

International Marketing Trend Conference 2016
Venice, January 21st-23rd 2016

Title

**Internationalization of Family Business in High-Range Italian Wine.
The Perspective of Some Italian Key Players.**

Titolo

**Internazionalizzazione delle imprese familiari nel vino italiano di alta gamma.
La prospettiva di alcuni key players italiani.**

(Giuseppe Calabrese, Piero Mastroberardino)¹

Abstract

In the last fifteen years the process of internationalization of the wine business has been considerably accelerated. The structure of production and distribution on one side, the consumer practices and experiences on the other appear radically changed. Italy and France share the leadership of the world wine exports in 2014, with a significant difference: Italy leads in export volumes (20.5 against 14.7 MHL of France); France in revenues (7.94 billion/€ against 5.11 billion/€ of Italy). The internationalization strategies of Italian wine are still influenced by a positioning problem, expressed by the average export price: € 2.49 / litre of Italian wine against € 5,4 / litre of French wine, compared to a world average export price of € 2.6 / litre. This paper, after a brief analysis of the global competitive scenario and the new geographical, cultural and experiential map of consumption, shows the first results of an exploratory research about the internationalization paths of a particular strategic group: the family businesses of high-range Italian wine. The selected sample involves eight family companies located in different Italian regions, holding historical brands and operating at least ten years in international markets with a competitive formula that creates value for Italian wine around the world. The survey, through semi-structured interviews with owners or top management, focuses on the corporate vision and the concrete actions of internationalization.

Keywords: marketing strategies, internationalization, high-range Italian wine, family businesses.

1. Introduzione.

Dopo decenni di stazionarietà, negli ultimi quindici anni le dinamiche di internazionalizzazione del *wine business* hanno subito un'accelerazione senza pari (Anderson, Nelgen, 2011a, b; Mariani et al., 2013). La struttura della produzione e della distribuzione (Mastroberardino, 2002; Bernetti et al., 2006; Pomarici et al., 2012), così come le pratiche e le esperienze di consumo, sono radicalmente mutate (Hall, Mitchell, 2008; Thode, Maskulka, 1998; Charters, 2010; Moulton, Lapsley, 2011; Festa, Mainolfi, 2013).

Dal 2000 al 2013, il vino consumato al di fuori dei confini europei è passato dal 31% al 39% dei consumi annui globali, stabilizzatisi intorno ai 240 MHL (OIV, 2014). Nel 2013 gli scambi internazionali hanno superato i 101 milioni di ettolitri (MHL), pari al 36% della produzione mondiale, rispetto ai 60,7 MHL del 2000, circa il 22% della produzione di allora.

Giuseppe Calabrese (Contact Author). Assistant Professor in Business Management, Department of Economics, University of Foggia, Via Caggese, 1 – 71121, Foggia, Italy. E-mail address: giuseppe.calabrese@unifg.it
Piero Mastroberardino (Co-Author). Full Professor in Business Management. Department of Economics, University of Foggia, Via Caggese, 1 – 71121, Foggia, Italy. E-mail address: piero.mastroberardino@unifg.it

Sul piano del valore, grazie ad un aumento graduale dei prezzi, si è passati da circa 13,7 Mld/€ del 2000 agli oltre 25,2 Mld/€ del 2012 (OIV, 2013). Alla fine del 2014 Italia e Francia si contendono il primato dell'export mondiale, con una rilevante differenza: secondo gli ultimi dati disponibili (Tab. 1), l'Italia detiene il primato per volumi esportati (20,5 MHL contro 14,7 MHL della Francia); la Francia è leader per fatturato (7,94 Mld/€ contro 5,11 Mld/€ dell'Italia).

Tabella 1–Totale export vino italiano: 2010-2014

Volume in migliaia di ettolitri. Valore in milioni di Euro. VMU in Euro/litro.

	2010 gen dic	2011 gen dic	2012 gen dic	2013 gen dic	2014 gen dic	Val Var % gen dic 13/14
Mondo Valore	3.917,6	4.404,7	4.695,4	5.041,0	5.111,2	1,4%
Mondo Volume	22.108,3	23.324,2	21.307,5	20.323,7	20.544,2	1,1%
Mondo VMU	1,77	1,89	2,20	2,48	2,49	0,3%

Fonte: Assoenologi, 2015.

In relazione ai prezzi medi di vendita, a fronte di una media mondiale pari a 2,6 €/lt, il valore medio all'export del prodotto italiano è pari a 2,49€/lt contro 5,4 €/lt di quello francese. Pur registrando un trend positivo, con un aumento del prezzo medio di oltre il 40% negli ultimi cinque anni, non si può ritenere trascurabile il margine di miglioramento ancora esplorabile in termini di valorizzazione del prodotto. Già questo primo riscontro, che si materializza nel 'segnale forte' del prezzo, consente di focalizzare l'attenzione su un tema di marketing che caratterizza le condotte di internazionalizzazione del vino made in Italy: il posizionamento dell'offerta. La storica frammentazione del settore vitivinicolo italiano (rapporto ha/azienda pari a circa 1,7 contro 6 ha della Francia, 14 ha del Cile e 18 ha degli USA), pur rappresentando un gap significativo, non può da sola spiegare tale differenziale di performance in termini di generazione di valore sui mercati internazionali.

Il presente lavoro, dopo una sintetica rassegna della letteratura sul family business e una breve analisi dello scenario competitivo globale e della nuova mappa geografica, culturale ed esperienziale dei consumi (Lockshin, 2003; Charters, 2006; Hall, Mitchell, 2008), presenta i primi risultati di un'indagine esplorativa circa le condotte di internazionalizzazione di un particolare raggruppamento strategico (Hunt, 1972; Porter, 1980): le imprese familiari del vino italiano di alta gamma.

2. Literature review.

Il tema dell'impresa familiare è oggetto di grande attenzione da parte di operatori e studiosi (Corbetta, 1995; Devecchi, 2007; Sharma et al., 2012; De Massis et al., 2012), sia per l'ampiezza del fenomeno che per le peculiarità degli assetti di governance, tra imprenditorialità familiare e managerialità, e per le dinamiche strategiche (Mastroberardino et al., 2008). La letteratura prevalente, di matrice funzionalista, individua il fondamentale carattere distintivo del *family business* nella relazione esistente tra gli istituti famiglia e impresa, espressa attraverso l'esercizio del diritto di proprietà e/o altre forme di influenza sul governo e sulla gestione (Davis, 1983; Raymond 1994). In questa prospettiva, si sviluppa l'ampio filone di ricerca sul tema della *sovrapposizione istituzionale* tra famiglia e impresa (Lansberg, 1984), della differenza di valori, principi, finalità che ispirano le due istituzioni, della difficile conciliabilità del quadro etico caratterizzante l'esistenza e il funzionamento di esse e delle perturbazioni che ne scaturiscono. I diversi filoni di studi hanno interpretato questa peculiarità a volte come ostacolo alla gestione (Miller, Rice 1967), altre come fattore

sinergici di sviluppo, configurando il successo dell'impresa familiare nella sintesi positiva tra valori economici ed extra-economici (Schillaci, 1990). Il medesimo tema è al centro della specifica problematica della transizione generazionale (Beckhard, Dyer, 1983; Demattè, Corbetta, 1993; Mastroberardino, 1996) e, dunque, del trasferimento del potere nel family business (Barnes, Hershon, 1976). Nel presente lavoro le specificità dei percorsi di internazionalizzazione del family business (Caroli, Lipparini, 2002; Devecchi, Fraquelli, 2008; Mitter et al., 2014; Pukall, Calabrò, 2014), tradizionalmente caratterizzati da strategie basate sulle esportazioni (Valdani, Bertoli, 2014), s'innervano in quelle del vino, un prodotto complesso, storicamente orientato alla conquista dei mercati oltre confine, le cui dinamiche di consumo sono influenzate da elementi culturali ed esperienziali del cliente.

Riguardo alle strategie di costruzione del vantaggio competitivo, si tratta di un prodotto fortemente vocato a logiche di differenziazione il cui baricentro, in una prospettiva *resource based*, è il territorio di provenienza, inteso non solo come sintesi di elementi pedoclimatici, bensì come un complesso costruito culturale, sociale e istituzionale (Vaudour, 2002; Ballantyne, 2011; Spielmann, Gélinas-Chebat, 2012; Mastroberardino et al., 2013). Pur senza pervenire a univocità definitoria, la letteratura evidenzia il ruolo *quality driven* del fattore 'terroir' nell'ambito del processo decisionale del consumatore di vino (Johnson, Bruwer, 2007; Famularo et al., 2010). In particolare, questi declina la sua percezione circa la qualità del prodotto utilizzando, tra le altre, percezioni relative alla qualità del territorio (Lockshin et al., 1997; Orth et al., 2005; Charters, Pettigrew, 2006; Lockshin et al., 2006; Riviezzo et al., 2014) e tende ad utilizzare il territorio come uno dei principali fattori di posizionamento cognitivo del prodotto vino, attraverso un poliedrico costruito di autenticità – di prodotto, istituzionale e internalizzata – (Spielmann, Charter, 2013). Al contempo il concetto di 'terroir', nonostante l'immediata relazione con le logiche di protezione tipiche delle denominazioni di origine e delle indicazioni geografiche, pare essere interpretabile più come una risorsa-potenziale che come una rendita di posizione *tout court*, alla luce dell'estrema varianza tra i risultati ottenuti sul campo dalle differenti aziende del settore.

Approfondendo l'analisi strategica, a livello globale è possibile riscontrare quattro principali raggruppamenti: i grandi gruppi multinazionali e diversificati del beverage business (tra cui i francesi LVMH e Pernod Ricard, l'inglese Diageo e lo statunitense Fortune Brand); le grandi imprese internazionali focalizzate sul wine business (Gallo Winery, Constellation Brands, The Wine Group, Southcorp, Castel Freres, Trinchero Family Estates); il nutrito raggruppamento dei 'middle players' e, infine, lo sterminato numero di piccole e piccolissime imprese (Anderson, 2004; Sanguigni, 2012). I big players, diversificati o focalizzati, mettono in campo strategie basate sui volumi con politiche di branding molto aggressive, focalizzate soprattutto sull'advertisinge dirette a colpire il target emergente del consumo edonistico, più orientato alla qualità che alla quantità, composto soprattutto da nuovi e giovani wine drinkers, sostanzialmente privi di una radicata cultura del vino e localizzati nei paesi extra UE (USA, Giappone e Canada, ma anche Russia, Cina e America Latina). Osservando le imprese di minori dimensioni, a carattere domestico, risulta meno agevole individuare strategie di marketing omogenee. Da una parte, possono raggrupparsi le condotte dei micro-produttori non in grado di operare in ottica di *brand building*, la cui unica opzione all'internazionalizzazione è confluire verso modelli di associazionismo più o meno strutturati. In Italia il modello tipico è quello della cooperativa che esprime attori importanti quali Cantine Riunite & Civ (545 Mil/€)², Caviro (321 Mil/€), CAVIT (158 Mil/€), solo per citare i più grandi. Il marketing mix di questi players, per linee generali, è orientato ai volumi, caratterizzato da una gamma d'offerta ampia, che non esclude lo sfuso, e un pricing molto aggressivo. Sull'altro versante si riscontrano le condotte di piccole e medie imprese che

² Cantine Riunite & Civ S.c.a. controlla il GIV – Gruppo Italiano Vini che, nel 2013, ha un volume di fatturato consolidato pari a 348 Mil/€ di cui il 73% all'estero.

operano nella direzione di valorizzare il proprio brand sui mercati internazionali, sia attraverso strategie individuali, sia con articolati e mutevoli percorsi di collaborazione orizzontale³. Proprio su quest'ultimo gruppo si concentra il presente lavoro, attraverso l'analisi qualitativa delle condotte di internazionalizzazione di un campione di giudizio di imprese familiari, localizzate in differenti territori italiani, detentrici di brand storici e operanti da almeno un decennio sui mercati internazionali con una formula competitiva in grado di valorizzare le produzioni vinicole made in Italy.

3.Obiettivi,metodologiae limitidellaricerca.

La presente ricerca, tuttora in corso,ha l'obiettivo di approfondire i tratti che qualificano il vantaggio competitivo internazionale di una particolare 'formula imprenditoriale' del settore vitivinicolo italiano, tipica del family business, e riferita al segmento del vino di pregio.In termini generali la formula imprenditoriale (Coda, 1984) è la risultante diuna serie di scelte di fondo riguardanti: a) tutti gli elementi che caratterizzano la *value proposition* (Drucker, 1973; Kim, Mauborgne, 1997; Busacca, Bertoli, 2012) dell'impresa; b) i mercati cui tale *value proposition*è indirizzata e, più in generale, il sistema relazionale, competitivo e sociale,in cui l'impresa è inserita, ovverogli *stakeholder*(Freeman, 1984) a cui chiede, a vario titolo, risorse materiali e immateriali, e che esprimono determinati interessi verso l'impresa e detengono una certa influenza su di essa; c) il modello organizzativo e operativo con cui l'impresa si presenta sul mercato.

Nel presente contributo si pone l'attenzione su una formula imprenditoriale le cui radici affondano in una viticoltura che vanta una tradizione secolare e una pionieristica propensione all'internazionalizzazione. Un modello di business che, nel corso dei decenni, ha maturato una certa visione riguardo al posizionamento *premium* del vino italiano sui mercati internazionali. Partendo da tale visione si è declinata una strategia di marketing che miscela i temi e i valori della famiglia con quelli del *terroir* e della qualità intrinseca del prodotto, giungendo negli anni più recenti a mettere a punto un'unica e poliedrica *value proposition* orientata ad una logica esperienziale, che colloca il prodotto vino nel suo contesto di origine attraverso forti investimenti nell'ambito dell'*hospitality* e dell'*entertainment*. Questo mix complesso resta saldamente legato ed ispirato ad una concezione di sostenibilità del modello di sviluppo, con particolare riferimento al contenimento di ogni forma di impatto sul territorio, non solo in relazione ai diversi tipi di 'emissioni', quanto alla salvaguardia e alla trasmissione alle generazioni future del patrimonio culturale ricevuto in eredità da quelle passate. Il campione individuato è composto da otto imprese familiari del wine business italiano (Tab. 2) in grado di esprimere un fatturato globale 2014 pari a circa 460 milioni di Euro (Tab. 3), di cui circa 268 collocati sui mercati internazionali e con un'incidenza media dell'export sul totale del fatturato aziendale di circa il 60%. A dispetto dell'esigua numerosità, dunque, il campione selezionato concentra un valore pari a circa il 7% sul totale del valore delle esportazioni di vino fermo imbottigliato nel 2014, pari a circa 3,84 miliardi di Euro.

³L'analisi delle formule di cooperazione orizzontale nel wine business in Italia esula dal perimetro del presente lavoro. Pare tuttavia opportuno segnalare almeno i due macro-ambiti di operatività. Da una parte, i consorzi di tutela, che sorgono e si sviluppano parallelamente alle denominazioni di origine e sono istituzionalmente orientati alle funzioni di tutela, valorizzazione e promozione di queste ultime, ovvero alla caratterizzazione del prodotto tramite il presidio sui disciplinari tecnici di produzione. Dall'altra, le numerose formule di partenariato volontario, più o meno strutturate e selettive, spesso inter-territoriali e maggiormente orientate al marketing e alla comunicazione dei brands.

Tabella 2 - Le aziende selezionate e i soggetti intervistati.

Azienda	Intervistato
<i>Marchesi Antinori Spa</i>	<i>Renzo Cotarella - Amministratore Delegato</i>
<i>Masi Agricola Spa</i>	<i>Sandro Boscaini - Presidente e Amministratore Delegato</i>
<i>Conte Tasca d'Almerita Sarl</i>	<i>Alberto Tasca - Amministratore Delegato</i>
<i>Donnafugata Srl soc.ag.</i>	<i>José Rallo - Amministratore</i>
<i>Pio Cesare Az. Vitivinicole</i>	<i>Pio Boffa - Amministratore Unico</i>
<i>Cantine Giorgio Lungarotti Srl</i>	<i>Chiara Lungarotti - Amministratore Unico</i>
<i>Banfi Srl</i>	<i>Enrico Viglierchio - Amministratore Delegato</i>
<i>Santa Margherita Spa</i>	<i>Ettore Nicoletto - Amministratore Delegato</i>

Fonte: ns. elaborazione.

Inoltre, pur non disponendo del dato esatto, è lecito ritenere che in ordine al solo segmento di offerta del vino italiano di alta gamma il campione selezionato possa rappresentare un 'osservatorio' significativamente rappresentativo. Ulteriore criterio di selezione del campione ha riguardato la localizzazione in differenti territori italiani (Piemonte, Toscana, Triveneto, Umbria, Sicilia) e la proprietà di brand storici e con un posizionamento premium sui mercati internazionali, sia con riferimento al canale retail (tradizionale e moderno) che nell'ambito della ristorazione di qualità. A tale proposito, l'analisi dei volumi di produzione annui – espressi in milioni di bottiglie (rapportate al formato 0,75 litri) – consente di rilevare, in confronto col fatturato annuo, una valorizzazione media per bottiglia pari a circa 6 Euro nel 2014, il che corrisponde a circa 8 Euro/litro (Tab. 3): una capacità di produzione di valore decisamente superiore rispetto a quanto fatto registrare in media dall'intero comparto.

Tabella 3–Le performance delle aziende del campione: 2011-2014.

	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>
Totale Fatturato (Milioni di Euro)	406,1	421,9	442,8	459,4
% Fatturato Export Medio	55,9%	57,5%	59,1%	58,3%
Totale Fatturato Export (Milioni di Euro)	227,0	242,5	261,6	267,8
Milioni di bottiglie	70,7	72,4	75,5	77,0
Numero di dipendenti	1.291	1.289	1.353	1.384
Fatturato medio per dipendente	314.578 €	327.308 €	327.273 €	331.936 €
Valorizzazione media x BTL (Euro/Pz)	5,75 €	5,83 €	5,87 €	5,97 €
Valorizzazione media x Litro (Euro/litro)	7,66 €	7,78 €	7,83 €	7,96 €

Fonte: ns. elaborazione su dati forniti dalle aziende

Le successive tabelle presentano alcune grandezze atte a rappresentare sinteticamente le performance delle singole imprese selezionate. Oltre al fatturato complessivo e alla quota di questo collocata sui mercati internazionali (tab. 4) sono presentati i dati relativi a: numero di bottiglie prodotte, ampiezza della gamma di prodotto (espressa attraverso il numero delle etichette in produzione), numero di paesi esteri serviti e investimento nella parte agricola della filiera, che rappresenta un elemento caratterizzante la formula imprenditoriale di questo cluster (tabb. 5 e 6).

Tabella 4–Le performance di fatturato delle singole aziende: 2011-2014

	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014
	Fatturato (in milioni di Euro)				% Fatturato Export			
Marchesi Antinori Spa	145,0	150,0	160,0	170,0	64,0%	62,7%	61,2%	61,1%
Santa Margherita Spa	91,3	95,3	102,1	110,1	58,3%	60,0%	61,5%	62,5%
Banfi Srl	61,9	63,8	68,5	70,0	59,1%	60,3%	59,1%	57,9%
Masi Agricola Spa	62,0	66,0	65,0	60,0	90,3%	90,9%	90,8%	90,0%
Conte Tasca d'Almerita Sarl	15,0	15,9	15,5	16,5	42,1%	44,7%	49,7%	50,7%
Donnafugata Srl soc.ag.	14,1	13,6	13,7	14,2	26,3%	30,1%	31,4%	28,2%
Cantine Giorgio Lungarotti Srl	10,5	10,7	11,1	11,4	32,1%	33,2%	40,0%	36,0%
Pio Cesare Az. Vitivinicole	6,3	6,6	6,9	7,2	75,0%	78,0%	79,0%	80,0%

Fonte: ns. elaborazione su dati forniti dalle aziende

Tabella 5 – Volumi annui di produzione ed ampiezza di gamma: 2011-2014.

	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014
	Numero di bottiglie (0,75lt x milioni)				Ampiezza di gamma (n° etichette)			
Marchesi Antinori Spa	21,9	22,4	22,7	22,8	109	116	123	130
Santa Margherita Spa	16,2	16,2	17,3	18,5	138	142	144	150
Banfi Srl	12,7	13,8	15,3	15,3	44	44	47	46
Masi Agricola Spa	12,0	12,0	12,0	12,0	35	35	35	35
Conte Tasca d'Almerita Sarl	3,0	3,1	3,2	3,4	25	25	30	30
Donnafugata Srl soc.ag.	2,3	2,1	2,1	2,1	17	18	19	20
Cantine Giorgio Lungarotti Srl	2,1	2,3	2,4	2,4	28	28	28	28
Pio Cesare Az. Vitivinicole	0,45	0,45	0,45	0,45	16	16	16	16

Fonte: ns. elaborazione su dati forniti dalle aziende

Tabella 6 – Paesi esteri serviti (2011-2014) e vigneto Italia (2014).

	2011	2012	2013	2014	Ettari vitati Italia 2014		
					<i>Totali</i>	<i>Di proprietà</i>	<i>In affitto</i>
	Numero di paesi esteri serviti						
Marchesi Antinori Spa	106	109	105	107	2.162	1.990	172
Santa Margherita Spa	80	82	86	83	341	166	175
Banfi Srl	84	84	84	84	907	890	17
Masi Agricola Spa	90	90	90	90	381	314	67
Conte Tasca d'Almerita Sarl	37	37	45	45	428	380	48
Donnafugata Srl soc.ag.	65	65	65	65	338	160	178
Cantine Giorgio Lungarotti Srl	40	42	43	45	250	250	0
Pio Cesare Az. Vitivinicole	58	56	54	66	69	69	0

I principali quesiti di ricerca riguardano il ‘perché’ e il ‘come’ di determinate scelte strategiche in ordine al vettore di internazionalizzazione del business per il raggruppamento di imprese preso in esame. Dal punto di vista metodologico, a dispetto della maggior parte dei lavori empirici rinvenibili nella più recente letteratura, si è scelto un approccio di tipo aperto. Piuttosto che preferire logiche più strutturate, implicanti la pre-definizione di schemi di indagine stringenti, inadatti agli obiettivi della presente ricerca, si è fatto ricorso al *multiple case-study approach* (Eisenhardt, 1989). Tale scelta, seguendo le parole di Yin, è particolarmente coerente “*when how and why (research) questions are being posed, when the investigator has little control over events, and when the focus is on a contemporary phenomenon within some real-life context*” (Yin, 1994, p. 1).

Coerentemente, la tecnica di raccolta dei dati primari utilizzata è l’intervista in profondità ad esponenti della famiglia di riferimento e/o del top management. In particolare per la strutturazione dell’intervista si è adottata la *Critical Incident Technique*, una tecnica

qualitativa di tipo aperto strutturata in un insieme di procedure utili a raccogliere le osservazioni sui comportamenti umani e a classificarli – a posteriori – al fine di utilizzarli per la soluzione di problemi pratici (Flanagan, 1954). La CIT trova applicazione nell’indagine di quei fenomeni rispetto ai quali non si ha una conoscenza già acquisita o consolidata, ovvero si ritiene opportuno cautelarsi proprio rispetto ad essa. Un incidente critico (*incident*) può essere definito come un evento e/o un comportamento che si ritiene abbia dato un contributo – positivo o negativo – al successo o al fallimento di una certa attività (Ronan, Latham, 1974). Dal punto di vista operativo esistono varie modalità di raccolta degli incidents; nel caso specifico, si è chiesto a coloro che hanno vissuto per intero la vicenda, di raccontarne la storia. In particolare, ciascuna intervista è stata finalizzata a registrare e archiviare i racconti relativi a una coppia di incidents sui mercati internazionali, liberamente scelti dagli intervistati con il solo vincolo di dover essere caratterizzati da opposti esiti: successo e insuccesso. La CIT, con la sua naturale tendenza alla ricchezza dei dettagli, consente un approccio quasi etnografico all’esperienza degli intervistati, registrando e valorizzando le varie sfumature utili alla comprensione dei fatti. Consapevoli dei rischi di una tecnica così destrutturata si è adottata una specifica procedura di lavoro: a) tutte le interviste sono state realizzate dal medesimo intervistatore al fine di ridurre al minimo il gap di interpretazione del narratore da un’intervista all’altra; b) tutte le interviste sono state precedute dall’invio all’intervistato di un abstract contenente la finalità della ricerca e la SRI (Scheda Raccolta Incident, Tab 6); c) tutte le interviste sono state audio-registrate, previo consenso degli intervistati. Quanto all’analisi del contenuto (Berelson, 1952; Holsti, 1969; Krippendorff, 1980) delle interviste raccolte, si è proceduto attraverso le seguenti fasi:

1. Qualificazione degli episodi, attraverso un’attività di riascolto doppio e di trascrizione integrale del contenuto.
2. Catalogazione degli episodi, realizzata tramite una preliminare analisi supportata da un tool di content analysis⁴ cui ha fatto seguito una rilettura dei testi svolta sia individualmente che collegialmente dal gruppo di ricerca. Questa fase ha consentito di individuare, per ciascuna intervista, gli scripts ritenuti più segnaletici in relazione a ciascuno degli incidents raccolti.

Tale metodologia, integrando approcci qualitativi e quantitativi, non si limita alla mera *keyword density* ma suggerisce ipotesi di comprensione del discorso attraverso l’individuazione di temi e motivi – manifesti o latenti – all’interno di un determinato testo (‘contesto’). La scomposizione dei contesti testuali in un ridotto numero di categorie significative consente di porre a confronto i significati complessivi (Downe, 1992) e di provare a descrivere il contenuto latente della comunicazione (Rositi, 1970).




Prima di passare in rassegna i principali risultati della ricerca è opportuno soffermarsi sui limiti della stessa, caratterizzanti l’impianto metodologico scelto. In primo luogo, trattandosi di un’indagine esplorativa non è possibile attendersi risultati tali da essere oggetto di severe validazioni. Per altro verso, i risultati possono essere utili a delineare e strutturare ipotesi di ricerca per ulteriori approfondimenti. Altro elemento di criticità concerne la logica di selezione del campione: esso è limitato ad un ristretto gruppo di imprese, sia in quanto rispondenti ad un certotipo ideale, sia in quanto disponibili a far parte del campione. Il campione inizialmente definito era rappresentato da 12 imprese. Infine, il tipo di intervista realizzata ha lasciato completamente liberi gli interlocutori – nell’ambito del solo vincolo rappresentato dalle vicende relative all’internazionalizzazione – di proporre gli incidents ritenuti più significativi o interessanti. Questo, ne siamo consapevoli, ha potuto determinare – per un effetto

⁴L’analisi, svolta con T-LAB (Lancia, 2004), si è focalizzata sui profili di *Text Mining* e di *Perceptual Mapping* grazie alle indagini sulle co-occorrenze di parole-chiave (indici di associazione, confronti tra coppie, mappe concettuali, analisi delle sequenze, concordanze) e alle analisi tematiche (sequenze di temi, contesti chiave di parole tematiche, temi emergenti).

meramente casuale – che dai 16 episodi raccolti siano rimasti esclusi argomenti o temi di grande valenza semplicemente perché nessuno degli intervistati li ha proposti, almeno una volta, in un contesto di ricerca nel quale il ricercatore ha voluto evitare ogni tipo di influenza esterna.

Tabella 7 - La SRI (Scheda Raccolta Incident).

Percorso di raccolta del caso

a	Nome CASO: _____ Periodo: _____ Ambito: _____ _____	
b	Descrizione del <u>contesto</u> : _____ _____ _____ _____	
c	Racconto del <u>caso</u> : _____ _____ _____ _____	
d	Descrizione degli <u>esiti</u> : _____ _____ _____ _____	

Fonte: ns. elaborazione – materiale trasmesso agli intervistati

4. Una sintesi dei principali risultati dell'indagine.

Sintetizzare efficacemente una così grande quantità di informazioni, soprattutto alla luce della profondità e della ricchezza di contenuti espressi, non è cosa agevole. A tal fine, è stato costruito un data-set di 16 incidents rispetto ai quali sono stati isolati 48 *scripts* (tab. 8). L'analisi del contenuto di ciascun incident, effettuata come più sopra descritto, ha consentito di estrarre, un set di tre *scripts* che riferiscono ai temi emergenti contenuti in quel 'racconto'. Per ciascuna azienda è stato così costruito un modulo sinottico la cui forma tipica è presentata nelle successive tabelle 9 e 10, relative (a titolo di esempio) agli incidents raccolti presso le aziende Marchesi Antinori Spa e Masi Agricola Spa.

Tabella 8–L’archivio dei 16 incidents raccolti.

	Incident Negativo	Incident Positivo
Marchesi Antinori Spa	La complessità di comprensione di un mercato emergente (il caso della Cina)	Innovazione del modello distributivo (il caso del Belgio e della Francia)
Masi Agricola Spa	Per fronteggiare sfide nuove servono armi nuove (la più agguerrita competizione tra produttori nei mercati consolidati e in quelli potenziali)	La distribuzione del vino nei mercati di monopolio (il caso del Canada)
Conte Tasca d'Almerita Srl	Difficoltà di gestione del rapporto con grandi strutture distributive di importazione (il caso del Giappone).	Innovazione del modello distributivo (il caso della Germania)
Donnafugata Srl soc.ag.	La complessità di comprensione di un mercato emergente (il caso dell'India)	La sinergia con il partner locale sul paese estero (il caso Giappone)
Pio Cesare Az. Vitivinicole	La gestione della brand image sui mercati internazionali	La sinergia con il partner locale sul paese estero (il caso USA)
Cantine Giorgio Lungarotti Srl	La mancanza di sintonia con il partner locale sul paese estero (il caso dell'Inghilterra)	L'organizzazione dell'incoming presso la nostra azienda
Banfi Srl	La complessità di comprensione di un mercato emergente (il caso della Cina)	L'innovazione del modello distributivo per una maggiore vicinanza ai mercati locali (il caso della Germania)
Santa Margherita Spa	La gestione del credito commerciale sui mercati internazionali (il caso dell'Inghilterra)	L'investimento diretto all'estero per la distribuzione di un top brand del vino italiano (il caso degli USA)

Fonte: ns. elaborazione.

Tabella 9 - Qualificazione e catalogazione degli incidents: Marchesi Antinori Spa.

Intervistato		Incident Negativo	Incident Positivo
Marchesi Antinori Spa	Renzo Cotarella - Amministratore Delegato	Label	La complessità di comprensione di un mercato emergente (il caso della Cina)
		Script_1	<i>"Un paese grandissimo, con grandi moltiplicatori ma con una confusione commerciale incredibile. Un'attitudine individuale al commercio per il commercio che è straordinaria. Un paese fatto di una moltitudine di commercianti ma di poche imprese commerciali"</i>
		Script_2	<i>"Per un'impresa familiare che ha una visione di lungo periodo il commercio per il commercio non è strategico"</i>
		Script_3	<i>"Una sequenza di affari, disconnessi l'un dall'altro. Se vuoi vendere un container di vino, si può fare. Ma se vuoi costruire un brand è veramente complesso e di lungo periodo"</i>
			Innovazione del modello distributivo (il caso del Belgio e della Francia)
			<i>"In Europa, specie in quella continentale, emerge un modello distributivo che vede un'interruzione della catena tradizionale produttore-importatore-distribuzione"</i>
			<i>"Questo modello consente una distribuzione capillare e, quel che più conta, una visibilità del brand assolutamente diversa rispetto al modello tradizionale"</i>
			<i>"Si tratta di un modello snello che tuttavia richiede una continua presenza dell'azienda sul territorio: in pratica ogni 15 giorni abbiamo un evento"</i>

Fonte: ns. elaborazione.

Una successiva rilettura critica degli *scripts* ha consentito di individuare alcuni macro-temi ricorrenti nei discorsi dei diversi interlocutori che, coerentemente con gli obiettivi della ricerca, consentono di formulare una compiuta ipotesi circa i caratteri distintivi della ‘formula imprenditoriale’ adottata da questi *players*.

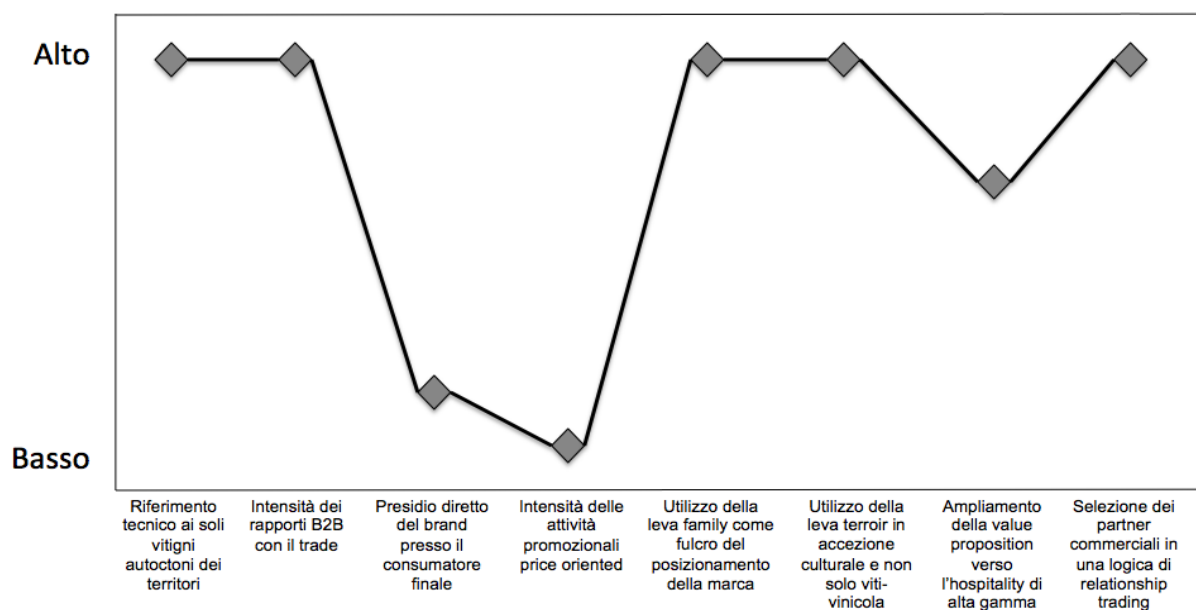
Al fine di provare a rappresentarla in un unico schema sinottico, utilizziamo lo strumento della curva del valore (Kim, Mauborgne, 2005) collocando sull’asse orizzontale le variabili strategiche più esplicitamente emergenti in quanto ricorrenti nei risultati dell’analisi del contenuto dei testi raccolti (Fig. 1).

Tabella 10 - Qualificazione e catalogazione degli incidents: Masi Agricola Spa.

Intervistato		Incident Negativo		Incident Positivo	
Masi Agricola Spa	Sandro Boscaini - Presidente e Amministratore Delegato	Label	Per fronteggiare sfide nuove servono armi nuove (la più agguerrita competizione tra produttori nei mercati consolidati e in quelli potenziali)	La distribuzione del vino nei mercati di monopolio (il caso del Canada)	
		Script_1	"Le Venezie (Veneto, Trentino, Friuli) non sono solo un terroir viti-vinicolo ma un vero e proprio terroir culturale, che coniuga la varietà di differenti vitigni autoctoni con il comune sentire nei confronti del vigneto e dell'expertise della vinificazione"	"Siamo sempre stati fedeli ad una logica commerciale molto identitaria e di posizionamento nei segmenti top evitando i prodotti più commerciali e focalizzandoci sulle nostre originalità: Amarone e Campofofin (doppia fermentazione) e altre originalità al fine di evitare la competizione diretta sul prezzo"	
		Script_2	"Per noi è vitale fronteggiare la spinta all'appiattimento di tutte le denominazioni verso le logiche del largo consumo e tutelare il valore insito nell'originalità e nell'identità dei nostri prodotti"	"La conoscenza dei meccanismi tecnico-normativi che determineranno il prezzo in sell-out è essenziale per il successo sui mercati di monopolio per determinare, a ritroso, il prezzo sell-in"	
		Script_3	La nostra quotazione in Borsa è orientata a fronteggiare la nuova sfida della trasmissione del nostro messaggio culturale al consumatore finale, con la stessa integrità con cui da sempre traferiamo i nostri vini"	"Dal punto di vista della presenza fa una differenza enorme avere gli uomini del paese, che conoscono bene il paese, che lavorano accanto al monopolio"	

Fonte: ns. elaborazione.

Figura 1 - La curva del valore del campione oggetto d'indagine.



Fonte: ns. elaborazione.

Rispetto a tali variabili, soffermeremo ulteriormente la nostra attenzione anzitutto sulle logiche di valutazione e selezione dell'interlocutore commerciale nei paesi esteri, che definiamo *relationship trading*. In particolare, indipendentemente dalla tipologia di attore commerciale (importatore, distributore o agenzia generale), variabile a seconda della strutturazione del canale in virtù delle caratteristiche dello specifico mercato estero, la variabile chiave emergente dalle esperienze di maggiore successo è la comunanza del nucleo valoriale e culturale. L'indagine evidenzia, ogni volta che le condizioni esogene (normativa, strutturazione, organizzazione dei canali) del mercato lo consentano, una sorta di ricerca orientata dal feeling imprenditoriale e dalla condivisione di certe finalità al fine di costruire

rapporti di lungo periodo con una forte caratterizzazione fiduciaria, piuttosto che da elementi strutturali e/o dimensionali e/o legati alle performance commerciali di breve termine del partner estero. Riportiamo alcuni scripts a tale riguardo, estratti dal materiale raccolto.

(Script 1) "Abbiamo preferito selezionare un piccolo importatore, un'azienda familiare (come la nostra) e ci siamo incontrati per cultura, sensibilità e cura e attenzione per i particolari. Il business è più costante nel tempo, cresce con te, tu sei una leva strategica per la sua crescita e si crea una reciproca sinergia".

(Script 2) "Per noi l'imprenditore è un punto di riferimento. D'altra parte, le grandi imprese commerciali dell'import hanno un management più strutturato, spersonalizzato, con un alto tasso di rotazione per cui spesso perdi i tuoi riferimenti personali".

(Script 3) "Tra i fattori chiave della scelta del nostro partner: l'importanza data al nostro brand nel suo portafoglio, non solo come esclusiva territoriale (essere l'unico vino del territorio) quanto come priority nell'effort commerciale; la sensibilità verso le logiche dell'impresa familiare e la cultura del vino piuttosto che quella del mercato".

Un ulteriore elemento significativo è rappresentato, nell'articolazione del generale *story telling* aziendale, dal ruolo attivo dei componenti della famiglia, che divengono veri e propri strumenti di marketing a disposizione dell'impresa, e del territorio, inteso in un'accezione culturale e non soltanto vitivinicola. Ancora una volta, riportiamo alcuni scripts a riguardo.

(Script 4). "Il nostro vino ha necessità di essere raccontato e spiegato, per la sua origine e le sue qualità. E il miglior modo per farlo è nel suo stesso contesto, favorendo le visite dei nostri clienti in azienda e nelle vigne".

(Script 5) "Incontrare i nostri partner sul nostro territorio non è solo una questione di conoscenza diretta tra le persone, ma l'immersione da parte del cliente in un'esperienza culturale coinvolgente: dalla vigna, alla cantina e fino alla cucina".

(Script 6) "Ogni volta che questo sia possibile, facciamo in modo da portare il nostro cliente-focale (il ristoratore) presso la nostra azienda. Questo fa davvero la differenza".

Proprio il territorio, a supporto dell'ampliamento della *value proposition* verso l'*hospitality* di alta gamma, è sempre più spesso impiegato come 'sfondo', come scenografia per i programmi di comunicazione che puntano sull'*incoming* dei *key influencers* (ristoratori, buyers, giornalisti e bloggers) dall'estero, quale rilevante complemento dei tradizionali viaggi all'estero volti ad organizzare le classiche attività di contatto con il pubblico con degustazione del prodotto.

5. Alcune riflessioni conclusive.

In conclusione desideriamo richiamare l'attenzione su alcuni ulteriori elementi circa l'internazionalizzazione del vino italiano di alta gamma, anch'essi emergenti dalla prospettiva di osservazione privilegiata dei players coinvolti. Ciò in quanto, i meta-trends appresso richiamati sono suscettibili di rilevanti ricadute in termini manageriali, in una logica di isomorfismo mimetico (Di Maggio, Powell, 1983), spingendo un ampio raggruppamento di aziende followers, le cui performance internazionali non si collocano ai livelli più sopra rappresentati (sia in termini di volumi che di valorizzazione del prodotto), ad imitare le strategie dei pionieri (Schnaars, 1994; Valdani, Arbore, 2007). Ulteriori ricadute potrebbero collocarsi sul piano istituzionale, suggerendo ai numerosi policymakers del vino logiche di

intervento differenti da quella attualmente implementate e che tendano alla diffusione delle good practices rilevate, sostenendo in maniera più mirata quei percorsi di internazionalizzazione che si sono mostrati in grado di conseguire performance di eccellenza e, al contempo, di aprire delle piste che potrebbero dimostrarsi funzionali ad una logica di valorizzazione dell'intero comparto.

In primo luogo, lo specifico ruolo del *terroir* nei processi di internazionalizzazione del wine business quale elemento di snodo tra la prospettiva dell'offerta, nell'ambito della complessiva strategia di posizionamento del brand, e quella della domanda, in termini di *key factor* nel comportamento d'acquisto del wine consumer sui mercati internazionali.

Rispetto a tale snodo la declinazione della strategia da parte dell'imprenditore vitivinicolo oscilla sul sottile crinale che corre tra opzioni collaborative e opzioni competitive, tra la comunicazione dell'appartenenza a un territorio comune a più attori, e l'esigenza di differenziare il messaggio aziendale rispetto a quegli stessi attori. Da un'parte, ai fini della costruzione di un'*identità idem*, emergono dapprima le logiche del *country-of-origin* (Han, 1989; Agrawal, Kamakura, 1999; Jaffe, Nebenzahl, 2001; Busacca et al., 2006), peraltro comuni ad altri comparti del Made in Italy, che poi si ramificano e si assottigliano in direzione del collocamento di un più limitato gruppo di attori sotto l'ombrello offerto dalla marca territoriale, concretizzata da specifiche denominazioni di origine e/o indicazione geografiche. Dall'altra, ai fini della costruzione di un'*identità ipse*, emerge la necessità di costruire un ruolo e uno specifico spazio di creazione di valore per la marca privata, quale espressione di una certa interpretazione sia del vino che della vigna. Rispetto a tale ambito, il *terroir* finisce per essere una sorta di sintesi tra i caratteri naturali del territorio e la mano dell'uomo, un *trait d'union* tra le logiche tipiche della marca territoriale e quelle della marca privata (Tehreem et al., 2015).

Un secondo ambito di riflessione concerne il sistematico presidio rispetto alle crescenti pressioni sul prezzo, eretto da ciascuna delle aziende del cluster oggetto di indagine a tutela del posizionamento competitivo del proprio brand e, quale effetto aggregato, dell'intero comparto del vino italiano di alta gamma. Sul tema della salvaguardia sul mercato del valore creato in vigna e in cantina è emersa ampia convergenza nell'analisi delle condotte di internazionalizzazione oggetto del presente contributo. Come accennato in apertura, le dinamiche evolutive del settore a livello internazionale vedono un ruolo crescente delle grandi multinazionali che concentrano l'offerta attraverso sistematici programmi di M&A e declinano una strategia competitiva basata su logiche di marketing tipiche del business globale delle bevande alcoliche e poco affini alle tradizionali condotte delle imprese del 'Vecchio Mondo'. Questo trend produce una sensibile pressione competitiva sui prezzi, soprattutto per quei prodotti non adeguatamente difesi da brand performance (in termini di awareness, image, reputation e loyalty) tali da generare un premium price difendibile nel breve termine e sostenibile nel tempo lungo. D'altra parte, per effetto di analoghe dinamiche di concentrazione a valle, altrettanto forti pressioni sui prezzi sono indotte dalle logiche d'acquisto delle insegne della grande distribuzione che, peraltro, vanno nella direzione di una standardizzazione del prodotto, al fine di semplificare la leggibilità degli assortimenti per i consumatori del 'Nuovo Mondo', a tutto discapito della varietà e delle specificità dei singoli vitigni/territori. A ciò si aggiunga che la costante e progressiva riduzione dei consumi interni rende disponibile per una collocazione 'al miglior prezzo' sui mercati internazionali una grande massa di prodotto. Rispetto al tema in oggetto, appare crescente la consapevolezza nei players coinvolti che sia tempo di spostare a valle il focus della propria strategia di marketing e, con essa, della propria politica distributiva, storicamente orientate verso logiche push in un contesto di marketing B2B, tra l'azienda e i players del canale distributivo, paese per paese. Le dinamiche in essere, per converso, rendono non più procrastinabile una strategia di riduzione del gap a valle sui mercati, con attività di marketing finalizzate all'irraggiamento

dei valori del vino italiano di alto pregio che siano dirette al consumatore finale e tese ad estrapolare dal generale “mondo del vino” la parte rappresentata da questo segmento di offerta.

Un ultimo spunto di riflessione lo riserviamo alla vision circa le dinamiche future e le strategie da implementare sui mercati emergenti (in primis Cina, ma anche India). In maniera pressoché unanime è emerso che le aspettative degli anni scorsi circa la quantità e la qualità degli spazi che si sarebbero aperti per il vino italiano erano assolutamente sovradimensionate. Nonostante l’esperienza media accumulata dai players intervistati sia superiore a dieci anni, la sensazione è quella di essere di fronte a mercati le cui dinamiche, sia di distribuzione che di consumo, siano ancora di là dall’essere comprese. Pur trattandosi di mercati di grande potenziale e con moltiplicatori assai significativi, permangono ostacoli di cui non si intravede il superamento. In primo luogo, la complessità e l’opacità normativa, a partire dagli adempimenti legati alla designazione e presentazione del prodotto e a quelli doganali, federali e locali, rendono incerta la fase di definizione e strutturazione dei processi commerciali e logistici, favorendo in non pochi casi fenomeni di illegalità diffusa offerti a mo’ di servizi consulenziali alle imprese. In secondo luogo, gioca un ruolo importante la profonda distanza sociale e culturale, sia in termini di valori generali che con particolare riguardo al profilo enogastronomico. Il vino è in alcuni casi interpretato come status symbol, in altri vissuto come un problema rispetto ai dogmi religiosi, in altri come un’entità estranea rispetto all’abbinamento con il cibo abitualmente consumato. Tutto ciò colloca il vino in una nicchia decisamente lontana dall’habitus quotidiano, un prodotto che non riesce ad integrarsi agevolmente nelle normali dinamiche di consumo, occupando spazi spesso limitati nei canali distributivi. D’altra parte, nei confronti della ristorazione l’esperienza non è molto dissimile. La maggior parte dei volumi generati su questo canale in tali paesi riguarda la ristorazione interna alle grandi catene alberghiere di matrice occidentale o di posizionamento internazionale. Per converso, nella ristorazione locale, per il cliente locale, non si sono avuti risultati significativi. In sintesi, la visione che emerge oggi circa il futuro di questi mercati per il vino italiano di alta gamma, a valle di una sostanziale disillusione, è che, pur essendo necessario mantenere il presidio, non diverranno mercati strategici almeno per i prossimi 10-15 anni.

Riferimenti bibliografici

- AGRAWAL J., KAMAKURA, W.A., (1999). “Country of Origin: a Competitive Advantage?”, in *International Journal of Research in Marketing*, vol. 16, pp. 255-267.
- ANDERSON, K., (2004), *The World's Wine Markets: Globalization at Work*, Edward Elgar, Northampton, UK.
- ANDERSON, K., NELGEN, S., (2011a). *Global Wine Markets, 1961–2009: A Statistical Compendium*, The University of Adelaide Press, Adelaide.
- ANDERSON, K., NELGEN, S., (2011b). “Wine’s Globalization: New Opportunities, New Challenges”, Working Paper N. 0111, in *Wine Economics Research Centre*, University of Adelaide.
- ASSOENOLOGI, (2015). *EVI© - Esportazioni Vino Italiano by Assoenologi*.
- BALLANTYNE, D., (2011). “Sustaining the promise of terroir: the case of the Central Otago Wine Region”, 6th Academy of Wine Business Research Conference (AWBR), 9-11 June, Bordeaux, France.
- BARNES, L.B., HERSHON, S.A., (1976). “Transferring Power in the Family Business”, in *Harvard Business Review*, vol. 2, n. 2, pp. 187-202.
- BECKHARD, R., DYER, W.G., (1983). “Managing Succession in Family-Owned Business”, in *International Small Business Journal*, vol. 15, pp. 15-25.
- BERELSON, B., (1952). *Content Analysis in Communication Research*, Free Press, Glencoe.
- BERNETTI, I., CASINI, L., MARINELLI, L., (2006). “Wine and Globalisation: Changes in the International Market Structure and the Position of Italy”, in *British Food Journal*, vol. 106, n.4, pp. 306-315.
- BUSACCA, B., BERTOLI, G., (2012). *Customer value. Soddisfazione, fedeltà, valore*. Egea, Milano.
- BUSACCA, B., BERTOLI, G., MOLTENI, L., (2006). “Consumatore, marca ed “effetto made in”: evidenze dall’Italia e dagli Stati Uniti”, in *Finanza, Marketing e Produzione*, vol. 2, pp. 5-32.
- CAROLI, M.G., LIPPARINI, A., (2002). “Le piccole e medie imprese italiane e i percorsi di crescita internazionale:

- il quadro di riferimento”, in CAROLI, M.G., LIPPARINI, A., a cura di, *Piccole imprese oltre confine*. Carocci, Roma, pp. 19-48.
- CHARTERS, S. (2006). *Wine and Society: The social and cultural context of a drink*, Elsevier Butterworth, Heinemann.
- CHARTERS, S., (2010). “Marketing terroir: A Conceptual Approach”, 5th International Conference of the Academy of Wine Business Research, Auckland, New Zealand: University of Auckland, February 8-10.
- CHARTERS, S., PETTIGREW, S., (2006). “Product Involvement and the Evaluation of Wine Quality”, in *Qualitative Market Research*, vol. 9, n. 2, pp. 181-193.
- CODA, V., (1984). “La valutazione della formula imprenditoriale”, in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 82, pp. 7-15.
- CORBETTA, P. (1995). *Le imprese familiari*. Egea, Milano.
- DAVIS, P., (1983). “Realising the Potential of the Family Business”, in *Organizational Dynamics*, vol. 12, n. 1, pp. 47-56.
- DE MASSIS, A., SHARMA, P., CHUA, J.H., CHRISMAN, J., (2012). *Family Business Studies. An Annotated Bibliography*, Edward Elgar Publishing, MA, USA.
- DEMATTE, C., CORBETTA, G., (1993). *I processi di transizione delle imprese familiari*. Mediocredito Lombardo, Milano.
- DEVECCHI, C., (2007). *Problemi, criticità e prospettive dell'impresa di famiglia*. Vita e Pensiero, Milano.
- DEVECCHI, C., FRAQUELLI G., a cura di, (2008). *Dinamiche di sviluppo e internazionalizzazione del family business*. Il Mulino, Bologna.
- DI MAGGIO, P.J., POWELL, W.W., (1983). “The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational field”, in *American Sociological Review*, vol. 48, n. 2, pp. 147-160.
- DOWNE, W.B., (1992). “Content analysis: method, applications and issues”, in *Health Care for Women International*, n.13, pp. 313-321.
- DRUCKER, P., (1973). *Management*. Harper & Row, New York.
- EISENHARDT, K.M., (1989). “Building theories from case study research”, *Academy of Management Review*, vol. 14, n. 4, pp. 532-550.
- FAMULARO B., BRUWER J., LI E., (2010). “Region of origin as choice factor: wine knowledge and wine tourism involvement influence”, *International Journal of Wine Business Research*, vol. 22, n. 4, pp. 362-385.
- FESTAG., MAINOLFIG., (2013). “Il comportamento del consumatore/degustatore nel wine marketing. Una prospettiva per l'Italian Way of Wine”, in *Esperienze d'Impresa*, vol. 1, pp. 35-57.
- FLANAGAN, J.C., (1954). *The critical incident technique*, Psychological Bulletin, Vol. 51, N. 4.
- FREEMAN, E.R., (1984). *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Boston, Pitman.
- HALL, C.M., MITCHELL, R. (2008). *Wine marketing: a practical guide*. Amsterdam, Elsevier.
- HALL, C.M., MITCHELL, R., (2008). *Wine Marketing: a Practical Guide*. BH edition, Elsevier.
- HAN, C.M., (1989). “Country Image: Halo or Summary Construct?”, in *Journal of Marketing Research*, vol. XXVI, pp. 222-229.
- HOLSTI, O.R. (1969). *Content Analysis for the Social Sciences and Humanities*, Addison-Wesley, Reading MA.
- HUNT, M. (1972). *Competition in the Major Home Appliance Industry*, Doctoral Dissertation, Harvard University.
- JAFFE, E.D., NEBENZAHL, I.D., (2001). *National Image and Competitive Advantage. The Theory and Practice of Country of Origin Effects*. Copenhagen Business School Press.
- JOHNSON, R., BRUWER, J., (2007). “Regional brand image and perceived wine quality: the consumer perspective”, *International Journal of Wine Business Research*, vol. 19, n. 4, pp. 276-97.
- KIM, W.C., MAUBORGNE, R., (1997). “Value Innovation: the Strategic Logic of High Growth”, in *Harvard Business Review*, vol. 75, pp. 102-112.
- KIM, W.C., MAUBORGNE, R., (2005). *Strategia oceano blu. Vincere senza competere*. Etas, Milano.
- KRIPPENDORFF, K. (1980). *Content Analysis: An Introduction to its Methodology*, Sage Publications, CA.
- LANCIA, F., (2004). *Strumenti per l'analisi dei testi. Introduzione all'uso di T-LAB*. FrancoAngeli, Milano.
- LANSBERG., S.I., (1984). “La gestione delle risorse umane nelle imprese familiari: il problema della sovrapposizione istituzionale”, in *Problemi di gestione*, vol. XV, n. 1.
- LOCKSHIN, L., (2003). *Consumer Purchasing Behaviour for Wine: What We Know and Where We are Going*, Markets and Marketing of Wine Research Paper, N. 57, Centre de Recherche de Bordeaux, Ecole de Management, Bordeaux.
- LOCKSHIN, L.S., JARVIS, W., D'HAUTEVILLE, F., PERROUTY, J.P., (2006). “Using simulations from discrete choice experiments to measure consumer sensitivity to brand, region, price and awards”, *Food Quality and Preference*, vol. 17, n. 3/4, pp. 166-78.
- LOCKSHIN, L.S., SPAWTON, A.L., MACINTOSH, G., (1997). “Using product, brand and purchasing involvement for retail segmentation”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 4, n. 3, pp. 171-83.
- MARIANI A., POMARICI E., BOATTO, V. (2013). “The International Wine Trade: Recent Trends and Critical

- Issues”, in *Wine Economics and Policy*, vol. 1, pp. 24-40.
- MASTROBERARDINO, P., (1996). *Significato e ruolo dei clan familiari nel governo dell'impresa*. Cedam, Padova.
- MASTROBERARDINO, P., (2002). *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa della vite e del vino*. Cedam, Padova.
- MASTROBERARDINO, P., CALABRESE G., CORTESE F.,(2013). “La vocazione territoriale come mito razionalizzante”, in *Sinergie. Italian Journal of Management*, vol. 91, pp. 103-119.
- MASTROBERARDINO, P., NIGRO, C., CALABRESE, G., (2008). *Family business: quadro istituzionale e potere imprenditoriale*, DEVECCHI, C., FRAQUELLI, G., *Dinamiche di sviluppo e internazionalizzazione del family business*, Il Mulino, Bologna, pp. 141-156.
- MILLER, E.J., RICE A.K.,(1967). *Systems of Organisation*. London, Tavistock Publications.
- MITTER, C., DULLER, C., FELDBAUER-DURSTMULLER, B., KRAUS, S., (2014). Internationalization of Family Firms: the Effect of Ownership and Governance. *Review of Managerial Science*, January.
- MOULTON, K.S., LAPSLEY, J.T., (2011). *Successful Wine Marketing*. Ed. Springer, NY.
- OIV, (2013). *World Vitiviniculture situation in 2012*, XXXVI World Congress of Vine and Wine, Bucarest.
- OIV, (2014). *State of World Vitiviniculture situation State of the vitiviniculture world market*, XXXVII World Congress of Vine and Wine. 10 November, Mendoza.
- ORTH, U., WOLF, M., DODD, T. (2005). “Dimensions of wine region equity and their impact on consumer preferences”, in *Journal of Product & Brand Management*, vol. 14, n. 2, pp. 88-97.
- POMARICI, E., BOCCIA, F., CATAPANOD., (2012). “The Wine Distribution Systems over the World: an explorative Survey”, in *New Medit. A Mediterranean Journal of Economics, Agriculture and Environment*, vol. 4, pp. 23-32.
- PORTER, M. (1980). *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980.
- PUKALLT.J., CALABRÒ A., (2014). “The Internationalization of Family Firms: A Critical Review and Integrative Model”, in *Family Business Review*, vol. 27, n. 2, pp. 103-115.
- RAYMOND, G.G.,(1994). “The Tricky Dynamics of Learning in Family-Owned Business”, in SENGE, P.M., ROBERTS, C., ROSS, R.B., SMITH B.J. E KLEINER A., *The fifth discipline fieldbook*, New York, Doubleday.
- RIVIEZZO, A., DE NISCO, A., GAROFANO A., (2014). “Understanding Wine Purchase and Consumption Behavior: A Market Segmentation Proposal”, in *International Journal of Sales and Marketing Management*, vol. 3, n. 1, pp. 11-24.
- RONAN, W.W., LATHAM, G.P., (1974). “The reliability and validity of the critical incident technique: a closer look”, in *Studies in Personnel Psychology*, vol. 6, n. 1.
- ROSITI, F., (1970). *L'analisi del contenuto come interpretazione*. Eri, Torino
- SANGUIGNI, V. (2012). *Il ruolo del Marketing per lo sviluppo internazionale delle imprese vitivinicole. Il caso Toscana Promozione*, IX Convegno SIM, Benevento.
- SCHILLACI, C.E., (1990). *I processi di transizione del potere imprenditoriale nelle imprese familiari*. Giappichelli, Torino.
- SCHNAARS, S.P., (1994). *Managing Imitation Strategies. How Later Entrants Seize Markets from Pioneers*, The Free Press, NY.
- SHARMA P., CHRISMAN J.J., GERSICK K.E.,(2012). “25 Years of Family Business Review: Reflections on the Past and Perspectives for the Future”, in *Family Business Review*, vol. 25, n. 1, pp. 5-15.
- SPIELMANN, N., CHARTERS S., (2013). “The dimensions of authenticity in terroir products”, *International Journal of Wine Business Research*, vol. 25, n. 4, pp. 310-324.
- SPIELMANN, N., GELINAS-CHEBAT C., (2012). “Terroir? That's not how I would describe it”, *International Journal of Wine Business Research*, vol. 24, n. 4, pp. 254-270.
- TEHREEM, A., IQBAL, S., IQBAL, N., (2015). “Moderating Effect of Brand Awareness on Country of Origin and Brand Equity: A Case of DG-Khan & Rajan Pur Districts”, in *Journal of Marketing and Consumer Research*, vol. 14, pp. 132-134.
- THODE S., MASKULKAJ., (1998). “Place-based marketing strategies, brand equity and vineyard valuation”, *Journal of Product & Brand Management*, vol. 7, n. 5, pp. 379-99.
- VALDANI, E., ARBORE, A., (2007). “Strategies of Imitation: An Insight”, in *Problems and Perspectives in Management*, vol. 5, n. 3, pp. 198-205.
- VALDANI, E., BERTOLI, G., (2014). *Marketing Internazionale*. Egea, Milano.
- VAUDOUR, E., (2002). “The quality of grapes and wine in relation to geography: notions of terroir at various scales”, *Journal of Wine Research*, vol. 13, n. 2, pp. 117-141.
- YIN, R., (1994). *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). Beverly Hills, CA: Sage Publishing.