

IX convegno SIM
“Marketing Internazionale ed effetto Made-in”.
BENEVENTO, giovedì 20 e venerdì 21 settembre 2012

Sezione tematica: International Marketing
prof. Bertoli e prof. Resciniti.

Il ruolo del Marketing per lo sviluppo internazionale
delle imprese vitivinicole. Il caso Toscana Promozione.

Vincenzo Sanguigni¹

¹ Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese nell'Università degli Studi di Napoli Parthenope; sanguigni@uniparthenope.it.

Abstract

Il lavoro parte dall'analisi dell'industria vitivinicola mondiale (in termini di struttura competitiva, domanda-offerta e di scambi internazionali), cercando di delineare il ruolo ricoperto dall'Italia, nonché le strategie utilizzate e le performance conseguite dalle imprese leader nel settore.

Di seguito si individuano gli elementi che influiscono maggiormente sulla definizione del Marketing strategico ed operativo per le imprese vitivinicole, rilevando la necessità del passaggio da un approccio di studio “*market driven*” ad uno “*experiential driven*”.

Si prosegue quindi con l'analisi dei modelli di internazionalizzazione adottabili dalle imprese vitivinicole italiane (in specie quelle di piccola e media dimensione) ed alle modalità di ingresso nei mercati esteri obiettivo.

Il lavoro si chiude con l'analisi del caso *Toscana Promozione* ossia del contributo che un ente pubblico di promozione economica del territorio può conferire ai fini della pianificazione del processo di internazionalizzazione delle aziende vitivinicole, con particolare riferimento al cd *Piano di Marketing per la selezione dei vini di Toscana*, avente come obiettivo primario quello di promuovere a livello internazionale i vini Toscani.

The role of Marketing for the International development of wine-making enterprises. The “Toscana Promotion” case.

Abstract

The work first analyzes the worldwide wine-making industry (in terms of competitive structure, demand-offer and international exchanges), trying to determine the role of Italy and its strategies and performances obtained by leader enterprises of this sector.

Secondly the most important aspects of strategic and operative Marketing for wine enterprises are analyzed, with the conclusion of a need of transformation from a *market driven* to an *experiential driven* approach.

The analysis of internationalization models applicable at Italian wine enterprises is successively done, with a particular interest for those of small-medium size and for the entry strategies in foreign target markets.

In the end the work analyses the *Toscana Promotion* case, i.e. the role of a public promotion agency in the development of internationalization process of wine-making enterprises, with a specific regard for *Marketing Plan for the selection of Tuscany wines*, with the primary goal of their international promotion.

Parole chiave: industria vitivinicola, internazionalizzazione, marketing strategico, piano di marketing.

Key words: wine-making industry, internationalization, strategic marketing, marketing plan.

1. Evoluzione del mercato del vino: produzione, consumi e scambi internazionali.

Il mercato del vino a livello mondiale genera un giro d'affari di oltre 200 miliardi di dollari coinvolgendo centinaia di milioni di consumatori e centinaia di migliaia di imprese.

Il vino è oggi sempre più “bevande globale”; il settore da esso costituito ha conosciuto significativi mutamenti nel corso degli ultimi 20 anni quali:

- la globalizzazione delle produzioni e dei consumi e l'affermazione sui mercati internazionali di nuovi *competitor* come Australia, Stati Uniti, Cile, Sud Africa e Nuova Zelanda;
- il mutamento dei modelli di consumo, che evidenziano una contrazione delle quantità acquistate ed una slittamento delle preferenze sui prodotti qualitativamente superiori;
- una forte concentrazione settoriale, che ha portato all'emergere di un ristretto gruppo di imprese multinazionali di grandi dimensioni in grado di presidiare con maggior forza l'evoluzione del mercato, attivare aggressive politiche di branding a livello globale e reggere il confronto con la grande distribuzione, sia nei mercati emergenti che nei mercati tradizionali.

Per quanto riguarda le **produzioni** vitivinicole su scala mondiale, si registra una variazione positiva globale del 9,7%, ma l'Italia risulta l'unico paese tra i maggiori produttori a manifestare un significativo tasso di diminuzione (in negativo ma di poco anche la Francia), mentre gli altri *players* registrano valori incrementali. Quindi si evince una significativa affermazione dei paesi emergenti ed un contemporaneo calo da parte dei principali produttori europei (eccezione fatta per la Spagna).

Con riferimento ai **consumi** abbiamo visto come il settore vitivinicolo mondiale abbia attraversato negli ultimi 20 anni un processo di riconfigurazione che lo ha condotto ad assumere una struttura maggiormente concentrata (soprattutto in riferimento ai Paesi del Nuovo Mondo) ed orientata all'export.²

Si riscontra una diminuzione generalizzata nei mercati tradizionali europei, imputabile a cambiamenti nei modelli di fruizione; in particolare si è registrato un allontanamento dal consumo quotidiano (tradizionale) a favore di un utilizzo di natura maggiormente occasionale e ricercata, fenomeno ravvisabile soprattutto in Italia e Francia ed in linea con i mutamenti avvenuti nei Paesi del Nuovo Mondo.

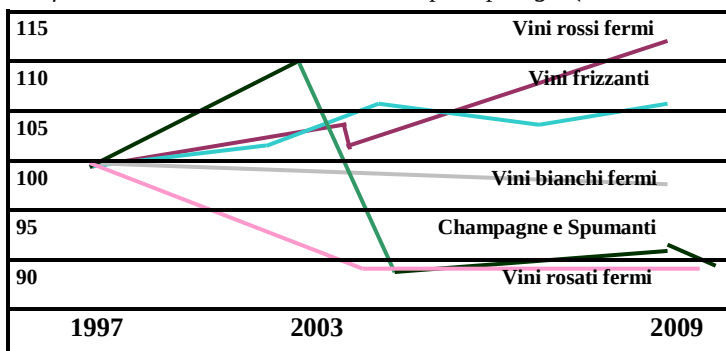
In termini di consumi globali, malgrado il perseverare della crisi economica, prosegue l'espansione dei consumi di vino al ritmo di 1,9 milioni di hl l'anno. Nel 2010 questi si sarebbero attestati tra 242,1 e 248,9 milioni di hl, con un avanzo di circa 23,4 milioni di hl (destinato in parte a coprire i fabbisogni dell'industria per la produzione di acqueviti di vino, aceti ecc.), stimabili in circa 35 milioni di hl l'anno³.

² Fonte: Unioncamere (2007). *Rapporto sul settore vitivinicolo*. Roma: Retecamere Scrl, pp. 24-26.

³ Fonte: www.inumeridelvino.it (dicembre 2010).

Il mondo ha consumato 3,5 litri di vino pro-capite, un litro in meno rispetto al 1990. Al momento tale consumo è il più basso da quaranta anni a questa parte⁴. All'inizio del nuovo millennio, i 15 paesi membri dell'UE rappresentavano il 57% del consumo globale in termini di volume (1,4 miliardi di casse).

Grafico 1.1: Consumi mondiali di vino per tipologie (in milioni di ettolitri)



Fonte: Adattato da Nomisma (2008)⁵

Il grafico 1.1 mette in evidenza un costante ma lieve tasso di crescita reale (2003-2007) e prospettico (2007-2012) del vino rosso che, attualmente, è la tipologia maggiormente bevuta al mondo, coprendo oltre il 60% dei consumi totali⁶ ed un'impennata dei consumi di vino rosé.

Per quanto concerne gli **scambi internazionali**, nel periodo 1995-2008, il commercio internazionale di vino è più che raddoppiato (da 10.2 a oltre 20 miliardi di dollari); il fatto che nello stesso periodo le quantità scambiate siano cresciute di circa il 50% evidenzia il significativo aumento del prezzo all'export per unità di prodotto.

Le dinamiche che hanno caratterizzato il mercato mondiale del vino negli ultimi 15-20 anni hanno modificato la ripartizione geografica della produzione mondiale di vino per Paese. Come è osservabile in tabella 1.1 le riduzioni di quota della Francia, e soprattutto dell'Italia, sono controbilanciate dall'incremento dei nuovi paesi produttori. A livello extraeuropeo infatti, prendono campo attori emergenti come l'Australia ed il Cile.

⁴ Fonte: [www.vino24.tv](http://vino24.tv/post/830/consumo-di-vino-pro-capite-al-mondo-35-litri) (<http://vino24.tv/post/830/consumo-di-vino-pro-capite-al-mondo-35-litri>), dati estrapolati da Global Drinks Market: *Impact Databank Review and Forecast*.

⁵ Fonte: Nomisma (2008). *Wine marketing. Scenari, mercati internazionali e competitività del vino italiano*. Roma: Agra, pp. 25-33.

⁶ Fonte: Cesaretti G. et al. (2006). *Il mercato del vino. Tendenze strutturali e strategie dei concorrenti*. Milano: Franco Angeli, pp. 21-31.

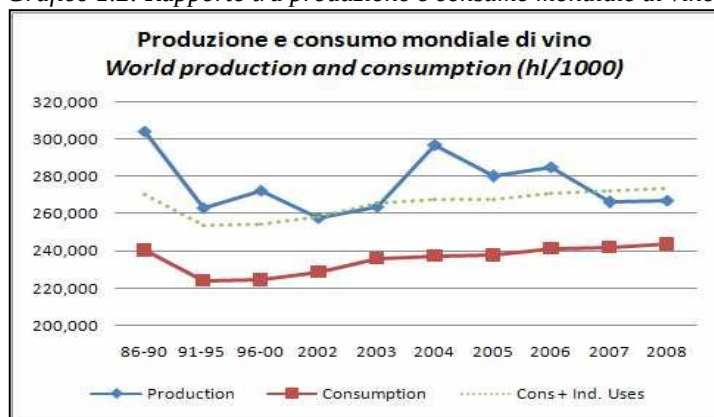
Tabella 1.1. Principali paesi produttori di vino (fonte Unioncamere 2011).

Produzione mondiale di vino (hl/1000)						
	2004	2005	2006	2007	2008F	2009E
France	57,386	52,105	52,127	45,672	41,640	45,725
Italy	49,935	50,566	52,036	45,981	46,970	45,500
Spain	42,988	37,808	38,137	34,755	36,240	39,000
Germany	10,007	9,153	8,916	10,261	9,991	9,400
Other	28,848	22,593	25,547	24,585	24,631	20,994

Esaminando il grafico 1.2 emerge come, a livello macro e da un punto di vista quantitativo, il settore vitivinicolo è stato caratterizzato dal manifestarsi di due fenomeni:

- il calo drastico di volumi prodotti (in maniera continuativa dal 2004);
- il persistere di un'eccedenza dell'offerta rispetto alla domanda.

Grafico 1.2: Rapporto tra produzione e consumo mondiale di vino



(fonte OIV 2008).

Il primo fattore è riconducibile ad uno spostamento della produzione verso vini di maggiore qualità a scapito della quantità; dato confermato dall'aumento dei valori economici delle transazioni internazionali di vino (fenomeno imputabile all'aumento dei prezzi di vendita unitari derivanti dalla presenza sui mercati di vini di maggior qualità piuttosto che da un fenomeno ricollegabile a processi inflazionistici o di altra natura)⁷.

La prolungata manifestazione di un'eccedenza dell'offerta rispetto alla domanda lascia presupporre che il mercato abbia comunque raggiunto un suo equilibrio in

⁷ I parametri di riferimento per giungere all'individuazione del prezzo unitario possono essere vari, tra questi si utilizza principalmente i \$/hl, ma è possibile che l'unità di misura sia anche la bottiglia da 0.75 cl (il formato maggiormente diffuso).

questa configurazione. La visione prospettica induce a pensare che, nel prossimo futuro, produzione e consumo tenderanno ad allinearsi.

La rapida evoluzione del commercio vitivinicolo rispecchia le rinnovate esigenze di un mercato dove cambiano modalità, frequenze e luoghi di consumo del prodotto e, nello stesso tempo, si assiste a una netta segmentazione dei consumatori. Per valorizzare al meglio la propria struttura produttiva, i maggiori *competitor* del settore spostano una quota sempre maggiore della propria produzione dal mercato interno all'export, con l'obiettivo di compensare la contestuale crescita delle importazioni di prodotti stranieri e conquistare i più ampi margini di profitto che alcuni mercati internazionali assicurano.

In questo scenario le imprese europee, soprattutto quelle di piccole e medie dimensioni, si trovano ad affrontare un forte incremento della tensione competitiva nei mercati esteri, ma anche in quelli domestici.

Negli ultimi 15-20 anni si è manifestata, dunque, una nuova mappatura delle produzioni e dei consumi di vino, a seguito della comparsa di comportamenti di consumo di tipo edonistico, di una crescente attenzione agli aspetti salutisti del vino (*French Paradox*), del fenomeno di "internazionalizzazione" del gusto e della diffusione di questa bevanda su scala globale. Questi cambiamenti si sono riflessi nel progressivo spostamento del consumo verso vini di maggiore qualità (premium e superiori) sia nei mercati tradizionali che in quelli nuovi ed emergenti⁸, in un incremento del consumo di vino rosso a scapito del bianco ed un aumento delle "quote rosa" appassionate di questa bevanda.

Il fenomeno dell'internazionalizzazione del gusto ha favorito quei soggetti economici che hanno investito in politiche commerciali incentrate sulla valorizzazione dei marchi prestigiosi e dei vitigni maggiormente conosciuti.

Un trend importante a livello commerciale si riscontra nella crescente importanza ricoperta dalle grandi catene di distribuzione (*off-premise*), che in virtù dei bassi margini esercitati sui vini e grazie ad accurate strategie di layout espositivo e di varietà e profondità di assortimento, sono riuscite ad incrementare notevolmente la quota di mercato e dai ristoranti (*on-premise*).

Alcuni operatori considerano la globalizzazione come una minaccia, prevedendo una omogeneizzazione delle produzioni ed un livellamento dei gusti spinti dalle multinazionali che operano in questo settore; d'altro canto la globalizzazione ha generato diffusione del know-how tecnico e la condivisione di capacità legate al saper produrre, al marketing ed ai processi di commercializzazione. Indubbi sono i fenomeni di concentrazione che si sono verificati negli ultimi 15 anni, soprattutto in riferimento ai *players* del Nuovo Mondo; la Tabella 1.2 illustra la quota di mercato e le vendite medie delle cinque principali imprese di ogni nazione analizzata⁹.

⁸ Fonte: Bernetti I., Casini L., Marinelli L. (2006). *Wine and globalisation: changes in the international market structure and the position of Italy*. British Food Journal, Vol. 106 n.4, pp. 306-315.

⁹ Fonte: Rabobank (2003). *Wine is business, shifting demand and distribution: major drivers reshaping the wine industry*. Rabobank International, Food & Agribusiness Research

Tabella 1.2: Livelli di concentrazione nei principali Paesi produttori di vino

	Top 5's share of national wine production (%)	Average wine sales of top 5 firms (US\$million)
<u>Old World</u>		
France (excl. Champagne)	13	330
Italy	5	125
Spain	10	190
<u>New World</u>		
United States	73	750
Australia	68	310
New Zealand	80	na
Argentina	50	97
Chile	47	90

(fonte Radobank 2009)

La spiegazione di questa differenza tra i Paesi del Vecchio e Nuovo Mondo è riconducibile al fatto che in Europa è molto forte la presenza delle organizzazioni cooperative di medio-piccola dimensione.

La posizione dell'Italia è particolare. L'alto numero di vini a denominazione rispecchia la varietà di tradizioni vitivinicole che caratterizzano le diverse regioni rurali. Il collegamento tra produzione e territorio è così ben definito a livello locale, che il più importante canale di distribuzione è stato tradizionalmente la vendita diretta di vino da parte delle singoli aziende agricole; solo di recente la GDO ed il circuito HoReCa¹⁰ hanno eroso terreno al tradizionale metodo di commercializzazione.

In un contesto internazionale caratterizzato dalla crescente competitività supportata da società di grandi dimensioni che puntano su politiche di brand e comunicazione; la tattica utilizzabile dalle numerose piccole aziende vitivinicole italiane potrebbe consistere nell'aderire a Consorzi per ottenere qualità certificate (DOC e DOCG) e puntare sull'export e sull'immagine della zona di origine, valorizzando il "brand territorio". Molti studiosi di questo settore¹¹ sono convinti che la competizione si

Utrecht, pp. 18-40.

¹⁰ Il consorzio nazionale distributori **HoReCa** raggruppa circa 70 grossisti, specializzati nella fornitura di bevande e prodotti catering.

¹¹ Heijbroek A., AndsdersonK., Pastore R.

giocherà nei mercati di esportazione; tuttavia, in linea con le differenti strutture produttive che caratterizzano Vecchio e Nuovo Mondo, si potranno verificare due differenti approcci strategici: le grandi aziende multinazionali sapranno meglio cogliere i vantaggi di un mercato globalizzato, difficilmente segmentabile, cercando di assecondare i mutamenti socio-culturali che caratterizzano i consumatori di questa bevanda, attraverso strategie di grandi marche che trascendono il contenuto del prodotto e legano il consumatore al nome del produttore; mentre il Vecchio Mondo, che trae la sua forza dalla grande varietà di vini, attraverso i piccoli produttori, potrebbe trovare nuova linfa vitale attraverso un mix di tradizione ed innovazione, adattando il know-how locale alle esigenze del mercato internazionale e puntando tassativamente sull'alta qualità.

1.1 *I gruppi strategici nel mercato mondiale del vino.*

A *livello strutturale*, il mercato mondiale del vino è caratterizzato dalla presenza di 4 categorie distinte di attori, presentate nella tavola 1.1.¹²

Il primo raggruppamento è composto dalle **multinazionali delle bevande**, consolidate nel corso degli anni '80, che hanno potenziato in modo significativo le politiche di marca come elemento centrale delle strategie di marketing e, negli anni '90, hanno esteso le loro attività nel campo del vino.

Il secondo gruppo è rappresentato dalle **imprese di grandi dimensioni**, che adottano strategie *market oriented*, basate sull'innovazione nella tecnologia e nella comunicazione (vini varietali e concetto di contro-etichetta come vettore di informazioni divulgative sul vino).

Il terzo è costituito dalle **imprese di media dimensione**, che operano con una logica che vede un orientamento forte verso i circuiti distributivi HoReCa ed un'offerta che si snoda su vari segmenti di prezzo.

Infine, le **imprese di piccole dimensioni**, per lo più di origine europea, sono quelle che maggiormente subiscono la pressione competitiva della globalizzazione e si ravvisa una tendenza alla valorizzazione del legame col territorio.

In termini maggiormente analitici, le imprese vitivinicole, sia che operino in via indipendente sia che rappresentino filiali di organismi più complessi (come le multinazionali), a prescindere dall'entità della loro attività economica, tendenzialmente assumono strategie fortemente legate alle specificità che caratterizzano il mercato di origine, e adattamenti di natura commerciale in linea con le caratteristiche socio-economiche dei principali Paesi in cui esportano.

¹² Fonte: Dipartimento di Economia e Politica Agraria dell'Università di Napoli Federico II (<http://www.depa.unina.it>). Il mercato mondiale del vino: tendenze, scenario competitivo e dualismo tra vecchio e nuovo mondo. *Collana working paper*, n.7, 2005, pp. 12-19.

Tavola 1.1: Elementi sulla struttura dell'industria del vino

Multinazionali delle bevande			Imprese vinicole di grande dimensione		
6 con fatturato > 2.000 mio €			Nome Paese Fatturato		
12 con fatturato tra 100 e 1.000 mio €					
Prime 4 per fatturato totale:					
Nome	Paese	Fatturato vino			
Pernod Ricard	Francia	> 1.000 mio €	Gallo	USA	1.400 mio €
			Constellation	USA+Australia	1.350 mio €
Diageo	Regno Unito	700 mio €	Southcorp	Australia	806 mio €
LVMH	Francia	1.411 mio €	Castel Freres	Francia	979 mio €
Fortune Brand	USA	1.032 mio €			
Imprese vinicole di media dimensione			Piccole e piccolissime imprese vinicole		
11 con fatturato tra 200 e 600 mio €:			(fatturato inferiore a 50 mio €)		
Spagna (2); Francia (2); Italia (2); USA (2); Germania (2); USA+Australia (1)			Un numero molto elevato, soprattutto nell'Unione Europea (ES: in Italia e Germania circa 35.000 comprese quelle per autoconsumo).		
25 con fatturato tra 50 e 200 mio €:			USA: circa 3.000*		
Spagna (5); Francia (11); Italia (4); Cile (2); Argentina (2); Sud Africa (1)			Australia: circa 1600 *		
			Argentina: circa 1500		
			*) escluse quelle dedite alla produzione per auto-consumo		

Fonte: Dipartimento di Economia e Politica Agraria dell'Università di Napoli Federico II (2008)

Si propone qui di seguito (vedi matrice 1.1) una **mappa dei gruppi strategici** delle imprese del vino sulla base di due parametri di riferimento: i) il numero di settori in cui operano (mercato delle bevande alcoliche e non o solo vino); ii) il segmento di mercato verso cui indirizzano la propria offerta (fasce di prezzo).

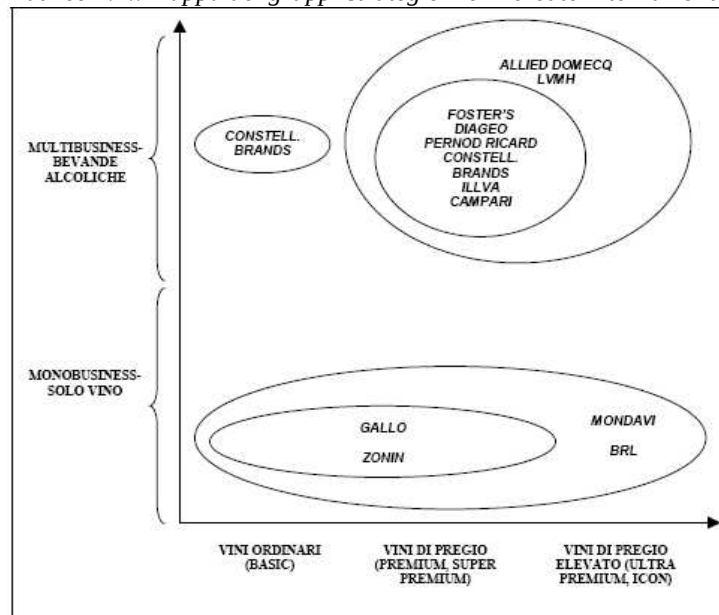
Il principale cluster che si evidenzia è costituito dalle *multinazionali delle bevande* alcoliche, che producono e commercializzano vino di tipo premium. Mentre alcune di queste producono esclusivamente vino di tipo basic (Constellation Brand), altre sono coinvolte nella categoria premium (come Diageo e Pernod Ricard), altre ancora hanno un portafoglio vino che va dal prodotto di bassa a quello di alta qualità (come Allied Domecq e LVMH).

Si evidenziano poi cluster di imprese considerati di grandi dimensioni; anche in questo caso specializzate nei segmenti di mercato più popolari (Gallo e Zonin) o in tutte le fasce di prezzo (nel caso di Mondavi e BRL).

Ad eccezione delle americane E&J Gallo Winery e Robert Mondavi (che si occupano esclusivamente della produzione e commercializzazione di vino), le più importanti aziende internazionali del settore (Diageo, Pernod Ricard, LVMH, Foster's, ecc) sono dei veri e propri giganti che hanno nelle bevande alcoliche e nella birra, e non nel vino, il proprio core business. In Italia, invece, le principali

aziende vitivinicole sono quasi tutte presenti solo nell'industria del vino, presentandosi quindi come aziende monoprodotto.¹³

Matrice 1.1.: mappa dei gruppi strategici nel mercato internazionale del vino.



1.2 L'Italia nel contesto internazionale vinicolo: performance e strategie delle imprese leader.

Con un valore dell'export di circa 3,8 miliardi di dollari l'Italia si conferma nel 2010 secondo esportatore mondiale di vino dopo la Francia; con una quota sul mercato mondiale che è rimasta invariata: il 18% dell'export mondiale 10 anni fa, il 18% nel 2010. Meglio della Francia, che passa dal 42% al 35% e favorisce soprattutto l'Australia (9%) assieme alla *new wave* produttiva (Cile, Usa, Sud Africa, Nuova Zelanda), la cui quota complessiva passa dall'11 al 22%. Ciò che cambia per l'Italia, ed in maniera significativa, è invece il valore dell'export, la cui crescita è stata esponenziale grazie alla produzione di qualità e all'affermazione del proprio brand, come confermato dai dati, che evidenziano uno slittamento delle produzioni italiane destinate all'estero verso segmenti di prodotto qualitativamente

¹³ Le uniche eccezioni a tale strategia monobusiness sono date dai gruppi Campari e Illva Saronno che, avvicinandosi molto ai modelli delle grandi multinazionali del settore, hanno un portafoglio prodotti diversificato.

più elevati (diminuzione dell'export di vino sfuso a vantaggio di quello imbottigliato).¹⁴

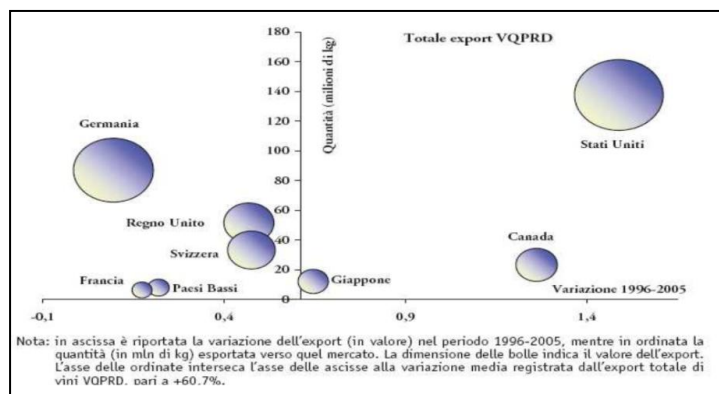
Tra i due principali mercati di destinazione dell'export vitivinicolo italiano ci sono profonde differenze: se infatti gli Stati Uniti acquistano dall'Italia quasi esclusivamente vini imbottigliati (il 29,2% dei vini di questo segmento sono *Made in Italy*) e spumanti (il 17,2%), la Germania si caratterizza invece per l'acquisto di notevoli quantità di vino sfuso (il 39,7% va sul mercato tedesco). Inoltre, i prezzi offerti dal mercato statunitense sono molto superiori a quelli del mercato tedesco, sia specificamente per i vini italiani (4,3 \$/kg contro 1,6 \$/kg pagati dalla Germania) sia in genere per tutte le importazioni di vino (5,2 \$/kg contro 1,7 \$/kg). Tali differenze sono troppo ampie per essere riconducibili esclusivamente alla diversa composizione dell'import per segmento; ne deriva un diverso posizionamento di prezzo all'interno della stessa tipologia di prodotto.

Gli altri mercati di un certo rilievo per le esportazioni italiane sono nell'ordine: Regno Unito (12,5%), Svizzera (6,3%), Canada (5%) e Giappone (3,2%).

Per quanto concerne i vini VQPRD¹⁵ esportati dall'Italia il grafico 1.3 evidenzia come i due più importanti partner commerciali per il nostro Paese hanno registrato nel corso del decennio 1996-2005 dinamiche commerciali diverse.

Gli USA hanno infatti espresso un elevato grado di apprezzamento per i nostri vini VQPRD incrementando tanto le quantità (30,4%) quanto i controvalori importati (148,8%) e questo nonostante il rafforzamento del cambio euro/dollaro verificatosi negli ultimi anni.

Grafico 1.3: Export totale di vini italiani VQPRD e posizionamento sui principali mercati di destinazione



¹⁴ Fonte: Unioncamere (2007). *Rapporto sul settore vitivinicolo*. Roma: Retecamere Scrl, pp.43-45.

¹⁵ Le due principali categorie per classificare i vini sono V.C.C. - Vini di Consumo Corrente e V.Q.P.R.D. – Vini di Qualità Prodotti in Regioni Determinate. Nello specifico l'acronimo **V.Q.P.R.D.** si riferisce ai vini spumanti ed è frutto di una normativa dell'Unione Europea che tutela la qualità dei prodotti regionali.

Passiamo ora ad osservare gli aspetti organizzativo-strategici e performance commerciali delle aziende italiane leader nel settore del vino.

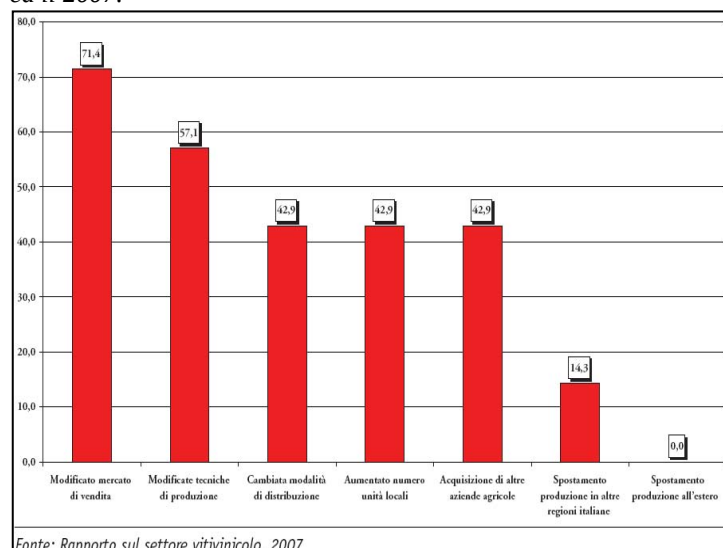
Nella Tabella 1.2, seguendo una classificazione stilata da Unioncamere, sono elencate le aziende vinicole italiane che hanno saputo nel tempo conseguire e mantenere dei vantaggi competitivi di costo o di differenziazione tali da assumere una posizione privilegiata sui mercati.

Tabella 1.2: Aziende leader in Italia nel settore del vino e motivo di scelta (Fonte Unioncamere 2010).

Azienda	Motivo di scelta
1 CAVIRO - Società coop. a r.l.	Segmento di mercato (vini in brik) Dimensione economica
2 GIV - Gruppo Italiano Vini	Propensione all'export
3 CAVIT s.c.	Propensione all'export
4 Marchesi Antinori S.r.l.	Prodotti di alta gamma Notorietà
5 FG - Ferdinando Giordano S.p.a.	Canale di vendita: vendite per corrispondenza
6 Elli Gancia S.p.a.	Specializzazione produttiva: spumanti
7 Azienda Donatella Cinelli Colombini S.r.l.	Innovazione di prodotto
8 Feudi di San Gregorio Az. Agricole S.p.a.	Dimensioni produttive Localizzazione
9 Cantine Settesoli - Società coop. a r.l.	Localizzazione Dimensione produttiva
10 Casa Vinicola Zonin S.p.a.	Dimensione produttiva Presenza in varie aree d'Italia
11 Cantine Sella e Mosca S.p.a.	Localizzazione Innovazione di prodotto
12 Marchesi de' Frescobaldi S.p.a.	Notorietà Dimensione distributiva
13 Cantine Librandi S.p.a.	Localizzazione Propensione all'export
14 Carpenè Malvolti S.p.a.	Specializzazione produttiva: spumanti Propensione all'export

Tra i principali fattori su cui sono state indirizzate nel recente passato le scelte strategiche delle aziende italiane prese in considerazione, emerge in particolare la diversificazione del mercato di vendita. Oltre il 70% delle aziende ha assunto in questo orientamento al mercato una scelta strategica prioritaria, concretizzatasi da un lato con il reimpianto dei vigneti e dall'altro con l'aggiornamento delle tecnologie produttive (con l'obiettivo di ottenere maggiori livelli qualitativi (vedere grafico 1.4).

Grafico 1.4: Scelte organizzativo-strategiche adottate dalle aziende leader tra il 2001 ed il 2007.



Le *performances* del recente passato sono state influenzate positivamente prima di tutto dal marchio/immagine dell'azienda; non meno importante è stata la segmentazione del mercato e l'innovazione del prodotto.

Tuttavia, per crescere in un mercato sempre più concorrenziale e transnazionale occorre puntare su un rafforzamento della rete distributiva, sulla valorizzazione del brand aziendale (incentrato sulla comunicazione istituzionale) e sullo *scoring* di nuovi mercati (tabella 1.3).

Tabella 1.3: Fattori determinati per la crescita del fatturato delle aziende leader (valori percentuali sul totale degli intervistati)

Pos.	Primi 5 fattori	Anni 2003-2005	Pos.	Primi 5 fattori	Anni 2006-2008
1	Marchio (notorietà e immagine)	71,4	1	Rete distributiva	85,7
2	Segmentazione del mercato presieduto	57,1	2	Marchio (notorietà e immagine)	71,4
2	Innovazione del prodotto	57,1	3	Ricerca di nuovi mercati	57,1
4	Relazioni con la clientela	42,9	3	Segmentazione del mercato presieduto	57,1
4	Rete distributiva	42,9	3	Relazioni con la clientela	57,1

Fonte: adattato da www.inumeridelvino.it (giugno 2008), www.winenews.com (settembre 2008)

Nel recente passato, eccezion fatta per il tessuto nazionale, è stato il mercato comunitario insieme a quello statunitense e canadese oggetto di un'attenta politica di commercializzazione. Nel prossimo futuro però questi mercati sembrano perdere di importanza, a vantaggio non solo dei mercati europei extra-UE ma soprattutto di

quelli asiatici (Cina ed India in particolare), i quali presentando una popolazione elevatissima, potranno generare una domanda potenziale significativa scaturente da nicchie di popolazione caratterizzate da profili di reddito elevati.
La tabella 1.4 ed il grafico 1.5 illustrano i *canali distributivi adottati per la vendita sul mercato nazionale e su quelli esteri*.

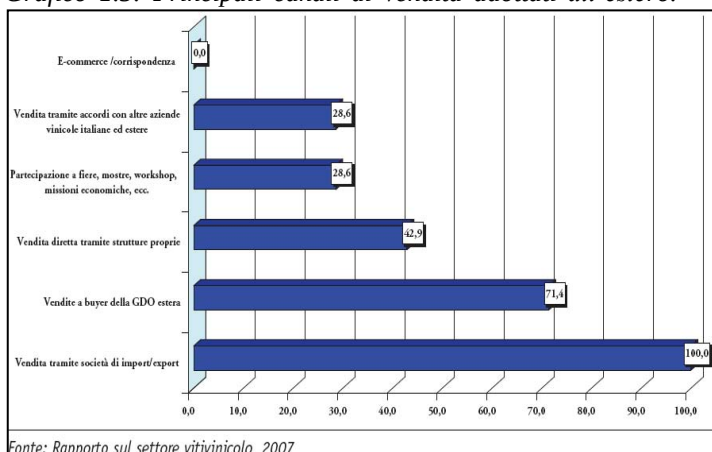
Tabella 1.4: Canali di vendita utilizzati nel territorio nazionale.

	Totale vendite			di cui: grandi vini (*)		
	Totale	S.p.A. e s.r.l.	Cooperative	Totale	S.p.A. e s.r.l.	Cooperative
	in %			in %		
Italia						
Vendita diretta	8,8	7,6	11,0	11,6	11,0	13,9
Grande distribuzione	39,1	33,7	49,3	6,9	7,6	3,7
Ho.Re.Ca.	23,1	29,3	11,2	45,8	45,8	45,9
Enoteche e wine bar	10,4	13,9	3,9	28,4	28,1	29,9
Altri canali	18,6	15,5	24,6	7,3	7,5	6,6
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Mediobanca (2010)

Per la commercializzazione all'estero è stato fatto ricorso principalmente a società di import/export (che presentano il minor impatto economico); rilevante risulta anche la quota di coloro che si relazionano con la GDO estera (che presenta tuttavia un elevato potere contrattuale), così come la vendita diretta all'estero è risultata una scelta di successo (anche se richiede consistenti investimenti di capitali).

Grafico 1.5: Principali canali di vendita adottati all'estero.

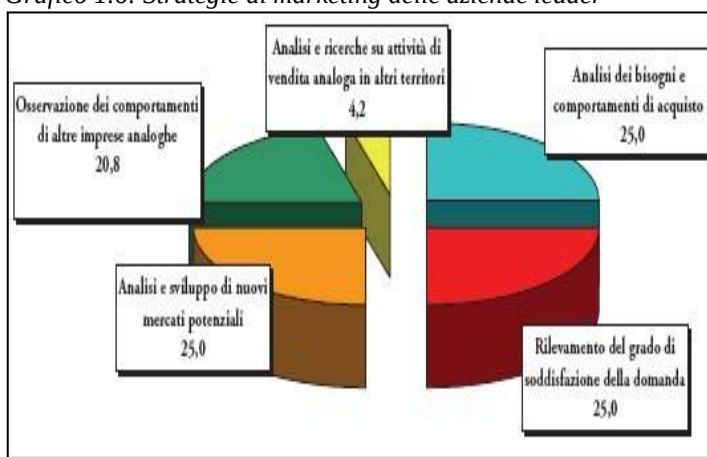


Fonte: Rapporto sul settore vitivinicolo, 2007

Infine, con riferimento alle strategie di marketing adottate dai leader presi in esame si nota come (grafico 1.6) venga riposta primaria importanza non solo sui comportamenti di acquisto dei consumatori ma anche sull'analisi del grado di

soddisfazione della domanda. Importante è anche il monitoraggio delle strategie poste in essere dalle aziende competitor cui si affianca l'attività di analisi dei mercati potenziali.

Grafico 1.6: Strategie di marketing delle aziende leader



Il quadro che emerge è, quindi, quello di un gruppo di aziende che possiedono strutture organizzative particolarmente attente al mercato ed ai mutamenti comportamentali, sia dal lato della domanda sia da quello dell'offerta.

2. Il marketing strategico delle imprese vitivinicole.

Data la natura multidimensionale del vino, e visto l'attuale contesto competitivo caratterizzato da elevata competitività (sia lungo la filiera aziendale che nei vari mercati o segmenti di riferimento), nonché la difficoltà esistenti nel segmentare il mercato in maniera puntuale, il marketing del vino dovrebbe oggi basarsi su un orientamento al mercato piuttosto che fondarsi sulle caratteristiche tecniche del prodotto; ciò implica, in ultima istanza, che a definire se un vino sia o meno di "qualità" non siano i produttori bensì i consumatori.

Le imprese che utilizzano un marketing del vino orientato al mercato (*market-driven approach*) tendono a focalizzarsi sullo sviluppo di vini in grado di differenziarsi dagli altri; a costruire relazioni di lungo termine con i propri clienti, ad analizzare sistematicamente i mutamenti che avvengono nei mercati scelti come target. In definitiva ciò che producono e vendono deve essere plasmato sulla base delle esigenze dei loro clienti reali e potenziali.

Tutto ciò implica la necessità di porre in essere delle azioni specifiche ossia:

- porsi nell'ottica del cliente, attraverso la segmentazione del mercato e la definizione dei vari cluster di consumatori in base alle loro esigenze e modalità di consumo;

- sviluppare una propria nicchia di mercato, differenziando il proprio prodotto in termini di qualità, servizio, packaging, prezzo e livelli distributivi;
- concentrarsi sui clienti che apprezzano il vino prodotto;
- monitorare i trend di consumo e la concorrenza;
- educare il cliente, attraverso seminari e degustazioni cibo-vini;
- stimolare i dipendenti a parlare del prodotto aziendale, attraverso le sue caratteristiche distintive;
- investire in formazione dello staff;
- definire un piano di marketing coerente con le caratteristiche dei prodotti offerti.

Negli ultimi anni sta iniziando ad emergere un approccio al mercato del vino di natura esperienziale (*experiential-driven approach*). In quest'ottica l'aspetto fisico di un prodotto diventa solo uno degli elementi che compongono l'offerta organica di un servizio ed i contenuti intangibili, emozionali e simbolici, sono i generatori del valore percepito dal consumatore. Questo approccio suggerisce che molti prodotti non vengono consumati per ragioni di utilità, ma semplicemente per motivazioni collegabili al divertimento, svago, fantasia, eccitazione, stimolazione sensoriale¹⁶.

Per un approccio esperienziale, il brand risulta un elemento di grande importanza; il valore della marca va comunicato in linea con gli attributi ricercati dal target di consumatori attraverso tutti i canali (etichetta, marketing collaterale, comunicati stampa, sito web, newsletter, vendita diretta in cantina, degustazioni, segnaletica). Risulta importante una strategia di comunicazione integrata, che coinvolga il consumatore e lo renda fedele. Uno strumento importante per la fidelizzazione risulta la vendita diretta in cantina, nella quale il produttore ha un controllo totale nella presentazione dei prodotti e nella comunicazione del valore di marca.

Nella tabella 2.1 è possibile osservare un confronto tra i diversi approcci al mercato che possono essere utilizzati nell'ambito vitivinicolo¹⁷.

¹⁶ Fonte: Holbrook M.B., Hirschman E.C. (1982). *The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun*. Journal of consumer research, 9 (2), pp. 132-140.

¹⁷ Fonte: Hall C.M., Mitchell R. (2008). *Wine marketing: a practical guide*. Amsterdam: Elsevier, pp. 11-13.

Tabella 2.1: Confronto tra diversi approcci al mercato del vino

<i>Approccio</i>	<i>Production-driven</i>	<i>Market-driven</i>	<i>Experiential</i>
<i>Prodotto</i>	Si vende tutto ciò che si produce	Si produce ciò che si può vendere	I produttori completano l'offerta attraverso la fornitura di
<i>Ruolo delle vendite</i>	Vendere al cliente finale senza preoccuparsi degli attori della filiera	Aiutare i clienti a comprare ciò di cui necessitano, pianificare insieme alle varie funzioni	Fornire esperienze che aumentano il valore del prodotto
<i>Atteggiamento verso i clienti</i>	Dovrebbero essere contenti della nostra offerta	Il cliente determina il piano di sviluppo aziendale	Il vino deve trasmettere un significato al cliente
<i>Focus pubblicitario</i>	Caratteristiche del prodotto e qualità	Soddisfazione dei benefici richiesti dal cliente	Benefici emozionali, basati sul significato e sulle occasioni di consumo
<i>Innovazione</i>	Basata sulla tecnologia	Focalizzata sulla ricerca di nuove opportunità	Indirizzata sulla identificazione dei significati ricercati dai gruppi di consumatori
<i>Packaging</i>	Abbattimento dei costi di produzione	Il design visto come strumento di vendita	Il design visto come elemento capace di trasmettere significati
<i>Trasporto</i>	Visto come estensione del magazzino	Visto come un servizio al cliente	Visto come un costo
<i>Redditività</i>	Residuale	Obiettivo primario prima dell'inizio della produzione	Obiettivo raggiungibile attraverso l'aggiunta di valore al prodotto piuttosto che riducendo i costi

Porre in essere un orientamento al mercato e/o un approccio esperienziale presuppone un certo livello di controllo sulla catena del valore o un elevato livello di collaborazione tra gli attori della catena; ciò risulta difficile soprattutto per le piccole imprese, dato il loro ridotto potere di contrattazione, all'interno di un mercato globale del vino dominato da crescenti fenomeni di integrazione verticale (ad esempio attraverso acquisizione da parte di imprese di distribuzione di imprese produttrici) ed orizzontale (ad esempio attraverso l'acquisizione da parte di grandi catene di distribuzione di altri distributori anche di canali di vendita differenti come nel circuito HoReCa) della filiera.¹⁸

Un altro ostacolo all'approccio di mercato è rappresentato dai costi di produzione, che rappresentano circa il 40-45% dei costi totali; ne soffrono soprattutto i piccoli

¹⁸ Un esempio di realizzazione di una strategia internazionale plasmata su di un orientamento congiunto al mercato ed esperienziale è fornito dai supermercati britannici Tesco e Sainsbury che hanno integrato la loro offerta di vini da tavola (basic) a marchio-insegna, con un ventaglio di sotto-marche da loro proposte, la cui produzione viene fatta per accordo contrattuale da produttori sparsi nel mondo.

produttori, i quali spesso operano con vini di prestigio, la cui realizzazione presuppone alti costi di attrezzature, affinamento e packaging.

2.1 *L'internazionalizzazione delle imprese vitivinicole italiane.*

Le imprese italiane del vino non fanno registrare una significativa presenza all'estero in termini di insediamenti produttivi, a dispetto invece degli importanti risultati fatti registrare in termini di valore all'export (questo in virtù del forte legame esistente tra immagine e qualità del vino italiano e territorio in cui viene prodotto e delle ridotte dimensioni medie delle aziende vitivinicole rispetto alla media europea e soprattutto a quella dei players del Nuovo Mondo).

Nel mercato del vino italiano, ad eccezione di Campari¹⁹, non esistono multinazionali; esso è composto sostanzialmente da imprese di dimensione medio grandi, medie e piccole.

Per quanto concerne le imprese vitivinicole di dimensioni medio-grandi in Italia le strategie di internazionalizzazione raramente si basano sull'integrazione con i mercati esteri e spesso sono poste in essere attraverso l'esportazione indiretta (aziende medio-piccole) o diretta (aziende medio-grandi).

Nel novero delle imprese vitivinicole italiane di dimensioni medio-grandi rientrano sia cooperative che aziende private.

Le *cooperative* operano con una gamma d'offerta ampia, visto che i soci possono avere gli stabilimenti produttivi in varie zone d'Italia o comunque ottengono i vini lavorati tramite accordi di produzione e/o distribuzione sul territorio nazionale.²⁰

Per quanto afferisce le *aziende private* di medio-grandi dimensioni quelle che dimostrano avere una spiccata propensione all'internazionalizzazione sono Antinori e Zonin.²¹

¹⁹ Il **gruppo Campari** è il sesto player mondiale nella categoria degli spirit di marca; possiede 4 dei top 100 *premium spirits* nel mondo (Campari, Campari Soda, SKYY Vodka, Aperol), è *leader* nei mercati Italiani e Brasiliani con posizioni importanti in USA e in Germania, possiede un portafoglio marchi di oltre 40 *brand* nei tre settori: *spirit*, *wine* e soft drink. Il gruppo gestisce inoltre più di 30 marchi in distribuzione in diverse regioni del mondo ed è quotato in borsa dal 2001. A livello di politiche di internazionalizzazione il gruppo Campari opera sostanzialmente tramite acquisizioni.

²⁰ Le principali sono **Cavio, Giv, Cavit, Cantine cooperative Mezzacorona e Cantine cooperative riunite**. I pochi casi di insediamenti produttivi all'estero sono stati registrati da:

- Cavi (che ha realizzato una joint venture in Cina per l'imbottigliamento dei propri vini);
- GIV, che ha puntato sulla creazione di stabilimenti distributivi internazionali;
- Gruppo Cavino, leader indiscusso in Europa per la produzione di vino da tavolo.

²¹ **Antinori** è un'azienda prestigiosa in tutto il Mondo; il suo *core business* è nel circuito HoReCa ed enoteche-wine bar in Italia ed in misura minore all'estero che, grazie alla fiducia di cui godono presso i consumatori finali, operano come opinion leader indirizzandoli nella scelta di una determinata marca. Con riferimento proprio alla presenza estera le strategie di penetrazione dei mercati di Antinori si basano su una politica di acquisizioni nei mercati vicini all'Italia da un punto di vista culturale.

Le *PMI italiane impegnate nel comparto vitivinicolo* utilizzano sostanzialmente una modalità di internazionalizzazione “leggera”, principalmente basata sulle esportazioni indirette e sul ricorso al sostegno di enti pubblici nel processo di pianificazione e gestione delle relazioni con l'estero.

3. IL CASO TOSCANA PROMOZIONE

3.1 *Profilo e ruolo di Toscana Promozione*

Fondata nel 2001 con un accordo tra Regione Toscana, Istituto nazionale per il Commercio Estero (ICE), Ente Nazionale per il Turismo (ENIT) e Unioncamere Toscana (organizzazione regionale delle Camere di Commercio), Toscana Promozione (TP) è il primo soggetto pubblico regionale costituito in Italia con lo scopo di valorizzare e promuovere la competitività dell'economia e del territorio toscano sui diversi mercati del mondo.

Toscana Promozione è un'agenzia pubblica regionale che si inserisce nel più ampio ambito degli Enti di promozione e sostegno dell'economia italiana ed ha come obiettivi:

- promuovere l'economia e il territorio della Toscana nel mondo;
- sostenere gli imprenditori toscani che vogliono competere sui mercati esteri;
- favorire l'attrazione degli investimenti sul territorio;
- sviluppare la cooperazione economica internazionale.

3.2 *Specifiche esperienze a sostegno dell'internazionalizzazione delle imprese vitivinicole: il Piano di marketing per la “Selezione dei vini di Toscana”.*

La realizzazione del *Piano di marketing* ha come obiettivo primario di promuovere a livello internazionale la Selezione dei vini di Toscana e le aziende che vi partecipano con i propri prodotti enologici attraverso una serie di strumenti.

Il Piano ha una valenza operativa di 4-5 anni ed è stato strutturato secondo le seguenti fasi.

1. Analisi esterna: studio del mercato mondiale del vino nelle sue componenti strutturali, economiche e legislative. In detta fase si è proceduto a definire:

- lo scenario macro-ambientale dell'industria vitivinicola mondiale;

Zonin è tra le principali strutture vitivinicole nazionali nel settore privato; il gruppo possiede 12 aziende nelle regioni a maggiore vocazione viticola (Veneto, Lombardia, Friuli, Piemonte, Toscana, Sicilia e Puglia) oltre ad avere una tenuta negli Stati Uniti. Il fatturato, che nel 2009 ha totalizzato 94 milioni di euro, è stato realizzato per il 40% all'estero, in 68 Paesi. Principali mercati di riferimento sono Stati Uniti, Brasile, Est Europeo, Giappone, Regno Unito e Cina.

- il settore vitivinicolo in Italia;
 - le dinamiche legislative internazionali inerenti l'industria del vino.
2. **Analisi interna:** competitività internazionale del settore vitivinicolo toscano. L'analisi ha fatto emergere le seguenti considerazioni.
- la Toscana con 46 certificazioni tra DOC, DOCG e IGT in data 2010 è seconda solo al Piemonte (55);
 - nel periodo 2000-2010 si è registrato il crollo della produzione dei vini da tavola (-26%), mentre è sostanzialmente stabile quello dei vini a denominazione;
 - i principali mercati di destinazione dell'export risultano essere in ordine di importanza (per quantità e valore): Stati Uniti, Germania, Canada, Regno Unito; la Toscana nel 2010 ha fatto registrare un export di vini per un valore di 550 milioni di euro, con un incremento del 5,6% rispetto al 2009. Secondo i dati Istat, la Toscana nel 2010 ha esportato vini VQPRD per un valore di oltre 359 milioni di euro (5% di questo valore dato dai vini bianchi, +6% rispetto al 2009);
 - nel periodo 2000-2010 si è verificato un intenso fenomeno di investimenti nel territorio toscano, soprattutto in forma di acquisizione di aziende vitivinicole da parte di aziende leader in Italia, sia per un fenomeno di strategie multibrand sia per effetto di dinamiche interne alla regione stessa; questo indica una dinamicità del tessuto toscano superiore agli altri territori nazionali;
 - la Toscana che tradizionalmente e come immagine punta soprattutto su vini di fascia medio-alta, deve saper conquistare i mercati esteri in cui è presente e quelli a maggiore potenziale di crescita anche ricorrendo ad un ampliamento della gamma offerta, dato che certi mercati, richiedono quantitativi maggiori e soprattutto più stabili;
 - i mercati interessanti, soprattutto in prospettiva, sono quelli di India e Cina, nonché la Russia, che sembra aver stabilizzato le importazioni dalla Toscana negli ultimi anni. Ma anche Brasile, Corea del Sud e Australia hanno mostrato buone performances.
3. **Analisi dei Paesi target:** individuazione dei Paesi più idonei verso cui veicolare l'export del sistema vitivinicolo toscano.
- I Paesi su cui si è focalizzata l'indagine sono stati individuati utilizzando tre campi di circoscrizione:
- importanza dei Paesi di destinazione dell'export toscano di vini di qualità (VQPRD), che risultano essere sostanzialmente sei (in ordine di importanza: USA, Germania, Canada, UK, Svizzera, Giappone);

- mercati in forte crescita a livelli di consumo, visti come territori strategici per creare una testa di ponte (e qui il riferimento va a Paesi come la Cina);
- Paesi nei quali viene esercitato un prezzo medio di vendita elevato (in questa dimensione primeggia la Nuova Zelanda, seguita da Giappone, Canada, UK; tutte sopra i 10 \$ a bottiglia).

4. Swot analysis del sistema vitivinicolo toscano (vedi matrice che segue)

Matrice 3.1

OPPORTUNITÀ di Immagine - Miglioramento Brand Equity vini Toscana - Sinergie con turismo e moda - Legare le produzioni al territorio Commerciali - Costruzione teste di ponte all'estero - Internazionalizzazione commerciale - Stipula di partnership/accordi lungo termine - Innovazioni prodotto e processo	PUNTI DI FORZA di Immagine - Percezione elevata dei vini toscani all'estero - Legame tra vino toscano e territorio Commerciali - Prezzi crescenti esercitati all'export - Aumento piattaforma ampieografica - Offerta locale variegata
MINACCE di Immagine - Scandali e danni d'immagine - Selezioni in concorrenza diretta Commerciali - Incongruenza tra volumi di domanda e offerta - Prodotti sostituiti - Potere contrattuale degli operatori B2B - Processi inflazionistici su scala globale - Barriere all'entrata nei Paesi target	PUNTI DI DEBOLEZZA di Immagine - Scarso prestigio associato a vini D.O. in alcuni Paesi extradomestici Commerciali - Eccessiva frammentazione imprese toscane - Divario tra grandi produttori e produttori di Nicchia - Difficoltà nel proporre un'offerta aggregata

- 5. Definizione del target Paese/Operatori** nei confronti dei quali indirizzare l'azione promozionale di TP al fine di promuovere in ambito internazionale la "Selezione dei vini di Toscana". In sostanza è stato necessario identificare i soggetti che possono essere interessati ai vini costituenti la Selezione, e che potrebbero quindi stringere accordi contrattuali con i produttori locali.
- 6. Definizione degli obiettivi** che TP si prefigge per valorizzare in campo internazionale la "Selezione dei vini di Toscana". Tale fase ha poggato sulla

definizione degli obiettivi che TP si prefigge per valorizzare in campo internazionale la “Selezione dei vini di Toscana”. Sono due gli obiettivi da raggiungere:

- generare e diffondere in ambito internazionale una prestigiosa immagine della selezione;
- sostenere l’export e la promozione commerciale delle eccellenze vinicole regionali.

7. **Definizione della strategia operativa** attraverso cui proiettare la Selezione dei vini di Toscana e le imprese che partecipano con successo a questo concorso in un’ottica internazionale.

La strategia è suddivisa in due macro-attività:

- **indirizzo strategico comune:** consistente nella creazione di una strategia di base sulla quale plasmare indirizzi di sviluppo idonei alla penetrazione di ogni singolo Paese target.
- **strategia Paese:** per ogni Paese propedeutico all’internazionalizzazione delle imprese vinicole toscane verranno implementati orientamenti strategici specifici in merito alle leve distribuzione e promozione.

Conclusioni

Sulla base dell’analisi condotta sull’industria vitivinicola mondiale ed italiana in particolare, le principali evidenze risultano essere:

- la possibilità di una futura espansione dei confini del mercato vitivinicolo;
- la natura polivalente del vino, bevanda in grado di soddisfare esigenze di varia natura;
- il ruolo di primo piano ricoperto dall’Italia nel mercato vitivinicolo mondiale, per il cui consolidamento risulta essenziale lo sviluppo su scala nazionale di una cultura manageriale specifica per il settore vino e la necessità di adottare modelli di internazionalizzazione “leggeri”, soprattutto per imprese di piccola e media dimensione;
- l’importanza del sostegno pubblico, finalizzato alla realizzazione di politiche di sviluppo a livello di filiera vitivinicola nazionale ed incentrato sul sostegno e la promozione internazionale delle imprese vitivinicole nazionali;
- la possibilità di delineare alcune tendenze di fondo inerenti lo sviluppo futuro delle strategie adottabili dalle imprese vitivinicole, distinguendo ciò che sarà l’orientamento adottato dalle global company e grandi imprese vitivinicole rispetto a quello che caratterizzerà le imprese di minore entità.

BIBLIOGRAFIA

- Antonaros A. (2000). *La grande storia del vino*. Bologna: Pendragon.
- Antonelli A. (2004). *Marketing agroalimentare: specificità e temi di analisi*. Milano: FrancoAngeli.
- Banterle Alessandro (1998). *Processi di concentrazione delle imprese: un'analisi del settore agroalimentare italiano*. Milano: FrancoAngeli.
- Barclay V. (2001). Is Your Winery Production or Marketing Driven? *Wine Business*, September 2004.
- Barth Report 2007/8. Report sul mercato mondiale delle bevande. *Barthgroup*.
- Bernetti I., Casini L., Marinelli L. (2006). Wine and globalisation: changes in the international market structure and the position of Italy. *British Food Journal*, vol. 106, n.4: 306-315.
- Bruwer J. (2008). Direct wine marketing channels. *International Journal of Wine Business Research*, vol. 20.
- Berthomeau J. (2001). Comment mieux positionner les vin sur les marchés d'exportation? *Ministère de l'agriculture et de la pêche*, Paris (studio di ricerca).
- Campbell G., Guibert N. (2006). Old World strategies against New World competition in a globalising wine industry. *British Food Journal*, vol. 108, n.4: 233-242.
- Castaldi R., Silverman M., Sengupta S. (2005). Improving Export Performance: The Case of the Wine Industry. *Journal of Global Marketin*, vol. 17, n.1.
- Cholette S., Castaldi R., Frederick April (2005). Globalization of the Wine Industry: implications for Old and New World Producers. *International Business and Economy Conference Proceedings*, Gennaio.
- Casini L. (2007). *Produzioni vitivinicole di qualità e mercato*. Milano: FrancoAngeli.
- Castiglione E. (2005). Gli strumenti nazionali per l'internazionalizzazione delle imprese. In: ISMEA, *Il posizionamento del made in Italy agroalimentare all'estero*. Roma: pp. 169-185.
- Cesaretti G. et al. (2006). *Il mercato del vino. Tendenze strutturali e strategie dei concorrenti*. Milano: FrancoAngeli.
- Ciaschini M., Socci C. (2008). *Economia del vino: tradizione e comunicazione*. Milano: FrancoAngeli.
- Cinelli Colombini D. (2007). *Il marketing del turismo del vino*. Roma: Agra.
- Databank (2004). Vini fini e doc. *Databank*, Milano.
- Heijbroek A. (2006). Winning strategies in the wine industry. Growth opportunities in a competitive market. *Rabobank International*.
- Hussain M., Cholette S., Castaldi R.M.(2007). An Analysis of Globalization Forces in The Wine Industry: Implications and Recommendations for Wineries. *Journal of Global Marketing*, vol.21.
- Hall C.M., Mitchell R. (2008). *Wine marketing: a practical guide*. Amsterdam: Elsevier.
- Howard J.A., Sheth J.N (1969). *The theory of buyer behavior*. New York: John Wiley and Sons.
- Johnson H. (2001). *Il vino. Storia, tradizioni, cultura*. Padova: Muzzio, 2° ed. italiana.

- Julia F., Coelho A.M., Couderc J.P. (2006). Analyse mondiale des fusions, acquisitions, et investissements financiers des principaux acteurs du secteur. Bordeaux: Vertumne International et Associès.
- Menghini S. (2007). Il mercato del vino: le leve per il futuro. Milano: FrancoAngeli.
- Montezemolo S. C. (2005). *I profili finanziari delle società vinicole*. Firenze: University press.
- Moulton K., Lasley J. (2001). *Successful wine marketing*. Gaithersbourg MD: Aspen.
- Nomisma (2008). *Wine marketing. Scenari, mercati internazionali e competitività del vino italiano*. Roma: Agra.
- Pastore R. (2002). *Il marketing del vino e del territorio: istruzioni per l'uso*. Milano: FrancoAngeli.
- Polloni G. (a cura di) (2001). *Il mercato del vino: analisi e riflessioni*. Piacenza: Centro Itard.
- Pomarici E., Sardone R. (2007). Politica a sostegno del comparto del vino: spunti di riflessione in vista della prossima revisione dell'OCM. In: *Politica Agricola Internazionale*, vol IV, n.1: 23-56.
- Rabobank (2003). Wine is business, shifting demand and distribution: major drivers reshaping the wine industry. *Rabobank International, Food & Agribusiness Research Utrecht*.
- Regazzoni N. (2000). *Vino on line*. Milano: Alpha Test.
- Rouzet E., Seguin G. (2004). *Marketing del vino: il mercato, le strategie commerciali, la distribuzione*. Bologna: Ed. agricole.
- Santini C., Cavicchi A., Rocchi B. (2007). Italian wineries and strategic options. *International Journal of Wine Business Research*, vol. 19, n.3: 216-230.
- Schiefer J. (2008). The gap between wine expert ratings and consumer preferences. In: *International Journal of Wine Business Research*, vol. 20, n.4: 335-351.
- Zampi V. (2004). *Wine management*. Firenze: Centro Stampa Il Prato.