

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI NAPOLI FEDERICO II
Dipartimento di Economia e Politica Agraria

Dottorato di Ricerca in Valorizzazione e Gestione delle Risorse
Agro-Forestali
XIX ciclo

Tesi di Dottorato

Analisi esplorativa delle relazioni tra orientamento al mercato
e competitività nell'industria del vino italiana

Coordinatore

Ch.mo Prof

Antonio Cioffi

Tutor

Ch.mo Prof

Eugenio Pomarici

Dottoranda

Silvia Raia

Portici, Novembre 2006

Indice

Introduzione	pag. 3
1. Orientamento al mercato: analisi della letteratura	pag. 8
2. L'orientamento al mercato nell'industria del vino italiano	pag. 33
3. La metodologia del caso studio	pag. 42
4. Cantine Giorgio Lungarotti	pag. 49
5. Azienda Marchesi de' Frescobaldi	pag. 62
6. Cantina di Soave	pag. 74
7. Azienda Gancia	pag. 91
8. Cantina Sociale la Guardiense	pag. 109
9. Confronto e discussione dei casi	pag. 120
Conclusioni	pag. 138
Appendice	pag. 142
Bibliografia	pag. 144

Introduzione

Il mercato del vino, nel corso degli ultimi quindici anni, ha subito un processo di sviluppo accelerato. La prima caratteristica dell'evoluzione del mercato è la crescita degli scambi internazionali, conseguenza in buona parte dell'incremento della produzione vitivinicola e delle esportazioni dei Paesi del Nuovo Mondo. Un secondo aspetto importante è la trasformazione del tessuto aziendale, dovuta sia alla partecipazione di multinazionali delle bevande e di industrie della birra nell'attività vitivinicola sia all'aggregazione tra imprese medio grandi, principalmente nei Paesi del Nuovo Mondo, ma anche in Europa, che ha portato alla coesistenza di un ristretto numero di grandi imprese con un sistema di imprese di piccola dimensione composto da numerose unità (Cesaretti *et al.*, 2006).

Emerge, quindi, un nuovo contesto competitivo complesso e dinamico e segmentato, nel quale i fattori chiave di successo si differenziano nei diversi segmenti di mercato ed evolvono nel tempo in modo anche abbastanza rapido, nel quale le imprese sono sottoposte ad una notevole pressione selettiva che si è andata accentuando nel decennio in corso determinando una riduzione generale di redditività nell'industria del vino nel mondo (Deloitte, 2006; Mediobanca, 2006)

Questi fenomeni hanno avuto, naturalmente, un impatto anche nel sistema delle imprese vitivinicole italiane e l'analisi dei loro risultati rivela *performance* molto diversificate nell'ambito di questo sistema in un contesto di riduzione della redditività media, a fronte di una situazione più omogenea e brillante che aveva caratterizzato gli anni '90.

L'*Osservatorio finanziario delle società vinicole italiane* che analizza la *performance* reddituale e patrimoniale delle imprese vitivinicole con più di 2 milioni di euro di fatturato annuo, ha infatti evidenziato tra il 2000 e il 2004 un dimezzamento degli indicatori reddituali medi (il ROE è passato dal 16% all'8%) con una diversificazione dei risultati nelle diverse classi dimensionali. Le analisi evidenziano a questo proposito che le imprese che presentano le *performance* migliori non sono quelle che appartengono alla classe dimensionale più elevata, cioè quelle che fatturano più di 30 milioni di euro all'anno, ma quelle che fatturano tra i 13 e i 30 milioni di euro all'anno; le imprese con fatturato inferiore a 13 milioni di

euro sono poi quelle che mostrano i risultati meno brillanti (Cordero di Montezemolo, 2006). L'analisi della variabilità della performance nelle diverse classi dimensionali rivela però una notevole dispersione dei valori delle singole aziende rispetto alla media di gruppo, con numerosi casi di performance brillanti anche nelle classi che esprimono i valori medi inferiori (Pomarici, 2006).

Questa diversificazione dei risultati delle imprese trova una spiegazione generale nella diversa capacità delle imprese di affrontare l'evoluzione del contesto competitivo. Alcune ricerche sulla competitività delle imprese vitivinicole italiane evidenziano, infatti, che tra i produttori italiani non risulta omogeneamente diffusa la capacità di guidare la crescita del mercato e, neppure, di valorizzare le opportunità che si profilano mostrando, in molti casi, una non adeguata capacità complessiva di *marketing* (Rea *et al.*, 2006; Rea, 2006).

Quanto finora scritto fa emergere un quadro nel quale si pone con forza il problema dell'individuazione di modelli che spieghino i differenziali di *performance* e che indichino delle linee guida per l'ottimizzazione delle strategie aziendali. Più in particolare, l'analisi del contesto mostra che in un mercato del vino contraddistinto da livelli crescenti di competitività e di dinamicità e guidato dall'evoluzione della domanda, dell'offerta e della distribuzione, la problematica dell'individuazione di modelli vincenti non può esaurirsi nella dimensione strutturale o in quella del potenziale competitivo delle aree nelle quali le imprese sono collocate, pur importanti, ma deve comprendere la qualità dei processi competitivi messi in atto dalle imprese ossia dell'insieme delle attività che ogni singola impresa mette in atto, al fine di sviluppare il proprio vantaggio competitivo (Traill e Pitts, 1998). Questa ultima considerazione ha, quindi, motivato lo studio oggetto della Tesi di Dottorato che si presenta che ha affrontato l'analisi delle relazioni tra qualità dei processi competitivi di impresa e *performance*, la selezione di un paradigma esplicativo di tale relazione, che è stato individuato nell'orientamento al mercato, e la valutazione della sua validità per spiegare la performance delle imprese del settore vitivinicolo, nell'ambito di uno studio che ha avuto come campo di osservazione l'Italia.

La nascita ed il consolidamento del paradigma dell'orientamento al mercato, all'inizio degli anni '90, muove dalla considerazione che i fattori chiave di successo, per tutte le imprese, appaiono legati non più soltanto all'eccellenza delle produzioni e

alla capacità di contenere i costi di produzione e acquisisce un'importanza via via maggiore la capacità delle imprese di concepire e realizzare visioni strategiche atte a cogliere le opportunità e a reagire alle minacce.

Le strategie sostanzialmente stabili e rigide, tipiche dell'orientamento alla produzione, devono essere sostituite da strategie dinamiche e idonee alle mutate condizioni di mercato e alle dinamiche competitive. Pertanto il concetto strategico che deve essere posto alla base della condotta di mercato delle imprese è quello del *sense and respond*, cioè la capacità di comprendere un mercato mutevole e dinamico e trasformare questa comprensione in strategie e piani operativi tempestivi ed efficaci, utili al perseguimento di determinati obiettivi con strumenti adattabili alle circostanze che vanno delineandosi nella realtà. A fronte dei cambiamenti si possono creare opportunità che l'impresa deve essere in grado di identificare e alle quali deve saper rispondere, spesso adottando anche comportamenti proattivi, definiti come la capacità di anticipare gli sviluppi del mercato e di esserne il motore.

L'orientamento al mercato può essere definito come la risultante di un'efficace sinergia tra le attività di *market intelligence* per l'analisi dei bisogni correnti e futuri dei clienti, l'elaborazione e diffusione dell'informazione tra le diverse funzioni aziendali e la capacità di reazione dell'azienda. Si definisce orientata al mercato, dunque, un'impresa in cui le scelte fondamentali (obiettivi, strategie e condotte) concernenti le varie combinazioni prodotto/mercato e, più in generale, le destinazioni delle risorse, vengono maturate sulla base di ipotesi riguardanti il mercato (situazioni e *trend*) e la realtà aziendale rispetto alla concorrenza significativa. Il vantaggio competitivo dipende, pertanto, dalla capacità dell'impresa di rispondere efficacemente nel tempo alle dinamiche di cambiamento derivanti dall'ambiente esterno. La risposta ai cambiamenti avviene necessariamente secondo una strategia di *exploiting* delle proprie risorse, attraverso la quale l'impresa incrementa la sua base di competenze distintive, realizzando nuove modalità di combinazione organizzativa. In tale ottica, l'assetto organizzativo dell'impresa (persone, strutture, meccanismi operativi) si presenta impostato e finalizzato in modo coerente con le scelte effettuate.

Numerosi studi, condotti su imprese in diversi settori produttivi, evidenziano una relazione positiva tra orientamento al mercato e *performance*; in altre parole, un

corretto orientamento al mercato dà luogo ad un vantaggio competitivo che a sua volta si riflette in migliori risultati economico/finanziari.

Questa ricerca, svolta nell'ambito della tesi di dottorato che si presenta, si pone l'obiettivo di verificare l'esistenza di questa relazione nell'ambito delle imprese vitivinicole italiane, di indagarne il comportamento al fine di studiarne i fattori di competitività e di verificare se questi fattori possano essere considerati l'espressione dell'orientamento al mercato delle imprese stesse e siano, quindi, inquadrabili all'interno del paradigma dell'orientamento al mercato.

La struttura della tesi si è articolata in quattro fasi.

La prima fase, riportata nel capitolo 1, è stata impegnata dalla ricerca bibliografica sugli aspetti generali dell'orientamento al mercato: se ne è ricostruita la genesi teorica ed empirica e si è esplorata la letteratura collegata.

La seconda fase, descritta nel capitolo 2, ha avuto un carattere essenzialmente esplorativo ed ha avuto l'obiettivo di fornire un quadro generale della diffusione dell'orientamento al mercato nell'ambito di due campioni di imprese vitivinicole italiane, il primo costituito da 208 imprese meridionali ed il secondo da 81 imprese della Valpolicella, e di accertare la presenza di una relazione positiva tra orientamento al mercato e *performance* aziendale. Dai risultati dell'indagine, condotta mediante analisi fattoriale e *Cluster Analysis*, è emersa, in ambo i campioni, una relazione positiva tra orientamento al mercato e *performance*: il gruppo delle aziende con un comportamento spiccatamente *market oriented* era anche quello che manifestava la *performance* migliore.

Questo risultato ha motivato la realizzazione della terza fase della tesi, condotta attraverso la metodologia del caso studio, che costituisce l'oggetto del capitolo 3, che ha avuto l'obiettivo di analizzare più in dettaglio come le dimensioni dell'orientamento al mercato sono raggiunte e perseguite dalle aziende e per esplorare in alcuni casi se esisteva una corrispondenza tra orientamento al mercato e *performance*. Con quest'indagine profonda, che ha investito molteplici aspetti dell'attività aziendale, si è cercato, in sostanza, di comprendere se le imprese adottano comportamenti adeguati all'evoluzione dello scenario competitivo coerenti con il paradigma dell'orientamento al mercato e se è possibile spiegare delle

differenze di *performance* tra le aziende con delle differenze nella qualità dell'orientamento al mercato.

I casi di studio, presentati nei capitoli 4, 5, 6, 7, 8, offrono, nel loro insieme, esempi delle principali tipologie di impresa nell'ambito della popolazione delle aziende medio-grandi del comparto vitivinicolo italiano poiché sono rappresentati sia da cooperative sia da aziende private.

Nella quarta fase, descritta nel capitolo 9, si è proceduto ad una valutazione dell'orientamento al mercato delle singole aziende alla luce delle tre dimensioni attraverso cui esso si estrinseca e si sono messe in luce le criticità comuni e specifiche delle aziende.

Infine, nel capitolo 10, esaminando quanto emerso dall'analisi della letteratura e quanto suggerito dalle due indagini di campo, si sono tratte le conclusioni e si sono tracciate le principali indicazioni operative per il rafforzamento della competitività.

1. Orientamento al mercato: analisi della letteratura

1.1 Genesi del concetto

Nel corso degli ultimi dieci-quindici anni le imprese si sono trovate ad affrontare un profondo cambiamento del macroambiente di riferimento, in particolare del contesto sociale, economico e politico, con conseguenze a breve, medio e lungo termine quanto mai rilevanti indipendentemente dalla dimensione, settore o paese di appartenenza. Il sistema competitivo è stato caratterizzato da un forte aumento nel livello e nell'intensità della pressione concorrenziale e dalla modifica degli elementi su cui si basava la competizione, soprattutto a causa dell'evoluzione tecnologica, della globalizzazione dei mercati e dell'internazionalizzazione delle imprese (Stampacchia, 2001).

Sulla base delle tendenze evolutive del mercato, l'attenzione degli studiosi aziendali si è focalizzata principalmente sui mutamenti intervenuti nei fattori critici di successo e sulle nuove metodologie da fornire alle imprese per costruire e mantenere un vantaggio competitivo che le ponesse in grado di fronteggiare un ambiente sempre più incerto e complesso.

Relativamente al *marketing*, la modifica degli elementi ambientali, sia dal lato dell'offerta che della domanda, ha dato un notevole impulso al filone di studi sulla gestione strategica del mercato ossia la necessità di conoscere gli elementi chiave per acquisire vantaggi competitivi sostenibili è divenuta sempre più pressante. Gli studiosi hanno cercato di reinterpretare il paradigma del *marketing*, analizzando ed evidenziando i benefici ed i requisiti per una reale e pratica implementazione del concetto di *marketing*. Si è sviluppato, in tal modo un nuovo approccio sia positivo sia normativo alla costruzione del rapporto impresa/mercato, definito come orientamento al mercato, che non comporta una sostituzione del paradigma di *marketing*, ma una sua ridefinizione ed un suo ampliamento in quanto sposta l'attenzione dalla concezione tradizionale del *marketing* inteso come filosofia di *business* ad una visione più ampia che sottolinea la realizzazione di un'attenzione ai clienti diretti e indiretti, ai fornitori, alla concorrenza e, più in generale, all'ambiente come fonte principale di vantaggio competitivo.

La definizione del concetto di *marketing* e l'identificazione delle dimensioni e degli effetti dell'orientamento al mercato ha impegnato i ricercatori, occupati a

definire i contenuti della dimensione strategica del *marketing*, per molto tempo (Felton, 1959; McNamara, 1972). L'esplorazione della letteratura rivela che il consolidamento dell'approccio *market orientation* si colloca all'inizio degli anni '90 grazie soprattutto ai contributi di Kohli e Jaworski e di Narver e Slater che, nello stesso anno, il 1990, forniscono una struttura concettuale per uno sviluppo sistematico di una teoria dell'orientamento al mercato. I modelli proposti da questi autori sono quelli adottati dalla maggior parte degli studiosi impegnati nella ricerca sull'orientamento al mercato, ragion per cui essi sono oggetto di analisi di questo paragrafo dedicato alla genesi del concetto.

Kohli e Jaworski, partendo dall'assunzione che la letteratura di *marketing* ha analizzato il significato del concetto di *marketing*, ma non ha fornito indicazioni su come i processi di *marketing* debbano essere messi in essere per consentire l'esecuzione delle attività operative, hanno proposto una teoria sistematica dell'orientamento al mercato, sviluppata attraverso l'analisi della letteratura sul *marketing* e l'elaborazione di interviste rivolte al *top management* di imprese statunitensi di varia dimensione (da quattro dipendenti a decine di migliaia). Essi hanno fornito il significato dell'espressione orientamento al mercato, hanno messo in evidenza i fattori che ne facilitano od ostacolano lo sviluppo ed i vantaggi, ed indicato le conseguenze e le situazioni in cui potrebbe essere più o meno importante.

Secondo la definizione proposta, l'orientamento al mercato è costituito da tre processi: "la generazione all'interno dell'impresa di informazioni sul mercato, relative ai bisogni attuali e futuri dei clienti, la disseminazione dell'*intelligence* tra le unità organizzative e la reattività (in termini di velocità di risposta) dell'intera impresa alle informazioni ottenute"(Kohli e Jaworski, 1990); la reattività a sua volta comprende sia la fase di pianificazione della risposta che la successiva esecuzione della stessa.

Il punto di partenza nella gestione di un'impresa orientata al mercato è la generazione di informazioni relative ai clienti (in senso ampio) con un'analisi dei fattori esogeni che influenzano bisogni, preferenze, comportamenti (concorrenti, tecnologia, norme). Kohli e Jaworski affermano che un'azione efficace di *market intelligence* deve riguardare non solo i bisogni correnti, ma anche quelli latenti o futuri che l'impresa deve cercare di assecondare ma anche di orientare secondo

quella che è la propria *mission*, anticipando così il concetto di impresa *market driving*, che enfatizza la necessità di adottare atteggiamenti e comportamenti proattivi e di guida del mercato (Kotler, 2000; Valdani 2000). L'impresa deve dare voce al cliente attraverso una comprensione e una rappresentazione dettagliata dei bisogni per trasformare le informazioni ricevute in un prodotto di successo. La conoscenza del consumatore, dei suoi desideri e, soprattutto, delle sue priorità si pone come elemento di base per pianificare ed implementare le azioni adeguate a colmare i *gap* eventualmente esistenti sia tra qualità offerta e qualità attesa, sia tra qualità offerta dall'impresa e qualità erogata dai concorrenti (Mele, 2003).

L'*intelligence* può essere generata attraverso una varietà di metodi e strumenti sia informali (discussioni con i *partner* commerciali) sia formali (analisi dei *report* di vendita, dati sui clienti obiettivo e sui concorrenti, ricerche di mercato sull'evoluzione dei gusti dei consumatori, statistiche di vendita nei *test* di mercato, ecc). Il flusso di informazioni non parte obbligatoriamente dalla funzione *marketing*, ma può e deve essere generato ovunque; in tal modo si evidenzia che l'orientamento al mercato è responsabilità collegiale di tutto l'organismo aziendale: riconoscere i bisogni dei clienti e prendere azioni coordinate per soddisfarli è un aspetto critico per l'intera impresa che richiede un forte coordinamento interfunzionale. Per questo motivo gli studiosi hanno preferito utilizzare l'espressione orientamento al mercato al posto di quella di orientamento al *marketing* che, in considerazione del suo ruolo di interfaccia con il mercato, del suo bagaglio di conoscenze (relative ai clienti, ai concorrenti ed al mercato) e dell'insieme di metodiche e strumenti sviluppati, viene ad assumere un ruolo di facilitatore, di supporto per il processo di genesi dell'impresa orientata al mercato, ma non di unica e superiore guida rispetto alle altre funzioni.

Occorre, pertanto, sviluppare meccanismi e strumenti per la disseminazione delle informazioni, realizzando la partecipazione di tutte le unità organizzative mediante forme di comunicazione orizzontale e verticale che favoriscono l'elaborazione di risposte concertate ed efficaci ai bisogni del mercato. Il valore potenziale dell'informazione si trasforma in valore effettivo solo se tutte le unità organizzative dell'impresa condividono quest'informazione, esaminando e

selezionando quella utile sia a soddisfare gli obiettivi dell'impresa sia quelli del cliente nel processo di scambio di valore.

La terza dimensione dell'orientamento al mercato è la capacità di risposta all'*intelligence* che è stata ottenuta, diffusa e condivisa all'interno dell'impresa e che si traduce nella velocità con cui le varie unità organizzative interagiscono tra loro per lo sviluppo di attività designate ad incontrare selezionati bisogni di consumatori.

Kohli e Jaworski sottolineano, dunque, le implicazioni operative dell'approccio orientamento al mercato perché, ponendo l'enfasi sulle specifiche attività che devono essere messe in atto dall'impresa, facilitano l'adozione di comportamenti orientati al mercato. In tale prospettiva l'orientamento al mercato di un'impresa non deve essere analizzato attraverso l'utilizzo di una scala dicotomica che ne attesti la presenza o l'assenza, piuttosto deve essere concettualizzato come un *continuum*, lì dove la posizione occupata da un'impresa dipende dal grado con il quale essa genera, dissemina e risponde alle informazioni di mercato.

Questi autori individuano tre gruppi di fattori interni, che quindi possono essere manovrati con relativa facilità da parte del *top management*, in grado di favorire o reprimere lo sviluppo di imprese orientate al mercato.

La *leadership* gioca un ruolo chiave nel guidare l'orientamento e lo sviluppo dei valori all'interno di un'impresa: se il *top management* a) enfatizza l'importanza dell'orientamento al mercato, incoraggiando i *junior manager* a seguire e ad analizzarne i *trend* di mercato e b) dimostra un'elevata propensione al rischio accettando l'insuccesso occasionale derivante dal lancio di nuovi prodotti in risposta ai cambiamenti dei gusti dei consumatori, stimolerà la raccolta sistematica delle informazioni in tutte le unità, la trasmissione dei flussi informativi e la proposta e l'attuazione di sistemi di offerta caratterizzati da elementi di novità.

Il secondo gruppo di fattori è rappresentato dalle dinamiche interfunzionali. I conflitti inibiscono la trasmissione della conoscenza e l'adozione di risposte concertate ai bisogni espressi o latenti del mercato, frenando lo sviluppo di una cultura orientata al mercato; al contrario, le connessioni cioè il grado di contatti diretti formali ed informali tra il personale influenzano positivamente l'adozione di comportamenti orientati al mercato.

Il terzo gruppo di fattori è costituito dalla struttura organizzativa espressa da formalizzazione, centralizzazione e numero di unità organizzative: si ipotizza che il livello di queste tre variabili strutturali abbia un effetto positivo sui processi di generazione e disseminazione dell'*intelligence* e sulla pianificazione di una risposta da parte dell'impresa ed un effetto negativo sull'esecuzione di tale risposta. La questione è controversa e in verifiche successive (Jaworski e Kohli, 1993), non emerge alcuna relazione tra livello di formalizzazione e dipartimentalizzazione, espressa dal numero delle unità organizzative, ed orientamento al mercato: gli stessi ricercatori però chiariscono che il semplice numero delle unità organizzative presenti all'interno di un'impresa potrebbe non essere adeguatamente rappresentativo del livello di coordinamento interfunzionale.

Un'altra caratteristica della struttura organizzativa da prendere in analisi è il sistema di misurazione e valutazione della *performance* dei *manager*: riprendendo quanto già indicato da Webster (1988), Kohli e Jaworski affermano che se il sistema di incentivi e premi ai *manager* si basa sulla valutazione delle vendite e dei profitti nel breve termine si reprime l'adozione di un approccio strategico al mercato, mentre enfatizzando anche altri elementi come la soddisfazione dei clienti potrà realizzarsi un livello di orientamento al mercato tale da assicurare il successo duraturo dell'impresa.

Gli effetti di un approccio orientato al mercato sono: a) il miglioramento della *performance* perché l'impresa che filtra le informazioni e capta le esigenze inesprese e latenti può incrementare realmente la soddisfazione e la fedeltà dei clienti rispetto alla concorrenza, raggiungendo livelli di *performance* elevati, b) l'aumento della soddisfazione dei clienti e c) lo sviluppo di un elevato senso di coinvolgimento e di appartenenza all'impresa da parte del personale.

Il macroambiente di riferimento condiziona il livello di orientamento al mercato delle imprese. In particolare, si individuano tre elementi che possono potenziare o ridurre l'impatto positivo dell'approccio orientamento al mercato sulla *performance*, ascrivibili sia al lato della domanda che a quello dell'offerta. Un'elevata turbolenza del mercato, definita dal tasso di cambiamento nella composizione delle preferenze dei consumatori ed un'alta intensità della competizione assegnano all'orientamento al mercato un ruolo di primaria importanza

nel miglioramento delle prestazioni aziendali; se l'impresa, invece, opera in mercati stabili dal punto di vista dell'evoluzione della domanda, caratterizzati da un basso livello della pressione concorrenziale e da un alto tasso di innovazione tecnologica, il legame tra orientamento al mercato e *performance* diviene più debole. I due studiosi suppongono, in definitiva, che sotto certe condizioni l'orientamento al mercato può non essere critico e quindi il *top management* che opera sotto queste condizioni dovrà attentamente valutare i costi ed i benefici attesi dal momento che è difficile e oneroso, in termini di risorse umane e finanziarie, sviluppare e mantenere un approccio orientato al mercato.

Narver e Slater (1990) definiscono l'orientamento al mercato come la forma di cultura organizzativa che più efficacemente ed efficientemente genera comportamenti all'interno dell'organizzazione aziendale che conducono alla creazione e alla consegna di valore superiore per i clienti e, quindi, al raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile.

Essi, sulla base dell'analisi critica della letteratura di riferimento, propongono un modello di orientamento al mercato che comprende tre componenti di tipo comportamentale (orientamento al cliente, orientamento al concorrente e coordinamento interfunzionale) e due criteri decisionali (*focus* sul lungo termine e profittabilità). La creazione di valore superiore per il cliente richiede lo sviluppo di una conoscenza sistematica non soltanto dei clienti diretti, ma anche dei loro mercati a valle e, quindi, dell'intera catena del valore e l'identificazione dei concorrenti (dimensione, numerosità, localizzazione, caratteristiche dei prodotti/servizi) e la comprensione dei punti di forza e di debolezza e delle loro capacità e strategie di lungo periodo. Tutto il personale dovrà poi condividere quest'informazione e sviluppare una visione concertata riguardo alle opportunità e alle minacce competitive: ogni individuo indipendentemente dalla propria partecipazione al processo di formulazione delle strategie, può potenzialmente contribuire alla creazione di valore e deve avere un ruolo definito e riconosciuto all'interno dell'impresa.

Questi sono gli elementi fondamentali che differenziano le imprese orientate al mercato: secondo i due studiosi tutto deriva da una giusta cultura, vale a dire l'impegno a offrire al cliente un maggiore valore. Questa cultura assume forma e

significato grazie a un processo di pensiero strategico orientato all'esterno, basato sulla capacità di essere sensibili ai clienti che a sua volta determina la capacità di costruire stretti rapporti con essi. Per essere efficace, la cultura deve essere rafforzata da una buona struttura organizzativa che definisce i collegamenti tra le varie attività e i sistemi di incentivazione e di informazione adeguati per il coinvolgimento di tutta l'organizzazione aziendale.

In sintesi, i due principali modelli concettuali dell'orientamento al mercato derivano dai lavori di Kohli e Jaworski, che pongono l'accento sulla acquisizione, diffusione e reattività all'*intelligence* e di Narver e Slater, che enfatizzano l'orientamento ai clienti, ai concorrenti e il coordinamento interfunzionale. Queste due definizioni chiaramente si sovrappongono pur ponendo l'enfasi su aspetti diversi.

Kohli e Jaworski indirizzano le proprie ricerche sugli elementi strutturali dell'orientamento al mercato, sostenendo che lo sviluppo di un approccio orientato al mercato è legato principalmente alla generazione e corretta gestione delle informazioni riguardanti tutti gli attori che operano nel mercato. Narver e Slater, in una visione meno ampia, enfatizzano l'importanza di due soli *stakeholders*, clienti e concorrenti e non si soffermano sull'importanza della velocità con cui l'impresa reagisce in risposta ai cambiamenti della domanda e pongono maggiore enfasi sugli effetti che l'adozione di un approccio orientato al mercato può determinare e, cioè, la creazione e consegna di valore superiore per il cliente e, quindi, una *performance* superiore rispetto a quella dei concorrenti, sostenendo che l'orientamento al cliente è l'essenza, il cuore dell'orientamento al mercato (Slater e Narver, 1994b). Slater (1997) rimarca che in un'impresa orientata al cliente l'acquirente non rappresenta l'unico *input* per la formulazione dell'offerta aziendale: l'azienda si pone il fine di imparare "sul cliente", non soltanto "dai clienti". L'orientamento al cliente non va letto nel senso che ciò che afferma il cliente guida le azioni dell'impresa, ma che il cliente è il punto di arrivo del sistema, il valore è il fine strumentale per il profitto e reale origine di vantaggio competitivo sostenibile. Le aziende, dunque, integrano le molteplici informazioni del cliente e sviluppano sistemi informativi per la gestione integrata e coordinata delle informazioni. Queste riflessioni, peraltro già riportate da Kohli e Jaworski (1990), rispondono alle critiche che nel corso del tempo sono state fatte all'orientamento al mercato e al cliente e che sono sintetizzate nel paragrafo 1.3.

Gli studi seminali di Kohli e Jaworski e di Narver e Slater hanno stimolato un notevole interesse negli studiosi sia per il problema teorico, considerate anche le strette connessioni tra orientamento al mercato, *marketing* relazionale, *management* strategico delle risorse umane, *management* dell'innovazione e dell'apprendimento, sia per le sue applicazioni e hanno, quindi, dato un forte impulso alla crescita di una fiorente letteratura sull'argomento. A partire dai loro lavori traggono origine, da un lato, studi applicativi che hanno cercato di dimostrare l'esistenza di una relazione positiva tra orientamento al mercato e dimensioni della *performance* delle imprese e, dall'altro, lavori rivolti a sviluppare una maggiore articolazione ed evoluzione della concettualizzazione dell'orientamento al mercato delle imprese.

1.2 Verifiche empiriche

Nonostante il modello concettuale di Kohli e Jaworski sottolineasse anche la rilevanza dei fattori di determinazione dell'orientamento al mercato ed il ruolo dell'ambiente esterno, inizialmente molti ricercatori si concentrarono sugli effetti, in particolare sulla *performance*. Il lavoro di Narver e Slater (1990) costituisce la prima analisi empirica sistematica degli effetti dell'orientamento al mercato sulla *performance*. I tre componenti dell'orientamento al mercato individuati (orientamento al cliente, al concorrente, coordinamento interfunzionale) e gli effetti sulla *performance* sono stati valutati mediante lo sviluppo di un questionario contenente scale *multi-item* ed indirizzato al *top management* delle SBU (*strategic business unit*), rappresentative sia di prodotti *commodity* che di prodotti *noncommodity*, di una grande *corporation* americana. Il *top management* delle SBU ha proceduto alla compilazione del questionario assegnando su una scala Likert valore uno se era in completo disaccordo con il contenuto dell'*item*, valore sette se era completamente d'accordo e valori intermedi se l'accordo era parziale. Riguardo alla *performance*, il *top management* è chiamato ad esprimere un giudizio sul *return on asset* (ROA) della rispettiva SBU, sulla crescita dei volumi di vendita e sul successo dei nuovi prodotti rispetto ai concorrenti nel mercato principale nell'ultimo anno, indicando su una scala Likert valore uno in caso di inferiorità netta, mentre valori intermedi indicavano situazioni intermedie e valore sette una superiorità netta. A questo proposito è opportuno ricordare che la letteratura, evidenziando una

sostanziale corrispondenza tra misure soggettive ed oggettive della *performance* (Dess e Davis, 1984), autorizza l'uso di valutazioni soggettive, anche perché a causa della riservatezza e dell'eterogeneità dei dati forniti dalle imprese (*performance* valutata in termini reddituali – ROI, crescita dei profitti - oppure in termini di presenza sui mercati – aumento delle quote controllate, crescita in volume e in valore) è più difficile operare su dati oggettivi. Inoltre, la *performance* è un concetto multidimensionale che abbraccia molteplici aspetti e risultati delle attività delle imprese e questo ne giustifica la valutazione da parte degli studiosi anche sulla base di parametri quali l'innovazione e il successo dei nuovi prodotti e la soddisfazione e fedeltà dei clienti (Pearce *et al.*, 1987).

Dall'elaborazione dei dati del modello di regressione multipla emerge che l'orientamento al mercato ha un effetto positivo sulla *performance* sia per i prodotti *commodity* che per i prodotti *noncommodity*. In particolare, dopo aver controllato altri fattori in grado di produrre effetti sulla *performance* (barriere all'entrata, concentrazione, livello di crescita del mercato, *buyer power*, *supplier power*, stato della tecnologia), rilevano che l'orientamento al mercato spiega una percentuale significativa della variazione del ROA, della crescita dei volumi di vendita e del successo di nuovi prodotti

Jaworski e Kohli (1993) verificano il modello proposto nel 1990 mediante un'indagine empirica realizzata per mezzo di un questionario indirizzato a due responsabili (approccio *multi-informant*) di *marketing* e di altre unità organizzative di ciascuna SBU individuata all'interno di una popolazione di aziende statunitensi. Le tre dimensioni dell'orientamento al mercato, i fattori di determinazione e di moderazione del legame con la *performance* e gli effetti sono indagati mediante scale *multi-item* sviluppate dai due autori o mutuata dalla letteratura: per ogni domanda, volta ad analizzare uno specifico aspetto del modello dell'orientamento al mercato, i *manager* devono esprimere un giudizio su una scala intervallare costante (Likert) da uno a cinque, dove uno indica massimo disaccordo con il contenuto della proposizione, cinque massimo accordo e i valori intermedi un accordo parziale. La valutazione della *performance*, in particolare, è effettuata sia sulla base di misure soggettive, alla pari di tutti gli altri elementi del modello (autovalutazione della

performance complessiva della SBU da parte di ogni intervistato) che di misure oggettive, rappresentate in questo caso dalla quota di mercato.

I risultati del modello di regressione utilizzato indicano l'esistenza di un legame positivo tra orientamento al mercato e *performance* valutata mediante misure soggettive, mentre si riscontra una relazione statistica non significativa con la *performance* espressa mediante la quota di mercato. E' chiaro però che l'uso di questo indicatore per la valutazione della *performance* potrebbe non essere rappresentativo degli obiettivi delle SBU in oggetto nel senso che l'aumento della quota di mercato potrebbe non costituire un obiettivo primario e questo giustificerebbe l'assenza di una relazione con la *performance*. E poi esiste presumibilmente un intervallo di tempo fra l'adozione di un approccio orientato al mercato e l'aumento delle quote per cui, siccome lo sviluppo di una cultura dell'orientamento al mercato e l'adozione degli idonei comportamenti ed attività richiede tempo, sarebbe utile costruire un *database* di imprese da aggiornare ed analizzare periodicamente per poter seguire nel tempo l'evoluzione di questo legame e degli indicatori della *performance*.

Dai risultati emerge anche che il grado di soddisfazione dei clienti e del personale aumenta all'aumentare del grado di orientamento al mercato e che il macroambiente di riferimento non produce effetti sul legame tra orientamento al mercato e *performance*: l'evoluzione della domanda, dell'offerta e della tecnologia non influenza il livello di orientamento al mercato e, quindi, la sua relazione con la *performance*, vale a dire, sostengono i due ricercatori che l'elemento chiave è l'orientamento al mercato in quanto tale, indipendentemente dalle condizioni di maggiore o minore stabilità del mercato, della tecnologia e dell'offerta. I risultati supportano, inoltre, l'ipotesi che la cultura organizzativa diffusa dal *top management* all'interno della SBU, la propensione al rischio, la comunicazione orizzontale e verticale all'interno dell'impresa, il sistema di ricompensa basato sulla valutazione del livello di soddisfazione dei clienti e il decentramento dei processi decisionali siano fattori che agevolano la diffusione di un approccio orientato al mercato, mentre i conflitti tra le unità la ostacolano.

La maggior parte degli studi successivi (Ruekert, 1992; Kohli *et al.*, 1993; Selnes *et al.*, 1996; Avlonitis e Gounaris, 1997; Siguaw *et al.*, 1998; Matsuno *et al.*,

2002) ha messo in evidenza una correlazione positiva tra orientamento al mercato e diverse misure della *performance*, valutate quasi sempre sulla base di misure soggettive (autovalutazione da parte degli intervistati sulla *performance* complessiva, ROA, aumento della quota di mercato soddisfazione e fidelizzazione del cliente, successo dei nuovi prodotti). In altre parole, un corretto orientamento al mercato dà luogo ad un vantaggio competitivo che a sua volta si riflette, a parità di vincoli interni ed esterni, in un miglioramento della *performance*. Alcuni studi (Narver *et al.*, 1999) sembrano suggerire che vi sia un'evidenza più forte del legame tra orientamento al mercato con la *performance* espressa in termini di presenza sui mercati (aumento delle vendite e della quota di mercato) piuttosto che con la *performance* espressa in termini economico-finanziari (ROI, aumento del profitto). In realtà la questione di quale misura della *performance* sia più strettamente associata con l'orientamento al mercato non è stata ancora completamente risolta.

Successivamente, diversi ricercatori iniziano ad analizzare empiricamente alcuni fattori specifici del mercato (evoluzione della domanda, instabilità tecnologica, intensità della competizione) quali possibili agenti di moderazione del legame tra orientamento al mercato e *performance*. Per esempio Slater e Narver (1994,a) si cimentano con il compito di dimostrare se un determinato orientamento strategico sia contingente rispetto alle dinamiche del mercato, ovvero se l'ambiente competitivo influenza l'efficacia dell'orientamento al mercato di un'impresa. Essi, inoltre, si pongono l'obiettivo di comprendere se, in determinate condizioni ambientali, sia più utile per un'impresa adottare una prospettiva strategica più orientata al cliente o al concorrente, correndo presumibilmente il rischio di una rappresentazione parziale e distorta della realtà, piuttosto che ad entrambi. La ragione di questa indagine è che, siccome il processo di sviluppo di una cultura orientata al mercato è complesso e richiede un notevole dispendio di risorse, sarebbe utile per le imprese capire se, come suggerito da Day e Wensley (1988), le condizioni del contesto competitivo e il tasso di crescita del mercato influenzano l'oggetto dell'analisi di *market intelligence*, spostandolo maggiormente verso i clienti o verso i concorrenti.

Dai loro risultati, coerentemente con quanto già trovato da Jaworski e Kohli (1993), emerge che il contesto competitivo non produce alcun effetto sulla forza e

sulla natura del legame tra orientamento al mercato e *performance*, né determina una maggiore enfasi, all'interno dell'approccio in analisi, verso i clienti o verso i concorrenti. Questo permette agli autori di affermare con forza che un'impresa orientata al mercato è in grado di trovare e di sfruttare le opportunità in qualsiasi ambiente in maniera più efficace rispetto ai concorrenti meno orientati al mercato.

Matsuno e Mentzer nel 2000 affermano che le imprese scelgono l'indirizzo strategico che meglio consente di adattarsi all'ambiente e analizzano empiricamente in un campione di imprese dell'industria manifatturiera statunitense il ruolo del tipo di strategia quale fattore di moderazione alternativo all'ambiente esterno della relazione tra orientamento al mercato e *performance*. Dai risultati emerge che il tipo di strategia adottato dalle imprese amplifica o ridimensiona a seconda dei casi l'impatto dell'orientamento al mercato sulla *performance*.

Oltre a verificare se (effetto diretto) e quando (effetto di moderazione) l'orientamento al mercato influenza la *performance*, alcuni autori analizzano anche un effetto cosiddetto di mediazione cioè come l'orientamento al mercato influenza la *performance*: essi hanno, quindi, esplorato quali effetti producono sulla *performance* tutti quegli elementi sui quali l'orientamento al mercato ha in prima battuta un impatto positivo (innovazioni di processo e di prodotto, conquista e fidelizzazione dei clienti, gestione delle relazioni con i clienti). Alla ricerca di questi fattori di mediazione gli studiosi si sono soffermati, particolarmente, sugli indicatori della qualità delle relazioni di canale (Siguaw *et al.*, 1998) e sull'innovazione (Han *et al.*, 1998).

In particolare, Siguaw *et al.* (1998) verificano il valore strategico dell'orientamento al mercato nel miglioramento delle relazioni di canale. Partendo dalla considerazione che un approccio orientato al mercato possa costituire una valida strategia per smussare le tensioni tra produttori e distributori, essi sviluppano un modello ed esaminano empiricamente gli effetti che l'adozione di tale approccio da parte del produttore ha sul distributore e sugli altri fattori che caratterizzano le relazioni di canale: essi dimostrano che se il distributore percepisce il comportamento del proprio fornitore come orientato al mercato adotterà comportamenti orientati al mercato e manifesterà maggiore fiducia e rispetto delle norme cooperative e un più alto livello di coinvolgimento nella relazione.

Han *et al.* (1998), come già Deshpandè *et al.* (1993) verificano che l'orientamento al mercato facilita lo sviluppo di capacità innovative e l'implementazione di innovazioni che a loro volta influenzano positivamente la *performance*.

Qu e Ennew (2003) provano a contribuire ad una migliore comprensione dell'importanza dell'orientamento al mercato quale strategia di sviluppo del vantaggio competitivo analizzandone gli effetti non soltanto sulla *performance* complessiva, ma anche sul livello di soddisfazione dei consumatori, sulla loro fidelizzazione, sulla qualità delle relazioni all'interno dei canali di distribuzione e sul grado di responsabilità sociale. Essi verificano un'influenza positiva su tutti i fattori in esame.

Anche Tellefsen (1999) verifica che un alto livello di orientamento al mercato verso i mercati a valle determina un incremento significativo della soddisfazione e della fedeltà dei consumatori mentre a monte produce un aumento significativo del livello di supporto e di cooperazione da parte dei fornitori.

Davis *et al.* (2005) studiano un campione di piccole aziende dell'industria americana dei servizi per capire se il sesso del proprietario/*top manager* è correlato all'orientamento al mercato e all'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) e, di conseguenza, alla *performance*. I risultati rivelano che l'effetto diretto non è significativo, vale a dire che il sesso non influenza la *performance* ma ha un effetto significativo sul grado con cui le aziende enfatizzano l'orientamento al mercato e l'ICT, con le donne che pongono un'enfasi maggiore sul primo e gli uomini sul secondo.

Esempi di studi empirici sull'orientamento al mercato si registrano anche nel settore vitivinicolo: Beaujanot *et al.* (2003; 2006) in un lavoro di carattere esplorativo condotto su 81 aziende vitivinicole australiane esportatrici mettono in evidenza che le aziende con un alto orientamento al cliente ed un'elevata propensione alla costruzione di relazioni stabili e durature con essi mettono in atto comportamenti diversi dalle aziende poco orientate allo sviluppo di relazioni di canale di lungo periodo. In particolare, le prime, nel processo di selezione degli importatori/distributori esteri sceglieranno quelli con tre caratteristiche ben precise: a) la conoscenza dell'industria del vino australiana e dei suoi prodotti; b) la capacità

di investire in attività promozionali e di *marketing* e c) il possesso di una cultura, capacità e competenze manageriali simili a quelle del produttore.

Durrieu e Toth Hofmeister (2006) analizzano il ruolo dell'orientamento al mercato nello sviluppo delle strategie di *marketing* in un campione di 139 aziende vitivinicole francesi ed ungheresi di dimensioni medio-piccole. I risultati indicano che l'orientamento al mercato ha un effetto significativo su tali strategie, in particolare la raccolta delle informazioni ha un impatto positivo sulla comunicazione, sia in riferimento ai canali che ai *target* di comunicazione, nelle aziende francesi ma non in quelle ungheresi.

A questo punto la trattazione di questo paragrafo prosegue con una riflessione sulle scale di misura utilizzate dai diversi ricercatori per la validazione empirica dei modelli.

Nonostante siano state proposte diverse misure dell'orientamento al mercato, quelle presentate da Jaworski e Kohli (1993) e da Narver e Slater (1990) che, in lavori successivi hanno provveduto ad una loro validazione empirica, costituiscono quelle maggiormente adottate.

In particolare, dopo aver sviluppato e somministrato una scala di trentadue *item* tesa ad incorporare i diversi elementi dell'orientamento al mercato a una popolazione di aziende, utilizzando campioni *sigle-informant e multi-informant* (Jaworski e Kohli, 1993), Kohli *et al.* (1993) procedono ad un'analisi di validazione della stessa ed individuano una scala di venti *item* (MARKOR) che può essere utilizzata per valutare il grado di orientamento al mercato.

Narver e Slater, sulla base dello studio di tipo *multi-informant* condotto nel 1990, propongono una scala di quindici *item* nota come MKTOR. Anche Deshpandè *et al.* (1993) sviluppano una scala di misura a nove *item* etichettata come MORTN sulla base dei risultati di uno studio su 138 imprese giapponesi.

Le scale MARKOR e MKTOR rappresentano un'evoluzione considerevole delle misure di orientamento al mercato e sono state utilizzate nella stragrande maggioranza delle applicazioni successive. Mentre è possibile registrare alcuni tentativi per adattare le misure MARKOR e MKTOR al caso di piccole imprese (Pelham e Wilson, 1999), di imprese internazionali (Cadogan e Diamantopoulos, 1995) o di imprese in economie in via di sviluppo (Mavondo, 1999; Grewal e

Tansuhaj, 2001), in quasi tutte le applicazioni di queste misure non si evidenziano modificazioni se non mere combinazioni degli *item* delle due misure originarie, che hanno portato alla riduzione o all'aumento della lunghezza della scala.

Alcuni studi esaminano la validità delle diverse scale di misura dell'orientamento al mercato e Deshpandè e Farley (1999) sintetizzano un'unica scala a 10 *item*, giungendo così ad una standardizzazione delle misure dell'orientamento al mercato.

Harris (2002) mette in luce e analizza i limiti delle misure MARKOR e MKTOR che individua essenzialmente in tre elementi tra loro collegati: 1) la dipendenza esclusiva delle misure dell'orientamento al mercato dalle percezioni dei *manager* dell'impresa, ignorando in tal modo la visione del mercato stesso (in questo senso l'orientamento al mercato sarebbe misurato mediante un approccio non orientato al mercato); 2) la focalizzazione esclusiva sulle percezioni delle attività e dei comportamenti dell'impresa da parte del *management* senza alcun tipo di confronto con le attività e i comportamenti delle imprese concorrenti; 3) la grande maggioranza degli studi operativi sull'orientamento al mercato si basa sulle percezioni di un solo individuo (approccio *single-informant*). A questo proposito Langerak in una *review* del 2002 che prende in esame 40 studi empirici sull'orientamento al mercato sottolinea che quelli che utilizzano un approccio *single-informant* riportano una più alta percentuale di effetti positivi tra orientamento al mercato e *performance* rispetto agli studi che adottano un approccio *multi-informant*. Harris sperimenta, quindi, un metodo *multi-informant* e *multi-perspective* misurando l'orientamento al mercato sulla base delle percezioni dei consumatori e dei concorrenti, oltre che dei membri dell'organizzazione aziendale. E' utile, però precisare che anche altri ricercatori tra cui Beaujanot et al. (2004) hanno riconosciuto, pur senza la sistematizzazione e l'introduzione di nuovi approcci metodologici, gli elementi critici delle misure dell'orientamento al mercato, in particolare dell'approccio *single-informant*.

A conclusione di questo paragrafo è utile precisare che le informazioni elaborate dalla stragrande maggioranza degli studiosi scaturiscono dalle risposte che la popolazione di aziende in analisi ha fornito alle domande di un questionario in un determinato periodo di tempo: questo potrebbe spiegare i risultati dei lavori di alcuni

autori (Greenley, 1995) che non hanno trovato un legame diretto tra orientamento al mercato e *performance* perché esiste ragionevolmente un lasso di tempo fra lo sviluppo ed il radicamento di un approccio orientato al mercato nell'impresa ed il miglioramento della *performance*. Studi "longitudinali", basati sul monitoraggio di una popolazione di aziende nel tempo, sebbene più complessi ed onerosi, potrebbero mettere meglio in evidenza, come già sottolineato precedentemente, le dinamiche del cambiamento e catturare gli effetti dell'orientamento al mercato sulla *performance* nel tempo (Gauzente, 2001).

1.3 Evoluzione del concetto

Dopo la sistematizzazione di una teoria dell'orientamento al mercato diversi ricercatori ne esaltano i benefici e ne approfondiscono in particolare alcuni aspetti. Slater e Narver (1994,b) enfatizzano l'importanza dell'orientamento al mercato sottolineando come il successo dei nuovi prodotti ed il miglioramento del servizio al cliente poggia necessariamente su un approccio *market oriented* e rimarcano l'importanza del ruolo della *leadership* nella gestione della cultura organizzativa, per proporre e trasmettere gli obiettivi e i valori condivisi ed indirizzare il comportamento dei singoli. Essi mettono, inoltre, in evidenza la natura dinamica dell'orientamento al mercato che non è un insieme preordinato di specifiche attività e, quindi, parallelamente all'evoluzione del mercato, l'orientamento ai clienti, ai concorrenti ed il coordinamento interfunzionale devono essere adattati per garantire il valore superiore dell'offerta aziendale.

Alcuni ricercatori si soffermano sui metodi di raccolta delle informazioni sostenendo che ogni impresa genera *market intelligence* in un modo o in un altro, ma l'informazione è spesso raccolta in maniera informale e non sistematica ed è in buona parte basata su attività e osservazioni fortuite e non programmate. Dato che l'orientamento al mercato rappresenta l'elemento fondamentale per la costruzione di un vantaggio competitivo di lungo periodo per l'impresa, si rende necessario un approccio più sistematico alla generazione del *market intelligence* per assicurare che i dati rilevanti sull'andamento del mercato siano raccolti mediante metodi riproducibili, che i dati siano trasformati in informazione mediante processi

documentati e che l'informazione sia resa disponibile per tutti i responsabili d'impresa.

Grunert *et al.* (1996 e 2004) suggeriscono l'istituzionalizzazione di un sistema di *market intelligence* come insieme di specifici metodi e strumenti per la selezione, la raccolta e l'elaborazione regolare di dati sul mercato e sui suoi attori, con il fine di comprendere i *trend* di lungo periodo e la percezione del valore da parte dei consumatori che influenzano l'attrattività dell'offerta presente e futura dell'impresa sul mercato.

Diversi autori dopo il 1990 mettono in evidenza alcuni limiti dell'orientamento al mercato e suggeriscono l'idea che esso costituisca soltanto un punto di partenza e che sia l'*organizational learning* l'elemento chiave per competere con successo nel lungo periodo. Sinkula nel 1994 definisce l'*organizational learning* come lo sviluppo di nuova conoscenza che può favorire una modifica del comportamento aziendale e lo sviluppo di un tipo di apprendimento creativo e non adattivo, in grado di determinare un aumento della *performance* superiore rispetto a quella dei concorrenti. Hamel e Prahalad nel 1991 ipotizzano che le aziende orientate al mercato potrebbero restare intrappolate dalla "tirannia dei mercati serviti", dando luogo ad innovazioni incrementali (ampliamento della gamma) e non radicali (innovazioni di prodotto e/o di processo). Nel 1995 sono proprio Slater e Narver ad affermare che l'orientamento al mercato potrebbe non incoraggiare una sufficiente propensione al rischio da parte della classe dirigente aziendale con il risultato di concentrare l'attenzione sui consumatori e sui concorrenti attuali, ignorando i mercati emergenti. Essi aggiungono che un'interpretazione e un'applicazione ristretta dell'orientamento al mercato potrebbero condurre ad un aumento della conoscenza ma soltanto all'interno dei confini tradizionali, sottostimando, quindi, il contributo potenziale di altre fonti di informazione, quali fornitori, consulenti, aziende di altri settori, istituzioni: in mercati turbolenti, quindi, la capacità di imparare o di imparare più velocemente dei concorrenti è la fonte principale di vantaggio competitivo sostenibile e l'orientamento al mercato può migliorare la *performance* solo in combinazione con un orientamento al *learning*.

Anche Christensen (1997) sostiene che molte imprese non mostrano una grande capacità innovativa e, quindi, non producono innovazioni perché ossessionate

dai mercati; in questo senso l'orientamento al mercato quale fondamento della formulazione e dell'esecuzione della strategia di *marketing*, potrebbe essere dannoso per le imprese.

Queste critiche determinano la fioritura di un nuovo filone di studi che esamina entrambi gli approcci (orientamento al mercato e orientamento al *learning*) per cercare di chiarire quale dei due rappresenti la strategia preminente per il raggiungimento di una *performance* superiore. In questo senso l'orientamento al mercato e l'orientamento al *learning* si configurerebbero come approcci alternativi e non complementari.

Baker e Sinkula (1999,a) sostengono la maggiore necessità per le aziende di sviluppare un forte orientamento al mercato anche se il successo potrebbe determinare una situazione di resistenza al cambiamento e, quindi, all'apprendimento, ma Baker e Sinkula (1999,b) asseriscono che è più importante sviluppare un approccio *learning oriented* rispetto ad un approccio *market oriented* e dimostrano che quest'ultimo non ha un effetto diretto sulla *performance*. Farrell (2000) verifica che entrambi gli approcci influenzano direttamente la *performance*, anche se l'orientamento al *learning* ha un effetto più forte. Farrell e Oczkowski nel 2002, mediante uno studio condotto su una popolazione di aziende dell'industria manifatturiera australiana, attestano la superiorità del paradigma dell'orientamento al mercato nella determinazione di effetti positivi sulla *performance*, affermando che in esso sono già racchiusi tutti i valori propri del *learning orientation*; le aziende orientate al mercato forniscono un substrato culturale sul quale si può innestare lo sviluppo di un approccio *learning oriented*: queste aziende, che acquisiscono continuamente informazioni su mercati, prodotti, tecnologie saranno anche in grado di “imparare ad imparare” per esplorare nuove opportunità e raccogliere le nuove sfide competitive che il mercato propone.

Hurley e Hult (1998) partono dal presupposto che un modello di orientamento al mercato dovrebbe maggiormente enfatizzare non soltanto l'importanza dell'apprendimento (sviluppo di conoscenza) ma soprattutto lo sviluppo di una cultura dell'innovazione (implementazione di nuove idee, prodotti, processi) quale strumento principale di risposta ai cambiamenti del mercato. Poiché la stragrande maggioranza dei lavori precedenti non prende in considerazione l'elemento

dell'innovazione e anche Jaworski e Kohli (1996) riconoscono che questa omissione è ingiustificata – in realtà il tema dell'innovazione è presente nei loro articoli ma, considerata la sua importanza, non adeguatamente sviluppato - Hurley e Hult articolano un modello dell'orientamento al mercato nel quale incorporano anche il grado di innovazione delle imprese. In particolare, essi affermano che una cultura organizzativa orientata al mercato e al *learning* rappresenta l'elemento fondante della cultura dell'innovazione perché promuove una maggiore recettività verso lo sviluppo di nuove idee e la loro successiva implementazione: solo le imprese che hanno questa maggiore capacità innovativa avranno successo nell'azione di risposta al mercato e potranno raggiungere livelli di *performance* superiori.

Tutti questi studi hanno cercato di chiarire quale specifico ruolo giochino gli approcci in analisi nel rafforzare la *performance* aziendale e di definire un nesso di causalità, con risultati talvolta contraddittori, fra orientamento al mercato e orientamento al *learning*. Certamente le critiche mosse all'orientamento al mercato non sono supportate da alcuno studio empirico che dimostra che le aziende orientate al mercato non utilizzano altra fonte di informazione al di fuori dei consumatori attuali e hanno ignorato il primo articolo di Kohli e Jaworski dove si afferma che l'attività di *market intelligence* non si limita alla raccolta delle opinioni dei consumatori, ma coinvolge soprattutto un'attenta analisi ed interpretazione di tutte le forze che ne influenzano le preferenze. Come affermano Slater e Narver (1995), le imprese guidate dal mercato occupano una posizione favorevole per anticipare i bisogni dei consumatori e per reagire mediante lo sviluppo di prodotti e di servizi innovativi; questa capacità conferisce a tali imprese un vantaggio nella velocità ed efficacia della risposta alle opportunità e alle minacce, quindi un'impresa *market oriented* è un'impresa *learning oriented*.

Un'altra questione che ha a lungo tenuto banco tra gli studiosi è se l'orientamento al mercato sia una cultura o un insieme di attività. Kohli e Jaworski (1990) e Deshpandè e Farley (1998,a e b) lo definiscono come l'insieme di attività e processi interfunzionali diretti alla soddisfazione dei clienti attraverso la continua valutazione dei loro bisogni. Invece, Deshpandè *et al.* (1993), Narver *et al.* (1998), Narver e Slater (1998) sostengono che l'orientamento al mercato sia misurato mediante specifiche attività che però costituiscono l'espressione del sottostante

sistema di valori aziendali e che quindi esso è la manifestazione di una cultura. Se l'orientamento al mercato fosse semplicemente un insieme di attività completamente dissociato dal sistema di valori su cui si fonda la cultura organizzativa, la sua implementazione sarebbe relativamente semplice, ma questo non è ciò che si osserva: soltanto una forte e radicata cultura può dare luogo a comportamenti e ad attività coerenti.

Questo problema è sollevato anche da Day (1999) che spiega che molte imprese hanno fallito nell'adozione di un approccio orientato al mercato o si rifiutano di adottarlo a causa di una forma di miopia organizzativa: a causa di una non corretta comprensione del concetto di impresa guidata dal mercato, alcune seguono ciecamente i consumatori ed altre, tipicamente guidate dalla tecnologia, li ignorano. Secondo Day le imprese orientate al mercato devono seguire i consumatori per l'identificazione dei loro bisogni e allo stesso tempo guidarli verso le soluzioni da loro elaborate; queste imprese possono servire i consumatori attuali senza perdere di vista i mercati emergenti che presentano esigenze diverse e tassi di crescita attrattivi ed integrare i risultati delle ricerche di laboratorio con quelli derivanti dall'analisi del mercato. Un'impresa può legittimamente definirsi orientata al mercato e rappresentare un modello vincente proprio perché è un agente di cambiamento e non perché vuole solamente proteggere e consolidare le proprie posizioni.

L'interesse che il paradigma dell'orientamento al mercato ha suscitato in ambito accademico e professionale ha poi indotto lo sviluppo di schemi di classificazione dei comportamenti aziendali nella realizzazione dell'orientamento al mercato. Heiens (2000) propone di classificare le imprese in quattro tipologie: aziende *strategically integrated*: concentrano le proprie attività di *intelligence* sia verso i consumatori sia verso i concorrenti e devono, quindi, presentare un livello sufficiente di flessibilità per indirizzare le risorse ora verso i clienti, ora verso i concorrenti a seconda delle condizioni del mercato.

Aziende *customer preoccupied*: enfatizzano l'importanza delle relazioni con il cliente soprattutto quando si interfacciano con mercati caratterizzati da elevati livelli di crescita o di frammentarietà.

Aziende *marketing warriors*: manifestano un'enfasi predominante verso i concorrenti nelle analisi di mercato quando le condizioni della domanda sono stabili, la struttura competitiva è concentrata e ci sono pochi consumatori chiave; attraverso lo studio della concorrenza cercano di identificare i propri punti di forza e di debolezza.

Aziende *strategically inept*: non effettuano analisi dell'ambiente di riferimento e si concentrano sullo sviluppo esclusivo dell'attività produttiva e della tecnologia soprattutto in condizioni di stabilità dei mercati.

1.4 Modelli sulle relazioni tra organizzazione e mercato

Un'impresa potrà raggiungere un livello pieno di orientamento al mercato e registrare un significativo aumento della *performance* soltanto se l'orientamento al mercato è guidato da adeguati processi organizzativi, da una solida struttura, da efficaci sistemi di incentivo e da uno spirito imprenditoriale definito da Matsuno et al. (2002) come la predisposizione dell'organizzazione aziendale ad accettare e mettere in atto attività, procedure e processi decisionali caratterizzati da innovazione, propensione al rischio e proattività. Tutti i dibattiti che l'orientamento al mercato ha suscitato in ambito accademico hanno riconosciuto che lo sviluppo di un approccio orientato al mercato deve essere compreso anche da una prospettiva organizzativa ed incoraggiano una visione olistica del problema e l'analisi degli elementi dell'organizzazione aziendale che possono determinare un'influenza positiva o negativa sul livello di orientamento al mercato (Deshpandè e Farley, 1998,a).

Già Jaworski e Kohli (1993) avevano preso in considerazione questa problematica inserendo nel loro modello di orientamento al mercato anche alcuni elementi di carattere organizzativo (struttura e persone) e avevano trovato una relazione diretta negativa tra livello di avversione al rischio esibito dal *top management*, centralizzazione del processo decisionale, e livello di orientamento al mercato ed una relazione diretta positiva con il sistema di incentivo basato sulla capacità di analisi ed interpretazione del mercato e la capacità di *empowerment* del *top management*. Il ruolo del sistema dei valori aziendali e della struttura organizzativa, descritta dal livello di formalizzazione, centralizzazione e

dipartimentalizzazione, nella determinazione dello sviluppo di un approccio orientato al mercato, è successivamente analizzato da Matsuno e Mentzer (2002).

Il ruolo della *leadership* quale componente essenziale del successo di un'impresa è sottolineato da Wright *et al.* (2006) in uno studio condotto mediante la metodologia del caso studio su un campione di aziende vitivinicole canadesi di piccole dimensioni.

Bisp (1999), partendo dal presupposto che l'orientamento al mercato è la manifestazione di elementi della cultura e della strategia delle imprese, mediante una analisi della letteratura individua quattro fattori di tipo organizzativo che possono ridurre l'intensità delle attività orientate al mercato:

a) la personalità del *top management*, in particolare il bisogno esclusivo di successo personale, la natura introversa o eccessivamente autocratica e una forte avversione al rischio possono inibire una o più attività orientate al mercato;

b) i fattori organizzativi strutturali, quali le configurazioni gerarchiche costruite sulla formalizzazione, il controllo e la centralizzazione dei processi decisionali possono inibire la ricerca dell'informazione, la comunicazione tra i reparti e la reattività;

c) la gestione delle risorse umane, perché i criteri di selezione del personale che non premiano le competenze di *marketing* e i sistemi di incentivo che ignorano la valutazione delle attività legate alla comprensione ed analisi del mercato potrebbero fungere da barriere alla diffusione dell'orientamento al mercato;

d) il clima organizzativo, strettamente connesso ai fattori precedenti, che rappresenta l'insieme di valori, percezioni, pensieri all'interno dell'impresa che è assorbito dal personale e ne influenza il comportamento (Martinez, 2004; Martinez, 2000). La carenza di *marketing* interno (cioè del riconoscimento del ruolo di ogni singola persona nella creazione di valore verso i clienti interni) e di fiducia nelle informazioni provenienti dall'ufficio *marketing* potrebbero favorire la percezione che l'orientamento al mercato costituisca una minaccia per la stabilità dell'impresa e per il profitto perché l'enfasi sul consumatore e sul coordinamento interfunzionale potrebbe creare confusione tra il personale, rivoluzionando il loro modo tradizionale di operare, e sfiducia sulla capacità dell'impresa di rispondere in maniera proattiva al mercato.

L'orientamento al mercato richiede, dunque, un impegno continuo e strategico da parte dell'intera organizzazione. Questo ha motivato la ricerca nell'ambito della scienza dell'organizzazione di un modello che ponesse in collegamento il miglioramento della struttura organizzativa con il miglioramento della *performance* espressa in termini di presenza sui mercati, quindi non un modello meramente autoreferenziale che guarda all'ottimalità della struttura da un punto di vista tecnico, ma uno che sulla base delle dinamiche evolutive del mercato proponga un adeguato assetto organizzativo. Il modello delle *dynamic capabilities* proposto da Teece *et al.* (1997) sembra rispondere a questo criterio di scelta perché le *dynamic capabilities* sono definite come le capacità del *management* di realizzare un'allocazione efficiente delle risorse interne ed esterne al sistema aziendale. Si sottolinea, quindi, come la dinamicità delle competenze sia affidata al *top management* che acquisisce un ruolo chiave nell'adattare, integrare e riconfigurare nel modo appropriato conoscenze, risorse ed abilità di fronte ai cambiamenti nel contesto competitivo.

Le *dynamic capabilities* sono connesse a tre variabili fondamentali:

- i processi manageriali e organizzativi: sistemi di integrazione e coordinamento, attività di apprendimento, capacità di trasformazione dell'assetto aziendale, che presuppongono una costante attenzione all'evoluzione dei mercati e delle tecnologie e un'elevata flessibilità nell'intraprendere cambiamenti strutturali;
- la posizione dell'impresa in termini di patrimonio tecnologico specifico, di disponibilità finanziarie, di collocazione geografica;
- i percorsi a disposizione dell'impresa in relazione alle opzioni strategiche passate, attuali e future che sottolineano la possibilità che esistano rigidità dovute al fatto che gli investimenti precedenti dell'impresa e le *routines* aziendali incorporate nell'organizzazione condizionano il suo comportamento futuro.

Attraverso la mediazione organizzativa dei processi manageriali ed organizzativi, della posizione occupata in termini geografici, tecnologici e finanziari e dei percorsi evolutivi, le risorse dell'azienda vengono indirizzate dal vertice strategico verso impieghi più o meno redditizi e fruttuosi dal punto di vista competitivo.

1.5 Riflessioni di sintesi

In virtù delle sfide che le imprese devono oggi affrontare – dall'eccesso di offerta registrabile in molti settori delle economie più sviluppate, alle minacce ed alle opportunità determinate dalle tecnologie emergenti, alla globalizzazione, alle crescenti aspettative dei consumatori – l'analisi della letteratura pone l'accento sui vantaggi, in termini di miglioramento dei risultati economico-finanziari e di aumento del livello di soddisfazione sia dei dipendenti sia dei clienti, legati al raggiungimento di un grado soddisfacente di orientamento al mercato da parte delle imprese. Si considera orientata al mercato un'impresa in cui l'assetto organizzativo (persone, strutture, meccanismi operativi) e le scelte fondamentali (obiettivi, strategie, condotte) concernenti le varie combinazioni prodotto/mercato e, più in generale, le destinazioni delle risorse vengono maturate e finalizzate in modo coerente sulla base di ipotesi riguardanti il mercato (situazioni e *trend*) e della realtà aziendale rispetto alla concorrenza. Le condizioni di mercato sono caratterizzate da instabilità e nel lungo periodo tutti i mercati attraverseranno presumibilmente fasi di rallentamento della crescita, di aumento della competizione, di cambiamento della domanda, tutti elementi che richiedono una grande capacità e sensibilità nel collegamento con il mercato.

Il *management* delle imprese dovrà quindi assegnare una parte importante del proprio tempo e della propria attenzione all'analisi delle questioni strategiche di rilievo allo scopo di verificare la rispondenza delle strategie adottate rispetto alle situazioni di mercato e di elaborarne di nuove nel caso si manifestino o si prevedano modifiche e cambiamenti di rilievo.

La soluzione va ricercata attraverso lo sviluppo di un processo di integrazione di tutte le funzioni o dimensioni aziendali in vista del conseguimento di uno scopo comune, quello di un successo durevole di mercato. Nelle nuove realtà, cioè, il problema centrale dell'impresa è quello di sviluppare un'offerta di prodotti, servizi ed esperienze in grado di rispondere alle esigenze specifiche dei clienti, siano essi quelli che costituiscono già il patrimonio di clientela dell'impresa o quelli che di tale patrimonio potranno costituire l'arricchimento a seguito delle strategie di sviluppo realizzate dall'impresa stessa (Scott, 2006).

A questo fine, emerge la necessità di riorganizzare il complessivo sistema di raccordo con la clientela, sia quella servita che quella potenziale, migliorando costantemente la capacità di monitorare la stessa sotto il profilo delle esigenze, dei comportamenti, delle caratteristiche socio-economico-demografiche.

In altri termini le nuove realtà di mercato richiedono, oggi ancor più che in passato, una conoscenza analitica e costantemente aggiornata delle situazioni e delle strutture di mercato, nonché della base di clientela. Le imprese devono quindi impegnarsi a fondo per dotarsi degli strumenti e delle competenze necessarie ad acquisire quella conoscenza del mercato che costituisce la premessa indispensabile non solo per conseguire il successo, ma anche solo per sopravvivere (Kotler, 2004).

2. L'orientamento al mercato nell'industria del vino italiano

2.1 Premessa

L'indagine che si presenta in questo capitolo ha avuto un carattere essenzialmente esplorativo ed è stata dettata dall'obiettivo di fornire un quadro generale della diffusione dell'orientamento al mercato e del legame di questo con la *performance* nell'ambito di due campioni di imprese vitivinicole italiane, il primo costituito da 208 imprese dell'Italia meridionale ed il secondo da 81 imprese della Valpolicella. La rilevazione delle informazioni necessarie per qualificare l'orientamento al mercato delle imprese del settore vitivinicolo del Meridione e della Valpolicella è stata condotta tramite un questionario realizzato in formato cartaceo ed articolato in diverse sezioni concernenti la struttura e i comportamenti dell'impresa e le sue relazioni con l'ambiente nel quale opera (Pomarici *et al.*, 2005; Pomarici *et al.*, 2006).

2.2 Nota metodologica

2.2.1 Struttura del questionario aziendale

Nell'ambito di questa tesi di dottorato ci si è soffermati sull'analisi delle risposte finalizzate alla caratterizzazione del comportamento delle imprese rispetto all'orientamento al mercato. Le domande finalizzate alla caratterizzazione dell'orientamento al mercato dell'impresa erano tratte dal questionario proposto da Kohli *et al.* (1993), destinato, secondo un approccio di tipo *multi-informant*, a soggetti che ricoprivano ruoli diversi all'interno della compagine aziendale. Le domande erano strutturate per acquisire informazioni sulle tre aree strategiche dell'orientamento al mercato: 1) il monitoraggio dell'ambiente esterno (clienti e concorrenti); 2) la condivisione delle informazioni all'interno dell'azienda; 3) le capacità dinamiche cioè l'attitudine dell'azienda a modificare le proprie azioni e ad integrare le proprie competenze in risposta alle esigenze dei clienti e ai cambiamenti dell'ambiente. Le domande erano poste sotto forma di proposizioni rispetto alle quali le persone intervistate dovevano esprimere un grado di accordo/disaccordo: per ogni domanda, volta ad analizzare uno specifico aspetto del modello dell'orientamento al

mercato, il *top management* dell'impresa e/o i responsabili di unità dovevano esprimere un giudizio su una scala intervallare costante (Likert) da uno a cinque, dove uno indicava massimo disaccordo con il contenuto della proposizione, cinque massimo accordo e i valori intermedi un accordo parziale.

Per verificare l'esistenza di possibili relazioni tra orientamento al mercato e risultati aziendali, il questionario conteneva alcune domande di autovalutazione della *performance*. In particolare, le persone intervistate erano chiamate ad esprimere un giudizio sulla *performance* complessiva dell'impresa rispetto a quella dei concorrenti diretti, e poi in relazione ad alcuni indicatori di *performance*: il fatturato, le quote di mercato, la redditività e l'innovazione, indicando su una scala Likert valore uno in caso di inferiorità netta rispetto ai concorrenti, mentre valori intermedi indicavano situazioni intermedie e valore cinque una superiorità netta. La sezione del questionario dedicata all'orientamento al mercato e alla valutazione della *performance* è riportata in appendice.

2.2.2 Criteri di selezione dell'universo di riferimento e del campione

L'universo di riferimento è stato selezionato perché, presso il Dipartimento di Economia e Politica Agraria dell'Università degli Studi di Napoli Federico II, erano in corso alcune ricerche sulla competitività delle imprese del comparto vitivinicolo del Meridione e della Valpolicella.

Le imprese meridionali oggetto dell'indagine costituiscono un sottoinsieme ristretto del collettivo delle imprese meridionali. Si tratta delle imprese che operano sul mercato con un loro marchio e che hanno, quindi, un contatto diretto con il mercato nazionale ed internazionale. La popolazione di riferimento è di circa 400 unità ed è stata costituita includendo tutte le aziende delle regioni del Mezzogiorno (Basilicata, Calabria, Campania, Molise, Puglia, Sardegna, Sicilia) presenti nelle edizioni 2004 e 2005 del Vinitaly e quelle presenti sulle principali guide del vino (Maroni, Veronelli, Gambero Rosso). Con le imprese selezionate si è dapprima stabilito un contatto diretto con un interlocutore identificato, quindi è stato inviato per posta il questionario e successivamente è stato compilato tramite intervista telefonica. Il campione oggetto dello studio risulta complessivamente costituito da 208 aziende meridionali.

Le imprese della Valpolicella oggetto dell'indagine sono quelle trasformatrici socie del Consorzio di Tutela dei Vini Valpolicella. La popolazione di riferimento è costituita da 110 unità. Il Consorzio ha provveduto alla spedizione postale del questionario che è stato successivamente compilato tramite intervista diretta. Il campione oggetto dello studio risulta complessivamente costituito da 81 aziende.

2.2.3. Analisi statistica dei dati

Al fine di ottenere un quadro generale della diffusione dell'orientamento al mercato e del legame di questo con la *performance* delle imprese vitivinicole dell'Italia meridionale e della Valpolicella incluse nel campione, ci si è avvalsi di metodi di analisi descrittiva quali le tecniche di analisi multidimensionale a variabili nominali (analisi delle corrispondenze multiple) e le tecniche di analisi dei gruppi (cluster analysis).

Obiettivo dell'Analisi delle Corrispondenze Multiple (A.C.M.¹) è spiegare la struttura delle associazioni tra i diversi caratteri rilevati in funzione di variabili latenti o fattori sottostanti ai dati. Il metodo in questione, attraverso una riduzione opportuna dello spazio multi-dimensionale in cui possono essere rappresentate le modalità di risposta afferenti ai diversi *item* di un questionario, offre, in termini di una rappresentazione grafica piana, una visione globale delle risposte e delle loro interazioni (Bolasco, 2004). In particolare, l'A.C.M. trasforma una nube di punti da uno spazio *j*-dimensionale (dove *j* è il numero di modalità di risposta delle domande del questionario) ad uno di dimensioni minori in modo da deformare il meno possibile le distanze fra i punti dell'insieme, ottenendo una rappresentazione grafica² che minimizzi la perdita di informazioni.

La metodologia della Cluster Analysis ha l'obiettivo specifico di raggruppare le aziende in base al loro grado di somiglianza, in modo da ottenere classi di equivalenza al loro interno molto omogenee e relativamente diverse fra loro. Si è utilizzato il metodo di classificazione gerarchica ed il criterio di raggruppamento di

¹ Il package statistico utilizzato è SPAD 5.5.

² Le rappresentazioni grafiche ottenute grazie all'A.C.M. sono basate sulle relazioni geometriche dei diversi punti: sul grafico fattoriale ogni variabile è rappresentata da tanti punti quante sono le sue modalità; il centro di gravità della nube (origine degli assi) è anche il centro di gravità di ogni variabile; la prossimità in proiezione tra due modalità esprime una stretta connessione dei temi che esse rappresentano; la prossimità tra punti modalità e punti aziende evidenzia il ruolo che talune modalità giocano nel definire il profilo di alcune aziende.

Ward, che crea partizioni minimizzando la varianza interna alle classi e massimizzando la varianza tra le classi.

Per gli scopi che questo lavoro tesi si propone, l'A.C.M. è stata utilizzata principalmente per consentire una migliore applicazione della metodologia della Cluster Analysis, che è stata condotta non sulle variabili originali, contenenti informazioni ridondanti, ma sui fattori, ossia sulle combinazioni di tali variabili, sintetizzati dall'A.C.M.

2.3 Risultati dell'analisi delle corrispondenze multiple

L'A.C.M. è stata effettuata considerando un insieme di variabili che si distinguono in variabili che entrano a far parte attiva del modello (variabili attive), ovvero concorrono all'identificazione degli assi fattoriali, e variabili di corredo (variabili illustrative) che si è ritenuto opportuno non partecipassero alla determinazione degli assi fattoriali, ma che proiettate successivamente avrebbero potuto arricchire di elementi la lettura di tipo spaziale condotta sui piani fattoriali³. Le variabili attive sono riportate nel questionario presente in appendice a partire dalla domanda 10.6. Sono complessivamente 23 e fanno riferimento alle tre dimensioni dell'orientamento al mercato (*market intelligence*, *dissemination intelligence*, *reactiveness*) e agli indicatori della *performance*; ad esse sono associate 69 modalità. Le variabili illustrative, riportate nella tabella A.1 dell'appendice, sono variabili di carattere strutturale (forma giuridica, numero di ettari vitati direttamente coltivati, numero di bottiglie, tipologie di fonti di finanziamento). I fattori sintetizzati dall'A.C.M. non si prestano ad una interpretazione puntuale che possa consentire una caratterizzazione ben definita dei piani fattoriali.

2.4 Risultati della cluster analysis

L'applicazione della metodologia della *cluster analysis*⁴ ha consentito l'individuazione di tre classi di imprese vitivinicole meridionali identificate sulla base della loro caratterizzazione rispetto all'orientamento al mercato e alla

³ In linea generale la vicinanza tra le modalità assunte dalle variabili ha consentito di identificare attrazioni puntuali (correlazioni locali) tra diverse dimensioni, dando evidenza a particolari aspetti del fenomeno.

⁴ Il package statistico utilizzato è stato SPAD 5.5

performance: le imprese orientate al mercato, le imprese mediamente orientate al mercato e le imprese debolmente orientate al mercato.

1. Le imprese orientate al mercato rappresentano il 51% del campione e valutano la loro *performance* complessiva superiore rispetto a quella dei concorrenti (79%), soprattutto in relazione alla produzione di innovazione (73%) e alla conquista di quote di mercato (72%), ma anche, nel 69% del gruppo, in relazione alla redditività e, nel 67% del gruppo, all'aumento del fatturato. Queste imprese manifestano un'elevata propensione alla relazionalità sia esterna sia interna: il 79% incontra periodicamente la forza vendita ed il 67% i consumatori finali; sussiste un forte livello di coordinamento interfunzionale (83%) e un adeguato sistema di trasmissione della conoscenza tra le varie unità organizzative per la diffusione dei risultati della *customer satisfaction* e per la discussione delle esigenze dei clienti (60%). Più della metà delle imprese appartenenti a questa classe organizza regolarmente riunioni per la pianificazione delle risposte ai cambiamenti in atto nell'ambiente e più di un terzo risponde tempestivamente alle richieste di modifica dei prodotti da parte dei clienti e ai reclami. Le imprese di questa classe si caratterizzano, infine, per un'efficace organizzazione delle diverse funzioni aziendali per l'acquisizione delle informazioni relative al mercato (42%), alla soddisfazione della forza vendita (30%) e dei consumatori finali (35%) e per l'esecuzione delle attività di *audit* (95%).

2. Le imprese mediamente orientate al mercato (37%) valutano la propria *performance* in linea con quella dei concorrenti diretti, soprattutto in relazione al fatturato (59%) ed alla redditività (57%). Queste imprese sono caratterizzate da buone relazioni interne ed esterne: più della metà considera soddisfacente il grado di integrazione tra le diverse funzioni ed il 44% incontra regolarmente i clienti. Inoltre, presentano una buona reattività sia in fase di pianificazione (46%), sia in fase di esecuzione delle attività (43%). Si rileva, però, nel 64% uno scarso ricorso alle ricerche di mercato.

3. Le imprese debolmente orientate al mercato (12%) giudicano la loro *performance* complessiva inferiore rispetto a quella dei concorrenti, anche in termini di incremento del fatturato (89%), espansione delle quote di mercato (94%), redditività (83%). L'89% si caratterizza per lo scarso utilizzo di strumenti evoluti di

analisi del mercato e di valutazione della soddisfazione dei clienti e per il debole orientamento verso lo sviluppo di reti di relazioni sia esterne sia interne: i contatti con la forza di vendita e con i consumatori finali non sono frequenti (nel 78% e nel 67% dei casi, rispettivamente) e basso risulta essere il livello di integrazione tra i diversi reparti per la pianificazione strategica (78%), la condivisione delle informazioni (94%), la discussione delle problematiche (83%). Queste imprese si considerano poco rapide nel cogliere e rispondere alle richieste dei clienti (89%) e alle azioni dei concorrenti diretti (78%).

La caratterizzazione del comportamento delle imprese della Valpolicella rispetto all'orientamento al mercato e alla *performance* ha consentito di individuare nel campione studiato quattro gruppi: le imprese orientate al mercato – relazionali e reattive - , le imprese mediamente orientate al mercato, le imprese tendenzialmente solo relazionali e le imprese non orientate al mercato.

1. Le imprese orientate al mercato - relazionali e reattive - rappresentano il 21% del campione e si ritengono molto soddisfatte della loro *performance* complessiva rispetto a quella dei concorrenti (82%), principalmente in termini di innovazione (88%), di allargamento della quota di mercato (82%); il 35% del gruppo si caratterizza, inoltre, per l'elevata dimensione operativa (produzione superiore al milione di bottiglie) ed organizzativa (numero di dipendenti maggiore di venti). Queste aziende effettuano regolarmente attività di analisi del mercato (41%) e manifestano un forte livello di integrazione tra le diverse unità organizzative (88%) ed il personale addetto alle diverse funzioni si incontra periodicamente per discutere i *trend*, gli sviluppi del mercato e i bisogni dei clienti (88%) e per pianificare le risposte ai cambiamenti in atto nell'ambiente (71%). Sussiste, altresì, un'attività sistematica di riconfigurazione delle azioni e delle competenze aziendali in risposta agli stimoli dei clienti e ai mutamenti dell'ambiente: queste aziende si caratterizzano, infatti, per la tempestività con la quale il personale soddisfa le richieste di modifica dei prodotti da parte dei clienti (82%) e per il monitoraggio sistematico dell'attività dei concorrenti (64%).

2. Le imprese mediamente orientate al mercato, rappresentano il 17% del campione, vi prevale un buon livello di integrazione fra il personale (nell'86% dei

casi) che stabilisce incontri più o meno regolarmente per la diffusione dei risultati della *customer satisfaction* (64%) e per lo scambio di informazioni relativamente alla presenza di elementi di novità nel panorama vitivinicolo di riferimento (57%). Queste aziende presentano una discreta propensione verso lo sviluppo di rapporti solidi con la rete vendita (71%) e con i consumatori finali (64%). Riguardo alla reattività, il 71% delle aziende di questo gruppo asseconda in tempi abbastanza rapidi i bisogni dei clienti e dichiara che la comunicazione interna è sufficientemente veloce ed il 64% implementa una risposta a seguito delle azioni dei concorrenti ed individua i principali cambiamenti dell'ambiente in relazione agli aspetti normativi e tecnologici.

3. Le imprese tendenzialmente solo relazionali rappresentano il 33% del campione. Queste aziende manifestano un buon livello di coordinamento interfunzionale (70%) ed il personale addetto alle diverse funzioni si incontra periodicamente per condividere le informazioni, relativamente ai risultati delle analisi di *customer satisfaction* (nel 44% delle aziende). Risultano, invece, deboli le capacità dinamiche, cioè, le aziende di questa classe non manifestano una spiccata attitudine nell'apportare rapidamente cambiamenti nelle proprie strategie in risposta alle azioni della concorrenza (81%) e a captare le tendenze evolutive del mercato (78%).

4. Le imprese non orientate al mercato rappresentano il 29% del campione. Il 35% di queste aziende valuta la propria *performance* inferiore a quella dei concorrenti soprattutto in relazione all'incremento del fatturato; il 26% appartiene alla classe delle imprese di piccole dimensioni, con una produzione inferiore alle 10.000 bottiglie. Si caratterizzano per la scarsa propensione relazionale sia interna (le riunioni tra le unità organizzative per la discussione dei bisogni dei clienti si svolgono poco frequentemente (91%) ed il livello di coordinamento interfunzionale è giudicato basso dal 65%), sia esterna (gli incontri con la forza vendita sono sporadici nel 43% dei casi). Tutte le aziende di questa classe rivelano una debole attività di pianificazione delle strategie da perseguire in risposta ai mutamenti del mercato e più della metà mette in luce una lentezza nella comunicazione interna.

2.5 Discussione dei risultati

Le modalità di selezione delle imprese e di compilazione del questionario non consentono di trarre dai risultati dell'indagine delle considerazioni quantitative da estendere all'universo di riferimento e alla popolazione delle imprese, tuttavia alcuni elementi emergono con chiarezza.

L'analisi delle risposte delle aziende vitivinicole del Sud Italia e della Valpolicella rispetto allo sviluppo delle tre dimensioni dell'orientamento al mercato e, quindi, la valutazione della relazione di questo con la *performance* rivelano che l'orientamento al mercato rappresenta un potenziale non ancora pienamente compreso ed espresso: anche se esiste una quota rilevante di imprese (51% nel Sud Italia e 21% in Valpolicella) che valorizza in modo adeguato le proprie risorse attuando in maniera efficace i processi di *marketing*, nella comunità delle imprese non appare sufficientemente diffusa la necessità di un coordinamento interfunzionale, di una rapida circolazione interna delle informazioni, di un'attitudine a valutare in modo analitico la soddisfazione dei clienti diretti ed indiretti e di un controllo della concorrenza adeguato alle condizioni del mercato. Emerge, altresì, l'esistenza di una relazione positiva tra orientamento al mercato e *performance*: le migliori *performance* si hanno quando i processi competitivi portano l'impresa ad essere orientata al mercato, mentre il raggiungimento di risultati insoddisfacenti si verifica nelle imprese dove non si ha un'adeguata sinergia tra le attività di *market intelligence*, *intelligence dissemination* e *reactiveness*.

In particolare, si possono individuare tre classi di aziende vitivinicole meridionali rispetto alle dimensioni dell'orientamento al mercato e alla *performance*: al gruppo delle aziende con un compiuto orientamento al mercato, a cui sono associati livelli soddisfacenti della *performance*, si contrappone il gruppo delle aziende con una visione del mercato non sufficientemente nitida ed una capacità di collegamento con i suoi diversi operatori non ancora pienamente sviluppata e matura, che in termini di *performance*, fanno registrare un difetto di competitività rispetto ai principali concorrenti. A queste due classi si affiancano le aziende con un livello intermedio di orientamento al mercato.

La stessa analisi, condotta sulle aziende vitivinicole della Valpolicella, mette in luce una situazione maggiormente differenziata con quattro gruppi di aziende che

manifestano una diversa articolazione dell'orientamento al mercato: il gruppo delle grandi aziende, con un approccio maturo alla costruzione del rapporto con il mercato, che presenta livelli di *performance* superiori rispetto alla media del mercato e il gruppo delle piccole imprese non orientate al mercato con bassi livelli di *performance*. Tra questi due gruppi si collocano le aziende mediamente orientate al mercato, che denotano buone capacità relazionali e dinamiche, e le aziende tendenzialmente solo relazionali.

E' doveroso sottolineare che i risultati della Cluster Analysis devono essere interpretati in termini di tipologie di imprese individuate piuttosto che in termini percentuali, poichè i due campioni di imprese si sono formati in due contesti differenti. Le imprese meridionali oggetto dell'indagine, nonostante la pressione esercitata dal gruppo di ricerca, costituiscono il 50% dell'universo di riferimento e, probabilmente, in virtù di un processo di auto selezione, hanno dichiarato la propria disponibilità alla compilazione del questionario quelle che tendenzialmente erano più orientate al mercato. Viceversa, le imprese della Valpolicella oggetto dell'indagine costituiscono quasi il 75% dell'universo di riferimento a causa della pressione istituzionale esercitata dal Consorzio, e questo ha determinato la selezione di un campione più eterogeneo dal punto di vista dell'orientamento al mercato rispetto a quello meridionale.

I risultati di questa fase esplorativa della tesi sono in linea con quelli di una ricerca a carattere nazionale della SDA Bocconi, che ha messo in evidenza come in molte imprese vitivinicole italiane permanga un orientamento al prodotto piuttosto che al mercato, che si unisce ad una modesta attitudine al controllo del posizionamento dei prodotti e dell'efficienza dei canali di distribuzione e ad una scarsissima propensione a fondare le scelte strategiche su analisi strutturate (Rea *et al.*, 2006; Rea, 2006). La stessa ricerca mette, comunque, in evidenza una maggiore importanza strategica che lo sviluppo di una conoscenza analitica e costantemente aggiornata delle situazioni e delle strutture di mercato riveste nelle imprese vitivinicole meridionali, rispetto alle imprese del Nord Italia.

E' interessante, infine, evidenziare, considerato l'elevato livello di differenziazione dell'orientamento al mercato all'interno dei due campioni, una buona capacità di autocritica da parte delle persone intervistate.

3. La metodologia del caso studio

L'indagine condotta mediante questionari sui due campioni di aziende vitivinicole del Sud Italia e della Valpolicella ha evidenziato che le aziende si raggruppano secondo gradi diversi di orientamento al mercato e che quelle che manifestano un livello più elevato di orientamento al mercato esibiscono una *performance* migliore.

L'analisi esplorativa condotta nel secondo capitolo ha, quindi, portato numerosi elementi a sostegno dell'efficacia dell'orientamento al mercato come paradigma di comportamento per la strutturazione dei processi competitivi nelle imprese vitivinicole ed ha indotto ad approfondire il tema con un'indagine empirica condotta attraverso la metodologia del caso studio (Yin, 2003a,b; Mari, 1994; Piccardo, 1996; Gummesson, 2000; Strati, 2004).

I risultati dell'analisi dei questionari hanno, infatti, indotto a cercare nuove e più puntuali verifiche della relazione tra orientamento al mercato e *performance* e, più in particolare, ad analizzare come le relazioni previste dal modello di Kohli e Jaworski si realizzano nel divenire dell'impresa e come questo sfoci in *performance* superiori.

Considerato che la realtà da indagare è complessa ed articolata e data la necessità di raccogliere le informazioni nello specifico contesto di riferimento, si è scelto di utilizzare la metodologia del caso studio. Il vantaggio derivante dall'applicazione di questa metodologia è quello di ottenere una comprensione ampia ed approfondita di un fenomeno complesso, attraverso una conoscenza sul campo dei fattori che lo caratterizzano e delle relative dinamiche. L'applicazione del metodo dello studio dei casi consente, quindi, di analizzare in modo sistematico tutti gli aspetti riguardanti il comportamento dell'azienda, le modalità attraverso le quali svolge la propria attività e si rapporta, attraverso prodotti ma anche attraverso simboli e relazioni, al proprio ambiente di riferimento (Compagno, 2000).

La metodologia del caso studio è un'indagine empirica che esamina un fenomeno nel suo divenire all'interno del proprio contesto attraverso il ricorso a più fonti quali osservazione, interviste, documenti e altro materiale che determineranno la produzione di informazioni che dovranno naturalmente essere convergenti (triangolazione metodologica).

Nella conduzione della ricerca sul campo si è scelto di utilizzare il metodo dei casi studio multipli. Esso si basa su una logica di replicazione (Yin, 2003a): i casi vanno considerati come singoli esperimenti in rapporto alla teoria e non come base empirica dotata di significatività o rappresentatività statistica. Ciascun caso si trova o a predire simili risultati (replicazione letterale) o a produrre risultati contrastanti, ma per ragioni spiegabili (replicazione teorica).

Nella definizione e nella realizzazione del disegno della ricerca sono stati considerati due aspetti principali: la validità del costrutto e la validità interna (Yin, 2003a). La validità del costrutto si riferisce all'individuazione di opportuni elementi e misure del fenomeno che deve essere studiato. A tal fine il questionario utilizzato per la raccolta delle informazioni è stato costruito attraverso un'attenta valutazione delle ricerche già esistenti sull'orientamento al mercato (Kohli e Jaworski, 1990; Jaworski e Kohli, 1993) nonché di alcuni studi ed articoli sul settore del vino (Moulton e Lapsey, 2001; Rouzet e Seguin, 2004; Zanni, 2004; Regazzoni, 2005). La validità interna è, invece, relativa all'affidabilità del lavoro ed, in particolare, attiene alla capacità degli elementi e delle misure scelte di spiegare il fenomeno indagato. L'obiettivo dell'affidabilità del lavoro è stato conseguito mediante il ricorso ad una molteplicità di fonti.

In definitiva, la ricerca si è articolata in cinque fasi:

- A. Individuazione delle aree di analisi e costruzione dello strumento di indagine.
- B. Selezione dei casi aziendali.
- C. Scelta del caso pilota.
- D. Realizzazione dell'indagine: raccolta dei dati ed interviste.
- E. Analisi dei risultati.

A. Aree di analisi e strumento di indagine

Nello studio di ogni azienda sono state individuate le seguenti aree di analisi: la storia (*mission*, percorsi evolutivi), gli indirizzi strategici (obiettivi di medio-lungo periodo), la struttura organizzativa (organizzazione e livelli gerarchici, integrazione tra le varie unità organizzative, relazioni con soggetti a monte e a valle sia interni che esterni, tipologie di remunerazione aziendale), i processi (meccanismi di

pianificazione, implementazione e controllo, risorse, competenze chiave). Particolare attenzione è stata posta al processo aziendale di analisi delle informazioni sui mercati, alle forme di coordinamento tra le varie unità per la circolazione rapida delle informazioni e alla capacità dell'impresa di seguire le dinamiche evolutive della domanda e dell'offerta. A questo proposito è importante sottolineare che le prime due dimensioni dell'orientamento al mercato proposte da Kohli e Jaworski (la generazione di *market intelligence* e l'*intelligence dissemination*) si qualificano come processi, ossia come continue e regolari successioni di attività, mentre la terza dimensione (la *reactiveness*) non è un processo, ma rappresenta la manifestazione del macro processo di offerta. Pertanto, in questa fase della ricerca, si è cercato di ricostruire i processi di acquisizione e trasmissione dell'informazione e si sono portati alla luce tutti quegli elementi che potessero essere di supporto alla reattività dell'impresa, come il Customer Service, il Customer Relationship Management, provvedendo anche a distinguere quelli che qualificano la reattività da un punto di vista strategico da quelli che indicano una capacità di reazione strettamente tattica.

Come strumento principale di indagine è stato sviluppato un questionario non strutturato contenente domande guida inerenti le aree di analisi. Come strumento sussidiario di indagine è stata individuata la raccolta di dati secondari interni ed esterni.

B. Selezione dei casi aziendali

La selezione delle singole unità di indagine è avvenuta seguendo un duplice criterio: la *performance* e la dimensione. Rispetto alla *performance* si è deciso di selezionare imprese di *performance* elevata, nelle quali verificare se alle *performance* elevate corrispondevano livelli elevati di orientamento al mercato, e analizzare il modo in cui le tre dimensioni dell'orientamento al mercato si declinavano all'interno delle imprese. Rispetto alla dimensione, si è deciso di selezionare imprese di dimensioni medio-grandi con un assetto organizzativo strutturato, perché in presenza di un'organizzazione strutturata i problemi della sinergia tra le attività di *market intelligence* per l'analisi dei bisogni correnti e futuri dei consumatori e, più in generale dei clienti, l'elaborazione e la diffusione dell'informazione tra le diverse funzioni aziendali e la capacità di reazione

dell'azienda richiedono una risposta che passa attraverso il coordinamento di diversi soggetti e le questioni della comunicazione interna e della definizione dei ruoli richiedono scelte adeguate. E' importante sottolineare che il problema dello sviluppo e del mantenimento di un approccio orientato al mercato si pone per le imprese di tutte le classi dimensionali, ma in questo lavoro di tesi si è focalizzata l'attenzione sulle aziende di dimensioni medio-grandi per le ragioni che sono state esposte.

Data la complessità del concetto di *performance* che, come sottolineato nel primo capitolo, è un concetto multidimensionale che considera numerosi aspetti della vita di un'impresa, si è deciso in questa fase del percorso di ricerca di identificare, assieme ad un esperto del settore del vino, il Direttore Generale dell'OIV Federico Castellucci, ex Direttore di Federvini, un *set* di imprese che sulla base del bilanciamento di numerosi indicatori si potessero ragionevolmente considerare imprese di successo.

Sono state contattate 21 imprese tramite posta tradizionale e posta elettronica. Gli interlocutori sono stati gli imprenditori ai quali è stato chiesto di partecipare alla ricerca e dare una disponibilità iniziale per la realizzazione di un'intervista come base per il caso studio. Si è verificato, quindi, un processo di auto selezione da parte delle imprese sulla base della loro disponibilità a partecipare al progetto di ricerca. Complessivamente 11 imprese hanno dichiarato la propria volontà di partecipazione all'indagine e 4 sono state selezionate per lo studio dettagliato sul campo (Tavola 1° e 1B). Poiché la valutazione dei processi e dei fenomeni aziendali è legata ad un certo grado di soggettività e poiché è utile rilevare in questa fase informazioni provenienti da una molteplicità di soggetti e far emergere anche prospettive di interpretazione differenti, nell'applicazione della metodologia del caso studio si è utilizzato un approccio di tipo *multi-informant*. Il numero di interviste da realizzare in ogni azienda è stato deciso di concerto con il *top management* che ha individuato i soggetti che potevano rispondere sui temi di pertinenza dell'indagine.

Tavola 1A: Elenco aziende che hanno aderito al progetto di ricerca e non sono state selezionate

<i>Nome Azienda</i>	<i>Sede</i>
1) Villa Sandi	Crocetta del Montello (TV)
2) Cantine Donnafugata	Marsala (TP)
3) Azienda Tasca d'Almerita	Sclafani Bagni (PA)
4) Azienda Pellegrino Carlo	Marsala (TP)
5) Azienda Agricola Ricci Curbastro	Capriolo (BS)
6) Azienda Umani Ronchi	Osimo (AN)
7) Azienda Marchesi Antinori	Firenze

Tavola 1B: Elenco aziende che hanno aderito al progetto di ricerca e sono state selezionate

1) Cantine Giorgio Lungarotti	Torgiano (PG)
2) Azienda Marchesi de' Frescobaldi	Firenze
3) Cantina di Soave	Soave (VR)
4) Azienda Gancia	Canelli (AT)

Il campione della ricerca comprende sia cooperative sia aziende familiari localizzate in quattro regioni (Umbria, Toscana, Veneto, Piemonte). Si tratta di aziende storiche, con una lunga e solida tradizione alle spalle, che si differenziano per dimensione, indirizzo strategico, tipo di produzione, organizzazione e relazioni esterne e che costituiscono nel loro insieme un gruppo eterogeneo. Questo ha dato la possibilità di seguire come al crescere di produzione e fatturato e sulla base della diversificazione degli obiettivi strategici si differenzi la strutturazione dell'impresa e il livello di applicazione dell'orientamento al mercato secondo le tre dimensioni precedentemente citate.

C. Scelta del caso pilota

La fase di selezione delle aziende è stata seguita dalla scelta e dallo sviluppo del caso pilota. Il caso pilota è uno strumento che migliora la qualità delle ricerche basate sui casi aziendali (Mari, 1994). Lo sviluppo di questo caso svolge una funzione molto importante perché consente di sottoporre ad una verifica generale la strategia d'intervista progettata in quanto può far emergere, ad esempio, la necessità di riformulare la struttura del questionario per accogliere alcuni spunti derivanti dalle prime interviste ed analisi. Inoltre, il caso pilota può fornire indicazioni che influiscono sulla scelta delle aziende più significative ai fini della ricerca. Infine, questo caso può incidere anche sulla modalità di raccolta dei dati, ad esempio si possono ottenere informazioni dettagliate sull'individuazione dei documenti aziendali più utili.

Come caso pilota è stata scelta la Cantina Sociale La Guardiense, sita a Guardia Sanframondi (BN), sulla base della vicinanza geografica e della conoscenza personale. Questa cantina non si può considerare, sulla base di numerosi indicatori, un caso di successo perché, anche se da molti anni ha intrapreso un percorso di riqualificazione e di valorizzazione dei vini e dell'immagine, esibisce livelli di *performance* non pienamente soddisfacenti. Tuttavia, la sua presenza nel campione ha consentito di arricchire il campo di osservazione e ha fornito un contributo utile di informazione, consentendo di riflettere su un contesto aziendale nel quale ad un livello di orientamento al mercato non elevato corrisponde un livello di *performance* non pienamente soddisfacente.

Durante la realizzazione del caso pilota si sono messi in evidenza alcuni aspetti relativi alla modalità di conduzione delle interviste (tempi, numerosità dei soggetti intervistati) che hanno consentito di affrontare con maggiore esperienza gli altri casi.

D. Realizzazione dell'indagine e raccolta dei dati

L'indagine è stata condotta tra il mese di maggio e il mese di settembre del 2006. Sono state complessivamente condotte 27 interviste in profondità con il *top management* e con soggetti che occupano posizioni chiave nel *marketing*, nella produzione, nell'area commerciale ed amministrativa. L'intervista al *top*

management ha approfondito essenzialmente gli aspetti riguardanti l'indirizzo strategico e la struttura organizzativa dell'impresa mentre con i responsabili delle unità organizzative si sono affrontati temi riguardanti gli aspetti operativi del loro lavoro.

Sono stati, inoltre, consultati documenti, bilanci, casi scritti ed altro materiale, forniti dalle imprese e/o presi da riviste, da libri o da siti Internet, per ottenere una triangolazione delle informazioni che consentisse di approfondire meglio le tematiche. I dati sono stati raccolti durante le interviste e dopo sono stati confrontati ed integrati con le informazioni derivanti dalle altre fonti. Sono stati, infine, approfonditi alcuni temi tramite contatti telefonici ed *e-mail* con tutte le imprese intervistate.

E. Analisi dei risultati

Il processo di analisi dei risultati è stato effettuato mediante il confronto delle informazioni raccolte attraverso le interviste (dati primari e dati secondari interni) con i dati secondari esterni disponibili. La sistematizzazione delle informazioni si è articolata, in ciascun caso, in una caratterizzazione del percorso evolutivo dell'azienda, in una caratterizzazione dell'organizzazione e in una caratterizzazione delle attività di *marketing*.

L'analisi delle informazioni, iniziata con una caratterizzazione delle aziende in termini di percorsi evolutivi, di organizzazione e di *marketing*, ha portato alla formulazione di una valutazione di come i tre elementi caratterizzanti l'orientamento al mercato si estrinsecano in ogni singolo caso studiato ed all'individuazione delle corrispondenze tra la realizzazione delle dimensioni dell'orientamento al mercato e i suoi elementi predisponenti (stile della *leadership*, coordinamento interfunzionale, struttura organizzativa).

I successivi cinque capitoli sono dedicati alla presentazione dei casi. Le osservazioni e i commenti relativi all'orientamento al mercato delle imprese considerate sono riportati nel capitolo 9.

4. Cantine Giorgio Lungarotti

4.1 Storia e sviluppo dell'impresa

Le Cantine Giorgio Lungarotti S.r.l. hanno sede a Torgiano in provincia di Perugia. Si tratta di un'azienda a carattere familiare, pienamente identificata nella figura del suo fondatore, Giorgio Lungarotti, scomparso nel 1999, e della famiglia, che è da sempre interamente coinvolta nella gestione. Insieme hanno costruito intorno al vino e all'olio, che costituiscono l'essenza agricola umbra, un sistema di valorizzazione del territorio. Il Gruppo Lungarotti, da sempre convinto che il vino rappresenti l'elemento chiave del sistema di promozione integrata del territorio, ha profuso un impegno notevole non solo nella vitivinicoltura, nell'olivicoltura e nell'evoluzione e consolidamento della produzione, ma anche nella creazione di un enoturismo colto e differenziato; ciò ha consentito la creazione di un efficace sistema turistico aziendale a vantaggio del territorio e della diffusione di un'immagine aziendale differenziata.

Il Gruppo, oltre alla Cantina che è la struttura di trasformazione e di commercializzazione e alle 5 aziende agrarie, comprende la Fondazione Lungarotti, nata nel 1987, che si occupa direttamente della gestione del Museo del Vino (1974) e del Museo dell'Olio e dell'Olio (2000). Il sistema turistico è completato con tre strutture ricettive, un *relais* a 5 stelle e due agriturismi. Il Gruppo possiede, inoltre, due punti vendita dei prodotti aziendali e di artigianato, più lo *showroom* aziendale e nel settore petrolifero un deposito con distribuzione carburanti e gli impianti in proprietà nel territorio regionale, attualmente sotto la bandiera Total.

L'azienda vitivinicola è stata fondata nel 1962 da un'azienda agraria che produceva vino per auto consumo e per la vendita in damigiane ai ristoratori locali; la superficie vitata si è ampliata nel corso degli anni tramite l'acquisizione di terreni di proprietà della famiglia Lungarotti e si è costruito lo stabilimento di produzione e di imbottigliamento.

Le Cantine Lungarotti hanno di fatto dato inizio alla trasformazione viticola del territorio torgianese, culminata con il riconoscimento della Doc nel 1968 e della Docg nel 1990, con riconoscimento retroattivo a partire dalla vendemmia 1983.

Oggi l'Azienda conta complessivamente 260 ettari di proprietà in vigna e 40 ettari in affitto nel comune di Torgiano e 20 ettari di proprietà nel comune di

Montefalco; nel 2005 sono stati vinificati 25.000 quintali di uva e prodotte 2.700.000 bottiglie. L'Azienda, che ha 45 dipendenti, ha realizzato nel 2005 un fatturato di 10 milioni di euro (variazione 2005 vs. 2004: -5%), mentre il Gruppo Lungarotti impiega in totale 135 dipendenti fissi (oltre agli stagionali agricoli) e fattura circa 16 milioni di euro.

La gestione dell'impresa è improntata su tre pilastri fondamentali: 1) miglioramento della qualità dei prodotti; 2) sostegno della promozione con iniziative, possibilmente, sempre più innovative; 3) riduzione dei costi, senza compromettere la migliore produzione e la funzionalità dell'Azienda nel suo complesso.

La riduzione del fatturato ha stimolato una maggiore attenzione al controllo della politica degli investimenti e delle spese; è da segnalare però il completamento della Cantina di Montefalco che è già operativa dal punto di vista tecnico ma non da quella dell'accoglienza ai visitatori e l'idea di trovare una collocazione diversa al Museo del Vino (le motivazioni che spingono in questa direzione sono dovute all'aumentato costo della locazione, alla inadeguatezza dei locali e, principalmente, alla necessità di rivalorizzare questa struttura).

A partire dal 1999, la proprietà ha compiuto delle scelte indirizzate al miglioramento della qualità dei prodotti e dell'immagine aziendale attraverso il rinnovo del vigneto, l'ampliamento e il rinnovo dell'organico aziendale, il *restyling* delle etichette e l'espansione delle dimensioni.

Il vigneto di proprietà, che assicura una totale autonomia produttiva della Cantina, ha subito nel corso degli anni operazioni di rinnovo soprattutto dopo l'ingresso in azienda delle sorelle Chiara Lungarotti e Teresa Severini, figlia di primo letto di Maria Grazia Lungarotti, moglie di Giorgio Lungarotti. In particolare, nel 1999 è stata intrapresa un'attività di durata decennale di reimpianto delle vigne, sia per sostituire quelle di età superiore ai 25-30 anni, sia per impiantare nuovi vitigni; ogni anno vengono sostituiti in media 25-30 ettari di vigneto con una spesa di 25.000 euro per ettaro. In virtù di questo processo di ammodernamento viticolo, l'Azienda, che generalmente acquista un 20-30% di uva da produttori terzi, sta ricorrendo in misura maggiore all'approvvigionamento esterno della materia prima: nel 2005 ha comprato all'incirca il 50% dell'uva da terreni della zona che comunque sono costantemente sotto il proprio controllo e la propria gestione. I rapporti con il

fornitore per l'approvvigionamento dell'uva sono regolati da contratti annuali ma anche da accordi non formalizzati.

Riguardo alla riorganizzazione delle risorse umane, il settore nel quale ci sono stati i cambiamenti più significativi è quello enologico: nel 1999 è stato assunto un enologo ed è stata avviata una collaborazione con due consulenti. Questa scelta, dettata dallo scopo di fornire un'ulteriore garanzia di qualità dei prodotti, ha consentito a Teresa Severini di occuparsi maggiormente dei settori del *marketing* e della comunicazione anche se resta comunque supervisore di tutte le attività della cantina. Anche per la conduzione tecnica del vigneto l'Azienda si è arricchita di un'unità; Chiara Lungarotti sovrintende comunque a tutte le attività in vigna.

La decisione di rinnovare il marchio aziendale è stata presa qualche anno fa dopo che la proprietà aveva constatato, anche attraverso le informazioni riportate dagli agenti, che il marchio Lungarotti stava soffrendo per l'aggressione di marchi emergenti e che era ormai considerato obsoleto e poco incisivo da molti clienti: da qui l'idea di aggiornare il logo e le etichette per realizzare una comunicazione con un forte impatto anche sui consumatori giovani soprattutto per i vini varietali che non hanno bisogno di essere sostenuti, secondo la proprietà, dalla forza, ma in certi casi, anche dal peso della tradizione. Quest'attività di *restyling* dell'immagine è stata accompagnata da azioni di comunicazione a mezzo stampa per promuovere anche le altre scelte innovative compiute in vigna e in cantina.

La decisione di ampliare le dimensioni aziendali, mediante l'acquisto di vigneti in Umbria, è stata dettata dall'obiettivo di rafforzare il collegamento tra l'Azienda e il territorio e di allargare e completare la gamma inserendo accanto alla Docg Torgiano l'altra Docg umbra, il Sagrantino di Montefalco. In quest'area l'Azienda, qualche anno fa, ha acquistato dei terreni con un'estensione di 20 ettari. E' iniziata, quindi, l'attività di impianto della vigna e per i primi due anni è stato utilizzato un vigneto in affitto che era però interamente gestito dall'Azienda che ha vinificato le prime uve nel 2003 con una produzione di 5.500 bottiglie; nel 2004 il numero delle bottiglie è salito a 10.000 e nel 2005 a 22.000 con la produzione, oltre che del Sagrantino, del Rosso di Montefalco. L'Azienda non intende aumentare ulteriormente la produzione perché l'acquisizione della tenuta non risponde all'obiettivo di fare grandi numeri ma a quello di un completamento di linea e,

quindi, di offerta presso il consumatore. Riguardo poi alle caratteristiche del vino prodotto, l'Azienda ha sicuramente compiuto una scelta controcorrente decidendo di produrre un Sagrantino morbido, in abbinamento ideale anche con piatti poco strutturati, mentre gli altri vini Sagrantino presenti sul mercato sono, in genere, aggressivi e trovano un abbinamento ideale con piatti speziati. In questo caso, quindi, non si è deciso di seguire la tendenza generale del mercato, ma di rispettare il proprio stile di produzione, che è volto ad offrire prodotti piacevoli da bere per avvicinare i nuovi consumatori, soprattutto i giovani, e favorire la ripetizione dell'acquisto e/o consumo.

4.2 Organizzazione

Chiara Lungarotti, agronoma, è Amministratore Unico delle aziende del Gruppo dal 1999 ed è affiancata nella guida della Cantina dalla sorella Teresa Severini. Teresa Severini, agronoma ed enologa, opera in Cantina dal 1979. A lei si deve la creazione di molteplici vini, e una personalizzazione del prodotto, della sua veste e della sua comunicazione. Per anni ha diretto il settore della comunicazione e dell'esportazione sovrintendendo alla produzione e al *marketing*. L'Azienda è sempre stata gestita dalla famiglia che prende le decisioni, avvalendosi, a seconda della problematica in esame, anche di consulenti esterni, oltre che del responsabile amministrativo che, essendo il dipendente più anziano dell'Azienda e avendone curato la maggior parte dei settori a fianco di Giorgio Lungarotti, rappresenta una sorta di direttore generale e partecipa ad ogni riunione, coordinando e controllando sotto la guida della proprietà i vari settori.

L'organizzazione della Cantina prevede, sotto la direzione, otto unità organizzative: amministrazione, commerciale e *marketing* per l'Italia, commerciale e *marketing* per l'estero, pubbliche relazioni, tecnica enologica e produttiva, acquisti, centro elaborazione dati (ced), qualità. Tutte le unità organizzative sono costituite da gruppi e presentano un'ulteriore suddivisione in specifiche sotto-aree. L'unità acquisti si occupa dell'approvvigionamento delle materie sussidiarie, mentre gli acquisti delle materie prime sono sotto la diretta responsabilità degli agronomi e degli enologi che nel corso dell'anno effettuano il processo di selezione dei fornitori che devono seguire i criteri produttivi dell'Azienda. I componenti di alcune unità, in

particolare dell'area amministrativa e tecnica, seguono periodicamente corsi di aggiornamento professionale e partecipano a convegni e seminari.

L'Azienda, dopo che si è stabilita una suddivisione dei ruoli e delle competenze pressoché definitiva, non fa più uso di procedure scritte e di mansionari.

Le persone intervistate avvertono la necessità di procedere ad una razionalizzazione della struttura organizzativa nel settore commerciale per l'Italia perché attualmente manca la figura di un responsabile ed è la proprietà che se ne occupa.

Secondo le persone intervistate la comunicazione interna rappresenta uno degli elementi più importanti per il successo di un'impresa ma anche uno dei più difficili da sviluppare (si lamenta una carenza di comunicazione anche con le altre aziende del Gruppo). Fino a qualche anno fa si organizzavano ogni tre settimane incontri fra la proprietà, i dirigenti e i capi di settore ma l'impegno era considerato troppo oneroso e, quindi, attualmente, si effettuano riunioni periodiche fra la proprietà e i dirigenti di alcune unità organizzative che poi riferiscono ai collaboratori di pertinenza. Si tratta, quindi, di riunioni ristrette che non coinvolgono direttamente tutto il personale; spesso i dirigenti e la proprietà, che di tanto in tanto discute anche con gli operai, comunicano tramite e-mail. Frequentemente la proprietà organizza eventi conviviali a cui partecipa tutto il personale per sviluppare un maggiore livello di coesione e sostenere il legame con l'Azienda. In effetti, tutti i dipendenti manifestano uno spiccato senso di appartenenza all'Azienda, in parte perché sono solo in 45 e hanno rapporti personali di amicizia, provenendo pressoché totalmente dalla zona di Torgiano, e in parte perché sono orgogliosi di lavorare per la Lungarotti che è una delle aziende più importanti dell'intero territorio regionale.

La Cantina è comunque soddisfatta del livello di coordinamento tra le diverse aree funzionali e ha cercato di promuovere all'interno di ciascuna area una forte integrazione per ottenere un livello sufficiente di intercambiabilità dei ruoli; un'unità critica è il centro elaborazione dati, dove ancora occorre compiere degli sforzi per garantire un maggiore livello di coordinamento con le altre unità e una migliore coesione interna.

L'Azienda non svolge attività di analisi e di controllo della *performance* delle unità organizzative e, quindi, è chiaro che gli obiettivi e gli incentivi sono indirizzati

soprattutto alla rete commerciale da cui dipende in modo particolare l'andamento delle vendite e i cui risultati sono più facilmente monitorabili.

La Cantina è interamente informatizzata grazie ad un *software* introdotto 25 anni fa, continuamente aggiornato da un programmatore interno, responsabile dell'unità ced, e che consente la gestione ed il controllo di tutte le attività aziendali: contabilità analitica, contabilità di magazzino, attività fiscali e finanziarie, vendite suddivise per zona, cliente, agente, numero e tipologia di bottiglia. La proprietà e il responsabile amministrativo hanno accesso a tutte le aree del *software*, mentre i responsabili delle altre unità hanno la possibilità di controllare soltanto i dati di propria pertinenza.

La Cantina si rivolge all'esterno per alcuni servizi quali rassegna stampa, consulenza tecnica e giuridica (effettuata da familiari), aggiornamento del sito *web*, studio dei mercati.

4.3 Marketing informativo

In Azienda non ci sono unità organizzative che si occupano dell'attività di *market intelligence* che è condotta pressoché esclusivamente dalla proprietà, dalla direzione commerciale e dagli agenti di vendita. In Italia, in particolare, le informazioni sull'andamento e le tendenze del mercato sono acquisite essenzialmente tramite la forza di vendita che riporta anche la percezione che i clienti hanno dell'Azienda e che si è rivelata molto utile nello stimolare il rinnovo delle etichette e del logo, contribuendo, quindi, a migliorare l'immagine aziendale.

Generalmente l'Azienda non effettua ricerche di mercato né analisi di *Customer Satisfaction* presso distributori e consumatori finali e lamenta la disponibilità di informazioni e di dati non sufficientemente aggiornati e, quindi, poco efficaci. Nel 2004 ha commissionato uno studio approfondito per verificare il proprio posizionamento e quello dei principali *competitor* sia sul mercato italiano che estero, ma ritiene molto più utile, soprattutto per capire le potenzialità e la valenza dei mercati esteri, una conoscenza diretta mediante viaggi in loco da parte della proprietà e del responsabile dell'unità commerciale per l'estero.

L'attività di ricerca per la selezione degli importatori sui mercati esteri è effettuata tramite l'Ice o altre fonti (Internet) per verificarne il volume di affari e il

portafoglio prodotti; successivamente l'*export manager* o, nei casi in cui è necessario la proprietà, prendono contatti.

L'analisi della concorrenza ha per oggetto i produttori che hanno le stesse dimensioni, localizzazione geografica e stile di produzione dell'Azienda e, quindi, le altre aziende umbre o quelle di regioni limitrofe come la Toscana. In particolare, i *competitor* umbri sono considerati alla stregua di *partner* perchè insieme contribuiscono a diffondere e a sostenere l'immagine dell'intero territorio regionale, mentre con le aziende toscane viene vissuta una forte competizione sia sui vini, che sono prodotti a partire dagli stessi vitigni, sia sul turismo specializzato che in Toscana è molto più sviluppato.

L'Azienda, attraverso continui contatti con i concorrenti stabiliti anche grazie al Consorzio Grandi Marchi, che effettua attività di promozione dei vini italiani nei mercati extracomunitari, ne controlla le strategie, le iniziative promozionali e di comunicazione (per esempio il sito *web*), prima di compiere delle scelte, ma senza farsi influenzare allontanandosi dalla propria *mission* (per esempio non procedendo a un aumento generalizzato dei prezzi, ma mantenendo i listini a livelli pressoché costanti).

4.4 Organizzazione e marketing strategico

La Cantina persegue una strategia di differenziazione fondata sulla produzione di vini strettamente legati al territorio di origine, caratterizzati da un buon rapporto qualità/prezzo, in grado di attrarre anche le fasce più giovani di consumatori. Il posizionamento dei prodotti nei diversi canali è stato definito dalla proprietà che, ritenendo la propria gamma di prodotti piuttosto ampia, al punto da complicare il lavoro della rete di vendita, coadiuvata dai responsabili commerciali ha introdotto una differenziazione dei prodotti in linee, sia per aiutare gli agenti a differenziare i prodotti a seconda del cliente (ristoratore, grande distribuzione) sia per abbinare determinate promozioni a certe tipologie di vino e non ad altre.

4.5 Marketing operativo

4.5.1 Politiche di prodotto e di prezzo

I vini sono prodotti a partire da uve autoctone e internazionali introdotte in Umbria nei primi anni '70, e sono rappresentati per il 55% da Doc/Docg e per il restante 45% da Igt; il rapporto tra vini bianchi e rossi è di uno a uno.

La gamma aziendale è articolata in 4 linee per un totale di 26 prodotti così suddivisi: vini classici (9 referenze), vini giovani (6 referenze), vini riserve (5 referenze) specialità (oli, grappe, nocino, salsa balsamica di uva, vino liquoroso, 6 referenze).

L'Azienda utilizza la leva prezzo come elemento di differenziazione competitiva, offrendo nei diversi canali commerciali e segmenti di mercato prodotti dall'ottimo rapporto qualità prezzo: il vino più economico è quotato in listino a 3,60 € e la riserva più costosa a 16 €. L'Azienda sta cercando di garantire una politica di prezzo coerente, anche se sta sperimentando una contrazione delle vendite in termini quantitativi anche per l'andamento economico generale ed il rapporto di cambio dollaro/euro, mantenendo costante il prezzo delle riserve e aumentando il prezzo dei vini destinati alla fascia bassa del mercato per compensare l'aumento del costo delle materie sussidiarie che riguarda, ovviamente, anche i vini di livello medio-alto dove, però, l'incidenza si riduce per i margini più alti.

4.5.2 Politiche di comunicazione

L'Azienda a partire dagli anni '80 ha sviluppato una rete di relazioni particolarmente importante fin da quando Teresa Severini ha iniziato a occuparsi direttamente dell'*export* (in particolare nel Nord America), viaggiando, stabilendo contatti e promuovendo il vino attraverso degustazioni con giornalisti e clienti.

Allo scopo di sostenere e sviluppare sia il mercato nazionale che quello estero, l'Azienda partecipa alle più importanti manifestazioni fieristiche di settore e organizza in modo sistematico degustazioni dei propri prodotti sia in cantina sia presso quei clienti in grado di ospitare stampa ed *opinion leader*; solitamente questi incontri sono presenziati dalla proprietà mentre l'*export manager* e gli addetti alle *public relation* si occupano delle attività di promozione e di comunicazione sia dei vini che delle attività del Gruppo presso la forza vendita.

Sul mercato statunitense l'agente che si occupa di coordinamento dei distributori ha anche il compito di promuovere l'immagine dell'Azienda che recentemente si è affidata a un'agenzia di pubbliche relazioni per promuovere, essenzialmente a mezzo stampa, le attività culturali del Gruppo e in maniera sinergica anche, ovviamente, i vini. Questa scelta è stata effettuata dopo aver constatato che un importatore plurimandatario, con portafoglio allargato di aziende e di prodotti, non è in grado di attuare una comunicazione efficace ed incisiva.

L'Azienda prosegue la collaborazione con Lead Communication e Thompson International Marketing le cui iniziative hanno lo scopo di migliorarne l'immagine. Questo impegno continuo in attività di comunicazione, a cui è riservata una quota del fatturato non superiore all'1-1,5%, comporta annualmente prestigiosi riconoscimenti da parte degli specialisti delle guide enogastronomiche e dalla stampa specializzata.

4.5.3 Politiche di distribuzione

Mercato italiano

Il mercato nazionale assorbe il 58% della produzione che è collocata nel canale horeca e nel dettaglio specializzato (50-60%), nella grande distribuzione (15-20%) e vendita mediante vendita diretta tradizionale (*shop* della Cantina e due spacci: 20-35%); in zone ad alta densità di popolazione (centri storici) l'Azienda si avvale dei servizi dei grossisti che riforniscono specificamente, anche di acqua ed altre bevande, trattorie e ristoranti che, non disponendo di un magazzino di grandi dimensioni, ordinano al massimo uno o due cartoni di vino. La vendita elettronica è effettuata solo per i prodotti della linea specialità. Il portafoglio clienti è costituito da 6.000 unità.

La presenza dei vini Lungarotti sugli scaffali della grande distribuzione risale a 4-5 anni fa quando l'Azienda, dopo aver verificato una riduzione della domanda sul mercato interno e, in particolare, nel canale horeca, ha deciso di indirizzare la propria produzione (limitata per il momento alle linee classici e giovani) anche verso le grandi catene della distribuzione moderna, tre fino ad ora, alle quali destinerà in futuro una quota crescente di prodotto sia perché la grande distribuzione sta estendendo a dismisura il proprio controllo sul mercato dell'asporto, sia per non

avere problemi di cali delle vendite in quanto l'horeca non è più in grado di sostenerle.

La cura dei rapporti con i *buyer* della grande distribuzione è affidata al marito di Chiara Lungarotti. In genere il rapporto di fornitura alla grande distribuzione è regolato da un contratto nel quale è precisato che il prezzo di vendita del vino sullo scaffale non deve mai essere inferiore al prezzo di listino che l'Azienda riconosce al ristoratore più l'IVA. L'Azienda, inoltre, concorda con la grande distribuzione delle azioni promozionali quali degustazioni con *hostess* nel punto vendita, partecipando alle spese, oppure anche se meno preferibilmente, offerta di vino a un prezzo ridotto, effettuando uno sconto alla grande distribuzione per i volumi venduti in quel periodo.

Il collegamento con i canali commerciali è affidato ad una rete di vendita costituita da 70 agenti plurimandatari, coordinati da due capi-area. I dirigenti del settore commerciale hanno riunioni settimanali con i capi area, ricevono le loro informazioni sul mercato, risolvono i problemi che man mano si presentano, organizzando, per esempio, eventi promozionali in locali di tendenza.

La Cantina organizza una *convention* con tutti gli agenti all'inizio dell'anno (fino a qualche anno fa, quando la dimensione della forza di vendita era inferiore se ne effettuavano due) per illustrare le nuove produzioni, indicare le linee strategiche che occorre seguire e fissare gli obiettivi.

Gli obiettivi dati agli agenti, legati ad un sistema di incentivazione, sono funzione di tre elementi: fatturato, numero e tipologie di bottiglie, numero di clienti. Anche se l'Azienda non riconosce agli agenti una provvigione diretta sulle vendite effettuate presso la grande distribuzione, riconosce un contributo per la prestazione di alcuni tipi di servizi come il controllo periodico del posizionamento dei prodotti sullo scaffale della grande distribuzione e dei prezzi di vendita.

L'Azienda è in grado di controllare giornalmente la *performance* degli agenti sulla base delle statistiche fornite dal *software* interno e se si verificano scostamenti significativi rispetto agli obiettivi prefissati si avverte il capo-area, che è già presumibilmente a conoscenza dell'eventuale problema, e che frequentemente avvisa subito l'Azienda se un agente sta vendendo volumi inferiori alle aspettative, si fa un'analisi della situazione e se è il caso si procede alla sostituzione dell'agente. Se invece il fatto di non aver ricevuto ordini in una certa zona dipende dalla scarsa

notorietà del marchio si intraprendono altre iniziative quali promozioni o incontri di degustazioni di cui si occupa un ex Direttore Commerciale della Cantina, ora in pensione.

La maggior parte degli ordini è trasmessa dagli agenti tramite fax o posta tradizionale e viene caricata da un addetto sul *software*; l'Azienda si sta però orientando verso la trasmissione telematica. L'Azienda utilizza un sistema di vendita franco partenza cioè sono i clienti, sia italiani che europei, a provvedere al ritiro della merce tramite corrieri o tramite organizzazioni di trasporto quando i quantitativi sono rilevanti. Ha un programma di scorte minime di 15 giorni. Non ha magazzini esterni né in proprietà né in affitto.

Mercato estero

L'Azienda esporta il 42% della produzione in 42 Paesi dove presenta sistemi distributivi diversi a seconda delle dimensioni del Paese e delle abitudini di consumo: in alcuni ha un importatore esclusivo che ha una propria forza di vendita, in altri ha una rete di agenti che riceve provvigioni direttamente dall'Azienda. Solitamente la proprietà e l'*export manager* incontrano gli importatori una volta all'anno per concordare prezzi, canali di commercializzazione e strategie di promozione ed effettuano dei sopralluoghi nel corso dell'anno per controllare le modalità di vendita dei vini.

L'Azienda lamenta difficoltà nel mantenere relazioni stabili e durature con i clienti, soprattutto in Italia, dove molte enoteche stanno scomparendo perché non riescono a reggere alla pressione della grande distribuzione, e nel conquistarne di nuovi a causa dell'inasprimento della concorrenza, anche se, generalmente, la degustazione dei prodotti e la visita in cantina, che l'Azienda promuove enormemente, fidelizzano il cliente. All'estero risulta più facile seguire i clienti sia perché sono molto meno numerosi sia perché hanno dimensioni notevoli ed effettuano ordini consistenti.

Qualche anno fa l'Azienda esportava una quota maggiore della propria produzione ma poi ha dovuto far fronte a vari problemi con alcuni importatori e difatti la flessione del fatturato complessivo registrata nel 2005 è dovuta al mercato estero. Giappone e Gran Bretagna sono i mercati che hanno condizionato il risultato

e dove nel corso del 2005 l'importatore è stato sostituito: in Giappone l'importatore, anche produttore di vino, era probabilmente troppo grande per offrire una distribuzione ottimale. Nel Regno Unito la Cantina ha avuto contatti con numerosi importatori: da un importatore molto grande che, negli anni '70, ha fornito inizialmente un'ottima distribuzione ma che non era in grado di gestire il proprio magazzino, si è affidata ad un altro di piccole dimensioni e poi ad un importatore dedito non solo alla distribuzione di vino ma anche a quella di cibo. Nel 2005, avendo constatato una riduzione delle vendite dovuta presumibilmente al fatto che il sistema di distribuzione congiunto di vino e cibo era ormai sorpassato e non adeguato all'attuale evoluzione del mercato, che richiede competenze sempre più specifiche, l'Azienda è passata ad un piccolo importatore specializzato nella distribuzione di vino. Questo importatore sta offrendo un buon livello di servizio sia perché i vini Lungarotti sono fra quelli di maggiore prestigio del suo portafoglio prodotti, sia perché ha una buona capacità di offrire i prodotti giusti per le carte dei vini dei ristoranti ai quali distribuisce anche l'acqua San Pellegrino che è l'acqua di alta gamma più distribuita nel Paese.

I vini Lungarotti sono presenti principalmente nel canale della ristorazione italiana, anche se l'Azienda sta tentando di servire in modo più capillare la ristorazione inglese; nel mercato dell'asporto, invece, avendo constatato una forte predominanza dei vini francesi e dei vini del Nuovo Mondo, non intende rafforzare la propria presenza, almeno per il momento.

Negli USA la Cantina ha un importatore esclusivo, che è fra i più grandi importatori di vini italiani sul mercato statunitense, che vende i prodotti a vari distributori coordinati da un agente dell'Azienda, la quale intende adottare questa figura di raccordo tra importatore e distributori anche in altri mercati. Nel 2005 gli USA hanno mantenuto le posizioni anche se l'Azienda non è più soddisfatta dell'importatore che pretende contratti troppo lunghi (decennali) e che da qualche anno ha iniziato ad acquistare aziende vitivinicole in California e a curare maggiormente la distribuzione dei propri vini, trascurando i vini italiani.

In Europa, oltre ai problemi manifestatisi in Gran Bretagna, si segnala una riduzione delle vendite in Svizzera, mentre si rilevano significativi incrementi in Lussemburgo, Francia e Danimarca. In Germania, mercato numero uno per la

Lungarotti, sebbene in una fase economica generale non favorevole, la crescita del fatturato è stata di oltre il 2%: l'Azienda ha adottato una distribuzione regionale capillare sostenuta da un'agenzia regionale che serve aree differenti e per adesso è presente nel canale horeca ma non nella grande distribuzione dove il prodotto andrebbe incontro a una caduta di immagine. Al contrario, per giustificare la vendita di vino in Danimarca, che è mercato di piccole dimensioni, si è ritenuta necessaria la presenza anche in grande distribuzione perché la ristorazione da sola non è in grado di sostenere le vendite.

I mercati della Cina e della Russia sono cresciuti, sebbene per volumi non ancora particolarmente significativi in base alle potenzialità e nel 2005 sono iniziate le prime esportazioni in Ucraina e in India.

5. Azienda Marchesi de' Frescobaldi

5.1 Storia e sviluppo dell'impresa

In oltre settecento anni di storia, la famiglia Frescobaldi ha partecipato attivamente alla cultura, all'arte e alla storia italiana e della Toscana in particolare. L'impegno nella viticoltura e nell'agricoltura in generale ha rappresentato un aspetto molto importante della storia della famiglia. Già nel XVI secolo la casata fiorentina forniva vini alla Casa Reale d'Inghilterra e alle corti di molti Paesi europei. Nel XIX secolo la famiglia Frescobaldi arrivò a detenere un patrimonio terriero fra i più importanti in Toscana, in seguito all'annessione delle proprietà terriere di un'altra aristocratica famiglia fiorentina, gli Albizi e, alla fine dello stesso secolo, furono impiantati per la prima volta in Toscana alcuni vitigni internazionali nelle tenute dei Castelli di Pomino e di Nipozzano. Agli inizi del ventesimo secolo i Frescobaldi avviarono il processo di razionalizzazione delle colture con l'introduzione di vigneti specializzati nelle tenute di Pomino e Nipozzano, dando un forte impulso alla modernizzazione delle tecniche agricole, all'organizzazione della produzione, alla coltivazione viticola. L'inizio della fase espansionistica si colloca all'inizio degli anni '60 quando l'Azienda, nelle tenute in provincia di Firenze, impianta 500 nuovi ettari di vigneto specializzato, su una superficie totale di oltre 3.000 ettari, avvia l'ammodernamento delle cantine di vinificazione in ciascuna tenuta, getta le basi di una rete commerciale in Italia ed inizia ad esportare in Inghilterra, Belgio e Stati Uniti.

Negli anni '90, soprattutto a partire dalla seconda metà, l'attività di espansione dell'Azienda diventa molto intensa con l'acquisizione di tenute localizzate nelle principali zone viticole della Regione. Le tenute più prestigiose e rinomate sono Castello di Pomino, Castello di Nipozzano, Castel Giocondo e Castiglioni. Le prime due, in particolare, costituiscono il simbolo della continuità, della tradizione e della grande storia viticola di Marchesi de' Frescobaldi e hanno una capacità produttiva complessiva di 1.850.000 bottiglie. La tenuta di Castel Giocondo, acquistata nel 1989, è una delle principali aziende di Brunello di Montalcino, mentre la tenuta Castiglioni, con i suoi vini giovani piacevoli e molto fruttati, è considerata la nuova frontiera della produzione aziendale.

Nel 1995 Marchesi de' Frescobaldi e Mondavi, azienda californiana di Napa Valley, firmano un accordo di *joint venture* e fondano Luce della Vite, rispettivamente al 50%. La costituzione della *joint venture* costituisce un importante momento di crescita per l'azienda toscana sia in termini strutturali che strategici perché le consente di rafforzare la propria posizione sul mercato americano, sia dal punto di vista della distribuzione che dell'immagine, di iniziare a sviluppare un approccio *market oriented* e di acquisire ed implementare, con l'aiuto della società *partner*, gli strumenti di pianificazione, gestione e controllo.

Nel 1996 è acquisita Luce, tenuta con 16 ettari di vigneto nel territorio di Montalcino e nel 2002 la tenuta Il Cavallino; Luce, un Supertuscan proveniente da uve Sangiovese e Merlot, è anche il nome del primo vino nato dalla *joint venture*, destinato pressoché esclusivamente al mercato americano.

Nel 1998 l'Azienda acquista la tenuta Santa Maria nella regione del Morellino di Scansano e nel 1999 Luce della Vite acquista nella stessa zona la tenuta La Capitana, le cui uve costituiscono la base produttiva di Lucente, il secondo vino della *joint venture*. La tenuta la Capitana è stata recentemente acquisita dalla Marchesi de' Frescobaldi che, avendo constatato un eccesso del potenziale produttivo rispetto ai fabbisogni produttivi del vino Lucente, sta studiando una gamma di prodotti destinati alla fascia media del mercato.

Le altre tenute storiche dell'Azienda sono situate nel cuore del Chianti Rufina e Chianti Colli Fiorentini (Remole e Massariccia), nel Mugello (Corte), e Nugola, in provincia di Livorno.

Nel 2000, con l'acquisto del 70% di Conti Attems, una storica azienda del Collio, Marchesi de' Frescobaldi, che ha di fatto il controllo completo della gestione, ha allargato i propri confini produttivi non a caso verso una regione vinicola, il Friuli, che è fra le più importanti d'Italia per i vini bianchi di alta gamma, per i quali l'Azienda della Toscana, dove l'80% della produzione è costituito da vini rossi, manifesta una debolezza intrinseca

Nel 2002 l'Azienda accetta l'offerta dell'azienda Mondavi di entrare nella compagine azionaria di Tenuta dell'Ornellaia (50%), azienda produttrice di Supertuscan apprezzati a livello internazionale e nel 2005, esercitando l'opzione d'acquisto della quota di Robert Mondavi Corporation in Ornellaia a seguito

dell'acquisizione della stessa Robert Mondavi da parte di Constellation, la più grande azienda vinicola mondiale, avvenuta nel dicembre 2004, ne rileva l'intera quota del pacchetto azionario. Tenuta dell'Ornellaia mantiene attualmente indipendenza a livello produttivo, di gestione, di comunicazione e di marketing ma usufruisce delle sinergie nel campo della distribuzione.

Più o meno nello stesso periodo Marchesi de' Frescobaldi acquista il 50% delle quote di Luce della Vita che erano la totalità delle quote detenute dalla Robert Mondavi Corporation.

Le acquisizioni di Ornellaia e di Luce della Vite, rese possibili dall'intervento di Mediobanca, hanno determinato la necessità di una ristrutturazione finanziaria dell'Azienda che si è tradotta nello scorporo di tre aziende non storiche (Ornellaia, Luce della Vite e Castel Giocondo) dalla casa madre Marchesi de' Frescobaldi e nella loro successiva comunanza nella nuova *sub holding* Tenute di Toscana che può contare su una superficie vitata di 350 ettari e su una produzione di 4 milioni di bottiglie. Nel corso del mese di maggio 2006 è stata ceduta una quota pari al 25,80% della controllata Tenute di Toscana a *partner* finanziari russi con forte posizionamento internazionale soprattutto nel settore dei superalcolici. Una quota di partecipazione dell'1,9% è andata a Micheal Mondavi, amico e partner storico dei Frescobaldi che con la Folio Fine Wine Partners distribuisce in esclusiva in Usa i vini della casa fiorentina. La cessione si inquadra nel contesto di un rafforzamento strategico delle aziende di prestigio del Gruppo con effetti economici e finanziari significativi sia per la *sub-holding* Tenute di Toscana sia per Marchesi de' Frescobaldi (Basile, 2006; Pieraccini, 2006).

Attualmente l'Azienda possiede e gestisce nove tenute in Toscana situate in zone particolarmente vocate alla produzione di vini pregiati con oltre 4.000 ettari di terra e circa 1.100 ettari di vigneti. Ogni tenuta, che differisce per terreno, ambiente, storia, è una singola entità, con propri responsabili per la produzione e la vinificazione e, al tempo stesso usufruisce delle sinergie del Gruppo a livello di distribuzione e di *marketing*. La produzione si aggira intorno ai 10 milioni di bottiglie.

5.2 Organizzazione

La proprietà dell'Azienda, una Spa dal 1980, è interamente nelle mani della famiglia e numerosi sono i membri della famiglia che con responsabilità e ruoli diversi sono impegnati in Azienda: i fratelli Vittorio, Ferdinando e Leonardo sono rispettivamente presidente del CDA, vicepresidente e responsabile delle relazioni con consorzi ed enti vinicoli, vicepresidente e responsabile del commercio con l'estero; ai loro figli Lamberto, Tiziana e Diana fanno capo rispettivamente la responsabilità della produzione, della comunicazione ed ufficio stampa, e i progetti speciali, in particolare i Frescobaldi Wine Bar di Roma Fiumicino e di Firenze. Fino alla seconda metà degli anni '90 l'Azienda è stata gestita secondo le logiche proprie delle imprese a carattere familiare e fortemente orientate al prodotto e all'investimento agrario, per cui era possibile individuare soltanto due funzioni, produzione e vendita, affidate ai tre fratelli Frescobaldi, con Vittorio Frescobaldi che si occupava anche della gestione, mentre al personale dipendente non erano assegnate responsabilità precise né venivano richieste competenze specifiche. La profonda esperienza in campo viticolo, maturata nel corso della storia, ha sempre alimentato ingenti investimenti in vigneto e in cantina a sostegno di un livello qualitativo crescente mentre l'attenzione riservata alle dinamiche evolutive del mercato era piuttosto modesta e alla funzione *marketing* non era imputato un ruolo strategico, ma un ruolo strettamente tattico di preparazione di materiali di supporto alla vendita.

A partire dal 1996 l'Azienda si è molto evoluta sotto il profilo manageriale perché la gestione è stata affidata a un membro esterno alla famiglia che aveva una lunga esperienza oltre che nel settore del vino anche in quello degli spiriti. Con questa persona, che ricopre tuttora la carica di Amministratore Delegato, è iniziato un processo di riorganizzazione della struttura che ha puntato alla valorizzazione delle risorse manageriali preesistenti mediante la creazione di un organigramma, la divisione formale dei ruoli, l'assegnazione di responsabilità e la definizione delle procedure, all'introduzione di nuove professionalità con competenze specifiche, all'implementazione di un sistema informativo integrato, all'introduzione degli strumenti fondamentali di programmazione e di pianificazione, come il *business plan* e il sistema di *budgeting*. La valorizzazione delle risorse umane è promossa anche da un sistema di incentivazione: tutto il personale dipendente, a partire dai primi livelli,

può beneficiare di un sistema di incentivi, impiantato nel 1998, sulla base di dati oggettivi e soggettivi che attestano il raggiungimento degli obiettivi prefissati; a seconda dei casi e delle eventuali non conformità fra risultati attesi e risultati raggiunti è previsto un piano di formazione a beneficio della persona interessata. Attualmente l'Azienda occupa 200 dipendenti che operano nei diversi settori, dalla produzione, alla gestione, al *marketing* e alla distribuzione.

Questi cambiamenti strutturali si inquadrano all'interno di un processo più generale di riorientamento della cultura aziendale che ha i suoi capisaldi nella valorizzazione del marchio e nella creazione di valore non solo per i clienti diretti, ma anche e principalmente per i consumatori finali. Questi nuovi valori hanno trovato concreta espressione con la strutturazione di una direzione *marketing* e la creazione di comitati misti e di altre forme flessibili di coordinamento interfunzionale. Oltre al contatto quotidiano fra il presidente e l'Amministratore Delegato, esiste in particolare un comitato di indirizzo, formato dalla proprietà e dall'Amministratore Delegato, che si riunisce ogni due mesi, dove vengono presentati e discussi gli indirizzi strategici, che saranno poi riportati nel *business plan*, anche con le funzioni aziendali di pertinenza.

Numerose sono, per esempio, le interazioni positive tra la direzione produzione e la direzione *marketing*: il caso più emblematico è rappresentato da Luce, primo vino della *joint venture* Luce della Vita, creato da Marchesi de' Frescobaldi e da Mondavi per posizionare sul mercato un vino di alta gamma, prodotto con uve Sangiovese e Merlot in quanto rappresentative della tradizione vitivinicola delle due aziende. Un altro esempio è dato dal Nipozzano, prodotto storico dell'Azienda, che si è profondamente evoluto negli ultimi 10-15 anni grazie anche alle indicazioni della direzione *marketing* in seguito ad analisi di mercato. Il caso più recente è rappresentato dal Nugola, prodotto della *joint venture* livornese Vigneti di Nugola tra Frescobaldi (55%) e la famiglia Marchi, cui appartiene la moglie di Vittorio Frescobaldi, dove il *marketing* ha orientato la produzione nell'impiantare le varietà maggiormente richieste dal mercato.

La crescita qualitativa dei vini, unita alla scelta di un posizionamento più marcato, una politica di *marketing* più accurata e una migliore penetrazione del prodotto hanno consentito all'Azienda di crescere a partire dal 1996 ad un ritmo

costante e significativo. Nel 2004 il fatturato consolidato del Gruppo si è attestato a quota 62 milioni di euro: la sfavorevole congiuntura economica legata al debole posizionamento del dollaro sui mercati internazionali ha influito sul dato complessivo che ha mostrato una lieve flessione (-5,3%) rispetto al risultato del 2003.

L'analisi dei punti di forza dell'Azienda indica che il punto di forza strategico è senz'altro il marchio: il marchio rappresenta uno degli elementi su cui l'Azienda sta concentrando maggiormente i propri investimenti, soprattutto in termini di costruzione e diffusione dell'immagine direttamente verso il consumatore finale e i Frescobaldi Wine Bar (uno a Firenze, due all'aeroporto di Roma Fiumicino e un quarto in apertura sempre all'aeroporto) ne costituiscono un esempio, oltre a rappresentare importanti centri di profitto. Gli altri punti di forza sono rappresentati dalla massa critica, sia in termini di quantità ma ancora di più di valore, e da un approccio al mercato maturo che discende da una profonda conoscenza delle sue dinamiche evolutive e che ha portato al miglioramento della struttura interna e del coordinamento interfunzionale, alla strutturazione del rapporto con gli agenti, alla definizione e alla diffusione degli indirizzi strategici da seguire, all'analisi sistematica del mercato.

Un'area di debolezza potenziale è costituita dall'unità commerciale per l'estero, per la quale si avverte la necessità di una ristrutturazione organizzativa sulla base di un'attività programmatica di pianificazione delle opportunità di mercato, di selezione dei distributori, di pianificazione e controllo degli obiettivi, che implica una maggiore integrazione tra la capacità di analisi e la conoscenza specifica del mercato e un forte coordinamento con la direzione *marketing*. Riguardo alla gestione si può osservare che, parallelamente alla crescita dell'Azienda e all'evoluzione del mercato, si è avvertita negli anni '90 l'esigenza di una struttura manageriale solida e di competenze maggiormente specialistiche, ragion per cui Marchesi de' Frescobaldi ha affidato per la prima volta il ruolo di Amministratore Delegato a un membro esterno alla famiglia: è forte e dovrà esserlo ancora di più in futuro l'impegno nel promuovere una positiva interazione tra gestione familiare e manageriale, anche in vista della necessità di pianificare la successione imprenditoriale, attraverso un'attività di formazione della generazione futura di Frescobaldi, che occupa

attualmente ruoli strettamente tattici e non strategici, sugli aspetti gestionali piuttosto che su quelli patrimoniali.

5.3 Marketing informativo

Numerose sono anche le attività di analisi del mercato e di soddisfazione del *trade* condotte sia da analisti interni che da società esterne. A partire dal 1996 l'Azienda effettua ogni due anni un'analisi della percezione del nome Frescobaldi presso il *trade*. Sulla base dei risultati del primo anno si evinceva che i clienti avevano una percezione alta della famiglia ma una visione poco chiara dell'Azienda e del valore dei suoi prodotti, ragion per cui è scattata nel *management* l'esigenza di legare il nome della famiglia al prodotto e di enfatizzare l'innovazione piuttosto che i secoli di storia trascorsi; l'immagine del marchio Frescobaldi si è positivamente evoluta nel corso degli anni ed ha assunto connotati più nitidi nei confronti del *trade*.

La direzione *marketing* effettua un'analisi sistematica della concorrenza sul mercato italiano: il principale concorrente diretto è senz'altro Antinori, l'altra azienda fiorentina di grande tradizione, fondatrice della categoria dei vini Supertuscan, che per prima ha costruito un approccio strutturato con il mercato, la cui percezione in termini di immagine, di struttura e di prodotti, anche se a livelli più alti, è molto simile a quella della Marchesi de' Frescobaldi sia da parte del *trade* sia da parte del consumatore finale. Gli altri punti di riferimento nel panorama della concorrenza italiana sono rappresentati da Gaja, azienda piemontese gioiello dell'enologia mondiale e dall'altra grande azienda toscana Castello Banfi. Al di fuori di questi tre *competitor*, Marchesi de' Frescobaldi prende in esame diverse aziende sulla base delle categorie di prodotto: per esempio per Ornellaia saranno tutte le aziende che producono Supertuscan e per Castel Giocondo tutti i produttori di Brunello di Montalcino di fascia alta. Le analisi sul mercato italiano sono condotte sui dati delle vendite nelle catene della GD e in un *panel* di 900 ristoranti provenienti dai *database* della società AC Nielsen.

L'Azienda provvede due volte l'anno ad analizzare i prezzi dei principali concorrenti in tre mercati di riferimento (in Italia e in Usa utilizza sia i prezzi listino che i prezzi scaffale, mentre in Germania può contare solo su questi ultimi). Inoltre, nei principali mercati, l'*export manager* in collaborazione con l'importatore

sintetizza tutte le informazioni sul mercato di propria pertinenza in tre *report* annuali presentati e discussi in azienda: il primo viene presentato a febbraio e costituisce una sorta di *review* dell'anno precedente in termini di vendite, promozioni, costi; il secondo, a fine maggio, che riporta un'analisi dell'andamento della situazione dell'anno in corso, con utili indicazioni per la preparazione del *business plan* ed il terzo, ad ottobre, serve per la definizione del *budget* per l'anno successivo.

5.4 Organizzazione e orientamento del marketing strategico

L'Azienda si avvale di strumenti formali di pianificazione delle decisioni di *marketing*, come il piano di *marketing*, la cui formulazione e stesura consentono al *management* di definire in modo puntuale gli obiettivi, le strategie e gli strumenti operativi.

L'obiettivo strategico dell'Azienda è quello di essere il più prestigioso produttore toscano di vino: oltre al controllo delle risorse produttive, al rispetto della qualità delle uve e all'uso di nuove tecnologie, l'Azienda, in maniera coerente rispetto alle proprie risorse, ha pianificato il *marketing* strategico in funzione della valorizzazione del marchio puntando su tre elementi: una distribuzione di qualità, una comunicazione diretta al consumatore finale e l'acquisizione/sviluppo di competenze distintive per migliorare la gestione delle politiche di prodotto. Considerando, infatti, l'evoluzione del mercato e la ristrutturazione dell'Azienda da un punto di vista societario, la direzione *marketing* sta valutando l'opportunità di affidare la responsabilità di ciascun marchio ad una persona diversa allo scopo di razionalizzare il sistema di gestione dei marchi e fornire un unico punto di riferimento sia all'interno che all'esterno dell'Azienda. Un altro elemento importante del *marketing* strategico è l'allargamento del portafoglio prodotti mediante *partnership* o l'acquisizione di marchi.

5.5 Marketing operativo

5.5.1 Politiche di prodotto e di prezzo

L'Azienda ha come punto di partenza la particolare cura del vigneto. Ha una profonda e consolidata esperienza nella coltivazione del Sangiovese, ma ha acquisito anche particolare competenza nella coltivazione di Merlot, Chardonnay, Cabernet

Sauvignon e Pinot Noir. Negli anni recenti l'Azienda ha puntato alla netta riduzione della resa a pianta di vite (5.500 piante ad ettaro, con rese medie di 45 hl/ha); il sistema di allevamento è il cordone speronato. Il rinnovamento e l'ammodernamento nelle tenute delle tecniche nei vigneti e in cantina costituiscono tuttora un impegno molto rilevante che assorbe una fetta considerevole degli investimenti: l'Azienda sta impiantando e reimpiantando con un ritmo di oltre cento ettari di vigneto l'anno e ha piantato in tutte le tenute delle varietà sperimentali per approfondire la conoscenza di vitigni diversi, in rapporto a differenti zone di produzione.

La gamma di prodotti della Marchesi de' Frescobaldi è molto complessa. Mediante una strategia di differenziazione focalizzata su segmenti di mercato specifici, l'Azienda gestisce quattro marchi: Marchesi de' Frescobaldi, Luce della Vita, Ornellaia e Conti Attems. Marchesi de' Frescobaldi è un marchio ombrello che identifica i vini prodotti in 6 tenute che sono posizionati nella fascia media e medio-alta del mercato. Si tratta, infatti, sia di vini *premium*, con un buon rapporto qualità/prezzo (come i vini di Castello di Pomino), sia di vini *superpremium* (*cru* e *blend*), particolarmente complessi e strutturati, che ricevono premi e riconoscimenti importanti (come il Brunello della tenuta Castel Giocondo).

I vini di Luce della Vita (prodotti da uve Sangiovese e Merlot) e, soprattutto, quelli di Ornellaia (prodotti esclusivamente da vitigni alloctoni), un'azienda che rappresenta il fiore all'occhiello della produzione di vino di elevata qualità, appartengono alle categorie dei vini *ultrapremium* e *icon*. Questi segmenti sono caratterizzati da un'immagine elitaria del prodotto, rafforzata da una distribuzione esclusiva, limitata a locali prestigiosi.

Il marchio Conti Attems include 7 vini di alta gamma, quasi tutti bianchi.

In termini generali, l'approfondimento della linea è frutto dell'orientamento imprenditoriale del vertice, che da un lato ha voluto competere con i produttori raffinati e prestigiosi e dall'altro ha inteso essere presente su mercati più ampi, con prodotti più vicini agli *standard* del settore.

L'offerta dell'Azienda è completata da un olio, una grappa e uno spumante brut millesimato.

5.5.2. Politiche di comunicazione

L'Azienda negli anni più recenti ha investito molto in progetti di comunicazione; attualmente investe più del doppio della media del mercato per sostenere e valorizzare il marchio mediante progetti di comunicazione rivolti sia all'esterno che all'interno. Numerose sono le iniziative indirizzate ai diversi attori del mercato: oltre ad un'intensa attività di pubbliche relazioni, comunicazione su stampa e di eventi nelle principali città del mondo, l'Azienda apre le proprie tenute ai maggiori esponenti del mondo della cucina e del vino, ad *opinion leader* e ai clienti (4.000 *trade partner* e 1.000 consumatori all'anno), mentre agli importatori dei vari mercati ha recentemente distribuito un *book* contenente le linee guida da seguire per attuare una politica di *branding* mediante l'utilizzo dei materiali promozionali. Internamente, invece, i *manager* sono impegnati nella strutturazione di un progetto di comunicazione per diffondere in tutti i reparti la conoscenza del valore del marchio e sottolineare l'importanza del ruolo che ogni dipendente ha nel processo di rafforzamento del marchio e di creazione di valore aggiunto per il consumatore finale.

5.5.3 Politiche di distribuzione

Mercato italiano

Il mercato italiano assorbe il 35% della produzione. I vini *super* e *ultra premium* sono destinati al canale della ristorazione e dell'asporto tradizionale e i *premium* principalmente al canale moderno. La distribuzione è organizzata mediante un *network* di 94 agenzie, che corrispondono a circa 150 agenti, coordinati da 5 capi area, che copre tutto il mercato nazionale. L'Azienda non è in grado di esercitare un forte potere contrattuale nei confronti della rete di vendita, che è interamente costituita da agenti plurimandatari, per cui ha investito molto nell'ottimizzazione della rete di vendita, definendo e attuando un sistema di controllo, volto sia a monitorare la *performance* degli agenti, per verificare che l'applicazione delle linee guida e delle politiche commerciali aziendali avvenga in maniera corretta, sia a fornire elementi di supporto per le loro attività.

Innanzitutto, i capi area svolgono un'attività continua di formazione offrendo tutti gli strumenti più idonei per difendere e valorizzare il marchio ed affiancano

quotidianamente gli agenti. Il controllo della rete è affidato ad un analista interno che mensilmente realizza un *report* che, sulla base delle statistiche di vendita e di alcuni elementi qualitativi come le modalità di applicazione delle promozioni, fornisce anche alla direzione *marketing* suggerimenti preziosi, che verranno poi trasmessi agli agenti, riguardo alle maggiori opportunità offerte da una strategia promozionale piuttosto che da un'altra. Il *geomarketing*, vale a dire la mappatura dei ristoranti e delle enoteche italiane, che rappresentano i mercati di riferimento per l'Azienda, rappresenta un utile strumento a disposizione dell'agente che nelle aree strategiche provvede ad aggiornare progressivamente il *database* aziendale; questo strumento, implementato nel 2003, consente anche un controllo più capillare della redditività delle varie aree da parte dell'Azienda, oltre che a costituire una preziosa fonte di informazione.

Inoltre la rete vendita è completamente informatizzata: gli agenti, ma anche i clienti possono accedere grazie ad un *browser* al portale aziendale attraverso un normale collegamento ad Internet; gli agenti trasmettono gli ordini, ne controllano lo stato di avanzamento, possono rintracciarli presso il corriere e acquisiscono in tempo reale tutte le informazioni relative a variazioni in materia di listini, campagne promozionali, offerte; anche i clienti possono accedere alle informazioni relative ai propri ordini, alla loro evasione e alla consegna della merce. Naturalmente anche l'Azienda, attraverso la realizzazione di questo sistema integrato, informativo e gestionale, ha conseguito una sensibile riduzione dei costi di distribuzione delle informazioni verso la periferia, il controllo formale degli ordini immessi dagli agenti e un flusso di comunicazione più strutturato ed immediato, raggiungendo in definitiva una maggior efficacia da parte della rete di vendita e il miglioramento complessivo nel livello di servizio offerto al cliente.

Mercato estero

Il 65% della produzione è distribuito in sessanta Paesi attraverso un importatore. Il canale principale è la ristorazione, seguito dall'asporto tradizionale e dal moderno. L'Azienda presenta sistemi di distribuzione più o meno strutturati a seconda del mercato e, dopo aver constatato che non solo in Italia ma anche all'estero i distributori sono stati colti impreparati dall'evoluzione del mercato, ha

deciso di instaurare un rapporto diretto con i suoi mercati più importanti, sostenendoli nell'attività di valorizzazione del *brand*.

In Germania, dove il marchio Frescobaldi gode di grande notorietà grazie anche ad un'agenzia di pubbliche relazioni, operano un unico importatore, che ha i propri agenti, e un *network* di grossisti italiani, serviti direttamente dall'Azienda, e che a loro volta riforniscono la ristorazione italiana. L'importatore è coadiuvato nell'attività di distribuzione e promozione del marchio dagli *export manager*, dipendenti aziendali; tutti questi soggetti, unitamente alla direzione *marketing* hanno il compito di sviluppare il piano annuale di *marketing* per il mercato tedesco. Sul mercato statunitense, dove l'Azienda cerca di incentivare in particolare la domanda di vini a bicchiere per incrementare i consumi nella ristorazione, la distribuzione, affidata inizialmente al gruppo Mondavi, è ora nelle mani della Folio Fine Wine Partners, una piccola società fondata da Micheal Mondavi dopo la vendita dell'azienda a Constellation. Accanto a questa società, che ha anche un ufficio di comunicazione, opera un *area manager* che svolge attività di promozione per tutti i prodotti del Gruppo Frescobaldi e che si occupa insieme all'importatore e alla direzione *marketing* della costituzione del piano annuale di *marketing*. In mercati meno importanti come la Lettonia o l'India i sistemi di distribuzione sono meno articolati: l'Azienda si limita a presentare il proprio portafoglio prodotti all'importatore, proponendo, in alcuni casi, dei progetti di *marketing* già sperimentati in altri Paesi che l'importatore può decidere o meno di applicare. Critica appare invece la posizione, alla pari di quella del vino italiano nel suo complesso, sul mercato inglese: l'Azienda nutre forti dubbi sulla possibilità di riuscire a recuperare quote in un mercato che attualmente mostra scarso interesse nei confronti del vino italiano e sempre comunque in associazione al cibo italiano e in cui il canale *off* è dominato dai vini australiani che stanno iniziando a invadere anche il canale *on*.

In ogni caso, indipendentemente dall'importanza del mercato, Marchesi de' Frescobaldi richiede contrattualmente un *report* mensile sulle vendite di ciascun importatore e in Germania e negli Stati Uniti, essendo in contatto diretto con il sistema informativo degli importatori, è in grado di recuperare autonomamente tutte le informazioni sulle vendite che sono oggetto di analisi e di elaborazione da parte di un ufficio interno.

6. Cantina di Soave

6.1 Storia e sviluppo dell'impresa

La cantina di Soave (VR) è una società cooperativa a responsabilità limitata fondata nel 1898. Con un fatturato di 61 milioni di euro nel 2005 è fra le prime 10 cantine italiane. E' la maggiore realtà vitivinicola cooperativa di primo grado operante su tutto il territorio italiano, potendo contare su una base sociale di quasi 1.700 soci che gestiscono 4.200 ettari di vigneto. Possiede 5 stabilimenti e produce il 34% di tutto il Soave Doc e Docg, il 47% di tutto il Valpolicella Doc e quasi il 50% di tutto il Soave Classico.

Cantina di Soave è stata la prima cooperativa di vinificazione veneta. Nei primi anni del '900 annoverava 115 soci e provvedeva alla vinificazione delle uve per una produzione complessiva di 6.500 ettolitri di vino; già nel secondo dopoguerra il numero dei soci aderenti era aumentato a 434 e il potenziale di ricevimento dell'uva a 130.000 quintali. Negli anni '60, l'Azienda ha effettuato notevoli investimenti dal punto di vista strutturale, realizzando il nuovo stabilimento di vinificazione in Viale della Vittoria, che è l'attuale sede rappresentativa e dirigenziale di Cantina di Soave, e acquistando lo stabilimento Ruffo, in cui vennero concentrate lavorazioni di particolare pregio, come quella dello spumante metodo classico.

Nel corso degli anni '90 la Cantina ha intrapreso un percorso che è passato inizialmente attraverso l'acquisizione del mercato delle bottiglie a *private label*: grossi contratti in termini di numero di bottiglie con grandi catene della distribuzione moderna a cui forniva prodotti a loro marchio. Sei anni fa, la Cantina ha cambiato questo tipo di logica e ha puntato alla creazione e al consolidamento di marchi propri, nella consapevolezza che per mantenere un valore aggiunto e avere un proprio mercato non bisogna soltanto fornire servizi ma produrre e vendere marchi di proprietà, caratterizzati da un buon rapporto qualità/prezzo e supportati da iniziative promozionali innovative, rivolte non soltanto all'incremento delle vendite ma anche al miglioramento e alla valorizzazione dell'immagine aziendale. Naturalmente questo processo di miglioramento continuo della qualità è stato sostenuto mediante il coinvolgimento dei soci nel processo di miglioramento viticolo attraverso la continua attività di formazione e assistenza ad opera dello *staff* di agronomi dell'Azienda.

Nel 1994 viene acquisita l'azienda trentina Equipe 5 e si completa lo stabilimento di imbottigliamento in Viale della Vittoria, continuano gli investimenti di natura tecnologica (presse, serbatoi termocondizionati) e in risorse umane (acquisizione di una solida struttura di *management*).

Nel 1996 inizia una politica di crescita per incorporazione di cooperative più piccole della zona con la fusione della Cantina Sociale di Cazzano di Valtramigna (VR):oggi la Cantina, assieme ad altre tre cantine, controlla il 70% della produzione di Soave, che è l'unica denominazione italiana gestita perché questi quattro produttori evitano di produrre quantitativi superiori rispetto a quelli che il mercato può assorbire e non sono costretti a declassare il prodotto o di compiere azioni speculative. Questo ha premiato la Cantina in alcuni importanti mercati come l'Inghilterra perché la tenuta dei prezzi ha ostacolato l'ingresso in grande distribuzione dei produttori australiani.

Questa politica di crescita prosegue con l'acquisizione della Cantina di Illasi (VR) nove anni dopo. A partire dalla primavera del 2005, la Cantina di Soave, in virtù dell'incorporazione della Cantina Sociale di Illasi, ha acquisito il controllo del 47% della Doc Valpolicella. Lo scopo principale del progetto è stato proprio quello di migliorare la gestione di questa denominazione e di garantire la stabilità dei prezzi delle uve, evitando speculazioni al rialzo o al ribasso: immediatamente dopo la fusione, la riduzione del valore di mercato delle uve del Valpolicella si è arrestata ed è iniziata un'inversione di tendenza che ha portato nel 2006 a una rivalutazione del 20% rispetto all'anno precedente. Per effetto di questa operazione l'Azienda si presenta come il più importante produttore di vini di collina dal momento che 3.000 dei suoi 4.200 ettari sono situati in collina.

Questa logica di espansione attraverso l'incorporazione di altre cooperative sarà attivata e applicata anche in futuro, qualora se ne presenti l'occasione: in particolare, l'Azienda vorrebbe estendere il proprio controllo sulla denominazione del Soave Classico, nell'ambito della quale le troppe divisioni interne comportano problemi di instabilità dei prezzi. In questa logica si segnala recentemente una *joint venture* tra la Cantina di Soave e la Cantina Ermes di Santa Ninfa (TP), di cui imbottiglia e commercializza i vini. In questo modo Cantina di Soave ha potuto rispondere alle richieste dei clienti esteri (importatori che servono la ristorazione e la

grande distribuzione) e valorizzare la propria rete distributiva, mentre l'azienda siciliana, una cooperativa nata nel 1998 e che attraverso un migliaio di soci gestisce 4500 ettari di vigneto, arrivando a lavorare 450.000 quintali d'uva all'anno, può avvalersi della forza commerciale e della distribuzione in Italia e all'estero della Cantina di Soave.

Nel 2003 è inaugurato l'allora Borgo Covergnino, sede della Cantina Ruffo, oggi Borgo Rocca Sveva, simbolo del Progetto Qualità di Cantina di Soave, luogo di vinificazione delle uve destinate alle produzioni della Selezione Rocca Sveva, la linea di alta qualità della Cantina di Soave, ma anche di attività promozionali e convegnistiche; con il Borgo, meta enoturistica per 20.000 visitatori all'anno che hanno la possibilità di compiere visite guidate attraverso tutte le fasi di lavorazione e corsi di degustazioni, la Cantina si propone anche nel panorama dell'enoturismo e diventa motore di una sempre migliore e più diffusa cultura del vino e del territorio. Il Borgo ha avuto anche il merito di creare un forte spirito di gruppo all'interno della compagine sociale, aumentando il senso di appartenenza dei soci.

La politica di sviluppo del mercato e di valorizzazione del marchio ha portato premi e riconoscimenti prestigiosi ai prodotti dell'Azienda, determinando in 10 anni l'incremento del fatturato del prodotto imbottigliato dai 10 milioni di euro del 1995 ai 37 milioni di euro del 2005. Tuttavia la presenza della Cantina nel mercato del vino sfuso continua ad essere significativa sia in termini di volumi commercializzati (300.000 ettolitri) sia in termini di valore della produzione, avendo fatto registrare nel 2005 un fatturato pari a 24 milioni di euro. L'elevata remunerazione della vendita del vino sfuso è alla base della scelta della Cantina di continuare a produrlo e, in particolare, di mantenere invariato il rapporto di uno a uno fra volumi di vino sfuso e volumi di vino confezionato. Anche nel mercato del vino sfuso la Cantina attua una politica di differenziazione della produzione, in modo da fornire un'adeguata risposta ai fabbisogni dei clienti, offrendo tipologie diverse, da quelle base spumante a prodotti di nicchia destinati a imbottiglieri che necessitano di piccoli volumi di elevato livello qualitativo, in modo da diventare un punto di riferimento per quegli imbottiglieri che nell'ambito delle denominazioni Soave e Valpolicella ricercano costanza, qualità e garanzia del prodotto.

Recentemente, la Cantina ha acquistato la proprietà di un immobile contiguo alla Cantina di Viale della Vittoria per costruire un nuovo magazzino e sta valutando la necessità di compiere altri investimenti strutturali come il rinnovo dello stabilimento di pigiatura di Viale della Vittoria che risale al 1962.

6.2 Organizzazione

Al vertice della struttura organizzativa si colloca il Consiglio di Amministrazione guidato dal Presidente, che lavora in Cantina da 35 anni. Solitamente nelle cooperative le scelte di politica gestionale non sono affidate al Consiglio di Amministrazione, che è costituito da agricoltori esperti di viticoltura ma non di organizzazione e gestione aziendale, ma al Direttore Generale e, certamente, uno dei punti di forza della Cantina di Soave è rappresentato dalla spiccata managerialità dei tre Direttori che si sono succeduti nel corso degli anni e che hanno contribuito in maniera determinante affinché la Cantina stabilisse alcuni primati: è stata la prima ad affinare il vino negli anni '70 e a godere di questo valore aggiunto perché otteneva una remunerazione maggiore e la prima negli anni '90 ad iniziare l'attività di imbottigliamento, seguita a ruota da altre cooperative.

Il rapporto tra Consiglio di Amministrazione e Direttore Generale è talvolta conflittuale perché il Consiglio di Amministrazione è tendenzialmente prudente, poco propenso ad approvare scelte innovative, privilegiando investimenti tecnologici piuttosto che proposte che riguardino il *marketing* e l'immagine; l'esempio più recente riguarda il progetto di Borgo Rocca Sveva che il Presidente del Consiglio di Amministrazione e il Direttore Generale hanno avuto difficoltà a far approvare dai soci che pensavano fosse un investimento esoso e non remunerativo.

La Cantina ha 120 dipendenti ma durante la vendemmia e le festività natalizie e pasquali assume altri 100 lavoratori.

Il Direttore Generale si occupa direttamente dell'ufficio del personale e dell'ufficio acquisti del vino, fissando all'inizio di ogni vendemmia, sulla base delle statistiche di vendita del prodotto confezionato, degli ordini dei clienti attuali e potenziali e dell'andamento della vendemmia, un programma di produzione generale, cioè la quantità di vino di cui la Cantina ha bisogno per soddisfare le richieste dei clienti durante l'anno. Naturalmente non si tratta di un programma di produzione

puntuale perché durante l'epoca di raccolta non è possibile definire esattamente il fabbisogno di vino, per cui il direttore tecnico sulla base dei programmi di imbottigliamento che sono trisettimanali, comunica al Direttore Generale l'eventuale necessità di approvvigionamento di vino; si procede solitamente all'acquisto di vino per non perdere clienti che magari l'anno successivo effettueranno un ordine più consistente.

Secondo la direzione generale, la logistica è uno dei punti di forza dell'Azienda che registra appena un 3% di ritardo nelle consegne dovuto al trasportatore. Gli ordini vengono generalmente trasmessi in formato cartaceo, controllati e inseriti nel *software* aziendale da un addetto interno alla logistica e verificati dall'unità tecnica, che dopo aver accertato la disponibilità del prodotto, conferma l'ordine con la data di evasione alla logistica che a sua volta provvede a dare la conferma al cliente. Successivamente l'unità logistica concorda con il corriere le date del carico ma non si occupa della trattativa relativa al trasporto né dell'organizzazione dei carichi perché il trasporto è franco cantina, cioè è a cura del cliente; eccezionalmente l'Azienda utilizza tre mezzi di proprietà per grosse partite di merce da collocare nel Nord Italia. Il programma di scorte minime è variabile in funzione della velocità di rotazione dei prodotti: per quelli ad alta velocità lo stoccaggio consente un'autonomia di sei mesi, mentre per i prodotti a bassa velocità si hanno scorte per uno-due mesi.

La Direzione coordina nove unità costituite da più unità di personale. L'unità commerciale per l'Italia è composta da un direttore e da due responsabili di vendita che si occupano della gestione della rete vendita aziendale. L'unità commerciale per l'estero, attualmente costituita da un direttore e da tre collaboratori, è stata riorganizzata nel 2002 quando è stato individuato un responsabile, mentre prima era il direttore generale che sovrintendeva anche alla direzione commerciale estera, ed è proseguita con una specifica ripartizione dei ruoli. Nel 2004, dopo aver verificato una forte crescita sui mercati internazionali e la necessità di risolvere alcuni problemi di gestione interna (sovrapposizioni dovute alla non perfetta suddivisione dei compiti, disagi per il cliente che desidera interloquire sempre con la stessa persona), si è proceduto all'assegnazione di specifici mercati e clienti a persone diverse, in modo da fornire un unico punto di riferimento sia all'interno che all'esterno della

compagine aziendale. Allo stesso tempo si è lavorato e si sta ancora lavorando molto per raggiungere un buon livello di intercambiabilità. Le riunioni interne non sono programmate, di solito si effettuano con scadenza mensile o ogni qual volta se ne avverte l'esigenza.

Le riunioni tra il Direttore Generale ed il personale per la definizione e la diffusione degli obiettivi aziendali sono effettuate a livello di una o più unità organizzative e coinvolgono i dirigenti e, in molti casi, i loro collaboratori, ma non tutti gli altri dipendenti. In genere queste riunioni non sono pianificate e si svolgono anche al di fuori dell'orario di lavoro: il sistema di certificazione della qualità ISO 9001: 2000 prevede una serie di incontri di coordinamento che vengono effettuati con la ritualità prevista, ma si tratta di riunioni di mantenimento del sistema piuttosto che di ragionamento strategico.

Numerosi sono gli esempi di integrazione tra unità organizzative diverse per il raggiungimento di obiettivi comuni. L'unità commerciale estera si coordina con la direzione generale, la direzione commerciale per l'Italia e, in particolare, con la direzione tecnica per la risoluzione di problematiche comuni (etichettatura, chiusura delle bottiglie, ...) e a cui fornisce un supporto con i clienti esteri in sede di verifica degli standard ISO, BRC, IFS. In generale, quindi, le riunioni tra l'unità tecnica e quella commerciale, che rappresentano due punti nevralgici dell'ossatura organizzativa di un'impresa vitivinicola, sono motivate principalmente dalla necessità di valutare ed, eventualmente, di soddisfare le richieste dei clienti in termini di modifica del prodotto (della confezione o delle caratteristiche organolettiche). L'Azienda che è molto attenta alle esigenze del mercato e alla cura dei servizi cerca sempre di assecondare i clienti soprattutto quelli importanti, come un *buyer* tedesco che nel 2005 aveva richiesto una bottiglia più alta di 5 mm; chiaramente è meno complicato predisporre la modifica degli elementi del *packaging*, ma comunque come nel caso dell'etichetta retro-adesiva di formato differente da quello tradizionale richiesta da un *buyer* inglese bisogna sostenere dei costi, approntando una modifica alla macchina etichettatrice o proponendo soluzioni alternative al cliente. Naturalmente, le richieste di differenziazione dei prodotti (vino più fruttato, più secco, ...) sono più complicate da gestire e da soddisfare perché

richiedono la perfetta conoscenza ed applicazione delle tecniche di coltivazione e di vinificazione più idonee e specifiche per le diverse tipologie di uva

Si evidenzia, in definitiva, un buon livello di coordinamento interfunzionale e una buona distribuzione del lavoro e dei ruoli che fa sì che non ci siano problemi rilevanti di sovraccarico di lavoro.

Emerge, inoltre, una buona gestione delle relazioni con i dipendenti delle cantine sociali acquisite e una buona modalità di divisione ed organizzazione del loro lavoro. I dipendenti delle ex Cantine di Valtramigna e di Illasi si sono perfettamente integrati nella nuova compagine aziendale; è chiaro che hanno dovuto accettare riposizionamenti di ruolo inserendosi a livelli decisionali più bassi, ma non hanno manifestato malumori e insoddisfazione anche perché Cantina di Soave rappresenta una realtà aziendale di gran lunga più complessa rispetto alle due ex cooperative venete, dedite solo alla produzione di vino grezzo e/o affinato, che difficilmente sarebbero stati in grado di gestire. Alcuni di questi dipendenti svolgono lo stesso tipo di lavoro (per esempio il responsabile amministrativo dell'ex Cantina di Valtramigna è l'attuale vice direttore amministrativo a Soave; un tecnico e una persona dell'ufficio di gestione dei soci dell'ex Cantina di Illasi ricoprono lo stesso ruolo). Altri, invece, ricoprono incarichi diversi: la Cantina, dopo la crescita enorme nel mercato dell'imbottigliato degli ultimi anni, soprattutto nel canale moderno, aveva bisogno di una persona che si occupasse di tutti gli aspetti del rapporto di fornitura con la GD (contratti, prezzi, scontistica, promozioni, ...) e ha affidato questo ruolo al responsabile amministrativo dell'ex Cantina di Illasi.

Con la crescita della compagine aziendale si fa sempre meno ricorso a società di consulenza: nel corso degli ultimi anni sono stati creati internamente anche l'ufficio stampa e l'ufficio pubbliche relazioni; l'ufficio legale è, invece, esterno ma si occupa di aspetti di natura gestionale e non strategica. L'Azienda, inoltre, si serve di due laboratori esterni per alcuni tipi di analisi.

L'Azienda possiede un *software* gestionale implementato 10-15 anni fa da una società di consulenza che periodicamente lo aggiorna per venire incontro alle richieste del cliente (la spesa media annuale è pari a 6.000 euro); la gestione interna è affidata al direttore tecnico. La procedura proposta inizialmente dalla società esterna era minimale, cioè consentiva all'Azienda di soddisfare soltanto le esigenze fiscali;

oggi, invece, è possibile gestire finanza, contabilità industriale e di magazzino, produzione, vendite e rapporto con i soci.

6.2.1 Rapporto con i soci

La Cantina di Soave è una cooperativa di primo grado per cui la base sociale è costituita dai soci-produttori che sono anche proprietari e che la finanziano in due modi: conferendo le uve raccolte ogni anno dai propri fondi e, se ne hanno disponibilità, depositando una somma di denaro.

Riguardo al primo aspetto, i soci forniscono annualmente il corrispettivo di 25-30 milioni di euro di uva e concedono alla Cantina un credito che verrà saldato nel corso dell'anno successivo in 5 rate.

La Cantina ricorre, inoltre, all'autofinanziamento ritirando soldi, per un valore di 15 milioni di euro, da 300 soci ai quali rilascia un libretto di risparmio e che remunera ad un tasso netto del 2,62%; considerando il forte potere contrattuale di cui gode avrebbe potuto trovare conveniente anche accendere un mutuo presso una banca ma ha preferito questa soluzione per fidelizzare maggiormente i soci. I soci possono aprire o chiudere questo tipo di rapporto con l'Azienda in qualsiasi momento e hanno facoltà di effettuare versamenti e prelievi; il 30 giugno, che è l'ultimo giorno di esercizio, si chiude il bilancio: l'Azienda calcola gli interessi e li capitalizza sul libretto.

I nuovi soci pagano una tassa di immissione di 6.000 euro, che vengono iscritti nel patrimonio netto e non sono più restituibili, e 100 euro per ettaro di capitale sociale che vengono invece restituiti se decidono di interrompere il rapporto con la Cantina. In realtà, la Cantina non teme che i soci possano chiedere il recesso, anzi nel corso degli anni ne sono arrivati di nuovi perché da sempre remunera le uve ad un prezzo più alto di quello delle altre cooperative e degli altri produttori privati.

La liquidazione delle uve nel 2005 ha superato i 27 milioni di euro con una redditività per ettaro tra le più alte in Italia e rappresenta il massimo risultato mai raggiunto.

6.2.2 Produzione

I soci conferiscono annualmente 900.000 quintali di uva in 4 stabilimenti della Cantina (quello di Via Roma non è più operativo), che hanno un potenziale di ricevimento di circa 30.000 quintali di uve al giorno. La qualità delle uve è valutata in termini di grado zuccherino e sanità e sulla base della tabella di numerazione, messa a punto dall'unità tecnica, si determina un punteggio che corrisponde ad una certa liquidazione per il socio-conferente; si sta valutando l'eventualità di controllare in futuro anche altri parametri come il contenuto di azoto, l'estratto secco, il colore l'equilibrio fra gli acidi.

Il *software*, presente in tutti e 4 gli stabilimenti della Cantina, consente di gestire in modo ottimale l'operazione di conferimento delle uve durante il periodo della vendemmia e, in generale, tutti i processi produttivi garantendo un elevato livello di intercambiabilità dei rispettivi tecnici di stabilimento.

Le uve conferite arrivano da vari vitigni, i più impiegati sono Garganega, Trebbiano di Soave per il Soave e Corvina e Rondinella per il Valpolicella.

Complessivamente, Cantina di Soave possiede 21 linee di pigiatura e 3 di imbottigliamento. I processi di vinificazione e di affinamento sono effettuati in ogni stabilimento, mentre all'imbottigliamento sono adibiti soltanto gli stabilimenti di Viale della Vittoria e di Borgo Rocca Sveva. La struttura di Cazzano di Valtramigna rappresenta il centro di appassimento delle uve per la produzione dell'Amarone e in un'ottica di specializzazione enologica è stata destinata quasi esclusivamente alla vinificazione ed elaborazione di vini rossi.

Dalla lavorazione delle uve si ricavano mediamente 600.000 ettolitri di vino: la metà è destinata al mercato del vino sfuso e l'altro 50% al mercato dell'imbottigliato per un totale di 30-35 milioni di bottiglie, metà a marchio del produttore e l'altra metà a marchio del distributore. La Cantina acquista anche vino sia da privati (30.000 ettolitri) che da altre cooperative (40.000 ettolitri), a seconda dell'andamento della vendemmia e del mercato.

6.3 Marketing informativo

Le informazioni relative agli indirizzi di mercato, ai vitigni e ai vini di tendenza e ai gusti dei consumatori sono considerati un patrimonio prezioso e

agiscono da supporto nelle scelte strategiche di natura produttiva e commerciale e sono acquisite sia attraverso fonti esterne (agenti e importatori) sia internamente: nella Cantina non ci sono specifiche unità organizzative che si occupano dell'attività di analisi e di elaborazione sistematica dei dati e delle informazioni di mercato, ma sia l'ufficio estero che quello tecnico partecipano continuamente a manifestazioni, convegni, visitano nuovi mercati e aziende del Nuovo Mondo, stabiliscono contatti con tecnici, *buyer* ed esperti del settore. La Cantina non effettua né ricerche di mercato né analisi di soddisfazione dei clienti.

L'analisi della concorrenza ha per oggetto i produttori di vini veronesi che per gamma di prodotti e dimensioni sono paragonabili a Cantina di Soave: Pasqua, Bolla, Gruppo Italiano Vini (la Cantina ha una partecipazione nel Gruppo Italiano Vini che ritira dalla stessa quantità rilevanti di vino), e tutte le cantine sociali della zona per la linea Cadis e aziende di dimensioni contenute (Gini, Cantine del Castello, Pieropan, Bertani, Tedeschi) per marchi di prestigio come Rocca Sveva.

Sia in virtù di rapporti personali che professionali (seminari, corsi di aggiornamento), i dirigenti incontrano periodicamente i *competitor* diretti, si confrontano sulle problematiche aziendali e si scambiano informazioni sull'andamento della gestione, sulla politica degli investimenti anche se ammettono che tutte queste informazioni, perlomeno quelle sulle altre cooperative, sono pressoché inutili perché la Cantina rappresenta la realtà più innovativa della zona e difficilmente individua un altro soggetto da imitare. Storicamente il modello di riferimento per l'Azienda è il Gruppo Italiano Vini, di cui è socia e questo le permette di ottenere informazioni interessanti sull'andamento dei mercati o sull'evoluzione di canali di distribuzione.

6.4 Organizzazione e orientamento del marketing strategico

Negli ultimi anni Cantina di Soave ha puntato molto sulla politica di marchio, su una logica di sviluppo, ampliando gli impianti produttivi e attuando una strategia di acquisizioni, investendo sulla pubblicità e migliorando la commercializzazione.

L'obiettivo strategico della Cantina è quello di valorizzare tutti i marchi aziendali in tutti i canali e su tutti i mercati, aumentando il numero delle bottiglie prodotte a marchio rispetto alle bottiglie prodotte a marchio di terzi

La Cantina ritiene che questo obiettivo strategico potrà essere raggiunto soltanto attraverso una politica di gestione e di valorizzazione delle denominazioni di territorio (Soave e Valpolicella): in maniera coerente rispetto alle proprie risorse, già da molti anni, interviene strutturalmente sull'offerta mediante l'acquisizione di altre cantine sociali locali in modo da potenziare la capacità di conferimento dell'uva da parte dei propri soci per poter garantire la qualità dei prodotti e per poter meglio tutelare la produzione. La Cantina, infatti, opera nella convinzione che le denominazioni rappresentino un importante patrimonio da difendere e da valorizzare e che soltanto la loro corretta gestione, coordinata con gli altri soggetti produttivi e di concerto con i Consorzi, potrà assicurare stabilità di reddito ai soci conferenti, garantendo che i suoi vini siano posizionati sul mercato ad un prezzo equo evitando l'innescò di meccanismi speculativi, e consentire di fronteggiare meglio la concorrenza sui mercati esteri grazie al controllo di una massa critica che permette una politica di espansione commerciale fondata su strategie più efficaci di *marketing* e di penetrazione di canali e di mercati. Potrà, inoltre, determinare un aumento del potere contrattuale dei produttori nei confronti della GD che oggi ha una forza commerciale superiore a quella del prodotto, in grado di condizionare gli acquisti esasperando la concorrenza fra i prodotti e i fornitori, ed ha la possibilità di mettere in crisi una denominazione decidendo di non commercializzarla più o riducendo annualmente la marginalità del prodotto.

6.5 Marketing operativo

6.5.1 Politiche di prodotto e di prezzo

La Cantina produce 100 referenze a marchio proprio e 200 *private label*; si pone sul mercato con una gamma di prodotti molto ampia, che copre varie fasce di prezzo e raggiunge varie tipologie di clientela, che va dal Soave, all'Amarone, dal Recioto allo Spumante Metodo Classico, dal Bardolino al Custoza. I prodotti sono ripartiti in 10 linee, di cui 8 specializzate e 2 non specializzate.

Le linee con una specializzazione per canale sono:

- Cadis: comprende 2 Docg, 4 Doc speciali, 5 Doc, 14 Igt, oli e grappe; è commercializzata nella grande distribuzione.

- Terre al Lago: comprende vini prodotti con le uve del lago di Garda (Pinot, Chardonnay, Sauvignon, Merlot, Cabernet Sauvignon, Pinot nero); è commercializzata nella grande distribuzione.

- Le Poesie: vasta gamma di vini bianchi e rossi dedicata esclusivamente alla ristorazione con attenzione particolare alle trattorie qualificate.

- Equipe 5: gli spumanti Metodo Classico sono prodotti nelle cantine di Borgo Rocca Sveva e sono riservati alle enoteche, alla ristorazione e ai migliori bar.

- Rocca Sveva: inizialmente prodotta nello stabilimento di Viale della Vittoria, ora la linea di qualità dell'Azienda, prodotta con le uve di 120 soci selezionati, è interamente realizzata a Borgo Rocca Sveva. Della linea Rocca Sveva fanno parte vini classici Doc speciali come il Recioto classico e l'Amarone della Valpolicella, vini classici Doc, vini classici del Garda, la selezione della Grotta, i Superveneti, oltre a grappe ed oli. E' riservata al dettaglio specializzato e all'horeca.

- Qibli e Kyos: frutto dell'accordo di *joint venture* con la cooperativa siciliana, sono destinate, rispettivamente, al canale horeca e al canale moderno.

Le linee despecializzate sono:

- Baccus Victoria: bag in box da 5, 10 e 20 litri dedicato alla ristorazione, comprende Vdt e Igt.

- Donè: 9 vini giovani, 6 destinati alla GD e 3 al canale alberghiero e della ristorazione.

- Maximilian: marchio storico del settore degli spumanti acquistato dall'Azienda. Gli spumanti con il marchio Maximilian, prodotti con metodo Charmat nello stabilimento di Viale della Vittoria, sono distribuiti anche nel canale horeca.

6.5.2 Politiche di comunicazione

La Cantina dimostra di manovrare con abilità questa leva di *marketing*. Sulla stampa la Cantina è presente sia su riviste specializzate sia su testate locali e nazionali e straniere mentre in tv è presente su emittenti locali con *spot* pubblicitari di Borgo Rocca Sveva. Il Borgo, in particolare, che è stato una grande operazione di *marketing*, ha contribuito a far crescere la credibilità della Cantina, facendone conoscere tutti i prodotti e qualificandone l'immagine. Gli investimenti in pubblicità e comunicazione hanno superato nel 2005 i 400.000 euro.

6.5.3 Politiche di distribuzione

Mercato italiano

L'Azienda persegue da molti anni una politica di commercializzazione diretta del prodotto imbottigliato, con differenziate linee di prodotti e di reti di vendita, anche e soprattutto verso i canali nuovi quali la grande distribuzione, a cui può garantire un elevato grado di costanza produttiva e di affidabilità strutturale e la tenuta dei prezzi, grazie all'ampliata base di soci conferenti.

Le vendite sul mercato nazionale assorbono il 40% delle bottiglie totali prodotte. I canali di distribuzione sono rappresentati per il 60% dalla GD, per il 20% dall'Horeca e dal dettaglio specializzato e per il 20% da grossisti distributori e sono localizzati prevalentemente nel Nord Italia (60%) e poi al Centro (25%) e, infine, al Sud (15%). L'Azienda possiede anche un punto vendita a Borgo Rocca Sveva che ha fatto registrare un aumento delle vendite del 40% da quando è stato trasferito dalla sede storica di Via Roma al Borgo.

Il canale della distribuzione moderna, che riceve sia prodotti a marchio sia in parte *private label*, per un'azienda delle dimensioni della Cantina di Soave non è importante, ma determinante e uno degli obiettivi della politica commerciale in Italia è proprio quello di rafforzare la presenza nella grande distribuzione, anche attraverso le 240-250 giornate di degustazioni annue effettuate nei punti vendita per far conoscere la qualità del prodotto e promuoverne l'immagine: la Cantina ritiene che la possibilità di restare nel canale moderno sia legata all'elevata qualità di servizi ed intende potenziare questo tipo di attività promozionale. L'espansione nell'horeca, che non ritira grossi volumi, non rappresenta un obiettivo prioritario nel senso che secondo l'Azienda il valore di questo canale resterà sostanzialmente costante negli anni futuri per cui bisognerà soltanto accedervi mediante referenze di pregio medio-alto per valorizzare l'immagine aziendale e aumentare il fatturato; comunque nell'horeca, anche se meno frequentemente, si organizzano serate a tema con degustazioni, presentate dall'enologo, in locali di tendenza.

Negli ultimi anni la Cantina ha registrato una crescita enorme sia in termini di fatturato che di penetrazione del mercato in Italia. Il fatturato derivante dalla vendita dei prodotti a marchio sul mercato nazionale ha raggiunto nel 2005 i 10 milioni di euro contro i 3 milioni del 1998 ed è rappresentato per il 62% dai prodotti della linea

Cadis, per il 19% dal marchio Maximilian, per il 10% dalla linea Le Poesie, per l'8% dai prodotti Rocca Sveva e per l'1% da spumanti.

La Cantina opera nel canale moderno e nel canale tradizionale mediante due diverse strutture di vendita dotate in parte di un pacchetto differenziato di linee e marchi in modo da servire *target* e mercati diversi con prodotti *ad hoc*. La distribuzione è affidata a 120 agenti pluricarta coordinati nelle rispettive zone di competenza da 5 capi area. Il portafoglio clienti è costituito da 6.000-7.000 unità.

La Cantina effettua due riunioni all'anno con gli agenti ai quali comunica gli obiettivi, legati ad un sistema di incentivo, sulla base dei dati storici, del numero di ordini e dei volumi di fatturato e cerca di trasferire il *know how* e il linguaggio aziendale per qualificare e promuovere i prodotti in modo ottimale, valorizzando l'immagine aziendale nel suo complesso. Agli agenti è anche assegnato il compito di controllare il posizionamento dei prodotti sugli scaffali della GD e se emerge una cattiva qualità del servizio da parte del distributore, l'unità commerciale interviene per ottenere un servizio migliore, ma non in modo pressante o aggressivo considerato che non rappresenta ancora un marchio forte.

Mercato estero

Cantina di Soave esporta in 40 Paesi il 60% della produzione, ripartita fra vino imbottigliato, per il 90% e vino sfuso, per il 10%, realizzando nel 2005 un fatturato di 30 milioni di euro, di cui 6 milioni di euro dalla vendita di prodotti a marchio. In particolare, l'83% deriva dalla vendita dei prodotti a marchio Cadis, il 10% dalla linea Rocca Sveva, il 5% dai vini Le Poesie e il 2% da Maximilian. La Cantina controlla la Equipe Srl, una società commerciale, che provvede al collocamento presso alcuni mercati esteri, dei vini prodotti dalla Cantina di Soave, cui rivolge esclusivamente i propri acquisti.

I mercati principali sono Germania, Inghilterra, Paesi Scandinavi, USA e Giappone che assorbono il 65-70% della produzione, che è rappresentata per il 55% dal Soave, per il 30% dal Valpolicella e per il restante 15% da altre denominazioni quali il Bardolino e il Bianco di Custoza. Tra i canali di distribuzione prevale la GD (70-75%).

L'obiettivo strategico dell'ufficio commerciale estero è quello di bilanciare il peso dei canali moderno e tradizionale, mantenendo costante il fatturato ma aumentando i ricavi delle vendite dei prodotti a marchio. Indubbiamente ci sono alcuni Paesi come l'Inghilterra in cui il marchio del distributore ha una valenza maggiore di quello del produttore ed è sinonimo di garanzia per il consumatore e dove la Cantina è riuscita ad inserirsi fornendo Soave e Valpolicella a marchio del distributore ma imponendo la commercializzazione dell'Amarone con il proprio marchio.

I clienti più importanti, per i quali l'Azienda produce *private label*, sono Aldi, in Germania, e Tesco, in Inghilterra, che ritirano 7-8 milioni di bottiglie cadauno; il vino e le etichette sono realizzati secondo le loro specifiche tecniche, sulla base degli accordi tra il direttore commerciale e i *buyer*. Proprio questi due grossi clienti hanno consentito alla Cantina nel 1994 di iniziare l'attività di imbottigliamento, a sostenere gli investimenti effettuati in vigna e in cantina e ad iniziare a esercitare un forte potere contrattuale nei confronti dei fornitori che, ovviamente, l'Azienda trasferisce anche sui prodotti a proprio marchio.

Grazie alla corretta gestione del prodotto, sia del Soave sia del Valpolicella, soprattutto in termini di stabilità dei prezzi, la Cantina è riuscita a fidelizzare queste due catene che non sono disposte ad accettare oscillazioni di prezzo sulla base dell'andamento della vendemmia e del mercato perché perseguono a loro volta una politica di garanzia di prezzi stabili nei confronti dei loro clienti.

L'horeca e il dettaglio specializzato tollerano una maggiore instabilità dei prezzi, ma la Cantina non può pensare di destinare determinate tipologie di prodotto, come il Soave, interamente in questi due canali, a differenza dell'Amarone che essendo disponibile in quantità limitate, può essere interamente assorbito dall'horeca e dal dettaglio specializzato.

In Inghilterra, l'Azienda cura sia la ristorazione inglese o, comunque, locale sia la ristorazione italiana, che è quella maggiormente propensa all'inserimento nella propria carta di un vino italiano.

In Germania, mercato storicamente molto importante per i vini italiani in generale, si rinvengono differenti modalità di collegamento con i canali commerciali: la Cantina gestisce direttamente i rapporti con i *buyer* della GD e ha rapporti diretti

con importatori che distribuiscono, grazie ad una propria rete di vendita, su base nazionale, mentre si serve di un'agenzia per la promozione dei prodotti presso i distributori regionali, operando in genere con un distributore italiano che serve la ristorazione italiana ed uno tedesco che distribuisce a ristoranti locali. Ovviamente tutti questi soggetti gestiscono linee di prodotti differenti o comunque la medesima linea non sarà mai distribuita dall'importatore nazionale e dal distributore regionale agli stessi clienti; è chiaro che uno stesso prodotto potrà presentare una variabilità di prezzo anche piuttosto elevata, ma questo non rappresenta per l'Azienda un problema.

Sul mercato statunitense la Cantina opera con un importatore nazionale che distribuisce in 35 Stati.

Già da parecchi anni l'Azienda ha rapporti commerciali con i Paesi cosiddetti nuovi consumatori di vino come l'India nei quali opera seguendo un'unica strategia: entrare con prodotti di livello medio-alto per valorizzare la propria immagine nei confronti del distributore e, successivamente, manifestare la possibilità di poter offrire anche vini più commerciali e di soddisfare le richieste di vino quotidiano. In India si è ancora nella fase iniziale di offerta di vini di pregio medio-alto.

In generale il distributore indica in quali canali intende operare e la Cantina individua le linee di prodotti destinate a quel canale e fissa gli obiettivi in termini di volumi di vendita a seconda del Paese e del cliente, controllandone i risultati. E' chiaro che in un Paese nuovo come l'India gli obiettivi aziendali sono modesti, non si procede al monitoraggio dei prezzi e si valuta di volta in volta con il cliente la possibilità di organizzare eventi promozionali, mentre in mercati importanti si concorda anche il prezzo di vendita al dettagliante, si stabilisce un *budget* destinato alle spese di promozione, alle quali partecipa anche il distributore, e si organizzano visite in azienda con quei distributori che vogliono premiare la propria forza di vendita a chiusura di una campagna di vendita particolarmente soddisfacente.

La sostituzione del distributore è stata quasi sempre dettata dal fatto che questo soggetto dopo un po' di tempo manifestava un orientamento prevalente verso un canale che non era quello concordato inizialmente con l'Azienda, per esempio iniziando a trattare con la grande distribuzione e trascurando la ristorazione.

Le problematiche con cui l'ufficio commerciale estero si confronta quotidianamente sono la mancanza di accordi formalizzati con i clienti per ciò che riguarda il prodotto confezionato, le difficoltà di fidelizzazione dei clienti legate alla concessione di un livello di servizio sempre più elevato e le difficoltà legate alla gestione di un numero molto elevato di mercati. Per questo motivo la Cantina sta promuovendo lo sviluppo di un *network* di relazioni con i clienti che rappresentano l'unica fonte rapida, efficiente, aggiornata e affidabile di informazione.

Il direttore commerciale estero controlla mensilmente le statistiche di vendita e se verifica grossi scostamenti (ridotta velocità di rotazione dei prodotti, quantitativi inferiori di prodotto ordinato) rispetto ai dati storici, nel caso di clienti importanti, cerca di individuarne la causa (per esempio approvvigionamento eccessivo di prodotto nei mesi precedenti) recandosi in prima persona dal cliente, controllando le statistiche di vendita del canale moderno e stabilendo strategie di intervento nel caso di calo delle vendite o di richieste specifiche: promozioni, modifica dell'etichetta e del prodotto in misura commisurata all'importanza del cliente e all'entità della richiesta da un punto di vista economico.

7. Cantine Gancia

7.1 Storia e sviluppo dell'impresa

L'Azienda Gancia è stata fondata nel 1850 e ha sede a Canelli in provincia di Asti. E' l'azienda *leader* in Italia nel settore degli spumanti che ha iniziato per prima a produrre quando il suo fondatore, Carlo Gancia, dopo aver appreso le tecniche di spumantizzazione a Reims in Francia, le trasferì in Italia assieme ad alcuni vitigni come il Pinot ed iniziò a produrre l'Asti spumante sia con il Pinot, che venne piantato nell'Oltrepò, sia con il Moscato, che è un'uva locale. Oggi Gancia è un Gruppo interamente a carattere familiare, al cui vertice ci sono i rappresentanti dalla quinta generazione Gancia (Lamberto, Massimiliano ed Edoardo Vallarino Gancia), con una solida struttura di *management*, che si caratterizza per l'elevato rigore nella scelta delle materie prime, per l'attenzione maniacale verso la qualità del prodotto e per la ricerca incessante di innovazioni.

In particolare, la *mission* del Gruppo è “essere *leader* riconosciuto nei mercati importanti come lo specialista per eccellenza dello spumante italiano attraverso prodotti innovativi di largo consumo con un ottimo rapporto qualità/prezzo, garantiti da una prestigiosa tradizione familiare”.

Le società del Gruppo Gancia sono le seguenti:

1. la capogruppo Gancia Spa, con sede a Canelli (AT), che effettua il controllo della gestione delle società sottostanti, seguendone l'andamento attraverso un sistema di pianificazione di controllo gestionale;
2. la controllata F.lli Gancia & C. Spa, con sede a Canelli (AT), partecipata al 100%, che rappresenta la principale società partecipata e svolge attività di produzione e commercializzazione di vini spumanti, di vini tranquilli, di vermouths ed aperitivi, nonché di liquori di importazione per conto della società Maxxium;
3. la controllata Azienda Agricola Tenute dei Vallarino Srl, sita a San Marzano Oliveto (AT) partecipata al 100%, che ha per oggetto l'attività agricola, diretta alla coltivazione dei fondi, posseduti a titolo di proprietà o condotti in affitto, nonché la successiva produzione dei vini.
4. la controllata indiretta Azienda Agricola Tenuta Ragazzi Srl, sita a Casorzo (AT) che ha per oggetto l'attività agricola, diretta alla coltivazione dei fondi,

posseduti a titolo di proprietà o condotti in affitto, nonché la successiva produzione dei vini;

5. la collegata Azienda Vinicola Rivera Spa (quota di controllo: 50%), con sede ad Andria (BA), che produce una gamma di vini di qualità tipici della Regione Puglia con i marchi Rivera e Terre al Monte.

La F.lli Gancia & C. costituisce il perno nevralgico delle attività del Gruppo, a cui fanno capo le attività produttive degli spumanti, nonché quelle delle aziende viticole e vinicole di proprietà (le tenute Ragazzi, dei Vallarino e Capocroce) e di partecipazione come l'Azienda Vinicola Rivera di Andria.

Gli spumanti sono prodotti con uve (6 milioni di chili) o mosti acquistati (6-7 milioni di litri) provenienti da fornitori rigorosamente selezionati e controllati; per la produzione dei vini si utilizzano esclusivamente le uve delle tenute.

Il centro di raccolta e di pigiatura delle uve, sia per la produzione degli spumanti che per quella dei vini, si trova a S. Stefano Belbo, che dista 6 km da Canelli, dove avviene invece la spumantizzazione: per i prodotti di punta come il Carlo Gancia si utilizza il metodo Classico e per tutti gli altri il metodo Martinotti. A S. Stefano Belbo restano in stoccaggio soltanto le bottiglie di vino.

I rapporti con la società controllante Gancia, che detiene il 100% del capitale sociale, riguardano la fatturazione, da parte di quest'ultima, delle *royalties* per l'uso dei marchi di proprietà della *holding* stabilite nella misura dell'1% del fatturato della F.lli Gancia & C. Con la società collegata Azienda Vinicola Rivera sono in essere contratti di distribuzione in esclusiva per il mercato dei vini di sua produzione. Con l'altra società collegata Azienda Agricola Tenute dei Vallarino sono in essere contratti di locazione di aree, impianti, lavorazione dei propri vini e distribuzione in esclusiva dei vini di sua produzione.

La F.lli Gancia & C. gestisce la contabilità della controllante, dell'Azienda Agricola Tenute dei Vallarino e dell'Azienda Agricola Tenuta Ragazzi. La Società svolge attività di ricerca e sviluppo in relazione allo studio di nuovi prodotti, al controllo qualità di quelli già presenti sul mercato, allo studio e modifica del *packaging*.

Il numero dei dipendenti in forza presso la Società ammonta a 131 unità.

Nel 2005 la F.lli Gancia & C. ha registrato un fatturato di 99 milioni di euro, con un aumento di quasi il 3% rispetto all'anno precedente, derivante per il 90% dalle vendite sul mercato nazionale e per il restante 10% dalle vendite sui mercati esteri. L'andamento delle vendite sul mercato nazionale risulta determinato principalmente da una crescita del 4,1% dei volumi relativi ai marchi Gancia e Conte di Cavour, che ha permesso di mantenere la *leadership* nel comparto degli spumanti. La quota di mercato nazionale raggiunta, attraverso i marchi suddetti, è del 17,9% contro il 17% del 2004. I motivi della crescita sono da ricercarsi principalmente in una efficace gestione del portafoglio prodotti, attraverso i buoni risultati della gamma spumanti con la linea Cantine Gancia destinata al canale tradizionale, dei vini siciliani Capocroce, degli spumanti dolci ed in promozioni efficaci nella grande distribuzione.

Nel 2005 i prodotti dell'Azienda Agricola Tenute dei Vallarino hanno ottenuto buoni risultati sul mercato nazionale. L'Azienda Vinicola Rivera, invece, ha visto penalizzato il mercato nazionale in termini di volumi (- 4%) solo in parte compensato dalla tenuta del mercato estero.

Sul mercato interno, positivo è da ritenersi il contributo alla crescita e alla redditività apportato dai prodotti di Selezione Castello Gancia. Le vendite dei prodotti per conto di Maxxium hanno registrato *performance* in linea con il mercato degli alcolici; *performance* superiori all'andamento del mercato si sono avute in particolare sul prodotto di punta Absolut Vodka.

In una situazione congiunturale di calo delle esportazioni, la F.lli Gancia & C. ha presentato un andamento delle vendite estere sostanzialmente in linea con il mercato, con positive eccezioni in paesi tradizionali quali il Portogallo, la Svizzera e la Finlandia nonché in Paesi emergenti come la Russia. Continua a soffrire, invece, il segmento dei vermouth-aperitivi con consumi in calo nei mercati di riferimento con l'eccezione della Francia.

La politica aziendale di investimenti nel corso del 2005 è stata piuttosto sostenuta: gli intereventi più consistenti si riferiscono al progetto di costruzione del reparto vinificazione a S. Stefano Belbo ed alla ristrutturazione delle Cantine Storiche di Canelli, destinate ad essere riconosciute come patrimonio mondiale dell'Unesco, all'acquisizione di impianti e macchinari destinati alla lavorazione degli

spumanti e vermouth, ai reparti confezionamento e cantine, al *software* di gestione del sistema di etichettatura logistica e tracciabilità del prodotto, nonché di impianti finalizzati al mantenimento dell'efficienza e della produttività degli impianti di produzione.

7.2 Organizzazione

La Gancia Spa è interamente gestita dalla famiglia: Lamberto Vallarino Gancia è il Presidente della *holding*, Edoardo e Massimiliano Vallarino Gancia sono Amministratori Delegati; tutti e tre controllano all'incirca il 70% del Gruppo mentre il restante 30% è controllato da 3-4 cugini che non hanno alcun rapporto con l'azienda e sono rappresentati nel Consiglio di Amministrazione da un'unica persona. Lamberto, Edoardo e Massimiliano Vallarino Gancia hanno competenze molto specifiche in modo da poter ricoprire ruoli diversi ed integrarsi perfettamente senza interferire nelle rispettive aree di competenza.

Nella F.lli Gancia & C. la presidenza è affidata ad Edoardo Vallarino Gancia mentre il ruolo di Amministratore Delegato e di Direttore Generale è ricoperto da 5 anni da una persona presente in azienda da 34 anni e che, avendo lavorato sia con la terza che con la quarta generazione di Gancia, ha avuto il compito di trasmettere l'eredità della quarta generazione agli attuali proprietari per i quali rappresenta il punto di riferimento, una sorta di uomo di fiducia, partecipando a tutti i Consigli di Amministrazione e a tutte le riunioni private. Le scelte strategiche sono effettuate dalla proprietà e dall'Amministratore Delegato che lavora in particolare affinché qualunque decisione sia sempre concordata e presa all'unanimità; i *manager* vengono coinvolti successivamente nelle scelte strategiche e prendono le decisioni operative.

Per facilitare la trasmissione delle informazioni tra le varie unità organizzative sono stati istituiti dei comitati misti che prevedono non soltanto la partecipazione dei *manager* ma anche il coinvolgimento del personale operativo. Anche se talvolta si lamenta una lentezza nella comunicazione tra i diversi soggetti, il livello di coordinamento interfunzionale si può considerare sostanzialmente buono, soprattutto tra le funzioni commerciale e *marketing* e tra le funzioni tecnica e acquisti.

All'Amministratore Delegato/Direttore Generale fanno capo 5 funzioni: commerciale, amministrativa, controllo di gestione, risorse umane, tecnica e la divisione Selezione Castello Gancia. Tutte le unità organizzative sono costituite da gruppi e presentano ulteriori suddivisioni in macro aree specifiche.

Il direttore commerciale ha la responsabilità delle vendite in Italia e all'estero e del *marketing*. Ad esso fanno capo il direttore vendite per la grande distribuzione e il direttore vendite horeca che si occupano di gestire la politica commerciale dei due macro canali di vendita moderno e tradizionale, coordinando i *key account*, i *promoter*, i capi area e gli agenti. Nell'ufficio *export*, oltre al personale di segreteria, sono presenti due *export manager*: uno segue il mercato europeo, statunitense e i Paesi del bacino del Mediterraneo, l'altro si occupa di Scandinavia, Europa dell'Est e Australia.

La direzione amministrativa ha la responsabilità di tre macro aree: contabilità generale, edp e *customer service*. In particolare, l'edp supporta il sistema informativo interno, implementato e aggiornato da una società esterna, e rappresenta l'area più complessa della funzione amministrativa; il grado di informatizzazione dell'Azienda si considera discreto ma ci sono aree, quali il controllo di gestione e la pianificazione della produzione suscettibili di miglioramento. Il *customer service* riceve gli ordini da parte degli agenti, li processa e li trasferisce alla logistica e si occupa della gestione dei reclami dirottandoli a seconda della natura del problema all'area tecnica o a quella logistica; rappresenta l'area più delicata della funzione amministrativa perché prevede una continua interrelazione con agenti e clienti.

La *performance* dell'area amministrativa è monitorata dall'Azienda mediante il controllo di alcuni indicatori come il numero dei reclami proveniente dai clienti e il numero di giorni per la riscossione dei crediti e sulla base di questi parametri vengono stabiliti obiettivi ed incentivi per il personale.

L'unità tecnica è diretta da una persona che sovrintende anche alla funzione acquisti e logistica, funzione che ha comunque un proprio responsabile. Questo responsabile non proviene dall'area amministrativa ma è un tecnico perché 7-8 anni fa l'Azienda ha preso la decisione strategica di concentrare nella funzione acquisti l'approvvigionamento esclusivo delle materie prime ed ausiliarie (uva, mosto, vino ed elementi del *packaging*) e di delegare ad altre funzioni acquisti specifici: i servizi

di telefonia e di cancelleria sono di competenza della direzione del personale, i servizi bancari, finanziari e l'edp della direzione amministrativa. La funzione acquisti ha, pertanto, solo il compito di emissione e formalizzazione dell'ordine di acquisto e di negoziazione dei tempi di pagamento, ma di fatto non entra nella trattativa.

La selezione dei fornitori, attualmente ne sono operativi 1.000, è effettuata in accordo con l'unità tecnica e, in genere, si opera con almeno due fornitori per articolo per cui uno svolge il ruolo di fornitore di riferimento (coprendo il 70-80% del fabbisogno) e l'altro fornisce il restante 20-30%. Per alcuni prodotti come i tappi si è adottata una soluzione differente perché il fabbisogno è ripartito fra quattro fornitori, alcuni selezionati sulla base della possibilità di seguire il ciclo completo della produzione del sughero, dalla raccolta in foresta fino alla consegna in azienda, e gli altri sulla base della loro vicinanza alla sede aziendale.

Il monitoraggio della *performance* dei fornitori è effettuata, oltre che sulla base di *standard* qualitativi, anche su altri indicatori quali puntualità delle consegne, rispetto del quantitativo di prodotto ordinato e, in caso di non conformità, il fornitore subisce una penalizzazione che viene fatta pesare in fase di negoziazione l'anno successivo. Il controllo della *performance* dell'unità acquisti non è, invece, effettuato in modo sistematico e gli obiettivi sono legati al contenimento dei costi e dei tempi di pagamento.

Riguardo alla logistica, nel 2000, la F.lli Gancia & C. di fronte alla previsione di un forte incremento dei volumi produttivi, anche in seguito all'accordo commerciale con Cinzano-Riccadonna, valutò tre elementi: spazi, struttura organizzativa e sistemi informativi e giudicò la capienza del magazzino insufficiente a stoccare la produzione, la struttura organizzativa non adeguata a sostenere un aumento della produzione e i sistemi informativi deficitari e non in grado di fornire *report* periodici sul livello dei servizi erogato ai clienti. Fu, quindi, presa la decisione di terziarizzare la funzione logistica, affidandola alla società Number One, che svolge quest'attività anche per Barilla, Riso Gallo, Lavazza e altre industrie alimentari e di affidarne la responsabilità interna al direttore dell'ufficio acquisti. Number One si occupa della logistica distributiva dei prodotti a marchio Gancia e dei prodotti commercializzati, movimentando circa 500 articoli su base annua per un

totale di 40.000 consegne. Il *network* distributivo di Number One è costituito da quattro poli periferici (Milano, dove arrivano anche tutti i prodotti commercializzati per conto di Maxxium e poi Roma, Bari, Catania) alimentati dal magazzino di Canelli; da questi poli il prodotto va direttamente in consegna al cliente se l'ordine ha una dimensione superiore a 58 quintali, altrimenti transita nelle piattaforme logistiche di Number One.

L'unità logistica interna si occupa essenzialmente della gestione scorte-flussi: dopo la ricezione degli ordini validati dalla funzione commerciale, valuta la disponibilità di prodotto e trasmette l'ordine all'operatore logistico e se necessario gli richiede il rifornimento dei poli periferici.

La *performance* dell'attività logistica è monitorata periodicamente sulla base di puntualità e completezza delle consegne, per cui l'Azienda conosce il proprio *lead time* per zona e per cliente.

La consegna a domicilio dei prodotti di Selezione Castello Gancia avviene secondo una logistica di tipo tradizionale e, cioè, mediante padroncini, e così anche le consegne all'industria dolciaria.

Negli ultimi 10 anni, l'Azienda, con l'avvento dell'attuale direttore tecnico e di stabilimento, ha fatto notevoli investimenti in cantina con miglioramenti notevoli sia dal punto di vista tecnologico -nelle cantine di Canelli si rinvengono sistemi di lavorazione e di flottazione del Moscato all'avanguardia (robot) - e della flessibilità che da quello del contenimento dei costi, risparmiando per es. 500.000 euro all'anno sul cartone (prima, senza alcuna esigenza né produttiva né di mercato, si acquistava un cartone molto costoso).

L'unità tecnica effettua attività di ricerca e sviluppo di nuovi prodotti e, periodicamente, degustazioni dei prodotti aziendali e di quelli della concorrenza; si avvale della consulenza di agronomi ed enologi che seguono le tenute in Piemonte e in Sicilia.

Il responsabile di Selezione Castello Gancia è Massimiliano Vallarino Gancia, la direzione commerciale è affidata alla medesima persona che si occupa anche di F.lli Gancia & C. mentre il direttore vendite Italia lavora solo per questa divisione.

In diverse unità si riscontrano alcuni problemi di natura gestionale e organizzativa, in particolare nell'unità acquisti dove occorrerebbe attivare una rotazione maggiore dei fornitori esistenti e la selezione di nuovi, nell'unità controllo di gestione, dove sussiste un esagerato sovraccarico di lavoro che limita l'analisi critica dei risultati da parte del personale e nell'unità tecnica dove al contrario si evidenzia un eccesso di personale. Inoltre, in alcune unità come quella amministrativa, si avverte la necessità di procedure formalizzate per evitare rallentamenti nei processi e ridurre le inefficienze.

Da alcuni mesi la F.lli Gancia & C. ha, quindi, affidato a una persona interna il compito di ottimizzare l'organizzazione individuando e risolvendo le criticità di natura organizzativa all'interno delle diverse unità. Bisogna ricordare che in passato l'Azienda ha affidato la responsabilità della riorganizzazione delle risorse umane e dei processi aziendali a consulenti esterni, ma non ne ha accolto i suggerimenti (tagli del personale). Si avverte, inoltre, l'esigenza di rendere più rapido il processo decisionale che, gestito dalla proprietà con la partecipazione attiva dell'Amministratore Delegato, soffre di una certa lentezza che comporta talvolta conseguenze negative (ritardo nel lancio di un prodotto, nella diversificazione delle attività, ...).

7.2.1 La produzione del vino

L'Azienda, nell'arco delle generazioni, ha sempre manifestato un forte interesse verso il settore dei vini tranquilli acquistando tenute anche al di fuori del Piemonte, producendo e commercializzando i vini ma sempre con scarso successo, soprattutto in termini di volumi di vendita. Inizialmente i vini venivano prodotti a S. Stefano Belbo, nell'Albese e nel Meridione: nel 1983 l'Azienda era approdata in Puglia acquistando una tenuta di 110 ettari, la Torrebianco, nella zona di Castel Del Monte, impiantando vigneti e producendo vini nell'ordine delle 100.000 bottiglie ma preoccupandosi poco degli aspetti commerciali e di marketing nella convinzione che il prodotto sarebbe stato comunque venduto. In realtà il vino non trovò una collocazione ottimale sul mercato, probabilmente anche perché l'Azienda, specializzata nella produzione degli spumanti, risultò poco credibile come produttrice di vino che venne utilizzato come base spumante.

La Tenuta Torrebianco fu ben presto venduta, forse prematuramente e, successivamente, la Gancia decise di cercare in Puglia un partner locale affidabile e lo trovò nella Rivera, un'azienda di Andria di proprietà della famiglia Decorato, amica dei Gancia, che vendeva già i vini con un proprio marchio e aveva una propria struttura commerciale. La Gancia acquistò il 50% della Rivera e nel corso degli anni ne ha trasformato completamente lo stile, modificando le linee, le etichette, i prodotti, l'immagine, migliorando la politica finanziaria ed il controllo dei costi e fungendo sempre da stimolo per l'introduzione di innovazioni sia in vigna che nello stabilimento di produzione.

L'attività di esportazione viene curata direttamente dalla famiglia Decorato mentre per le vendite sul mercato italiano si utilizza la forza di vendita di Gancia.

Formalmente la gestione dell'Azienda Rivera è nelle mani della famiglia Decorato perché due suoi membri ricoprono il ruolo di Presidente e di Amministratore Delegato mentre Lamberto, Edoardo e Massimiliano Vallarino Gancia sono consiglieri nel Consiglio di Amministrazione, ma di fatto è al 50%; generalmente le due famiglie si incontrano ogni due mesi per la gestione dell'azienda.

Sei anni fa gli attuali proprietari di Gancia hanno deciso di investire in maniera sistematica nel mondo del vino, rispondendo essenzialmente all'obiettivo di diversificazione della produzione, partendo dalla convinzione che l'Azienda, realizzando da sempre ottimi spumanti, possedeva già le capacità e l'esperienza per produrre vini di qualità e che, quindi, lo sforzo principale era nella costruzione e sviluppo dell'immagine. Questa decisione è stata oltremodo sofferta e presa dopo diversi mesi di discussione durante i quali furono prese in esame le esperienze negative passate e si passò ad analizzarne le cause. Si decise, quindi, di acquistare l'Azienda Agricola Tenute dei Vallarino e l'Azienda Agricola Tenuta Ragazzi nella zona di produzione del Barbera e di costruire a S. Stefano Belbo una cantina ed una barriera per i vini che non sono commercializzati con il marchio Gancia ma con il nome di Tenute dei Vallarino.

L'Azienda Agricola Tenute dei Vallarino è stata acquisita dalla Gancia Spa nel 2002.

La società ha effettuato la ristrutturazione ed il reimpianto, ancora in corso, dei 30 ettari di vigneti gestiti in locazione dalla controllata Azienda Agricola Tenuta Ragazzi e un investimento nel magazzino prodotti. La produzione è pari a 200.000 bottiglie. I rapporti con la società controllante Gancia Spa, che detiene il 100% del capitale sociale, riguardano la fatturazione, da parte di quest'ultima, di una *royalty* fissa per l'uso dei marchi di proprietà della *holding*.

L'Azienda Agricola Tenuta Ragazzi, acquisita nel 2003 dall'Azienda Agricola Tenute dei Vallarino, riveste un'importanza strategica e di immagine legata al possesso, da parte del Gruppo Gancia, di un'area particolarmente vocata alla produzione di vini rossi pregiati piemontesi. Il provento principale della società è legato al conseguimento di ricavi ottenuti dalla locazione dei propri fondi rustici all'Azienda Agricola Tenute dei Vallarino.

I vini di tenuta sono distribuiti esclusivamente nel canale Horeca e si sta valutando la possibilità di commercializzare con il marchio Gancia vini riservati alla GD. La realizzazione di questa iniziativa, che comporta la definizione di un giusto rapporto qualità prezzo che l'Azienda per il momento non ha ancora trovato, è legata all'acquisto di uva, mosto o vino perché l'Azienda non intende utilizzare le uve delle tenute, che comunque non potrebbero colmare il fabbisogno, per i vini destinati alla GD.

La politica di investimenti nel settore dei vini tranquilli è proseguita e 5 anni fa l'Azienda, proprio come aveva fatto in Puglia con la Rivera, dopo avere constatato la notevole qualità, il miglioramento dell'immagine e l'attrattiva dei vini siciliani, decise di trovare un partner locale per la vendita o l'affitto di vigneti e ne affidò l'operazione di ricerca al proprio direttore tecnico. Attualmente, la Gancia ha in affitto parte dei terreni, corrispondenti ad un'ampiezza di 22 ettari, e la cantina di proprietà di una famiglia siciliana che non è produttrice di vino, e acquista all'occorrenza uva da terzi fornitori, per una produzione totale di 250.000 bottiglie commercializzate con il marchio Capocroce nel canale horeca e di una piccola quantità di vino sfuso. Anche la distribuzione dei vini siciliani è affidata alla rete di vendita della Gancia.

Capocroce non è una società né collegata né controllata dalla Gancia e il rapporto tra le due aziende non è regolato da alcuna forma contrattuale ma soltanto

da una stretta di mano; è chiaro che l'azienda di Canelli ha intenzione di acquistare i terreni ed ha ricevuto verbalmente delle rassicurazioni riguardo alla possibilità di eventuali cessioni da parte del partner siciliano.

L'Azienda intende compiere ulteriori investimenti nel settore vitivinicolo, realizzando produzioni in altre regioni italiane come la Campania dove sono state effettuate alcune prove di spumantizzazione su vitigni autoctoni, il Trentino e l'Abruzzo, allo scopo di incrementare la penetrazione nel canale horeca, fornendo al ristoratore una carta dei vini pressoché completa.

7.3 Marketing informativo

L'acquisizione delle informazioni sull'evoluzione del mercato e dei gusti di consumatori, sul livello di soddisfazione dei clienti e sui concorrenti viene effettuata mediante contatti continui con i capi area e con gli agenti. Per verificare l'attendibilità delle informazioni, come per esempio la richiesta di modifica di un prodotto da parte dei clienti, l'Amministratore Delegato contatta periodicamente, nell'ambito della rete di vendita, 10 agenti particolarmente fidati sparsi su tutto il territorio nazionale: solo se questi soggetti confermano richieste di modifica dei prodotti o lamenti di vario genere, l'Amministratore Delegato le prende in considerazione ed attiva l'unità organizzativa di specifica competenza.

In termini generali, la proprietà e i *manager* si fidano maggiormente del proprio intuito e della propria esperienza piuttosto che delle indagini di mercato perché sono convinti che “se un imprenditore decide di immettere sul mercato un prodotto nuovo non si ferma di fronte a un'indagine di mercato: l'indagine più bella è fare il prodotto, buttarlo sul mercato e poi si vede”: per esempio, le bottiglie monodose, date in distribuzione ai concessionari di un'acqua minerale, si sono rivelate un insuccesso e l'Azienda lo ha capito immettendole sul mercato, provvedendo poi a ritirare prontamente il prodotto.

In passato l'Azienda ha commissionato analisi di soddisfazione dei clienti, in merito agli spumanti, ed ora avverte la necessità di condurre internamente indagini di *customer satisfaction* presso i distributori per conoscere il livello di soddisfazione riguardo alla logistica, ai prodotti, all'oggettistica, per avere informazioni sulla concorrenza e sul livello di professionalità degli agenti. Anche riguardo ai prodotti di

Selezione Castello Gancia si sta valutando la possibilità di condurre analisi di soddisfazione dei consumatori.

Il lancio di alcuni prodotti come il Pinot di Pinot e il Gran Reale è stato preceduto da indagini di mercato che ne avevano previsto il fallimento ma la proprietà ha creduto nella propria idea e, in un caso, si affermò una vera e propria moda (l'aperitivo con il Pinot di Pinot; nell'altro, con il Gran Reale, uno spumante dolce meno costoso dell'Asti Docg, si è riusciti a guadagnare una quota di mercato nel canale *banqueting*).

In Germania, invece, 6 anni fa, nonostante milioni di euro spesi in investimenti e indagini di mercato, il lancio di tre prodotti si rivelò un completo fallimento perché non era stata effettuata una selezione accurata del distributore, per cui le espansioni successive della Gancia in Giappone e Portogallo non sono state sostenute da alcuna indagine di mercato, ma soltanto dalla scelta di un buon distributore.

Nel settore degli spumanti l'Azienda si considera vincente e superiore rispetto ai concorrenti per tradizione, qualità del prodotto, tecnologia, creatività e capacità di innovazione. Secondo le persone intervistate l'Azienda rappresenta un modello, un punto di riferimento per la concorrenza che ne ha imitato diverse idee e prodotti (Asti spumante, Pinot di Pinot, spumante rosè, linea per la ristorazione...).

Fino ad ora l'Azienda ritiene di essere stata battuta dalla concorrenza soltanto sui prodotti *ready to drink*, che hanno fortemente contribuito al calo dell'immagine e alla riduzione dei consumi del Pinot di Pinot e nei confronti dei quali ha manifestato una capacità di reazione modesta, non avendo ancora lanciato sul mercato un prodotto alternativo; in realtà, già da diversi mesi, è stato creato un nuovo prodotto attorno al quale si individuano opinioni divergenti e, quindi, si sta indugiando nel lancio. L'Azienda è piuttosto rapida nell'individuazione dei cambiamenti in atto nell'ambiente (tecnologia, norme) ma lamenta una minore rapidità della forza vendita nell'individuazione dei nuovi clienti rispetto alla concorrenza: la conquista di nuovi clienti è più costosa (acquisto del bancone e di vetrine per il cliente, condizioni speciali, ...) ma nello stesso tempo più facile rispetto alla fidelizzazione perché, almeno inizialmente, il nuovo cliente non è molto interessato ad avere un contratto in esclusiva con un'azienda piuttosto che con un'altra.

7.4 Organizzazione e orientamento del marketing strategico

Gli obiettivi strategici dell'Azienda sono indirizzati:

- al rafforzamento dell'attività di esportazione, sia per i vini che per gli spumanti e gli aperitivi-vermouth, per migliorare il conto economico perché i mercati internazionali danno un margine più alto rispetto all'Italia;
- alla creazione di nuovi prodotti destinati principalmente ai giovani;
- alla diversificazione delle attività sviluppando accordi commerciali con aziende che producono prodotti per enoteche, bar e pasticcerie (cioccolato, basi per creme) in modo da motivare gli agenti. L'esempio più recente di diversificazione delle attività è rappresentato dalla fondazione di una nuova società di distribuzione. Questa scelta, dettata dalla volontà di cautelarsi contro eventuali problemi nell'ambito dell'accordo distributivo con Maxxium, che creerebbero notevoli difficoltà alla forza di vendita oltre che al bilancio, e dalla constatazione che il portafoglio prodotti degli agenti, per quanto concerne spumanti e *spirits* è ormai saturo, ha portato l'Azienda a fondare Premium Brands Srl assieme a un produttore estero di liquori, amico dei Gancia, che voleva impiantare una propria rete di vendita in Italia, e a una banca locale. Questa società commercializzerà innanzitutto i prodotti del *partner* estero e poi *spirits* e altri prodotti di nicchia, compresi alcuni della F.lli Gancia & C., ma non prodotti già distribuiti da Maxxium e da Selezione Castello Gancia.

7.5 Marketing operativo

7.5.1 Politiche di prodotto e di prezzo

La produzione complessiva di Gancia ammonta a 30 milioni di bottiglie. Il portafoglio prodotti è molto articolato ed è costituito da tre macrosezioni; la prima, quella storica, è rappresentata dagli spumanti con tre marchi: Gancia, Cantine Gancia e Conte di Cavour e ha un peso del 51% sul fatturato.

La seconda macrosezione contribuisce per il 4% al fatturato totale ed è costituita dai vini. L'Azienda gestisce tre marchi: Rivera, azienda vitivinicola pugliese, che controlla al 50%; Tenute dei Vallarino, azienda vitivinicola piemontese, controllata al 100% e Capocroce nell'ambito del panorama vitivinicolo siciliano.

La F.lli Gancia & C. gestisce anche una terza macrosezione costituita dai prodotti Maxxium perché ha da 10 anni un accordo commerciale con questa multinazionale del *beverage* per la distribuzione esclusiva in Italia dei suoi prodotti (Cointreau, Remi Martin, Cognac, Absolute Vodka, Tequila) utilizzando la propria struttura commerciale; il 45% del fatturato deriva dall'attività di distribuzione dei prodotti Maxxium sul mercato nazionale.

L'Azienda svolge anche attività di produzione e di imbottigliamento di spumanti a marchio Cinzano-Riccadonna, di cui detiene una quota di minoranza mentre Campari ne controlla la maggioranza.

Nell'ambito della Fratelli Gancia & C., oltre alla rete di vendita tradizionale, si individua una divisione, Selezione Castello Gancia, nata 6 anni fa, e che opera esclusivamente nel canale delle vendite a domicilio. I prodotti della Selezione Castello Gancia determinano ricavi per 8 milioni di euro e ammontano a circa 800.000 bottiglie, di cui 150.000 spumanti e 650.000 vini. Gli spumanti sono prodotti a Canelli e alcuni vini nelle aziende agricole di Gancia e in Sicilia, ma la maggior parte è prodotta e imbottigliata da 20-25 cantine sparse su tutto il territorio nazionale. I contratti con questi fornitori in genere sono a partita ma sono rinnovati puntualmente perché si vogliono garantire al consumatore finale continuità, serietà e qualità anche se ogni anno si cercano fornitori nuovi per proporre prodotti nuovi sul mercato. Gli enologi della F.lli Gancia & C. effettuano il processo di selezione delle cantine e seguono tutte le fasi del processo produttivo. Selezione Castello Gancia vende anche olio e whisky, armagnac, grappe che si fanno produrre e confezionare all'estero; la vendita di caffè è stata invece terminata.

Inizialmente Selezione Castello Gancia aveva 3-4 *call center*. Oggi l'80% della produzione è venduto telefonicamente e la divisione ha 10-14 filiali in tutta Italia con operatori che effettuano le telefonate ai clienti, mentre il 20% è venduto a domicilio da venditori specializzati che organizzano degustazioni direttamente presso i clienti. Il grado di fidelizzazione è molto alto ed è pari all'80%.

I prodotti di Selezione Castello Gancia non fanno parte del portafoglio degli agenti e non possono essere venduti agli esercizi altrimenti si creerebbero conflitti e occorrerebbe riconoscere una provvigione al rappresentante della zona.

L'obiettivo strategico della divisione è quello di potenziare le vendite, incrementando il numero delle filiali in modo da coprire tutto il territorio nazionale ed iniziare l'attività di esportazione.

7.5.2 Politiche di comunicazione

Sul fronte delle attività di comunicazione l'Azienda destina alle spese in pubblicità una quota del fatturato non superiore al 3% e dovrebbe prevedere, per far fronte agli attacchi della concorrenza che in questo ambito sono molto intensi, degli *extra budget* che però, almeno per il momento, non sono presi in considerazione. In effetti, negli ultimi anni gli investimenti in pubblicità sono rimasti costanti, mentre negli anni '90 incidevano sul fatturato per il 10-12% (pubblicità televisiva, sponsorizzazione delle gare di *off-shore*). Successivamente, con l'avvento della distribuzione moderna, che assorbe il 35% del fatturato dell'Azienda (*listing*, promozioni, ...) e in seguito a una caduta di immagine del marchio, dovuta probabilmente alla massiccia esposizione in tv, peraltro sgradita al canale horeca, l'Azienda ha deciso di tagliare le spese in comunicazione puntando sulla formazione ed educazione degli operatori della distribuzione.

7.5.3 Politiche di distribuzione

Mercato italiano

Il canale di distribuzione principale della Gancia è rappresentato dal canale moderno (ipermercati e supermercati), gestito dai *key account*, con un peso sul fatturato del 55%. Il canale tradizionale (enoteche, ristoranti, bar, ingrosso) ha un'incidenza sul fatturato del 45% e viene servito da una rete di vendita costituita da 104 agenti plurimandatari, che presidiano l'intero territorio nazionale, coordinati da 10 capi area o *area manager*. In alcune città, come Milano, Torino, Roma e Catania l'Azienda si avvale di un'agenzia di distribuzione che vorrebbe utilizzare anche a Napoli, Bari e Venezia. L'Azienda dispone, inoltre, di un punto vendita a Canelli.

Gli operatori dell'area commerciale effettuano periodicamente riunioni con gli agenti i cui risultati sono legati al raggiungimento di determinati obiettivi in termini di volumi di fatturato, % di clienti nuovi e di clienti fidelizzati e tipologia di prodotto e a un piano di incentivi. A questo proposito è importante sottolineare che

L'Azienda investe in misura maggiore sui propri prodotti per i quali stabilisce incentivi maggiori e premi più interessanti, mentre la vendita dei prodotti per conto di Maxxium, che può stanziare un proprio piano di investimenti per incrementare le vendite sul mercato italiano, è sostenuta da incentivi più bassi per gli agenti.

L'Azienda ritiene che buona parte del successo di un prodotto sia legata al *trade* e sta cercando attraverso la diversificazione delle proprie attività di far sì che il reddito di ogni agente dipenda per almeno il 50% dalla vendita dei prodotti del Gruppo (la commercializzazione dei prodotti per conto di Maxxium, iniziata 10 anni fa, rispondeva proprio a questo obiettivo che la sola vendita di vini e spumanti non riusciva a soddisfare); in alcuni casi il portafoglio prodotti del Gruppo ha un peso sul reddito degli agenti dell'80%.

Agli agenti è anche affidato il compito di portare avanti un vero e proprio programma di formazione e, cioè, quello di educare ristoratori e baristi a sostenere il consumo dello spumante e del vino, utilizzandoli come base per i *cocktail*, dando la possibilità di consumarli a bicchiere, proponendo lo spumante in abbinamento al *dessert*, come aperitivo o anche a tutto pasto. Talvolta, nel caso di clienti strategicamente importanti (locali di tendenza, enoteche e *wine bar* situati nei centri storici) gli agenti sono affiancati dall'Amministratore Delegato.

Se si considera la differenziazione del portafoglio prodotti dell'Azienda sulla base dei canali di distribuzione si può osservare che il marchio Gancia è riservato tradizionalmente ai prodotti per la grande distribuzione ma opera anche, a seconda delle necessità, nel canale tradizionale; 4 milioni di bottiglie sono destinate al comparto dolciario e sono vendute in abbinamento ai dolci tipici (pandoro, panettone, colomba) commercializzati dalla grande distribuzione durante i periodi natalizio e pasquale.

I prodotti della linea Cantine Gancia hanno come *target* la fascia medio-alta del mercato e sono commercializzati esclusivamente nel canale tradizionale.

Conte di Cavour è un marchio storico nel mondo dello spumante italiano ed è stato acquistato due anni fa dall'Azienda perché le consente di presidiare un segmento di mercato dello spumante dove prima non era presente e, cioè, quello coperto dal Brachetto Docg.

I vini con i marchi Capocroce e Tenute dei Vallarino sono distribuiti esclusivamente nel canale tradizionale, mentre i vini Rivera hanno una linea destinata al canale tradizionale ed un'altra di fascia medio-bassa che trova una naturale collocazione sugli scaffali della grande distribuzione.

I prodotti commercializzati per conto di Maxxium sono venduti sia nel canale moderno sia nel canale tradizionale.

La politica commerciale dell'Azienda sul mercato italiano da circa 5 anni è condizionata dall'obiettivo di crescita di volumi di vendita e di fatturato nel canale tradizionale, potenziando e migliorando l'immagine, la notorietà, il prestigio e il presidio dei propri prodotti. Questo obiettivo strategico è stato sostenuto da una serie di decisioni e di azioni, come la creazione, 3 anni fa, della linea Cantine Gancia. Questa linea, dedicata specificamente al canale tradizionale e creata anche per venire incontro alle esigenze dei ristoratori che avevano iniziato a rifiutare bottiglie che andavano anche in grande distribuzione, è costituita da prodotti diversi da quelli presenti in grande distribuzione, non solo in termini di *packaging* ma anche in termini di qualità e iniziative promozionali finalizzate a rilanciare l'immagine e a potenziare la notorietà del marchio. Infatti il lancio di *Cantine Gancia* è accompagnato da una serie di eventi promozionali come *Nice to meet you*, organizzati in enoteche, wine bar, locali di tendenza in tutta Italia e rivolti specificamente a un pubblico giovane. Durante queste serate i *promoter* dell'Azienda hanno il compito di presentare i prodotti e di educare i consumatori al consumo dello spumante come aperitivo e come prodotto a tutto pasto.

La necessità di bilanciare il peso del fatturato nei due canali, investendo maggiormente nel canale tradizionale, deriva anche dalla volontà di acquisire una maggiore indipendenza nei confronti della grande distribuzione. In effetti, il canale della distribuzione moderna rappresenta, per determinate categorie di prodotto come gli spumanti, che sono consumati per il 70% in casa, lo strumento fondamentale per raggiungere il consumatore finale ed è il canale in cui gli spumanti Gancia sono tradizionalmente distribuiti. Nel corso degli ultimi 6-7 anni si è verificato un inasprimento delle condizioni contrattuali a scapito dell'Azienda, che ha difficoltà a far accettare aumenti di prezzo dei propri prodotti alla grande distribuzione, che invece ogni anno erode margine e richiede volumi di fatturato sempre più alti, che

devono essere sostenuti dall'Azienda mediante continue iniziative promozionali (degustazioni nel punto vendita, sconti, premi, ...) che hanno comunque consentito il raggiungimento di un buon risultato da un punto di vista economico. Da qui l'iniziativa da parte dei *manager* di diversificare la produzione degli spumanti introducendo la linea Cantine Gancia per l'horeca e di sviluppare maggiormente questo canale anche se la crescita è piuttosto lenta, in termini di volumi di vendita, rispetto alla GD.

Mercato estero

L'Azienda destina dell'esportazione il 20% della propria produzione rappresentata per il 70% dagli spumanti, per il 20% dagli aperitivi-vermouth e per il 10% dai vini. I mercati serviti sono 50 e in alcuni, come Portogallo, Islanda e Giappone, è *leader* per le vendite dello spumante, mentre in Belgio e Francia lo è per l'Americano, un prodotto a metà strada fra un vermouth e un aperitivo.

In genere la F.lli Gancia e C. seleziona il distributore nella rosa dei primi cinque all'interno di un determinato Paese sulla base di parametri quali le vendite in volume e in valore e il portafoglio prodotti, richiedendo l'esclusiva commerciale non rispetto agli *champagne*, ma rispetto agli altri spumanti italiani.

Gli obiettivi della politica commerciale estera sono indirizzati all'espansione in nuovi mercati, al rafforzamento della presenza nei mercati esistenti, come in Usa dove l'Asti spumante è ancora remunerativo perché la concorrenza non è molto forte, e all'incremento delle vendite dei vini, sia siciliani sia piemontesi, anche se per questi ultimi la competizione è più accesa, tramite eventi promozionali in ristoranti e *wine bar*.

L'Azienda sta ampliando la rete dei *partner* mondiali ed ha recentemente cambiato importatore in diversi Paesi come gli Usa, passando da uno medio-piccolo a uno medio-grande; in altri, come la Germania, ha reimpostato la politica commerciale affidandosi a un'agenzia, in modo da assicurare una distribuzione capillare di enoteche e grossisti.

Il principale elemento critico nella gestione della politica commerciale estera è rappresentato dal monitoraggio dei prezzi di vendita sia all'ingrosso che al dettaglio.

8. Cantina Sociale La Guardiense

8.1 Storia e sviluppo dell'impresa

La Cantina Sociale La Guardiense è una società cooperativa agricola situata a Guardia Sanframondi in provincia di Benevento. La Cantina ricopre da sempre un ruolo economico e sociale molto importante perchè cerca di garantire, in un territorio problematico fino a qualche anno fa dal punto di vista della redditività, un reddito adeguato ai propri soci e di valorizzare, difendere e sviluppare la viticoltura della zona. Fondata nel 1960 da 33 soci, oggi annovera 1023 viticoltori associati per un totale di 1619 ettari. Ancora oggi mantiene l'impostazione originaria di cooperativa di primo grado, che significa la totale copertura del ciclo dalla vigna alla vendita e la convergenza degli interessi dei soci-produttori.

La produzione è piuttosto variabile a seconda delle annate: nel 2005 sono stati conferiti 246.000 quintali di uva la cui trasformazione ha prodotto 156.000 ettolitri di vino. Di questi, l'85% è destinato alla produzione di vino sfuso e il restante 15% è imbottigliato per un totale di circa 3.000.000 di bottiglie. Il fatturato è stato pari a 10 milioni di euro, facendo registrare una contrazione del 18% rispetto all'anno precedente, principalmente a causa del mercato dello sfuso che nella campagna vendemmiale 2004 ha subito una contrazione in termini di prezzi molto rilevante e il Cda, per una prima fase, ha deciso di ridurre le vendite verso i clienti storici dei vini da tavola nella speranza che il mercato potesse successivamente recuperare. Questo evento si è verificato solo in minima parte e non è stato possibile, quindi, ricollocare sul mercato questi vini nel corso del 2005.

L'attività di imbottigliamento è iniziata negli anni '90 a fronte dell'inizio di un percorso di cambiamento strategico, fortemente sollecitato dall'attuale Presidente della Cooperativa, fondato sulla valorizzazione dei prodotti a marchio e sulla riqualificazione dell'immagine aziendale: si sono innovati i processi produttivi in vigna e in cantina, sono stati acquistati nuovi macchinari, il lancio della linea Guardiense è stato supportato da studi di *packaging* e dall'organizzazione di un evento promozionale ad opera di una società di consulenza campana ed è iniziata un'attività di *public relation* con clienti, giornalisti, esperti del settore. Nel 2002 è stato realizzato il progetto Wine Quality, in collaborazione con una società di consulenza, che ha portato alla creazione della linea Janare, destinata alla fascia alta

del mercato, e si è avviato un processo di miglioramento dell'organizzazione aziendale mediante l'inserimento di una figura manageriale nel settore commerciale e *marketing* e per il coordinamento di tutte le unità organizzative e di professionalità nei settori agronomico, amministrativo e qualità.

Anche gli interventi strutturali nel corso degli ultimi cinque anni hanno contribuito a rendere la Cantina maggiormente competitiva dal punto di vista produttivo, in particolare, gli investimenti in attrezzature e tecnologia (presse soffici, estrattore di polifenoli e nuova linea di imbottigliamento).

Anche se meno recentemente la Cantina ha provveduto alla riconversione varietale, adottando le varietà storiche della provincia di Benevento e della Campania e all'evoluzione delle forme di allevamento (da allevamenti di tipo espanso a spalliera).

Gli attuali obiettivi strategici di medio-lungo periodo sono: 1) incremento della quota dell'imbottigliato: in due-tre anni si intende raddoppiare il numero di bottiglie per poi aumentare ulteriormente la loro incidenza sulla produzione totale fino al 40-50%; 2) consolidamento della rete commerciale con copertura capillare delle più importanti zone nazionali; 3) rafforzamento della presenza sui mercati internazionali e penetrazione in nuovi mercati.

8.2 Organizzazione

La gestione della Società è affidata al Cda composto da undici membri; nell'ambito del Cda è stata individuata una Giunta esecutiva composta da cinque persone che hanno deleghe specifiche. Il Presidente del Cda e della Giunta ha il compito di coordinare tutte le aree funzionali in assenza del Direttore.

La direzione generale è affidata a un consulente esterno che ha il compito di coordinare le aree funzionali, di prendere le decisioni di indirizzo strategico concordandole con il Presidente, rispetto al quale occupa una posizione subalterna, e sottoponendole all'approvazione del Cda e di definire gli obiettivi della politica commerciale e del *marketing*.

Uno dei principali elementi critici di questa Cantina e delle cooperative in generale è che il potere si esprime attraverso il Cda, costituito da agricoltori, che dal punto di vista professionale non hanno né le caratteristiche né le competenze per

gestire un'azienda delle dimensioni della Guardiense che ha l'ambizione di realizzare un grande sviluppo nell'imbottigliato sia sul mercato nazionale che estero, proponendosi di diventare la più grande azienda cooperativa della Campania dal punto di vista dell'eccellenza qualitativa e del livello dei servizi. E non è facile all'interno di culture contadine che il Cda deleghi ad un tecnico lo sviluppo dell'azienda e questo determina rapporti spesso conflittuali e il dilatamento dei tempi dei processi decisionali.

Tre unità organizzative (commerciale, amministrazione e produzione) costituiscono i pilastri dell'intera struttura organizzativa. Le prime due sono oggetto di un processo di riorganizzazione che ha portato all'inserimento di figure specializzate per il miglioramento della divisione del lavoro e dei ruoli. Buona parte della riorganizzazione delle due unità è iniziata tre anni fa in seguito all'implementazione di un *software* gestionale adattato specificamente da un consulente alle esigenze della Cooperativa; il *software* consente il monitoraggio della maggior parte delle attività aziendali (contabile, finanziaria, vendite) e la gestione del rapporto con i soci. Alcuni positivi risultati sono stati ottenuti anche se le aree di miglioramento sono ancora significative: si sta lavorando, in particolare, per lo sviluppo della coesione tra dirigenti e collaboratori, il miglioramento del livello di flessibilità, il rafforzamento del senso di responsabilità attraverso l'introduzione di un sistema di *penalty* (per l'unità amministrativa in particolare), che non è stato ancora elaborato a causa della difficoltà di definire degli indicatori per il controllo della *performance*, e non di incentivazione che secondo la direzione potrebbe risultare addirittura controproducente.

L'unità della produzione, invece, mette in atto azioni di resistenza al cambiamento, rappresentato dall'introduzione di nuove linee, aumento del numero di bottiglie, espansione della politica commerciale, probabilmente perché è costituita da persone che hanno sempre e soltanto lavorato nell'Azienda, e non esegue o esegue in maniera non corretta i compiti che le sono stati assegnati, influenzando anche le altre unità che da essa dipendono (approvvigionamento, commerciale), generando un effetto a catena che condiziona, in ultima analisi, tutto l'andamento dell'organizzazione. In effetti, si evidenzia da un lato un buon livello di coordinamento dei dirigenti con la direzione e la presidenza e dall'altro uno

scollamento con l'unità produttiva e con la maggior parte dei dipendenti che, sebbene proprietari della Cooperativa, sono in genere demotivati e fanno fatica a staccarsi da una logica di lavoro di tipo *routinario*. E' forte, dunque, l'impegno della Cooperativa nello stimolare il personale, rendendolo partecipe di tutti i progressi compiuti, attraverso riunioni di gruppo e comunicazione dei nuovi obiettivi aziendali come è stato fatto in occasione del lancio della linea Janare.

Si rende necessaria anche la risoluzione del problema di un sovraccarico di lavoro che grava essenzialmente sul presidente (soprattutto in passato quando si occupava dell'assistenza tecnica ai soci, di finanza e degli aspetti commerciali) e sui responsabili delle diverse funzioni.

Accanto alle tre unità organizzative sopra citate, costituite da gruppi che vanno dalle cinque alle dieci persone, si rinvengono altre tre funzioni - qualità, centro elaborazione dati e servizio soci - che sono affidate a singole persone che ricoprono anche altri incarichi. In particolare, al responsabile del sistema di gestione per la qualità competono anche la gestione dei rapporti con i fornitori di materie ausiliari, la formalizzazione di procedure organizzative (tipo la pianificazione dell'attività di imbottigliamento) e l'assistenza tecnica ai soci che forniscono le uve dedicate alla produzione dei vini a marchio Janare.

L'Azienda non acquisisce servizi esterni se non per l'aggiornamento del *software*, l'organizzazione di eventi e servizi di grafica.

8.2.1 Rapporto con i soci

I soci consegnano ogni anno le loro uve alla Cooperativa e ricevono in tre rate nell'anno successivo la liquidazione corrispondente calcolata mediante la tabella punti-premio ideata dal Presidente e che, sulla base di alcuni parametri quali grado zuccherino, varietà, forma di allevamento e zone di provenienza determina un punteggio per ogni quintale di uva. I trenta-quaranta conferitori-produttori coinvolti nel progetto Janare hanno firmato un protocollo di vinificazione in base al quale la Cooperativa garantisce un certo reddito ad ettaro e ricevono un'assistenza tecnica attiva ad opera del comitato tecnico, un organo di controllo costituito da quattro soci, l'enologo, l'agronomo e un perito agrario stagionale, che si occupa periodicamente

del controllo in campo. Gli altri soci, invece, per qualunque tipo di problema possono recarsi in Azienda in un giorno stabilito e ricevere assistenza.

La Cooperativa, oltre a ritirare le uve, fa anche ricorso all'auto-finanziamento e, attualmente, ha un debito verso i propri soci di cinque milioni di euro, ma all'occorrenza concede anche anticipazioni di capitali ai soci che ne fanno richiesta.

8.3 Marketing informativo

In Azienda non sono presenti unità organizzative o figure professionali specificamente impegnate nelle analisi di mercato e, quindi, l'acquisizione delle informazioni relative alle esigenze dei clienti e ai *trend* evolutivi del mercato si svolge tramite contatti con i *partner* commerciali (importatori, distributori, agenti), con i quali si discutono le caratteristiche dei consumatori di determinate aree, tramite la partecipazione alle fiere di settore e a convegni e tramite ricerche su Internet effettuate dalla Direzione per monitorare l'andamento del mercato, conoscere i canali commerciali di maggiore importanza nei diversi mercati esteri per verificare che ci siano opportunità di distribuzione per l'Azienda e controllare la *performance* dei concorrenti.

I concorrenti più agguerriti e temibili sono gli imbottiglieri privati locali che non perseguono l'obiettivo di prestigio e di crescita nel territorio della Cooperativa ma solo quello di facili guadagni; l'Azienda stessa, attraverso la fornitura di vino sfuso, da una parte risolve il problema di trovare una collocazione per il prodotto ma dall'altra alimenta questa concorrenza che adotta una politica di prezzo aggressiva e sta determinando, in particolare, la caduta di immagine della Falanghina. L'Azienda sta rispondendo a questi attacchi aumentando il livello qualitativo della propria produzione, che il mercato riconosce anche se non sempre premia in termini di volumi ritirati, provvedendo a collocarla in canali commerciali qualificati abbandonando le fasce di mercato locale che possono essere acquisite solamente con politiche di prezzi al ribasso, e cercando di aumentare anno dopo anno la produzione di bottiglie per immettere una quantità progressivamente minore di vino sfuso nel circuito locale. Gli altri concorrenti diretti sono le cantine sociali beneventane rispetto alle quali la Cooperativa ritiene di avere dei punti di forza nella qualità del prodotto e del *packaging*.

Riguardo a ricerche di mercato *ad hoc*, la Cooperativa si è avvalsa in passato di una consulenza per lanciare sul mercato vino alla spina e sulla base delle informazioni ricevute (localizzazione dei concorrenti, posizionamento del prodotto) ha deciso di commercializzare questa tipologia di prodotto che per adesso rappresenta una quota marginale della produzione ed è venduta soprattutto in Campania, Lazio e Basilicata. Generalmente, comunque, l'Azienda non effettua ricerche di mercato specifiche sia per il numero esiguo di bottiglie che non giustificerebbe questo tipo di investimento sia perché ritiene che il modo migliore per avere informazioni utili e tempestive sia quello di relazionarsi con i clienti.

8.4 Organizzazione e orientamento del marketing strategico

La strategia di sviluppo del vantaggio competitivo si basa sulla diversificazione produttiva, concentrando tutti gli sforzi verso il prodotto confezionato a marchio. Questo obiettivo risulta coerente con la gestione dell'offerta in termini di politiche di prodotto e di prezzo, mediante il processo di segmentazione del mercato in termini di listini divisi per area geografica (mercato regionale, italiano, estero) e le condizioni di vendita per canale (horeca, grossisti distributori, GD-DO) stabilite dalla Cantina. Le altre due leve di offerta, distribuzione e comunicazione, non sono inserite all'interno di un processo di pianificazione strategica e non sono, quindi, adeguatamente valorizzate a causa del limitato volume di affari generato dalla vendita del prodotto imbottigliato.

8.5 Marketing operativo

8.5.1 Politiche di prodotto e di prezzo

Il 72% della produzione totale della Cooperativa è rappresentato da vino da tavola, l'11% da vino Igt e il restante 17% da 3 Doc (Solopaca, Sannio e Guardiolo); il vino bianco rappresenta l'83% del volume totale. Il vino sfuso, distribuito esclusivamente in Italia, è destinato principalmente a imbottiglieri privati (88%) o venduto mediante i punti vendita aziendali (10%); una piccola percentuale (2%) viene imbottigliata per conto terzi. I marchi di propria produzione sono 50 ma se si considerano le bottiglie prodotte per conto terzi il numero totale di referenze sale a 250.

Riguardo al posizionamento delle linee/prodotti, dal momento che l'attività di esportazione extraregionale è relativamente recente, l'Azienda non ha riscontrato particolari difficoltà nel posizionamento dei prodotti sul mercato extradomestico. Problematico è stato, invece, il posizionamento della linea Guardiense sul mercato domestico, che rappresenta il mercato di riferimento dell'Azienda, perché quando è iniziata l'attività di imbottigliamento è mancato un approccio di tipo strategico basato sulla diversificazione della produzione per canali e segmenti di mercato per cui tre-quattro anni fa la Direzione ha riscontrato un posizionamento assolutamente non coerente rispetto all'impostazione iniziale: la linea Guardiense che nell'idea originaria doveva essere riservata alla ristorazione era presente, in virtù dell'azione incontrollata dei grossisti e degli agenti, anche nel dettaglio tradizionale e presso grossisti-distributori a prezzi estremamente diversi sui quali l'Azienda non poteva esercitare alcun tipo di controllo.

L'Azienda ha deciso di non procedere a un riposizionamento di linea, lasciando che il marchio Guardiense fosse distribuito sia presso il canale tradizionale sia presso il canale moderno, registrando persino un aumento delle vendite nel dettaglio tradizionale e nella GD, e ha definito linee di prodotto diverse destinate a segmenti di mercato diversi; attualmente ne possiede quattro:

- Antiche Torri: linea base destinata alla GD.
- Guardiense: è la linea storica dell'azienda, la prima per la quale è stato condotto uno studio sulla bottiglia e sull'etichetta. Ha una buona diffusione in Campania e Lazio.
- Selezioni: linea destinata esclusivamente al canale Horeca con una buona diffusione sul mercato domestico e in alcune zone del mercato nazionale, quali Emilia Romagna e Lombardia.
- Janare: linea dedicata alla fascia alta del mercato presente nel dettaglio specializzato e nella ristorazione.

L'obiettivo delle linee destinate alla fascia medio-alta del mercato si configura soprattutto nella crescita qualitativa dell'intera produzione della Guardiense. La linea Janare, in particolare, viene prodotta con le uve di 150-200 ettari di trenta-quaranta produttori selezionati ed è stata lanciata per dimostrare che una cantina sociale è in grado di produrre vini di qualità, per trainare la vendita delle

altre linee storiche dell'Azienda caratterizzate da fasce di prezzo più basse e volumi produttivi significativamente più elevati e, soprattutto, per creare interesse nella rete vendita attraendo nuovi segmenti di clientela. Il risultato è che negli ultimi quattro anni si è registrata una crescita considerevole del numero delle bottiglie, del numero dei clienti (da mille a tremila) soprattutto nel canale della ristorazione e l'espansione della rete commerciale sul territorio nazionale, sia per il marchio Guardiense che Janare (attualmente sono attivi trenta agenti plurimandatari). Un altro effetto positivo del lancio della linea Janare è stato il coinvolgimento diretto dei soci che hanno colto l'opportunità di confrontarsi con nuove tecniche di produzione e di partecipare alla crescita qualitativa della Cooperativa.

8.5.2 Politiche di comunicazione

L'Azienda effettua attività di comunicazione sulla stampa specializzata e sulle testate nazionali di grande diffusione.

8.5.3 Politiche di distribuzione

Mercato italiano

Lo sviluppo commerciale, in atto già da alcuni anni, con riferimento al prodotto confezionato, rappresenta la svolta strategica necessaria e vitale per la Cooperativa. Già da alcuni anni si persegue l'obiettivo di una copertura quasi totale delle aree di interesse nazionale e dell'espansione verso il mercato internazionale. Le scelte in termini di distribuzione del prodotto imbottigliato sul mercato nazionale rivelano un'attenzione crescente alla valorizzazione della qualità del prodotto ricercata attraverso lo sviluppo di relazioni forti con una ristorazione nella quale cresce l'attenzione per il vino. Infatti, nell'attività di commercializzazione l'Azienda privilegia il canale horeca ed il dettaglio specializzato (56%) anche se è possibile comunque osservare una pluralità di forme distributive sia indirette (distribuzione organizzata, 30%), (grande distribuzione, 5%), sia dirette (vendita diretta tradizionale, 9%).

Il collegamento con i canali commerciali avviene mediante contatto diretto nel caso del segmento grande distribuzione-distribuzione organizzata, che per adesso rimane confinato in Campania, Lazio e Puglia, per il quale è stata inserita una figura

ad hoc, e attraverso una rete di vendita costituita da trenta agenti plurimandatari coordinati da due capi-area per le linee Selezioni e Janare; inoltre, per la distribuzione presso il canale horeca, l'Azienda si affida a gruppi internazionali come Parthesa e ha da poco sottoscritto un accordo commerciale con la Peroni. Complessivamente, al di fuori del mercato domestico la presenza della Cooperativa è per il 90% nella ristorazione.

Nelle regioni dove è storicamente presente, l'Azienda presenta una distribuzione capillare: nel Lazio ha un'agenzia costituita da cinque agenti coordinati da un agente in pensione e in Campania ha un agente per ogni provincia; la distribuzione nel Centro-Nord è gestita da un capo-area a cui fanno riferimento gli agenti che servono determinate province di Piemonte e Lombardia, in Calabria c'è un'agenzia per la commercializzazione per le province di Vibo Valentia e Catanzaro e un agente cura la distribuzione in alcune città pugliesi. La rete commerciale aziendale non copre le Isole.

In genere, una determinata area è gestita dall'agente che per poter raggiungere punti vendita più capillari come i locali dei centri cittadini si avvale del distributore che, oltre ad effettuare consegne di vino anche quantitativamente modeste a cui la Cooperativa non è in grado di far fronte, fornisce anche acqua e altre bevande.

La Cantina si avvale di due mezzi di proprietà e di una ditta locale di trasporti per il vino imbottigliato destinato al mercato domestico; le consegne sul mercato extraregionale sono affidate a corrieri e il trasporto è franco partenza. Il vino sfuso è ritirato direttamente dalle aziende acquirenti mediante autocisterne. La Cantina non ha un programma di scorte minime.

La Cooperativa è in grado di controllare la *performance* degli agenti sulla base delle statistiche di vendita fornite dal *software* interno e, per collegare gli interessi dell'agente ai propri e rendere l'ammontare della retribuzione o del compenso dell'agente variabile in relazione al conseguimento di risultati coerenti con i suoi interessi, utilizza un sistema di incentivazione in termini di aumento del fatturato per determinate linee di produzione e zone geografiche.

Gli agenti trasmettono gli ordini all'Azienda tramite fax e posta elettronica.

La vendita diretta è esercitata sia attraverso lo *showroom* aziendale sia attraverso i venti punti vendita distribuiti sul territorio regionale e laziale: non si tratta di negozi in *franchising* ma di ditte individuali i cui gestori hanno un contratto in esclusiva per la vendita del vino sfuso della Cooperativa che si impegna a fornire i serbatoi con gli impianti di azoto e gli erogatori, mentre per ciò che attiene all'imbottigliato non sussiste alcun tipo di vincolo commerciale e, quindi, oltre alle bottiglie della Guardiense questi punti vendita, che svolgono anche attività di distribuzione presso la ristorazione, commercializzano anche prodotti di altre aziende. La Cooperativa lamenta una cattiva gestione di questi punti vendita che, presentando logiche di ricarico dei vini eccessive, hanno difficoltà a movimentare volumi importanti di prodotto e vorrebbe mettere a punto una relazione sistematica con i gestori, definendo una specifica figura professionale di supporto agli stessi, oppure ricorrere al *franchising*.

Mercato estero

L'Azienda considera prioritario l'obiettivo dell'espansione sul mercato internazionale perché ritiene che lo sviluppo commerciale del prodotto a marchio non possa che avvenire attraverso l'acquisizione di nuovi mercati in quanto il mercato nazionale anche se non ancora coperto in maniera capillare, è estremamente conflittuale. All'estero ritiene di avere maggiori possibilità di allargamento e penetrazione sia perché ci sono ancora molte aree geografiche in cui non è presente, sia perché ci sono Paesi dove il consumo di vino è in crescita rispetto a un andamento più o meno stabile dei mercati maturi come l'Italia, la Francia, la Germania. Comunque, la presenza dell'Azienda sul mercato estero è recente e ancora poco significativa in termini di numero di bottiglie (250.000); l'Azienda esporta in Germania, Inghilterra, Scandinavia, Polonia, Cina, Giappone tramite contatti diretti con importatori e distributori presso fiere e borse merci e sta cercando di acquisire clienti in USA e in Russia. In particolare, in Inghilterra l'Azienda ha prodotto per due anni *private label* per un gruppo che, forte della proprietà del marchio, ha successivamente scelto un altro fornitore, ed ora sta prendendo contatti con un *buyer* della GD e con piccoli distributori per poter entrare nel canale horeca con il proprio marchio.

Dal momento che il mercato estero assorbe il 7% della produzione e non avendo un ufficio commerciale strutturato, la Cooperativa non è in grado di intervenire per monitorare la *performance* degli importatori/distributori e per controllare il posizionamento dei propri prodotti (collocazione sullo scaffale, prezzo al dettaglio, modalità di vendita), ma ritiene che la diversificazione delle linee di produzione e dei canali commerciali effettuata a monte sia sufficiente a garantire un posizionamento corretto e la soddisfazione degli obiettivi aziendali. I quantitativi esigui di prodotto sul mercato estero non giustificano nemmeno azioni di comunicazione e l'Azienda cerca di sostenere i propri distributori mantenendo prezzi di listino stabili e concedendo delle promozioni, orientando le vendite verso i vini bianchi, che costituiscono la stragrande maggioranza della produzione aziendale attraverso la diffusione di informazioni sugli abbinamenti tradizionali della cucina italiana. Sul mercato italiano, invece, si effettuano con una certa regolarità attività promozionali nei punti vendita e si cerca di assicurare una presenza costante dell'Azienda sulle testate di settore.

La Cantina potrebbe valutare la possibilità di effettuare attività di comunicazione all'estero in una seconda fase, quando si sarà registrato un aumento considerevole della quota dell'imbottigliato sull'estero, ma il processo di gestione e controllo delle risorse appare particolarmente complesso. Inoltre, sulla base delle richieste ricevute da alcuni importatori, la Cantina prevede di allargare il proprio portafoglio prodotti inserendo altri vini campani.

9. L'orientamento al mercato nelle imprese vitivinicole: percorsi di realizzazione, effetti e criticità

9.1 Introduzione

Questo capitolo, dopo una sintesi dei principali elementi di differenziazione delle imprese che hanno costituito i casi di studio, vuole offrire una lettura dei singoli casi di studio alla luce delle tre dimensioni dell'orientamento al mercato (generazione di *market intelligence*, *intelligence dissemination* e *reactiveness*): per ogni impresa si esprimerà dapprima una valutazione dell'orientamento al mercato e della *performance* e poi si passerà alla qualificazione delle tre dimensioni, evidenziandone i differenti percorsi di realizzazione. Infine, si vogliono proporre delle considerazioni di sintesi per mettere in evidenza gli elementi di criticità comuni alle diverse imprese, gli elementi di criticità specifici di alcune tipologie aziendali e alcuni elementi che caratterizzano soltanto alcune imprese, ma che dovrebbero diventare *standard* comuni, poiché la loro adozione diffusa potrebbe in qualche modo contribuire a potenziare gli effetti positivi dell'orientamento al mercato.

Riepilogando quanto più in dettaglio mostrato nei capitoli precedenti, le imprese analizzate offrono, nel loro insieme, esempi delle principali tipologie di impresa nell'ambito della popolazione delle aziende medio-grandi del comparto vitivinicolo italiano: le cooperative sono rappresentate dalla Cantina Sociale La Guardiense e da Cantina di Soave e le aziende private da tre aziende familiari (Lungarotti, Marchesi de' Frescobaldi e Gancia). La Guardiense e Lungarotti sono le aziende più giovani del campione, hanno entrambe un fatturato pari a 10 milioni di euro ed una produzione intorno ai 3 milioni di bottiglie. La Guardiense, che è anche quella che annovera il numero più basso di dipendenti, rappresenta un modello di cooperativa molto diffuso in Italia: una cooperativa di medie dimensioni, che produceva vino sfuso destinato prevalentemente al mercato regionale, e che negli anni '90 ha iniziato a perseguire un importante sviluppo nell'imbottigliato attraverso la valorizzazione dei vitigni autoctoni, il miglioramento dei processi in vigna e in cantina, il lancio di linee dedicate alla fascia medio-alta del mercato. La Lungarotti rappresenta una tipologia di impresa molto diffusa sull'intero territorio nazionale: è

un'azienda di medie dimensioni, con una forte connotazione territoriale ed un controllo su tutto il ciclo produttivo – dalla vigna, alla cantina, alla logistica, alla commercializzazione - , che si identifica pienamente nella figura dell'imprenditore, che lavora a tempo pieno in azienda, mantenendo la supervisione di tutti i processi ed un contatto diretto con i dipendenti. Ed è un'azienda che ha investito nel proprio legame con il territorio, che è diventato, grazie all'offerta integrata di vino, cultura, cibo, accoglienza, un elemento di differenziazione competitiva. La Marchesi de' Frescobaldi è la più longeva fra le aziende del campione: è un'azienda che conserva un forte legame con la regione di appartenenza, la Toscana, ed è a carattere esclusivamente familiare. La gestione è, però, affidata da una decina d'anni ad un membro esterno alla famiglia e questo ha determinato un cambiamento di rotta che ha portato l'Azienda a separarsi in parte dal modello dell'azienda familiare di grandi dimensioni (58 milioni di euro di fatturato, 10 milioni di bottiglie, 200 dipendenti), proprietaria di numerose tenute e terreni vitati. Oggi l'Azienda sta cercando di interpretare un modello che ha pochi eguali in Italia: quello dell'azienda con un'elevata dimensione produttiva ed un'offerta diversificata, la cui valorizzazione si basa sull'attuazione di specifiche politiche di marca, e che attraverso *joint-venture* con aziende straniere e *partnership* con aziende italiane extraregionali persegue l'obiettivo di acquisire una dimensione internazionale, per avere ricadute positive in termini di immagine, di rafforzare la rete dei *partner* commerciali e di ampliare il portafoglio prodotti. Cantina di Soave incarna un modello di cooperazione poco diffuso in Italia: è una cooperativa di grandi dimensioni (35 milioni di bottiglie, 120 dipendenti), con una macchina gestionale e organizzativa solida, e che fin dagli anni '70 ha perseguito l'obiettivo di appropriarsi di una quota sempre maggiore di valore aggiunto, prima affinando il vino, imbottigliandolo poi per le grandi catene della distribuzione moderna e, infine, con il proprio marchio, ed ha portato avanti una politica di incorporazione di altre cantine sociali regionali per garantire una corretta gestione delle denominazioni di territorio. Oggi è tra le prime dieci realtà vitivinicole italiane con un fatturato di 61 milioni di euro. L'Azienda Gancia è quella che, all'interno del campione, presenta il volume maggiore di fatturato (99 milioni di euro) e rappresenta una tipologia di azienda con uno scarso livello di diffusione in Italia: è un'azienda a carattere esclusivamente familiare che presenta una notevole

diversificazione delle proprie attività poiché oltre alla produzione di spumanti, che rappresenta il *core business*, produce anche vino nelle tenute di proprietà e distribuisce sia liquori di importazione sia vino prodotto da terzi.

9.2 Orientamento al mercato delle Cantine Lungarotti

L'analisi del caso Lungarotti, presentata nel capitolo quarto, restituisce il quadro di un'azienda che fa della gestione della qualità del prodotto e della valorizzazione dell'immagine della famiglia, dei vini e del territorio gli elementi distintivi rispetto ai concorrenti. L'orientamento al mercato dell'Azienda si presenta soddisfacente, in linea con l'elevato livello di *performance* raggiunto, ma emerge la necessità di rafforzare e di combinare in maniera sinergica tutte e tre le dimensioni che lo caratterizzano.

Il processo di acquisizione delle informazioni (*intelligence generation*) si basa sul canale personale: l'Azienda, che pure ha commissionato in passato analisi di posizionamento dei propri prodotti rispetto ai concorrenti, fonda il processo di pianificazione strategica sostanzialmente sull'*intelligence* prodotta dagli agenti di vendita, dagli importatori, dalla proprietà e dall'*export manager*. L'Azienda si dimostra consapevole del livello crescente dell'intensità competitiva sia sul mercato nazionale sia sul mercato estero e dell'importanza di stabilire relazioni durature e proficue con i suoi diversi attori sulla base della conoscenza della sempre maggiore differenziazione dei gusti e delle esigenze ma, a fronte di questa consapevolezza, non sviluppa un adeguato investimento nelle risorse e nelle competenze dedicate alla valutazione analitica della soddisfazione dei clienti e nelle attività che tipicamente ricadono nell'ambito del *marketing*. L'attenzione ad una qualità definita all'interno dell'Azienda appare come il catalizzatore degli investimenti e degli sforzi produttivi (reimpianti, inserimento di tecnici di campo e di cantina nell'organismo aziendale) e invece gli investimenti, che pure hanno importanza strategica, a supporto delle attività di *market intelligence* sono effettuati, invece, in misura più modesta. In questo, tuttavia, pesa una scarsa fiducia nella qualità e nell'attendibilità dell'informazione prodotta dalle ricerche di mercato e questo frena la ricerca di soluzioni alternative e ottimali impedendo all'Azienda di giungere ad una comprensione profonda del contesto competitivo, attraverso lo sviluppo di

competenze aziendali legate alla conoscenza del mercato in sinergia con quelle legate specificamente alle attività produttive.

L'*intelligence dissemination* è sostenuta da una comunicazione interna che si basa essenzialmente sul semplice strumento delle spontanee relazioni interpersonali, ritenendo *il top management* che, in un'azienda di medie dimensioni, con un forte senso di appartenenza da parte del personale, non siano necessari accorgimenti organizzativi specifici. Effettivamente la circolazione delle informazioni nell'Azienda risulta abbastanza rapida, ma le interviste hanno fatto emergere diversi casi nei quali non è stato possibile veicolare tempestivamente messaggi e informazioni in tutti i punti dell'Azienda, evidenziando che il livello di integrazione tra le attività dovrebbe migliorare ulteriormente.

Riguardo alla reattività (*reactiveness*), l'Azienda si dimostra capace di identificare le opportunità e le minacce e di agire di conseguenza con ragionevole tempestività e in modo coerente con la propria missione.

Sul piano strategico l'Azienda ha reagito all'evoluzione del mercato con azioni che hanno riguardato la gamma, l'immagine e la distribuzione. La produzione di Sagrantino rappresenta una risposta alla crescente necessità di presentarsi sia al distributore sia al consumatore con una gamma estesa di vini e ha portato, quindi, ad un rafforzamento dell'immagine regionale umbra dell'Azienda e, quindi, del collegamento con la forza di vendita. L'Azienda si è dimostrata, inoltre, capace nel rispondere ai segnali di cambiamento provenienti dal mercato riguardo all'evoluzione dei gusti dei clienti in merito al *packaging*, attraverso un profondo *restyling* delle etichette e della comunicazione. Anche in merito all'evoluzione del sistema della distribuzione e alla ricerca di soluzioni distributive più consone alle attuali esigenze del mercato, l'Azienda è stata in grado di pianificare e mettere in atto una strategia di apertura anche verso la grande distribuzione, anche se un'attività sistematica di analisi del mercato avrebbe presumibilmente consentito di prevedere con maggiore anticipo l'evoluzione della distribuzione e avrebbe accelerato i tempi di reazione dell'Azienda.

Sul piano tattico, la realizzazione di un'attività di *Customer Relationship Management*, pur senza il supporto di un *software* specifico, determinando la registrazione di tutti gli eventi di comunicazione verso i clienti, pone l'Azienda in

condizione di controllare l'evoluzione delle relazioni con i clienti e, quindi, di fare fronte tempestivamente alle loro esigenze.

La manifestazione delle tre dimensioni dell'orientamento al mercato nell'azienda Lungarotti, in ciò che appare più adeguato e in ciò che appare meno maturo, è la conseguenza di una condizione dei fattori predisponenti che presenta aspetti positivi e aspetti non ottimali e la cui condizione appare fortemente condizionata dalla *leadership*.

La cultura aziendale è omogenea e diffusa non solo tra i membri della famiglia ma anche tra i dipendenti che manifestano un forte senso di appartenenza verso l'Azienda; il ruolo della *leadership* è ben definito e le due proprietarie operano quotidianamente fianco a fianco con i dipendenti-collaboratori e vi è un forte e condiviso senso della missione dell'Azienda. D'altra parte, la polivalenza dei ruoli delle due imprenditrici, che mantengono il controllo di tutti i processi aziendali, sembra rallentare il processo di assunzione diretta di responsabilità e di rischio da parte dei responsabili delle unità organizzative.

I sistemi di programmazione e controllo non sono strutturati e prevale la supervisione diretta da parte della proprietà; anche la valutazione del personale si basa sul rapporto informale e sulla conoscenza diretta, senza l'ausilio di sistemi definiti *ex ante* per la difficoltà di definire indicatori opportuni di valutazione della *performance* delle unità organizzative e non è previsto un sistema di incentivazione legato al raggiungimento di specifici obiettivi da parte delle singole unità. Questi elementi di debolezza limitano la possibilità per l'impresa di giungere ad una valorizzazione compiuta del prodotto, dove la valorizzazione va intesa come capacità di creazione di valore per il cliente tramite l'attenzione posta su tutti gli aspetti relativi alla gestione del prodotto e anche come capacità di comunicazione di tale valore al mercato, attraverso una serie di strumenti adeguati.

In particolare, questi elementi predisponenti hanno influenza sul processo di *intelligence generation*, che si basa prevalentemente sul canale personale, poiché limitano, presumibilmente, lo sviluppo di un'attività sistematica di acquisizione e di elaborazione delle informazioni sul mercato, che potrebbe diventare in prospettiva un elemento di debolezza competitiva; influenzano il sistema di trasmissione della conoscenza perché le modalità di coordinamento poco standardizzate determinano

una *intelligence dissemination* abbastanza buona, ma probabilmente, non stimolano il personale ad effettuare una selezione ed elaborazione consapevole e matura delle informazioni; influenzano la capacità di risposta dell'Azienda perché la supervisione diretta e il ricorso non sistematico a logiche e a strumenti di delega e di responsabilizzazione potrebbero frenarne la rapidità di risposta.

9.3 Orientamento al mercato dell'Azienda Marchesi de' Frescobaldi

L'Azienda Marchesi de' Frescobaldi ha sviluppato nel corso degli ultimi anni un maturo approccio al mercato che si fonda sulla convinzione che, oltre ad un livello qualitativo dei prodotti elevato, sarà sempre più importante garantire una solida e proficua relazione con il mercato, utilizzando le competenze di *marketing* per affermare il valore della marca e per costruire e mantenere un'immagine distintiva. L'analisi del caso Marchesi de' Frescobaldi presentata nel capitolo 5 evidenzia un livello elevato di orientamento al mercato, in piena coerenza con la *performance*, che presenta un sostanziale equilibrio rispetto alle tre dimensioni che lo caratterizzano (*market intelligence*, disseminazione dell'*intelligence* e reattività) e che si può considerare a tutti gli effetti uno degli elementi chiave del successo di questa impresa.

Il processo di acquisizione delle informazioni si caratterizza per un alto grado di sistematicità. E' proprio l'attenzione e la sensibilità alle dinamiche evolutive del macroambiente di riferimento ad aver guidato nel corso degli anni '90 la ristrutturazione dell'organizzazione ed il passaggio da un approccio orientato al prodotto ad un approccio orientato al mercato. Questo processo si è concretizzato nella pianificazione ed attuazione di un'intensa attività di *market intelligence* da parte dell'unità di *marketing* e dell'unità del commercio con l'Italia, dove figure specializzate analizzano periodicamente i dati delle ricerche di mercato e delle analisi di soddisfazione dei clienti condotte sia all'interno sia all'esterno dell'Azienda ed elaborano le informazioni provenienti dagli agenti/importatori. In effetti l'Azienda ha costituito un vero e proprio sistema di *market intelligence* nel quale sono coinvolti non soltanto personale interno, ma anche soggetti esterni: tre volte l'anno gli importatori presentano dei *report* sull'andamento del mercato di propria pertinenza e

molti agenti nazionali sono coinvolti nel processo di aggiornamento del *database* creato nell'ambito delle attività di *geomarketing* . Molto alta è anche l'attenzione verso la concorrenza diretta: l'Azienda effettua regolarmente uno studio sul posizionamento dei prodotti concorrenti. Questo monitoraggio sistematico ha determinato un forte aumento dell'esperienza relativa ai mercati in cui l'Azienda opera o intende operare, della conoscenza delle caratteristiche e degli attori che vi operano e della capacità di risposta nei confronti dei cambiamenti del *trend* e delle opportunità.

Il processo di *intelligence dissemination* si innesta su una solida struttura organizzativa e su un buon livello di coordinamento interfunzionale, che sono il risultato dell'evoluzione che l'Azienda ha affrontato negli ultimi anni sotto il profilo manageriale. L'inserimento nell'organismo aziendale dell'attuale Amministratore Delegato, che esercita una *leadership* esigente e trainante, ha determinato un profondo riassetto della struttura organizzativa, che si caratterizza per livelli elevati di centralizzazione e di formalizzazione. Parallelamente è stato intrapreso un processo di valorizzazione delle risorse umane attraverso la ridefinizione della divisione dei ruoli e delle competenze e la strutturazione di flussi informativi orizzontali e verticali. Oggi la cultura aziendale poggia su un sistema di valori che riconosce nella consegna di valore per il cliente l'obiettivo principale dell'Azienda: la struttura dell'organizzazione, le verifiche periodiche delle attività e i meccanismi di incentivazione riflettono questa cultura. La maggior parte del personale ha sviluppato la capacità e la disponibilità ad assumersi la responsabilità di indirizzare il proprio comportamento verso l'obiettivo comune di produrre valore, ha la consapevolezza di essere parte integrante del processo di generazione del valore ed interagisce con gli altri secondo meccanismi di relazione più o meno strutturati per scambiarsi opinioni, lavorare a progetti specifici che richiedono competenze multiple, perché ha capito che molte delle loro attività dipendono da informazioni fornite da colleghi o comunque dall'esterno. Emergono, comunque, delle insoddisfazioni, riguardo alla non piena condivisione degli obiettivi aziendali da parte di tutto il personale, che si sta cercando di superare attraverso la strutturazione di programmi di formazione specifici, volti a sottolineare e a diffondere fra tutti i

dipendenti l'importanza della valorizzazione del marchio quale elemento principale di sviluppo della strategia di offerta.

Questi flussi articolati di informazione e comunicazione hanno permesso all'Azienda di essere sempre continuamente aggiornata sui cambiamenti in atto nell'ambiente, di valutare tempestivamente le strategie dei concorrenti, di cogliere le opportunità di mercato: da un punto di vista strategico si segnalano le *partnership* con l'Azienda Mondavi, il controllo al 70% dell'Azienda Conti Attems, l'apertura dei Frescobaldi Wine Bar. Anche la gestione dell'Azienda con pianificazione di lungo periodo ne qualifica positivamente la reattività strategica perché l'uso di strumenti formali di analisi e di pianificazione delle decisioni, come il *business plan*, oltre a migliorare la qualità delle decisioni, si è rivelato strategicamente importante per stabilire in tempi rapidi relazioni solide e proficue con il sistema bancario nel corso del processo di ristrutturazione finanziaria che l'Azienda ha effettuato nella prima metà del 2006.

Sul piano tattico, l'implementazione del sistema di Electronic Data Interchange ed il sistema di informatizzazione degli agenti permettono all'Azienda di rispondere rapidamente alle sollecitazioni esterne, elevando il valore aggiunto complessivo.

9.4 Orientamento al mercato della Cantina di Soave

La valutazione dell'orientamento al mercato della Cantina evidenzia un livello più che soddisfacente e questo appare coerente con la performance manifestata dalla Cantina. Negli ultimi anni Cantina di Soave è passata da un approccio orientato alla vendita ad un approccio orientato al mercato che appare pienamente espresso. Oggi la Cantina è un marchio affermato nel panorama dei produttori italiani e non solo un grande imbottigliatore di vini *private label*. La politica di valorizzazione del marchio è perseguita con grande coerenza, tenacia e capacità prospettica e poggia su alcuni pilastri fondamentali: l'adeguamento delle strutture e dei mezzi produttivi per aumentare la competitività verso le nuove realtà di mercato, una macchina organizzativa e gestionale valida, la diversificazione produttiva per estendere la gamma e soddisfare le richieste del consumatore, la salvaguardia e la valorizzazione delle denominazioni di territorio, una attenta e

differenziata politica di commercializzazione, un'immagine che si qualifica e si consolida sempre più anche grazie all'apertura di Borgo Rocca Sveva che è diventato uno dei motori della crescita della credibilità della Cantina.

Relativamente al processo di generazione di *market intelligence*, si deve osservare che la Cantina acquisisce l'informazione in maniera informale e non sistematica: utilizza molteplici fonti di informazione (agenti/importatori, *report* Nielsen, canale personale), ma non c'è nessuna unità funzionale che lavori specificamente sull'analisi e sull'elaborazione dei dati di mercato.

L'*intelligence dissemination* è la dimensione che meglio esprime l'orientamento al mercato della Cantina. Ogni persona, indipendentemente dalla propria partecipazione al processo di formulazione della strategia, è consapevole del proprio valore e del ruolo che svolge nel mantenimento e rafforzamento del vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza, e si caratterizza per un elevato grado di dinamicità, un forte senso di appartenenza alla Cantina, la volontà di raggiungere traguardi ambiziosi, una buona flessibilità, una buona capacità di integrazione con gli altri e mostra grande capacità di adattamento ai cambiamenti e all'evoluzione strategica della Cooperativa. Il livello di collaborazione interfunzionale è molto buono e, probabilmente, il grosso patrimonio della Cooperativa è proprio costituito dalle persone che manifestano un alto grado di responsabilità e di professionalità. Tutti i *manager* sottolineano ed esaltano l'ottimo rapporto professionale ed umano con i propri collaboratori, che è frutto di un buon lavoro di selezione del personale, di formazione professionale e della diffusione di un forte spirito di collaborazione. L'analisi della struttura organizzativa rivela, inoltre, una *leadership* forte con una focalizzazione su obiettivi precisi per tutte le componenti aziendali, anche sulla base di un sistema di incentivazione che lega gli obiettivi dell'Azienda a quelli del personale.

Sul piano della reattività tattica, la Cantina ha sempre risposto prontamente all'evoluzione del mercato proponendosi dapprima come imbottigliatore di vini a marchio del distributore, poi come produttore di vini a marchio proprio con un buon rapporto qualità/prezzo e ora anche come produttore di vini di alta qualità puntando sull'immagine e sull'innovazione, anche grazie all'apertura di Borgo Rocca Sveva. L'implementazione dei sistemi di Electronic Data Interchange e di Customer

Relationship Management collocano la Cantina in una buona posizione dal punto di vista della reattività verso i clienti. Sul piano strategico, le acquisizioni effettuate nel corso degli ultimi dieci anni e la *partnership* recente con la cooperativa siciliana possono considerarsi come il risultato della capacità di leggere, di interpretare e di anticipare il mercato: in virtù di queste operazioni la Cantina ha aumentato la propria massa critica, rafforzato il legame con la distribuzione estera e valorizzato la propria rete distributiva. Si può, quindi, concludere che il successo di Cantina di Soave si fonda sulla capacità di anticipare sistematicamente i concorrenti diretti con scelte coerenti e spesso innovative, frutto di un buon lavoro di gruppo, abilmente guidato da solide figure manageriali.

9.5 Orientamento al mercato dell’Azienda Gancia

L’Azienda Gancia presenta un livello soddisfacente di orientamento al mercato, coerente con i livelli di *performance* esibiti, e in cui i risultati dei processi di acquisizione, condivisione e gestione dell’informazione, coordinati dalla proprietà e dai *manager*, si manifestano nella creazione di nuovi prodotti, in investimenti in vigna, in cantina e in risorse umane e nella scelta di dare un peso maggiore al proprio circuito di commercializzazione, non soltanto attraverso la distribuzione dei prodotti per conto di Maxxium, ma anche attraverso la fondazione di una propria società commerciale.

Il processo di generazione di *market intelligence* poggia essenzialmente sui contatti con agenti e capi area: lo stesso Amministratore Delegato ha su tutto il territorio nazionale dieci agenti di fiducia che contatta frequentemente per verificare l’attendibilità delle informazioni e delle problematiche sollevate da altri agenti. L’Azienda ha commissionato in passato indagini di mercato in vista del lancio di nuovi prodotti e analisi della percezione del proprio marchio presso i clienti. In termini generali, però, l’informazione fornita dalle ricerche di mercato si considera insufficiente e, talvolta, poco attendibile, per cui le scelte sono affidate sostanzialmente all’intuito dell’imprenditore, come sottolinea questa frase dell’Amministratore Delegato “se un imprenditore decide di immettere sul mercato un prodotto nuovo non si ferma di fronte a un’indagine di mercato: l’indagine più bella è fare il prodotto, buttarlo sul mercato e poi si vede”. Certamente l’attività di

market intelligence potrebbe beneficiare di un maggiore livello di formalizzazione e di focalizzazione sulle informazioni che l'Azienda considera cruciali ma di cui non dispone, come il livello di soddisfazione dei clienti (che l'Azienda intende analizzare con un ufficio interno), e le informazioni trasmesse dalla rete di vendita dovrebbero essere maggiormente integrate con quelle fornite dalle altre fonti e sottoposte ad un processo sistematico di analisi ed interpretazione.

Il processo di *intelligence dissemination* è facilitato dall'istituzione di forme strutturate di integrazione, però si avverte la necessità di migliorare la circolazione delle informazioni tra alcune unità, come tra quella tecnica e quella commerciale. Il ruolo del *leader* non è ben definito perché formalmente è ricoperto dall'Amministratore Delegato, ma di fatto nel processo decisionale sono coinvolti anche i tre proprietari e questo potrebbe ostacolare la trasmissione di uno stile di *leadership* forte e chiara, oltre che rallentare il processo decisionale per l'elevata numerosità dei soggetti coinvolti e l'ambiguità dei ruoli. L'Azienda si presenta evoluta sotto il profilo manageriale: la struttura organizzativa è formata in gran parte da persone dinamiche, motivate, sensibili all'evoluzione del mercato e che condividono l'obiettivo di produrre innovazione, di costruire relazioni durature con i clienti e di aumentarne il livello di soddisfazione. I corsi di aggiornamento professionale, i meccanismi di incentivazione, il monitoraggio regolare delle attività della maggior parte delle unità organizzative sono un'espressione concreta di questa cultura che pone al centro degli obiettivi aziendali la produzione di valore aggiunto per i clienti. Occorre tuttavia superare alcune inefficienze di carattere organizzativo legate ad una visione statica del proprio ruolo da parte di alcune figure professionali, che invece dovrebbero supportare l'attività operativa con una maggiore attività di analisi. Anche un maggiore livello di formalizzazione dei ruoli e delle procedure in alcune unità funzionali potrebbe determinare una più rapida circolazione delle informazioni.

La capacità di reazione dell'Azienda riflette in parte la qualità dei processi di acquisizione e trasmissione delle informazioni. L'Azienda immette regolarmente nuovi prodotti sul mercato ed è in grado di cogliere le varie opportunità che le si presentano per raggiungere l'obiettivo della diversificazione delle attività produttive: sul piano strategico, la commercializzazione dei prodotti per conto di Maxxium, gli

investimenti nel settore dei vini tranquilli, la Divisione Selezione Castello Gancia, la creazione della linea Cantine Gancia per il canale horeca, denotano una buona capacità di seguire l'evoluzione del mercato e di capire in quale direzione sia più conveniente indirizzare le proprie risorse. Allo stesso tempo si segnalano, però, sul piano tattico, alcuni episodi in cui l'Azienda non ha dimostrato un buon livello di reattività: è il caso della perdita di competitività del Pinot di Pinot, determinata dal lancio di prodotti concorrenti, che l'Azienda non ha immediatamente fronteggiato, della difficoltà di conquistare nuovi clienti, determinata dalla non sufficiente disponibilità di informazioni tempestive sull'apertura di nuovi locali, e da ultimo del ritardo nel lancio di un nuovo prodotto sul quale la proprietà e l'Amministratore Delegato esprimono opinioni divergenti.

9.6 Orientamento al mercato della Cantina Sociale La Guardiense

L'analisi della storia, della struttura organizzativa e dei processi di *marketing* discussa nel capitolo 8 rivela come nella Cantina permanga un approccio strategico di orientamento alla vendita piuttosto che di orientamento al mercato. L'obiettivo fondamentale è quello di realizzare i desiderati volumi di vendita per i prodotti offerti e l'enfasi è posta sulle esigenze del venditore a prescindere da cosa accade dopo che la produzione è stata collocata sul mercato

Ora l'avvio dell'attività di imbottigliamento e le dinamiche evolutive della domanda e dell'offerta pongono la Cantina di fronte al problema di sviluppare una visione imprenditoriale nella gestione, di sollecitare l'innovazione e di diffondere una visione dell'azienda meno statica e più orientata verso i processi a valle della produzione viticola e le impongono, per poter avere un proprio autonomo spazio sul mercato, di riorganizzare l'azienda verso una crescita sostenibile e, quindi, continua e duratura. Molti sforzi sono stati compiuti per far progredire le tecniche di produzione dei vitigni, per migliorare la qualità del prodotto e la gamma di offerta e per dare un assetto organizzativo coerente con il nuovo indirizzo strategico. Ma emerge allo stesso tempo un quadro di scarsa gestione di alcune leve del *marketing* operativo da parte della Cantina che si lascia talvolta guidare da comportamenti

routinari e poco coerenti con la volontà di maggiore copertura del mercato e di maggiore visibilità sullo stesso.

La valutazione dell'orientamento al mercato della Cantina non permette di poter formulare un giudizio di piena sufficienza e ciò appare coerente con la bassa *performance*.

Relativamente al processo di generazione di *market intelligence*, il personale che opera all'interno della Cantina non riconosce, in media, un valore strategico al ruolo dell'informazione ed ha una percezione degli elementi di mercato da conoscere non adeguata agli *standard* necessari. Questo fa sì che il processo di acquisizione delle informazioni sia affidato fundamentalmente ai *partner* commerciali che rappresentano per la Cantina l'unico mercato di riferimento. Conseguentemente, le decisioni riguardanti alcune scelte strategiche – l'entrata in mercati esteri, la pianificazione delle scelte distributive e comunicative – sono per lo più affidate all'intuito personale e raramente basate su strumenti formali di analisi e decisione.

Il processo di *intelligence dissemination* risulta ancora scarsamente sviluppato poiché risente della persistenza di modalità di divisione del lavoro e dei ruoli e di competenze poco efficaci sul piano organizzativo. Il ruolo della *leadership* non è ben definito: l'incarico di Direttore generale è ricoperto da una persona con buone doti manageriali e notevole esperienza nel settore che collabora come consulente e come tale non costituisce un punto di riferimento né per il Consiglio di Amministrazione né per il personale, e la cui autorità si sovrappone a quella del Presidente lasciando di fatto la Cantina senza una guida. Il livello di coordinamento interfunzionale è mediamente basso: da un lato si evidenziano forme di collaborazione tra alcuni responsabili di unità, la direzione e la presidenza e dall'altro uno scollamento con l'unità produttiva e con la maggior parte dei dipendenti che, sebbene proprietari della Cooperativa, sono in genere demotivati e fanno fatica a staccarsi da una logica di lavoro di tipo *routinario*. Non sono presenti sistemi di incentivazione e si sta valutando la possibilità di introdurre sistemi di *penalty* per aumentare il livello di responsabilità del personale.

Gli elementi di debolezza dell'attività di generazione di *market intelligence* e dell'*intelligence dissemination* determinano un basso livello di reattività della Cantina: il controllo minimo del posizionamento dei prodotti sul mercato, l'affidarsi

quasi esclusivo al supporto di importatori per la presenza sui mercati esteri, la scarsa circolazione interna delle informazioni determinano una situazione in cui le azioni della Cantina costituiscono molto spesso semplici reazioni a sollecitazioni esterne. Nel caso del posizionamento della linea Guardiense la Cantina ha mostrato una insufficiente reattività sul piano strategico perchè non si è accorta tempestivamente che tale posizionamento non era coerente rispetto ai propri obiettivi e, successivamente, dopo aver constatato tale situazione non ha potuto fare altro che accettarla, ed ha poi provveduto alla creazione di nuove linee dedicate alla ristorazione. L'assenza di un programma di scorte minime e l'insufficiente comunicazione tra l'unità della produzione con quella commerciale e degli approvvigionamenti determinano un'insufficiente reattività tattica (ritardi nella trasmissione degli ordini ai fornitori e nelle consegne ai clienti).

D'altra parte bisogna riconoscere la volontà e la sensibilità della Cantina nel voler uscire dalle logiche dell'alimentazione del circuito locale del vino sfuso ed il ruolo importante che è riuscita a ritagliarsi in questi anni nel panorama dell'offerta dei vini campani, che potrà crescere con la realizzazione del progetto Falanghina e con altri prodotti interessanti e molto apprezzati per il *packaging*. Quindi, per cogliere e valorizzare le opportunità offerte dal mercato, sarà necessaria non soltanto la consapevolezza delle strategie più adeguate da porre in atto, ma soprattutto l'adozione di comportamenti coerenti con gli indirizzi strategici, lo sviluppo e la valorizzazione di capacità tecnologiche, gestionali, finanziarie e produttive e la diffusione ed implementazione del concetto di *marketing* interno che, sottolineando l'importanza della collaborazione per il conseguimento del comune obiettivo di soddisfazione del cliente, rimarca la necessità che ogni unità comprenda quali siano esattamente le esigenze e le attese dell'unità a cui fornisce il risultato del proprio lavoro, al fine di soddisfare tali esigenze.

9.7 Considerazioni complessive

L'analisi dell'orientamento al mercato e delle tre dimensioni attraverso cui esso si articola nei singoli casi mette innanzitutto in evidenza l'esistenza di una corrispondenza tra orientamento al mercato e *performance*, a conferma di quanto già emerso dall'analisi di carattere esplorativo presentata nel capitolo 2. In tutti e quattro

i casi di successo studiati esiste una ragionevole evidenza del legame tra orientamento al mercato e *performance* e l'analisi del caso pilota rivela come a bassi livelli di orientamento al mercato corrispondano livelli di *performance* non pienamente soddisfacenti. Emerge, inoltre, che i percorsi di realizzazione dell'orientamento al mercato sono diversi, cioè livelli elevati di orientamento al mercato sono raggiunti mediante la pianificazione e l'attuazione di strategie differenti da parte delle quattro aziende di successo. E' possibile, quindi, mettere in luce gli elementi di criticità con cui si confrontano tutte e quattro le aziende, sottolineare poi gli elementi che interessano soltanto alcune e, infine, rilevare quegli elementi in grado di favorire una più efficace espressione delle dimensioni dell'orientamento al mercato, presenti soltanto in alcune aziende, a cui tutte dovrebbero tendere.

Tutte e quattro le aziende si confrontano con il problema di avere una conoscenza del mercato adeguata e di sviluppare gli strumenti più idonei per acquisire informazioni sempre più dettagliate e pertinenti rispetto alle loro esigenze, adottando soluzioni differenti. Tutte queste aziende generano *market intelligence* in un modo o in un altro L'Azienda Marchesi de' Frescobaldi ha sviluppato un vero e proprio sistema di *market intelligence* nel quale sono coinvolti non solo figure interne specializzate in analisi ed elaborazioni dei dati di mercato, ma anche soggetti esterni come gli importatori che, regolarmente, presentano in Azienda *report* sull'andamento dei mercati di propria pertinenza, e questo ha determinato nel corso degli anni una stratificazione di conoscenza sul mercato e sui suoi operatori all'interno dell'Azienda. Nelle altre tre aziende si assiste ad un processo non sistematico delle acquisizioni delle informazioni sul mercato, come nell'Azienda Lungarotti, dove tale processo si basa essenzialmente sul canale personale, che va di pari passo con la crescita dell'importanza degli agenti nel processo di generazione di *market intelligence*, in virtù del loro ruolo di interfaccia con il mercato, e della non piena fiducia nella qualità, attendibilità ed efficacia dell'informazione prodotta dalle ricerche di mercato.

Un altro problema che si pone in maniera cruciale è quello della comunicazione interna: in tutti e quattro i casi di successo si avverte l'esigenza di migliorare il livello di coordinamento interfunzionale e di promuovere una più rapida

circolazione dell'*intelligence*. Alcune aziende, come Marchesi de' Frescobaldi e Gancia, hanno promosso la creazione di forme strutturate di integrazione per favorire, durante incontri periodici, la comunicazione tra diversi soggetti, mentre nel caso Lungarotti e nella Cantina di Soave si osservano meccanismi di relazione semplici e poco strutturati che risultano, però, poco efficaci nella prima ed estremamente efficaci nella seconda. Presumibilmente, quindi, la qualità del processo di *intelligence dissemination* non dipende dal grado di formalizzazione delle relazioni, ma, piuttosto, dallo stile della *leadership*, dalla sua capacità di valorizzare e motivare i dipendenti-collaboratori e di saper comunicare e far condividere l'importanza della comunicazione interna.

Tutte e quattro le aziende si pongono con forza il problema di rafforzare il collegamento con la forza di vendita, a cui è affidato il compito non solo di vendere i prodotti, ma anche di valorizzare l'immagine dell'azienda e di captare i segnali di cambiamento nel mercato e di comunicarli. Tre aziende (Marchesi de' Frescobaldi, Soave e Lungarotti) puntano soprattutto sullo sviluppo di piani di formazione e sul controllo della *performance* degli agenti, mentre Gancia punta maggiormente sulla diversificazione delle attività produttive per motivare gli agenti: la produzione di vini tranquilli e la commercializzazione di liquori di importazione per conto di Maxxium rispondono anche all'obiettivo di presentare agli agenti un portafoglio allargato di prodotti, partecipando, in tal modo, in misura almeno superiore al 50%, alla generazione del loro reddito.

Un altro elemento critico che emerge è il miglioramento delle relazioni con i clienti: tutte e quattro le aziende si preoccupano di elevare il livello del servizio complessivo offerto al cliente, provvedendo a soddisfare rapidamente le sue richieste, ad accogliere le sue segnalazioni e a rispondere ai suoi reclami. Ma in nessuna si riscontra lo sviluppo di procedure o di processi che in modo articolato e coerente risolvano il problema del Customer Service e del Customer Relationship Management: alcune aziende dichiarano di avere un ufficio che si occupa di gestire le relazioni con i clienti, ma non emerge in modo forte una manifestazione concreta di quest'attività che porrebbe le aziende in una posizione vantaggiosa sul piano della reattività tattica verso i clienti.

Passando ora agli elementi di criticità specifici, è possibile citare l'Azienda Lungarotti come esempio dell'azienda familiare di medie dimensioni in cui il problema della comunicazione interna si pone in maniera cruciale. Difatti, in un'azienda di medie dimensioni, la comunicazione interna è solo apparentemente semplice ed efficace perchè, essendo poco strutturata si corre il rischio di non veicolare tempestivamente i messaggi in tutti i punti dell'azienda.

L'Azienda Gancia, invece, presenta il problema del passaggio generazionale legato alla numerosità dei soggetti coinvolti nel processo decisionale. Attualmente, l'Azienda è guidata dalla quinta generazione della famiglia Gancia, costituita da tre persone, ma è formalmente gestita dall'Amministratore Delegato che, però, non esercita una *leadership* forte ed incisiva, come nell'Azienda Marchesi de' Frescobaldi e in Cantina di Soave. Questa persona ha svolto e svolge tuttora, soprattutto, il ruolo del traghettatore, cioè di colui che, avendo lavorato sia con la terza sia con la quarta generazione della famiglia Gancia, ha il compito di trasmetterne l'eredità all'attuale quinta generazione. Questa condizione di non perfetta identificazione del ruolo del *leader* all'interno dell'Azienda, unitamente all'elevato numero di persone deputate a prendere le decisioni, determina talvolta una reattività non soddisfacente da un punto di vista tattico.

Gli elementi che si rinvergono soltanto in alcune aziende, ma il cui sviluppo condiviso potrebbe migliorare la qualità dei processi competitivi anche delle altre sono l'informatizzazione degli agenti, la gestione con pianificazione nel lungo periodo e il *geomarketing*. L'informatizzazione degli agenti, adottata dall'Azienda Marchesi de' Frescobaldi, oltre a vantaggi specifici quali la riduzione del costo del trasferimento delle informazioni verso la periferia, consente di migliorare il livello del servizio offerto al cliente nel suo complesso e la reattività dell'Azienda in termini strettamente tattici. Anche Lungarotti, Cantina di Soave e Gancia stanno valutando l'opportunità di istituire un sistema di informatizzazione della rete di vendita che potrebbe risultare estremamente vantaggioso per tutte le aziende del settore. La gestione aziendale con pianificazione di lungo periodo è un elemento cruciale della strategia di gestione dell'Azienda Marchesi de' Frescobaldi che, nei primi mesi del 2006, ha dovuto compiere un processo di ristrutturazione finanziaria: certamente la consuetudine all'utilizzo di strumenti formali di gestione aziendale e la capacità di

strutturare *business plan* attendibili e convincenti, hanno avuto un ruolo strategico nella costruzione di una proficua e solida relazione dell'Azienda con Mediobanca. In termini generali, il problema del legame tra aziende del settore del vino e banche e della possibilità di accesso a finanziamenti da parte delle aziende si pone oggi con forza e, soprattutto, di fronte a fenomeni di concentrazione, la pianificazione di lungo periodo rappresenta un elemento cruciale per accedere ai finanziamenti.

Il *geomarketing*, che l'Azienda Marchesi de' Frescobaldi utilizza per "mappare" le enoteche e i ristoranti italiani, rappresenta uno strumento di sviluppo del mercato, utile a sviluppare una visione strategica del mercato che scavalchi il *trade* perché fornisce informazioni puntuali su tutti i clienti sparsi sul territorio nazionale. Questo strumento potrebbe risultare molto utile per tutte le aziende del settore e, nel caso specifico dei casi di studio presentati, nell'Azienda Gancia dove emerge con forza la difficoltà di conquista di nuovi clienti a causa delle informazioni poco tempestive provenienti dalla forza di vendita sull'apertura di nuovi esercizi commerciali.

10. Conclusioni

Nell'attuale contesto vitivinicolo, contraddistinto da livelli crescenti di competitività e di dinamicità e guidato dall'evoluzione della domanda, dell'offerta e della distribuzione, i fattori di sviluppo del vantaggio competitivo appaiono legati non più soltanto all'eccellenza delle produzioni e alla capacità di contenere i costi di produzione e acquisisce un'importanza via via maggiore la capacità delle imprese di concepire e realizzare visioni strategiche atte a cogliere le opportunità e a reagire alle minacce.

Numerose ricerche sui fattori di competitività delle imprese vitivinicole italiane hanno messo in evidenza che i fattori strutturali sono certamente importanti, ma anche i processi competitivi hanno un peso altrettanto, se non maggiormente, rilevante nella determinazione di elevati livelli di *performance*. Questa considerazione ha motivato lo studio delle relazioni tra qualità dei processi competitivi di impresa e *performance*. Si è analizzata, pertanto, la letteratura di *marketing* per la selezione di un paradigma esplicativo delle relazioni tra qualità dei processi competitivi e *performance* ed è stato individuato il paradigma dell'orientamento al mercato.

Tale paradigma suggerisce che la condotta di mercato delle imprese deve articolarsi secondo tre dimensioni: 1) la generazione di *market intelligence*, ossia la rilevazione delle informazioni su tutti gli attori che operano nel contesto di riferimento e sui fattori che ne influenzano il comportamento, 2) l'*intelligence dissemination*, ossia l'elaborazione, il trasferimento e la condivisione dell'informazione prodotta, 3) la *reactiveness*, ossia la capacità di trasformare questa comprensione in strategie e piani operativi tempestivi ed efficaci, utili al perseguimento di determinati obiettivi con strumenti adattabili alle circostanze che vanno delineandosi nella realtà.

Per testare la validità del paradigma dell'orientamento al mercato nel contesto vitivinicolo è stata condotta un'analisi esplorativa, mediante la metodologia dell'analisi fattoriale e della Cluster Analysis, su due campioni di imprese vitivinicole italiane, il primo costituito da 208 imprese meridionali ed il secondo da 81 imprese della Valpolicella. Dai risultati dell'indagine si è evidenziato, innanzitutto, in ambo i campioni, una relazione positiva tra orientamento al mercato

e *performance*: il gruppo delle aziende con un comportamento spiccatamente *market oriented* era anche quello che manifestava la *performance* migliore. E' emersa, inoltre, una notevole differenziazione delle imprese rispetto all'orientamento al mercato: oltre alle imprese in cui si ha una piena espressione delle tre dimensioni, si sono evidenziati anche classi di imprese con una espressione incompleta ma bilanciata di tutte e tre le dimensioni dell'orientamento al mercato e classi di imprese in cui il grado di adozione del paradigma dell'orientamento al mercato è completamente insoddisfacente.

Successivamente, la realizzazione di alcuni casi di studio ha consentito di analizzare in che modo le tre dimensioni dell'orientamento al mercato si declinano all'interno delle imprese e come queste si strutturano per mettere in atto i diversi processi finalizzati al miglioramento della loro *performance*, ossia di esplorare i percorsi di realizzazione dell'orientamento al mercato e di trovare evidenza del legame con la *performance*. Attraverso l'analisi approfondita di questi casi è emersa la possibilità di confermare che le *performance* elevate sono associate in genere ad un compiuto orientamento al mercato e che, quindi, esso può essere ragionevolmente considerato un elemento di spiegazione dei differenziali di *performance*. E' emerso, inoltre, che i percorsi di realizzazione dell'orientamento al mercato sono diversi da impresa ad impresa, ossia livelli elevati di orientamento al mercato sono raggiunti mediante la pianificazione e l'attuazione di strategie differenti.

La competizione nel mercato vitivinicolo si sta sempre più indirizzando verso prodotti con elevati livelli di valore aggiunto e di differenziazione. Considerato l'inasprimento del quadro concorrenziale e le condizioni di evoluzione della domanda e delle forme distributive, acquistano una maggiore importanza strategica, per il raggiungimento di elevati livelli di *performance*, in sinergia con le competenze aziendali legate specificamente alle attività produttive, quelle legate alla conoscenza e allo sviluppo del mercato, alla diffusione e condivisione di questa conoscenza e alla capacità di rispondere rapidamente alle sollecitazioni esterne, in modo coerente alla propria missione. Le imprese vitivinicole devono, quindi, dotarsi degli strumenti e delle competenze necessarie per comprendere le dinamiche del mercato attuali e future per sviluppare un'offerta di prodotti e servizi in grado di rispondere alle esigenze specifiche dei clienti. Alla luce di quanto emerso dall'analisi della

letteratura, sembra di poter affermare che la progettazione delle attività delle aziende dovrebbe essere effettuata sulla base delle tre dimensioni dell'orientamento al mercato, poiché esso si qualifica come paradigma esplicativo potenzialmente valido delle relazioni tra qualità dei processi competitivi e *performance* nel settore vitivinicolo.

Alcuni processi competitivi rilevanti appaiono di difficile realizzazione anche nelle aziende più evolute sotto il profilo manageriale: le relazioni con la forza di vendita e con i clienti, la realizzazione di forme di conoscenza adeguate per essere competitivi in un mercato fortemente internazionalizzato e segmentato verticalmente, la selezione e l'elaborazione delle informazioni da parte del personale, rappresentano problemi con cui tutte le aziende si confrontano quotidianamente. Parallelamente allo sviluppo di processi competitivi efficaci, emerge con forza anche un problema di organizzazione, cioè per tutte le aziende in tutte le classi dimensionali si pone la necessità di ricercare forme organizzative evolute adeguate al proprio specifico contesto.

L'analisi delle medesime tipologie di impresa in altre regioni potrebbe rivelarsi interessante perché potrebbe portare alla luce percorsi di realizzazione dell'orientamento al mercato differenti, rivelando, per esempio, il ruolo strategico del potenziale competitivo, oppure potrebbe offrire soluzioni diverse alle problematiche sollevate da questi casi di studio. Anche l'analisi di tipologie di impresa differenti, come le imprese di marca che gestiscono prevalentemente attività di imbottigliamento, e l'analisi di imprese di piccole dimensioni potrebbero portare alla luce importanti spunti di riflessione: nel primo caso potrebbero emergere nuovi elementi su come le informazioni di mercato vengono acquisite, elaborate e condivise e su come gestire in modo profittevole le relazioni con un numero di *partner* più elevato e con esigenze in parte diverse rispetto a quello delle imprese trasformatrici. Nel secondo caso, potrebbe risultare interessante scoprire come i processi competitivi, gestiti da unità organizzative costituite da gruppi all'interno delle imprese di dimensioni medio-grandi, sono condotti all'interno di organismi personali semplici, dove, presumibilmente, la presenza di una *leadership* carismatica e dinamica, che coordina un numero ristretto di persone, che ricopre spesso una

molteplicità di ruoli, garantisce un'espressione efficace delle tre dimensioni dell'orientamento al mercato.

Appendice

Questionario

S.10. DOMANDE GENERALI SULLE ATTIVITÀ DI MARKETING SVOLTE DALLE AZIENDE:

10.1 Quali delle seguenti espressioni identifica il significato del termine marketing nell'impresa (max 2 risposte):?

- a - Una filosofia di gestione del business orientata al cliente
 b - Una filosofia di gestione del business orientata al mercato
 c - una funzione aziendale
 d - un insieme di attività legate all'ideazione, sviluppo e vendita di prodotti/servizi
 e - l'insieme di attività legate al prodotto, prezzo, distribuzione, comunicazione
 f - l'attività di analisi del mercato
 g - altro (specificare) _____

10.2 L'azienda svolge attività di marketing:

- SI NO (vai alla 10.7)

10.3 Chi ha la responsabilità delle attività di marketing

- Imprenditore Altro personale Entrambi

10.4 Quali sono le attività svolte da questo soggetto:

- a - analisi dei trend evolutivi del mercato
 b - analisi dei bisogni dei clienti
 c - sviluppo delle relazioni con i clienti
 d - sviluppo delle relazioni con i partner
 e - sviluppo del prodotto/servizio
 f - Customer Service
 g - gestione dei reclami
 h - gestione del prodotto, prezzo, distribuzione, comunicazione
 i - altro (specificare) _____

10.5 Negli ultimi 3 anni si sono verificate modifiche nel marketing:

- SI NO (vai alla 10.7)

10.6 Se si, indicate il vostro grado di accordo/disaccordo:

Tipo di modifica	Per nulla	1	2	3	4	5	Completamente
a - le modifiche hanno riguardato il contenuto delle attività svolte		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
b - le modifiche hanno riguardato l'organizzazione delle attività svolte		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

10.7 Indicate il vostro grado di accordo/disaccordo con ciascuna delle espressioni riportate di seguito:

Tipo di modifica	Per nulla	1	2	3	4	5	Completamente
a - l'impresa conduce molteplici ricerche di mercato per assicurarsi un'efficace soddisfazione del cliente		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
b - l'impresa è lenta ad effettuare cambiamenti nei prodotti in modo da soddisfare le preferenze dei consumatori		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
c - l'impresa incontra periodicamente la propria forza di vendita		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
d - l'impresa incontra periodicamente i propri consumatori finali		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

<i>Tipo di modifica</i>	<i>Per nulla</i>	1	2	3	4	5	<i>Completamente</i>
e - l'impresa effettua indagini di Customer Satisfaction presso i distributori		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
f - l'impresa effettua indagini di Customer Satisfaction presso i consumatori finali		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
g - l'impresa è lenta ad individuare i principali cambiamenti nel settore (competizione, tecnologia, norme)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

10.8 Indicate il vostro grado di accordo/disaccordo con ciascuna delle espressioni riportate di seguito:

<i>Tipo di modifica</i>	<i>Per nulla</i>	1	2	3	4	5	<i>Completamente</i>
a - nell'impresa si verificano incontri periodici tra il personale addetto alle diverse funzioni per discutere i trend e gli sviluppi del mercato		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
b - il personale più a contatto con i clienti spende del tempo a discutere dei bisogni dei clienti con il personale addetto ad altre funzioni		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
c - i risultati della Customer Satisfaction sono diffusi a tutto il personale		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
d - quando un soggetto individua qualcosa di importante nel mercato è lento a comunicarlo a tutto il personale		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

10.9 Indicate il vostro grado di accordo/disaccordo con ciascuna delle espressioni riportate di seguito:

<i>Tipo di modifica</i>	<i>Per nulla</i>	1	2	3	4	5	<i>Completamente</i>
a - il cambiamento dei prezzi è un'operazione che richiede molto tempo all'impresa		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
b - il personale addetto alle diverse funzioni si incontra periodicamente per pianificare le risposte ai cambiamenti in atto nell'ambiente		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
c - l'impresa non effettua azioni relativamente ai reclami dei clienti		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
d - se il principale concorrente conduce un'intensa campagna, l'impresa implementa immediatamente una risposta		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
e - l'impresa periodicamente effettua una verifica analitica dei prodotti per verificare che siano in linea con ciò che vuole il cliente		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
f - le attività dei differenti soggetti sono ben coordinate		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
g - se un cliente chiede alcune modifiche al prodotto, l'impresa risponde prontamente		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

10.10 Negli ultimi 3 anni come definireste la performance complessiva della vostra azienda rispetto ai concorrenti diretti:
inferiore ① ② ③ ④ ⑤ Superiore

10.11 E più in dettaglio come valuta la sua performance rispetto a questi concorrenti in termini di:

<i>Tipo di modifica</i>	<i>Inferiore</i>	1	2	3	4	5	<i>Superiore</i>
- aumento del fatturato		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- conquista di quota di mercato		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- redditività		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- innovazione		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Bibliografia

Avlonitis G. J., Gounaris S. P. (1997); Marketing orientation and company performance, in: *Industrial Marketing Management*, n. 26, pp. 385-402.

Baker W. E., Sinkula J. M. (1999,a); The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, pp.411-427.

Baker W. E., Sinkula J. M. (1999,b); Learning orientation, market orientation, and innovation: integrating and extending models of organizational performance, in: *Journal of Market Focused Management*, n. 4, vol. 4, pp. 295-308.

Beaujanot A., Lockshin L., Geursen G. (2003); *Customer orientation and customer selection*. ANZMAC. Adelaide, School of Marketing, University of South Australia.

Beaujanot A., Lockshin L., Quester P. (2004); Distributors' business characteristics, buyer/seller relationship and market orientation: an empirical study of the Australian wine export industry, in: *Journal of Marketing Channels*, pp. 79-100.

Beaujanot A., Lockshin L., Quester P. (2006); *Delivering value: market orientation and distributor selection in export markets*, in: Solberg C. A. (Ed.), *Advances in International Marketing*. Elsevier, pp. 107-134.

Benzécri J. P. (1979); Sur le calcul des taux d'inertie dans l'analyse d'un questionnaire, in: *Cahiers de l'Analyse des Donnèes*, n. 4.

Bisp S. (1999); Barriers to increased market-oriented activity: what the literature suggests, in: *Journal of Market Focused Management*, n. 4, pp. 77-92.

Bolasco S. (2004); *Analisi multidimensionale dei dati* (seconda edizione), Carocci Editore, Roma.

Bracchi G., Francalanci C., Motta G. (2001); *Sistemi informativi e aziende in rete*, McGraw-Hill, Milano.

Cadogan J. W., Diamantopoulos A. (1995); Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization, in: *Journal of Strategic Marketing*, vol. 3, pp.41-60.

Christensen C. M. (1997); *The innovator's dilemma*. Boston: Harvard Business School Press.

Christopher M., Payne A., Ballantyne D. (2002); *Relationship Marketing*, Butterworth Heinemann, Oxford.

Compagno C. (2000); *Il caso Nonino. Lo spirito d'impresa*, ISEDI, Torino.

Cordero di Montezemolo S. (2006); Osservatorio finanziario delle società vinicole italiane, in: *VQ*, n. 7.

Davis P. S., Babacus E., Danskin P., Pett T. (2005); The quest for performance: how gender, market orientation, information technology impact performance in family businesses, in: www.e-familybusiness.com

Day G. S. (1999); Misconceptions about market orientation, in: *Journal of Market Focused Management*, n. 4, pp. 5-16.

Day G. S., Wensley R. (1988); Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority, in: *Journal of Marketing*, vol. 52 (Aprile), pp. 1-20.

Deloitte (2006); *Annual financial benchmarking survey for Australian wine industry*, Winemaker's Federation of Australia, Adelaide.

Deshpandè R., Farley J. U. (1999); Understanding market orientation: a prospectively designed meta-analysis of three market orientation scales, in: *Developing a market orientation* (Rohit Deshpandè), ed., Thousand Oaks, CA: Sage Publications, pp. 217-235.

Deshpandè R., Farley J. U. (1998a); Measuring market orientation: a generalization and synthesis, in: *Journal of Market Focused Management*, n. 2, vol. 3, pp. 213-232.

- Deshpandè R., Farley J. U. (1998b); The market orientation construct: correlations, culture, and competitiveness, in: *Journal of Market Focused Management*, n. 2, vol. 3, pp. 237-239.
- Deshpandè R., Farley J. U., Webster Jr F. E. (1993); Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis, in: *Journal of Marketing*, n. 57 (Gennaio), pp. 23-27.
- Dess G. G., Davis P. S. (1984); Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance, in: *Academy of Management Journal*, n. 27, vol. 3, pp. 467-488.
- Durrieu F., Toth Hofmeister A. (2006); *Market orientation of the French and Hungarian small and medium sized vineries*. 3rd International Wine Business Research Conference, Montpellier, 6-7-8 Luglio.
- Farrell M. A. (2000); Developing a market-oriented-learning organization, in: *Australian Journal of Management*, n. 2, vol. 25, pp. 201-222.
- Farrell M. A., Oczkowski E. (2002); Are market orientation and learning orientation necessary for superior organizational performance?, in: *Journal of Market Focused Management*, n. 5, pp. 197-217.
- Felton A. P. (1959); Making the marketing concept work, in: *Harvard Business Review*, n. 37 (Luglio-Agosto), pp. 55-65.
- Gauzente C. (2001); Why should time be considered in market orientation research, in: *Academy of Marketing Science Review*, [on line] 01 (1), in: www.amsreview.org
- Gherghi M. (1999); *Appunti di analisi dei dati multidimensionali*, Edisu, Napoli.
- Grandori A. (1996); Disegni di ricerca in organizzazione, in Costa G., Nacamulli R. C. D. (a cura di), *Manuale di Organizzazione Aziendale*, UTET Libreria, Torino.
- Greenley G. E. (1995); Market orientation and company performance, in: *British Journal of Management*, n. 6, vol. 1, pp. 1-13.

Grewal R., Tansuhaj P. (2001); Building organizational capabilities for managing economic crisis: the role of market orientation and strategic flexibility, in: *Journal of Marketing*, n. 65 (Aprile), pp. 67-80.

Grunert K. G., Baadsgaard A., Hartvig Larsen H., Koed Madsen T. (1996); *Market Orientation in food and agriculture*, Kluwer Academic Publishers, Norwell, Massachusetts.

Grunert K. G., Jeppesen L. F., Jespersen K. R., Sonne A.-M., Hansen K., Trondsen T., Young J. A. (2004); *Four cases on market orientation of value chains in agribusiness and fisheries*, Working paper, n. 83.

Gummesson E. (2000); *Qualitative methods in management research* (second edition), Sage, Thousand Oaks.

Hamel G., Prahalad C. K. (1991); Corporate imagination and expeditionary marketing, in: *Harvard Business Review*, n. 69 (Luglio-Agosto), pp. 81-92.

Han J. K., Kim N., Srivastava R. K. (1998); Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link?, in: *Journal of Marketing*, n. 62, vol. 4, pp. 30-45.

Harris L. C. (2002); Measuring market orientation: exploring a market oriented approach, in: *Journal of Market-Focused Management*, n. 5, pp. 239-270.

Heiens R.A. (2000); Market orientation: towards an integrated framework, in: *Academy of Marketing Science Review*, [on line] 00 (1), in: www.amsreview.org

Hurley R. F., Hult G. T. M. (1998); Innovation, market orientation, and organizational performance: an integration and empirical examination, in: *Journal of Marketing*, n. 3, vol. 62, pp. 42-54.

Jaworsky B. J., Kohly A. K. (1996); Market orientation: review, refinement, and roadmap, in: *Journal of Market-Focused Management*, n. 1, vol. 2, pp. 119-135.

Jaworsky B. J., Kohly A. K. (1993); Market orientation: Antecedents and consequences, in: *Journal of Marketing*, n. 57, vol. 3, pp. 53-70.

Kohly A. K., Jaworsky B. J., Kumar A. (1993); MARKOR: a measure of market orientation, in: *Journal of Marketing Research*, n. 30, pp. 467-477.

Kohly A. K., Jaworsky B. J. (1990); Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implication, in: *Journal of Marketing*, n. 54, vol. 2, pp. 1-18.

Kotler P. (2004); *Marketing Management* (11^a edizione italiana curate da W. G. Scott), Milano.

Lambin J. J. (2000); *Marketing strategico e operativo*, McGraw-Hill, Milano.

Langerak F. (2002); *What is the predictive power of market orientation*. ERIM Report Series Research in Management, DMM Università di Rotterdam.

Lebart L., Morineau A., Piron M. (1995); *Statistique exploratoire multidimensionnelle*, Dunod, Paris.

Mari C. (1994); *Metodi qualitativi di ricerca. I casi aziendali*, Giappichelli Editore, Torino.

Martinez M. (2004); *Organizzazione, informazioni e tecnologie*, Il Mulino, Bologna.

Martinez M. (2000); L'analisi organizzativa: l'azienda, in Mercurio R., Testa F. (a cura di), *Organizzazione, assetto e relazioni nel sistema di business*, Giappichelli Editore, Torino.

Matsuno K., Mentzer J. T. (2000); The effects of strategy type on the market orientation-performance relationship, in: *Journal of Marketing*, n. 64, pp. 1-16.

Matsuno K., Mentzer J. T., Ozsomer A. (2002); The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance, in: *Journal of Marketing*, n. 66, vol. 3, pp. 18-32.

Mavondo F. T. (1999); Market orientation: scale invariance and relationship to generic strategies across two countries, in: *Journal of Market-Focused Management*, n. 4, pp. 125-142.

McNamara C. P. (1972); The present status of the marketing concept, in: *Journal of Marketing*, n. 36, (gennaio), pp. 50-57.

Mediobanca (2006); *Indagine sul settore vinicolo*, Ufficio Studi Mediobanca, in: www.mbres.it

Mele C. (2003); *Marketing e qualità nell'impresa che crea valore*, Cedam, Padova.

Moulton K. e Lapsey J. (2001); *Successful wine marketing*, Aspen Publication Inc., Gaithersburg, Maryland.

Narver J. C., Jacobson R. L., Slater S. F. (1999); Market orientation and business performance: an analysis of panel data, in: *Developing a market orientation* (Rohit Deshpandè), ed., Thousand Oaks, CA: Sage Publications, pp. 195-216.

Narver J. C., Slater S. F., Tietje B. (1998); Creating a market orientation, in: *Journal of Market Focused Management*, n. 2, pp. 241-255.

Narver J. C., Slater S. F. (1998); Additional thoughts on the measurement of market orientation: a comment on Deshpandè and Farley, in: *Journal of Market Focused Management*, n. 2, pp. 233-236.

Narver J. C., Slater S. F. (1990); The effect of market orientation on business profitability, in: *Journal of Marketing*, n. 54, vol. 4, pp. 20-35.

Pearce J. A., Robbins D. K., Robinson R. B. (1987); The impact of grand strategy and planning formality on financial performance, in: *Strategic Management Journal*, n. 8 (Marzo-Aprile), pp. 125-134.

Pelham A. M., Wilson D. T. (1999); Does market orientation matter for small firms?, in: Deshpandè R. (a cura di), *Developing a market orientation*, ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, pp. 167-194.

Piccardo C. (1996); L'approccio etnografico per l'analisi organizzativa, in Costa G., Nacamulli R. C. D. (a cura di), *Manuale di Organizzazione Aziendale*, UTET Libreria, Torino.

Pomarici E. (2006); La competitività del vino italiano, in: *L'Enologo*, in corso di stampa.

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

Pomarici E., Raia S., Rocco L. (2006); *Analisi della filiera vitivinicola del vino Valpolicella Doc*, ricerca promossa dal Consorzio di Tutela dei Vini Valpolicella, Edizioni L'Informatore Agrario.

Pomarici E., Coppola A., Raia S., Mele C. (2005); *L'orientamento al mercato nelle aziende vitivinicole dell'Italia meridionale*, in: Atti del XII Convegno internazionale della Società di Enometria, Università di Macerata (in corso di stampa), Maggio, 2005.

Qu R., Ennew C. T. (2003); An examination of the consequences of market orientation in China, *Journal of strategic marketing*, n. 3, vol. 11, pp. 201-214.

Rea A. (2006); *La produzione di vino italiano di qualità: un benchmark interessante per la competitività del "made in Italy"*, Forum Economia & Management, SDA Bocconi, Milano.

Rea A., Schettino C., Trailo G., Zaghi K. (2006); *Report di ricerca dell'Osservatorio sul marketing del vino*. Area Marketing, SDA Bocconi, Milano.

Regazzoni N. (2005); La strada della competitività? Una questione di logistica, in: *Enotria*, n. 13, pp. 83-107.

Rouzet E., Seguin G. (2004); *Il marketing del vino: il mercato, le strategie commerciali, la distribuzione*, Edagricole, Bologna.

Ruekert R. W. (1992); Developing a market orientation: an organizational strategy perspective, in: *International Journal of Research in Marketing*, n. 9 (Agosto) pp. 225-245.

Selnes F., Jaworski B. J., Kohli A. K. (1996); Market orientation in United States and Scandinavian companies: a cross-cultural study, in: *Scandinavian Management Journal*, n. 12, vol. 2, pp. 139-157.

Siguaw J. A., Simpson P. M., Baker T. L. (1998); Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: the distributor perspective, in: *Journal of Marketing*, n. 62, vol. 3, pp. 99-111.

Slater S. F. (1997); Developing a customer value-based theory of the firm, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, n. 25, vol. 2, pp. 162-167.

Slater S. F., Narver J. C. (1994a); Does competitive environment moderate the market orientation–performance relationship?, in: *Journal of Marketing*, n. 58, vol. 1, pp. 46-55.

Slater S. F., Narver J. C. (1994b); Market orientation, customer value and superior performance, in: *Business Horizons*, n. 37, pp. 22-28.

Slater S. F., Narver J. C. (1995); Market orientation and the learning organization, in: *Journal of Marketing*, n. 3, vol. 59, pp. 63-74.

Stampacchia P. (2001); *L'impresa nel contesto globale. Attività, risorse, configurazione*. Giappichelli, Torino.

Teece D. J., Pisano G., Shuen A. (1997); Dynamic capabilities and strategic management, in: *Strategic Management Journal*, 18:7, pp. 509-533.

Tellefsen B. (1999); Constituent market orientation, in: *Journal of Market Focused Management*, n. 4, pp. 103-124.

Tonchia S., Tramontano A., Turchini F. (2003); *Gestione per processi e knowledge management*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano.

Traill W. B., Pitts E. (1998); *Competitiveness in the food industry*, Blackie Academic & Professional, London.

Valdani E. (2000); *L'impresa proattiva. Co-evolvere e competere nell'era del'immaginazione*. McGraw-Hill, Milano.

Yin R. K. (2003,a); *Case study research. Design and methods* (third Edition), Sage, Thousand Oaks.

Yin R. K. (2003,b); *Applications of case study research* (second Edition), Sage, Thousand Oaks.

Wright B., Bramble L., Cullen C., Seaman A. E., Williams J. J. (2006); *Winery proprietors' leadership approach: the Niagara perspective*. 3rd International Wine Business Research Conference, Montpellier, 6-7-8 luglio.

Zanni L. (2004); *Leading firms and wine clusters*, Franco Angeli, Milano.