scomponendo i dati per provincia emerge che le province di Caserta, Salerno e Napoli presentano il maggior numero di microimprese¹⁹. Sono invece la provincia irpina e quella sannita a far registrare la presenza di aziende di maggiori dimensioni, confermando il dato di una maggiore vocazione vinicola.

La prima considerazione che emerge è legata alle carenze strutturali del sistema vitivinicolo che si caratterizza per la presenza di un elevato numero di imprese di ridottissime dimensioni, incapaci di adottare una prospettiva di management dell'ambiente di marketing (Zeithaml, 1984) e incapaci di realizzare attività di raccolta, uso e analisi dei dati nel processo di pianificazione.

Si tratta per lo più di imprese a carattere familiare, fortemente legate al territorio e alle tradizioni e questo influisce molto anche sui processi di elaborazione delle decisioni e sulle strategie aziendali. Frequentemente, infatti, le capacità dell'imprenditore non vengono supportate da manager qualificati e il processo strategico resta nelle mani di poche persone.

¹⁶ Almeno il 90% delle strutture di trasformazione ha un collegamento stabile con la produzione viticola, ma la stragrande maggioranza (85%) è collegata con un vigneto inferiore ai 5 ettari (Pomarici, 2006).

¹⁷ L'obiettivo perseguito, in questi casi è quella di intrattenere dei rapporti di lunga durata volti al controllo della qualità, necessaria per il rispetto dei disciplinari di produzione, e alla realizzazione di tecniche produttive che permettano di ottenere le migliori rese per ettaro.

¹⁸ Alla ricerca hanno partecipato, complessivamente, 61 aziende, rappresentative di un campione casuale in grado di garantire un buon grado di validità dell'analisi condotta.

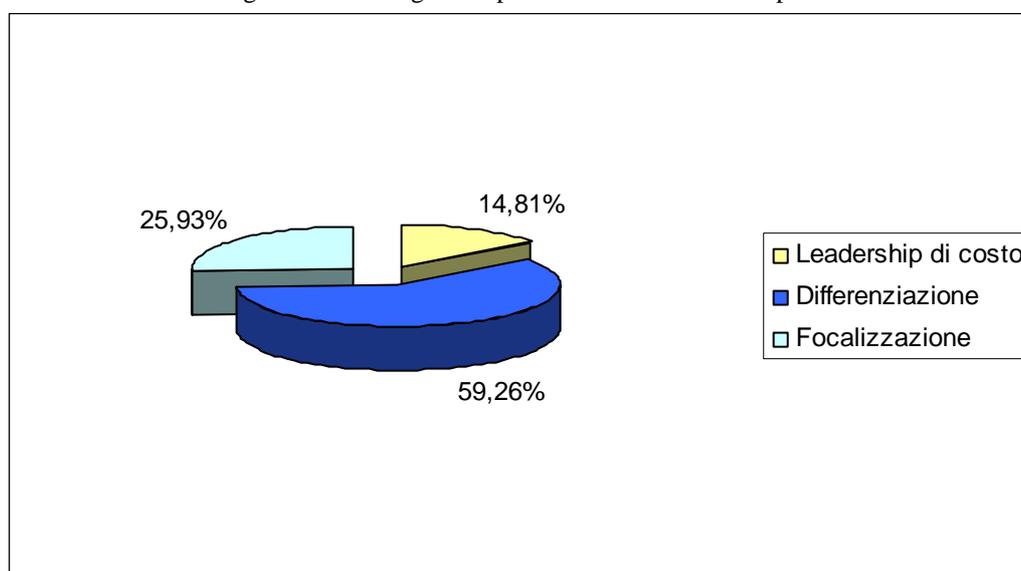
¹⁹ Imprese con meno di 10 dipendenti e un fatturato annuo inferiore ai 2 milioni di Euro.

Le analisi per le decisioni strategiche

Dall'indagine è emerso che la gran parte delle aziende vitivinicole regionali persegue strategie competitive (Figura 4) di differenziazione (53%); una parte minore (circa il 28%) si prefigge strategie di focalizzazione e la rimanente sceglie strategie di leadership di costo (19%).

Quanto effettivamente vengano realizzate tali strategie, non è facile stabilirlo: a volte, sembra più una affermazione di principio che l'espressione di un comportamento imprenditoriale realmente attuato.

Figura 4 Le strategie competitive delle aziende campane



Fonte: Nostra elaborazione

Tali perplessità trovano conferma anche nel fatto che le imprese del campione nell'indicare la strategia di marketing perseguita, hanno dichiarato di realizzare, nella maggior parte dei casi, una strategia indifferenziata (il 40,98%), seguite dalle imprese che realizzano una strategia di marketing differenziato (32,79%) e da quelle che adottano strategie di marketing concentrato²⁰, evidenziando delle difficoltà, da parte dell'imprenditore, di riuscire a riconoscere le interconnessioni esistenti fra le scelte competitive e quelle di marketing.

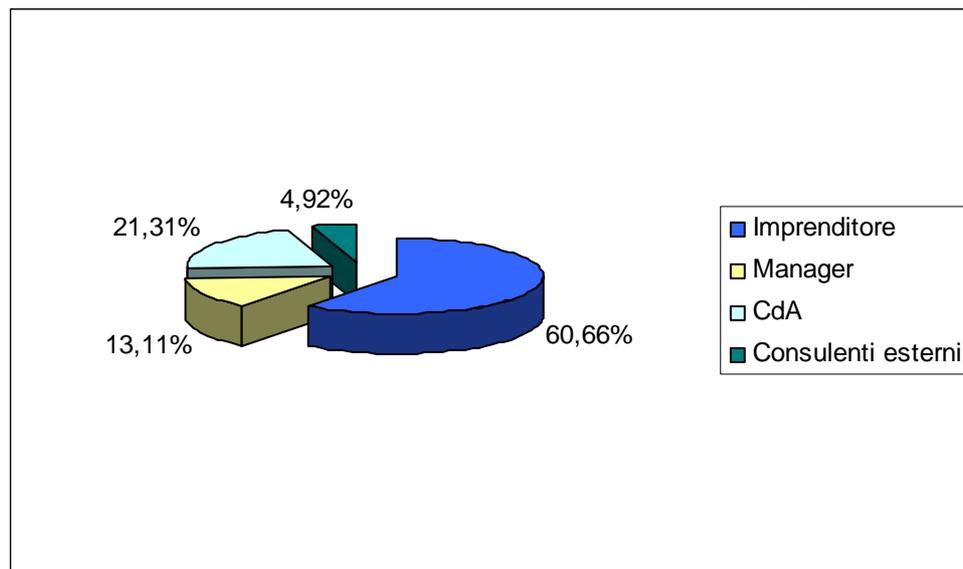
Strettamente connessa alla definizione della strategia competitiva, infatti, è quella relativa al marketing: l'impresa, dopo aver descritto la sua visione a lungo termine, il suo campo di attività e il suo mercato di riferimento deve preoccuparsi dell'elaborazione delle

²⁰ Molto spesso gli imprenditori sono incapaci di verbalizzare gli elementi chiave della loro strategia e accade non di rado che ci sia confusione tra dimensione e strategia: si abusa del termine nicchia come sinonimo di piccolo.

strategie funzionali in modo che siano espresse in modo chiaro, coerente e sistematico tutte le decisioni dell'impresa.

Queste semplici considerazioni fanno emergere in maniera ancora più chiara la difficoltà di analisi strategica: molto spesso gli imprenditori non riescono a individuare la stessa connessione tra i vari livelli strategici, anche per la difficoltà di pianificare i propri comportamenti competitivi. Frequentissimi, infatti, sono i casi in cui in azienda non si procede ad una pianificazione strategica per iscritto; solo il 41% del campione realizza una pianificazione scritta, indice della scarsa attenzione al processo di formulazione delle strategie e del fatto che, nella gran parte dei casi, tale processo è posto in essere da poche persone e conosciuto da pochissime. Quanto appena affermato trova riscontro nell'attività di elaborazione del processo strategico: nel 61% dei casi, questo è realizzato dallo stesso imprenditore, indice dell'incapacità o della scarsa volontà di far partecipare i dirigenti, lì dove sono presenti, all'individuazione delle scelte strategiche, sia di una formulazione altamente intuitiva e poco analitica (Figura 5).

Figura 5 I decisori strategici nelle imprese vitivinicole del campione



Fonte: Nostra elaborazione

Una parte piccolissima delle aziende del campione tende addirittura ad esternalizzare a consulenti il processo decisionale, segno, probabilmente, che l'imprenditore e i suoi collaboratori hanno difficoltà nel riuscire a tracciare la strada da seguire per il successo aziendale²¹.

²¹ Questo dato evidenzia le difficoltà di una seppur piccola parte delle imprese vitivinicole regionale di riuscire ad intraprendere una gestione strategica adeguata al mutato ambiente. Le indicazioni emerse, infatti, portano a considerare la

Altro dato preoccupante è riscontrabile nel fatto che nella maggior parte dei casi (59% del campione) si tratta di una pianificazione non scritta o esplicitata in altro modo²². Tuttavia, le poche aziende che formalizzano la propria pianificazione non sempre la realizzano su più anni: solo il 23% di esse realizza piani annuali, triennali e quinquennali. Non sono rari infatti i casi di pianificazioni di breve o brevissimo periodo: ben il 31% realizza esclusivamente una pianificazione annuale che non può avere validità strategica se non supportata e accompagnata da piani di lungo periodo²³.

Le aziende non sono riuscite a capire che la pianificazione aiuta il processo decisionario in quanto i risultati sono costantemente registrati e interpretati in funzione del piano stesso, al fine di verificare il livello di efficacia della strategia posta in essere in termini di obiettivi attesi.

In riferimento alla struttura organizzativa, emerge che il 68,8% delle imprese del campione si presenta con una “struttura semplice” (Mintzberg, 1983) caratterizzata da una architettura non elaborata, una presenza minima di unità organizzative, l’assenza di organi di staff, una rigida divisione del lavoro e dove il ricorso alla pianificazione è minimo²⁴.

Ad una ragione sociale più evoluta corrisponde una forma organizzativa più complessa²⁵ e una maggiore formalizzazione del processo strategico. Tra quelle che realizzano una pianificazione scritta e maggiormente strutturata, circa il 60% è costituito dalle imprese di maggiori dimensioni, indice che esiste una diretta corrispondenza fra la struttura organizzativa e la formulazione del processo strategico.

La gran parte delle imprese del campione (72,13%) opera su più mercati che hanno caratteristiche differenti e, rispetto ai quali, una struttura organizzativa semplice mal si concilia con una strategia di sviluppo internazionale (Figura 6)²⁶.

debolezza delle scelte di lungo periodo e l’incapacità di riuscire ad individuare le opzioni migliori per il conseguimento di un vantaggio sostenibile.

²² Una pianificazione strategica che non trova spiegazione e che riflette la mera visione dell’imprenditore, senza che questi la porti a conoscenza dei propri collaboratori, è una pianificazione non necessaria e incongruente con le finalità aziendali dove, teoricamente, ogni addetto dovrebbe essere posto a conoscenza della mission e delle strategie imprenditoriali.

²³ Anche in questo caso le imprese che maggiormente ricorrono alla pianificazione sono quelle più grandi, maggiormente strutturate e capaci di riuscire a coniugare la passione dell’imprenditore con le conoscenze dei manager. Si tratta soprattutto delle imprese della provincia di Benevento ed Avellino che si distinguono in questa attività: il 55% delle aziende sannite ed il 43% delle imprese irpine pone in essere una pianificazione scritta della strategia aziendale.

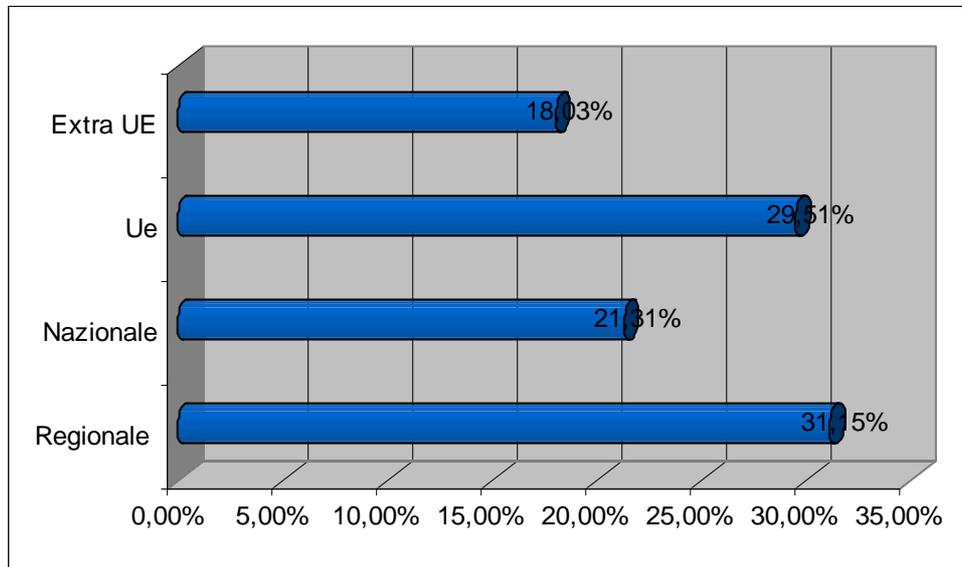
²⁴ La struttura semplice tende ad essere adottata dalle imprese di nuova formazione o dalle imprese che operano in un ambiente semplice e dinamico, ma tali caratteristiche non si evincono nell’attuale contesto competitivo del settore vitivinicolo sia perché con la globalizzazione dei mercati si è avuto un aumento della complessità competitiva sia perché la maggior parte delle aziende campane ha una tradizione ed una storia ultra decennale che non giustificano un ricorso ad una tale struttura organizzativa. Mintzberg (1983) arriva a sostenere che la struttura semplice non è una organizzazione poiché evita il ricorso a tutte le situazioni formali e minimizza le dipendenze dagli specialisti di staff.

²⁵ Sono soprattutto le società di capitali, e tra queste quelle per azioni, che presentano strutture funzionali o divisionali.

²⁶ La soluzione più adatta sarebbe una struttura multidivisionale per aree geografiche che tenga conto delle diversità che esistono fra i consumatori dei vari Paesi.

L'inadeguatezza organizzativa è evidenziata anche dal fatto che molte delle imprese vinicole si caratterizzano anche per l'assenza delle più elementari funzioni primarie che dovrebbero invece caratterizzare una struttura imprenditoriale.

Figura 6 I mercati di sbocco delle imprese del campione



Fonte: Nostra elaborazione

L'unica funzione che trova una organizzazione minima è quella produttiva, scelta tuttavia legata più alle necessità derivanti dal processo che alla lungimiranza degli imprenditori. Deficit organizzativi esistono anche nella struttura finanziaria, ma mancanze anche maggiori sono rinvenibili nella funzione commerciale dove si assiste a carenti attività con i mercati esteri²⁷.

La logica conclusione è che la stessa struttura risulta inadeguata rispetto alle strategie perseguite perché l'ampiezza del controllo da parte dell'imprenditore tende ad essere elevata e non sono infrequenti i casi in cui questi rimane l'unico depositario del potere e delle informazioni; ma risulta inadeguata anche rispetto all'ambiente esterno perché non si generano quei meccanismi di risposta ai mutamenti ambientali che possano permettere di mantenere una elevata competitività.

Colpisce, inoltre, che la maggioranza delle aziende si affida all'intuito dell'imprenditore nel monitorare le tendenze evolutive del mercato. Questo è un segnale poco confortante poiché in un mercato molto dinamico, in cui l'affollamento competitivo inizia ad

²⁷ Non di rado, le imprese operano senza avere strutture adeguate, ma affidandosi, molto spesso, alle competenze di singole persone che curano, contemporaneamente e nei limiti delle proprie possibilità, più mercati di sbocco (individuazione del target, organizzazione di eventi e fiere, politiche promozionali, scelte delle politiche di prezzo e politiche commerciali) senza essere supportati da collaboratori capaci di coadiuvarli.

essere evidente e dove le aziende straniere iniziano a divenire dei concorrenti temibili, la rappresentazione del mercato che un'impresa può costruirsi solo col proprio intuito è carente e limitata.

Poco sono le imprese che investono in attività più strutturate di monitoraggio del mercato che avviene essenzialmente con ricerche di tipo quantitativo o con attività di consulenza esterna.

Le difficoltà di analisi strategica sono rinvenibili anche in alcune considerazioni sorte in merito ai mercati di riferimento ed ai concorrenti attuali.

Una ulteriore indicazione emersa dall'indagine, infatti, riguarda la scarsa conoscenza degli operatori della filiera, delle condizioni di mercato e della loro evoluzione nel tempo. Ciò è dimostrato dal fatto che, sebbene molte aziende operino sui mercati internazionali, pochi sono gli imprenditori/manager che intravedono in imprese di altre regioni o di altre nazioni dei potenziali concorrenti, evidenziando ancora una volta una limitata capacità di analisi e una confusione fra problemi strategici e problemi operativi.

Il 55,73% delle aziende intervistate, infatti, pur dichiarando di operare sia sul mercato italiano (regionale in primo luogo) che sui mercati internazionali (UE ed extra UE) ritiene di entrare in competizione esclusivamente con imprese della stessa regione.

Se questa è la capacità di analisi dei concorrenti attuali, minore è anche la capacità di studio dei potenziali nuovi entrati e delle minacce che potrebbero derivare dai prodotti sostitutivi²⁸. Le imprese del comparto hanno una rappresentazione del mercato molto sbilanciata sul confronto merceologico, nel senso che i concorrenti ritenuti diretti sia sul mercato italiano sia su quello internazionale, sono prevalentemente aziende della stessa regione, quindi presumibilmente produttrici di vini simili. In questo senso appare molto limitata la capacità di interpretare il mercato ponendosi dal punto di vista del consumatore, il quale non necessariamente pone in concorrenza diretta vini dello stesso vitigno, ma può utilizzare sistemi di categorizzazione differenti.

In sintesi, l'analisi del campione fa emergere una rappresentazione dei fenomeni concorrenziali poco sofisticata, con una forte centratura sul prodotto e una limitata capacità di porsi dal punto di vista dei consumatori.

²⁸ Anche in questo caso è emerso un comportamento differenziato nelle diverse province. Le imprese che hanno indicato come unici competitors diretti le imprese della stessa regione sono state pari al 40% nella provincia di Benevento, al 55% nella provincia di Avellino e Caserta, hanno superato il 66% nella provincia di Salerno e sono state circa il 75% nella provincia di Napoli.

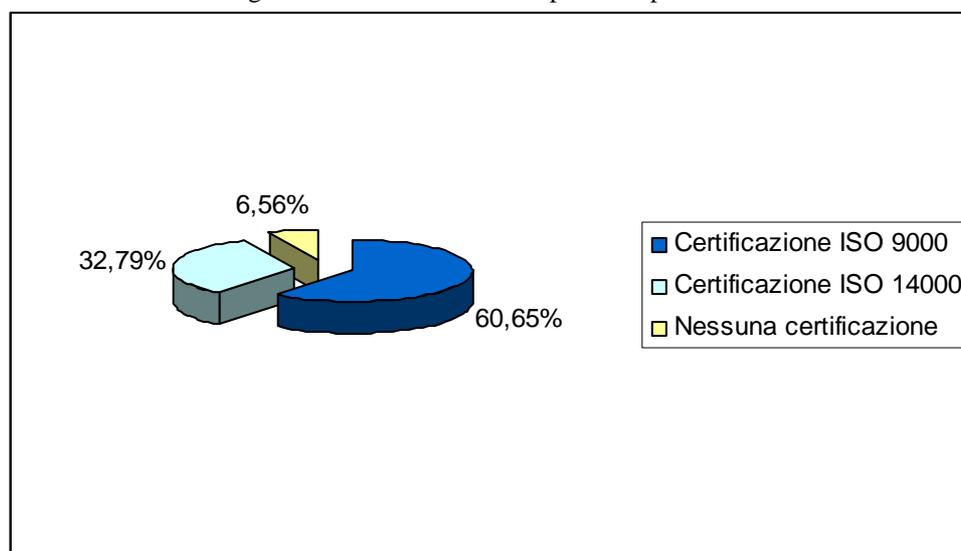
Le decisioni di marketing

La gestione del prodotto

La gestione del prodotto è una delle tipiche aree decisionali di marketing, ma in un settore con forte orientamento al prodotto, come quello vinicolo, queste scelte tendono ad essere definite in funzione più di obiettivi tecnici e interni all'azienda che di obiettivi di mercato e di soddisfazione delle aspettative dei consumatori.

Ciò trova conferma nel fatto che un gran numero di imprese del campione ha proceduto alla certificazione del proprio processo (Figura 7): circa il 95% delle imprese ha ottenuto una certificazione ISO, con una prevalenza notevole per la certificazione di qualità (ISO 9000) rispetto a quella ambientale (ISO 14000).

Figura 7 La certificazione del processo produttivo



Fonte: Nostra elaborazione

Il comparto campano si caratterizza per numerose specificità che lo rendono, allo stesso tempo, tipico e maturo ma non necessariamente pronto alla competizione internazionale sempre più globale.

Alla base del successo dei vini campani va individuato la forte integrazione fra le imprese di trasformazione e il settore primario. Questo elemento influisce positivamente sulla qualità dei vini perché il produttore, anche senza la realizzazione di processi di integrazione, riesce ad ottenere un buon controllo sulle fasi a monte della filiera. Negli ultimi anni, inoltre, si sta assistendo ad un innalzamento del livello di conoscenze tecniche soprattutto legate agli aspetti agronomici ed enologici che hanno garantito un adeguato livello di ammodernamento dei vigneti. Questo aspetto, combinato con un patrimonio vitivinicolo di qualità, ha garantito

la realizzazione di produzioni virtuose che ha portato ad una maggiore qualificazione dei vini campani e al riconoscimento di numerosi marchi di garanzia volti alla valorizzazione delle produzioni tipicamente campane.

Caratteristica comune alla stragrande maggioranza delle imprese del campione (88,52%) è la valorizzazione dei vitigni autoctoni e la realizzazione di una produzione orientata ai vini tipici: oltre il 42% delle imprese utilizza esclusivamente uve di vitigni autoctoni per la produzione dei propri vini; soltanto una piccola parte del campione (8,20%) presenta un portafoglio prodotti caratterizzato da una incisiva presenza di vini varietali e una parte residuale (6,56%) ha un portafoglio prodotti caratterizzato da entrambe le tipologie²⁹.

Nella regione, pertanto, sono presenti un gran numero di imprese che hanno avviato un percorso di valorizzazione della produzione. Tale comportamento è volto al riposizionamento in un gruppo strategico meno soggetto alla pressione concorrenziale e con una domanda più attraente. Il punto di forza di tale strategia risiede nell'ampia piattaforma varietale che, associata alla tipicità dei vini ottenuti, caratterizza il settore campano per una forte identificazione vino-territorio.

Lo spostamento delle aziende campane da un gruppo strategico maggiormente soggetto alle forze di mercato (vino da tavola) in un gruppo strategico più attrattivo (vino di qualità) appare come un percorso di sviluppo coerente, date le condizioni strutturali di partenza del settore e le caratteristiche dell'arena competitiva. Questo passaggio, tuttavia, non è automatico ma richiede investimenti per superare barriere alla mobilità interne al settore legate alla disponibilità delle infrastrutture produttive di base e al possesso di uno specifico know-how commerciale e di marketing (oltre che produttivo) che ancora oggi risulta carente.

Per quanto attiene alla gestione del prodotto i risultati mostrano come gli sforzi delle aziende del campione siano stati votati a un consolidamento delle scelte tecniche effettuate negli anni precedenti e a un tentativo di tradurre tali scelte in strategie commerciali, segnate da un ampliamento della copertura del mercato e dall'orientamento verso l'innovazione di prodotto.

Le scelte di distribuzione

Uno dei temi più sentiti dalle aziende vinicole è sicuramente quello della distribuzione e delle relazioni con i partner commerciali.

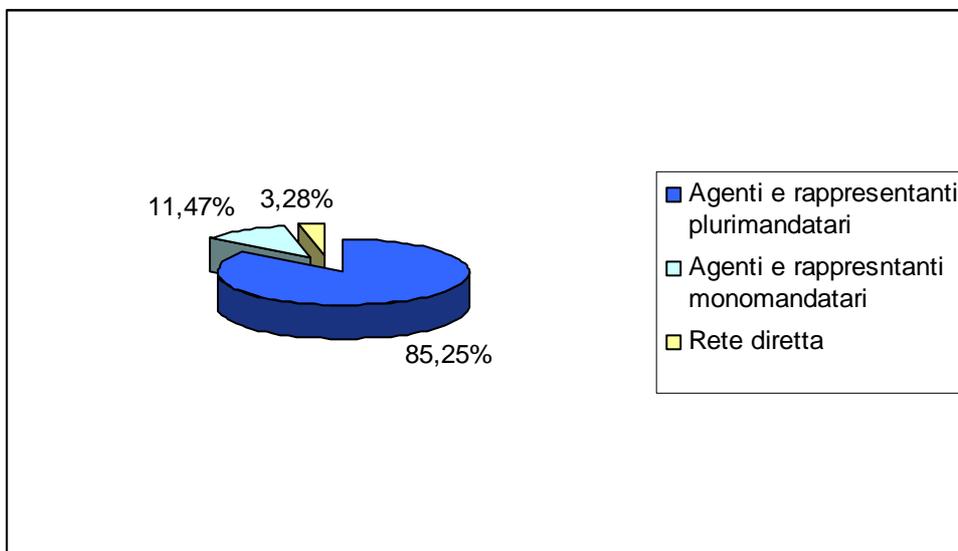
²⁹ In relazione alle diverse tipologie di confezionamento e vendita è possibile distinguere due grandi gruppi: il primo costituito da aziende che vendono l'intera produzione realizzata con marchio proprio, il secondo costituito da aziende che puntano sulla diversificazione del prodotto finito.

I due canali che mostrano le maggiori scelte da parte delle imprese del campione sono l'HO.RE.CA. e la GDO che raccolgono la preferenza della gran parte delle aziende (rispettivamente il 39,34% e il 21,31%). La strategia di mercato maggiormente diffusa risulta essere quella selettiva: le aziende preferiscono una strategia di focalizzazione in termini di canale, qualunque sia il mercato di riferimento.

Un dato non trascurabile è la numerosità delle imprese che non hanno alcuna strategia di copertura del mercato (32,78%). Tali aziende, sostanzialmente, non pianificano la propria strategia distributiva e adottano modalità di approccio al mercato fondata sulla soddisfazione delle richieste solo quando queste si presentano e da qualunque soggetto provengano. Questo atteggiamento è molto pericoloso poiché evidenzia una delega completa sul proprio posizionamento di mercato che dovrebbe essere evitato il più possibile.

Questo dato va incrociato con quello relativo alla rete di vendita. Sono pochissime, infatti, le imprese con una rete di vendita strutturata che superi le dieci unità: la stragrande maggioranza delle imprese, inoltre, si rivolge soprattutto ad agenti e rappresentanti plurimandatari (Figura 8), ossia a operatori specializzati, ma con un ampio portafoglio di marche.

Figura 8 L'organizzazione della rete di vendita



Fonte: Nostra elaborazione

Sui mercati esteri sono gli importatori a giocare un ruolo fondamentale: si rivolge a loro oltre il 75% delle imprese del campione. In questo caso, però, la strategia maggiormente adottata è quella estensiva, emblematica di una minore capacità decisionale delle imprese e di una maggiore esternalizzazione delle scelte di canale.

Le scelte di prezzo

Il prezzo dei prodotti gioca un ruolo fondamentale nelle strategie di marketing delle imprese. dall'indagine è emersa l'indicazione che nel corso degli ultimi anni i prezzi hanno fatto registrare un sensibile aumento. Due sono le motivazioni a sostegno di questa tendenza:

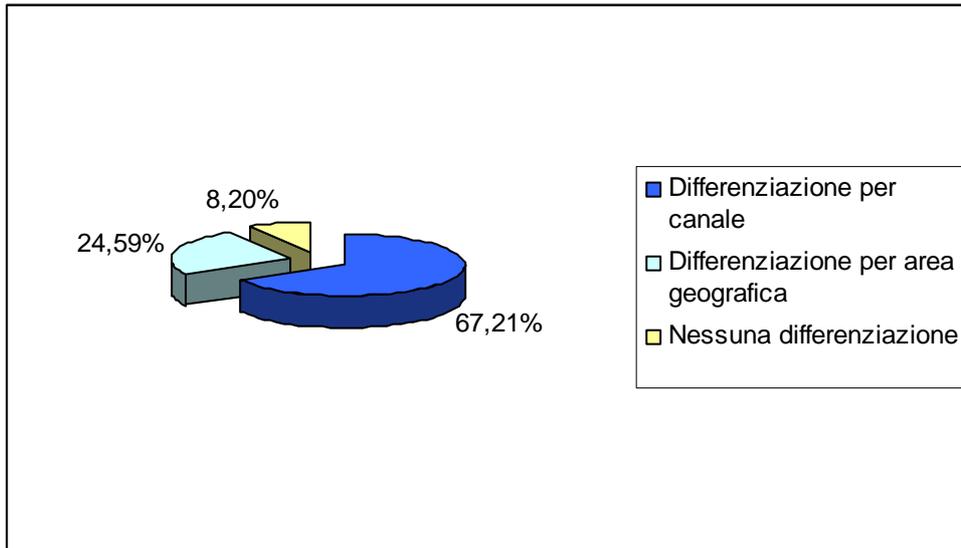
1. le imprese hanno utilizzato la leva del prezzo come indicatore di qualità, ossia all'accrescimento della qualità del prodotto hanno fatto corrispondere un prezzo medio più elevato,
2. le imprese hanno adottato un comportamento opportunistico perché a fronte di uno sviluppo della domanda, hanno aumentato i prezzi per conseguire maggiori vantaggi monetari.

La seconda ipotesi, qualora dovesse risultare valida, comporterebbe un notevole rischio per le imprese: in un momento di contrazione della domanda, o semplice ripensamento delle scelte dei consumatori, il mercato tenderebbe a riconsiderare la correttezza del rapporto qualità/prezzo, punendo le imprese più speculative.

Un atteggiamento del genere nasce molto spesso dalla scarsa considerazione che i vitivinicoltori attribuiscono alla variabile prezzo: questo viene deciso dalla gran parte delle aziende con la tecnica del mark-up aggiungendo cioè un margine ai costi di produzione. Essendo questi ultimi molto elevati, anche i prezzi che ne conseguono sono molto alti e superiori rispetto ai vini del nuovo mondo. Sono poche le aziende del campione (il 6,56%) che nella elaborazione della propria politica indicano come variabile da considerare non solo i costi di produzione, ma anche i prezzi dei concorrenti, realizzando così una analisi più complessa, ma più stringente con la realtà.

Altra caratteristica generalizzata tra le imprese del campione (Figura 9) è la realizzazione di una politica di prezzo differenziata per canale distributivo, segnale questo del riconoscimento del diverso contributo di servizio che i canali possono apportare e del diverso contributo all'immagine e al posizionamento del prodotto.

Figura 9 Le politiche di prezzo



Fonte: Nostra elaborazione

Le scelte di comunicazione

Per la creazione di un vantaggio competitivo sostenibile la comunicazione rappresenta una leva fondamentale poiché svolge un ruolo essenziale per la differenziazione del sistema di offerta.

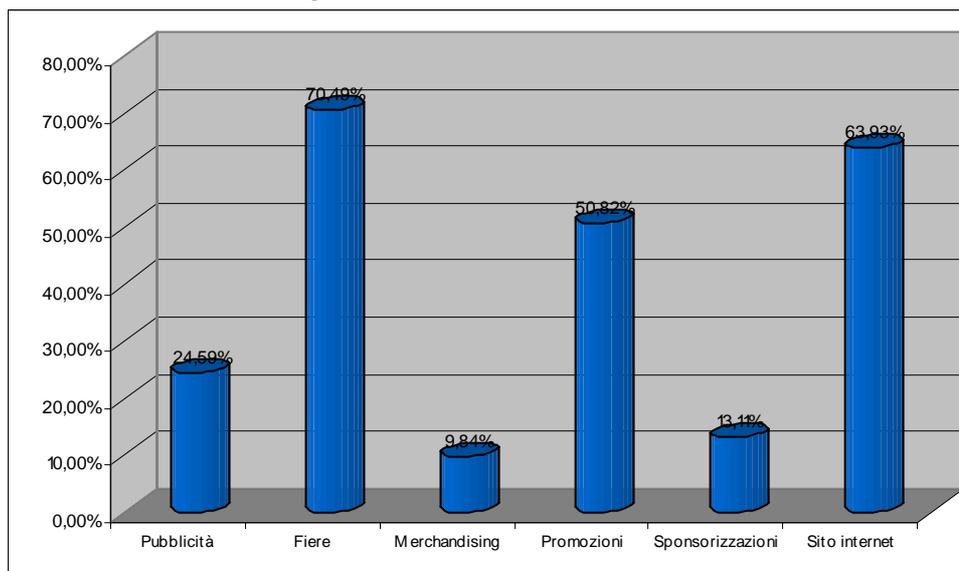
Anche in questo, come per il prezzo, le scelte delle imprese appartenenti al campione non sempre sono state dettate dal corretto posizionamento o dalla costruzione di una immagine di mercato, quanto piuttosto dalla convenienza o dalla possibilità di adeguare le proprie esigenze a strumenti maggiormente attinenti agli obiettivi che le imprese intendevano perseguire. Emerge chiaramente che le imprese del campione ricorrono contemporaneamente a più mezzi di comunicazione che vengono utilizzati in modo combinato fra loro.

Tra gli strumenti maggiormente utilizzati (Figura 10) vi sono la partecipazione a fiere (sia nazionali che internazionali), con il 70,49% delle preferenze e il sito internet con il 63,93%.

Non sempre è possibile notare una perfetta coerenza fra i mezzi prescelti, il posizionamento e il target.

In merito ai due strumenti maggiormente utilizzati, va notato infatti che la partecipazione a fiere riguarda soprattutto le imprese di maggiori dimensioni, con una maggiore pianificazione delle proprie attività. Per lo più si tratta, però, di fiere a carattere locale o nazionale. Sono poche le aziende (il 14,75% del campione) che partecipano stabilmente a fiere internazionali.

Figura 10 Gli strumenti di comunicazione



Fonte: Nostra elaborazione

Anche il sito internet viene gestito in maniera impropria rispetto alle potenzialità dello strumento. La stragrande maggioranza delle aziende (l'81,96%) ha realizzato un sito vetrina, senza nessuna sezione dedicata al commercio elettronico. Anche fra le poche imprese che hanno una sezione *e-commerce*, solo alcune permettono di realizzare la transazione on line: molto spesso le imprese garantiscono il riempimento di una scheda che verrà gestita dalla funzione commerciale in modo fisico (attraverso un contatto telefonico). Sono ancora molte le imprese del campione che intravedono in internet qualcosa di difficilmente gestibile o di non interessante per la crescita dei propri affari.

Da questa breve disamina appare chiaro come la comunicazione assume il ruolo di una leva secondaria, considerata utile e utilizzabile solo quando altri investimenti sono già stati realizzati.

Best practices

Da quanto finora esposto appare evidente come il settore vitivinicolo campano si caratterizzi per la polverizzazione dell'offerta, con visibili riflessi anche sulla gestione strategica delle imprese. L'indagine empirica ha evidenziato le carenze strutturali delle imprese campane, che necessitano di interventi, dal forte impatto riorganizzativo, al fine di poter acquisire una maggiore competitività nello scenario globale. Tuttavia, il settore presenta anche casi di successo, relativi ad aziende che, nel tempo, hanno elaborato ed implementato delle strategie di adeguamento al mutato contesto competitivo.

E' chiaro che non è possibile giungere ad una generalizzazione dei comportamenti imprenditoriali di successo perché strategie differenti possono ugualmente portare a risultati brillanti (Figura 11). Si possono, però, distinguere le imprese di eccellenza in quattro grandi categorie:

- imprese strutturate, di grandi dimensioni, che perseguono strategie di differenziazione;
- imprese di minori dimensioni, che sono riuscite nell'intento di riposizionarsi e a raggiungere il proprio target;
- cantine sociali, che hanno fatto dell'associazionismo fra piccoli produttori il proprio punto di forza;
- imprese che realizzano strategie di focalizzazione, puntando esclusivamente su prodotti autoctoni o su produzioni biologiche.

Figura 11 Scheda sintetica delle imprese analizzate

Azienda	Classe di fatturato	Strategia competitiva	Pianificazione	Decisore strategico
Feudi di San Gregorio	Oltre 10 mln	Differenziazione	Si	Manager
Mastroberardino	Oltre 10 mln	Differenziazione	Si	Manager
Terredora	Da 5 a 10 mln	Focalizzazione	Si	Imprenditore
Agricola del Monte	< 1 mln	Focalizzazione	Si	Manager
Masseria Vigne Vecchie	< 1 mln	Focalizzazione	Si	C.d.a.
La Guardiense	Da 5 a 10 mln	Differenziazione	No	C.d.a.
Vinicola del Sannio	Oltre 10 mln	Leadership di costo	No	Imprenditore
Torre Gaia	Da 1 a 5 mln	Differenziazione	Si	C.d.a.

Fonte: Nostra elaborazione

La molteplicità dei casi evidenzia come imprese diverse, di dimensioni differenti, che applicano strategie difformi, siano riuscite a ritagliarsi un proprio spazio, riuscendo a perseguire un vantaggio competitivo sostenibile. E' da queste *best practices* che il settore vitivinicolo campano deve assorbire nuova linfa per poter rafforzare la propria forza competitiva.

Contatti e dissonanze fra due filiere produttive: Campania e Toscana

Il sistema vitivinicolo italiano si presenta estremamente variabile, con connotazioni differenti nei diversi ambienti di coltivazione e produzione del vino. Tra le varie zone di produzione un ruolo importante è assunto dalla Toscana, regione dove la coltura della vite ha rilevanza sia in termini economici sia di tradizione culturale.

Di seguito viene presentato un confronto tra un sistema produttivo emergente (campano) e uno consolidato (toscano) al fine di analizzare le sintonie e le dissonanze fra le due filiere e i possibili interventi correttivi nello sviluppo della vitivinicoltura campana.

Le due filiere produttive a confronto: punti di forza e di debolezza

Toscana

La produzione toscana di vino rappresenta il 5% del totale nazionale, con un più basso apporto per i vini da tavola, il 3% del totale italiano, mentre la produzione di Vqprd rappresenta il 12% della omologa produzione nazionale.

La Toscana è una regione che si distingue per le sue spiccate qualità enologiche; in particolare, è la seconda regione dopo il Piemonte, che può vantare il più alto numero di vini classificati come DOCG³⁰ (Brunello di Montalcino, Nobile di Montepulciano, Chianti, Chianti Classico, Carmignano e Vernaccia di San Gimignano); dei 3,156 milioni di ettolitri prodotti nel 2004, più della metà (il 56%) appartiene alle categorie DOC e DOCG.

La filiera toscana è caratterizzata da una forte presenza di imprese verticali, nelle quali si possono ritrovare tutte le fasi produttive della filiera: dalla produzione viticola alla trasformazione, dall'affinamento e imbottigliamento, alla promozione e commercializzazione.

Grosse realtà vitivinicole assicurano al mondo produttivo toscano un esempio di imprenditorialità e innovatività nei processi e nei prodotti, garantendo inoltre l'affermazione dell'enologia toscana nel mondo, ma esistono anche numerosi produttori medi e piccoli, che hanno fatto della ricerca della qualità, dal vigneto alla cantina, un impegno costante. Tuttavia questa eccessiva frammentazione della produzione riduce il margine di manovra del settore agricolo nella fase di commercializzazione. Infatti, se si escludono i produttori di maggiori dimensioni, la fase commerciale e i relativi margini operativi, sfuggono al controllo dei produttori.

I tre quarti della produzione vinicola regionale è realizzata nelle 13.000 aziende con oltre un ettaro di vigneto, ma la situazione risulta molto diversificata nelle due principali categorie di vini: i vini da tavola e i vini a denominazione d'origine.

Il vino da tavola è prodotto soprattutto da piccole aziende, mentre per i vini di qualità il grado di concentrazione in aziende professionali e specializzate è maggiore: un migliaio di produttori con oltre dieci ettari di vigneto ciascuno controllano, infatti, i due terzi dei vigneti Vqprd.

³⁰ www.regione.toscana.it

Il sistema vitivinicolo toscano si caratterizza anche per la presenza di ventuno cantine sociali e due consorzi di cooperative per l'imbottigliamento e la commercializzazione, che trasformano 900.000 quintali di uva. L'attività svolta dalle cantine sociali è di trasformazione, imbottigliamento e commercializzazione; quest'ultima si è particolarmente sviluppata verso la commercializzazione di vino confezionato, grazie al notevole miglioramento del prodotto ed all'utilizzo di particolari impianti di imbottigliamento.

In base all'articolo 19 della legge 164/92, per ciascuna denominazione di origine o indicazione geografica tipica possono essere costituiti consorzi volontari di tutela che svolgono inoltre compiti consultivi e di proposta per quanto riguarda i disciplinari di produzione e la gestione degli albi dei vigneti; ma possono svolgere anche una funzione di vigilanza del rispetto della legge 164/92 nei confronti dei propri affiliati. In Toscana sono nove i Consorzi che rivestono questi ruoli di grande responsabilità nei confronti dei produttori e della collettività.

E' evidente come la vitivinicoltura occupi un posto di rilievo all'interno dell'economia agroindustriale toscana; l'importanza del comparto si deve a molteplici aspetti, primo fra tutti la costante attenzione alla qualità del prodotto (Figura 12).

Figura 12 Analisi SWOT della filiera vitivinicola toscana

Punti di forza	Punti di debolezza
Produzioni di elevata qualità	Presenza in alcune aree di vigneti vecchi
Crescente valorizzazione del legame tra vino, arte, storia, cultura, prodotti tipici, tradizioni e gastronomia, anche attraverso le Strade del Vino	Necessità di intensificare l'adeguamento delle tecnologie, specie nelle aziende di media e piccola dimensione
Crescente interesse dei produttori verso la produzione biologica	Necessità di ridurre i costi di produzione da perseguire con l'ammodernamento degli impianti, delle tecniche di coltura e di raccolta
Ampliamento della piattaforma areo-geografica	Necessità di un maggior coordinamento verticale con la fase di trasformazione e commercializzazione
Riconversione varietale: valorizzazione di alcuni vitigni autoctoni	Miglioramento qualitativo delle fasi di trasformazione e di stoccaggio
Realizzazione di un processo di concentrazione tramite fenomeni di espulsione dal settore e fenomeni di fusione o acquisizione	Necessità di miglioramento della efficienza e dell'efficacia della rete distributiva
Elevata propensione delle imprese alla innovazione di prodotto e di processo	Esistenza di una dispersione a livello di produzione e scarsa diffusione della meccanizzazione

Fonte: Nostra elaborazione

Il vino rappresenta uno dei più tipici prodotti agroindustriali della regione e, nello stesso tempo, tra i più conosciuti ed apprezzati a livello nazionale ed internazionali. I produttori toscani dimostrano una spiccata vocazione per le produzioni di elevata qualità e possono vantare una produzione vitivinicola di gran pregio ed una gamma molto ampia di

proposte. Per lo sviluppo del settore ha quindi una rilevanza centrale la capacità di mantenere e di rendere più decisa l'evoluzione della viticoltura verso le produzioni di qualità, incentivando la rinuncia ad un orientamento di tipo produttivo, per concentrarsi su un'attenta ed incisiva valorizzazione del prodotto.

Il vino costituisce la voce più importante della bilancia commerciale agroalimentare toscana. I positivi risultati ottenuti negli ultimi anni sul fronte delle esportazioni, all'interno di un mercato internazionale caratterizzato da un progressivo calo dei consumi, costituiscono senza dubbio un aspetto positivo per la viticoltura toscana e rappresentano un riconoscimento internazionale per il grande valore delle produzioni di qualità. Occorre tuttavia sottolineare la necessità per le imprese toscane di diversificare maggiormente i mercati di sbocco e di studiarne attentamente i caratteri evolutivi, per arrivare alla formulazione di offerte coerenti alle specifiche richieste del mercato.

Un'altra considerazione riguarda l'importanza del comparto come strumento di promozione dei valori, del paesaggio e delle tradizioni delle campagne toscane. Il vino ha sicuramente assunto il ruolo di promotore di uno stile di vita e di un ambiente che oggi è diventato meta di un gran numero di turisti.

D'altro canto la filiera vinicola toscana risente di alcune criticità di rilievo:

1. l'esistenza di una elevata dispersione a livello produttivo connessa con la scarsa diffusione dell'innovazione, che è particolarmente evidentemente nelle imprese di minori dimensioni,
2. l'esistenza di problemi di commercializzazione e di posizionamento del prodotto, che richiedono la necessità di un maggiore coordinamento verticale con la fase di trasformazione e vendita,
3. gli elevati costi di produzione che connessi con la presenza di vigneti vecchi e di impianti da ammodernare, influiscono sulle tecniche di coltura e di raccolta.

E' evidente che la filiera vitivinicola toscana stia vivendo una fase di contraddizione che richiederebbe ad una riconversione delle produzioni verso le tipologie di prodotto maggiormente richieste dall'evoluzione della domanda nazionale ed estera; tuttavia, questo processo, dopo la stagione dei premi alle estirpazioni, risente di vincoli che rendono difficoltosi gli investimenti di rinnovo ed ampliamento degli impianti, che allo stato si rendono necessari dato l'invecchiamento dei vigneti.

Campania

Il comparto campano si caratterizza per numerose specificità che lo rendono tipico e maturo, ma non necessariamente pronto alla competizione globale (Figura 13).

Figura 13 Analisi SWOT della filiera vitivinicola campana

Punti di forza	Punti di debolezza
Forte integrazione con il settore primario	Struttura produttiva polverizzata
Buona conoscenza tecnico-agronomica dei coltivatori	Ridotte dimensioni medie aziendali, anche le aziende leader a livello regionale risultano piccole nel contesto nazionale e globale
Adeguate livello di ammodernamento dei vigneti	Scarsa valorizzazione del patrimonio varietale
Presenza di un patrimonio vitivinicolo di qualità	Prezzi elevati
Elevata varietà (piattaforma varietale) – patrimonio vitato di grande tipicità	Elevata produzione di vino da tavola
Articolato sistema di imprese	Elevata produzione di vino sfuso
Esistenza di numerosi marchi di garanzia	Scarsa propensione all'associazionismo
Forte identificazione vino-territorio	Modesta propensione al mercato (orientamento al mercato poco diffuso)

Fonte: Nostra elaborazione

Alla base del successo dei vini campani va individuata la forte integrazione fra le imprese di trasformazione e il settore primario. Questo elemento influisce positivamente sulla qualità dei vini perché il produttore, anche senza la realizzazione di processi di integrazione, riesce ad ottenere un buon controllo sulle fasi a monte della filiera.

Negli ultimi anni, inoltre, si sta assistendo ad un innalzamento del livello di conoscenze tecniche soprattutto legate agli aspetti agronomici ed enologici che hanno garantito un adeguato livello di ammodernamento dei vigneti. Questo aspetto, combinato con un patrimonio vitivinicolo di qualità, ha garantito la realizzazione di produzioni virtuose che, grazie anche ad una legislazione dinamica, ha portato ad una maggiore qualificazione dei vini campani e al riconoscimento di numerosi marchi di garanzia, volti alla valorizzazione delle produzioni tipicamente campane. Si tratta di prodotti che si caratterizzano per una forte identificazione con il territorio e che si prestano ad essere ambasciatori del territorio.

La vitivinicoltura campana si qualifica per un articolato sistema di imprese che costituiscono una anomala caratteristica del settore. L'eccessiva frammentazione dell'offerta, confermata anche dall'indagine, ha risvolti notevoli sulla competitività dell'intero comparto: sono poche le imprese in grado di avere un atteggiamento pro attivo nei confronti dell'ambiente competitivo e transazionale. Le ridotte dimensioni aziendali comportano l'impossibilità di riuscire ad imporre al mercato le proprie scelte e anche le imprese di maggiori dimensioni figurano come piccole imprese sia livello nazionale sia a livello

globale³¹. L'elevato numero di aziende comporta anche un eccessivo individualismo che influisce sull'incapacità di realizzare progetti comuni volti alla valorizzazione delle tipicità locali e all'acquisizione di un maggiore potere contrattuale nei confronti degli *stakeholder* aziendali.

L'associazionismo potrebbe giovare alla viticoltura regionale permettendo una maggiore valorizzazione del patrimonio varietale campano che ancora oggi risente della necessità di colmare gap in materia di ricerca e comunicazione.

La filiera vitivinicola campana presenta una ulteriore criticità, rintracciabile nel peso ancora marginale delle DOC e DOCG; il riorientamento delle coltivazioni viticole sta producendo dei risultati interessanti, ma nonostante gli impegni che gli operatori vitivinicoli campani stanno compiendo sul fronte della qualità, molti sono ancora le carenze da colmare.

La produzione di vini a denominazione rappresenta una quota residuale (circa il 15%) dell'intera produzione regionale. Ancora oggi è notevole la produzione di vino da tavola e di vino sfuso, fattore che influisce negativamente sull'immagine della vitivinicoltura regionale.

Altra problematica strettamente connessa con le produzioni realizzate è quella di una media dei prezzi fin troppo alta che rende poco competitivo il vino campano soprattutto nei confronti delle altre produzioni meridionali. Molto spesso i produttori propongono prodotti in quantità e prezzi decisi su basi soggettive senza tener conto della necessità di garantire un'equa suddivisione dei rischi commerciali con la GDO o con il canale HORECA.

Nella regione sono presenti un gran numero di imprese che hanno avviato un percorso di valorizzazione della produzione. Tale comportamento è volto al riposizionamento in un gruppo strategico meno soggetto alla pressione concorrenziale e con una domanda più attraente. Il punto di forza di tale strategia risiede nell'ampia piattaforma varietale che associata alla tipicità dei vini ottenuti caratterizza il settore campano per una forte identificazione vino-territorio.

Lo spostamento delle aziende campane da un gruppo strategico maggiormente soggetto alle forze di mercato (vino da tavola) in un gruppo strategico più attrattivo (vino di qualità) appare un percorso di sviluppo coerente, date le condizioni strutturali di partenza del settore e le caratteristiche dell'arena competitiva. Questo passaggio, però, non è automatico, ma richiede investimenti per superare barriere alla mobilità interne al settore legate alla

³¹ La più grande impresa, per fatturato, operante nel settore (l'americana Costellation Brands) realizza ricavi di vendita per oltre 3 miliardi di euro all'anno, la prima impresa italiana (la Cavino scarl) fattura 264 milioni di euro l'anno, la prima azienda vinicola campana (Feudi di San Gregorio) fattura 23,5 milioni di euro l'anno. Ciò sta ad indicare che la più grande impresa campana risulta essere ben 127 volte più piccola rispetto al leader mondiale.

disponibilità delle infrastrutture produttive di base e al possesso di uno specifico know-how commerciale e di marketing (oltre che produttivo) che ancora oggi risulta carente.

Ultima indicazione, ma non meno importante, è proprio lo scarso orientamento al mercato e una inesperienza nei mercati nazionali ed internazionali rinvenibile fra numerose imprese. Questa caratteristica unita ad una scarsa coesione di filiera non ha permesso la nascita di un vero e proprio cluster del vino campano (Zanni, 2005).

La viticoltura campana ha delle ottime possibilità di sviluppo, anche se molto deve essere fatto dalle imprese e dai sistemi locali nei quali queste operano, per sostenere la sfida della competitività a livello globale. I vini tipici campani che vogliono avere successo sul mercato internazionale, devono, non solo possedere caratteristiche sensoriali adeguate ai gusti internazionali, ma anche originalità e un gusto che trasmetta l'identità del vino, la sua storia, i luoghi d'origine.

Conclusioni e ipotesi di intervento

A seguito dei risultati della ricerca è possibile tracciare delle prime considerazioni conclusive relativamente ai principi strategici, alle relative metodologie e alle leve operative del marketing delle aziende vinicole campane.

Emergono considerazioni differenti in merito agli aspetti produttivi e commerciali. Dal punto di vista produttivo, infatti, è stato possibile notare un costante miglioramento della qualità del prodotto, strategia questa che ci si può aspettare venga consolidata anche negli anni futuri. Sul fronte commerciale pur potendo notare una volontà di ampliamento della presenza nel mercato, non si è assistito ad un equivalente investimento nelle risorse e nelle competenze che tipicamente ricadono nell'ambito del marketing.

Da questo punto di vista, infatti, gli investimenti in attività di generazione della conoscenza dei mercati appaiono decisamente scarsi e le decisioni inerenti alcune scelte strategiche vengono per lo più lasciate all'intuito personale e solo raramente basate su strumenti di analisi e decisione. Ancora oggi la gran parte delle imprese mostra un predominante orientamento al prodotto, condizione questa che dimostra la forte convinzione che la qualità del prodotto sia percepita come l'unica capace di generare mercato e di garantire il raggiungimento di *performance* positive in termini economici e competitivi.

Altra caratteristica comune alle imprese del campione è l'elevata concentrazione nelle fasi a monte della catena del valore, delegando ai canali distributivi e comunicativi specializzati il controllo di quelle a valle. Questa scelta genera, però, degli effetti negativi,

primo fra tutti l'allontanamento dal mercato finale, con la conseguenza di una perdita di contatto con il consumatore finale e difficoltà di controllo del posizionamento competitivo.

Una giustificazione di tale atteggiamento è da rinvenire nelle limitate dimensioni medie delle aziende che non hanno sempre a disposizione risorse tali da investire in attività costose e con ritorni non sempre immediati³².

Il settore presenta, però, anche casi aziendali di successo, rinvenibili in imprese che hanno saputo elaborare e implementare strategie competitive maggiormente adeguate ai mutamenti ambientali. Le diverse tipologie di imprese che hanno fatto registrare apprezzabili livelli di successo hanno mostrato come quest'ultimo non sia necessariamente legato alle dimensioni aziendali, ma molto spesso alla capacità di riuscire a creare un clima favorevole alla diffusione delle competenze e delle conoscenze all'interno della struttura aziendale.

E' la conferma del fatto che nella realtà campana, così come anche in quella toscana, operano imprese il cui successo non è misurato tanto dall'ampiezza dimensionale quanto dalla presenza di elementi cognitivi e culturali propri dell'organizzazione.

Al riguardo si ricordi che la vantaggiosa posizione competitiva della Toscana risente positivamente del processo di concentrazione, avvenuto negli ultimi anni: i fenomeni di espulsione dal settore e i fenomeni di fusione-acquisizione hanno portato ad una riduzione del numero di imprese, garantendo un incremento della competitività settoriale. A ciò si aggiunga l'aumentato livello di interesse, da parte dei produttori, verso le produzioni biologiche, sintomo di una riconversione produttiva legata alle mutate esigenze della clientela.

La Campania, dal canto suo, presenta una filiera vinicola strutturalmente fragile, con tutte quelle debolezze tipiche di un territorio con difficoltà legate ad un'offerta nebulizzata, con un basso grado di innovazione tecnologica e con carenze manageriali spesso consistenti.

Per favorire lo sviluppo dimensionale delle imprese campane e garantire una maggiore competitività all'intera filiera, sarebbero necessari una serie di interventi già realizzati in contesti competitivi più maturi.

Una prima azione che andrebbe favorita è la realizzazione di fenomeni di acquisizione e di fusione aziendale: in un tale contesto strutturale sarebbe necessario, infatti, agevolare le acquisizioni e le fusioni, soprattutto fra le imprese più piccole, al fine di favorire la crescita

³² Si noti come il problema della frammentazione dell'offerta sia comune ad entrambe le filiere produttive, anche se si presenta molto più marcata in Campania. Lo stesso dicasi per la dimensione: le imprese toscane presentano una dimensione media maggiore rispetto alle corrispondenti campane; si pensi che l'impresa Antinori, con il più alto fatturato, si classifica al quinto posto nella graduatoria delle imprese vinicole italiane e presenta un fatturato cinque volte superiore rispetto alla più grande azienda campana.

dimensionale. Questi processi consentirebbero di realizzare delle economie di costo quali quelle di dimensione e di espansione, fondamentali in un settore maturo³³.

Si rendono, pertanto, necessari interventi organici, moti collettivi del territorio affinché il vino venga percepito come elemento trainante per il sistema locale, anche attraverso un coinvolgimento degli enti pubblici. In particolare dovrebbero esserci interventi urgenti al fine di incrementare la cooperazione fra i diversi attori della filiera³⁴. Una delle possibili soluzioni potrebbe essere trovata nella creazione di reti di relazioni, formali e informali, che favoriscano l'azione collettiva creando valore in termini di capitale sociale³⁵.

E' auspicabile una maggiore coesione tra le aziende, in maniera sempre maggiore ed in modo più consistente rispetto al passato. Un punto di partenza potrebbero essere i consorzi che sono ancora pochi rispetto all'intero territorio regionale e che hanno espresso poche potenzialità anche per problemi legati sia alla creazione sia alla gestione degli stessi. Il modello consortile toscano potrebbe fungere da esempio qualora l'obiettivo sia quello di creare degli organismi vitali, dove nessuno si senta in una posizione dominante, ma tutti abbiano pari dignità di partecipazione; solo in questo caso si potrà avere maggiore fiducia di tutti i soci, siano essi produttori di uva, vinificatori o imbottigliatori³⁶. Questo passaggio richiede un salto culturale che il conservatorismo del settore non sembra voler assecondare.

L'inesistenza di rapporti di tipo collaborativo, coniugati al nanismo imprenditoriale, porta molto spesso a non considerare la necessità di investire in relazioni volte al raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile. Questo comportamento si estrinseca anche nella mancata partecipazione, in numerose aziende, dei collaboratori alla individuazione delle scelte strategiche. Tale atteggiamento nasce sia dalla volontà dei proprietari-imprenditori sia da carenze professionali degli stessi coadiutori. Un intervento volto ad investire in una maggiore qualificazione professionale delle risorse umane, potrebbe contribuire ad eliminare questo gap e aiutare gli imprenditori nel processo decisionale, eliminando, o attenuando, errori di valutazione.

³³ Il processo di sviluppo avrebbe come fine quello di garantire una maggiore coesione fra i vari attori della filiera e porterebbe le imprese a raggiungere risultati economici migliori attraverso la crescita della quota di mercato e il rafforzamento della posizione competitiva.

³⁴ Non di rado i comportamenti particolaristici hanno il sopravvento sugli interessi dell'intero comparto regionale, contribuendo all'incremento della conflittualità all'interno della filiera e alla dispersione di valore a favore di *competitors* maggiormente agguerriti.

³⁵ Non a caso le aziende in grado di investire in formazione, ricerca e sviluppo, miglioramento delle strutture organizzative, sono anche quelle maggiormente competitive a livello economico.

³⁶ Data la rilevanza del settore primario, qualsiasi decisione presa nella fase di produzione ha conseguenze che ricadono su tutti gli operatori della filiera e senza il coinvolgimento diretto dei singoli produttori non è possibile alcun risultato duraturo. Il coordinamento verticale basato esclusivamente su esigenze di mercato, diventa sempre meno sufficiente a garantire la coerenza tra domanda e offerta per un prodotto come il vino, che sta perdendo la caratteristica di prodotto di massa e si allinea alle nuove esigenze dei consumatori sulla base di nuovi processi di segmentazione.

Gli investimenti dovrebbero comportare anche un ringiovanimento dei prodotti e dei processi che si dovrebbero concretizzare in un riposizionamento su fasce di qualità (percepita) più elevata.

Come da più parti riconosciuto, infatti, uno dei problemi del vino campano è la carenza di politiche di marketing a supporto delle scelte strategiche adottate. Il percorso di avvicinamento alla cultura del marketing delle aziende vinicole campane è solo agli inizi. Sono ancora poche le aziende che si sono avvicinate a questa filosofia comprendendone le potenzialità e iniziando a sfruttarle con la dovuta intelligenza che richiede l'attuale situazione competitiva.

Le imprese vitivinicole campane dovrebbero pertanto investire di più sulla valorizzazione delle idee, sulla creatività, sull'originalità e la realizzare prodotti ad elevato contenuto emozionale, utili ai potenziali clienti e che siano riconoscibili ed apprezzati su scala internazionale³⁷. Dovrebbero, inoltre, cercare di proseguire nella valorizzazione dei propri vitigni autoctoni perché il vino non può far altro che esprimere la zona di origine. Nel perseguire questa strategia è necessario, però, capire meglio quali siano le valenze che identificano il territorio, capire le interazioni esistenti tra vitigni e zone di origine. La riscoperta del rapporto uva-territorio potrebbe essere uno strumento per la valorizzazione di risorse poco conosciute ed un'opportunità di creare interesse e suscitare emozioni che potrebbero tradursi in ritorni economici³⁸.

L'obiettivo finale, pertanto, dovrebbe essere quello di far divenire il modello territoriale uno dei pilastri del modello regionale campano, legando l'identità dei vini alla terra, così come avvenuto in Toscana. Sarebbe necessario, infatti, avere una visione più sistematica, ove il sistema è appunto il territorio in cui confluiscono vitigno, terreno e fattore umano. Il tema della competitività internazionale, infatti, non può essere affrontato senza una concentrazione tra le forze produttive e gli enti: la competitività sui mercati internazionali, in un contesto di lungo periodo, richiede questo catalizzatore che, nel caso della Campania, ha potenzialità sconfinite. La presenza di un patrimonio vitivinicolo di qualità, l'elevata varietà (piattaforma varietale) e un patrimonio vitato di grande tipicità rappresentano l'architettura

³⁷ Le imprese vitivinicole campane dovrebbe spostarsi più rapidamente lungo la catena del valore attraverso una struttura operativa che risulti sintonizzata con la scelta fatta sul target che si vuole presidiare. In settori maturi come quello vinicolo è difficile competere sui costi e, pertanto, la competitività va spostata su un altro piano: innovazione, qualità dei prodotti e servizi post vendita. Risulta necessaria, pertanto, la prosecuzione dell'opera di riqualificazione dell'organizzazione delle fasi poste a valle del processo di produzione viticola, in particolare, nella trasformazione, nell'imbottigliamento e nella promozione del prodotto finale.

³⁸ Il potenziale viticolo dovrebbe essere ulteriormente migliorato attraverso due strade: l'accrescimento della produzione di vini a denominazione di origine e la promozione di progetti di rivalutazione e valorizzazione del vitigno autoctono perché non tutte le zone di produzione hanno affrontato e superato il processo di razionalizzazione culturale e di riorientamento dei vigneti verso le produzioni di maggior pregio.

stabile su cui poggia il successo delle imprese toscane ma, al tempo stesso, i pilastri su cui poter costruire lo sviluppo e l'affermazione delle imprese vinicole campane.

Limitazioni e future direzioni di ricerca

Dall'indagine sono emerse alcune problematiche che hanno evidenziato carenze manageriali ed una diffusa scarsa conoscenza del rapporto esistente fra scelte strategiche e successo dell'attività imprenditoriale.

Dato il carattere esplorativo dello studio, i risultati raggiunti rappresentano un punto di partenza per ulteriori analisi.

E' opportuno osservare, infatti, che i risultati dell'indagine empirica vanno interpretati alla luce di alcuni limiti:

- il campione di aziende su cui è stata condotta è del tutto casuale e non segue criteri di rappresentatività statistica;
- il numero di aziende coinvolte potrebbe essere ampliato, tenendo maggiormente conto anche della rappresentatività territoriale;
- non ci si è preoccupati di ridurre l'eterogeneità territoriale del campione.

In questa fase di ricerca, pertanto, non è possibile dare dei caratteri di universalità ai risultati derivanti dall'analisi condotta. Per conseguire tale obiettivo sarà opportuno realizzare alcune correzioni nelle fasi di futuro sviluppo dell'attività di ricerca attraverso alcuni piccoli correttivi, quali:

- l'ampliamento delle imprese del campione;
- il rispetto dei pesi percentuali delle singole province (per quanto attiene alla regione Campania);
- l'estensione dell'indagine all'intero comparto vitivinicolo meridionale, al fine di verificare l'esistenza o meno di un modello vinicolo del sud Italia.

La realizzazione dell'analisi ha cercato di dare un contributo innovativo, seppur minimo, rispetto ad altre indagini condotte sull'argomento nell'ambito delle imprese vitivinicole e può fornire spunti di riflessione interessanti sia ai responsabili del processo decisionale strategico all'interno delle imprese sia a chi politicamente è deputato a compiere scelte che hanno ricadute dirette sull'intero settore regionale.

Bibliografia

- Bailey K. D. (1991), *Metodi della ricerca sociale*, il Mulino, Bologna.
- Bain J. S. (1956), *Barriers to new competition*, Harvard University Press, Cambridge.
- Barney J. B. (1991), “ Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, vol. 17, n. 1, pp. 99-120.
- Capasso A. (1996), *Assetti proprietari e governo di impresa*, Cedam, Padova.
- Caves R., Porter M. (1977), “From entry barriers to mobility barriers”, *Quarterly Journal of Economics*, n. 91, pp. 241-261.
- Cesaretti G.P., Green R., Mariani A., Pomarici E. (a cura di) (2006), *Il mercato del vino. Tendenze strutturali e strategie dei concorrenti*, FrancoAngeli, Milano.
- Chandler A. D. (1962), *Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise*, Mit Press, Cambridge.
- Corbetta P. (1999), *Metodologia e tecnica della ricerca sociale*, il Mulino, Bologna.
- Deloitte Financial Advisory Services (2003), *Il settore vinicolo e i bilanci del vino “made in Italy”*, Roma.
- Golinelli G. M. (2000), *L’approccio sistemico al governo di impresa*, Volumi I-II, Cedam, Padova.
- Grant R. M. (1994), *L’analisi strategica nella gestione aziendale*, il Mulino, Bologna.
- Henderson B. (1989), “The origins of strategy”, *Harvard Business Review*, November-December, pp. 139-143.
- Ismea (2002), *Filiera vino*, Roma.
- Ismea (2003), *Quaderno di filiera n. 8, Assetti e nuove tendenze dell’industria del vino in Italia e nel mondo*.
- Ismea (2005), *Rapporto annuale. Evoluzione del sistema agroalimentare italiano*, Volumi I-II
- Istat (2005), *La produzione di uva e di vino, vendemmia 2004*, Roma.
- Lambin J. J. (2002), *Marketing strategique et opérationnel. Du marketing à l’orientation-marché*, Dunod, Paris.
- Levitt T. (1960), “Marketing miopia”, *Harvard Business Review*, vol. 38, n. 4, July-August, pp. 26-37.
- Mari C. (1994), *Metodi qualitativi di ricerca: i casi aziendali*, Giappichelli, Torino.
- Mintzberg H. (1983), *Structure in Fives. Designing effective organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Pignataro L. (2003), *Guida completa ai vini della Campania*, Edizioni dell’Ippogrifo, Salerno.

- Pomarici E. (1999), *Analisi della competitività del settore vitivinicolo nell'Unione Europea*, in AA. VV., *Il sistema agroalimentare europeo e la sfida della competizione globale*, Ismea, Roma.
- Porter M. E. (1979), "How competitive force shape strategy", *Harvard Business Review*, vol. 57, n. 2.
- Porter M. E. (1980), *Competitive strategy. Techniques for analysing industries and competitors*, The Free Press, New York, trad. it. 1997, *La strategia competitiva Analisi per le decisioni*, Editrice Compositori, Bologna.
- Porter M. E. (1985), *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, The Free Press, New York, trad. it., 1988, *Il vantaggio competitivo*, Edizioni Comunità, Milano.
- Porter M. E. (1996), "What is strategy", *Harvard Business Review*, november-december, pp. 61-78.
- Rispoli M (1992), *L'analisi dell'ambiente competitivo*, in AA. VV., *Il governo delle imprese*, Cedam, Padova.
- Rispoli M. (2002), *Strategia e sviluppo d'impresa*, il Mulino, Bologna.
- Sciarelli S. (1997), *Economia e gestione dell'impresa*, Cedam, Padova.
- Selltiz C., Wrightsman L. S., Cook S. W. (1976), *Research methods in social relations*, Holt Rinehart and Winston.
- Spano F. M. (1997), *L'economia delle imprese vitivinicole*, Giuffré, Milano.
- Ufficio Studi Mediobanca (2006), *Focus sulle principali aziende vinicole italiane*, Milano.
- Williamson O. (1975), *Market and Hierarchies*, The Free Press, New York.
- Williamson O. (1985), *L'economia dell'organizzazione: il modello dei costi di transazione*, in Nacamulli R., Rugiadini A. (a cura di), *Organizzazione & Mercato*, il Mulino, Bologna.
- Wright P. (1987), "A refinement of Porter's strategies", *Strategic Management Journal*, n. 8, pp. 93-107.
- Yavitz B., Newman W. H. (1982), *Strategy in action. The execution, Politics, and Payoff of Business Planning*, Free Press, New York.
- Zanni L. (2004), *Leading Firms and Wine Clusters*, FrancoAngeli, Milano.
- Zeithaml C. P., Zeithaml V. (1984), "Environmental Management: Revising the Marketing Perspective", *Journal of Marketing*, n. 2, pp. 46-53.

Siti consultati

www.chianticlassico.net

www.inea.it

www.ismea.it

www.istat.it

www.mbres.it

www.regione.campania.it

www.regione.toscana.it

www.vinocampania.it