



© STOCK - UNDEFINED

Il settore vitivinicolo siciliano tra potenzialità e limiti

Per crescere alle imprese servono cambiamento, innovazione, internazionalizzazione e investimenti

di Michele Sabatino

I processi di internazionalizzazione e di apertura al mercato estero delle piccole e medie imprese (PMI) sono fenomeni oggetto di approfonditi studi e ricerche. È convinzione comune che la diminuzione delle barriere doganali, la libera circolazione delle persone e dei capitali, l'integrazione e la convergenza delle economie abbiano assicurato grandi vantaggi, prima alle grandi imprese multinazionali e successivamente al sistema delle PMI.

La maggiore integrazione delle economie, soprattutto attraverso le nuove tecnologie, ha reso più accessibili i mercati esteri lontani per le PMI che possono oggi operare davvero come «multinazionali tascabili». La diminuzione dei costi di internazionalizzazione ha inoltre favorito anche le PMI, e tra queste quelle siciliane più innovative e capaci di immaginare una strategia nuova di apertura. Tali processi stanno giocando un ruolo importante anche per il sistema vitivinicolo siciliano costringendo le impre-

se a orientarsi all'export e all'internazionalizzazione adottando nuove strategie competitive.

Dopo anni di assoluta marginalità il settore vitivinicolo siciliano sta vivendo una fase di profonda trasformazione e di espansione sia sul piano della qualità delle produzioni sia sul piano dei risultati economici in Italia e all'estero. Probabilmente rappresenta uno degli avvenimenti economici e produttivi della Sicilia più significativi degli ultimi anni soprattutto in una fase contraddistinta dalla crisi economica.

In questo articolo ci si propone, quindi, di comprendere i processi e le strategie di internazionalizzazione delle PMI operanti nel settore vitivinicolo siciliano a seguito dei lusinghieri risultati commerciali e di marketing in contesti lontani e competitivi. Nello specifico, si cercherà di chiarire quali siano gli elementi più qualificanti delle strategie di marketing e di promozione che hanno caratterizzato alcune di queste imprese minori.

Partiremo illustrando alcuni fatti stilizzati attraverso statistiche descrittive, che evidenziano da un lato la trasformazione produttiva in atto con minori produzioni ma di maggior pregio qualitativo e dall'altro il parziale ridimensionamento delle quantità esportate con un aumento dei valori di export. Quindi presenteremo un'indagine empirica su un campione di imprese siciliane ¹ che riescono a muoversi nel mercato aperto promuovendo il vino siciliano in contesti lontani, definendo strategie e superando le barriere all'ingresso di mercati nuovi e più esposti alle sfide e ai rischi della concorrenza.

L'intento è quello di far luce sulle scelte strategiche delle imprese vitivinicole siciliane che fronteggiano un processo di internazionalizzazione, cercando di comprendere le ragioni di alcune delle trasformazioni in atto e dei successi commerciali e produttivi raggiunti.

Il settore vitivinicolo siciliano: un profilo

Superfici e produzioni vitivinicole siciliane

Il settore vitivinicolo siciliano, in coerenza con quanto è avvenuto in ambito nazionale, mostra una contrazione del 9,10 per cento tra il 2000 e il 2010 del proprio patrimonio ampelografico, inferiore rispetto al dato nazionale (-11,84 per cento) ma in linea con gli obiettivi comunitari di riduzione del potenziale produttivo ². La Sicilia è inoltre la prima regione italiana in termini di superficie vitata, con una quota pari al 17,45 per cento di quella nazionale, seguita dalla Puglia (15,25 per cento) e dal Veneto (11,6).

In termini di orientamento alla qualità, le produzioni siciliane a denominazione d'origine hanno subito un incremento tra il 2013 e il 2014 del 96,9 per cento e di 219.000 ettolitri in valore assoluto, con un'incidenza sulla produzione totale dell'isola più che triplicata. Le ragioni di un simile aumento sono da ricercare nel passaggio della Indicazione Geografica Tipica (IGT) Sicilia alla Denominazione di Origine Controllata (DOC) Sicilia nel 2012. Analizzando il trend degli anni precedenti, emerge tuttavia la forte irregolarità dei dati tra un anno e l'altro, dovuta, probabilmente, allo scarso interesse da parte dei viticoltori siciliani verso una

delle 24 denominazioni d'origine ⁽¹⁾, alla quale preferiscono molto spesso il richiamo del territorio nel suo complesso, o all'incostante quantità di vino imbottigliato oltre lo stretto. Il nuovo Disciplinare DOC Sicilia del 2015 ⁽²⁾ si inserisce perfettamente in questo ragionamento poiché, imponendo l'obbligo di imbottigliamento in Sicilia, mira a rafforzare la filiera produttiva e indurre le aziende produttrici di vino DOC siciliano ad investire o a stringere accordi commerciali con imprese operanti sul territorio.

Esaminando l'incidenza delle tipologie di vino rispetto alla produzione regionale delle singole campagne, si può constatare come la realtà produttiva sia stata orientata negli ultimi anni verso un progressivo miglioramento della qualità. Se nel 2006 la produzione dei DOC e degli IGT era complessivamente pari al 24,4 per cento del totale regionale, nel 2014 tale quota è più che raddoppiata (59 per cento).

Nel panorama nazionale la Sicilia ricopre un ruolo significativo in termini quantitativi, rappresentando in media il 12,7 per cento della produzione nazionale. Lo stesso non si può dire in termini di qualità poiché in Sicilia si è prodotto in

⁽¹⁾ Fino al 2012, 22 DOC e una DOCG; dal 2012, 23 DOC e una DOCG.

⁽²⁾ Gazzetta Ufficiale, 4 agosto 2015.

tabella 1 | numero aziende e superficie media (1982-2010)

	Aziende (n.)					Superficie media aziendale (ha)				
	1982	1990	2000	2010	% 2010/2000	1982	1990	2000	2010	% 2010/2000
Sicilia	169.368	119.704	79.603	40.611	-49,0	1,1	1,4	1,5	2,7	80,0
Italia	1.629.615	1.183.898	791.091	383.615	-51,5	0,7	0,8	0,9	1,6	77,7

fonte: elaborazione censimenti ISTAT (1982-2010)

tabella 2 | esportazioni di vino siciliano e italiano in volume e valore

	2005	Media 06-10	2011	2012	2013	2014	2015
Produzione (.000 HI)							
Italia	50.566	46.185,8	42.705	41.074	48.161	42.088	47.600
Sicilia	7.283	5.915,8	4.823	5.169	7.282	4.539	5.670
Export in volume (.000 HI)							
Italia	16.105,3	19.740,9	23.324,2	21.307,5	20.323,7	20.542,7	20.234,4
Sicilia	356	434,4	588,4	475,7	398,6	380	374,1
Sicilia/Italia %	2,22	2,20	2,53	2,24	1,97	1,85	1,85
Export in valore (.000 Euro)							
Italia	3.000.129	3.571.915	4.404.700	4.695.436	5.040.969	5.110.540	5.388.977
Sicilia	78.790	86.170	96.599	99.091	98.805	98.192	101.331
Sicilia/Italia %	2,63	2,42	2,20	2,12	1,97	1,93	1,89

fonte: elaborazione dati ISMEA, IRVOS e ISTAT

media il 40 per cento di mosto, il 16 per cento di vini comuni, il 16,8 per cento degli IGT e solo l'1,4 per cento dei DOC, confermando come l'orientamento sia ancora prevalentemente indirizzato verso le produzioni di massa, nonostante la tendenza di cui sopra a puntare maggiormente sulla qualità.

Ultimo dato da segnalare è rappresentato dall'evoluzione delle aziende viticole sul territorio, in termini numerici e di dimensione media, prendendo a riferimento l'ultimo censimento ISTAT del 2010 (Tabella 1).

I dati degli ultimi quattro censimenti sottolineano un processo di trasformazione importante ma non ancora completo del sistema vitivinicolo italiano. Nel 1982 i viticoltori italiani erano 1,6 milioni, nel 2010 poco più di 383.000. Nello stesso periodo la superficie vitata nazionale si è dimezzata, generando un incremento in valore assoluto della dimensione media azienda-

le da 0,7 a 1,6 ettari per azienda. Da questo punto di vista, il comparto siciliano risulta in linea con quello nazionale, registrando una riduzione del numero di aziende da circa 170.000 del 1982 a poco più di 40.000 del 2010. Inoltre il dato siciliano, con 2,7 ettari per azienda, è significativo a livello nazionale, in quanto secondo solo al Friuli Venezia Giulia e molto al di sopra di quello nazionale (1,6 ettari per azienda). Le altre regioni italiane con un grado di concentrazione superiore alla media sono la Lombardia, il Piemonte, la Toscana, l'Emilia Romagna, la Puglia e il Veneto – tutte aree che presentano un'elevata competitività a livello internazionale.

Il commercio internazionale del vino siciliano

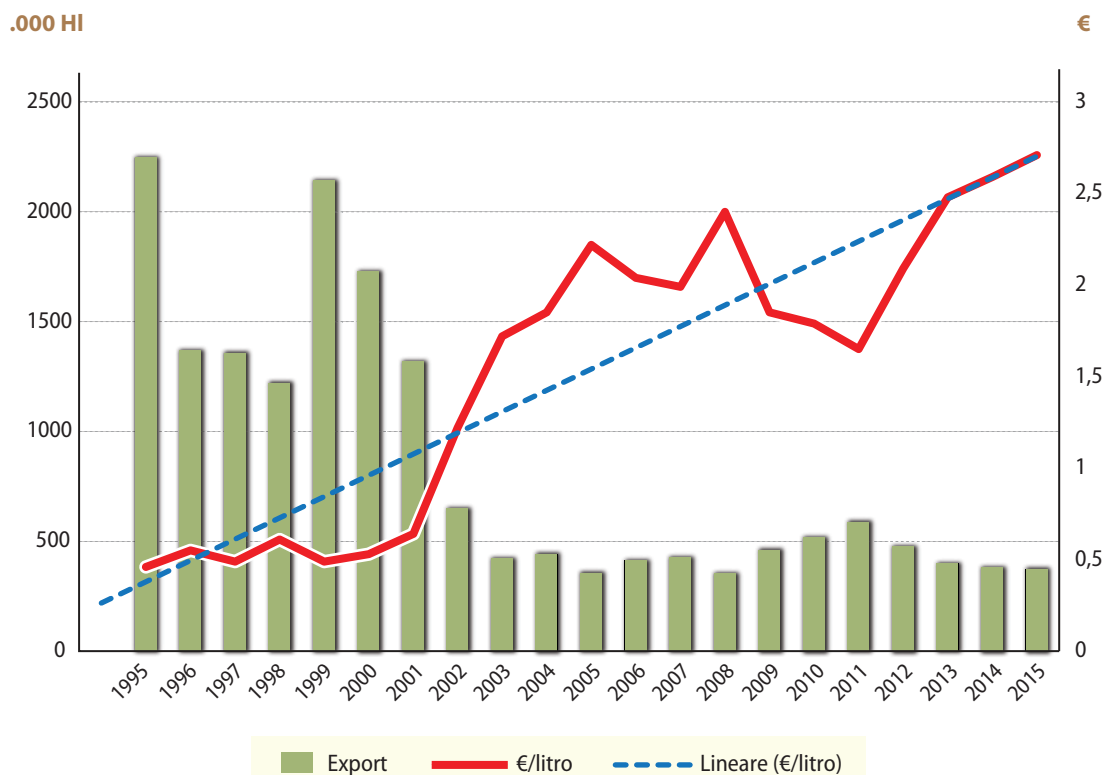
In un settore caratterizzato dal calo strutturale della domanda interna l'internazionalizzazione diventa una strategia fondamentale. Tuttavia, mentre l'Italia esporta il 42 per cento della propria produzione per un valore di circa 5,4 miliardi di euro, la Sicilia contribuisce solo per l'1,89 contro il 34 per cento del Veneto, il 17,9 per cento del Piemonte e il 16,7 per cento della Toscana.

Come illustra la Tabella 2 (3), il peso del vino siciliano nell'export nazionale degli ultimi dieci anni si è ridotto sia in volume, dal 2,26 all'1,87 per cento, sia in valore, dal 2,63 all'1,89 per cento. Isolando il settore siciliano dal contesto nazionale emerge però come a fron-

(3) I dati forniti dall'ISTAT sui volumi regionali esportati sono espressi in chili, il che genera una non perfetta coincidenza con i valori nazionali e con quelli delle produzioni, diffusi invece in litri. Le seguenti analisi sono state precedute dal tentativo di convertire i suddetti valori in ettolitri in funzione del peso specifico del vino

che, tuttavia, risulta essere variabile in base alla diversa composizione chimica e gradazione alcolica. A questo punto, si è assunto un valore convenzionale adottato in alcuni testi, in cui 1 chilo di vino equivale a 1 litro. Il margine di errore (0,005 per cento) appare tale da non inficiare la veridicità di quanto rilevato.

figura 1 | andamento dell'export e del valore unitario del vino siciliano



fonte: elaborazione dati ISMEA e ISTAT

te della contrazione della produzione sia aumentato non solo il volume di esportazione, dai 356.040 ettolitri del 2005 ai 367.140 del 2015 (+ 5,1 per cento), ma anche il valore, da 78,8 milioni di euro a 101,3 milioni di euro (+29,4 per cento). L'ultimo decennio ha quindi rappresentato per il comparto un considerevole miglioramento del valore rispetto al volume dell'export, conseguenza di un maggiore orientamento verso una produzione di qualità. In un'ottica di lungo periodo, dalla fine degli anni Ottanta le politiche comunitarie, nazionali e regionali hanno sollecitato un intenso processo di ristrutturazione e riconversione dell'intera filiera produttiva, dalla diversificazione delle colture col conseguente ampliamento del patrimonio ampelografico, al potenziamento della fase distribu-

tiva, passando per quella di vinificazione in cantina, grazie alle innovazioni nelle tecnologie enologiche.

Il profondo processo di rinnovamento del settore vitivinicolo siciliano è tuttora in atto; da esso dovrebbe derivare il recupero del gap accumulato nei confronti delle principali regioni italiane in termini di contributo all'export. Se fino al 2004 la tipologia di prodotto esportato era ancora influenzata dal vino sfuso, dall'anno successivo si evidenzia una maggiore tendenza alla riqualificazione del prodotto destinato ai mercati esteri, confermata dall'aumento del prezzo medio per litro, passato da 0,46€/l nel 1995 a 2,22 nel 2005 fino a 2,71 nel 2015 (Figura 1). Quest'ultimo dato, se confrontato su scala nazionale, è in linea con quelli delle principali regioni esportatrici quali Ve-

neto (2,85€/l), Piemonte (3,01€/l) e Trentino-Alto Adige (2,51€/l), ad eccezione della Toscana (5,93€) (4).

Queste dinamiche hanno generato una diminuzione della propensione all'export regionale, espresso come rapporto tra quantità esportata e quantità prodotta: se nel 1995 la Sicilia esportava il 21,6 per cento della produzione totale, il dato del 2015 è del 6,6 per cento.

La struttura delle aziende vitivinicole siciliane risulta quindi inadeguata: non a livello di qualità della produzione, quanto nella capacità di insediarsi sui mercati esteri. In altri termini, i produttori siciliani, nonostante abbiano raggiunto un livello qualitativo elevato, dipendono ancora fortemente dal mercato inter-

(4) Dati ISMEA. Il valore medio dell'export nazionale è di 2,69 €/l.

no, invece di focalizzare le risorse verso una maggiore gestione strategica all'export.

Analisi della competitività del settore vitivinicolo siciliano

La Sicilia, a differenza delle principali regioni esportatrici italiane, sembra quindi ancora condizionata dal mercato interno e dall'esportazione di vini di massa, seppure in misura inferiore rispetto al passato. Prima di tracciare il percorso evolutivo delle PMI vitivinicole siciliane, è necessario esaminare i fattori alla base del vantaggio competitivo del settore, ovvero quei fattori esterni e interni alle aziende che incidono sul successo delle loro iniziative di internazionalizzazione. A tal fine si è utilizzato lo schema di Porter dove la competitività delle imprese dipende dall'incidenza di questi fattori sia su ciascuna impresa sia sul sistema produttivo nel suo insieme (5).

I vantaggi competitivi esterni

La prima determinante è costituita dall'insieme dei fattori della produzione quali capitale, risorse umane, know-how, tecnologia e infrastrutture. Nello specifico, il settore vitivinicolo siciliano vanta un straordinario patrimonio ampelografico e condizioni pedoclimatiche che permettono la produzione di vini di elevato prestigio e dalle caratteristiche organolettiche uniche. È proprio la particolare vocazione del territorio, oltre alla tradizione millenaria, a rappresentare un vantaggio competitivo per la vitivinicoltura siciliana. Tuttavia, si rilevano carenze dal punto di vista delle risorse umane, in particolare delle figure professionali specializzate nella gestione strategica delle attività di marketing e una prevalenza di imprese, soprattutto sotto forma di cooperative, statiche dal punto di vista dell'innovazione tecnologica e

poco attente alle richieste dei consumatori.

Quest'ultima considerazione introduce una seconda determinante, relativa alle condizioni della domanda dei beni o servizi. Vi è una forte espansione dei mercati esteri, in particolare di quello asiatico, statunitense e nordeuropeo e una contemporanea contrazione di quello interno e dei Paesi mediterranei. Nonostante le evidenti differenze, ciò che accomuna i Paesi tradizionalmente consumatori e quelli emergenti è il cambiamento nell'approccio stesso al vino, il cui consumo è diventato sempre più occasionale e legato a una crescente richiesta di qualità.

Per quel che concerne la presenza di un network con le aziende fornitrici o di supporto così da favorire un know-how diffuso sul territorio, ma anche economie di scala o di scopo, il settore vitivinicolo siciliano, nonostante i miglioramenti rispetto al passato, presenta ancora un elevato grado di polverizzazione e frammentazione aziendale, aggravato da una scarsa forma di coordinamento verticale e orizzontale tra i diversi soggetti della filiera produttiva.

Per quanto riguarda la condizione di rivalità delle imprese, si evidenzia una crescente pressione competitiva da parte dei Paesi del Nuovo Mondo del vino e di quelli emergenti come la Cina che registrano significativi tassi di crescita in termini di produzione e di insediamento sui mercati di sbocco. Inoltre, analizzando le dinamiche del comparto siciliano, come si è detto è emerso un crescente orientamento alla produzione di vini di qualità e una contrazione di quella dei vini sfusi o di massa. Gli ultimi studi dell'Osservatorio Internazionale sulle aziende imbottigliatrici del settore vitivinicolo siciliano, pubblicati nel 2012, mostrano un aumento delle aziende imbottigliatrici, nonché del volume complessi-

vo imbottigliato. L'incremento è da attribuire esclusivamente alle piccole aziende, ovvero quelle con un volume di imbottigliamento inferiore a 100.000 pezzi. Ne emerge quindi una maggiore competitività all'interno del settore soprattutto per effetto dell'aumento delle piccole imprese vinicole.

In questo quadro la «politica pubblica» incide su tutte le determinanti del sistema imprenditoriale, stimolando domanda, produzione e commercio internazionale. Si è già accennato agli effetti delle politiche comunitarie e nazionali in termini non solo di ristrutturazione e riconversione dei vigneti e di riqualificazione del prodotto, ma anche di promozione all'interno dell'UE e nei Paesi terzi. Va inoltre sottolineato il ruolo dell'Istituto Regionale Vini e Oli di Sicilia (IRVOS) nel promuovere il vino siciliano in tutto il mondo con la partecipazione alle principali manifestazioni fieristiche internazionali come Vinitaly, punto di partenza per il processo di internazionalizzazione delle imprese vinicole siciliane.

I vantaggi competitivi interni

La competitività delle imprese oltre che dalle variabili esterne dipende anche dalle caratteristiche interne all'azienda e dall'interazione tra questi due gruppi di fattori. Una prima variabile da considerare è la dimensione aziendale. Certamente per le imprese vinicole siciliane la ridotta dimensione rappresenta uno svantaggio rispetto ai competitor internazionali poiché limita l'accesso alle migliori risorse manageriali, finanziarie, al credito e alle informazioni e anche la capacità produttiva, tutti elementi necessari per poter sviluppare efficaci strategie di internazionalizzazione commerciale. Spesso la ridotta dimensione aziendale comporta una maggiore difficoltà nell'attrarre figure manageriali di rilievo, una componente fondamentale nell'ap-

(5) M.E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, New York, Free Press, 1990.

proccio ai mercati esteri. Un manager dotato di un elevato livello di formazione, di esperienza lavorativa all'estero e di una buona conoscenza delle lingue straniere è più sensibile alle innovazioni e alle opportunità di mercato e riesce ad attivare un notevole grado di *commitment* all'interno dell'organizzazione nei confronti delle nuove sfide lanciate dai mercati internazionali, incoraggiando il passaggio da un approccio semplicemente reattivo a uno proattivo.

Alla ridotta dimensione e alla scarsità di risorse professionali e manageriali, che accomunano le imprese di minori dimensioni, si aggiunge la difficoltà a reperire risorse finanziarie. Queste incidono sulle performance all'estero in quanto compromettono la capacità dell'azienda di concedere crediti di fornitura e, conseguentemente, di implementare politiche di marketing centrate sui volumi di vendita. Questa lacuna condiziona le modalità di ingresso nei mercati esteri; le aziende vitivinicole siciliane, infatti, molto spesso adottano forme di esportazione indiretta, ricorrendo all'intermediazione da parte di un operatore commerciale estero, come la *trading company*, i consorzi all'esportazione o l'*export buying agent*. A rendere più complesso il quadro delineato è la riconosciuta difficoltà di accesso al credito bancario da parte delle PMI soprattutto a seguito della recente crisi finanziaria. Ciò comporta evidenti difficoltà di implementazione delle strategie di marketing internazionale, per esempio nelle attività di promozione dei vini e dell'immagine stessa dell'azienda all'estero, poiché comportano costi che non possono essere internalizzati.

Infine, un ultimo, ma non meno importante limite concerne la capacità produttiva che determina l'impossibilità di beneficiare di economie di scala e spinge l'impresa a competere in Paesi caratterizzati da una domanda fluttuante e da

una maggiore pressione competitiva, a causa dell'elevata concorrenza. Dalle considerazioni esposte, si evince come la dimensione aziendale giochi un ruolo di primaria importanza nel processo di internazionalizzazione delle imprese vinicole siciliane.

Le performance di un'impresa all'estero dipendono anche dalla possibilità di accedere a risorse informative. Operare in un contesto diverso da quello nazionale comporta l'assunzione di maggiori rischi, nonché il monitoraggio di una molteplicità di variabili ambientali tali da rendere praticamente impossibile l'avvio di un percorso di internazionalizzazione alle imprese sprovviste di informazioni utili. Secondo la dottrina prevalente, la variabile informativa riveste un ruolo rilevante all'interno dell'intero processo di programmazione strategica dell'espansione estera, dalla fase di scelta dei Paesi target a quella di segmentazione della domanda e di posizionamento internazionale dell'offerta.

Un ultimo fattore critico di successo dell'espansione internazionale consiste nell'innovazione di prodotto e di processo; un management attento che intenda sviluppare una strategia di differenziazione della propria offerta da quella della concorrenza deve necessariamente investire in ricerca e sviluppo (R&S), allineando il più possibile il proprio prodotto alle esigenze dei consumatori. Come già accennato «dal bere si è passati al degustare» secondo una visione maggiormente edonistica del consumo stesso del vino. Riuscire a conciliare le caratteristiche intrinseche del prodotto, che riflettono a loro volta quelle del territorio d'origine, con i gusti e le preferenze dei consumatori locali permette dunque all'impresa vinicola di raggiungere una posizione di vantaggio competitivo e un miglioramento del brand aziendale che difficilmente possono essere erosi dalla concorrenza tramite

comportamenti imitativi, perlomeno nel breve periodo.

Analisi competitiva

L'analisi competitiva del settore vitivinicolo siciliano proposta riassume le considerazioni poc'anzi esplicitate  . Riguardo ai punti di forza e debolezza, essi sono valutati in funzione dei tre aspetti rilevanti per il settore: la fase agricola, quella di trasformazione e commercializzazione e la filiera.

Tra i punti di forza, il comparto denota una straordinaria vocazione climatica e pedologica abbinata a un vasto patrimonio ampelografico composto da vitigni autoctoni di fama mondiale e da vitigni alloctoni che, sul territorio regionale, riescono a esprimere tratti distintivi e caratteristiche organolettiche di grande rilievo. Inoltre, si rileva una crescente professionalità dei viticoltori grazie a un consistente ammodernamento degli impianti a seguito dell'implementazione delle «misure strategiche» dell'OCM. I punti di forza della fase agricola si riflettono su quelle di trasformazione e commercializzazione e consentono una significativa caratterizzazione delle produzioni in termini di varietà e tipicità (1 DOCG, 23 DOC e 7 IGT), elemento fondamentale in sede di sviluppo delle strategie di marketing internazionale (si pensi alla fase di segmentazione della domanda o alla possibilità di definire una politica di differenziazione del prodotto). Negli ultimi decenni si è inoltre assistito alla crescente presenza di imprese vinicole sempre più *marketing oriented* e con forte inclinazione all'innovazione di prodotto e di processo che ha permesso di esaltare le peculiarità dei vini siciliani e di avvicinarli alle richieste dei mercati esteri, migliorandone l'immagine e collocandoli su segmenti di domanda medio-alta. Tale aspetto rappresenta un importante passo in avan-

ti del comparto e, al contempo, dovrebbe fungere da volano di crescita per un più ampio numero di imprese vitivinicole. A tal proposito, la presenza di numerose cantine sociali rappresenta sia un punto di forza sia di debolezza; solo alcune di queste hanno infatti attivato negli anni processi di rinnovamento e riorganizzazione strutturale, aumentando la competitività sui segmenti *basic* e *popular premium*, mentre altre sono ancora fortemente orientate alla produzione di vini di scarsa qualità, utilizzando impianti obsoleti e non mostrando interesse alle dinamiche di mercato.

Tra i punti di debolezza più importanti si rinviene, invece, un'elevata frammentazione degli operatori, aggravata dallo scarso coordinamento orizzontale tra viticoltori e verticale con gli altri attori della filiera produttiva, con rilevanti effetti sulla competitività del settore. Si registra inoltre la persistenza di imprese viticole che non hanno attivato processi di ristrutturazione e razionalizzazione delle operazioni in vigna, specialmente nei sistemi di irrigazione, il che si traduce in una scarsa valorizzazione delle peculiarità delle cultivar e nella produzione di vino di bassa qualità destinato alla commercializzazione allo stato sfuso. Inoltre, si riscontra una forte carenza di figure professionali specializzate in strategie di marketing, le quali potrebbero superare alle criticità incontrate dalle imprese vinicole siciliane in sede di definizione del piano di internazionalizzazione commerciale. Tra i punti di debolezza vi è infine la poca propensione da parte dei produttori a ragionare in un'ottica di sistema. Questo acceso individualismo fa sì che, per esempio durante le missioni all'estero o le principali manifestazioni fieristiche, non si riesca a dare una giusta percezione ai potenziali consumatori delle caratteristiche e della vastità della gamma di offerta.



Dall'analisi del macro-ambiente, emergono opportunità e minacce per il comparto regionale. Tra le prime vi è la crescente richiesta di vini di fascia medio-alta, elemento che può fungere da stimolo per i vitivinicoltori ancora poco competitivi e un'opportunità per il settore siciliano di superare definitivamente la dicotomia che contraddistingue la produzione in termini qualitativi. L'incremento del commercio internazionale offre inoltre ampie potenzialità di penetrazione dei mercati stranieri con evidenti ritorni economici per le imprese vinicole. In tal senso, il maggiore orientamento strategico delle politiche comunitarie rappresenta un'ulteriore opportunità di sviluppo (si pensi alla misura «promozione nei Paesi terzi»).

Riguardo le minacce, queste sono riconducibili al calo strutturale dei consumi nei Paesi tradizionalmente cultori del vino con evidenti ripercussioni sugli equilibri di mercato. Ulteriori rischi derivano dall'aumento della concorrenza da parte dei nuovi Paesi produttori che, sia sui segmenti *premium* sia su quelli più commerciali, stanno erodendo quote di mercato a svantaggio dei Paesi tradizionalmente produttori come l'Italia.

Le strategie e i processi di internazionalizzazione

La ricerca ha voluto articolare le interviste con i *decision makers* delle imprese vitivinicole secondo un per-

corso logico che consentisse di comprendere quali attività preliminari vengono pianificate nel processo di internazionalizzazione, come vengono scelti e individuati i Paesi obiettivo e quindi quali strategie e modalità di ingresso vengono intraprese. Inoltre ci si è concentrati sul posizionamento del prodotto e dell'azienda e sulle attività di marketing mix.

La pianificazione dell'internazionalizzazione commerciale

L'internazionalizzazione commerciale si verifica quando l'impresa decide di collocare i propri prodotti in uno o più mercati diversi da quello d'origine. Vista la natura del settore vitivinicolo siciliano, caratterizzato da aziende di piccole dimensioni fortemente legate al territorio d'origine e alle tecniche di vinificazione, questa forma di internazionalizzazione rappresenta la strategia più praticabile. L'espansione all'estero implica, per tutte le imprese selezionate, una maggiore difficoltà di implementazione a causa della diversità dei contesti ambientali e competitivi da affrontare e della scarsa reperibilità di informazioni. Come già rilevato, il *modus operandi* delle imprese vitivinicole siciliane dipende fortemente dall'atteggiamento assunto nei confronti del mercato internazionale, che può essere *reattivo* o *proattivo*.

Nel primo caso, l'internazionalizzazione avviene in maniera non continua e si configura come un processo di adattamento al manife-

starsi di opportunità e vincoli offerti dal mercato, secondo una visione contingente. L'estensione dell'attività oltre i confini nazionali è dunque dettata da condizioni di necessità – trovare nuovi sbocchi commerciali, diversificare i rischi di mercato o recuperare un gap tecnologico nei confronti della concorrenza – o da sollecitazioni da parte di intermediari o potenziali clienti. La strategia non è dunque definita *a priori*, ma si sviluppa in modo adattivo e incrementale, in funzione della sequenza delle azioni intraprese.

Nel secondo caso, l'impresa attribuisce al mercato internazionale una valenza strategica legata a una precisa scelta di sviluppo. Il processo di espansione commerciale è dunque realizzato sulla base di un'attenta considerazione delle condizioni attuali e future del mercato (cercando di anticiparne le tendenze), che implica un percorso conoscitivo interno ed esterno all'azienda, al fine di acquisire una molteplicità di informazioni. Per queste ultime imprese gli obiettivi specifici che si intendono perseguire, nonostante siano spesso non esplicitati, condizionano in modo significativo le successive fasi della programmazione.

Le finalità perseguite attraverso l'internazionalizzazione sono:

- ampliamento della base di mercato, aumento del fatturato e miglioramento della redditività aziendale;
- diversificazione del rischio;
- acquisizione di nuove esperienze e competenze chiave: operare su mercati diversi consente di entrare in contatto con nuove realtà, nuovi modi di svolgere l'attività d'impresa, innovazioni tecnologiche nel campo della ricerca e sviluppo e nuove risorse;
- prolungamento del ciclo di vita del prodotto giunto alla fase di maturità nel mercato domestico che permette di aumentare i tempi di ammortamento di specifici macchinari produttivi;
- aumento della competitività: le esperienze, le competenze manage-

riali, le risorse e i mezzi finanziari acquisiti dalla competizione internazionale determinano un vantaggio competitivo importante.

L'internazionalizzazione rappresenta, tuttavia, una decisione molto complessa e non priva di rischi, che spesso porta le imprese a temporeggiare o assumere atteggiamenti difensivi e poco proattivi.

Le imprese che decidono di procedere a una qualche forma di internazionalizzazione commerciale determinano la scelta del vettore di crescita che intendono sviluppare. In particolare, hanno proceduto a selezionare la combinazione di tre fattori (6): i Paesi verso i quali indirizzare la propria offerta, i segmenti di domanda da servire nei singoli Paesi e i prodotti da offrire per soddisfare di tali segmenti. Nei casi analizzati tale processo si realizza secondo diverse opzioni:

- offrire nei Paesi individuati gli stessi prodotti agli stessi segmenti di mercato del Paese d'origine (*espansione semplice*);
- indirizzare a segmenti diversi da quelli serviti a livello nazionale gli stessi prodotti, attuando un loro diverso posizionamento (*sviluppo del mercato*);
- sviluppare nuovi prodotti, la cui innovazione può essere più o meno radicale, al fine di servire segmenti di domanda simili a quelli del proprio Paese (*sviluppo del prodotto*);
- collocare all'estero i prodotti di nuovi business, cioè nuovi prodotti in nuovi segmenti (*diversificazione*).

La maggior parte delle imprese siciliane inizialmente sceglie di espandere o sviluppare il proprio mercato e solo alcune, dopo anni di esperienza, intraprendono scelte di sviluppo del prodotto o addirittura di diversificazione.

La scelta del Paese estero

L'individuazione dei Paesi verso i quali indirizzare i prodotti rappre-

senta un momento di assoluto rilievo in quanto orienta le successive fasi di formulazione della strategia. Benché molto spesso la scelta dei mercati di sbocco avvenga sulla base di valutazioni non razionali, molte imprese riconoscono la necessità di basare le loro scelte su un'attenta valutazione strategica. La maggior parte adotta un approccio «non sistemico» (7) ai mercati di sbocco con valutazioni solo preliminari e superficiali volte a tenere in considerazione aspetti quali l'attrattività del Paese (dimensioni, caratteristiche dei segmenti di domanda, grado di assorbimento del mercato, specificità dei fattori critici di successo) e l'accessibilità (barriere artificiali e concorrenziali).

Le strategie e le modalità d'ingresso

Le imprese che superano queste fasi preliminari dichiarano di aver proceduto a una successiva fase di pianificazione strategica, che è consistita nella valutazione delle modalità d'ingresso più coerenti con gli obiettivi prefissati. Chiaramente la scelta della modalità d'ingresso considerata dalle imprese più idonea – proprio per la tipologia di prodotto offerto – è l'esportazione. Le esportazioni, inoltre, per il ridotto coinvolgimento finanziario che richiedono, si configurano come la modalità meno rischiosa e quindi ottimale per le prime fasi di commercio con l'estero.

Le imprese siciliane esportatrici tendono a riprodurre le cinque fasi evolutive proposte da Bilkey e Tesar secondo cui: inizialmente l'impresa è disinteressata al mercato estero per poi avviare, nella seconda fase, il commercio con l'estero per soddisfare alcune richieste (8);

(6) J.C. De Leersnyder, *Marketing International*, Paris, Dalloz, 1982.

(7) F. Bradley, *International Marketing Strategy*, 2nd ed., Hertfordshire, Prentice Hall, 1995.

(8) W.J. Bilkey, G. Tesar, «The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms», *Journal of International Business Studies*, 8(1), 1977, pp. 93-98.

nella terza fase, a fronte dei risultati positivi conseguiti, l'impresa intrattiene rapporti sistematici con i clienti, in seguito ai quali acquisisce competenze e conoscenze che le permettono di gestire con successo, nella penultima fase, le esportazioni. Giunta alla quinta e ultima fase, l'impresa impiega la maggior parte delle proprie risorse per incrementare il numero di Paesi con cui intrattenere rapporti commerciali.

L'esportazione si può conseguire in forma diretta e indiretta; quest'ultima prevede l'intermediazione da parte di un operatore commerciale – trading company, consorzio per l'esportazione, agente/commissario – cui si delega l'attività di collocazione, promozione e distribuzione del prodotto nel mercato estero, perdendone quindi il controllo finale, allo scopo di rendere sicure e redditizie anche le transazioni non sistematiche, effettuate soprattutto nelle prime fasi di sviluppo internazionale. Generalmente, l'intermediazione commerciale è la soluzione maggioritaria, in considerazione del fatto che le imprese siciliane non dispongono o non intendono investire risorse sufficienti tali da potere affrontare direttamente il mercato estero.

Con l'esportazione in forma diretta, l'impresa produttrice interagisce direttamente con il mercato di destinazione tramite importatori, reti di vendita, unità commerciali, o negoziando direttamente con i clienti esteri. Il ricorso all'intermediazione di un importatore rappresenta la modalità di esportazione diretta più adottata dalle imprese vitivinicole siciliane. La differenza rispetto al commissario d'acquisto è che l'importatore è un soggetto estero, cioè appartenente al Paese verso cui si indirizza il prodotto. In particolare, il rivenditore agisce in nome e per conto proprio, acquistando e vendendo nei mercati di sua competenza, addossan-

dosi i rischi legati alla vendita (per esempio l'insolvenza dei clienti finali), i costi di garanzia e l'assistenza postvendita.

Nessuna delle imprese selezionate dichiara di avere delle unità commerciali (*sale units*) nel Paese di destinazione tale da avere non solo un costante monitoraggio del mercato, ma anche l'accesso a feedback continui sull'apprezzamento dei propri prodotti e il presidio dell'immagine aziendale all'estero. Si tratta ancora di fasi troppo avanzate del processo di internazionalizzazione per le imprese vitivinicole siciliane.

Tuttavia, tutte le imprese mostrano un interesse per la negoziazione diretta col cliente tramite vendite online. Dal punto di vista dei clienti l'e-commerce permette una maggiore vastità di scelta e una risposta più rapida, personalizzata ed economica. Tra i benefici per le imprese, si annoverano soprattutto la riduzione dei livelli di intermediazione, dei costi di comunicazione, di promozione e di trasferimento delle persone e delle scorte di magazzino, oltre all'aumento della flessibilità organizzativa e dell'efficienza.

Il posizionamento e le strategie di marketing

Il posizionamento dell'offerta costituisce l'anello di congiunzione essenziale tra l'analisi interna ed esterna all'impresa e l'attuazione delle politiche di marketing. Tale processo, considerata la modalità di esportazione, viene com-

piuto dall'importatore o da chi è responsabile nel Paese di destinazione della vendita. In generale si compone di due momenti: uno analitico e uno strategico. Il primo permette di individuare lo spazio occupato dal prodotto nella percezione dei consumatori, con riferimento agli spazi occupati dai concorrenti. Il secondo concerne la scelta delle politiche di marketing più idonee per raggiungere il segmento di domanda precedentemente individuato. Mentre con la segmentazione della domanda l'impresa definisce a chi destinare la propria offerta, con il posizionamento stabilisce in che modo rivolgersi ai segmenti identificati.

In generale, le imprese siciliane svolgono tale attività in maniera del tutto informale riproducendo la stessa impostazione logica applicata al modello di posizionamento desiderato e prescelto in ambito locale, con evidenti limiti dovuti alla diversità di contesti internazionali. Trattandosi di una fase molto delicata, questa attività è delegata quasi sempre agli importatori o comunque alle figure incaricate della vendita diretta e/o indiretta. Altre volte la segmentazione avviene di comune intesa con chi opera sui Paesi di destinazione individuando eventuali similarità presenti a livello internazionale e, in particolare, di potenziali acquirenti con atteggiamenti, aspettative e comportamenti simili. Una volta definito il segmento (o i segmenti) obiettivo, vengono valutate le determinanti che in-



cidono sul posizionamento internazionale dell'offerta, cioè le caratteristiche della concorrenza, della domanda e dell'impresa stessa.

Valutate le determinanti del posizionamento, le imprese vitivinicole procedono, insieme ai loro diretti interlocutori esteri, alla definizione della strategia di posizionamento del prodotto. Spesso anche queste strategie tendono a mutuare modelli e criteri già utilizzati a livello locale. Uno dei criteri maggiormente utilizzati si basa sugli attributi del prodotto e sui benefici ricercati. L'impresa cerca di associare al proprio prodotto un attributo o un beneficio che gli permetta di avvicinarsi all'aspettativa ideale definita dal segmento obiettivo. Un secondo metodo utilizzato consiste nel posizionare il prodotto in base al rapporto qualità/prezzo, cioè adottando un prezzo superiore che ne giustifichi la migliore qualità o evidenziando l'elevata qualità offerta a parità di prezzo. L'impresa posiziona il prodotto anche in funzione di un segmento obiettivo, affermando cioè un'immagine di prodotto legata a qualche tratto caratteristico degli utilizzatori che lo compongono. Infine, il posizionamento spesso si fonda sulle caratteristiche di base dell'impresa, sulle quali ha sviluppato un vantaggio competitivo difficilmente attaccabile dalla concorrenza. Avendo chiara la strategia di posizionamento del prodotto, le imprese siciliane programmano e attuano le loro politiche di marketing più coerenti.

Il marketing mix

L'ultimo aspetto preso in considerazione ha riguardato le tradizionali leve di marketing (prodotto, prezzo, distribuzione, promozione) proposte dalle imprese vitivinicole siciliane nei Paesi di de-

stinazione individuati. A dire delle imprese siciliane il prodotto è sicuramente una leva importantissima nelle politiche di marketing utilizzate. In particolare, sono numerosi gli elementi che contraddistinguono il prodotto finale, dalle scelte di produzione agli elementi organolettici, dalla qualità dell'uva utilizzata alle tecniche di vinificazione. Ognuno di questi elementi è valutato attentamente dalle imprese intervistate non solo in funzione delle richieste e delle tendenze di mer-

vazione biologica e quelle di coltivazione biodinamica. Numerosi altri fattori strettamente correlati al prodotto vengono indicati dalle imprese intervistate quali leve di marketing utilizzate come il *packaging* (la forma, il colore della bottiglia, il tappo, l'etichetta) e il *brand*.

Anche il prezzo è un elemento importantissimo che deve tenere conto sia delle condizioni dei mercati di destinazione sia delle aspettative dei consumatori e ancora di fidelizzare il cliente e rispecchiare l'immagine che l'azienda vuole

trasmettere di sé e del proprio prodotto. In generale, le imprese vitivinicole selezionate fissano il prezzo utilizzando un approccio verticale che permette di considerare il valore aggiunto apportato dalle singole fasi del processo produttivo. Tuttavia tale approccio spesso non si associa all'introduzione o all'espansione di un mercato estero e si dimostra un limite alle possibilità di crescita e di internazionalizzazione commerciale.

Generalmente le imprese siciliane sono abituate ad applicare il metodo cosiddetto etnocentrico (9) e cioè lo stesso prezzo in tutti i Paesi, dichiarando quindi di trovare dei limiti in alcuni mercati. Assai più raramente, dichiarano di avere applicato un prezzo di penetrazione, volto a sviluppare rapidamente la domanda e ad acquisire quote di mercato anche in funzione dei volumi di vendita. Altre volte la definizione del prezzo è una questione «interna» tra imprese e importatore lasciando a quest'ultimo la definizione del prezzo al consumatore. In definitiva solo pochissime imprese adottano metodi di fis-

Key messages

- Le capacità di marketing analitico possono aiutare il management a sfruttare le opportunità di internazionalizzazione acquisendo o potenziando le proprie abilità di anticipazione e di gestione.
- È fondamentale essere consapevoli della necessità di cambiamento, innovazione, internazionalizzazione e investimento da parte del sistema imprenditoriale.
- Bisogna comprendere quali capacità siano fondamentali per individuare le priorità, focalizzare meglio le scelte strategiche e competitive, e promuovere politiche settoriali di sostegno e interventi specifici di supporto.

cato, ma anche delle loro specificità del *terroir*, di cui il vino è espressione, e della capacità delle aziende di realizzare un prodotto di qualità. Le scelte di produzione influenzano, inoltre, fortemente il carattere della loro offerta. Molte imprese scelgono di proporre vitigni autoctoni, cioè tra quelli caratteristici del territorio (DOC o DOCG) oppure un IGT attraverso un *blend* tra quelli sopraelencati. A seconda del prodotto che si intende promuovere, inoltre, le imprese tengono a comunicare le loro tecniche di vinificazione in cantina. In riferimento alla qualità dell'uva, alcune imprese segnalano la crescente loro attenzione verso le pratiche di colti-

(9) U. Collesei, *Marketing*, Padova, Cedam, 2006.

sazione del prezzo policentrici (che riguardano la possibilità di fissare il prezzo più idoneo per affrontare le condizioni specifiche del mercato di riferimento) o addirittura geocentrici (per cui il prezzo è definito in funzione della capacità d'acquisto dei consumatori esteri, dei costi di produzione, di distribuzione e della concorrenza).

Relativamente alle strategie di distribuzione, le soluzioni sono molte differenziate anche in funzione dei Paesi di destinazione e degli interlocutori in loco. In particolare, alcune imprese adottano una politica esclusiva: il prodotto è destinato a pochi punti vendita accuratamente scelti (per esempio, il canale HoReCa), determinando una maggiore facilità di controllo della vendita e un'elevata immagine percepita dal consumatore. Tale scelta è preferita anche dalle limitate capacità produttive di alcune imprese siciliane e quindi dal rapporto prezzo/qualità che ne condiziona la diffusione. Altre imprese adottano una politica estensiva, con l'obiettivo di distribuire il prodotto nel maggior numero possibile di punti vendita, sacrificandone tuttavia l'immagine. Chiaramente tutto è determinato anche dalle richieste degli intermediari e operatori esteri. Raramente le imprese siciliane raggiungono la grande distribuzione organizzata.

Il valore attribuito a un vino, infine, è strettamente correlato alla campagna promozionale. Tale attività dimostra i forti limiti di investimento che le imprese siciliane compiono all'estero. Sono poche le attività di comunicazione basate essenzialmente sull'identità visiva e sulla pubblicità tramite riviste specializzate o i canali telematici tradizionali. Spesso questo è un

compito delegato agli operatori locali o richiesto esplicitamente da essi. Solo recentemente alcune imprese hanno compreso la necessità di condividere con l'importatore le attività di promozione e comunicazione attraverso un approccio selettivo (*wine tasting*, eventi promozionali, *gala dinner*) e con investimenti crescenti. Ma si tratta di esperienze ancora troppo recenti e poco strutturate, spesso attivate solo grazie a forme di contribuzione pubblica.

Le imprese siciliane non investono o investono poco sui mercati esteri. Solo recentemente alcune di esse hanno sottolineato la necessità di investimenti per stabilizzare la domanda estera. Anche nel caso in cui questi investimenti siano stati realizzati, essi non hanno comportato drastici cambiamenti nella vita aziendale. Infine, relativamente al canale di finanziamento dei nuovi investimenti, solo poche imprese sono ricorse a finanza straordinaria (aumento del capitale sociale). Gli investimenti sono prevalentemente realizzati grazie all'autofinanziamento, a prestiti bancari e/o a finanziamenti pubblici.

E quindi...

In un contesto di forte apertura e globalizzazione dei mercati, da un lato emergono alcuni nuovi fattori di competitività, dall'altro sono le caratteristiche imprenditoriali/manageriali a determinare le abilità di penetrazione e internazionalizzazione commerciale. Nel caso delle aziende vitivinicole siciliane, le strategie di internazionalizzazione si sono basate soprattutto su: la capacità di essere un «imprenditore innovativo e aperto», l'attitudine al rischio, l'analisi sistematica e la capacità di programmazione, la necessità dell'inve-

stimento, le capacità di marketing, la gestione del cambiamento.

Tre sono le principali implicazioni della nostra ricerca. In primo luogo, le capacità di marketing analitico possono aiutare il management a sfruttare le opportunità di internazionalizzazione acquisendo o potenziando le proprie abilità di anticipazione e di gestione.

In secondo luogo, questo approccio pone l'accento sull'importanza di essere consapevoli della necessità di cambiamento, innovazione, internazionalizzazione e investimento da parte del sistema imprenditoriale. Infatti, solo le imprese che si sono dimostrate capaci di essere in continuo movimento organizzativo e strategico (e senza dogmi), e con la voglia di investire, sono quelle che sono riuscite a reagire positivamente nel nuovo contesto globale con risultati positivi in termini di redditività e competitività.

Infine, la consapevolezza di quali capacità siano fondamentali per i percorsi di internazionalizzazione consente di individuare le priorità, di focalizzare meglio le scelte strategiche e competitive per il sistema imprenditoriale siciliano e per le singole imprese, e di promuovere politiche settoriali di sostegno e interventi specifici di supporto a questi processi.

Linee di ricerca future potranno essere attivate per approfondire e precisare meglio le abilità delle PMI vitivinicole siciliane e quali siano le indicazioni di *policy* ulteriori da mettere in campo per rafforzare questi processi interni delle imprese. ■

Esplora **e&m**PLUS su
www.economiaemangement.it



Michele Sabatino

è Assistant Professor di Politica Economica presso la Libera Università degli Studi «Kore» di Enna.
michele.sabatino@unikore.it