

FABIO PICCOLI • FABIO TAVAZZANI

ESSERE IMPRENDITORI DEL VINO OGGI

*Come costruire la nuova
classe dirigente del vino italiano*



RINGRAZIAMO PER LA COLLABORAZIONE:

Roberta Zantedeschi, per aver contribuito alla revisione testi e per credere per prima in ogni nostro progetto.

Andrea Sartori e Francesco Carli di Coloro (www.provacoloro.com), per l'ideazione della copertina ed il supporto grafico.

Lo staff di Wine Meridian, di Competenze in Rete e di WinePeople, che hanno la pazienza di seguire le nostre visioni

Un ringraziamento speciale a tutti gli imprenditori del vino, che ci hanno ispirato – senza saperlo – con le loro storie di ... e di ... perché ci hanno aiutato a capire il complesso compito che devono svolgere.

© 2018 - Absit Daily srl

ISBN 978-88-6947-194-0

INDICE

Premessa	PAG.	5
CAP. 1 Il mondo è cambiato	»	8
CAP. 2 Breve test per capire il tuo livello di imprenditorialità	»	16
CAP. 3 I compiti di un imprenditore	»	18
CAP. 4 L'importanza della vision aziendale	»	20
CAP. 5 Definire i compiti dei collaboratori: la difficoltà di delegare.....	»	24
CAP. 6 Conoscere il “mondo” in cui si opera	»	28
CAP. 7 L'imprenditore e la responsabilità della gestione.....	»	36
CAP. 8 Costi e prezzi: fattori chiave per il successo aziendale.....	»	43
CAP. 9 Gli strumenti di comunicazione, a partire da te.....	»	52
CAP. 10 Siamo in grado di definire il livello di personalità (riconoscibilità) dei nostri vini?	»	61

CAP. 11	Quando la risposta è “mettersi insieme”	»	67
CAP. 12	Come gli imprenditori del vino italiani guardano ai mercati internazionali . . .	»	78
CAP. 13	Conoscere il lavoro dell’export manager	»	96
CAP. 14	Supporto sul campo agli importatori	»	105
CAP. 15	Preparazione di proposte commerciali e negoziazione	»	111

PREMESSA

In questi ultimi trent'anni il settore vitivinicolo italiano è stato protagonista di numerose rivoluzioni, alcune molto rumorose ed evidenti altre meno, ma non per questo di minore importanza.

Se dovessimo sintetizzare queste rivoluzioni potremmo catalogarle in cinque diverse epoche che il settore vitienologico italiano ha attraversato negli ultimi trent'anni:

- 1 - L'era dell'obbligo.
- 2 - L'era delle prime consapevolezze.
- 3 - L'era dell'apertura al mondo.
- 4 - L'era dell'amara scoperta.
- 5 - L'era delle nuove consapevolezze.

L'era dell'obbligo è quella che inizia nel 1986, nel mezzo del drammatico scandalo del metanolo: il momento più basso della reputazione del vino italiano nel mondo, ma anche la dimostrazione più evidente dello stato "primitivo" del settore vitivinicolo italiano di quegli anni. Lì si è toccato il fondo e si è fatta forte la necessità, anzi l'obbligo di una svolta e di un profondo mutamento dell'approccio produttivo.

L'era delle prime consapevolezze invece corrisponde ai primi anni Novanta e alla nascita di una nuova percezione: si capì che non era sufficiente produrre vino di maggior qualità senza un impegno nel migliorare anche l'approccio commerciale. Sono gli anni in cui si comincia a parlare di mercati del vino e le aziende più evolute e illuminate iniziano a costruirsi una reputazione, in Italia e all'estero.

L'era dell'apertura al mondo ha il suo inizio a cavallo tra la fine dello scorso millennio e l'inizio del nuovo. Nasce nel momento in cui il desiderio di aprire i propri confini commerciali ai consumatori esteri diventa tangibile e contemporaneamente si percepisce la possibilità di aggredire anche quei mercati che fino a poco prima sembravano irraggiungibili. È stata un'era dinamica e avvincente che ha portato il vino a diventare un prodotto "globale" e che ha reso le aziende del vino delle vere e proprie imprese internazionali.

L'era dell'amara scoperta coincide con il 2007 e con l'inizio della crisi economico-finanziaria più grave della società cosiddetta moderna. Una crisi che ha modificato non solo i mercati ma anche gli stili di vita, le relazioni, la percezione complessiva dei consumatori anche nei confronti di un prodotto "anomalo" come il vino.

L'era delle nuove consapevolezze infine si affaccia circa due anni fa ed è tutt'ora in corso. È frutto della consapevolezza che "la crisi" non è stato un feno-

meno congiunturale bensì una modifica strutturale e profonda dei mercati. Da qui anche la constatazione che l'impresa vitivinicola non può più essere gestita attraverso l'intuito ma serve una nuova organizzazione – più strutturata – e una gestione imprenditoriale differente.

Oggi possiamo affermare – senza timori di essere smentiti – che siamo entrati nell'era moderna del vino e di conseguenza nell'era dove la gestione delle imprese vitienologiche non può essere altamente professionale.

In questa pubblicazione abbiamo deciso di affrontare “solo” l'ultima era perché il nostro obiettivo è riuscire a dare un contributo utile e operativo ai tanti imprenditori del vino italiani, molti dei quali tutt'oggi non sono ancora pronti a questa fase di grandi mutazioni.

Com'è nel nostro stile e come usiamo fare nei nostri percorsi formativi e consulenziali, anche i contenuti di questa pubblicazione sono in gran parte frutto di esperienze dirette sul campo, a fianco delle imprese, degli imprenditori e dei loro manager.

CAP. 1
IL MONDO È CAMBIATO

Questo capitolo potrebbe apparire superfluo, dubitiamo infatti che vi siano ancora imprenditori convinti che i cambiamenti di quest'ultimo decennio siano figli di una normale congiuntura economica e che si potrà ritornare nel breve a una situazione pre-crisi.

Il mondo “di prima” – caratterizzato da una domanda di vini di qualità superiore all'offerta, di un vento in poppa costante su tutti i mercati, di una competizione globale ancora limitata per il settore vitivinicolo, di un consumo di vino positivo nei paesi produttori, di consumatori meno attenti al fattore costo – è scomparso ed è inutile continuare ad aspettare che torni.

Ma non sono i numeri in quanto tali a raccontare questa rivoluzione quanto i criteri di scelta dei consumatori, le strategie dei diversi canali distributivi, le evoluzioni delle società di importazione, gli approcci dei sistemi monopolistici, le modalità di selezione del trade nel suo complesso.

E infatti, per analizzare i mutamenti dei mercati del vino, non è sufficiente andare a leggere solo i dati di mercato, bensì è fondamentale avere un osservato-

rio costante all'interno dei mercati, dentro le aziende, dentro i diversi modelli distributivi, dentro l'eterogeneo universo degli importatori, dentro il, sempre più segmentato, mondo dei consumatori.

Se dovessimo scegliere un'immagine che sintetizza la situazione attuale diremmo che siamo in presenza di un mercato sempre più frammentato, rappresentato da un numero crescente di nicchie di varie dimensioni e da un universo produttivo altrettanto parcellizzato:

- i big cercano di essere sempre più grandi (anche attraverso processi di acquisizione e aumento della capacità produttiva);
- i player medi tentano di sopperire ai loro limiti organizzativi e di presidio dei mercati, attraverso la costruzione di reti di impresa;
- le numerose piccole e micro imprese sono caratterizzate da approcci imprenditoriali molto diversificati e da una cronica difficoltà a connettersi tra loro.

Quest'ultimo segmento, costituito in Italia da migliaia di aziende vinificatrici con una produzione al di sotto delle 100.000 bottiglie, oggi rappresenta quasi il 90% del tessuto produttivo nazionale.

Aziende piccole che però devono gestire – a livello imprenditoriale – problemi grandi, gli stessi affrontati dalle realtà che producono milioni e milioni di bottiglie.

Nel mondo del vino infatti, la dimensione non è di per sé una pregiudiziale per accedere ai mercati e

per porsi in modo competitivo ma lo diventa, in modo limitante, se alla piccola dimensione si abbina una scarsa cultura imprenditoriale.

Non è però corretto pensare che solo le piccole aziende siano chiamate a crescere e a strutturarsi, perché i deficit imprenditoriali sono ben distribuiti un po' in tutte le tipologie aziendali: piccole e grandi aziende oggi sono chiamate a mettersi in discussione, e prima di loro gli imprenditori e i manager che le guidano.

Ma prima di entrare nel merito di cosa significa essere oggi imprenditori del vino, quali sono le caratteristiche, le competenze, le sfide da affrontare, è opportuna una breve sintesi dell'attuale assetto del sistema produttivo italiano.

Lo facciamo attraverso l'analisi svolta da Ismea con dati Agea 2015, i più recenti a disposizione (fonte Tiziana Sarnari - Ismea).

La prima importante indicazione: tra il 2010 e il 2015 si registra un -27% di aziende vinificatrici. Si è passati da 62.530 a 45.730 aziende che presentano la dichiarazione di produzione.

Questo ci dice che il settore del vino in Italia sta razionalizzando il proprio assetto per essere presente sui mercati in modo più concentrato ma anche più distintivo.

Ciò non significa che la dimensione media delle aziende del vino italiane nello stesso arco temporale

sia cresciuta in maniera eclatante, si è passati da 1,73 ettari a 2,08 ettari.

La riduzione del numero delle aziende inoltre, ha investito in modo trasversale tutta la Penisola e ha registrato picchi molto superiori alla media soprattutto in Sicilia, Molise e Lombardia.

In termini numerici è sempre la Toscana in testa con circa 8.000 aziende che vinificano, segue il Piemonte e via via tutte le altre in una graduatoria che cambia poco rispetto all'inizio del decennio.

Da questi dati quindi risulta una forte presenza, nel tessuto produttivo del vino, di aziende molto piccole ma anche una crescita di quelle molto grandi:

- le aziende tra 0 e 100 ettolitri rappresentano il 75% delle aziende totali;
- le aziende con più di 100 mila ettolitri oggi superano le 100 unità (nel 2010 erano ancora lontane da questa soglia).

Il processo di concentrazione che sta investendo il mondo produttivo sta portando a:

- una riduzione sensibile del numero di aziende piccole (0-100 ettolitri);
- una riduzione fisiologica (-4%) della fascia appena sopra (100-1.000 ettolitri);
- una crescita delle aziende che producono nelle due fasce superiori (1.000-10.000 ettolitri e 10.000-50.000 ettolitri).

Interessante anche verificare le evoluzioni sul fronte della ragione sociale delle nostre aziende del vino. La maggior parte delle aziende vitivinicole infatti sono imprese uninominali ed è proprio questa tipologia di imprese ad aver registrato le perdite numeriche più consistenti. Diminuzioni si sono registrate anche nelle società di persone, sia quelle in nome collettivo che in accomandita semplice.

A testimoniare una tendenza del settore verso un taglio più imprenditoriale invece, è la crescita del 28% delle società a responsabilità limitata.

Ancora molto forte il peso della cooperazione che, pur avendo diminuito il numero di realtà nel periodo preso in esame, tutt'oggi è rappresentata da 518 società (erano 590 nel 2010).

La dimensione media delle aziende cooperative è di gran lunga superiore a quella delle altre tipologie. Basti considerare che la produzione totale italiana afferente al settore cooperativo è pari al 50% del volume totale, con un picco del 57% se si considera il segmento dei vini Igt. Questa media è comunque il risultato di situazioni molto variegata tra le diverse regioni. Nella provincia di Trento si tocca la presenza massima della cooperazione, che rappresenta l'84% della produzione. Segue l'Abruzzo con l'83%. All'estremo opposto la Liguria con il 10%.

L'analisi di Ismea, pertanto, ci racconta un'Italia del vino che si sta muovendo per migliorare le pro-

prie capacità organizzative, gestionali e imprenditoriali, ma al tempo stesso ci dice che la polverizzazione del tessuto produttivo è ancora ben lontana dall'essere superata.

Dal nostro punto di vista, però, sarebbe sbagliato vedere nella perdurante frammentazione del nostro settore produttivo il limite principale allo sviluppo imprenditoriale di questo comparto (nel passato questo errore fu commesso da molti analisti e grandi imprenditori del nostro settore).

Infatti, come già evidenziato, la piccola dimensione rappresenta un “vincolo” non indifferente al progresso imprenditoriale di un'azienda (soprattutto in relazione alle risorse umane competenti e capaci di affrontare con professionalità le diverse aree dell'azienda), ma vi sono moltissime testimonianze di come questo limite venga ogni giorno superato da tante PMI e anche da micro imprese del vino italiane.

Come pure, va detto, anche noi – nell'attività di consulenza e formazione – ci imbattiamo spesso in imprese di dimensioni ragguardevoli (sia private che cooperative) che evidenziano gravi problematiche sul fronte delle capacità imprenditoriali.

Per questa ragione riteniamo che il principale problema allo sviluppo dell'imprenditorialità vitivinicola italiana sia legato a limiti “culturali” più che “dimensionali”.

Diventa quindi prioritario il tema della formazione di una “nuova” classe dirigente del vino italiano.

Sopravvive ancora l’idea che l’intuito, quello che una volta veniva definito il “fiuto per gli affari” sia un requisito sufficiente per un imprenditore del vino ma non è così.

Spesso, un mercato dove i rapporti personali sono più importanti di altre competenze, può generare l’illusione che basti avere buone capacità relazionali per essere competitivi.

Risulta peraltro facile occultare molte aree problematiche del comparto vino perché è un settore che si muove a fari spenti, non esiste infatti un osservatorio capace di illustrare con trasparenza il reale andamento economico di questo comparto (a parte Mediobanca che però si limita alle prime 155 aziende italiane con un fatturato superiore ai 25 milioni di euro).

A questo proposito prendiamo a prestito le parole di uno dei manager del vino di maggior esperienza in Italia, Emilio Pedron, amministratore delegato di Bertani Domains, che nel numero dell’11 giugno 2018 del Corriere Vinicolo dichiarava: “...a mio parere, attualmente metà della parte produttiva del vino italiana lavora in perdita”.

Una dichiarazione forte ma anche non lontana dalla verità, secondo noi. Perché è indubbio che solo la minoranza delle imprese del vino italiane hanno un sistema di gestione professionale e capace di monito-

rare le proprie performance, analizzare i costi, e quindi valutare i margini con reale competenza.

Dal nostro osservatorio, rappresentato da oltre un migliaio di aziende del vino di diverse dimensioni, emerge uno spaccato dell'Italia del vino molto eterogeneo dove solo una minoranza inferiore al 30% dichiara di avere un sistema di Controllo di Gestione aziendale; tra coloro che dichiarano di esserne dotati invece, alcuni con onestà confessano di utilizzarlo solo parzialmente.

Il Controllo di Gestione può essere considerato una cartina tornasole, non l'unica, dell'attuale profilo imprenditoriale del vino italiano.

“Difficile redigere un bilancio oggettivo in un'azienda familiare”, ci raccontava di recente il titolare veneto di un'azienda con una produzione di poco inferiore al milione di bottiglie.

Mentre un altro imprenditore toscano ci raccontava come, “solo negli ultimi due anni, dopo aver implementato il Controllo di Gestione, ci siamo resi conto che stavamo lavorando in perdita”.

Sono questi due esempi che testimoniano quanto, la bassa competenza imprenditoriale, sia una sorta di killer silenzioso. Un po' come la pressione alta.

CAP. 2
BREVE TEST PER CAPIRE
IL TUO LIVELLO DI IMPRENDITORIALITÀ

Il nostro Wine Campus Impresa è un progetto formativo in 8 tappe: noi l'abbiamo definito un percorso di "consapevolezza" studiato ad hoc per gli imprenditori del vino italiani affinché possano raggiungere una maturità rispetto ai seguenti aspetti:

- 1 - Il ruolo di imprenditore del vino.
- 2 - Il reale stato di salute e le potenzialità dell'azienda.
- 3 - Il comparto in cui si opera.
- 4 - Il/i mercato/i in cui si agisce.
- 5 - Gli strumenti di comunicazione a disposizione.
- 6 - L'importanza e la gestione delle risorse umane.
- 7 - Come diventare credibili sul fronte della sostenibilità.
- 8 - Gli strumenti di finanziamento a disposizione.

Ma il punto di partenza di questo percorso l'abbiamo caratterizzato da un breve test per capire qual è l'attuale livello di imprenditorialità delle aziende del vino.

Il test è racchiuso nelle seguenti 7 domande:

- Siamo in grado di definire i nostri compiti (e le relative responsabilità)?
- Siamo in grado di avere una vision della nostra azienda?
- Siamo in grado di definire i compiti dei nostri collaboratori (e sappiamo monitorarli)?
- Siamo in grado di capire in profondità l'ambito in cui la nostra azienda è coinvolta?
- Siamo in grado di monitorare i nostri risultati?
- Siamo in grado di tradurre (in strategie e azioni) le informazioni che raccogliamo?
- Siamo in grado di definire il livello di personalità (riconoscibilità) dei nostri vini?

CAP. 3
I COMPITI DI UN IMPRENDITORE

Che compiti ha oggi un imprenditore del vino? Non è una domanda semplice alla quale rispondere: da un lato si ha la sensazione che oggi, un imprenditore vitivinicolo, sia sommerso di compiti e responsabilità differenti, dall'altro proprio questo eccesso di "responsabilizzazione" rischia di paralizzarlo e di impedirgli di svolgere al meglio il ruolo che gli compete.

Quante volte ci siamo sentiti dire da titolari di aziende: "Non sappiamo da che parte cominciare, non capiamo se sia meglio concentrarsi sull'amministrazione o sull'area commerciale..."; "Sono da solo e devo occuparmi sia della parte produttiva che di quella commerciale, con un occhio continuo anche sulla gestione economica e finanziaria...".

Comprendiamo questa sensazione di sovraccarico da responsabilità ma lì si nasconde anche il sintomo più evidente dell'"errore" imprenditoriale.

L'imprenditore, infatti, dovrebbe distinguersi da manager e collaboratori perché, pur mantenendo una visione complessiva dell'azienda, non dovrebbe occuparsi in prima persona di tutto o essere tecnicamente competente su tutti gli aspetti della vita aziendale.

La pretesa della “tuttologia” imprenditoriale è spesso l’anticamera del fallimento: rende difficile delegare, ostacola una visione gerarchica dei problemi aziendali e impedisce all’imprenditore di svolgere al meglio il suo complesso ruolo.

È altrettanto evidente che, maggiori sono le sue conoscenze ed esperienze anche sul fronte produttivo, maggiore sarà la sua capacità di comprendere in profondità le problematiche e le opportunità legate alla sua produzione. Percepriamo questa difficoltà di fare l’imprenditore anche quando supportiamo le aziende alle prese con la ricerca di collaboratori. Quando cerchiamo di approfondire meglio i reali fabbisogni aziendali, per seguire poi una selezione di risorse umane adeguate alle aspettative e al profilo dell’impresa, notiamo le difficoltà dell’imprenditore a riconoscere con chiarezza di cosa, o di chi, ha bisogno e a definire le relative priorità.

Di frequente, e lo vedremo meglio nel capitolo dedicato al ruolo dell’imprenditore nella gestione dei collaboratori, ci troviamo di fronte a titolari di azienda che a parole cercano un export manager o un responsabile commerciale ma che nella pratica non sanno bene che compiti assegnargli né le caratteristiche precise che questa persona dovrebbe possedere per collaborare con la loro azienda.

Il problema che porta a queste difficoltà spesso parte da molto lontano ed è legato all’assenza di una precisa e definita vision aziendale.

L'IMPORTANZA DELLA VISION AZIENDALE

Si sente spesso parlare dell'importanza della vision aziendale e delle difficoltà che incontrano gli imprenditori quando questa manca. Frequentemente infatti, nel definire la vision, ci fermiamo su affermazioni astratte, concetti e ideali troppo distanti dalla vita di tutti i giorni; è questa visione poco pragmatica ad aver, nel tempo, delegittimato in parte il marketing facendolo apparire una sorta di disciplina esoterica.

In realtà il marketing rimane tutt'oggi lo strumento più importante e utile, a disposizione delle imprese, non solo per sviluppare strategie di business adeguate ma anche per poter monitorare al meglio la propria attività, dando un ordine e un senso.

Tornando quindi alla visione aziendale rubiamo la definizione a quella che è diventata l'enciclopedia online più utilizzata (e abusata) al mondo: Wikipedia.

Secondo Wikipedia il termine visione (*vision*) è utilizzato nella gestione strategica per indicare la proiezione di uno scenario futuro che rispecchia gli ideali, i valori e le aspirazioni di chi fissa gli obiettivi (*goal-setter*) e incentiva all'azione. Con il termine vision si intende l'insieme degli obiettivi di lungo periodo

che il Top Management vuole definire per la propria azienda, comprendere anche la visione generale del mercato e l'interpretazione di lungo periodo del ruolo dell'azienda nel contesto economico e sociale.

Ci sembra una definizione molto chiara e che fa capire senza tanti giri di parole che di fatto senza una visione non possiamo costruire un percorso di sviluppo della nostra azienda.

Diventiamo privi di una mappa da seguire e siamo obbligati a navigare a vista.

Nella nostra attività consulenziale alle imprese abbiamo incontrato e continuiamo a incontrare molte realtà produttive che navigano a vista.

E si riconosco velocemente: chi naviga senza una mappa e senza una precisa direzione infatti, ti racconta dei suoi problemi ma non ne conosce minimamente la genesi, le ragioni.

Bastano poche domande per mettere in difficoltà gli imprenditori senza bussola.

Ti chiamano, ad esempio, per sviluppare il loro export e quando gli chiedi le ragioni di questo fabbisogno ti rispondono con un laconico: "Perché in Italia è sempre più difficile". Se allora chiedi loro cosa hanno fatto per migliorare il mercato locale non sono quasi mai in grado di darti una risposta precisa. E se provi a chiedergli se hanno un'idea su dove sviluppare il loro business internazionale, ti rispondono: "Sto cercando un consulente proprio per questo".

In estrema sintesi fare l'imprenditore senza una precisa visione significa essere come il protagonista del film "Il giorno della marmotta" (lo straordinario Bill Murray) che rivive sempre lo stesso giorno.

Significa che le problematiche si ripetono costantemente e le opportunità non vengono intercettate se non in maniera casuale.

L'imprenditore senza una precisa visione, oltre a non comprendere bene le ragioni dei suoi fallimenti, non riconosce nemmeno quelle degli eventuali successi.

Quasi sempre alla base manca una chiara consapevolezza della propria identità aziendale.

Spesso incontriamo imprenditori orgogliosi della loro bravura nel "fare vino", persone che conoscono molto bene e presidiano con attenzione la fase produttiva ma che poi non sono in grado di gestire il mercato.

Quando andiamo ad analizzare più in profondità queste aziende, ci accorgiamo come spesso le difficoltà nascono proprio dalla fase produttiva che, alla luce dei fatti, non è poi così ben presidiata.

Questo ragionamento ci serve a capire come molti imprenditori ancora oggi vedono nel mercato il principale nemico e fonte di ogni ostacolo alla crescita, ignorando invece il fatto che le problematiche nascono da una identità produttiva poco definita, che a sua volta impedisce di costruire una precisa mission e ren-

de difficile intercettare un target di mercato chiaro e definito.

È impossibile, infatti, pensare concretamente allo sviluppo della propria azienda se non si parte da una chiara identità produttiva in cui riconoscersi e attraverso cui farsi riconoscere.

E allo stesso tempo è indispensabile comprendere e confrontarsi con il mercato per riuscire a costruire una visione aziendale forte, credibile e quindi anche competitiva.

CAP. 5

DEFINIRE I COMPITI DEI COLLABORATORI: LA DIFFICOLTÀ DI DELEGARE

Se dovessimo testare il livello di imprenditorialità di un titolare di azienda o di un responsabile di impresa, uno dei primi fattori che andremmo a verificare è la sua capacità di definire i compiti dei propri collaboratori o, più in generale, la sua capacità di delegare.

Chi non sa delegare non è in grado di essere un bravo imprenditore. Può apparire brutale e perentoria questa affermazione, ma è il risultato di un'osservazione che inizia da lontano e per noi, oggi, è una realtà difficilmente confutabile. Gran parte delle aziende dove interveniamo con la nostra attività consulenziale o formativa mostra problematiche sul fronte delle deleghe da parte del titolare o del responsabile aziendale.

Spesso, ci viene detto in particolare dalle aziende più piccole ma non solo, il problema risiede nella ridotta dimensione aziendale che obbliga il titolare a farsi carico di diversi ruoli per la mancanza di collaboratori.

Si tratta quasi sempre di un alibi, su questo vogliamo essere chiari.

Delegare, infatti, non è un'attività possibile solo per le grandi imprese organizzate, ma è un obbligo per qualsiasi tipo di impresa, anche quella più piccola.

Non esiste la possibilità che un'unica persona, seppur capace, volenterosa e coraggiosa sia in grado di gestire da sola un'impresa profittevole.

Sempre più spesso ci imbattiamo in micro imprese alla ricerca di supporti sul fronte commerciale. "Dateci una mano a trovare un commerciale, magari anche plurimandatario, che ci aiuti a vendere", questa, in sintesi, la richiesta più classica.

Trovati i possibili collaboratori però, quasi sempre quegli stessi imprenditori che prima riconoscevano i propri limiti sul fronte commerciale, marketing e comunicazione, improvvisamente diventano incapaci di dare specifiche deleghe, compiti precisi.

E così inizia il valzer delle risorse umane, sempre inadeguate secondo il giudizio del titolare. Molti imprenditori obiettano, con una parte di ragione, che rappresentare un'azienda vitivinicola non è facile perché significa comunicare l'identità e la storia di un produttore, di una famiglia.

Questo è vero, soprattutto nella gran parte delle PMI del vino italiane. Ma è altrettanto vero che la risposta a questo problema non può essere un imprenditore che fa e continua a fare tutto da solo senza delegare nulla, perché "è molto difficile trovare un collaboratore che entri nell'anima vera dell'azienda".

Quali sono quindi i fattori indispensabili per un imprenditore che vuole arrivare a trovare i collaboratori giusti e delegare in modo corretto?

Innanzitutto conoscere bene la propria attività in tutti i suoi diversi aspetti, da quello produttivo a quello commerciale.

Non significa essere contemporaneamente ottimi agronomi, enologi capaci ed eccellenti commerciali, significa conoscere bene la propria identità produttiva, i propri punti di forza e di debolezza, impegnarsi a conoscere i propri competitor e, soprattutto, capire le dinamiche dei mercati.

Diventa difficile, altrimenti, dare ruoli chiari e deleghe precise se non si conoscono quali saranno gli ambiti nei quali i propri collaboratori dovranno operare.

È questo il principale motivo per il quale un imprenditore non deve mai smettere di formarsi.

È un impegno di tutti ma ancor più importante per chi è responsabile di un'azienda.

Si può, infatti, trovare un export manager adeguato alla nostra azienda se non si ha la più pallida idea di cosa significa individuare e creare una partnership con un importatore?

Si può elevare il profilo qualitativo dei nostri vini se non si ha nessuna competenza su quali sono gli elementi fondamentali per realizzare una vitivinicoltura di qualità?

Riguardo quest'ultimo aspetto ci viene in mente un noto imprenditore veneto che ci ricordava come

all'inizio del suo percorso produttivo non conoscesse le sue potenzialità vitienologiche.

Per tale ragione “perse” il primo decennio della sua esperienza produttiva alla ricerca di consulenti enologici. “Ma questa delega in bianco al consulente enologo – ci spiegava – mi impediva di capire e definire la mia filosofia e identità produttiva”. “All’epoca – ci raccontò – un importante critico enologico dopo aver degustato i vini della mia azienda mi chiese: ma tu cosa vuoi fare? Che vini vorresti produrre?”.

“All’inizio non capii questa domanda ma dopo pochi anni compresi che dovevo aumentare la mia cultura vitienologica, essere più consapevole delle potenzialità della mia vigna, delle caratteristiche autentiche dei vitigni che utilizzavo. Al tempo stesso compresi che era importante per me capire e conoscere meglio anche quello che facevano i competitor del mio territorio. Iniziai così a degustare molti più vini, a confrontarmi molto di più con altri produttori. E finalmente iniziai a dare maggiori indicazioni all’enologo e soprattutto a capire quali erano i vini che volevo produrre”.

Abbiamo scelto la via dell’esemplificazione per far capire cosa significa, per noi, essere imprenditori anche sul fronte produttivo.

Diamo, infatti, spesso per scontato che l’imprenditore possa risolvere i suoi limiti andando a “comprare” tutto ciò che non è nella sua competenza. Ma questo tipo di “delega in bianco” in realtà è un’illusione pericolosa.

CAP. 6
CONOSCERE IL “MONDO”
IN CUI SI OPERA

Più passa il tempo e più comprendiamo come, quello che diamo per scontato e ovvio, in realtà sia proprio quello che ci serve di più.

Per un imprenditore è ovvio che la cosa più importante sia conoscere il settore in cui opera. Peccato però che, più frequentemente di quanto si possa immaginare, questa conoscenza sia lacunosa, parziale e inadeguata.

Ma quali sono le “cose” che un imprenditore del vino deve conoscere per fare bene il proprio mestiere?

Innanzitutto avere un’idea chiara del cosiddetto macro scenario del settore.

Per spiegare meglio questo concetto utilizziamo la slide con cui abbiamo apriamo il nostro Wine Campus Impresa.

SE SIETE QUI È PER QUESTA RAGIONE

- **247** MILIONI DI HL PRODOTTO (nel 2017)
- **2,61** MILIARDI DI CASSE DA 9 LITRI VENDUTE NEL 2017
- **265** MILIONI DI HL PRODOTTI (MEDIA 8 ANNI)
- **241** MILIONI DI HL CONSUMATI NEL MONDO
- **1,1** MILIARDI DI BOTTIGLIE DI VINI DOP PRODOTTI NEL 2017 IN ITALIA
- **45.730** AZIENDA IN ITALIA
(CON DICHIARAZIONE DI VINIFICAZIONE)
- **38.000** AZIENDE IN FRANCIA
- **148.000** NUOVE ETICHETTE REGISTRATE 2017 MERCATO USA

In aula facciamo leggere con attenzione agli imprenditori presenti i dati riportati in slide e poi poniamo due domande:

- Conoscevatene questi numeri, anche se non nel dettaglio preciso?
- Quali sono le cose che vi vengono in mente leggendoli?

Questa è una slide che aggiorniamo tutti gli anni e ormai sono centinaia gli imprenditori a cui abbiamo rivolto le due precedenti domande. A loro aggiungiamo anche quelli che abbiamo incontrato nella nostra attività consulenziale e ti possiamo garantire che, pur non pretendendo di affermare una cosa statisticamente dimostrabile, la maggioranza dei produttori da noi “intervistati” non conosceva e forse tutt’oggi non conosce quei numeri.

Ma perché è importante conoscere questo macro scenario per fare oggi l’imprenditore del vino?

Perché questi dati ti fanno capire che agisci in un comparto enorme e molto frammentato, dove la competizione è massima e rendersi riconoscibili è arduo.

Per questa ragione è preoccupante incontrare imprenditori che non conoscono quante imprese competitor ci sono oggi sul mercato. Quanta concorrenza sia presente anche solo nel proprio territorio. Spesso parliamo con imprenditori che pensano che i loro competitor siano i soliti quattro o cinque vicini di casa. O che ritengono sufficiente, per rendere visibile

il proprio brand, avere un'etichetta originale o un vitigno autoctono.

È sufficiente, a livello economico, conoscere “solo” il macro scenario? No di certo, ma è un pre – requisito fondamentale per chi vuole essere un imprenditore degno di questo nome.

E infine, conoscere almeno i dati chiave di settore, è la base minima per sviluppare una consapevolezza imprenditoriale dignitosa.

Una consapevolezza che non consentirà, da sola, di costruire sia strategie produttive che di marketing e commerciali, ma che sarà preziosa e utile per affrontare la complessità del comparto in cui si opera.

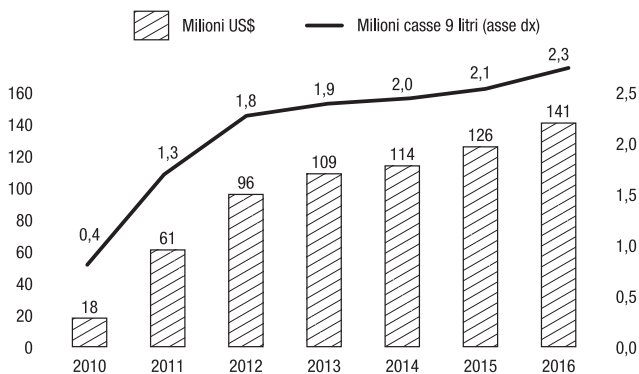
È ovvio (ma non scontato, ricordalo) che maggiori sono le informazioni che possiedi sul settore vino, superiori saranno anche le tue capacità nelle scelte imprenditoriali.

Ma attenzione, possedere un'informazione non significa essere in grado di tradurla.

Quante volte abbiamo, ad esempio, incontrato produttori che avevano acquistato costosi dati Nielsen o ricerche di Wine Intelligence o Wine Monitor/Nomisma, ma non erano in grado di tradurre dei dati, delle informazioni in conseguenti e coerenti strategie o azioni.

A quest'ultimo riguardo, riportiamo qui di seguito un paio di esercizi di “traduzione” che proponiamo nei nostri Campus formativi.

Esempio numero uno VENDITE DI SWEET RED BLEND NEGLI USA



CI VIENE IN MENTE QUALCOSA SU COME
INTERCETTARE QUESTA TENDENZA?

COSA MI SERVE SAPERE PER COSTRUIRE
UNA STRATEGIA AL RIGUARDO?

Esempio numero due

MATURO	STABILE	CRESCITA	EMERGENTE	NUOVI EMERGENTI
Produttori tradizionali, volumi in calo	La forte crescita storica ha raggiunto il potenziale	Il vino diventa mainstream	Crescita dal basso	Mercati nuovi ma in rapida crescita
Mercati	Mercati	Mercati	Mercati	Mercati
Germania (2) Francia (15) Austria (16) Italia (20) Cile (29) Spagna (31) Argentina (33) Ungheria (34) Portogallo (37) Romania (39) Grecia (42) Slovenia (46)	Inghilterra (4) Svizzera (5) Australia (8) Norvegia (9) Olanda (10) Svezia (12) Danimarca (14) Belgio & Lussemburgo (21) Nuova Zelanda (22) Finlandia (30) Irlanda (35)	Stati Uniti (1) Giappone (3) Canada (7) Hong Kong (11) Sud Africa (41)	Cina (6) Corea del Sud (13) Singapore (17) Russia (18) Polonia (19) Emirati Arabi Uniti (23) Brasile (25) Messico (26) Rep. Ceca (27) Taiwan (28) Slovacchia (32) Colombia (38) Perù (43) Angola (50)	Malesia (24) Turchia (36) India (40) Vietnam (44) Filippine (45) Tailandia (47) Indonesia (48) Nigeria (49)

Fonte: Wine Intelligence

SI FA PRESTO A DIRE MATURO O EMERGENTE.

QUALI I CRITERI MIGLIORI PER LA SCELTA?

I due esercizi sopra evidenziati dimostrano come di per sé, le informazioni possono raccontarci poco se non siamo in grado di interpretarle e di tradurle in azioni.

Impegnarsi per apprendere che in determinati mercati alcune tipologie di vino stanno crescendo e non approfondirne le ragioni – i prezzi, le provenienze, la tipologia di packaging, la tipologia (doc/docg, igt o varietali), i brand aziendali e produttivi più competitivi, i canali distributivi, la comunicazione realizzata – rischia di essere uno sforzo inutile.

Allo stesso modo non è significativo conoscere la classificazione dei mercati, da quelli maturi ai nuovi emergenti se poi non si possiede un criterio di selezione adeguato.

Se infatti un imprenditore si limitasse a leggere, senza interpretare e tradurre, la tabella di Wine Intelligence sulla classificazione dei mercati internazionali del vino, probabilmente scarterebbe mercati come la Germania o il Regno Unito. E commetterebbe uno sbaglio.

E siccome non vogliamo apparire generici, di seguito elenchiamo le dieci informazioni chiave che anche tu devi conoscere, secondo noi. Abbiamo provato a metterle in ordine gerarchico di importanza.

1. aziende vinificatrici (tra private, industriali, cooperative, imbottigliatori) del tuo territorio di

- produzione cioè: chi sono i tuoi competitor “diretti”;
2. I numeri delle denominazioni (doc, docg, igt) che produci (superficie vitata, bottiglie prodotte, ecc.);
 3. I prezzi medi delle denominazioni che produci (da quelli delle uve, allo sfuso e alle bottiglie);
 4. I dati dei principali mercati di sbocco delle denominazioni che produci (es. quante bottiglie di Amarone della Valpolicella vengono vendute negli Usa?);
 5. I dati di import dei principali mercati internazionali del vino e le loro tendenze negli ultimi anni;
 6. I prezzi medi nei canali di distribuzione ai quali ti rivolgi (horeca, gdo, grossisti, ecc.);
 7. I consumi di vino nei principali mercati e loro trend di sviluppo;
 8. Le tipologie di bevande alcoliche più consumate (quote di consumo) nei principali mercati (importante capire la percentuale del vino rispetto ad altre tipologie come la birra e gli spirits);
 9. I principali importatori e distributori nei mercati internazionali più rilevanti;
 10. Le peculiarità dei mercati monopolistici (Nord Europa e Canada in primis).

L'IMPRENDITORE E LA RESPONSABILITÀ DELLA GESTIONE

Tornando al tema del cambiamento che ha caratterizzato e caratterizza anche il settore vino, ci preme ribadire che si tratta di un'evoluzione ampia, epocale, che ha condizionato tutti, nel lavoro e nella vita privata. Andando oltre il mondo del vino, cos'è successo a livello di sistema? È iniziata l'era di internet, delle informazioni aperte e accessibili, della disintermediazione ma anche delle opportunità commerciali estese a livello globale. Ci siamo ritrovati in un mondo nuovo in cui la rivoluzione dei sistemi di comunicazione ha ridotto al minimo le barriere alla conoscenza e alle relazioni rendendo l'informazione più trasparente e accessibile. Ma il punto centrale è che non si tratta solo di una rivoluzione dei parametri della comunicazione: internet, le app, i social e il commercio elettronico stanno cambiando i paradigmi del modo di fare e gestire l'azienda, a tutti i livelli. Ad esempio, i mercati di sbocco si sono moltiplicati e sono diventati sempre più accessibili ma anche i prezzi dei prodotti sono diventati visibili e confrontabili così che la competizione è diventata ancora più dura e difficile.

Basti pensare che per ogni marca e prodotto è ormai facile individuare le migliori condizioni di acquisto e per ogni tipologia di prodotto esistono precisi riferimenti che condizionano il range di prezzo applicabile e impongono investimenti rilevanti quando si vuole definire e argomentare un posizionamento di prezzo più elevato.

Migliaia di autori hanno analizzato questi temi e ti rimandiamo ad altri testi per gli opportuni approfondimenti ma riteniamo fondamentale condividere che i cambiamenti del settore vitienologico sono molto condizionati da fattori esterni non modificabili che hanno profondi impatti sulla nostra vita e sulla gestione delle nostre imprese.

Di fatto e indipendentemente dalla nostra volontà, ci stiamo avvicinando a un sistema competitivo molto più trasparente e professionale, in cui l'intuito e il "magnetismo" personale dell'imprenditore devono essere supportati da sistemi informativi e conoscenze specifiche adeguate a gestire l'impresa che cambia. E non è una faccenda che riguarda solo le aziende più grandi anzi, oggi sono proprio le micro-imprese che devono affrettarsi a fare il cambio di passo per essere condotte con chiara visione, scelte strategiche lungimiranti, competenza gestionale e strumenti adeguati a raccogliere dati e restituire informazioni. Un passo che le grandi aziende vitivinicole italiane hanno già avviato da tempo proprio perché guidate da im-

prenditori che si avvalgono del supporto di manager esperti e formati nelle specifiche aree di competenza. Un “lusso” che le piccole e micro-imprese difficilmente possono permettersi, condizionate da volumi di produzione che non consentono di accedere a professionalità e strumenti sempre aggiornati ed evoluti. E allora, come fare? Può sembrare una via senza uscita o, meglio, un problema senza soluzione! Invece, noi pensiamo che la soluzione esista, anzi che ne esista più di una e proveremo a spiegarci nelle pagine che seguono.

La filiera del vino è così lunga e articolata da creare serie difficoltà al singolo imprenditore che vuole gestirla con professionalità e buoni risultati, soprattutto se immaginiamo la filiera complessiva che non si esaurisce con la produzione ma include le attività di marketing, vendita e gestione aziendale: ovvio che si rendono necessarie competenze agronomiche, enologiche, di marketing, comunicazione, relazione, vendita, amministrazione e gestione aziendale che ben pochi individui possono riassumere. Se poi consideriamo che la maggioranza degli imprenditori più piccoli possiede una vocazione personale orientata soprattutto alla fase produttiva, la situazione si complica maledettamente, preconizzando disastri annunciati quando le attività di marketing, vendita e gestione sono interpretate come un male necessario da delegare a personaggi terzi dotati di poteri miracolosi, salvo

scoprire, presto e con grande amarezza, che i miracoli sono merce assai rara! In pratica e indipendentemente dalle propensioni personali, l'imprenditore deve rendersi conto di avere la responsabilità complessiva della gestione e capire che non può sottrarsi dall'organizzare e controllare una parte dei processi aziendali accampano l'alibi del poco tempo disponibile o della scarsa propensione a certe materie: è un alibi che non regge. E se l'azienda cesserà di esistere la responsabilità sarà solo sua. Dunque, quali sono le soluzioni a un problema così complesso? Come dicevamo, non esiste una soluzione unica ma quattro pilastri su cui ogni imprenditore può costruire la propria soluzione: formazione, delega, gestione e controllo.

Formazione per un imprenditore, significa rendersi conto che le proprie conoscenze non possono limitarsi a quelle scolastiche e a quelle trasferite dalla generazione precedente. Il mondo cambia troppo rapidamente, le competenze minime necessarie evolvono con ritmi impressionanti, l'ambiente è sempre più competitivo, la complessità cresce a tutti i livelli e possedere una gamma vini adeguata non è più lo strumento per competere ma solo una precondizione necessaria, e non sufficiente, per esistere. Una situazione articolata, per alcuni aspetti inedita, che chiede una formazione non di quantità e pervasiva bensì focalizzata: parliamo di programmi di sviluppo personale capaci di trasmettere le conoscenze e le capacità

indispensabili per gestire l'azienda con consapevolezza e competenza. Percorsi formativi che non mirano a trasferire all'imprenditore improbabili abilità multidisciplinari, non vogliono condurlo a "manovrare" tutti i sistemi e gli strumenti aziendali ma che sono invece strutturati per far comprendere come funziona la "macchina azienda", dove sta andando e quali sono le esigenze di ogni area di responsabilità. Insomma, la velocità del cambiamento ha decretato il tramonto dell'epoca del "one man band" capace di fare tutto da solo per lasciar posto alla figura del condottiero che indica gli obiettivi e la strada, comprende le esigenze di ogni area, si adopera per creare le migliori condizioni operative ed è in grado di leggere e interpretare il contributo di ogni funzione e l'andamento complessivo dei risultati della sua gestione: ecco cosa significa saper gestire, attribuire la delega ed esercitare il controllo.

A questo punto, qualcuno potrebbe sostenere che "i piccoli produttori rimangono piccoli e la coperta resta sempre corta" per cui non è possibile ipotizzare l'esercizio della delega e del controllo senza collaboratori stabili a cui affidare specifiche responsabilità professionali. Queste resistenze raccontano una visione organizzativa che ipotizza l'assunzione del personale e il conseguente sviluppo di una struttura interna mentre, oggi, la crescita organizzativa si può (e spesso si deve) realizzare per vie esterne creando una squadra di

professionisti preparati, coinvolti, responsabili e coordinati. Sarà un po' paradossale ma spesso ci domandiamo perché gli imprenditori vitivinicoli sono ben consapevoli che devono ricercare e preparare forza lavoro per gestire la vendemmia, sono pronti ad affidarsi a un commercialista oppure a un avvocato, mentre è faticoso convincerli della necessità di contare su un affidabile agronomo o su un valido enologo. Per non parlare della difficoltà, quasi un tabù, di coinvolgere professionalità legate al marketing e alla comunicazione. E che dire delle resistenze che nascono quando si tratta di ottenere il supporto professionale di chi è davvero capace di organizzare i dati e le informazioni per interpretare e controllare l'andamento gestionale?

Purtroppo, ormai non siamo più nelle condizioni di scegliere: la crescente complessità del business del vino non lascia intravedere un futuro per i produttori che non sono preparati alla gestione e non sono consapevoli del ruolo, per coloro che non vogliono sfruttare i vantaggi delle reti d'impresa e condividere l'opportunità di mettere in comune i fattori produttivi. È spiacevole a dirsi ma bisogna essere chiari e non avere indugi nel sostenere che si tratta di un percorso destinato a bruciare valore aggiunto e che non offre prospettive di lunga sopravvivenza per le nostre aziende. Di contro, il fascino del made in Italy, la nostra storia e cultura, i nostri vitigni, le nostre meravigliose tipicità enologiche e l'affacciarsi di nuovi mercati al consu-

mo del vino offrono rilevanti opportunità di crescita e sviluppo alle aziende guidate da imprenditori competenti nella gestione, quindi preparati al ruolo di guida ma anche organizzati per avvalersi pro-quota di professionisti qualificati e capaci di sostenere la complessità operativa e creare valore aggiunto.

CAP. 8
COSTI E PREZZI: FATTORI CHIAVE
PER IL SUCCESSO AZIENDALE

Abbiamo detto dell'importanza della gestione, ora vogliamo soffermarci su costi e prezzi, elementi critici e peculiari che l'imprenditore deve mettere al primo posto nei suoi pensieri e considerare come parte integrante, quasi non delegabile, del suo ruolo.

Prima di tutto, dev'essere chiaro il principio alla base della relazione fra costi e prezzi: il costo non determina il prezzo ma lo orienta! È una considerazione importante: ci dice che l'imprenditore deve conoscere i costi dei prodotti per determinare i prezzi di vendita ma non ci rivela quale rapporto tenere tra costi e prezzi per avere una sana gestione d'impresa.

In effetti, il legame e l'equilibrio tra costi e prezzi si deve generare sul piano aziendale complessivo oppure a livello di linea prodotto, tenendo conto che non esiste un solo prezzo di vendita ma molti prezzi differenti in funzione del target di vendita, del periodo, della trattativa e delle quantità in gioco. Un argomento complesso sul quale cercheremo di fare luce nelle prossime righe a partire dalla definizione del listino di vendita.

Come creare un listino prezzi

La creazione del listino prezzi è un progetto strategico di grande importanza aziendale ma anche di notevole complessità. Nella nostra esperienza abbiamo rilevato che molti imprenditori vitivinicoli sottovalutano la valenza strategica del listino: tentano di semplificarne la costruzione limitandosi a un bel foglio intestato in cui riportano i prezzi di vendita delle referenze in base ai valori che normalmente riescono a farsi riconoscere dal mercato. Se questo non basta, si fanno un'idea degli sconti che possono praticare alle varie tipologie di cliente e quindi il prezzo di vendita effettivo viene costruito, di volta in volta, attraverso la trattativa personale con il cliente. Un sistema che forse poteva andare bene una volta ma che oggi non è più compatibile con la trasparenza dei prezzi generata da internet, con l'articolazione della filiera distributiva e con l'ampliamento dei sistemi di vendita.

In realtà, costruire il listino è un processo cardine per l'imprenditore consapevole del proprio ruolo ed è il risultato finale di un percorso logico – razionale non delegabile ma che auspichiamo sia supportato e condiviso dai collaboratori più stretti. Come formatori e consulenti abbiamo incontrato tanti imprenditori interessati a una rivisitazione del listino e ci siamo resi conto con piacere che l'adozione del nostro meto-

do e dei nostri strumenti di lavoro coinvolge a fondo l'imprenditore e lo conduce a riflessioni di largo significato e grande soddisfazione, ben oltre il semplice risultato operativo di creare un nuovo listino.

Il punto nodale è che il prezzo di vendita rappresenta una variabile di marketing di straordinaria importanza e criticità. Ha impatti decisivi anche sulle altre leve di marketing, ad esempio, sul target di mercato, sul valore e la qualità percepita, sui canali di vendita e sulle vendite stesse. Allora, proviamo a comprendere quali sono le riflessioni che devono essere eseguite a monte della creazione di un listino prezzi che, appunto, impone di:

- riflettere le scelte strategiche aziendali;
- rispettare il posizionamento attuale o ricercato;
- conoscere il mercato e la concorrenza;
- conoscere e interpretare le esigenze dei clienti;
- conoscere i costi effettivi dei prodotti;
- rispettare i budget.

Riflessioni e valutazioni che sono parte integrante del ruolo dell'imprenditore e che spesso non sono condotte in modo organizzato e non trovano dati e informazioni aziendali strutturate a supporto delle decisioni. In queste condizioni, è ovvio che il processo rischia di diventare piuttosto impegnativo ma è altrettanto evidente che le riflessioni condotte insieme conducono ad analisi, autovalutazioni e scelte di grande valore imprenditoriale.

Torniamo alla costruzione del listino prezzi: conclusa la raccolta delle informazioni bisogna condividere le regole che indirizzano la costruzione dell'intera architettura dei prezzi aziendali. Anche questa decisione può essere condizionata dalle riflessioni appena descritte ma riteniamo che un listino unico di base, in un secondo momento differenziato per target e modulato per quantità, sia una scelta adeguata alla maggioranza dei casi. L'avvertenza più importante, l'assunto di base, è costruire un listino che non crei concorrenza lungo la filiera. Cosa per niente scontata. Quante volte abbiamo trovato listini con meccanismi di funzionamento improvvisati che definiscono per gli operatori prezzi simili a quelli applicati ai privati?! Intendiamoci, se la strategia commerciale non prevede, ad esempio, di fornire l'Horeca è pienamente giustificato che il prezzo agli operatori sia coincidente con quello applicato ai privati. In caso contrario però, possiamo immaginare il "disappunto" del gestore di un'enoteca che investe tempo e parole per vendere una bottiglia con il giusto ricarico ottenendo in prospettiva il risultato di non generare ulteriori vendite, perché il cliente preferirà recarsi direttamente dal produttore e acquistare un paio di cartoni a un prezzo sensibilmente inferiore. Le conseguenze sono facili da prevedere: da una parte l'enoteca eliminerà la referenza e cancellerà la cantina dall'elenco dei fornitori, dall'altra crescerà un paradossale controsenso commerciale

che porterà il produttore a diventare competitor dei suoi stessi clienti professionali, proprio quelli che richiedono i maggiori investimenti per essere acquisiti e fidelizzati.

Non è questa la sede per entrare nei dettagli operativi ma l'esperienza ci ha insegnato che non è facile gestire l'effetto incrociato di prezzi per specifico target, condizioni per quantità, sconti extra e prezzi netti senza il supporto di programmi dedicati che elaborano in automatico queste informazioni. Noi, ad esempio, ci facciamo aiutare da un sistema flessibile che orienta i ragionamenti, supporta il processo di raccolta dati e informazioni, agevola la collaborazione e mette a punto i parametri di calcolo: una sorta di struttura di computo predefinita ma modulabile che consente di progettare e confrontare centinaia di strategie di prezzo (per segmento, quantità d'ordine, linea vino, livello extra-sconti, ecc.) in modo da simulare il fatturato e gli effetti delle decisioni, controllare il rispetto degli "equilibri" di prezzo fra target diversi e preparare la rete di vendita alla migliore conduzione delle trattative.

Come si è potuto intuire, l'argomento listino non è semplice da sviluppare ma ci preme concludere dicendo che l'imprenditore non può e non deve interpretare la creazione di un buon listino come l'ennesima incombenza onerosa, piuttosto come un'importante opportunità per avviare una riflessione strategica

e di posizionamento che genera risultati immediati e si traduce in un documento operativo tangibile, utile per l'azienda, per i venditori e per i clienti.

I costi, questi sconosciuti

In premessa bisogna ammettere che spesso gli imprenditori vitivinicoli manifestano un'attenzione ai costi molto pittoresca, come amerebbe dire lo stereotipo della vecchia turista britannica. Costi e investimenti per nuovi impianti e attrezzature di campagna o cantina (vigneti, trattori, serbatoi, presse, botti, strutture, ecc.) sono spesso decisi e sostenuti senza una valutazione attenta del ritorno dell'investimento, dandoli per necessari, mentre i progetti che comportano costi e investimenti in azioni di marketing, comunicazione, consulenze, eventi, personale di vendita ed export manager sono analizzati con severità. E spesso rigettati. Ma i costi sono sempre Euro che escono di tasca e non hanno connotazione positiva in funzione della tipologia di acquisto bensì in funzione della capacità di generare reddito. E purtroppo, non ci conforta rilevare che si tratta di un comportamento che oltrepassa i confini del vitivinicolo e vede molti imprenditori di svariati settori concentrarsi su costi e investimenti necessari alla produzione a scapito di quelli legati all'immagine e alla vendita.

Noi ci siamo fatti l'idea che le spese per comunicare e vendere non gratificano l'imprenditore perché non hanno alcunché di fisico e tangibile, anzi alimentano dubbi e incertezze sulla loro produttività. Oppure, potrebbe essere la nostra storia e la nostra essenza a condizionarci, il fatto è che ormai dovrebbe essere chiaro a tutti che la notorietà e la fama del brand sono gli elementi che fanno la differenza, generano vendite e costruiscono valore, mentre la capacità di produrre è sempre meno rilevante, tanto che spesso si rivela più economico ridurre il capitale investito, i rischi e i costi fissi acquistando beni selezionati da fornitori affidabili.

Ma ora torniamo a concentrarci sulla gestione aziendale che rappresenta il focus di queste pagine: è molto facile, quasi banale, intuire che le più importanti e dirette leve di business su cui l'imprenditore agisce sono prezzi, costi e volumi di vendita, perché questi sono i fattori che hanno una ricaduta evidente sui margini e quindi sul destino aziendale. Le decisioni prese a questo livello sono intrecciate tra loro e creano, a cascata, forti impatti sull'impresa: è chiaro quindi che si tratta delle principali dimensioni che ogni imprenditore deve imparare a manovrare. Nelle pagine precedenti abbiamo analizzato il tema dei prezzi e abbiamo approfondito la portata strategica delle decisioni dell'imprenditore a livello di listino di vendita, ora desideriamo concentrarci sui costi, materia ostica che richiederebbe competenze specifiche per una gestione

e interpretazione professionale. Noi conosciamo bene la complessità e specificità degli argomenti legati all'introduzione di un sistema di Controllo di Gestione e ci guardiamo bene dall'affrontarli in questa sede, anzi, riteniamo che la maggioranza delle nostre piccole e medie imprese vitivinicole non possano dotarsi di complessi sistemi di controllo dei costi che sono onerosi e richiedono l'ingaggio di risorse specializzate.

Non stiamo suggerendo all'imprenditore di condurre l'azienda al buio, senza consapevolezza dei costi aziendali e di prodotto, stiamo dicendo che esistono sistemi snelli e alternativi con cui raccogliere dati extracontabili e ottenere indicazioni di costo a livello di dettaglio. Per chiarire il pensiero e le funzionalità degli strumenti a cui ci riferiamo, accenniamo a un'applicazione che abbiamo elaborato, accessibile in remoto su cloud (ma sviluppata anche su excel) che consente di riepilogare i costi di coltivazione per chilogrammo di uva differenziando il dato per vitigno e vigneto così come per tipologia di attività di campagna e operatore, nel mese e nell'anno. E non è difficile intuire i vantaggi dati da un'applicazione analoga, dedicata alla ricostruzione dei costi di cantina, a cui associare i costi specifici per uva, vitigno e vigneto e calcolare quindi, in modo automatico e parametrizzabile, il costo effettivo di produzione per bottiglia, packaging incluso.

Ora qualche professionista della materia potrebbe sussultare e obiettare l'impossibilità di riconciliare

i dati a livello di contabilità generale ma noi, prima di ogni “purismo” teorico, vogliamo osservare che un gran numero di aziende agricole vitivinicole non dispone di un bilancio e si limita a registrazioni obbligatorie per legge di settore. Proprio come le imprese non agricole che sono caratterizzate da dimensioni limitate e raramente dispongono di un sistema informativo degno di questo nome. Quando poi analizziamo imprese del vino più strutturate e dotate di sistemi informativi di un certo “spessore” ci imbattiamo in moduli costruiti principalmente per gestire le vendite, gli incassi dai clienti e i pagamenti ai fornitori secondo una logica fiscale che non fornisce informazioni utili a livello gestionale. Dobbiamo ammettere che il patrimonio dati attualmente rintracciabile nei gestionali delle aziende vitivinicole è ancora insufficiente e poco gestibile, ma non per questo l’imprenditore deve accontentarsi e rinunciare a esercitare il suo ruolo di controllo e di timone del business, né può limitarsi a rilevare che la somma dei ricavi è compatibile con la somma dei costi e genera margine. Appare ovvio che un’informazione aggregata di questo genere non può aiutare a individuare le aree di spreco e i costi contraiabili ma induce solo a tagli di costo lineari che rischiano di privare l’azienda delle risorse necessarie al suo buon funzionamento. La soluzione è da ricercare altrove e per fortuna nuovi strumenti di raccolta e analisi dati stanno affacciandosi sul mercato.

CAP. 9
GLI STRUMENTI DI COMUNICAZIONE,
A PARTIRE DA TE

Il tema della comunicazione vista dall'imprenditore è una sorta di specchio che ne riflette l'immagine. L'imprenditore che "ci mette la faccia" – all'azienda e ai prodotti – è quello che ottiene i migliori risultati sul piano comunicativo.

Potremmo fare centinaia di esempi in tale direzione, sono infatti molte le cosiddette case history che testimoniano come l'imprenditore possa fare la differenza quando è in grado (e disponibile) a mettersi in prima linea sul fronte della comunicazione.

Per chi si nasconde dietro i propri prodotti è tutto più difficile. E questo perché, nessuno meglio di chi vive l'azienda quotidianamente, è in grado di essere credibile a livello di comunicazione.

A volte ci capita di incontrare imprenditori che dicono: "Io non voglio apparire, sono i miei vini che parlano per me". Può sembrare una frase bella, per certi aspetti un nobile intento, di chi non vuole mettersi troppo in mostra e "farsi bello".

Ma la comunicazione efficace implica una certa dose di "narcisismo" che non ha niente a che fare con

l'arroganza o con la presunzione: esprime consapevolezza della propria identità e disponibilità ad aprirsi agli altri.

È chiaro che si tratta di una scelta non facile, che, per te che gestisci un'azienda implica spesso un ulteriore aggravio di lavoro.

Sentiamo sovente affermare da qualche produttore: “Quel mio collega ha veramente tempo da perdere per stare sempre sui social, beato lui...”. In realtà la storia è molto diversa e racconta di produttori che investono ulteriormente il loro tempo, magari tra un aereo e l'altro o prima di andare a dormire, per scrivere un post su facebook o aggiornare il proprio blog sul web.

Noi vogliamo sottolineare che “metterci la faccia” implica una grande trasparenza e rappresenta una delle scelte più azzeccate per costruire relazioni vere, durature e affidabili.

Ci siamo occupati spesso di comunicazione nelle aziende e possiamo affermare con tutta onestà che non esiste un testimonial migliore del produttore, primo protagonista dell'azienda. Non significa non investire in un bravo comunicatore o in una agenzia specializzata, ma solo assumere consapevolezza della propria responsabilità comunicativa.

Altro aspetto, a nostro parere oggi fondamentale quando un imprenditore del vino deve fare scelte nel campo della comunicazione, è avere chiari i contenuti che vuole esprimere.

Vogliamo essere molto chiari su questo punto: siamo convinti che il valore del contenuto prevarrà sempre sugli strumenti scelti per comunicare (e oggi forse più che nel passato).

Troppo spesso ci si sofferma sul valore dei social media, sul ruolo di internet, sull'importanza degli eventi nella comunicazione del vino, scordando che quello che fa la differenza è, prima di tutto, il "cosa comunichiamo". Il "come" è importantissimo ma non facciamoci mai l'illusione che il contenitore possa prevalere sul contenuto o che addirittura riesca a bypassare il valore di quello che raccontiamo. Quello che serve è un incastro ponderato tra "cosa" e "come".

E oggi, secondo noi, una parte importante dei problemi legati alla comunicazione del vino è che tutti dicono le stesse cose.

Prova a fare un'analisi dei contenuti dei siti aziendali, dei comunicati stampa, delle brochure di presentazione di imprese o di prodotti, ma anche di post su social o foto su instagram e scoprirai una preoccupante omologazione quando si parla di vino.

La parola "qualità" ad esempio, ha perso di senso eppure continua a essere la più abusata; il termine "sostenibile" è inutilmente trendy da troppo tempo; la stessa affermazione "legame con il territorio" si è svuotata di significato; senza dimenticare la tanto amata parola "passione" che oggi sembra quasi la scorciatoia più facile quando non si sa cosa dire.

Ma attenzione, le parole sopra riportate sono solo alcuni degli esempi. Ve ne sono tanti altri, anche sul fronte più “tecnico” come, ad esempio, “basse rese ad ettaro” (c’è per caso qualche produttore che afferma di produrre un “sacco d’uva?”), “suoli vocati alla qualità” (in che senso?), “sistemi di allevamento orientati alla qualificazione del prodotto” (perché ci sono anche quelli orientati alle schifezze? Ti ricordi le demonizzazioni della pergola, ad esempio, di non tanti anni fa?).

Significa che allora tutte queste parole, affermazioni, contenuti vanno eliminati? Non necessariamente, ma vanno ripensati cercando un senso distintivo alle parole e ai contenuti.

E come si fa?

Non ci piace dare ricette facili e pre-confezionate, ma dopo tanti anni di esperienza sul campo, abbiamo messo a punto una modalità per avere contenuti ricchi di senso. Te la proponiamo come una sorta di esercizio concreto che puoi applicare con facilità alla tua azienda (troverai semplice applicare la prima parte del metodo; nella seconda e nella terza fase le cose si complicano un po’).

Fase 1

La prima parte dell’esercizio si intitola “Scopri i tuoi fattori identitari”: scrivi su un foglio, sul computer

o in qualsiasi altro supporto che ti dia spazio, tutti i fattori identitari che caratterizzano la tua azienda. Noi di seguito te ne suggeriamo alcuni ma sappi che alcuni tuoi colleghi sono arrivati a scriverne oltre cinquanta. In questa prima stesura non “perdere” troppo tempo pensando a quelli più importanti, buttali giù di getto, uno dietro l’altro, senza riflettere troppo.

Ecco alcuni nostri suggerimenti: famiglia, produttore, storia, denominazione, invecchiamento, sistema di allevamento, vitigno, vinificazione, cantina, casa, paesaggio, esperienza, sogno, relazioni, mercati, clienti, collaboratori.

Speriamo che tu riesca a scriverne molti di più ma non vogliamo condizionarti quindi ci limitiamo a questi.

Fase 2

Hai completato la lista? Bene, passiamo allora alla seconda fase che si intitola: “Fai la classifica dei tuoi fattori identitari”. In pratica ti chiediamo di ordinare l’elenco che hai fatto secondo quelli che ritieni i fattori identitari in cui ti riconosci di più.

Anche in questo caso ti diamo un piccolo aiuto: se ritieni che i tuoi “vitigni” siano l’aspetto che più caratterizza la tua azienda e la tua scelta produttiva mettili al primo posto; se invece pensi sia la tua sto-

ria a definire la tua identità metti questa al primo posto. In questo step del metodo, quindi, cerca di riflettere un po' di più, sappiamo che non è facile perché alcuni aspetti avranno per te lo stesso peso. In quel caso ti consigliamo quello che spesso viene fatto dagli psicologi nei loro test: confronta due fattori che ti sembrano uguali in termini di importanza, fatto 100 il valore a cui arrivano messi insieme, se uno dei due pesa anche solo 51 sarà per te più rilevante dell'altro.

Fase 3

Se sei stanco aspetta un po' prima di dedicarti alla terza e ultima parte, quella intitolata: "Quali sono i fattori identitari che ritieni più interessanti dal punto di vista comunicativo?".

Lo sappiamo, è una domanda "tranello" che potrebbe mettere in discussione tutta la tua precedente classifica, ma è molto importante ora spostare il focus sugli aspetti comunicativi. È naturale, infatti, che non tutti i fattori identitari abbiano il medesimo appeal dal punto di vista comunicativo.

Però non significa che non lo possano migliorare, talvolta anche di parecchio.

Ti aiutiamo a capire meglio attraverso gli esempi: "se la mia azienda avesse una storia secolare sarebbe

più facile comunicare la sua identità e di conseguenza costruirne il brand”. In questa affermazione ci sono due possibili errori di concetto che ti riformuliamo attraverso due domande provocatorie:

- sei sicuro che avere un brand secolare sia sempre un vantaggio?
- credi davvero che per migliorare l’immagine aziendale servano più generazioni?

Cosa stiamo cercando di spiegarti? Che non esiste un fattore identitario, privo di contenuti forti, in grado da solo di sostenere l’immagine e il valore di un’azienda.

Il problema è che spesso noi ci fermiamo a un’analisi di superficie della serie: “È facile comunicare quando hai un brand di un vino che si chiama Sassicaia; è molto semplice essere visibili se hai un’azienda che si chiama Antinori.” Se Sassicaia non riuscisse a mantenere sempre alte le aspettative che genera da decenni, quel brand assumerebbe un peso insostenibile; se Antinori non garantisse sempre la sua penetrazione e visibilità sui mercati, vedrebbe il suo brand perdere di valore.

Tutto questo per dirti che i fattori identitari sono le nostre “responsabilità”, le promesse che facciamo al nostro target. Pertanto non esiste il “migliore” o il “peggiore”, ma solo quello che ci appartiene e quello che non ci appartiene, quello che ci rappresenta e quello che non ci rappresenta.

Avere una storia breve alle spalle può rappresentare una forza se saremo capaci, ad esempio, di abbinare la nostra “tenera età” alle motivazioni che ci hanno portato a produrre vino.

Talvolta, proprio le motivazioni che hanno determinato una scelta professionale rivelano una forza comunicativa più forte della storicità di tale scelta.

Siamo tutti molto più interessati a conoscere la genesi motivazionale di un'azienda rispetto al fatto che sia attiva da sei generazioni. Non a caso quando ci troviamo davanti alle nuove generazioni la prima cosa che chiediamo è se sia stata una loro libera scelta o una sorta di obbligo. Se la risposta è “la seconda che hai detto” è certo che non andremo a collocare il fattore “storia” ai primi posti della classifica.

Sappiamo bene che per un imprenditore del vino questo esercizio è difficile anche perché spesso, quando diamo per scontata la nostra identità, facciamo fatica a riconoscerla bene. È come quando ci guardiamo allo specchio da troppo vicino: vediamo alcuni particolari (spesso i difetti) ma non riusciamo a osservarci nell'insieme. Può venire quindi in aiuto chi ci vede da fuori, magari senza pregiudizi e con maggiore obiettività.

Non significa che il lavoro vada delegato. Non farti “appiccicare” l'identità da nessuno, nemmeno da un presunto guru della comunicazione.

Abbiamo visto tanti errori in questa direzione da poterci scrivere un libro (anzi, forse lo faremo!). Er-

rori costosissimi peraltro. Abbiamo visto produttori quasi piangere guardando video che non li rappresentava per niente (fatti magari da un grande regista); leggere libri che raccontavano di loro che di loro non dicevano niente; visitare il sito di quella che doveva essere la propria azienda ma che in realtà era quella del creativo che avevano scelto.

Quindi non pensare che sia una perdita di tempo l'esercizio che ti abbiamo proposto perché ti farà risparmiare molti soldi, credici.

Su questo fronte ci fermiamo perché non è questo un libro sulla comunicazione ma ci premeva comunque dare alcuni suggerimenti concreti agli imprenditori del vino italiani per gestire meglio anche un tema importante come quello delle relazioni con il pubblico, in tutte le sue forme: giornalisti, wine blogger, trade, wine lovers, eccetera, eccetera.

CAP. 10
SIAMO IN GRADO DI DEFINIRE IL LIVELLO
DI PERSONALITÀ (RICONOSCIBILITÀ)
DEI NOSTRI VINI?

Quante volte, da anni ormai, sentiamo dire la frase: “Ormai tutti fanno vini di qualità, difficile trovare vini con dei difetti”?

È vero, la qualità media dei vini è cresciuta e vive una costante evoluzione, merito sia dell’aumento di competenza tecnica, sia del miglioramento delle pratiche viticole e delle tecnologie enologiche.

Questa qualità intrinseca però, non garantisce automaticamente quella che noi definiamo la “personalità” di un vino. Ed è proprio quest’ultima che rende un vino riconoscibile. Oggi infatti, su un mercato sempre più affollato e competitivo, con milioni di etichette di vini che si sfidano per catturare l’attenzione, non promuovere vini con personalità significa essere obbligati a giocare la difficilissima partita del prezzo (basso).

Chiedere a un produttore quanta personalità hanno i suoi vini è come chiedere a un padre o a una madre, quanto intelligenti o belli sono i loro figli.

Ma se nel secondo caso ci rendiamo conto che è molto difficile essere obiettivi (e forse talvolta me-

glio non esserlo), nel caso dei vini è fondamentale avere un atteggiamento super partes, il più oggettivo possibile.

A tale riguardo abbiamo cercato di codificare una sorta di modello di analisi della personalità di un vino. Te lo proponiamo qui di seguito.

Analisi “Indice Personalità dei vini”

Ripetiamo alcuni assunti di base: la globalizzazione ha coinvolto anche il mercato del vino amplificando in maniera straordinaria l'arena competitiva con un aumento complessivo e costante di player.

La capacità di diversificarsi e di riuscire a esaltare le proprie peculiarità è diventato fondamentale per rendersi riconoscibili sui mercati.

Saper conoscere in maniera approfondita i propri fattori identitari è diventata la condizione necessaria per costruire adeguate politiche di “diversificazione” sia in termini produttivi che di marketing (comunicazione).

Allo stato attuale il pre-requisito fondamentale per tutte quelle imprese vitivinicole che non sono in grado di “giocare” la partita del prezzo è quello di avere un indice di personalità elevato.

Cos'è l'Indice di Personalità

Si tratta di un parametro che consente alle aziende di verificare livello di personalità (peculiarità, diversità, unicità, originalità) sia dei propri fattori produttivi, sia dei contenuti di comunicazione e infine delle strategie marketing e commerciali.

Non è un'equazione matematica ma un processo di analisi che consente di aumentare il livello di oggettività del giudizio.

Indice di Personalità di un vino

I fattori del prodotto che abbiamo preso in esame per valutare l'indice di personalità sono i seguenti:

- notorietà della denominazione;
- metodo produttivo (convenzionale *vs* biologico/biodinamico);
- sito produttivo (generico *vs* cru);
- varietà (autoctona *vs* internazionale; neutra *vs* aromatica/semiaromatica);
- vinificazione (classica/tradizionale *vs* innovativa/originale/peculiare);
- affinamento (classico *vs* peculiare);
- caratteristiche gustative (semplicità *vs* complessità);

- altro (altri elementi peculiari che possono contribuire all'aumento della personalità del prodotto).

A ogni parametro viene dato un punteggio da 0 a 10. I punteggi, e questa è la cosa interessante, vengono dati direttamente dai produttori stessi attraverso degustazioni alla cieca dove sono presenti i loro vini e quelli, della stessa tipologia, dei competitor ritenuti più autorevoli. È un'attività che mettiamo in atto di frequente durante le nostre attività formative, che coinvolgono molti produttori. Realizziamo dei blind tasting chiedendo loro di presentare i vini più rappresentativi dell'azienda.

Già questa richiesta mette spesso alcuni produttori in difficoltà: quali sono i vini che mi rappresentano di più? Sembrerebbe una domanda semplice dalla risposta altrettanto immediata e invece non è così. Sovente infatti i produttori vengono assaliti da quella che noi abbiamo definito la sindrome del “dipende”.

Dipende se consideriamo rappresentativo il vino dal miglior rapporto qualità/prezzo; dipende se consideriamo rappresentativo il vino che meglio si adatta a uno specifico mercato; dipende se consideriamo rappresentativo il vino che fino adesso ci ha dato maggior successo. Ci fermiamo qui ma i dipende sono veramente tantissimi.

La domanda invece è molto più semplice: quali sono i vini che tu produttore consideri più rappresen-

tativi in termini di personalità e di aderenza alla tua filosofia produttiva, ai vitigni che utilizzi e alla relazione con il tuo terroir?

È molto importante, infatti, lo diciamo di continuo, che il produttore e l'imprenditore di un'azienda sia cosciente della sua identità e di ciò che essa rappresenta. Questo è ancora più importante per le realtà artigianali, cioè per la maggior parte del sistema vitivinicolo italiano.

Una piccola realtà artigianale che non abbia vini ad alto indice di personalità avrà notevoli difficoltà di sviluppo, soprattutto sui mercati fuori dalla sua zona di produzione.

Spesso quando parliamo di personalità del vino ci viene obiettato, per certi aspetti giustamente, che vi sono vitigni che portano a vini più "neutri". È chiaro, ad esempio, che un Traminer aromatico sia molto più riconoscibile rispetto a una Garganega.

Ma qui si annida, ancora una volta, l'inganno e il rischio che corrono molti produttori quando si giustificano: "Siccome i vitigni del mio territorio non sono aromatici è inutile che mi impegni a esaltare la personalità dei miei vini, che saranno sempre vini semplici." O come altre volte ci è stato detto: "I vini del nostro territorio saranno sempre dei vini medi".

È proprio questo concetto di "semplicità" o "medietà" che scoraggia molti produttori, soprattutto di piccole e medie imprese, dall'esaltare al massimo le

caratteristiche qualitative e di personalità dei propri vini.

Eppure vi sono esempi straordinari di produttori che, con vitigni cosiddetti “neutri” (che tra l’altro sono la maggioranza nel panorama ampelografico italiano), riescono a realizzare vini di altissima personalità.

Anche in questo caso evitiamo di citare i numerosi esempi ma ci limitiamo a fare nomi di alcuni vitigni, come Garganega, Trebbiano, Procanico, Grechetto, Tai, Schiava: pensa a quanti produttori sono riusciti a ricavarne vini dall’altissimo indice di personalità.

È evidente che la personalità di un vino è quasi sempre frutto di investimenti faticosi in vigna e in cantina e non solo di un talento insito nell’uva.

Noi crediamo che sia proprio la personalità di un vino l’ambito dove di più incide la mano dell’uomo.

CAP. 11
QUANDO LA RISPOSTA È
“METTERSI INSIEME”

Abbiamo voluto aggiungere questo capitolo dedicato alla Rete d'Impresa perché allo stato attuale ci appare come una delle scelte più utili, e per certi aspetti indispensabile, per un imprenditore del vino che voglia rimanere (o diventare) competitivo in un mercato così complesso.

Se dovessimo individuare una strategia “comune” che possa in qualche misura rappresentare una chiave di volta per lo sviluppo della competitività di un'azienda vitivinicola italiana (di piccole o grandi dimensioni), sceglieremmo senza dubbio quella della Rete di Impresa.

Non vogliono dissertarne dal punto di vista giuridico, vi sono molte pubblicazioni al riguardo e sul web si possono trovare una miriade di informazioni. Vogliamo invece soffermarci sul fatto che oggi un imprenditore del vino non può non valutare l'opzione di fare rete con altre aziende.

Da sempre, come già evidenziato più volte, il sistema vitivinicolo italiano è rappresentato da una grande polverizzazione delle imprese. Una volta si considera-

va questo “nanismo” italiano un limite enorme allo sviluppo della nostra economia vitivinicola.

Per anni si è cercato di spingere il vino italiano a sviluppare imprese più grandi per essere più sostenibili da un punto di vista economico-finanziario e più performanti sui mercati internazionali.

Nel tempo e anche grazie alla crisi economica di quest’ultimo decennio, si è iniziato a pensare che questa frammentazione potesse rappresentare un valore aggiunto del nostro sistema vino.

Il che non significa sposare il vecchio concetto del “piccolo è bello” ma iniziare ad accettare come positivo il codice genetico del vino italiano. Una mappa di geni che è caratterizzata, tra le tante cose, anche dalla nostra incredibile eterogeneità.

Ogni tentativo di uscire dal nostro DNA naturale infatti, ha portato quasi sempre a dei fallimenti o comunque a dei risultati non esaltanti.

Non significa che non sia possibile costruire società più grandi nel mondo del vino italiano, vi sono già interessanti esempi al riguardo, ma se la strategia fosse di avere in Italia un numero ridotto di grandi aziende, non siamo così convinti che il settore ne beneficerebbe.

L’artigianalità, le tante e diverse griffe aziendali e territoriali, resta l’elemento caratterizzante del nostro sistema produttivo e in qualche misura anche dell’identità del made in Italy nel suo complesso. Non so-

lo, aggiungiamo che questa caratteristica rappresenta anche l'elemento di appeal più forte nel percepito del made in Italy a livello mondiale.

È da moltissimi anni quindi che “combattiamo” per rendere economicamente sostenibile questo modello produttivo così frammentato, rappresentato da una moltitudine di nicchie.

Sono diversi gli osservatori di addetti ai lavori che denunciano il problema del limite dimensionale del nostro sistema, dell'eccessiva frammentazione, dell'impossibilità di essere competitivi sui mercati agendo solo attraverso queste nicchie produttive.

Poi però, la realtà ci dice che, anche quando il nostro tessuto produttivo sposa modelli di massa – come ad esempio il Lambrusco, il Prosecco, il Pinot Grigio, il Moscato – in breve tempo queste tipologie di vino diventano una sorta di commodity.

Interessante, a questo riguardo, un articolo del settimanale “Il Corriere Vinicolo” (n. 30/2018) dal titolo: “Il vino italiano nel mondo? Non può vivere di sole nicchie”.

Riassumendo, l'articolo evidenzia come il sistema vitivinicolo italiano sia più lento, rispetto ad altri paesi, es. Francia e Australia, nell'organizzarsi per rispondere alle complessità attuali dei mercati internazionali e nello “spostare masse di prodotto da un continente all'altro (...) muovendo verso l'alto l'asticella dei price point su prodotto bene o male sempre uguale”.

“Per via di com’è strutturata la filiera e per come è organizzato il sistema di comunicazione tra i vari soggetti – è scritto nello storico settimanale di Unione Italiana Vini – la stragrande maggioranza del nostro vino si comporta alla stregua di una commodity soggetta a turbolenze dei listini che consentono alle aziende pochissimi margini in termini di programmazione, ma soprattutto di risposta a scenari che presuppongono di poter contare su un’offerta il più possibile flessibile e adattabile ai mutamenti in corso”.

Ma se questo è lo scenario, secondo Enrico Zanoni, direttore generale di Cavit, siamo di fronte a un paradosso: “Quando si va a ragionare in termini di strutturazione dell’offerta generale – dice Zanoni a *Il Corriere Vinicolo* – sembra che il sistema sia fatto esclusivamente di nicchie e produzioni pensate dentro recinti invalicabili, tuttavia esperienze recenti, come quella del Pinot Grigio delle Venezie, insegnano ad aprirli. Le produzioni di nicchia sono fondamentali, soprattutto in termini di immagine generale del vino italiano nel mondo, ma non possiamo pensare – e agire – come se il 100% del vino italiano fosse fatto di tali prodotti”.

Un’analisi e, per certi aspetti, una provocazione molto utile quella lanciata dal *Corriere Vinicolo* che cerchiamo di raccogliere e commentare anche dal nostro punto di vista.

Che vi siano molte contraddizioni nel vino italiano, non vi è dubbio: da un lato abbiamo un sistema che sembra vincolato e condizionato da grandi masse produttive, dall'altro, spesso la filiera che porta a queste produzioni non è in grado di garantire un corretto equilibrio e un adeguato posizionamento. Ci sentiamo quindi in accordo con gli amici del Corriere Vinicolo quando parlano di rischio commodity costante per molte nostre denominazioni. Lo abbiamo denunciato anche noi numerose volte.

Allo stesso tempo inoltre Zanoni denuncia il rischio di agire come se il sistema fosse rappresentato solo da nicchie produttive, tutte slegate tra di loro e difficilmente gestibili.

Ma quale può essere allora la risposta per far convivere in maniera adeguata e proficua queste due anime del vino italiano (le grandi produzioni che diventano commodity e le piccole nicchie)?

Partiamo dal cosiddetto rischio "commodity". L'esperienza del Pinot Grigio delle Venezie può rappresentare a tale riguardo il primo vero tentativo italiano di gestire una grande denominazione con criteri di modernità, di organizzazione, di relazioni interprofessionali. Una sfida, diciamolo francamente, molto lontana dalla nostra cultura quasi sempre votata all'individualismo esasperato. Tra poco avremo un osservatorio del Pinot Grigio italiano con numeri veri, per la prima volta, e sarà prezioso per definire strate-

gie di sviluppo coerenti e vincenti: ma dobbiamo però porci una domanda (con relativo dubbio): saremo in grado, anche di fronte a un quadro trasparente, di fare gioco di squadra per il bene di questa tipologia di vino così preziosa per l'economia vitivinicola italiana? Saremo, ad esempio, in grado di accettare una segmentazione adeguata del Pinot Grigio italiano senza dare la solita immagine del "tutto uguale", con indice di "riconoscibilità" vicino allo zero?

Per non essere commodity si deve, infatti, ragionare comunque e sempre cose se si fosse una nicchia, magari grande, ma pur sempre una nicchia.

E qui veniamo al secondo punto. È vero, l'Italia è caratterizzata da un ampio numero di nicchie produttive, ma questa è anche la nostra grande fortuna, il nostro straordinario patrimonio identitario.

Il problema, pertanto, non sta nell'essere rappresentati da nicchie, è il nostro DNA produttivo e sarebbe una follia volerlo modificare, il tema è di come gestirlo.

Qui entrano in ballo i modelli associativi fino a oggi concepiti per gestire le nostre denominazioni. Sono obsoleti e incapaci oggi di gestire le relazioni tra produzione e mercato. Continuiamo a ripeterlo, lo sappiamo bene, ma poi non facciamo nulla per cambiare. Ce la prendiamo con i mercati, con qualche player dei territori (una volta è colpa delle cantine sociali, un'altra volta di qualche imbottigliatore), ma alla fi-

ne nessuno si impegna a fare squadra per il bene della denominazione.

È evidente: non tutte le nicchie hanno le medesime possibilità di sviluppare business sui mercati internazionali, ma guai a pensare di preservare solo le poche (una decina) che stanno funzionando (non sempre benissimo a dire il vero), e lasciar andare le altre.

Dal nostro osservatorio monitoriamo le denominazioni grazie soprattutto a produttori capaci, che fanno emergere potenzialità di sviluppo enormi e che testimoniano come il vino italiano abbia ancora tante pagine da scrivere sui mercati mondiali.

Il problema è che queste nicchie sono affidate “solo” alla volontà di qualche produttore illuminato e coraggioso, talvolta ai limiti della follia imprenditoriale.

Dietro non si riescono a scorgere Consorzi capaci di sviluppare, sui mercati più importanti, almeno la cultura della denominazione, non ci sono Reti di Impresa in grado di superare limiti economici e produttivi, e nemmeno imprenditori e manager (a parte i pochi sopra menzionati) competenti nel definire strategie di sviluppo degne di un'impresa moderna.

Andare a colpire le nicchie è un po' come quando, in passato, si riteneva che il vero problema del vino italiano fosse il suo “nanismo” produttivo, con l'illusione pericolosa che la risposta dovesse essere un'industrializzazione del sistema.

Anche l'Australia è quasi fallita seguendo questo ragionamento in maniera esasperata e solo da alcuni anni ha cambiato rotta, evidenziando di più il valore dei suoi territori e anche della sua artigianalità produttiva.

Il punto, infatti, è far convivere i diversi modelli produttivi, dare voce a quelle nicchie con maggiori potenzialità di sviluppo sui mercati esteri, creare una nuova classe dirigente sia nei Consorzi sia, soprattutto, nelle imprese.

Cercare di cambiare il nostro DNA, la nostra natura produttiva, solo perché siamo incapaci di valorizzarla sarebbe un errore fatale per il vino italiano nel mondo.

Se il Made in Italy ha ancora un senso in ogni angolo del pianeta è grazie al nostro patrimonio di diversità, non scordiamolo mai.

Facciamo Rete

Per queste ragioni riteniamo che la Rete di Impresa offra un'opportunità straordinaria alle nostre aziende del vino e ora proviamo a spiegarti meglio il nostro punto di vista.

Innanzitutto la Rete di impresa consente di costruire partnership con aziende complementari tra loro. Significa che se sei un imprenditore alla ricerca di

aziende partner per sviluppare insieme una serie di attività, devi cercare realtà che siano complementari (non uguali) alla tua impresa seppur coerenti alla tua filosofia imprenditoriale. Per questa ragione la Rete “ideale” è costituita da aziende di territori diversi, che non hanno sovrapposizioni produttive.

Ma affinché una Rete possa funzionare è fondamentale che gli imprenditori coinvolti abbiano anche affinità relazionali, che vi sia insomma stima e fiducia reciproca.

La Rete pertanto, obbliga gli imprenditori a guardarsi tra di loro non sempre e non solo come competitor ma anche come possibili partner.

L'altro aspetto utile della Rete di Impresa è che consente di costruire un network di aziende nato per precisi obiettivi. È, insomma, il classico matrimonio d'interesse che, come è noto, di solito dura più degli altri.

Ma per realizzare un matrimonio che funziona, gli imprenditori devono capire esattamente quali sono gli obiettivi e, ancora una volta, qual è la vision aziendale.

Le Reti che funzionano al meglio, e sono purtroppo ancora troppo poche in Italia, sono quelle che mettono insieme aziende che hanno già una visione chiara della loro identità e degli obiettivi che vogliono realizzare.

Per tale ragione la Rete non deve essere considerata un'unione di debolezze bensì il superamento dei pro-

pri limiti aziendali attraverso la condivisione di una progettualità comune.

Non si tratta, anche se è un aspetto molto importante, di generare “solo” economie di scala, ma di definire strategie e azioni comuni capaci di aumentare la competitività di ogni singolo soggetto della Rete.

Un altro aspetto importante da considerare quando si analizzano le opportunità offerte dalla Rete di Impresa è che i risultati di questo modello non sono la somma paritetica di tutte le aziende coinvolte.

Se si entra in una Rete si devono accettare anche le diversità di sviluppo dei diversi brand coinvolti. Si è tutti uguali all'interno della Rete ma è ovvio che non possono essere tutti uguali anche i risultati. Però questo è l'unico modo per progredire tutti, anche se a velocità magari diverse.

Più questa consapevolezza aumenta più la Rete consente dalle aziende coinvolte di essere competitive.

Di seguito, in sintesi, riportiamo alcuni degli ambiti e attività aziendali dove la Rete di Impresa può apportare un grande valore aggiunto:

- comunicazione;
- co-gestione (presidio) di mercati (in Italia e all'estero);
- partecipazione collettiva a eventi;
- condivisione di risorse umane (export manager, brand ambassador, resident manager, ecc.);

- relazioni comuni con importatori e distributori;
- apertura nuovi mercati.

In particolare, è evidente che il miglioramento della capacità commerciale dell'azienda – sia attraverso l'aumento dell'appeal della propria offerta (aggregata), sia grazie alla condivisione di relazioni e di risorse umane – risulta l'aspetto più vantaggioso offerto dallo stare all'interno di una Rete di Impresa.

Ma non vanno sottovalutati anche i vantaggi di tipo comunicativo.

La Rete di Impresa, infatti, oltre ad aumentare il “tono di voce” dell'azienda, consente spesso di condividere un investimento più ampio sul fronte della comunicazione permettendo soprattutto alle piccole imprese, di rendersi finalmente udibili e visibili.

CAP. 12
COME GLI IMPRENDITORI DEL VINO
ITALIANI GUARDANO AI MERCATI
INTERNAZIONALI

Come Wine Meridian, nel 2017 abbiamo fondato un Osservatorio per l'analisi dei mercati internazionali del vino, sia dal punto di vista degli imprenditori che da quello degli export manager. Ogni anno, nell'ambito del Wine Export Manager Day, presentiamo i risultati di alcune ricerche su come le aziende del vino italiane stanno gestendo i loro processi di internazionalizzazione. Nell'ultima edizione abbiamo comunicato anche i risultati della ricerca realizzata, tra gli imprenditori del vino, nel periodo aprile-settembre 2018.

La nostra indagine ha coinvolto 144 imprenditori, rappresentanti delle seguenti tipologie di aziende:

- 22 grandi imprese (oltre 1 milione di bottiglie);
- 37 medie imprese (tra 150.000/1 milione di bottiglie);
- 59 piccole imprese (tra 50.000/150.000 bottiglie);
- 26 micro imprese (sotto le 50.000 bottiglie).

Abbiamo volutamente abbracciato tutte le tipologie dello scenario produttivo italiano perché non è la

dimensione che pregiudica lo sviluppo export di un'azienda del vino. Non pretendiamo di avere un'attendibilità statistica con questa ricerca, il nostro obiettivo è raccontare la voce della "strada", dal nostro osservatorio e senza nessuna facile verità in tasca, senza pregiudizi e lontani dai luoghi comuni.

Dei 144 imprenditori intervistati, 43 hanno dichiarato di non avere una risorsa umana dedicata all'export. Altri 31 di non avere oggi un numero adeguato di persone dedicate ai mercati esteri.

Già questo primo risultato evidenzia come, circa il 50% del nostro campione, si dichiara inadeguato rispetto alle risorse umane da dedicare allo sviluppo e gestione dei mercati esteri.

La cosa non ci ha sorpresi perché ogni giorno ci imbattiamo in aziende che denunciano questo limite parlando di internazionalizzazione.

Per certi aspetti però, tutto ciò appare paradossale: da un lato l'export è percepito come obbligatorio per il sistema vitivinicolo italiano (ricordiamo che in Italia consumiamo mediamente la metà del vino che produciamo), dall'altro sono ancora poche le imprese che si strutturano adeguatamente per affrontare i mercati internazionali.

Nonostante i cambiamenti di quest'ultimo decennio abbiano evidenziato una competizione molto più complessa sui mercati internazionali, molte aziende italiane trasmettono tutt'oggi l'impressione di affron-

tare il tema dell'export con le stesse dinamiche del passato. E cioè con un alto tasso di improvvisazione, spesso illudendosi che il vero e unico problema sia quello di trovare un importatore, dopo di che tutto dovrebbe muoversi in modo automatico.

E anche quando si percepisce che le vendite sui mercati esteri latitano, sia in termini di volume che, soprattutto, di valore, raramente gli imprenditori ammettono la necessità di un maggior investimento in risorse umane competenti.

Tutt'oggi gli investimenti strutturali e tecnologici (in vigneto e in cantina) rappresentano gran parte delle spese sostenute dalle imprese del vino italiane (ne abbiamo parlato anche nei capitoli precedenti). Di fronte a un nuovo fermentino, a barrique di pregio, a un ettaro di vigna da aggiungere alla propria azienda non si bada a spese, ma investire – anche poche migliaia di euro – in risorse umane continua a rappresentare un muro invalicabile per molti imprenditori.

Riteniamo di non esagerare affermando che oggi esiste un problema culturale rispetto all'ambito delle risorse umane in Italia, e non solo nel mondo vitivinicolo.

Dalla nostra indagine è emerso che comunque, negli ultimi due anni, 47 degli imprenditori intervistati hanno fatto assunzioni o avviato delle collaborazioni.

Ma quali sono le funzioni aziendali che registrano il maggior fabbisogno di risorse umane?

Per l'85% degli intervistati è l'area commerciale/marketing quella che necessita un maggior presidio; di questo 85%, il 40% dichiara anche fabbisogni nell'area tecnico-enologica; oltre il 20% ha ammesso, invece, un fabbisogno specifico nella funzione amministrativo/finanziaria.

L'esigenza di sviluppare l'area commerciale, in senso ampio, è un bisogno che si sta facendo sentire da tempo e sempre con più forza.

Può sembrare ovvio visto che, dopo oltre un trentennio dal drammatico scandalo del metanolo, sono stati molti gli investimenti nella qualificazione del prodotto e adesso risulta scontato vedere nella "vendita" il nervo scoperto del vino italiano.

Quello che non è scontato, però, è constatare che, se da un lato è evidente il fabbisogno di presidiare meglio l'area commerciale, dall'altro sono poche le aziende che si strutturano in maniera corretta per migliorare le proprie performance di vendita.

È chiaro che le ragioni di questa difficoltà non sono da ascrivere solo agli imprenditori e alla loro resistenza nell'investire in risorse umane, ma anche a delle oggettive difficoltà a individuare risorse umane davvero competenti sul fronte commerciale.

La formazione dei nuovi imprenditori e manager del vino

Riteniamo che un libro dedicato a una nuova classe dirigente del vino italiano non possa tralasciare il tema della formazione, in particolare quella dedicata alla gestione d'impresa, al marketing e all'export management.

Potremmo liquidare questo tema affermando con sicurezza che, allo stato attuale, non esistono percorsi formativi di alto livello dedicati a creare nuovi e capaci manager del vino in Italia.

Siamo brutali ma è così. Noi, come Wine Meridian prima e WinePeople adesso, stiamo costruendo dei percorsi formativi in grado di colmare questa lacuna, ma ci rendiamo conto ogni giorno che non è una sfida semplice.

Il comparto vitivinicolo, infatti, e in particolare gli aspetti legati ai mercati, hanno regole molto peculiari che necessitano di una preparazione altamente specializzata. Percorsi generalisti, seppur ben concepiti, servono solo come pre-requisito per entrare nel mondo professionale del vino.

È questa la ragione per cui quasi tutti i percorsi cosiddetti accademici, master inclusi, faticano a “sforare” manager competenti soprattutto sul fronte commerciale.

La vendita è una sorta di tabù che viene esclusa da gran parte dei progetti formativi dedicati al vino. Se-

parare il marketing dalla vendita, non spiegare come si individuano e selezionano nuovi clienti, come si approcciano o come si gestisce una trattativa, e non insegnare a costruire un listino prezzi, ecc... tutto questo ha come esito di creare manager dimezzati.

E infatti, nella nostra attività di recruiting, ci imbattiamo in molti candidati, magari con un bel curriculum dal punto di vista formativo (master in export management, gestione di impresa, ecc.) che ci dicono: “Sono disponibile a tutto ma non a vendere”. La famosa sindrome del brand ambassador: una figura che sta rischiando di “suicidarsi” se non impara a essere competente anche sul fronte della vendita.

Siamo di fronte insomma a un buco formativo e a una carenza di risorse che allo stato attuale, lo dichiariamo senza mezzi termini, può e deve essere colmato anche attraverso la selezione di manager che vengono da settori diversi dal vino.

Un invito che spesso suona come un’eresia a molti imprenditori del vino, ne hanno scritto molto Andrea Pozzan e Lavinia Furlani nel libro “WinePeople: XFactor per il successo nel mondo del vino” evidenziando proprio l’importanza, per il settore vino, di accettare la sfida della contaminazione.

La nostra, quindi, vuole essere un’ulteriore esortazione agli imprenditori del vino italiani a uscire dai propri confini quando cercano nuove risorse umane in area marketing e commerciale.

Troppo spesso si pensa che il manager che “viene dal nostro mondo” sia sempre il migliore, quello che ha già i contatti e che “facilmente ci può garantire presidio e sviluppo dei mercati”.

Questo tipo di equazione e aspettativa non solo non è sempre vera (non esistono manager che vanno bene per qualsiasi azienda) ma spesso può anche essere pericolosa.

Ma il tema di una formazione lacunosa è da ascrivere anche a troppi imprenditori del vino italiani che, pur lamentandosi, non investono su questo fronte.

Esempi di “confusione manageriale”

Tra i diversi corsi che realizziamo ormai da molti anni, il percorso più difficile da popolare è proprio quello dedicato agli imprenditori. Si giustificano spesso che non hanno tempo ma la realtà è che accettare di entrare in un viaggio formativo significa ammettere i propri limiti.

Tuttavia questa sarebbe la cosa più saggia da fare, soprattutto oggi, se sei un imprenditore.

Da una nostra indagine su circa 150 aziende, è emerso che oltre la metà sta attraversando una fase di cambio generazionale. E proprio a un giovane imprenditore che si sta affacciando alla gestione dell'azienda di famiglia abbiamo consigliato, qualche tem-

po fa, di partecipare al nostro Wine Campus Impresa. Gli abbiamo spiegato i temi su cui avrebbe lavorato facendogli capire che siamo in un'epoca nuova del fare impresa nel mondo del vino, che l'esperienza di chi l'ha preceduto, anche se utile, poteva non essere adeguata a prepararlo e a renderlo autonomo e vincente. A questo confronto partecipava, oltre a lui anche il padre, ancora molto attivo in azienda, che, a un certo punto ci disse: "Vedete, credo che a questo corso dovrei partecipare io ancora prima di mio figlio. Perché è colpa di noi padri se i nostri figli hanno la convinzione che tutto sarà sempre facile e in discesa. Se pensano che con un po' di intuito si possa ancora farcela a guidare un'azienda: per molti anni è andata così, non più però. E se vogliamo agevolare un vero cambio generazionale dovremmo, noi per primi, capire meglio questo nuovo mondo. I mercati del vino non sono più gli stessi".

Una bella ammissione quella del vecchio produttore (vecchio si fa per dire, ha solo 65 anni). Ha capito e accettato che bisogna cambiare rotta e che, per farlo, è necessario aumentare le proprie competenze. Ha capito anche che bisogna accettare che quello che "è sempre stato fatto così e funzionava" oggi – e per il futuro – non funzioni più.

Forti di questa consapevolezza oggi si deve passare dalle buone intenzioni ai fatti, in fretta peraltro, perché i mercati non (ci) aspettano.

Oggi affrontare un B2B davanti a un importatore senza le competenze adeguate significa essere perdenti ancor prima di iniziare la presentazione dell'azienda o una possibile trattativa.

Non avere la capacità di costruire una strategia commerciale adeguata, con risorse umane all'altezza e un business plan ben pianificato è un suicidio.

Eppure sono errori che noi vediamo commettere ogni giorno, sia da piccole imprese che da grandi realtà.

Ci piace fornire degli esempi: pensiamo che rendano più immediata la comprensione di ciò che stiamo spiegando e consigliando, quindi ora ti raccontiamo un episodio che ti aiuterà a capire meglio di cosa stiamo parlando.

Poco tempo fa ci chiama un imprenditore che aveva un'esperienza pregressa in un altro settore e che si era buttato nel mondo del vino da poco. Voleva presentarci la sua nuova azienda vitivinicola. "In realtà – ci spiega – è da tre anni che imbottigliamo vino e che siamo sul mercato, ma con risultati molto scudenti e delle 50.000 bottiglie che abbiamo prodotto fino a oggi, circa il 70% sono ancora in magazzino. Inoltre il 30% che abbiamo distribuito non è stato venduto al giusto prezzo e questo ci ha fatto perdere remuneratività".

Una storia molto più frequente di quanto si possa immaginare quella di un produttore che si dedica,

magari anche molto bene, alla produzione ma poi fallisce sul piano commerciale.

Ma andiamo avanti con la nostra storia.

“Non riesco a capire questa difficoltà commerciale – ci racconta – . Io ho fatto tutto per bene. Ho un enologo molto bravo con cui realizziamo tre tipologie di vino davvero uniche. Ho uno studio creativo che ha messo a punto un packaging perfetto. Ho avuto dei buoni riscontri dalla critica enologica che ha recensito bene il mio vino e anche qualche ristoratore di un certo livello si è complimentato. E allora mi spiegate voi perché non riesco a vendere bene i miei vini?”.

Lo ammettiamo, queste sono le situazioni in cui proviamo un po' di disagio. Non è la prima volta che incontriamo un imprenditore che in altri settori ha realizzato imprese straordinarie e che nel vino ha manifestato una competenza imprenditoriale di primo livello e, vorremmo dire, insufficiente.

Di solito la prima domanda che facciamo in questi casi è molto semplice: “Chi si occupa della funzione marketing e commerciale in azienda?”. Le risposte si possono sintetizzare nelle seguenti:

- “Me ne occupo direttamente io, ma ora ho dovuto staccarmi un po' dall'azienda e ho dato le giuste deleghe ad altri”;
- “Un caro amico, con una grande passione per il vino, ha anche fatto i tre livelli Ais, mi dà

una mano, ha molte relazioni nel mondo della ristorazione”;

- “Ho scelto un distributore, si occupa lui di tutto ma i risultati non sono quelli sperati”.

Tre risposte diverse ma che lasciano comunque di stucco. Ma come, sei un grande imprenditore, hai ben presente cosa significa gestire un'azienda, pianificare una strategia, avere collaboratori competenti e poi, arrivi nel mondo del vino e ti comporti come l'ultimo dei dilettanti?

E ancora, perché c'è ancor oggi chi si cimenta nel mondo del vino con la speranza o l'illusione che sia un settore facile? Un settore dove vigono leggi diverse, dove basta avere ottimi prodotti e un'immagine originale per avere successo?!

Se dovessimo scrivere un libro su “imprenditori del vino d'altri mondi” avremmo qualche ottima case history da raccontare ma anche altrettanti fallimenti su cui riflettere.

Questa tendenza ad affrontare l'impresa del vino in maniera dilettantesca non è una prerogativa solo di chi viene da altri settori.

Purtroppo molti pensano ancora che per gestire un'impresa vitivinicola servano poche competenze e siano sufficienti solo queste benedette relazioni. E non capiscono che le relazioni diventano straordinarie ed efficaci solo quando sono supportate da competenze adeguate.

Un altro esempio, anche questo molto recente.

Un amico ci chiede di aiutare l'azienda di un suo parente che, dopo tre generazioni di conferimento a una cantina sociale locale, decide di fare il grande passo: imbottigliare direttamente e vendere il vino con un proprio brand.

Un'ambizione comprensibile. Molti l'hanno fatto in quest'ultimo trentennio, chi con ottimi risultati, chi con qualche difficoltà. Si potrebbe obiettare che una scelta del genere oggi, alla luce di un mercato che si è fatto molto più complesso, potrebbe apparire un po' azzardata ma noi non amiamo i pregiudizi e nel nostro lavoro di consulenti non ci piace fare i "grilli parlanti" del "te l'avevo detto".

Nonostante le oggettive, maggiori difficoltà, pensiamo vi sia ancora spazio per aziende del vino italiane che vogliono mettersi sul mercato con un marchio proprio, purché siano coscienti della sfida che le attende e investano seriamente in competenze professionali.

Quindi incontriamo questa "nuova famiglia del vino" in una bellissima sala degustazione realizzata all'interno di una cantina avveniristica, con le migliori tecnologie enologiche e una barricaia mozzafiato.

"È un sogno che si realizza per noi – ci spiega il padre, oggi sessantenne – con questa cantina finalmente possiamo esprimere noi stessi fino in fondo. I nostri dieci ettari di vigneto, da due anni, li trasformiamo qui. Come potete vedere non abbiamo badato a spese.

Ma siamo convinti che non potevamo fare altrimenti per raggiungere i nostri obiettivi”.

“E quali sono i vostri obiettivi?” la nostra domanda pare scontata.

“Fare vini autentici, che ci rappresentano, non come quelli realizzati da gran parte dei produttori di questa denominazione” ci rispondono quasi all’unisono sia il padre che il figlio.

“Quante bottiglie avete prodotto fino ad oggi?”.

“Siamo partiti cauti, 6.000 con la prima vendemmia e altre 6.000 con la seconda dello scorso anno. Quest’anno, vista l’abbondanza arriveremo probabilmente a quasi 10.000 bottiglie”, ci risponde entusiasta il figlio, è lui che ha in mano il progetto aziendale... “Papà ha messo la vigna – puntualizza – e continuerà a occuparsi di quella”.

“Che tipologie di vino fate?”

A questo punto la mamma, silenziosa fino a quel momento, presenta sul tavolo sei bottiglie: quattro bianchi della stessa denominazione e due rossi “internazionali”. “Stiamo pensando di aggiungere due nuove tipologie di rosso. Papà vuole affittare qualche altro vigneto nel territorio”. Ci spiega il figlio.

Riassumendo: 22.000 bottiglie prodotte in tre anni, 6 tipologie di vino (di cui 4 della stessa denominazione), due rossi internazionali e due altri rossi in arrivo.

La nostra domanda arriva ancora una volta scontata: “Perché non concentrarsi su meno tipologie di

vino? Quantomeno all'inizio del vostro percorso. Siete piccoli artigiani, sarebbe bene focalizzare e definire una vostra identità riconoscibile. O volete forse diventare una grande azienda?”.

“Vogliamo rimanere piccoli, la nostra quota massima è di 60.000 bottiglie”. La risposta arriva all'unisono, inclusa la figlia che non partecipa alla vita dell'azienda

“Motivo in più per non disperdersi in troppe tipologie di vino”, ribadiamo noi.

La degustazione inizia, secondo il figlio ci aiuterà a capire meglio le loro scelte.

Partiamo dai 4 bianchi della stessa denominazione, quello fatto con solo affinamento in acciaio, quello realizzato con un invecchiamento in barrique di legno nuovo (ma solo francese, non americano), quello prodotto con un pre-appassimento delle uve e, infine, la grande riserva che verrà realizzata solo in alcune annate. Osserviamo in silenzio le quattro bottiglie davanti a noi: il packaging è identico, cambia solo il colore del logo che rappresenta l'azienda.

Ecco, queste sono le situazioni in cui il lavoro di un consulente si fa molto delicato e allo stesso tempo necessario. Sappiamo che la nostra successiva domanda potrebbe apparire scomoda ma siamo tenuti a farla: “Come sta andando la vendita di queste prime tre annate?”.

I famigliari si guardano e scende il silenzio.

Alla fine è il figlio a prendere la parola: “Al momento le vendite sono basse perché non abbiamo l’ansia di distribuire i nostri vini. Non temono il tempo i nostri vini e noi non vogliamo rincorrere il mercato e perdere la nostra identità”.

“Se questi signori sono qui da voi oggi è proprio per capire se vi possono dare una mano sul fronte commerciale”, a questo punto interviene l’amico di famiglia che ci ha coinvolti in questa consulenza.

“Potrei seguire io le vendite.” ribatte il figlio “Il mio problema è che non ho molto tempo”

“Sono vini che si venderanno da soli, ne sono convinto” aggiunge il padre guardando nel vuoto.

Rimarrebbero da degustare anche i due rossi ma nessuno ha la forza di proseguire.

Si è fatto tardi...

Abbiamo un po’ romanzato l’episodio per occultare l’identità della famiglia protagonista, perdonaci, ma ti garantiamo che questo è ciò che è successo. L’esempio ci è servito per farti capire quanto sia pericolosa la distanza che può crearsi tra un’idea produttiva e il suo sbocco commerciale.

Aggiungiamo che, nel mondo agricolo, una visione produttiva supportata magari da finanziamenti pubblici, rischia di generare dei mostri dal punto di vi-

sta imprenditoriale, incapaci però di entrare in modo adeguato sui mercati.

E affinché non si pensi che gli esempi sopra menzionati riguardino solo piccole realtà, immature sul versante imprenditoriale, chiudiamo questo capitolo dedicato alla formazione, con un'ultima storia vera, quella di un'azienda di grandi dimensioni (circa 10 milioni di bottiglie).

Arriviamo al capezzale – si fa per dire – di quest'impresa chiamati dal Direttore Generale che ci sintetizza la situazione: “Non stiamo andando come dovremmo. Abbiamo tipologie di vino che altri nostri competitor vendono a prezzi decisamente più alti dei nostri e anche sul versante del branding siamo in rincorsa. Eppure i nostri vini sono qualitativamente all'altezza, talvolta superiori a quelli della concorrenza”.

Conosciamo da tempo quest'azienda e sappiamo che è vero.

“Perché – ci chiede – i nostri risultati non sono coerenti con il livello qualitativo dei nostri vini?”

“Quali sono stati gli investimenti fatti in ambito produttivo negli ultimi 5 anni?” chiediamo noi.

“Abbiamo un nuovo, straordinario gestionale che monitora perfettamente tutti i nostri costi. Inoltre abbiamo speso circa 2,6 milioni per rinnovare gli impianti e il magazzino, per acquistare nuovi fermentini e nuove botti. E ora stiamo ristrutturando tutta l'area

accoglienza per ampliare il punto vendita e renderlo più funzionale” ci risponde soddisfatto il direttore.

“Quali sono a suo parere i vostri punti di debolezza?” interroghiamo ancora.

“Non ho nessun dubbio a riguardo: i nostri commerciali, sia Italia che estero. Sono pigri, non riescono a trovare un cliente nuovo da anni. Non hanno fame. Negli Usa, che per la nostra denominazione più importante è il mercato principe, non stiamo facendo bella figura. Abbiamo cambiato importatori negli ultimi anni ma i risultati non arrivano. Penso che a questo punto serva cambiare il Direttore Commerciale, non abbiamo altra scelta” ci risponde lui.

“Chi ha selezionato in questi anni i responsabili commerciali?” chiediamo.

“Io – risponde – ma ammetto che ho sbagliato. Mi sembravano bravi e volenterosi. Avevano anche dei bei curriculum... Poi si sono persi per strada” risponde un po' sconsolato il Direttore.

“Come ha gestito fino a oggi la catena del comando, ovvero la gestione delle responsabilità e le deleghe?”.

“Mi sono sempre assunto io tutte le responsabilità. Prima di me c'era un direttore che aveva dato troppa libertà ai suoi manager e alla fine erano loro che comandavano”, ci spiega ancora, scuro in volto. E poi aggiunge “Io ho fatto la gavetta qua dentro, sono entrato come aiuto magazziniere, poi cantiniere e poi enologo, fino a diventare Direttore Generale. Se i vini

sono buoni, non per presunzione, ma il merito è mio. E vedere che questa qualità non viene valorizzata dai commerciali mi mette una tristezza infinita”.

“Cosa si aspetta da noi?”

“Trovatemi dei commerciali in gamba. Fatemene incontrare una ventina, anche di più, io sono un bravo selezionatore, decido da solo poi quelli che vanno bene” questa la risposta perentoria.

Ci prendiamo del tempo per riflettere e mentre stiamo uscendo il Direttore ci urla: “Mi raccomando, fatemi incontrare gente sveglia ma che sa stare al suo posto. Ci penso io a spiegargli cosa devono fare”.

Ovviamente non abbiamo mai avviato una collaborazione con quest’azienda, sarebbe stato impossibile dare un contributo utile.

Questo esempio descrive bene quella che noi definiamo la “confusione manageriale”: quando un responsabile d’azienda non ha chiaro né il proprio ruolo né, tanto meno, quello dei suoi collaboratori.

E se anche qualche fattore si modifica, il risultato finale non cambia.

CAP. 13
CONOSCERE IL LAVORO
DELL'EXPORT MANAGER

Tornando alla nostra indagine, abbiamo chiesto agli imprenditori del vino intervistati quali attività delegano ai loro export manager (o, nel caso siano loro stessi a ricoprire questo ruolo, quali siano le mansioni specifiche).

La classifica delle attività svolte dagli export manager è la seguente:

1. Partecipazione a fiere ed eventi B2B (ma non erano le attività che non servivano più?);
2. Supporto sul campo agli importatori (ma non erano quelli ai quali delegare tutto?);
3. Preparazione proposte commerciali e negoziazione (in che senso?);
4. Relazioni a distanza con gli importatori (e sono efficaci?);
5. Preparazione materiale promozionale e di comunicazione (solo sei tra i produttori intervistati considera l'export manager una figura "utile" sul fronte della comunicazione).

Una classifica che consente di fare molte riflessioni, le abbiamo sintetizzate nelle prossime pagine.

Ma prima di andare a evidenziare quali sono oggi le azioni concrete da avviare sui mercati internazionali del vino riteniamo utile una premessa.

Continuiamo a ripetere, anche sulle pagine di questo libro, che nell'ultimo decennio abbiamo assistito a una vera e propria rivoluzione sia sotto il profilo economico che sotto quello politico e sociale.

Indubbiamente questa rivoluzione non poteva non intaccare anche il nostro settore vitienologico e, in particolare, il fronte dell'export.

In estrema sintesi, di seguito, riportiamo quelli che a nostro parere sono gli aspetti che hanno modificato di più lo scenario dell'export del vino a livello mondiale:

- l'aumento della presenza dei competitor sui mercati internazionali;
- la diminuzione della fidelizzazione nei confronti dei brand (aziendali e di prodotto) da parte del trade e dei consumatori;
- la frammentazione del sistema di importazione e distribuzione;
- la maggiore attenzione al prezzo e, nel contempo, l'evoluzione del processo di "premiumisation";
- l'incremento della segmentazione dei profili dei consumatori;
- l'aumento degli influencer sui mercati;
- le innovazioni sul fronte della comunicazione dettate, in particolare, dai social media.

È evidente che evoluzioni di questa natura hanno e hanno avuto, un impatto enorme sulla gestione dell'export da parte delle imprese.

Guardiamo quanto stanno facendo le imprese più coinvolte nell'internazionalizzazione: la prima cosa che hanno dovuto fare per adattarsi è stato aumentare il numero di intermediari sui mercati.

In concreto hanno dovuto aumentare il numero di importatori, distributori e, in generale, interlocutori sui diversi mercati.

Recentemente un importante produttore della Valpolicella ci sottolineava come negli Usa, per lui mercato principale, fosse passato in dieci anni da uno a sei importatori. “È stata una scelta obbligata – ci spiegava – la stessa che ho dovuto fare, ad esempio, in Germania. Se fino a qualche anno fa, infatti, realizzavamo un numero ridotto di vendite all'anno ma di volumi molto elevati (anche un container alla volta), oggi il numero di vendite è molto più elevato ma quasi tutte sono di piccole quantità. E credetemi, non ci sono alternative! Chi si illude di ritornare ai grandi quantitativi rischia di perdere tutto”.

È chiaro che questa frammentazione delle vendite, il singolo pallet, talvolta anche meno, obbliga le aziende a un'organizzazione molto più evoluta. Obbliga a selezionare importatori capaci di seguire con attenzione e tempestività le numerose e differenziate richieste del trade.

Ma obbliga anche gli export manager a una visione molto più approfondita dei mercati. Non a caso si stanno modificando profondamente anche i classici approcci attraverso gli eventi B2B. Se una volta era sufficiente partecipare a poche di queste attività perché, trovato un importatore, non serviva cercare oltre, oggi la ricerca deve essere pressoché costante soprattutto nei mercati più importanti.

Ma queste rivoluzioni hanno influito anche sulle modalità di comunicazione delle aziende, sempre più obbligate a rendersi riconoscibili in maniera chiara, netta, autentica.

In questa direzione una grande opportunità è stata e viene offerta dai social media che però spesso vengono utilizzati in maniera anonima, copiando un canovaccio ripetitivo, dove la maggioranza fatica a rendersi distinguibile.

Senza dimenticare la difficoltà odierna di individuare i veri influencer sui diversi mercati. Ci si rende conto che sono molti di più rispetto al passato ma è diventato molto più difficile intercettarli. Capire quali sono i contenuti che riescono ad attrarli. Anche in questo caso l'obbligo del presidio dei mercati, della partecipazione a eventi, di un corretto utilizzo dei social diventano inevitabilmente oggetto di una strategia ragionata.

Il tutto, poi, deve avvenire nella consapevolezza che non esistono più poche categorie di consumatori e che i target si sono differenziati molto di più ri-

spetto al passato. Questo può essere un grande vantaggio in relazione all'eterogeneità della nostra offerta ma non esiste un automatismo. Dobbiamo cercare i nostri consumatori, capire cosa li spinge a privilegiare certi acquisti, quali sono i loro valori.

Infine c'è la questione prezzo. Siamo su questo fronte ancora vivendo una apparente contraddizione: da un lato sembra che senza prezzi bassi, molto bassi, non si possa essere competitivi, dall'altro prosegue senza sosta, ormai da alcuni anni, il cosiddetto processo di "premiumisation" e anche le ultime previsioni dell'IWSR evidenziano che questa crescita continuerà nel prossimo triennio.

In realtà, a nostro parere, non si tratta di una contraddizione perché di fatto è una faccia della stessa medaglia. Chi non riesce a differenziarsi, a far percepire precise peculiarità, elementi che lo rendono fortemente riconoscibile è destinato a diventare una commodity o poco più. Senza personalità oggi si è morti o si sopravvive solo con grandi, grandissimi numeri e talvolta non bastano nemmeno quelli.

Ma a chi trova e comunica la propria chiave di riconoscibilità, uscendo così dall'anonimato enologico nel quale molti, troppi attori del nostro mondo sono ancora avvolti, i mercati sanno e sapranno dare soddisfazioni. Talvolta, ricche soddisfazioni. E da qui dobbiamo ripartire (o partire per chi è ancora fermo a casa).

Fiere e B2B, è tempo di conoscere la verità

Per certi aspetti ha meravigliato vedere che gran parte degli imprenditori intervistati ha messo al primo posto la partecipazione a fiere e B2B. È sorprendente se si considera che da quasi vent'anni sentiamo produttori che si lamentano degli eventi e delle iniziative B2B in giro per il mondo e che auspicano il superamento di questo modello di iniziative.

La realtà è che, proprio per le peculiarità del mercato del vino, piaccia o no, l'incontro diretto con i buyer (in tutte le loro tipologie) non è superabile.

Si può discutere sui format e sulle modalità organizzative ma sono (e saranno) ancora indispensabili i momenti nei quali le aziende riescono a incontrare importatori, distributori e il trade nelle sue varie espressioni.

Per migliorare questo tipo di eventi sarebbero preziose le analisi dei produttori e degli export manager che spesso, invece, non rilasciano precisi feedback agli organizzatori.

Ad esempio, molti produttori ed export manager si lamentano del profilo di alcuni buyer invitati a fiere o B2B. Da anni si mormora di un "libro nero" dei cosiddetti indesiderati: buyer (importatori in primis) non affidabili, cattivi pagatori, ecc. È chiaro che non si possono creare delle gogne pubbliche, ma se ci fosse maggiore trasparenza tra produttori ed export ma-

nager nel segnalare interlocutori non adeguati, molti database di chi organizza eventi verrebbero ripuliti.

Non solo, ma ogni feedback di un produttore o export manager, completo, dettagliato, oggettivo e non frutto di frustrazioni personali, è prezioso per gli organizzatori di queste iniziative.

In conclusione, sul tema degli eventi commerciali ribadiamo che sono utili per:

- incontrare potenziali “clienti”;
- comunicare e trasmettere il proprio brand (a buyer, media e opinion leader);
- acquisire informazioni su un determinato mercato (modelli distributivi in primis);
- fare network con altre aziende presenti all’evento (valutando possibili sinergie o costruzioni di reti di impresa);
- individuare possibili, nuovi collaboratori utili al proprio sviluppo (resident manager).

Per raggiungere questi obiettivi però non è sufficiente partecipare all’evento, è necessario farlo con un preciso piano e una strategia operativa concreta, ma anche con la consapevolezza delle opportunità che ci offrono questi momenti.

Spesso invece, si punta solo alla possibilità di trovare l’importatore giusto. Certo, è questo un risultato indispensabile per l’azienda che investe in una fiera, ma servono i giusti passaggi per arrivarci.

Qui ti diciamo quali sono i passi giusti da fare:

1. darsi tempo;
2. definire un budget di investimento per ogni specifico mercato;
3. individuare la risorsa umana più indicata per questo tipo di attività;
4. selezionare i prodotti (vini) considerati i più rappresentativi e peculiari della propria azienda;
5. avere un listino prezzi adeguato e ben costruito, con le relative politiche promozionali (e le loro ripercussioni sui margini, ricordati che i tempi di trattativa sono molto brevi e se si sbagliano i calcoli si torna a casa con le ossa rotte).

Ogni titolo di questa scaletta potrebbe diventare un libro a sé ma non ci dilungheremo troppo perché siamo convinti tu, abbia già sperimentato molte delle cose che abbiamo evidenziato.

Parlando del tema del “darsi tempo” saremo molto diretti e quindi utilizzeremo un linguaggio poco accademico: l'imprenditore che ha fretta di realizzare i risultati sui mercati, in Italia come all'estero, è già in un mare di guai. L'esportazione ormai è una strategia – qualcuno parla, secondo noi sbagliando, di obbligo – che viene adottata da molte realtà italiane e internazionali. Dobbiamo fare i conti con questa competizione che si fa di anno in anno più agguerrita. E per farlo bisogna essere organizzati e consapevoli che si tratta di un investimento nel medio lungo termine.

Un'export manager, rappresentante di una nota azienda siciliana, ha recentemente affermato: "È il terzo anno di fila che partecipo a eventi in British Columbia. Il primo anno ho avviato alcuni contatti che poi ho incontrato nuovamente al Prowein di Dusseldorf. Il secondo anno ho avuto i primi risultati, piccoli ma erano un segnale, e quest'anno spero di poter partire con ordini più cospicui. So che servono pazienza e costanza, non bisogna illudersi di potercela fare con il mordi e fuggi". Questa frase ci è molto piaciuta perché è in perfetta sintonia con quanto noi sosteniamo e insegnamo.

Chi necessita di strategie speculative, della serie "devo trovare presto qualcuno che compri grandi quantità di prodotto a un prezzo alto" non troverà certo soddisfazione nell'esportazione (a dire il vero non sapremo cosa consigliare a chi ha visioni di così breve respiro).

Il tempo significa denaro, lo sappiamo bene, e presidiare mercati costosi come, ad esempio, il Nord America o l'Asia, non è cosa per tutti. Per questo continuiamo a sostenere la scelta della Rete di Impresa.

CAP. 14
SUPPORTO SUL CAMPO
AGLI IMPORTATORI

Ormai è noto il motto degli importatori: “the wine-ries must support us in our job”, le aziende devono supportarci nel lavoro qui sul campo. E stare sul campo, accompagnare gli importatori a visitare ristoranti, enoteche, wine bar, a fare formazione ai commerciali, a investire nell’advertising, a migliorare il rating dei propri vini, significa avere una libertà di spesa ampia.

Siamo onesti, allo stato attuale, viste le dimensioni medie delle aziende vitivinicole italiane, questa disponibilità non è scontata.

Spesso ascoltiamo produttori o export manager che ci dicono “Quando passiamo del tempo con i nostri importatori le vendite si muovono; quando invece torniamo a casa tutto rallenta”.

È una vecchia storia ma di grande attualità, oggi più che nel passato.

Un imprenditore che non conosce le regole del gioco e pretende di giocare con le sue, di regole, rischia di non riuscire a sfruttare al meglio le capacità del proprio export manager.

Alla luce delle problematiche attuali dei mercati internazionali del vino, delle evoluzioni dei modelli di importazione e di distribuzione diventa sempre più indispensabile, pertanto, avviare una modalità di presidio dei mercati molto più evoluta e costante rispetto al passato.

Attualmente il mercato Usa, ad esempio, è presidiato dalle principali imprese del vino italiano con i seguenti modelli:

1) Export Manager responsabile del Paese (quasi sempre per tutto Nord-America) che mantiene rapporti con importatore/i distributori;

2) Società propria di importazione e distribuzione (filiale);

3) Permanent Resident Manager con contratto esclusivo o di plurimandatario.

Il primo modello, per ovvi motivi (costi e organizzazione) è il più utilizzato dalle imprese del vino italiane (delle circa 2.500 aziende presenti in maniera costante sul mercato Usa quasi il 90% utilizza questo modello).

Sono meno di 30 le aziende italiane che hanno costruito in questi anni una propria filiale commerciale (società sul mercato Usa). Il numero si alza, ma di poco se si tratta di DBA (Doing Business As).

In crescita è il numero di imprese che si stanno avvalendo di Permanent Resident Manager (dipendenti o plurimandatari) che gestiscono in maniera costante i rapporti con gli importatori – distributori e capaci di

pianificare politiche di brand, gestire attività di brand management e quindi garantire un costante presidio e rappresentanza dell'azienda sul mercato Usa.

In quest'ultima direzione si inserisce perfettamente l'opportunità di aderire a una Rete di Impresa con la quale, tra le tante cose possibili, vi è anche quella di cogestire un Resident Manager in uno specifico mercato risparmiando sui costi.

Il modello tradizionale dell'export manager, che nella maggioranza dei casi è plurimandatario, oggi presenta dei limiti evidenti, parliamo di colui che collabora in esclusiva.

Di seguito elenchiamo alcuni di questi limiti:

- è in grado di garantire presenza solo attraverso trasferte periodiche;
- obbliga l'azienda ad avere una presenza in loco di intermediari e importatori;
- riduce la possibilità di attivare politiche di branding adeguato, che si rende possibile solo con un presidio costante del mercato;
- in gran parte è costretto ad agire all'interno di politiche di prezzo exworks;
- quasi sempre la gestione amministrativa e logistica viene affidata a un soggetto che opera in nome e per conto della società italiana (DBA nel caso degli Usa), ovvero merce in bond in attesa di essere venduta. Questa è una soluzione efficace solo se presenti vendite avviate di buon volu-

me e costanti nel tempo, in caso contrario vi è una pesante complessità e onerosità negli allineamenti contabili e di magazzino;

- difficoltà nelle rendicontazioni di profitto.

È chiaro che non è semplice superare questo modello di presidio “parziale” dei mercati. Va altresì considerato che dalle nostre analisi le imprese che oggi riescono a registrare le migliori performance sui più importanti mercati esteri sono quelle che hanno export manager che presidiano questi mercati oltre i 150 giorni all’anno.

Le ragioni di questo bisogno di maggior presenza sui mercati sono principalmente due: da un lato i limiti di gran parte degli importatori, ai quali non si può più delegare completamente la costruzione della propria immagine e del proprio sviluppo sui mercati, dall’altro la necessità di accompagnarli e supportarli in questo percorso.

È fondamentale che gli imprenditori conoscano i limiti degli importatori. Ascoltiamo da troppo tempo le richieste che gli importatori fanno alle potenziali aziende da rappresentare durante i B2B: la prima domanda è “Siete disponibili a investire per costruire insieme a noi il vostro brand all’interno del nostro mercato?”.

Una richiesta ovvia se si considerano le seguenti attuali caratteristiche degli importatori in gran parte dei mercati internazionali:

- hanno spesso il portfolio pieno;

- sono in gran parte piccole realtà (spesso di dimensioni ben inferiori alle imprese che devono rappresentare);
- hanno la necessità che gli vengano disegnate prospettive realistiche e obiettivi raggiungibili;
- si aspettano un impegno da parte dell'azienda nel fornire le risorse e il personale per accompagnare e sviluppare, la distribuzione e la vendita.

In estrema sintesi, pertanto, bisogna essere consapevoli che costruire il proprio marchio sui mercati internazionali è in gran parte una responsabilità dell'azienda. Anche tua quindi.

Di seguito riportiamo quella che abbiamo definito la partnership oggi necessaria da costruire con gli importatori per potersi garantire uno sviluppo dell'export più adeguato e costante nel tempo:

- accompagnamento degli importatori negli incontri con i clienti (ristoratori, enotecari, ecc.);
- investimenti nell'advertising per aumentare immagine aziendale e rating propri vini;
- partecipazione a eventi sul mercato (sia B2B che B2C);
- promozione sui punti vendita;
- tasting con opinion leader;
- attività di comunicazione (magari con agenzia sul campo).

Risulta evidente che tale partnership presenta costi che spesso sono insostenibili per molte delle nostre

piccole imprese ma questo non significa che per loro sia precluso lo sviluppo all'estero.

Solo è necessario che le aspettative siano commisurate alle proprie dimensioni e alle capacità di investimento.

CAP. 15
PREPARAZIONE DI PROPOSTE
COMMERCIALI E NEGOZIAZIONE

Riguardo alla costruzione dei listini prezzi per l'export rimandiamo al capitolo specifico che abbiamo dedicato a questo tema (pagina 43).

Quando si parla di costruzione di proposte commerciali per l'estero, però, vanno considerati anche tutti gli elementi e le azioni evidenziate nel capitolo precedente. È evidente, infatti, che le diverse attività a supporto dell'importatore per aumentare la visibilità del proprio brand e aumentare le proprie relazioni commerciali sui mercati, abbiano dei costi da considerare seriamente.

Troppo spesso questi costi vengono valutati solo a consuntivo, quando è troppo tardi per un'impostazione corretta della propria offerta economica.

Allo stesso tempo, sappiamo di evidenziare aspetti ben conosciuti (almeno ce lo auguriamo), bisogna considerare una serie di passaggi insiti all'attività di esportazione, es. le spedizioni o le diverse intermediazioni che determinano un prezzo finale sullo scaffale che varia dalle 3 alle 6 volte in più a seconda dei Paesi.

Questo aspetto deve rendere coscienti gli imprenditori sulla competitività reale dei propri prezzi. Il che non significa, come purtroppo troppo spesso accade, adeguare i propri prezzi a questi fattori andando a penalizzare drammaticamente i propri margini, ma stimolare gli imprenditori a diventare competenti sulle dinamiche dei mercati e consapevoli dei mezzi che si hanno a disposizione.

È ovvio, infatti, che quando si hanno prezzi franco cantina medio – alti, di fascia premium o superpremium sono necessari una forte identificazione del proprio brand, personalità dei propri vini, rating di ottimo livello e buona capacità di presidio del mercato.

Sul tema della negoziazione saremo molto sintetici evidenziando come gli imprenditori e i manager più capaci in questa azione strategica sono quelli che hanno molto chiari i propri costi, le proprie potenzialità e si sono costruiti dei precisi modelli. Modelli nei quali riescono facilmente e velocemente (i tempi della trattativa sono spesso molto serrati) a capire cosa incide ogni punto percentuale di sconto sui loro margini. Com'è altrettanto fondamentale conoscere bene quali possono essere i benefit promozionali che non vanno ad incidere sul prezzo proposto. Sottolineiamo che garantirsi un posizionamento e una reputazione adeguata nel tempo è sempre di più un requisito fondamentale per essere e rimanere competitivi sui mercati.

Le aziende che adottano politiche di dumping spinto pur di entrare su alcuni mercati con l'auspicio che questo gli consenta poi di elevare i propri prezzi, spesso finiscono con drammatici fallimenti.

Preparazione del materiale promozionale e di comunicazione per i mercati internazionali: il ruolo del brand ambassador oggi.

Abbiamo già affrontato il tema della comunicazione in questo libro. È una tematica che assume, per certi aspetti, un'importanza ancor maggiore quando si parla di mercati internazionali dove dobbiamo confrontarci non solo con lingue diverse ma anche con culture spesso molto lontane dalla nostra.

In questa direzione noi riteniamo indispensabile la capacità dell'imprenditore o del proprio export manager di conoscere queste diversità e saper costruire del materiale promozionale adeguato e dei contenuti comunicativi efficaci e mirati per i diversi mercati.

Spesso, però, questo materiale non viene realizzato da chi ha rapporti diretti con i mercati. Talvolta è l'agenzia di comunicazione a redigere tutto e a occuparsi solo di tradurre nelle diverse lingue la stessa brochure che verrà usata uguale in mercati molto differenti tra loro.

Addirittura spesso ci imbattiamo in pagine pubblicitarie costose, inserite in magazine internazionali

prestigiosi, che sono state concepite senza tenere minimamente conto del target che si vuole intercettare.

Il tema di una identità altamente riconoscibile e capace di utilizzare un linguaggio comprensibile all'interlocutore che vogliamo coinvolgere è un aspetto chiave per il successo della nostra comunicazione sui mercati esteri.

È qui che si inserisce la figura del Brand Ambassador: ruolo che fino a poco tempo fa sembrava fondamentale per le imprese del vino e che oggi pare essere stato messo in discussione.

Abbiamo iniziato a conoscere i primi Brand Ambassador del vino circa una quindicina di anni fa. Alcuni di loro lavoravano già da qualche anno ma senza una vera consapevolezza del proprio ruolo.

Erano professionisti, spesso enologi o sommelier, dalle spiccate capacità comunicative che lavoravano come dipendenti o collaboratori di aziende. Aziende spesso di grandi dimensioni, che potevano permettersi di avere figure professionali "intermedie" tra l'attività produttiva e quella commerciale.

Un patrimonio di risorse umane molto utile perché, da un lato riusciva a formare internamente l'azienda rispetto a contenuti tecnici più facilmente comunicabili, dall'altro facilitava l'azione commerciale incontrando potenziali clienti (ristoratori, giornalisti, wine manager, ecc.) durante le degustazioni in giro per il mondo.

Ma perché stiamo scrivendo utilizzando verbi al passato? Perché le cose sono e stanno molto cambiando.

Una rivoluzione, anche in questo caso, che ha costretto e sta costringendo tutti i produttori ad accorciare la distanza tra la fase produttiva e quella comunicativa e commerciale.

Oggi, pertanto, tutte le principali risorse umane di un'azienda vitivinicola, a partire dal titolare, passando per l'agronomo, l'enologo e tutti i collaboratori commerciali, possono e devono essere dei Brand Ambassador.

L'idea di dare oggi una sorta di "delega in bianco" a un ambasciatore perché racconti l'azienda e i suoi prodotti sui diversi mercati e sperare che lui (o lei) da solo sia in grado di educare il proprio target, senza il contributo di tutte le altre figure sopra menzionate, è una pericolosa illusione.

Senza dubbio, le aziende che oggi hanno a loro disposizione brand ambassador capaci e autorevoli, con una lunga esperienza alle spalle, possono contare su un ottimo supporto: non solo per ciò che queste persone sanno trasmettere all'esterno, bensì anche per la loro capacità di formare i collaboratori interni che lavorano sul fronte comunicativo.

In particolare, gli enologi che sempre più sono chiamati a raccontare l'azienda oltre ai vini che contribuiscono a produrre, ma anche il territorio, l'identità e le peculiarità dell'impresa in cui operano.

Per questa ragione, se in passato la capacità divulgativa era considerata un valore aggiunto oggi è diventata un obbligo per chi intrattiene relazioni con il pubblico, sia esso rappresentato da addetti ai lavori o da consumatori finali. I cambiamenti dei mercati quindi, il loro allargamento anche in aree del mondo con culture molto diverse dalle nostre occidentali, stanno obbligando i Brand Ambassador ad ampliare fortemente le loro competenze e abilità comunicative.

Recentemente un noto wine ambassador ci ricordava come, nei suoi ormai oltre 50 viaggi in Cina negli ultimi 10 anni, abbia dovuto sviluppare delle capacità comunicative inimmaginabili all'inizio.

“Un viaggio in Cina dura mediamente due settimane – ci spiegava – e in queste due settimane mediamente io conduco una trentina di degustazioni. Ma i contenuti prettamente “tecnici” di questi tasting rappresentano ormai meno del 50% della mia presentazione. Il resto riguarda fattori culturali, storici, ma anche di costume. Succede, addirittura, che in qualche wine club cinese si venga chiamati a cantare qualche canzone italiana”.

Certo, questa è un'estremizzazione del ruolo del Brand Ambassador, ma è utile per capire come questo ruolo, oggi rappresenti un fondamentale connettore tra diverse culture.

Pensare che il contenuto tecnico da solo sia sufficiente a educare il target internazionale, anche quello più professionale, è un grave errore.

Quindi, da un lato oggi il Brand Ambassador deve essere dotato di molte più competenze rispetto al passato, dall'altro è fondamentale che tutte le figure cardine e commerciali dell'azienda, aumentino le loro attitudini comunicative.

Nei contatti con l'esterno le imprese hanno sempre più bisogno di figure dedicate al marketing e alla promozione del Brand. Attenzione: da sole non sono in grado di svolgere un compito così complesso e in continua evoluzione, serve il contributo di tutti, quello che vogliamo sottolineare è che farne a meno è impensabile se si vuole competere.

Non solo, il Brand Ambassador oggi deve saper leggere le dinamiche dei mercati molto più che nel passato. Se fino a qualche tempo fa quindi, era sufficiente la competenza comunicativa, oggi è indispensabile anche quella commerciale. Un Brand Ambassador che non sa costruire un listino prezzi o lavorare al posizionamento di un prodotto, rischia di perdere gran parte della sua utilità.

Pensare che "Questo non è un problema mio, ci penseranno i commerciali" è molto rischioso e limitante rispetto alle potenzialità che può esprimere questa figura.

Certo, la sua finalità principale è promuovere e diffondere un'immagine corretta dell'azienda, tramite un'interazione positiva con i clienti/consumatori. Ma tra i suoi compiti, oggi ancor di più che nel passato,

c'è anche lo studio della concorrenza di cui deve monitorare i marchi, i prezzi e la distribuzione. È chiamato inoltre a lavorare incessantemente sul piano delle relazioni tramite i contatti esistenti o mediante la creazione di network efficaci.

Se riuscirà ad adempiere, con la collaborazione di tutti i responsabili aziendali, ai difficili compiti che abbiamo appena esposto, il Brand Ambassador metterà a tacere le voci che parlano di lui come di una figura superflua, pagata più del dovuto per girare il mondo e per intraprendere azioni commerciali costose e spesso inefficaci.

Voci che hanno portato alcune aziende a rinunciare tout-court a questi professionisti, e anzi, ad allontanarsi in maniera netta da questo tipo di risorsa.

Il problema, a nostro parere, non risiede nel ruolo del Brand Ambassador, che può essere una figura strategica per lo sviluppo di un'azienda e dei suoi prodotti sui mercati.

Il nodo sta nel bisogno di più competenze per chi lavora in questo ruolo: sia da un punto di vista commerciale, sia sul fronte della comunicazione. E infine, lo ribadiamo, è fondamentale che il Brand Ambassador non venga “lasciato da solo”.

E alla fine...

Un libro dedicato agli imprenditori del vino non può avere una conclusione. L'ideale sarebbe lasciare delle pagine bianche. Molte. Sulle quali gli imprenditori e i titolari di azienda dovrebbero scrivere.

Scrivere le loro visioni, le loro strategie, i loro successi e le loro sconfitte. Appuntare, come fanno i bravi allenatori, tutto quanto avviene sul campo di gioco, per poi dare le giuste deleghe ai loro collaboratori e per capire i punti di forza e debolezza degli avversari.

Osservare costantemente tutto ciò che avviene all'interno della propria impresa e nei mercati è indispensabile. Le evoluzioni sono così repentine che siamo obbligati a viverle in presa diretta. Non possiamo permetterci di aspettare mesi o anni per renderci conto dei cambiamenti avvenuti. Potrebbe essere troppo tardi.

E quindi chiudiamo questo libro, che speriamo sia in grado di dare un piccolo contributo alla costruzione della nuova classe dirigente del vino italiano, con un invito a essere vigili, senza pregiudizi, capaci di ascoltare e di agire con coraggio e determinazione.

Lo diciamo a te che ci hai letto fino a qui (grazie!) ma contiamo che il nostro messaggio arrivi a tutti.

Buona fortuna.



LA GRAFICA

Finito di stampare nel mese di novembre dell'anno 2018
presso la TIPOGRAFIA LA GRAFICA EDITRICE
di Vago di Lavagno (Verona) - Italia

lagrificagroup.it