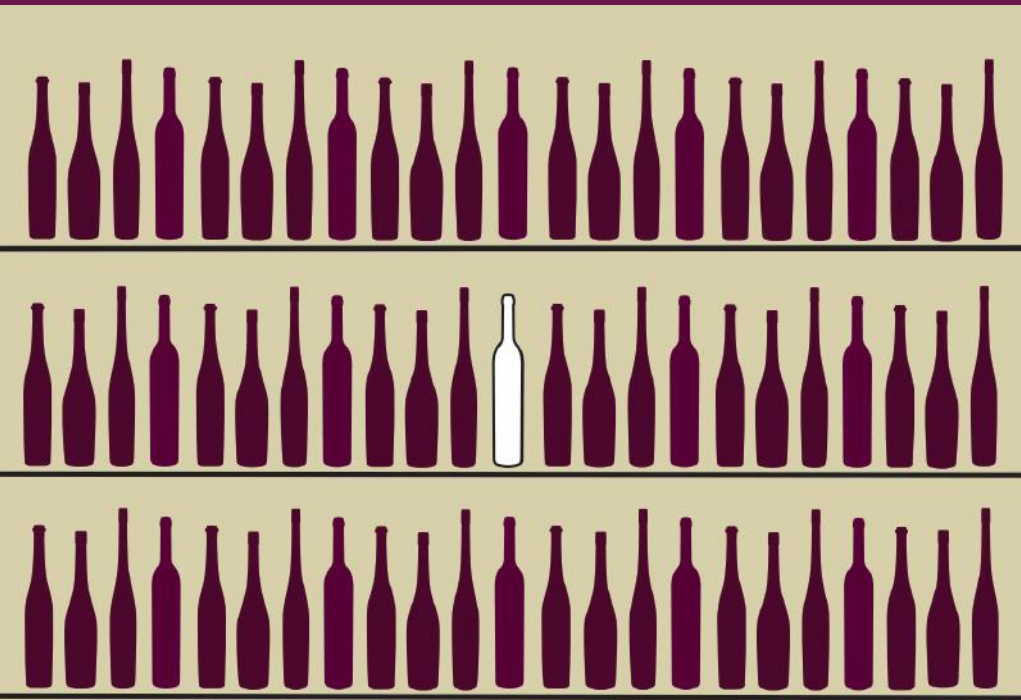


Sanguis Jovis  
I Quaderni

**Fra prodotto e mercato**  
***I valori della marca nel Sangiovese***

a cura di  
**Alberto Mattiacci**



**fondazione  
banfi**



*Sanguis Jovis*  
I Quaderni

© 2023

*Sanguis Jovis*

I Quaderni

Numero 5

*Fra prodotto e mercato*

*I valori della marca nel Sangiovese*

a cura di Alberto Mattiacci

© 2023 **Fondazione Banfi**

Castello di Poggio Alle Mura

53024 Montalcino – Siena Italy

Presidente Fondazione Banfi

Rodolfo Maralli

Presidente Comitato Scientifico Fondazione Banfi

Elizabeth Koenig

Direttore Editoriale

Alessandro Regoli

Project Manager *Sanguis Jovis* – I Quaderni

Luca Devigili

Coordinatrice *Sanguis Jovis*

Chiara Naso

Registrazione Tribunale di Siena:

Autorizzazione n°1 del 3 Gennaio 2019.

Ean 9788894997040

[www.fondazionebanfi.it](http://www.fondazionebanfi.it)

Progetto esecutivo a cura di

PRINGO srl

[www.pringo.it](http://www.pringo.it)



**fondazione banfi**

**SANGUIS JOVIS**

ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

*Sanguis Jovis*

I Quaderni

## **Fra prodotto e mercato**

*I valori della marca nel Sangiovese*

**a cura di Alberto Mattiacci**



**fb** **fondazione  
bertarelli**



**a&elle**  
CONSULTING



**UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI MILANO**



**Montalcino  
NEWS**



**DIPARTIMENTO  
DI COMUNICAZIONE  
E RICERCA SOCIALE**

**SAPIENZA  
UNIVERSITÀ DI ROMA**

**Confagricoltura**

**JOBDOV/Studio**

# Indice

## **Introduzione**

<b>Un New Normal per il vino italiano</b>	<b>10</b>
<i>di Alberto Mattiacci, Direttore Sanguis Jovis</i>	

## **Parte prima: la mappa**

<b>La marca: cronaca di un breve viaggio esplorativo</b>	<b>26</b>
<i>di Alberto Mattiacci</i>	

<b>Scenario e prospettive del vino italiano</b>	<b>41</b>
<i>di Tiziana Sarnari</i>	

<b>La marca come valore patrimoniale</b>	<b>70</b>
<i>di Pietro Mastrapasqua</i>	

## **Parte seconda: le azioni**

<b>Il brand: tra mito e realtà, scienza e invenzione</b>	<b>82</b>
<i>di Angelo Baiocchi</i>	

<b>La marca nel punto vendita</b>	<b>93</b>
<i>di Sebastiano Grandi</i>	

<b>Marca e territorio: il Made In Effect</b>	<b>109</b>
<i>di Enrico Bonetti</i>	

<b>La disciplina dei marchi aziendali</b>	<b>127</b>
<i>di Fabio Lucchesi</i>	

<b>Le operazioni di co-marketing: opportunità e rischi</b>	<b>146</b>
<i>di Gennaro Iasevoli</i>	

### **Parte terza: le esperienze**

**Mondadori editore** 164  
*di Filippo Guglielmonne*

**Bernabei online** 186  
*di Francesco Giontella*

**Birra Peroni** 195  
*di Gianluca Pinto*

**Disney +** 211  
*di Alessandro Militi*

**Amorim Cork** 217  
*di Carlos Veloso Dos Santos*

**L'Eroica** 233  
*di Giancarlo Brocci*

**Tavola Rotonda: la marca nel vino** 238  
*con Marcello Lunelli, Diego Cusumano, Rodolfo Maralli,  
Alberto Mattiacci*

### **Parte quarta: : la comunicazione**

**Lo scenario della comunicazione** 260  
*di Federica Ceccotti*

**La marca e il piano di comunicazione** 275  
*di Stella Romagnoli*

**La comunicazione di crisi** 297  
*di Stella Romagnoli*

### **Conclusioni**

**Lectio Magistralis: rispondere alle attese del consumatore  
partendo dalla vocazionalità della viticoltura italiana** 310  
*di Attilio Scienza, Presidente Sanguis Jovis*

**Finestre di futuro: una SWOT** 335  
*di Tiziana Sarnari*







# Introduzione

## Un New Normal per il vino italiano

di *Alberto Mattiacci*, Direttore Sanguis Jovis

Tutti ricordiamo e ricorderemo quel lunedì di marzo del 2020 -era il 9- in cui in Italia (e, presto, in gran parte del pianeta) prese il via una nuova esperienza collettiva: quell'inedita dimensione esistenziale *taggata* come “lock-down” (confinamento).

Pochi, forse, ricordano come avessimo vissuto i giorni precedenti: dove fossimo, cosa stessimo facendo e con chi, che piani avessimo per l'imminente futuro e via dicendo. Alcuni di noi, però, lo ricordano bene. Era stabilito, infatti, che dal 4 al 6 marzo 2020 si sarebbe tenuta la seconda Winter School di *Sanguis Jovis*, dedicata a riflettere sul contributo della marca: *Fra Prodotto e Mercato: i valori della marca nel Sangiovese*. Avevamo ricevuto, come sempre, molte domande di partecipazione. Avevamo speso molti giorni ad esaminare i curricula pervenuti, così da formare quell'aula che sempre cerchiamo di avere: motivata, eterogenea, appassionata, intergenerazionale. Come ogni volta, con dispiacere avevamo dovuto dire dei no e con piacere, avevamo percepito l'entusiasmo di quelli cui si comunicava l'accettazione all'Alta Scuola del Sangiovese.

Sempre, sulle nostre teste, pendeva la Spada di Damocle del virus: le notizie si facevano sempre più preoccupanti, il quadro della pandemia si andava delineando drammaticamente, le statistiche sanitarie iniziavano a superare certe soglie e a divenire ogni giorno più preoccupanti. I giorni

immediatamente precedenti all'apertura dei nostri lavori furono perciò piuttosto pesanti: attraverso ogni canale possibile, cercavamo di capire l'evolvere della situazione ma, soprattutto, non passava giorno che non ci confrontassimo sull'opportunità di procedere con la Winter School, o meno. Vi furono momenti -non pochi- nei quali la decisione di cancellare l'appuntamento sembrò essere quella più saggia, responsabile, opportuna. Ma poi l'entusiasmo e la voglia di esserci, che ci arrivava dagli allievi e dai docenti, ci convinse per fortuna ad andare avanti e decidemmo di procedere.

Questo Quaderno, il quinto della collana *Sanguis Jovis, Alta Scuola del Sangiovese*, è la testimonianza delle riflessioni e del dibattito che hanno animato a Montalcino quei giorni di marzo 2020. Sono stati giorni intensi, giorni davvero speciali, nei quali il mio pensiero correva spesso al Decamerone di Boccaccio: dentro le possenti e protettive mura del complesso Sant'Agostino giravano storie, idee, concetti, persone; fuori, una pestilenza incipiente e tutta l'incertezza del mondo. La vita stava cambiando, là fuori, probabilmente per sempre e noi, lì dentro, a ragionare sul futuro del prodotto più intensamente umano e umanista che vi sia: il vino e una delle sue manifestazioni più intensamente italiane -il Sangiovese.

Sono stati giorni davvero speciali e speriamo che queste pagine siano capaci di restituirne il senso alle lettrici e ai lettori.

## Il New Normal del vino

Il Covid ha prima fermato e poi rallentato tutto. Nel momento in cui stiamo scrivendo queste righe è ancora presente nelle nostre vite ma, pare, in misura sempre minore e soprattutto sempre meno pericolosa. Così, come

sempre avviene in natura, la vita si appresta allora a riprendere il proprio corso “normale” dopo la terribile bufera che l’ha sconvolta: alcune cose vivono in piena linea di continuità con il passato, altre no; alcuni di noi escono da questa esperienza un po’ cambiati (forse maturati), altri ne portano ancora le ferite, altri ancora ce la mettono tutta per dimenticare l’accaduto il prima possibile e tornare alla *vita normale*.

**Normale** è ciò che appare consueto, regolare, ordinario. *Normale* è quel comportamento più frequentemente seguito che, quindi, rende uniformi le azioni di tutti. *Normale*, in botanica, è la foglia che si forma in corrispondenza dei nodi del fusto, cioè nel punto prestabilito al suo formarsi. *Normale*, in economia, è il *business as usual*.

Cosa è *normale* oggi, in generale e nel vino? È lo stesso *normale* di prima del Covid, oppure no? Possiamo immaginare il Covid come una sorta di parentesi chiusa nel fluire continuo del tempo, oppure come uno scambio ferroviario che ha indirizzato il convoglio verso un’altra destinazione e, soprattutto, lungo un altro percorso?

Eccoci qui, allora, a due anni abbondanti dal primo lockdown, a interrogarci sul **New Normal**: la nuova normalità, la nuova morfologia della realtà quotidiana che il post-pandemia sembrerebbe aver lasciato: l’avvento di un nuovo ciclo vitale dell’umanità, ancora ignoto e dagli esiti incerti. Il sotteso di quest’idea di nuova normalità è ben chiaro, a mio avviso: la nuova normalità non potrà essere come quella precedente. Se questo è vero -e, con tutta probabilità, lo è- allora bisogna cercare di capire di che pasta sarà (presumibilmente) fatta, così da potersi attrezzare a fronteggiarla come si deve.

Trascuriamo, qui, i massimi sistemi, i grandi eventi globali che stanno rivoluzionando le agende dei grandi

attori dell'economia e della politica internazionale e restiamo al particolare del nostro settore che, come noto, sta attraversando una nuova importante fase di cambiamento strutturale -dopo quelle del post-metanolo e degli anni Novanta- destinata a modificare le condizioni competitive con cui le nostre imprese dovranno confrontarsi da protagonisti.

Proviamo a mettere assieme dei frammenti di realtà e a comporre un piccolo mosaico, che rappresenti una possibile *mappa mundi* del pianeta vino. Facciamolo esplorando i contributi di idee ed esperienze che hanno vivacizzato la seconda Winter School Sanguis Jovis cercando poi, alla fine di questa introduzione, di tirare le somme e vedere che paesaggio si prospetta<sup>1</sup>.

## I contributi della Parte Prima: la mappa

Ogni mappa presenta un frammento di territorio caratterizzato da qualcosa: alcune da masse collinari o montuose, altre da specchi d'acqua, altre ancora da insediamenti antropici o grandi territori pianeggianti.

La mappa del **New Normal** è caratterizzata dalla potente presenza della marca, questa la tesi di fondo che ha animato il dibattito della seconda Winter School Sanguis Jovis.

La centralità della marca nel *New Normal* è una forza vettoriale risultante dal concomitante combinarsi della proliferazione di offerta, delle condotte di differenziazione delle imprese, della crescita cognitiva e quantitativa del-

<sup>1</sup> L'ordine con cui si sono organizzati i contributi nel Quaderno differisce da quello con cui i vari interventi si sono susseguiti nelle giornate di Scuola. Ciò perché si è voluta impostare una narrazione scritta differente da quella avvenuta nel corso dei seminari, con l'obiettivo di estrarre il senso profondo della Winter School in una prospettiva necessariamente atemporale e universale.

la domanda finale, di scaffali e carte molto affollate, della circolazione dei prodotti lungo catene distributive ibride *-always on* e ubiquitarie. È la conseguenza, osservata dalla prospettiva inversa all'offerta, di una domanda che ha bisogno di semplificare il panorama, di fissare dei punti di riferimento per potersi dare all'esplorazione, di chiarirsi le graduatorie qualitative dei prodotti, di comprenderne i differenziali di prezzo -in una parola, di dare fiducia a qualcuno e a ciò che questi offre.

Il testo che apre questo quinto Quaderno della collana *Sanguis Jovis* parla proprio di questo, del brand, introducendone la figura in modo nuovo, più consono al prodotto-vino e ai suoi molti mercati: un *oggetto*, semplice attributo del prodotto, che nel tempo si è fatto sempre più prepotentemente *soggetto*, protagonista cioè della formula di offerta.

Anche i più scettici, anche i più fieri avversari del marketing, devono oggi riconoscere l'importanza che la marca ha assunto nel gioco di mercato. Non è "colpa" (né "merito") di nessuno: non è il frutto di sofisticati complotti orditi da odiose multinazionali, né dei disegni di qualche potere forte, non dipende dalla volontà della Grande Distribuzione né dai progetti finanziari dei fondi che sempre più spesso fanno shopping d'impese. No, è semplicemente espressione dello spirito dei tempi. Per questo bisogna attrezzarsi: *a la guerre comme a la guerre*.

Ogni mappa che si rispetti presenta dei numeri: sono le scale di rappresentazione, le altezze e le profondità, le distanze e le misure. La mappa del **New Normal** mostra un panorama frammentato in una molteplice congerie di mercati, ciascuno dei quali definiti da grandezze -volumi e valori-, protagonisti -grandi, medi e piccoli produttori-, e dettagli rilevanti -i canali, i comportamenti di consumo, per esempio. I 504 vitigni di uva da vino italiani che fan-



no del Belpaese il leader davanti a Francia (341) e Spagna (238), popolano una mappa policroma, dentro la quale riconosciamo la presenza di eccellenze emerse e nascoste, contraddizioni -come l'eccesso di denominazioni e di indicazioni-, tendenze nuove -come, ad esempio, l'attenzione a packaging innovativi-, e altro ancora. Tutti questi numeri sono nel terzo contributo di questo volume, alla cui autrice -Tiziana Sarnari di Ismea- dobbiamo anche lo sforzo di interpretare il panorama dei numeri del vino mediante la matrice SWOT, consueta compagna di lavoro di chi si occupa di strategie, collocata in chiusura del Quaderno.

Il territorio che la Mappa del **New Normal** del vino cerca di rappresentare ha una qualità geologica ben precisa: si chiama economia d'impresa. "La marca è un grande contenitore" dice Piero Mastrapasqua di Baker Tilly MTEA nel suo intervento e possiede un valore, a certe condizioni contabilizzabile nel contro patrimoniale dell'impresa. Questo aspetto "genetico" della marca è fondamentale per definire compiutamente la mappa, per due semplici ragioni: la prima, il *New Normal* è fatto anche di operazioni straordinarie d'impresa, come le acquisizioni e le fusioni fra aziende produttrici -è già storia e cronaca, non previsione. In queste operazioni essere in grado di dare un valore oggettivo (per quanto possibile) al proprio marchio -che è la componente registrabile del brand- è fondamentale. La seconda, avere una marca significa anche investire costantemente nel tempo: dare visibilità nel bilancio a questi sforzi è un principio di sana gestione d'impresa.

## **I contributi della Parte Seconda: le azioni**

Branding significa "fare marca". Avere una marca, un brand, infatti, non significa semplicemente dotarsi di qual-

che segno distintivo ma qualcosa di ben più ampio e impegnativo: assumere dei comportamenti in linea con la promessa di valore che si affida alla marca medesima.

La mappa del **New Normal** presenta un terreno accidentato, impervio, pieno di rischi e imprevisti. Su questo terreno la marca si addentra ogni giorno e ogni giorno è messa alla prova dai consumatori che le hanno creduto, diventandone clienti. L'impresa è chiamata così a muoversi prendendo sempre dei precisi punti di riferimento sulla mappa. Quali? La realtà dei mercati del vino contemporanei mostra chiari segnali in tal senso, riassumibili in **5 parole**: (i) fiducia; (ii) retail; (iii) territorio; (iv) tutela; (v) co-marketing.

Di questo trattano i contributi della Parte Seconda.

**Fiducia** *Il brand fra mito e realtà, scienza e invenzione.* Il ragionamento condotto da Angelo Baiocchi di Publicis Italia, s'incentra su ciò che di nuovo la marca porta nella formula competitiva dell'impresa: la fiducia -un asset che richiede professionalità e coerenza. Emerge, dal contributo, uno stimolo a ripensare l'approccio al mercato in senso duale: da un lato facendo proprie le necessarie tecnicità, dall'altro sviluppando una costante tensione all'invenzione di novità -siano esse di prodotto, di packaging, eccetera.

**Retail** "Fino ad oggi le marche hanno comprato dai distributori spazi per la loro visibilità di marca", sostiene il professor Sebastiano Grandi della Cattolica di Piacenza, lasciando intendere che il finale della frase possa essere: "e domani?". Il suo contributo è davvero pregnante, una riflessione sulla sfida che la contemporaneità porta alla nostra mente: cambiare l'atteggiamento verso la realtà di mercato prima ancora che i comportamenti. Emergono utili spunti di riflessione per i produttori di vino per immaginare nuove modalità di relazione con i distributori e

di presenza dei prodotti sugli scaffali.

**Territorio**, una parola (forse) fin troppo presente nei discorsi del vino: sono i sistemi nervoso, venoso e arterioso che sostengono il prodotto e il mercato per quel prodotto, e, allo stesso tempo, il legame invisibile e tenace che lega prodotto e mercato in una formula di offerta unica e non soggetta a imitazioni perfette. Il professor Enrico Bonetti, dell'Università della Campania, ha riflettuto con gli allievi intorno a questo asset, partendo dal concetto di *marketing territoriale* (molto in voga sul finire degli anni Novanta) e spostandosi poi su quello di brand territoriale. Mi piace sottolineare una frase del suo contributo: "il passaggio da una logica competitiva conflittuale a una logica collaborativa è essenziale per il marketing territoriale e ne rappresenta il presupposto imprescindibile". *Intelligenti pauca*, dicevano i padri romani.

**Tutela**. Quando si parla di tutela si pensa subito alla Denominazione, al territorio, alle tradizioni da difendere contro eventuali comportamenti predatori da parte di soggetti esterni. Il contributo dell'avvocato Fabio Lucchesi ci accompagna nella scoperta del punto di vista del legislatore, che è speciale, differente rispetto a tutti gli altri. A mio avviso, infatti, esso si caratterizza per una grande attenzione all'*esattezza*, alla *precisione* da usare nel delineare il profilo di ciò di cui si tratta. È allora che emergono diverse accezioni di marchio (l'entità del brand oggetto della tutela giuridica) e diverse regole da rispettare.

**Co-Marketing**. Non ho remore a (riba)dire che il settore del vino è secondo me una palestra straordinariamente efficace ed unica per imparare a fare mercato: è ricca di peculiarità (ne parlo più avanti, nel mio contributo) e condizioni speciali. Una di queste è la denominazione: un perimetro in cui dei concorrenti (i produttori) devono

collaborare a creare e difendere un valore collettivo (la denominazione). Il professor Gennaro Iasaevoli della Lumsa di Roma è fra i massimi esperti di collaborazione di mercato fra imprese e svela nel suo contributo delle interessanti prospettive per la collaborazione di mercato anche fra potenziali concorrenti. “Ritorni immateriali (ad esempio una maggiore notorietà di marca), vantaggi economico-finanziari (es. maggiori volumi collocati a prezzi remunerativi), benefici competitivi (es. accesso a canali altrimenti preclusi)” sono fra i benefici che l’Autore segnala raggiungibili con la collaborazione.

### **I contributi della Parte Terza: le esperienze**

Chiunque abbia fatto sport anche a livello amatoriale sa bene quanto sia importante studiare i gesti dei campioni per migliorare le proprie prestazioni, replicandoli. La cultura educativa anglosassone, poi, utilizza una bella parola per esprimere l’atto d’aprire la propria mente al contributo di persone capaci e che hanno avuto successo: *inspiring* -ispirarsi.

I contributi della terza parte del Quaderno hanno lo scopo di offrire proprio questo valore aggiunto a chi opera nei mercati del vino: idee, stimoli, insegnamenti utili, provenienti da esperienze diverse ma correlate.

Abbiamo pensato questa sorta di palestra per la mente mettendo in fila il contributo di alcuni professionisti, che hanno raccontato la storia del loro mercato e il ruolo speciale che la marca vi gioca. Abbiamo scelto: (i) i libri; (ii) l’e-commerce; (iii) la birra; (iv) l’entertainment; (v) i tappi; (vi) lo sport. A valle, riportiamo i contenuti di un dibattito fra Banfi, Cusumano e Ferrari sui temi del brand e del mercato.

Partiamo dall'**editoria**. Sembrerà strano ma i punti di contatto fra quel settore e quello del vino sono numerosi. In entrambi, infatti: la marca è articolata in molte componenti; più i consumatori sono esperti meno sono fedeli; il digitale ha stravolto le strutture; l'autore del prodotto è noto -ed altre che scoprirete leggendo il contributo di Filippo Guglielmo di Mondadori.

**E-commerce.** È ormai banale ricordare quanto il Covid abbia accelerato il ridisegno strutturale dei flussi di vendita di vino nel nostro paese. I nomi che "fanno" la vendita digitale di vino sono sempre più numerosi: *Tannico, Bernabei, Vivino, Callmewine, Signorvino* e ci fermiamo qui ma altri ve ne sono. Francesco Giontella, di Bernabei online, ha raccontato il caso di uno dei principali protagonisti dell'ingrosso italiano e di come questi sia rapidamente salito ai vertici della vendita online di vino.

**Birra.** Invitare a una Scuola sul vino il proprio maggiore competitore è un segno di forza e coraggio, no? Abbiamo da imparare dai produttori di birra, perlomeno sul terreno della marca. In quel settore i giochi li fanno principalmente grandi compagnie di dimensione planetaria, che hanno impostato il mercato dapprima in modalità analoghe a quelle di altri beni di largo consumo -banalizzando il prodotto a favore del brand- per poi, da pochi anni, operare il percorso inverso, imitando certe costruzioni valoriali proprie del vino -ingredienti, territorio, procedimento produttivo eccetera. Gianluca Pinto xx di Peroni è l'autore del contributo.

**Entertainment.** Alzi la mano chi non conosce Disney. Oggi è una compagnia leader mondiale dell'entertainment, un nuovo settore in grande crescita che disegna un perimetro molto ampio, che va dallo sport (visto cosa è successo al calcio?) alla visione domestica di contenuti. Il

mestiere di chi vi lavora è semplice (a dirsi): catturare l'attenzione delle persone. Per chi fa brand, l'attenzione delle persone è fondamentale: serve a far passare la narrazione di chi siamo, di come la vediamo, di ciò che promettiamo e altro ancora. Ne scrive Alessandro Militi di Disney+ Italia.

**Tappi.** In nessun altro settore probabilmente il packaging è tanto importante quanto nel vino. Nel vino è addirittura un "sistema-packaging", fatto di contenitore, chiusura, etichetta, cartone, eccetera. Uno dei protagonisti mondiali del comparto è venuto a raccontarci il proprio caso, utile a capire che il futuro sarà fatto anche di "ingredient-marketing": iniziare a valorizzare anche il brand dei prodotti componenti (avete presente Intel nei computer?). Il caso è raccontato da Carlos Veloso Dos Santos di Amorim Cork Italia.

**Sport.** Il racconto di un territorio è fatto di molte cose; così come la sua propria identità: persone, storie individuali e collettive, Storia -quella con la maiuscola-, paesaggi, avventure, prodotti -insomma di ogni cosa utile a dire: "io sono io e non somiglio a nessun altro al mondo". E allora perché non scoprire la storia di una passione che nasce proprio a Montalcino e che porta oggi Montalcino nel mondo, rinfrescandone l'identità e facendola ancora più unica? Giancarlo Brocci di Eroica, porta il racconto della propria passione.

Chiude questa Parte Terza la **Tavola Rotonda** che ha visto tre imprese -Banfi, Cusumano, Ferrari- raccontare la propria storia e farci capire come viva nelle loro produzioni, confrontarsi sulla propria visione di marca, sul ruolo assegnato al territorio nella propria formula di offerta, sulla sostenibilità e le relazioni coi partner commerciali.

Cosa apprendiamo da tutte queste esperienze?

Molto, ovviamente e non voglio sostituirmi alla vostra

lettura e sensibilità per estrarre tutti gli spunti utili di cui sono ricche le testimonianze qui raccolte. Una cosa però voglio segnalarla, perché fondamentale nell'economia della marca e non voglio correre il rischio che a nessuno possa sfuggire. In ogni storia di valore c'è, sempre, un'idea forte alla base e la capacità di renderla viva ogni giorno, con coerenza e tenacia, sapendo che il tempo è un ingrediente insostituibile. A zig-zag, si va più lenti e meno lontani.

### **I contributi della Parte Quarta: la comunicazione**

Nel nostro magnifico e scalcinato paese vigono molti pregiudizi e luoghi comuni, molti davvero duri a morire: fra questi, quello che la comunicazione sia una sorta di orpello, un vezzo, talvolta addirittura un modo per bypassare una sostanza misera, spesso una spesa inutile. Roba da pensiero leggero (per dirla nobilitando un po' la cosa) e non da tecnici seri e solidi, come invece sono quelli che fanno il prodotto, o si occupano dell'azienda. Straordinario quanto l'ignoranza possa indurre a grossolani fraintendimenti della realtà.

Altrettanto curioso (ma meno grave a mio avviso), è il fatto che molti manager e imprenditori, anche capaci, pensino che fare un brand sia tutta una questione di investimenti pubblicitari. È curioso, questo convincimento, perché sembra trascurare un dato di realtà importante e cioè come tutti i grandi brand parlino, si esprimano, si palesino sempre con una grande varietà di strumenti: il punto vendita, il packaging, eventi macro e micro, le vetrine digitali, le conversazioni online (e offline), mirate sponsorizzazioni, donazioni, eccetera -l'elenco, credetemi, è davvero lunghissimo.

Comunque sia, la gestione della comunicazione è fondamentale -ancorché, ribadiamo, non unica- ai fini della costruzione del discorso di brand. Nella Winter School abbiamo allora dedicato una particolare attenzione a questo particolare spaccato di realtà, affrontandolo con una logica “a imbuto”, ovvero partendo dal generale per poi arrivare al particolare.

La parte alta dell’imbuto, quella della visione generale, ha visto la professoressa Federica Ceccotti della Sapienza di Roma, illustrare i cambiamenti intervenuti nel sistema dei media e nelle logiche di utilizzo dei media stessi per fare campagne di comunicazione. Siamo poi scesi nello specifico con la dottoressa Stella Romagnoli, dell’International Advertising Association, per esplorare alcuni modi di organizzare e gestire la comunicazione di marca. Saper fare un piano di comunicazione è una competenza importante per un’impresa e in queste pagine sono descritte le regole fondamentali del mestiere.

Chiude questa parte una piccola chicca. Ricordiamo che questa seconda Winter School si è svolta in un momento di grande crisi, all’inizio del 2020. In quei frangenti la comunicazione istituzionale, quella dei pubblici poteri per intenderci, era frammentata -parlavano tutti, dal primo ministro ai medici di base- disorganica, emotiva. Ai tecnici del mestiere tutto ciò parve da subito inopportuno e inadeguato alla condizione di crisi che si stava vivendo. In Sanguis Jovis, allora, approfittammo della presenza di Stella Romagnoli per fare una riflessione intorno a un caso particolare d’uso della comunicazione: la comunicazione in situazione di crisi. Pensate a una vendemmia andata male, ai danni inferti da una partita di chiusure di sughero fallate, eccetera. Sapete la regola della comunicazione di crisi? Prepararsi quando la crisi non c’è. Leggetelo bene.



## Concludendo: fate vobis

Il quinto Quaderno Sanguis Jovis si conclude con la ormai tradizionale *lectio magistralis* del professor Attilio Scienza e con la matrice SWOT presentata da Tiziana Sarnari dell'Ismea -matrice che ho ritenuto utile espungere dalla relazione iniziale e inserire qui, alla fine del quaderno.

Il Presidente di Sanguis Jovis offre una rappresentazione ariosa della fase attuale. Miscelando, come ama fare, scienze dure e non, passato e presente, bicchiere e vigna (il Prof. Scienza), lancia spunti di riflessione utili a farsi un'idea delle sfide che animano la mappa del *New Normal* del vino italiano -con un occhio speciale, ovviamente, al nostro Sangiovese.

Infine la matrice SWOT strumento classico del bagaglio tecnico del manager che aiuta a sintetizzare, in una visione unitaria, elementi informativi di varia natura, aiutando chi la legge a farsi un'idea della qualità delle sfide competitive che ha di fronte. La nostra testimonial ha compiuto un esercizio prezioso e complicato, cercando di produrre una matrice per il vino italiano -anche in questo caso prestando con un occhio speciale al Sangiovese.

Cosa emerge dal disporre questi due ultimi contributi sulla mappa del vino italiano che i contributi dei relatori precedentemente presentati hanno disegnato? Un quadro molto dinamico e ricco di sfaccettature, indeterminato in senso assoluto e determinabile solo in relazione a specifiche coordinate imprenditoriali. In parole povere, cioè, ha poco senso oggi cercare di leggere tutto pretendendo di trarne conclusioni buone per ogni dimensione d'impresa, territorio di riferimento, categoria di prodotto. Sarebbe del tutto proditorio, se non poco saggio. Molto più utile allora chiudere questo nostro quinto Quaderno in mo-

dalità *aperta*, ovvero senza offrire alcuna interpretazione chiusa, predeterminata, rigida ma lasciando piuttosto alla sensibilità e competenza del lettore il compito di trarre le conclusioni su come sarà il **New Normal** del vino italiano. Scorrete queste pagine, segnate ciò che più vi si addice e leggete la matrice. Otterrete certo un'idea piuttosto precisa sulle scelte che occorre compiere. Ricordando una cosa: nel New Normal **il vitigno è al centro e il brand ne è veicolo di mercato.**

Un ultimo suggerimento, utile a compiere il lavoro sopra indicato: la storia insegna che le rivoluzioni, quelle vere, sono rarissime. Il più delle volte il cambiamento è fatto di poche trasformazioni di qualcosa (ad esempio pensiamo all'introduzione dei sistemi di controllo della temperatura in cantina, oppure all'introduzione dei disciplinari di produzione, o ancora alla digitalizzazione della nostra vita quotidiana) e di una miriade di adeguamenti dell'esistente alle condizioni nuove indotte da quelle trasformazioni. Auguri di buona fortuna a tutti noi.

*Roma, Università La Sapienza, Gennaio 2023*

**Parte prima**

**La mappa**

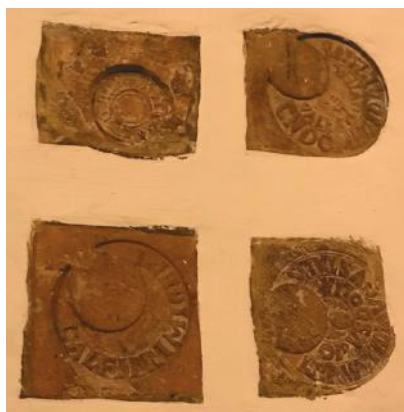
## La marca: cronaca di un breve viaggio esplorativo

*di Alberto Mattiacci*

La marca ha una missione tanto precisa quanto complessa: confrontarsi con la mente del consumatore -e, più in generale, delle persone. Non è roba da poco, anzi! È una missione che ne fa l'oggetto probabilmente più *s sofisticato* nell'intero panorama di ciò che chiamiamo marketing.

Avviamoci, allora, idealmente in una breve escursione nell'universo di ciò che la marca significa e può fare a beneficio del prodotto-vino. Procediamo per quattro brevi tappe, che non hanno lo scopo di esaurire tutta la tematica marca -occorrerebbero un tempo e spazio ben maggiori- ma solo di farvi vedere la complessa realtà di mercato attraverso delle lenti particolari -quelle della marca, appunto.

**Figura 1**  
**I primi marchi?**



## Prima Tappa *La marca è un segno.*

La marca è sempre esistita. Esisteva sostanzialmente, nella sua forma primordiale, come segno distintivo che svolge una funzione pratica molto precisa: identificare, distinguere, farsi ricordare e individuare facilmente. Guardate la Figura 1: viene dall'antica Roma.

Per riuscire in questo intento, come meglio vedremo in seguito, ieri come oggi è sempre stato indispensabile che la marca assumesse anche una chiara morfologia. Ogni marca è (anche) un segno e in quanto tale lascia una traccia laddove viene esposto e imposto. Osservate ora la Figura 2, che riporta un documento tecnico del Consorzio del Chianti.

**Figura 2**  
**La forza del segno: il Chianti in Cina**

**Chianti.**  
CONSORZIO VINO CHIANTI

Firenze, 11 aprile 2019

Spett.le  
Aziende della Filiera Vite Chianti dsog

Da: MAB-9  
Prot. 349/19 A/1 - Circolare n. 15/19

**Oggetto:** Translitterazione della parola "Chianti" in ideogrammi cinesi.

Si porta a conoscenza della azienda interessata, che il Consorzio Vino Chianti ha provveduto alla predisposizione della translitterazione della parola "Chianti" in ideogrammi cinesi, al fine di poterle utilizzare in modo univoco per il mercato cinese, evitando di evitare che circolino le versioni più disparate, creando confusione sul consumatore e sugli operatori economici. Il risultato della translitterazione in termini fonetici è il seguente: "shianti", mentre in termini di ideogrammi è quello di seguito riportato:

**施安蒂**

Il primo ideogramma estrema il concetto di attività nei confronti del sociale, il secondo estrema il concetto di pace ed il terzo carattere è quello utilizzato per indicare le radici di un fiore.

Questo marchio è stato oggetto di registrazione da parte del Consorzio in Cina del 16 luglio 2018.

Le aziende associate, interessate ad utilizzare in etichetta questo marchio, potranno chiedere preventivamente al Consorzio l'autorizzazione all'uso ed il file in formato grafico, tale da essere inserito in etichetta o sui materiali promozionali aziendali. L'utilizzo sarà a titolo puramente gratuito. Allo scrivente dovrà essere inviata copia della etichetta/monetichetta/materiale nelle versioni finali che saranno utilizzate sul mercato cinese.

Presentare tutte le etichette e materiali riguardanti il Vino Chianti dsog e la Denominazione in modo univoco, permetterà una maggiore chiarezza e riconoscibilità nei confronti del mercato, evitando che, per una stessa tipologia di prodotto, siano presenti più modalità di presentazione, sotto forma di ideogrammi, con translitterazione diversa.

Il Consorzio, oltre alle iniziative sopra realizzate, intende utilizzare questo marchio nelle varie manifestazioni, nella comunicazione e pubblicità per il mercato cinese.

Non ultimo, il marchio in argomento, è stato inserito nel Dizionario Indicazione realizzato in concorso con il Gambero Rosso e presentato nei giorni scorsi in occasione del Vinitaly. La pubblicazione si prefigge anch'essa lo scopo di "standardizzare" la comunicazione, uniformando il linguaggio ed il modo di porsi e di rapportarsi con l'operatore o il consumatore cinese, nel rispetto della corretta pronuncia italiana e delle migliori tradizioni culturali cinesi.

Gli Uffici della Segreteria del Consorzio sono a disposizione per ogni ulteriore informazione e/o chiarimento circa le modalità di richiesta di concessione ed utilizzo del marchio in argomento.

Certificati sulla

Marco Santoro  
Presidente

Vino Santo del Chianti | Chianti. | Colli dell'Etruria Centrale.

Consorzio Vino Chianti - Via dell'Arte, 9 - 50100 Firenze - Tel. +39 055 323600 - www.conorziovinochianti.it - info@conorziovinochianti.it

Il vostro occhio sarà stato catturato da ciò che è scritto in rosso: il logo del Consorzio e il sistema di ideogrammi che, è intuitivo, lo traduce in cinese. Per il momento mi interessa estrarre da questo esempio un solo, semplice, messaggio da lasciarvi: il brand in quanto segno deve essere preciso, non interpretabile, insomma univoco.

Quel segno deve essere tracciato con nettezza nello spazio, attraversando il tempo senza perdere in nitidezza. Laddove lo spazio cambi e quindi questo brand debba accompagnare dei prodotti presso popolazioni che possiedono un apparato linguistico differente da quello di origine dei prodotti brandizzati, ci si deve preoccupare di mantenere questa esattezza del segno. È quello che, appunto, ha fatto il Consorzio del Chianti con il documento in Figura 2.

La globalizzazione, ovvero l'estensione potenziale dello spazio di mercato a tutto il pianeta, significa infatti entrare in contatto con culture e linguaggi differenti, all'interno delle quali i segni possono assumere significati e forme molto distanti da quelle originarie. Non lo si può ignorare, occorre farci i conti. Forse -si dirà- il singolo produttore non è in grado di farlo da solo -e probabilmente si è nel giusto. Ma fortunatamente l'assetto dell'economia vitivinicola prevede l'esistenza di istituzioni specializzate di supporto -es. ICE Agenzia- dei consorzi di tutela e promozione, e comunque di partner tecnici esterni -es. agenzie di promozione- che possono supportare anche il piccolo produttore in tal senso.

Abbiamo compiuto la prima tappa. Ora ci fermiamo. Caliamo lo zaino e dalla borraccia beviamo un bel sorso d'acqua. Infiliamo poi, nello zaino, queste prime riflessioni:

- Il brand è (anche) un segno;
- È un segno che accompagna e veste dei prodotti;
- È un segno che identifica, distingue e consente di conoscere e ricordare quei determinati prodotti;

- Il segno è sensibile al sistema linguistico e simbolico delle varie culture antropiche.

Già in questa prima tappa dell'esplorazione del mondo-marca, intuiamo, insomma, che brand non comporta "semplicemente" fare un bel logo, o inventare un nome altisonante. È ben altro e intuiamo già, dalla Figura 3, che il brand ha qualcosa a che spartire con il valore: quale delle due bottiglie paghereste di più?

**Figura 3**  
**Nudo o vestito?**



### **Seconda Tappa** *La marca vale.*

Prendiamola alla larga. In mano il cannocchiale e osserviamo l'orizzonte, laggiù, oltre il bosco che stiamo attraversando. Vediamo le dinamiche concorrenziali. Semplificando, possiamo declinarle come segue:

- *No-price competition*: lavoro sulla differenza percepita. In tal senso, mi applico per rendere percepibile il mio fatto-

- re di distinzione dagli altri, il mio *quid*, quel qualcosa che io possiedo e di cui voglio e posso caratterizzarmi;
- *Price competition*: se non sono in grado di sostenere la prima, la sola via che ho per garantirmi, almeno nel breve periodo, la sopravvivenza nel mercato, è quella di agire sulla leva del prezzo. In questo modo, a parità di prodotto, cerco di ritagliare il mio vantaggio competitivo rispetto agli altri competitor.

Ovviamente, così facendo stiamo osservando un oggetto da lontano e con un attrezzo grossolano. Se ci avvicinassimo ed esplorassimo le due forme di competizione con strumenti più precisi e adeguati, la realtà ci si manifesterebbe in tutta la sua complessità e articolazione, ben maggiori di come ve l'ho messa io. Tuttavia, questa rappresentazione, per quanto grezza, è utile a farci comprendere il ruolo economico della marca: creare valore nella concorrenza. Aiutare il produttore ad uscire dalla trappola devastante della competizione di prezzo. Trasferire agli altri il senso della nostra unicità, se l'abbiamo, oppure aiutarci a definirla, esplicitarla.

**Figura 4**  
**Le peculiarità del vino in ottica di mercato**

### Peculiarità





La Figura 4 riassume gli elementi che rendono il prodotto-vino peculiare fra tutti. L'importanza della marca, in questo panorama, oscilla fra le caratteristiche del prodotto -sostanzialmente difficile da decodificare se non si posseggono certe conoscenze- del consumatore -tendenzialmente infedele alla marca- e del prezzo -tendenzialmente, per il vino di qualità, fra i più elevati di tutto il mondo alimentare. In mezzo, una marca che porta una grande ricchezza di elementi-segno: nome dell'azienda, nome del vitigno, nome della denominazione, annata, eccetera. Quanto è più semplice la birra?

E allora in questo quadro, la difficoltà non è tanto (non solo almeno) quella di fare un prodotto di qualità, bensì quella di appoggiarlo con una marca che funzioni.

L'economia, vedete, è una scienza sociale che, in definitiva, si basa sul valore. Se ad una classica *t-shirt* bianca aggiungiamo il simbolo di un cocodrillo, quella stessa *t-shirt* diventa Lacoste e, immediatamente, non è più simile a nessun'altra polo. Se travaso 750 centilitri di Sangiovese in purezza da una bordolese a una bottiglia di plastica, ecco che il valore percepito di quel liquido rosso diminuisce, quasi clamorosamente, fin quasi ad evaporare. Anche il suo odore cambia -o, almeno, così ci sembra.

Il valore che ci costruiamo nella nostra testa, insomma, è ciò che spinge ad accettare (o meno) un determinato prezzo. In questa luce il prezzo diviene una misura di percezione, non è solo una data quantità di denaro necessario ad acquistare il prodotto.

Stop. Fermiamoci di nuovo. Ci sediamo su una pietra tondeggiante e riflettiamo. Cosa ci portiamo a casa adesso? Pochi concetti, anche qui ma importanti:

- Il mercato del vino ha caratteristiche peculiari che vanno considerate;

- Questo significa che non si può risolvere la competizione contando solo sul prodotto e sulla sua qualità;
- Ciò che conta è il valore: le persone accettano un prezzo sulla base del valore che ritengono esserne la contropartita;
- La marca è un tassello importante del valore: contribuisce a generarlo e lo racconta.

Me la fate richiamare, in chiusura, una breve teoria economica?

Nessuna paura a sentire la parola “teoria”, non morde. La parola teoria viene dal greco, *theoria*, composta da *thea* spettacolo (da cui anche “teatro”) e *horan* osservare. Quindi teoria è, etimologicamente, ciò che elaboro dopo aver osservato uno spettacolo. L’economia è osservare lo spettacolo dei comportamenti degli operatori economici e trarne delle costanti, delle cosiddette leggi” e/o interpretazioni della realtà.

Una di queste è la *legge del valore*, il primo comandamento dell’economia, a mio avviso. La legge si basa su due prodotti: diamanti e acqua: vale di più 1L d’acqua o 1 Kg di diamanti? Dipende da dove sei. Se nel deserto, vale più l’acqua. Il valore, di un qualunque bene, infatti, dipende strettamente dalla scarsità di quello stesso bene. Osservando i comportamenti delle persone, possiamo confermare che, tutti noi, siamo portati a riconoscere un valore maggiore a ciò che percepiamo essere più scarso (*la legge della scarsità*). E oggi, nel mondo, tutto manca fuorchè vino. Capite bene, in sostanza, perché occorre dare una mano al prodotto (abbondante) a farsi valere sul mercato: la marca è lì per questo e fa un sacco di cose (Figura 5).

## Figura 5 La marca: utile a fare molte cose

1. Esprime *differenza* fra i prodotti

*ciò che propone DonnaFugata è percepito diversamente da ciò che propone Gaja*

2. Aggiunge *valore* al prodotto

*qualsiasi Brunello vale più di qualsiasi Cesanese*

*Qualsiasi vino Masi vale più di qualsiasi vino Fontana Candida*

3. Attraversa il tempo

*Frescobaldi può raccontare di fare vino da 700 anni grazie al proprio Corporate Brand*

4. Garantisce il prodotto

*Antinori può lanciare una nuova etichetta facendo leva sulla fiducia che la brand si è costruita presso i clienti*

5. Orienta l'acquirente

*Come scegliere il Chianti da acquistare fra tanti produttori, prodotti e annate?*

6. Aiuta l'individuo a comunicare sé stesso

*Il cliente esprime propri valori e attitudini anche attraverso ciò che acquista e consuma*

7. Guida il gioco della scoperta

*Aiuta il cliente a compiere il viaggio mentale nel panorama dell'offerta*

### **Terza Tappa** *La marca ha a che fare con la conoscenza.*

Riprendiamo il cammino. La marca è un artefatto, ovvero un quid costruito ad arte: bisogna saperlo fare, non ci si improvvisa. Tutte le aziende, infatti, hanno un marchio, poche una marca. Non è un gioco di parole.

Prendiamola dalla fine: per l'esistenza di una marca è fondamentale ottenere *brand awareness*. Si tratta di una espressione tecnica del mondo del marketing e della pubblicità, il cui significato pieno suona pressappoco così: *conosco Banfi, l'ho vista e sentita nominare. Fa vino a Montalcino*. Attenzione che non diciamo: *sì sono cliente Banfi ne acquisto gli ottimi vini*.

Non entro nei tecnicismi ma voglio solo segnalarvi una

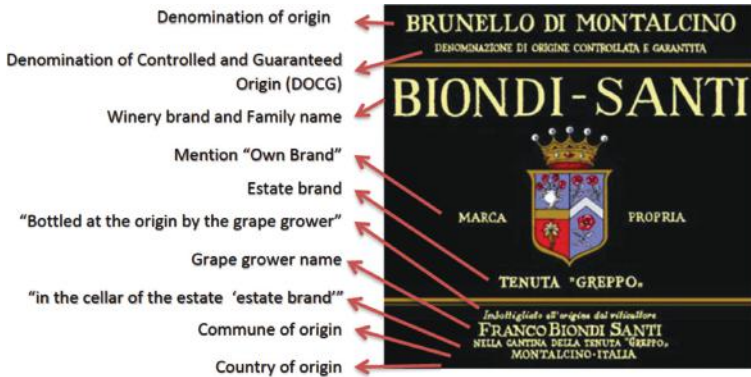
differenza: un marchio è un segno che apponiamo sui prodotti e lasciamo lì. Una marca è quel segno reso vivo: utilizzato per lasciare una traccia nella mente del cliente. È come se apponessimo una etichetta sopra un cassetto di una grandissima cassettiera e tenessimo quel cassetto sempre bene in vista.

Quelli bravi dicono che questa cosa ha a che fare coi processi cognitivi: la comprensione, la conoscenza, la memorizzazione, il ricordo. Non ci addentriamo in questa vallata, piuttosto intricata e sconnessa ma volevo solo indicarla e farvi gettare uno sguardo. Possiamo proseguire, mentre vi racconto una cosa che c'è laggiù, in fondo alla valle.

La conoscenza (*brand awareness*) è una variabile stabile: è quello che conosci. Proprio come un interruttore spento o acceso, o conosci una marca o non la conosci. L'apprendimento, invece, è la parte dinamica: è quel che ignoravi e ora conosci.

Ora, accendere l'interruttore della conoscenza rappresenta uno dei principali problemi del nostro mercato. Dall'ultimo conteggio effettuato, il numero di etichette di vino in Italia è superiore a 14.000; ogni etichetta ha un carico informativo straordinario (Figura 6). Per emergere dal mucchio, dalla nebbia dell'indistinto, è fondamentale lavorare con la conoscenza dinamica. Quest'ultima non è altro che la memorizzazione della marca - farsi conoscere e poi ricordare. Una variabile, quest'ultima, che diminuisce nel tempo. Alla pubblicità spetta il compito di tirare su il ricordo di marca, rievocandolo dalla memoria. Generalmente, le aziende quando si accorgono che il ricordo di una marca si sta affievolendo, implementano una nuova campagna pubblicitaria.

Figura 6  
La marca nel vino: un carico informativo eccessivo



E qui c'è un secondo concetto tecnico: il *top of mind*. Prima di dirvi cosa sia, vi dico perché conta: è il risultato migliore che una marca possa raggiungere sul mercato. È, al contempo, il massimo aiuto cognitivo che essa può offrire al prodotto verso i concorrenti.

La marca *top of mind* è quella che, una volta richiamata una certa categoria, viene citata più volte. Per il prodotto caffè, Lavazza è la marca *Top of mind*. Questo ha delle implicazioni estremamente rilevanti: diventa, automaticamente, il cognome del prodotto. Sulla lista della spesa scriverò "Lavazza" piuttosto che "caffè". È il massimo a cui una marca possa ambire poiché, il più delle volte, la *top of mind* è anche il leader di mercato: involontariamente, la marca che viene citata più volte al primo posto, parlando di un prodotto, è anche la marca che vende più unità di quel prodotto in quel mercato.

Tutti questi aspetti rispondono alla meccanicità del nostro cervello.

Funziona tutto secondo un meccanismo di risposta in-

volontaria del cervello, basato su frequenza e ripetizione dell'esposizione dei nostri sensi a una data marca. Assicurarsi di avere una ripetizione nel tempo dell'esposizione di marca è dunque *brand awareness*, poiché significa ripetere il messaggio: io esisto come marca.

E qui abbiamo una parola magica: *tempo*.

La nuova valuta del millennio non si compra ma costa molti soldi, ed è il tempo. In un'economia, il tempo è davvero denaro. La costruzione di una marca è un continuo investimento nel lungo periodo: devo costruire una marca, poi farla conoscere, tracciare il segno nella mente, e ancora, far sì che non venga dimenticata. È una storia di tempo e quindi di denaro. Non si può fare marca senza lavorare nel tempo, e questo fatto costa.

Fermiamoci ancora. Cosa abbiamo visto fin qui:

- Che la marca gioca la propria partita in un campo molto complicato: la mente delle persone;
- Lì la marca deve riuscire innanzitutto a farsi conoscere e ricordare;
- È un'operazione che richiede tempo e quindi un investimento in attività tecniche (sostanzialmente la comunicazione commerciale ma non solo) di lungo termine.

Riflettiamo: la marca serve ad aiutare il prodotto a farsi apprezzare, a offrire ai consumatori una precisa promessa di valore. Per riuscirci, deve innanzitutto farsi conoscere e, nel tempo, ricordare. Il tempo è la risorsa scarsa.

Anche qui, mentre vi rimettete su lo zaino per iniziare a percorrere l'ultima tappa, vi aggiungo una cosa. Attenzione che c'è una componente della marca, molto stressata (non a caso) nel mondo del vino, che aiuta a guadagnare tempo: è la componente *heritage*. Frescobaldi, ad esempio, racconta le radici dell'azienda e, implicitamente, dei pro-

dotti che fa, affondandole nel medioevo toscano. Perché lo fa? Vi lascio la risposta aperta. Osservo solo che l'heritage è anche una *proxy* di qualità delle produzioni: se produco vino da sette generazioni e te lo comunico, quel che sto cercando realmente di fare, è di indirizzare, a mio favore, l'insieme delle componenti che si muovono nella tua mente e vanno a formare il significato della mia marca.

**Quarta (e ultima) Tappa** *La marca e il senso delle cose.*

Tutt'altra partita si gioca sul campo del significato. Il fatto che, ad una certa marca siamo in grado di associare e rievocare un insieme di sensazioni, ricordi, immagini, parole, persone, insomma di idee, è quella che in gergo viene chiamata *brand image*.

Per capirci sull'importanza di questo aspetto, guardiamo altrove: tutte le classifiche internazionali riportano la marca Ferrari come la più forte del mondo. Le misurazioni confermano che essa rappresenta la marca più conosciuta al mondo e, inoltre, evoca alle sue spalle un contenuto di significato semplice, positivo e immediato. Chi nomina la marca Ferrari ha chiaro cosa è la Ferrari: la macchina sportiva più bella del mondo.

Un concetto molto semplice, deve guidarci nel considerare questo aspetto di marca: «*ciò che significa è altrettanto importante di ciò che è*». Nell'attività economica, il soggetto che crea significato è la marca. Alla marca è affidato il compito di costruire e veicolare il significato che è altrettanto importante di ciò che è il prodotto.

Siamo esseri umani, e da tali, seguiamo il mito della razionalità. Nel mondo di oggi prevale, però, la nostra natura di animali simbolici che è molto più forte. Aldilà del prodotto, della terra, della cantina e della storia del territorio, le nostre imprese devono imparare a porre attenzione a ciò che il prodotto *significa* per chi lo sceglie, acquista e

degusta. Sottolineo questo aspetto non per stabilirne un ordine gerarchico ma perché è, effettivamente, un aspetto della competizione sul quale il mondo del vino deve decisamente migliorarsi.

**Figura 7**  
**Costruire un significato**



Osserviamo la Figura 7: la Fondazione Banfi si è dotata di un sistema di segni (il nome, il logo, *eccetera*) e, contemporaneamente, si preoccupa di edificare un senso intorno e dentro a questi segni. L'elemento figurativo di una marca, infatti, non può bastare se è vuoto di significato. Ecco che la marca diventa un contenitore, le pareti ed il coperchio: il nome, il simbolo, i colori. La scatola, al suo interno, contiene il *significato*: l'identità, la storia, l'*heritage*, i valori.

Le componenti di senso della marca sono quelle che costruiscono un'idea, un concetto semplice e, per quanto possibile, uguale per tutti. Tra queste, due in particolare sono fondamentali: identità e reputazione. Innanzitutto, la *brand identity*: l'identità ed il significato della marca stabiliti a monte. Sul valore identitario l'azienda conserva una certa autonomia. Ciò che non posso a pieno controllare è la *reputation*, che costruisco sulle fondamenta dell'iden-



tità, e mi serve per confermare la promessa di valore che veicolo. Il tutto funziona solo ed esclusivamente nel suo insieme: una scatola senza contenuto non ha senso ed un contenuto senza scatola non può esistere.

In sostanza, nel nostro gergo marchio e marca non sono sinonimi, sebbene nel valore patrimoniale e per la legge, il marchio equivalga alla marca. Il marchio è importante dal punto di vista fiscale poiché va inserito a bilancio e l'azione legislativa è fondamentale per tutelare la mia marca, in qualità patrimonio aziendale.

La differenza tra marchio e marca è che chi ha la marca gestisce contemporaneamente due mondi diversi: il mondo delle *tessere segno*, e il mondo delle *tessere senso*, senso inteso come sinonimo di significato.

Stop.

Siamo arrivati a destinazione. Come sempre, il senso del viaggio non è la meta ma il viaggio stesso. Abbiamo percorso un sentiero sofisticato e perciò complesso ma prima di salutarci, è bene richiamare cosa abbiamo colto dall'ultima tappa e che porteremo con noi, vicino ai segni di quelle precedenti. Cose importanti:

- La marca è fatta di segni e di significati: i primi hanno il compito di portare ed esprimere i secondi;
- Gestire la marca nelle componenti di senso è qualcosa che va all'anima dell'offerta aziendale;
- Nelle imprese familiari occorre maneggiare con cura tutto ciò: è dove la marca infatti parla non solo *per* ma anche *di voi*.

La marca è il corpo, la voce, il gesto, lo spirito stesso dell'offerta: voi non vendete vino ma piacere; voi non vendete vino ma la scoperta di una terra; voi non vendete vino ma il ricordo di una stretta di mano e un sorriso con chi ve

l'ha consegnato -e magari prodotto; voi non vendete vino ma lo fate risalire, grazie alla marca, dal palato alla mente e di lì al cuore. Per tutte queste ragioni la marca deve essere vera, autentica e trasparente, effettivamente riscontrabile, con semplicità, in ciò che siamo.

Facile a dirsi, difficile a farsi. Buona fortuna.

# Scenario e prospettive del vino italiano

di Tiziana Sarnari

## Introduzione

*«Il vino, il prodotto della vite, la vite e i territori viticoli, quali frutto del lavoro, dell'insieme delle competenze, delle conoscenze, delle pratiche e delle tradizioni, costituiscono un patrimonio culturale nazionale da tutelare e valorizzare negli aspetti di sostenibilità sociale, economica, produttiva, ambientale e culturale»*

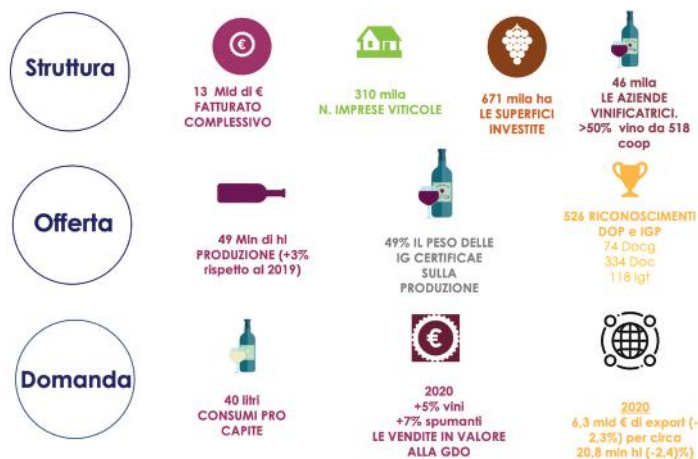
*Art.1 - Testo Unico del Vino - Legge 12 Dicembre 2016*

Il Testo Unico del Vino costituisce la codificazione della legislazione italiana in materia di produzione e commercio del vino. A mio parere, l'Articolo 1 del Testo Unico Vino, pone in essere la somma di quello che è il vino in Italia: tradizione, cultura e, soprattutto, un'attività economica.

Come tale, è importante che abbia una sostenibilità economica intersecata ad una sostenibilità ambientale e sociale.

## Le caratteristiche della filiera

Figura 1  
La struttura dell'Italia del vino nel 2020 - Fonte: ns elaborazione



### Struttura

Il mercato del vino è un mercato molto complesso. La sua complessità deriva dalla natura stessa del prodotto che non ne consente un'unica declinazione. Parliamo, infatti, di più mercati: vino da tavola, vino DOC-DOCG che conta, ad oggi, 526 denominazioni, tutti con un andamento a sé stante.

Sono 46.000 le aziende che vinificano, 310.000 le imprese viticole che lavorano su una superficie disponibile di 671.000 ettari che, dal 2015, non si è ridotta grazie alle regole dei nuovi impianti e di nuove autorizzazioni.

Il fatturato complessivo si aggira intorno ai 13 miliardi di euro. Un'altra particolarità del settore vinicolo italiano è che la metà della produzione fa capo alla cooperazione. Alcune aziende cooperative, molto grandi, sono ai primi posti per il maggior fatturato.

## Offerta

La produzione stimata (2020) è di 49 milioni di ettolitri, registrando un +3% rispetto al 2019. Il peso della produzione IG è del 49% della produzione, molto meno di quella potenziale, visto il numero eccedente di riconoscimenti (526). Il grosso della produzione, infatti, fa capo a pochissime di queste denominazioni, con un forte tasso di concentrazione.

## Domanda

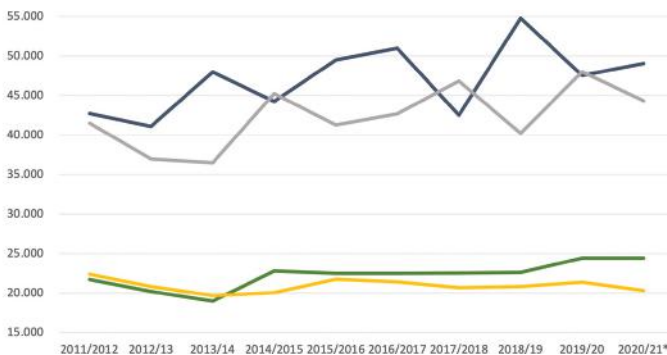
Negli anni '70 il vino era considerato un alimento al punto tale da registrare un Consumo Pro Capite (CPC) di circa 100 litri. Considerando che il CPC viene calcolato sulla popolazione totale, è intuibile che venisse consumato perlopiù dalla popolazione adulta. Oggi il CPC è sceso a circa 40 litri.

Le vendite a valore della GDO stanno crescendo, segno di un differente mix di acquisto degli italiani: calano i vini comuni a vantaggio dei vini a denominazione. Aumenta il valore del mix ma non il consumo reale di vino.

## Domanda e offerta in Italia: c'è equilibrio?

Figura 2

Le macro variabili del settore vino in Italia - Fonte: ISMEA, da Bilanci di approvvigionamento, \*previsione



La produzione italiana, qui rappresentata dalla linea blu, è da sempre legata alle mutevoli e variabili condizioni climatiche che si riflettono sulla campagna. La linea grigia, invece, rappresenta gli stock iniziali, così da poter ricavare, dalle due, l'ammontare totale della produzione disponibile ad inizio campagna.

Come si evince chiaramente dalla Figura 2, le disponibilità di stock sono molto alte: al 2019 abbiamo 48 milioni di ettolitri di scorte a fronte di una produzione che si assesta a 46 ettolitri: in cantina abbiamo più di quanto abbiamo prodotto. Al 2021 questo gap si riduce, diminuendo la quantità di stock in cantina.

**Figura 3**  
**I numeri di filiera**

		2018	2019	2020	Var. % 2020/19
<b>Struttura<sup>1</sup></b>					
aziende agricole <sup>1</sup>	(n)	310.428	310.428	310.428	-
superficie <sup>2</sup>	(ha)	657.708	666.421	671.139	0,7%
ha/azienda	(ha)	2,1	2,1	2,2	0,7%
aziende vinificatrici <sup>2</sup>		45.730	45.631	45.631	0,0%
imprese industriali <sup>3</sup>	(n)	1.807	1.807	1.807	-
addetti industria	(n)	13.124	13.124	13.124	-
<b>Offerta</b>					
produzione <sup>2</sup>	(migliaia hl)	54.783	47.533	49.066	3,2%
giacenze <sup>2</sup>	(% q.)	40.213	48.014	44.300	-7,7%
peso delle produzioni DOP		31%	34%	34%	0,0%
produzione/consumo	(% q.)	245%	210%	203%	-3,6%
fatturato industria <sup>5</sup>	(milioni euro)	13.200	13.400	11.500	-14,2%
peso sul fatturato ind. Agroalimentare	(% v.)	10,0%	10,0%	10,0%	0,0%
quota di mercato prime quattro imprese	(% v.)	9,4%	9,5%	9,5%	0,0%
<b>Scambi con l'estero<sup>6</sup></b>					
import <sup>4</sup>	(milioni di euro)	351	333	300	-9,9%
import/consumi <sup>8</sup>	(% in quantità)	9,1%	7,4%	7,2%	-2,6%
peso sul tot. agroalimentare <sup>4</sup>	(% v)	0,8%	0,7%	0,7%	-5,0%
export <sup>4</sup>	(milioni di euro)	6.236	6.432	6.285	-2,3%
peso sul tot. agroalimentare <sup>4</sup>	(% v)	14,7%	14,4%	13,9%	-3,7%
export/produzione	(% in volume)	36,0%	45,4%	40,8%	-10,1%
Saldo <sup>4</sup>	(milioni di euro)	5.885	6.099	5.985	-1,9%
saldo normalizzato	(% valore)	88,7%	89,6%	90,5%	0,9%
<b>Domanda</b>					
consumo totale apparente <sup>5</sup>	(migliaia hl)	22.542	22.600	24.200	7,1%
consumo pro capite apparente <sup>6</sup>	(litri)	37,60	37,4	40,1	7,3%
<b>Mercato</b>					
Indice dei prezzi alla produzione del vino <sup>7</sup>	(100=2010)	173,8	145,4	145,1	-0,2%
- vini comuni	(100=2010)	190,7	134,1	146,8	9,5%
- vini Igt	(100=2010)	163,8	146,1	144,3	-1,2%
- vini Doc/Docg	(100=2010)	170,4	152,2	144,8	-4,9%

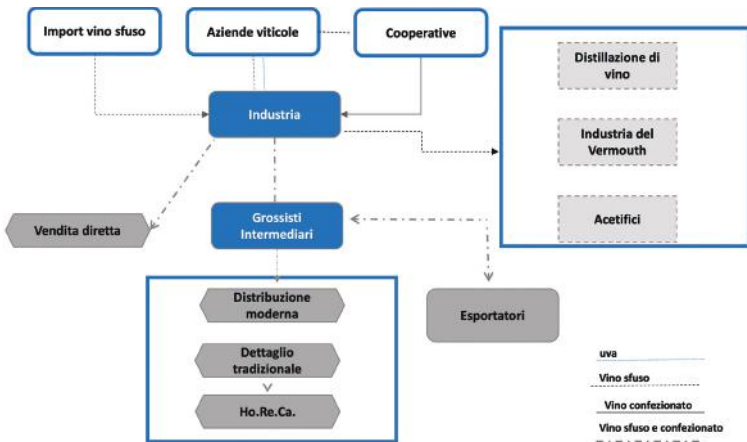
\* Istat, SPA 2013; 1) stima; 2) stima su dati Federalimentare; 3) Dati da Bilancio di approvvigionamento; 4) Consumo apparente /totale popolazione; 4) Dato delle produzioni Certificate/ produzione Istat. Solo la produzione 2017 è Agea. 5) Stime comprensive di tutte le attività enologiche dell'industria vinicola; 6) Da bilancio di approvvigionamento; 7) Ottenuto come rapporto tra il consumo apparente e la popolazione Istat aggiornata a marzo 2019; 8) Ismed;

L'origine del problema, avendo i consumi in netto calo, è che non siamo riusciti ad equilibrare il volume delle esportazioni con i volumi di produzione. Quello di cui abbiamo bisogno è aumentare la vendita all'estero e di continuare a mantenere, o aumentare i consumi interni.

Nel 2020 si stimano 6,2 miliardi di euro di export con una diminuzione pari al -2,3% rispetto all'anno precedente. Siamo il secondo esportatore al mondo, dietro alla Spagna per volumi e dietro alla Francia per valore. La Francia registra quasi 10 miliardi di euro a fronte di un export minore dell'Italia per quasi 6 milioni di ettolitre.

## I Principali attori della filiera

Figura 4  
Gli attori della filiera - Fonte: ns elaborazione

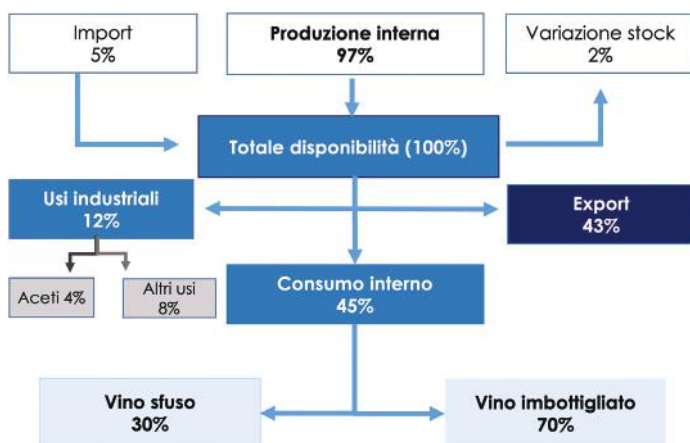


Nel seguente schema è rappresentato, in maniera estremamente semplificata, il meccanismo di funzionamento del settore vino in Italia. Semplificato al punto da consid-

erare la cooperazione compresa nell'industria di imbottigliamento. La cooperazione in Italia non segue il modello lineare di cinquanta anni fa. Per le grandi aziende è un processo molto complicato.

## I flussi della filiera vino

**Figura 5**  
**I flussi della filiera vino - Fonte: ISMEA**



Questo schema rappresenta il flusso del prodotto.

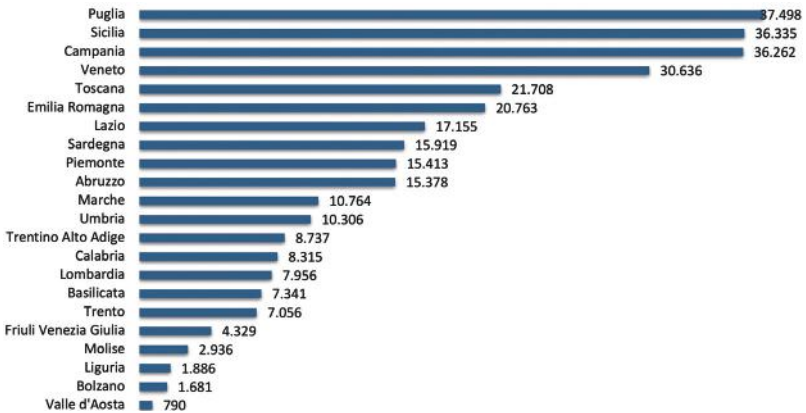
La bilancia commerciale, in realtà, è fatta quasi esclusivamente di export. Il valore dell'import, infatti, è estremamente basso: esportiamo quasi 22 milioni di ettolitri e ne importiamo 1,5. Di questo, molto è vino sfuso dalla Spagna che viene usato per blend, l'altro è Champagne e poco altro. Importiamo, sempre in minima quantità, vino imbottigliato da Francia, Cile, Australia.



## La struttura del settore

### Le aziende agricole

**Figura 6**  
Le aziende agricole - Fonte: ISMEA su dati Indagine Spa Istat, 2013



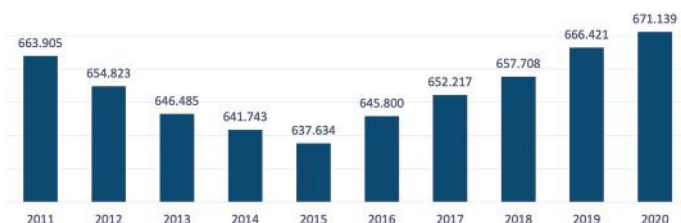
In Italia, le regioni del Sud sono quelle che contano il maggior numero di aziende, rispetto a quelle del Nord che, in termini di estensione media, sono più ridotte.

Come precedentemente accennato, fino a poco tempo fa, c'era stata una flessione considerevole delle superfici disponibili, dovuta a diversi fattori:

- Estirpazioni con premio all'inizio della programmazione dell'OCM;
- Conduttori anziani non hanno trovato l'adeguato ricambio generazionale, causando numerose dimissioni.

Il numero delle aziende vinicole è sceso in modo tendenziale fino a 310 mila. La concentrazione delle aziende ha permesso alla dimensione media di salire sopra i 2 ettari.

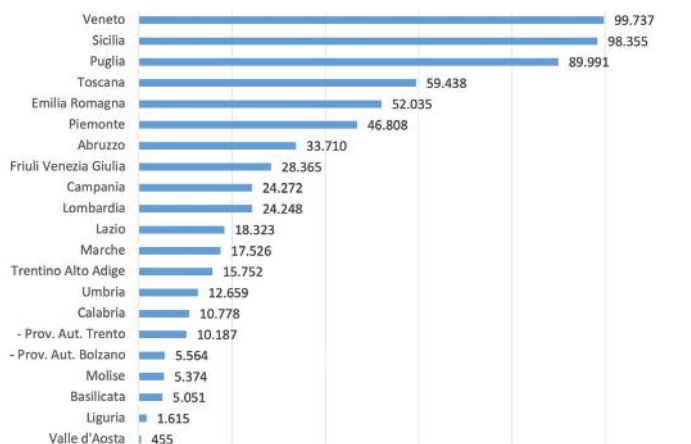
**Figura 7**  
**La superficie a vite da vino - Fonte: Ismea su dati IGEA**



Questo ha generato un riassetto importante della produzione viticola. Con la nuova legge sui diritti, dal 2016, si è registrata una crescita:

- 671.000 ettari (+0,7%) – quarto anno consecutivo di aumento delle superfici, anche grazie al nuovo sistema autorizzativo;
- Di questi 415.000 ettari sono a DOP e 98.000 a IGP;
- Aumenti della superficie del 2020 sono concentrati in: Veneto (+2,5%), +1,2% Abruzzo e Emilia Romagna; +1,0% Friuli Venezia Giulia.

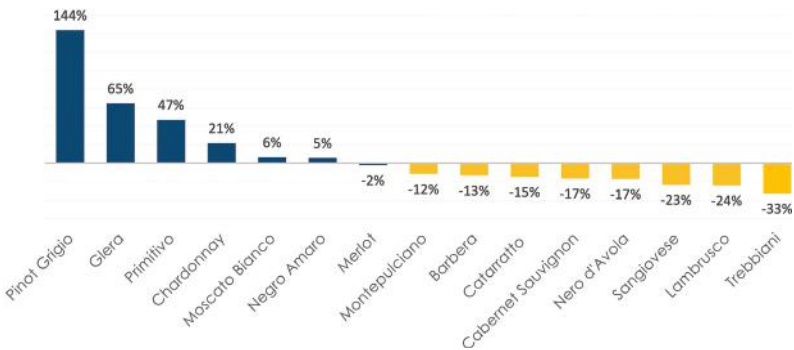
**Figura 8**  
**La distribuzione regionale del vigneto in Italia - Fonte: ISMEA su dati IGEA**



Fino al 2019, la Sicilia è stata la prima regione vitata in Italia e per anni ha potuto contare su 100 mila ettari. Continua ad essere la prima regione con vite da vino, anche se, da quattro anni è scesa sotto la soglia dei 100mila ettari. Nel 2020 è il Veneto ad aver sorpassato la Sicilia ed è diventata regione leader per superficie vitata. In effetti, Veneto e Friuli Venezia Giulia godono del cosiddetto “*effetto prosecco*” che sta collaborando ad arricchire le sue colline.

## I cambiamenti ampelografici del vigneto Italia

Figura 9  
Cambiamenti ampelografici - Fonte: ISMEA su dati IGEA



Il patrimonio varietale italiano conta nel registro nazionale delle varietà ben 504 vitigni ad uva da vino, a cui si aggiungono i 154 ad uva da tavola, contro i 341 complessivi della Francia e i 238 della Spagna. Di queste 504 ben 70 sono varietà italiane, mentre le restanti sono internazionali. In 15 anni il vitigno Italia è diventato più “bianco”. Dai dati del Censimento, nella Figura 9, c’è un confronto 2010-2015. C’è una crescita esponenziale del Pinot Grigio, a fronte di una diminuzione dei vigneti più storici, in ter-

mini di estensione. Il Sangiovese, da sempre primo vitigno in Italia, sta diminuendo le sue superfici impiantate.

## Struttura produttiva delle aziende vinificatrici

**Figura 10**  
**La struttura produttiva delle aziende vinificatrici - Fonte: ISMEA**  
**su dati IGEA**

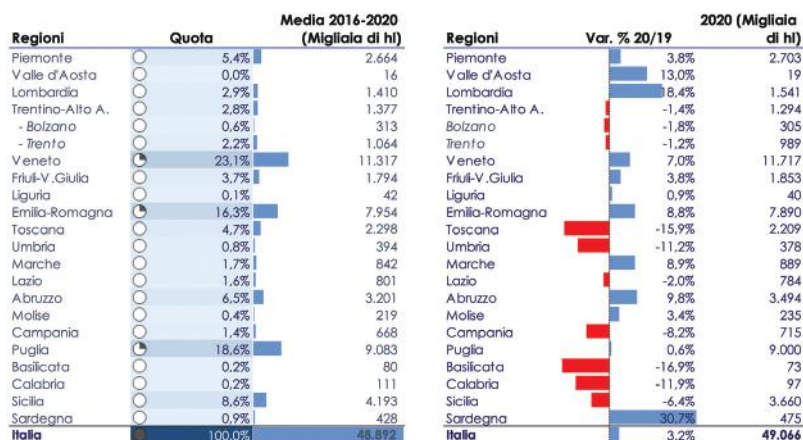
	Aziende 2010	Aziende 2015	Var.%
0 -100	51.327	34166	-33%
101-1.000	8.320	8023	-4%
1.001-10.000	2.277	2853	25%
10.001-50.000	403	468	16%
50.001-100.000	118	117	-1%
>100.000	84	106	26%
<b>Totale complessivo</b>	<b>62.529</b>	<b>45.733</b>	<b>-27%</b>

Classi di produzione (hl)	Quota aziende vinificatrici		Quota produzione	
	2010	2015	2010	2015
0-100	82%	76%	1,5%	1,1%
101-1.000	13%	17%	6,0%	5,8%
1.001-10.000	4%	5%	13,0%	15,7%
10.001-50.000	1%	1%	20,9%	20,3%
50.001-100.000	0%	0%	18,3%	15,3%
>100.000	0%	0%	40,3%	41,9%
<b>Totale complessivo</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0%</b>

Ancora nel confronto 2010-2015, le aziende che vinificano sono diminuite del 27%. Non per mancanza di possibilità, quanto piuttosto per una ristrutturazione e razionalizzazione della produzione. Al 2010 si nota una frammentazione e polverizzazione delle aziende particolarmente importante, laddove l'82% delle aziende produceva meno di 10 ettolitri di vino. Al 2015 questi valori si sono lievemente ridotti. Più del 50% della produzione afferisce al mondo della Cooperazione.

## La distribuzione regionale della produzione totale di vino

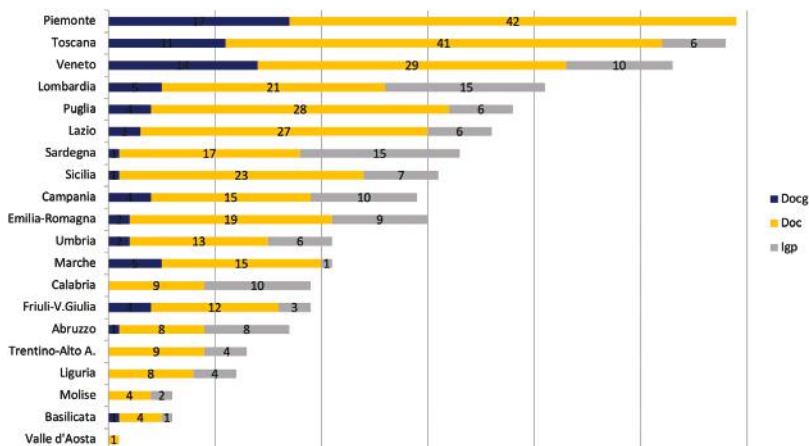
**Figura 11**  
La distribuzione regionale – Fonte: ISMEA su dati IGEA e ISTAT, \*stima



Nel 2020 la produzione si stima a 49 milioni di ettolitri (+3%). Il Veneto si posiziona saldamente al primo posto.

## I Vini DOP e IGP

**Figura 12**  
**Italia prima per numero di riconoscimenti - Fonte: ISMEA su dati Mipaaf, 2019**

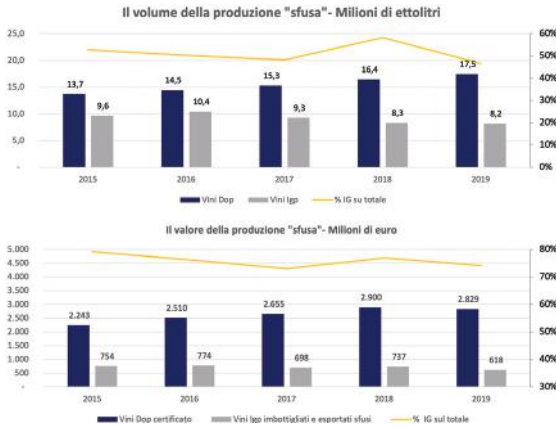


Il totale dei riconoscimenti, tra DOP e IGP, è pari a 526. Come possiamo evincere dalla figura, Toscana e Piemonte sono le regioni con il maggior numero di riconoscimenti. La particolarità sta nel fatto che, persino le regioni con una produzione inferiore, posseggono un numero consistente di denominazioni, in un'ottica di ottimizzazione. È alquanto evidente sussista un problema di sovraffollamento di denominazioni e di indicazioni. In alcuni casi, alle spalle non c'è nemmeno il supporto di una reale produzione: alcuni DOP non producono da due anni.

Vale la pena tenere su tutta questa architettura a fronte di produzioni inesistenti?

## Principali vini DOP e IGP certificati

**Figura 13 - 14 - 15**  
**“I vini DOP e IGP: produzione e valore” - Fonte: ISMEA su dati ODC**



**I principali vini DOP per volume certificato (ettolitri)**

	2018	2019	Var. % 19/18	Peso % 2019
Prosecco	3.477.344	3.670.679	5,6	21,01
Delle Venezie	1.445.424	1.802.396	24,7	10,33
Montepulciano d'Abruzzo	802.427	851.050	6,1	4,88
Chianti	707.608	740.794	4,7	4,24
Conegliano Valdobbiadene	679.828	690.648	1,6	3,98
Asti o Moscato d'Asti o Asti spumante	654.842	628.554	-4,0	3,60
Chianti Classico	262.844	244.123	-7,1	1,48
Sesave	379.325	383.105	1,5	2,21
Sicilia	790.945	820.693	3,8	4,70
Alto Adige o Dell'Alto Adige	297.261	271.472	-8,7	1,58
Trentino	328.346	316.647	-3,5	1,81
Altri vini DOP	6.413.113	7.023.524	9,3	40,28
<b>Totale comparto vini DOP</b>	<b>16.439.108</b>	<b>17.451.495</b>	<b>6,2</b>	<b>100,0</b>

**I principali vini DOP per valore del prodotto certificato (migliaia di euro)**

	2018	2019	Var. % 19/18	Peso % 2019
Prosecco	702	690	-1,7	24,1
Delle Venezie	146	179	22,6	6,3
Conegliano Valdobbiadene	148	162	10,7	5,7
Chianti	111	107	-4,0	3,8
Amarsone della Valpolicella	37	37	0,4	1,4
Chianti Classico	77	71	-8,4	2,6
Valpolicella Rosso	84	82	-2,7	3,0
Alto Adige	36	31	-13,9	1,1
Brunello di Montalcino	51	75	46,7	2,7
Barolo	68	72	5,9	2,6
Sicilia	85	89	4,8	3,2
Chianti Classico	88	88	0,0	3,2
Montepulciano d'Abruzzo	61	60	-1,6	2,2
Igarna	45	51	13,5	1,8
Trentino	51	50	-1,9	1,8
Altri	392	391	-0,3	13,3
<b>Totale vini DOP</b>	<b>2.990</b>	<b>2.829</b>	<b>-5,5</b>	<b>100,0</b>

**I principali vini IGP per volume imbottigliato (ettolitri)**

	2017	2018	2019	Var. % 19/18	Peso % 2019
Terre Siciliane	1.308.159	940.252	874.325	-7,0	11,5
Veneto	988.854	939.595	929.754	-6,5	9,7
Emilia o dell'Emilia	989.103	854.507	1.078.602	26,2	14,2
Puglia	649.165	731.742	916.126	25,2	12,1
Toscana O Toscana	565.284	604.461	590.869	-2,2	7,8
Rubicone	521.329	523.672	705.304	34,7	9,3
Provincia di Pavia	304.515	490.053	376.070	-23,4	5,0
Salento	410.158	487.799	470.601	-3,5	6,2
Trevesezze	440	359.058	420.948	17,2	5,5
Terre di Chieti	158.091	222.084	266.678	20,1	3,5
Altri	2.344.658	1.501.805	1.380.343	-8,1	16,2
<b>Totale comparto vini Igp</b>	<b>8.239.797</b>	<b>7.656.025</b>	<b>7.589.424</b>	<b>-0,9</b>	<b>100,0</b>

**I principali vini Igp per valore dell'imbottigliato (migliaia di euro)**

	2017	2018	2019	Var. % 19/18	Peso % 2019
Puglia	27	56	68	21,0	12,5
Terre Siciliane	107	94	66	-30,0	12,2
Emilia o dell'Emilia	42	68	59,3	-13,0	11,0
Toscana O Toscana	45	66	59	-10,0	10,9
Veneto	79	92	42	-54,0	7,9
Rubicone	22	29	39	35,0	7,3
Salento	28	35	36	9,0	6,6
Trevesezze	35	35	35	0,0	6,5
Vigneti delle Dolomiti	24	21	19	-7,0	3,5
Provincia di Pavia	15	29	19	-36,0	3,5
Altri	190	117	98	-16,0	16,1
<b>Totale vini Igp</b>	<b>580</b>	<b>646</b>	<b>539</b>	<b>-17,0</b>	<b>100,0</b>

Considerando i dati di produzioni certificate, le prime dieci indicazioni realizzano il 60% della produzione, a valore, però, le altre produzioni fanno il 35%.

Ismea fornisce una rete di rilevazione dei prezzi adottata sia per vini da tavola che per i vini DOC. Per conoscere il valore, raggruppiamo i prezzi dei vini e li moltiplichiamo per la quantità.

Viste le quantità a valore, il prosecco è il primo in assoluto. Il caso delle Venezie è alquanto singolare, sono da solo due anni sul mercato ma il loro Pinot Grigio è già diventato la seconda DOP in Italia.

A maggior ragione se consideriamo che il Pinot Grigio, rispetto al prosecco che è solo italiano, è prodotto anche all'estero e, per questo, avrà molti più competitor sul mercato internazionale.

Le IGP sono ancora più concentrate: le prime 10 fanno più dell'80% della produzione sia a volume che a valore.

Nel caso delle IGP, essendoci stato un cambiamento dei disciplinari, c'è stato un aumento delle DOC a discapito delle IGT – come nel caso dell'IGT Delle Venezie che è passato a DOC, o come il Sicilia IGT, passato a Sicilia DOC. Inoltre, a fronte di un potenziale di 15 milioni di ettolitri, solo metà della produzione ha ottenuto il riconoscimento IGT.



## Volume delle DOP e IGP per regione: volume e valore

Figura 16 - 17

Il volume delle DOP e IGP per regione, 2019 - Fonte: ISMEA su dati Odc

Il volume della produzione di vini Dop e Igp per regione 2019 (migliaia di ettolitri)

	Produzione certificata Dop 2019	Produzione imbottigliata Igp 2019
Piemonte	1.816	-
Valle d'Aosta	13	-
Lombardia	663	440
Trentino Alto Adige	882	224
Veneto	6.642	989
Friuli Venezia Giulia	1.523	195
Liguria	31	1
Emilia-Romagna	810	1.800
Toscana	1.422	600
Umbria	110	122
Marche	296	156
Lazio	311	165
Abruzzo	1.086	329
Molise	12	19
Campania	203	150
Puglia	334	1.413
Basilicata*	23	20
Calabria	36	41
Sicilia	972	876
Sardegna	267	49
<b>Italia</b>	<b>17.451</b>	<b>7.589</b>

Il valore della produzione di vini Dop e Igp per regione 2019 (milioni di euro)

	Produzione certificata Dop 2019	Produzione imbottigliata Igp 2019
Piemonte	366	
Valle d'Aosta	4	
Lombardia	131	23
Trentino Alto Adige	178	21
Veneto	1.212	83
Friuli Venezia Giulia	224	16
Liguria	8	0
Emilia-Romagna	52	100
Toscana	305	60
Umbria	12	10
Marche	28	10
Lazio	20	8
Abruzzo	71	16
Molise	1	1
Campania	24	13
Puglia	31	105
Basilicata	3	1
Calabria	5	3
Sicilia	100	66
Sardegna	52	4
<b>Italia</b>	<b>2.829</b>	<b>539</b>

Il Veneto primo in assoluto. Emilia Romagna la seconda ma più grazie alle IGT che non alle DOP e via via le

altre. Il volume, calcolato in migliaia di ettolitri, mentre il valore è calcolato sul prodotto sfuso, applicando il prezzo alla produzione dei volumi certificati per le DOP, ai vini imbottigliati per le IGP ai quali viene sommato il valore *ex fabrica* dell'IGP esportato fuso.

## Il commercio estero dell'Italia

### *La bilancia commerciale*

**Figura 18**  
**La bilancia commerciale italiana - Fonte: ISMEA su dati ISTAT**

	Migliaia di ettolitri			Migliaia di euro		
	export	import	saldo	export	import	saldo
2011	23.238	2.412	20.826	4.405	298	4.107
2012	21.227	2.756	18.471	4.695	306	4.389
2013	20.254	2.692	17.562	5.041	322	4.719
2014	20.413	2.753	17.661	5.114	303	4.812
2015	20.078	2.779	17.299	5.392	325	5.066
2016	20.644	1.703	18.941	5.627	307	5.321
2017	21.477	2.076	19.401	6.005	320	5.685
2018	19.601	2.048	17.552	6.236	351	5.886
2019	21.358	1.552	19.806	6.432	333	6.098
2020	20.835	1.745	19.090	6.285	300	5.984
<b>Var. 20/19</b>	<b>-2,4%</b>	<b>12,4%</b>	<b>-3,6%</b>	<b>-2,3%</b>	<b>-9,9%</b>	<b>-1,9%</b>

Al 2019, l'Italia consolida il suo ruolo di secondo paese esportatore mondiale sia in volume che in valore. Il 2019 ha segnato una decisa ripresa delle esportazioni in volume (+10%), a fronte di un ulteriore incremento del valore stimato a 6,4 miliardi di euro (+2,7%).

C'è stata una crescita importante delle esportazioni, ma meno di quanto ci si aspettasse.

Ciò che ha rallentato la crescita è dovuto al fatto che la più grande economia al mondo, la Cina, di cui siamo il 5°

fornitore, importa il vino dalla Francia e/o dall'Australia.

C'è una costante crescita dell'export a valore dovuta al fatto che è cambiato il mix delle esportazioni. Fino a venti anni fa, infatti, esportavamo principalmente vino sfuso e da tavola. Con la crescita del settore è conseguentemente cresciuta la cultura del vino in Italia, poi trasmessa anche ai nostri acquirenti esteri. Sono cresciute le denominazioni e la proporzione tra vino imbottigliato a denominazione e vino comune è cambiata. La dinamica dell'export è spinta soprattutto dagli spumanti.

Nel 2020, l'Italia riconquista il suo ruolo di primo paese esportatore mondiale in volume mentre resta secondo in valore. Il 2020 ha segnato per l'Italia, causa pandemia, una flessione contenuta sia in volume che in valore.

### Export italiano per segmento

Figura 19

L'export italiano di vino per segmento - Fonte: ISMEA su dati ISTAT

	Ettolitri			Migliaia di euro		
	2019	2020	Var.%	2019	2020	Var.%
Dop	10.085.873	10.346.818	2,59%	4.159.363	4.039.290	-2,9%
Fermi	6.101.898	6.310.483	3,4%	2.619.339	2.583.060	-1,4%
Frizzanti	637.609	689.663	8,2%	188.065	188.683	0,3%
Spumanti	3.346.366	3.346.673	0,0%	1.351.959	1.267.548	-6,2%
Igp	5.043.887	5.175.619	2,6%	1.482.042	1.499.298	1,2%
Fermi	4.179.072	4.250.386	1,7%	1.295.691	1.299.486	0,3%
Frizzanti	763.123	827.655	8,5%	158.035	175.644	11,1%
Spumanti	101.692	97.578	-4,0%	28.316	24.167	-14,7%
Comuni	4.844.190	4.167.920	-14,0%	545.828	516.651	-5,3%
Fermi	3.881.752	3.288.716	-15,3%	315.420	301.954	-4,3%
Frizzanti	374.190	365.997	-2,2%	73.385	70.412	-4,1%
Spumanti	588.248	513.207	-12,8%	157.023	144.285	-8,1%
Varietali	1.036.975	779.993	-24,8%	137.747	110.130	-20,0%
Fermi	875.557	634.438	-27,5%	90.585	71.220	-21,4%
Frizzanti	18.545	20.645	11,3%	5.434	4.278	-21,3%
Spumanti	142.872	124.910	-12,6%	41.728	34.632	-17,0%
Altre Dop+Igp	69.830	71.793	2,8%	62.446	68.072	9,0%
Mosti	277.141	292.731	5,6%	44.195	51.248	16,0%
<b>Totale</b>	<b>21.357.896</b>	<b>20.834.875</b>	<b>-2,4%</b>	<b>6.431.622</b>	<b>6.284.689</b>	<b>-2,3%</b>

I vini DOP sono quasi arrivati oltre i 10 milioni e mezzo di ettolitri a fine anno, raddoppiando i vini comuni. Fino

a venti anni fa, la proporzione era esattamente all'inverso. Gli spumanti risentono positivamente dell'effetto prosecco, anche se il sistema Asti, altro pilastro dello spumante italiano, non sta riportando i risultati sperati, in termini di esportazioni.

**Figura 20**  
**Esportazioni: principali clienti - Fonte: ISMEA su dati ISTAT**

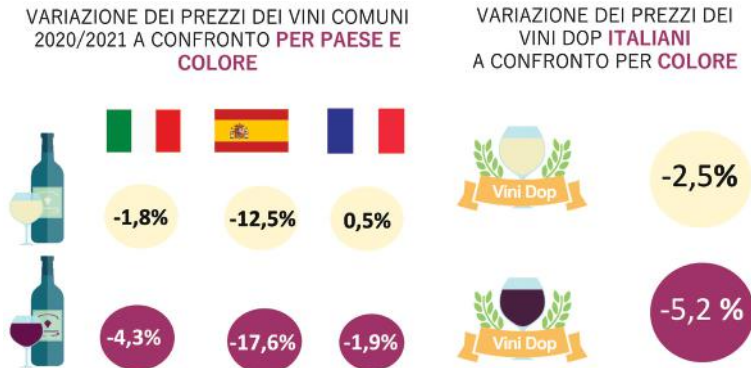
	Ettoltri			Migliaia di euro		
	2019	2020	Var.%	2019	2020	Var.%
<b>EXTRA-UE</b>	<b>10.513.645</b>	<b>10.374.191</b>	<b>-1,3%</b>	<b>3.987.560</b>	<b>3.824.466</b>	<b>-4,1%</b>
<b>UE</b>	<b>10.844.251</b>	<b>10.460.684</b>	<b>-3,5%</b>	<b>2.444.061</b>	<b>2.460.224</b>	<b>0,7%</b>
Stati Uniti	3.479.401	3.453.494	-0,7%	1.539.577	1.453.822	-5,6%
Germania	5.778.049	5.582.013	-3,4%	1.034.789	1.074.953	3,9%
Regno Unito	2.795.114	2.747.627	-1,7%	762.988	714.179	-6,4%
Svizzera	741.422	757.396	2,2%	380.909	382.107	0,3%
Canada	777.134	782.736	0,7%	341.871	346.577	1,4%
Paesi Bassi	472.431	553.620	17,2%	164.742	193.644	17,5%
Svezia	498.534	566.297	13,6%	180.356	189.117	4,9%
Francia	964.251	737.241	-23,5%	206.897	178.762	-13,6%
Giappone	480.726	393.478	-18,1%	182.308	153.988	-15,5%
Danimarca	381.079	391.657	2,8%	148.852	148.254	-0,4%
Belgio	403.351	469.983	16,5%	139.900	145.067	3,7%
Russia	528.159	504.662	-4,4%	130.737	125.997	-3,6%
Norvegia	229.609	313.476	36,5%	94.822	122.708	29,4%
Austria	480.482	447.743	-6,8%	106.889	104.379	-2,3%
Cina	363.986	247.390	-32,0%	133.479	98.131	-26,5%
Polonia	261.059	266.736	2,2%	75.750	74.191	-2,1%
Australia	143.788	150.901	4,9%	63.476	65.147	2,6%
Repubblica ceca	280.744	292.040	4,0%	53.184	53.364	0,3%
Finlandia	98.776	113.456	14,9%	40.662	45.076	10,9%
Corea del Sud	66.304	79.877	20,5%	33.154	43.046	29,8%
Lettonia	126.488	126.588	0,1%	41.105	42.912	4,4%
Altri	2.007.009	1.856.464	-7,5%	575.175	529.268	-8,0%
<b>Mondo</b>	<b>21.357.896</b>	<b>20.834.875</b>	<b>-2,4%</b>	<b>6.431.622</b>	<b>6.284.689</b>	<b>-2,3%</b>

Il nostro maggior cliente è la Germania che, tendenzialmente, importa sia vini sfusi che imbottigliati e li riesporta in paesi del Nord Europa. Ad oggi, il Regno Unito, causa Brexit, rappresenta ancora un'incognita consistente. Negli Stati Uniti le importazioni, sia dall'Italia che dalla Francia, registrano una diminuzione. A mio parere, la disponibilità di vino in stock non si è rivelata essere in equilibrio con l'effettivo consumo. Per questo motivo la domanda dagli USA, dalla Cina e dal Regno Unito, ha subito un rallentamento.

## I prezzi alla produzione

Abbiamo già precedentemente parlato della multivariata natura del mercato del vino. Il nostro mercato dei vini comuni ha la sua fondamentale concorrenza in Spagna. La Francia, invece, non ha molta produzione sui vini da tavola, ne esporta poco ma ne importa molto. Quindi, per questa fascia di prodotto, non dobbiamo considerarlo un competitor temibile.

**Figura 21**  
**Variazione dei prezzi a confronto - Fonte: ns elaborazione**

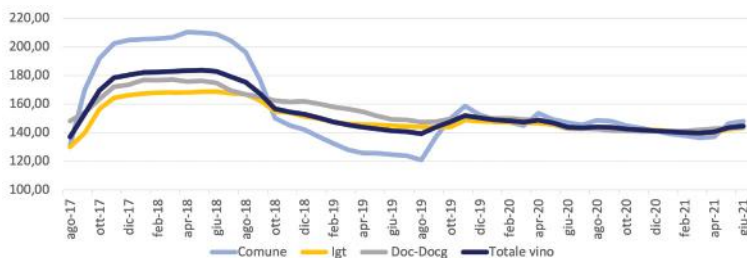


Nel confronto tra Spagna e Italia sui vini comuni al 2020/2021 si nota che: i vini bianchi sono diminuiti del -1,8% in Italia e del -12,5% in Spagna, mentre i vini rossi un -4,3% Italia e -17,6% Spagna.

L'andamento dei vini comuni è molto più altalenante rispetto a quello delle DOP e IGT che è più piatto, avendo le DOP un mercato quasi indipendente dal resto del vino. In un anno come il 2019, in cui i prezzi sono diminuiti molto, i top bianchi sono diminuiti del 2,5% e i rossi del 5,2%.

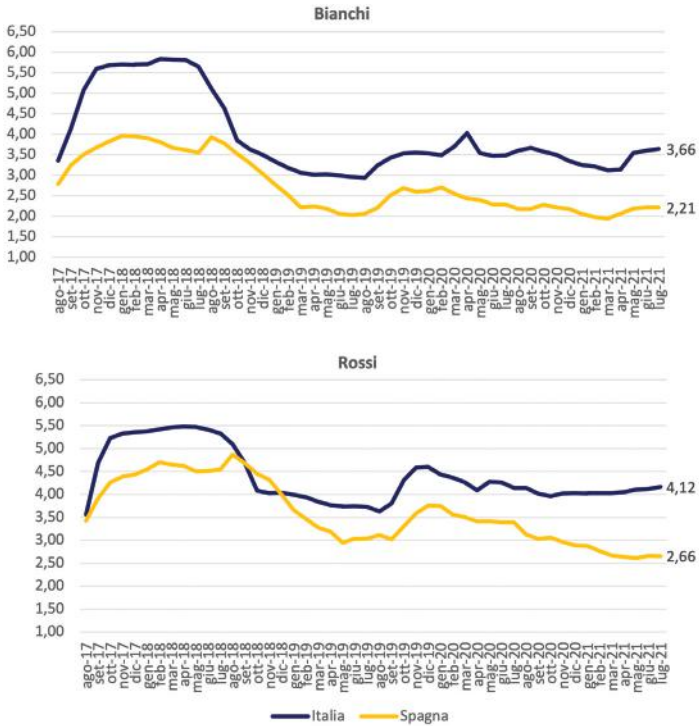
Il 2019 lasciava alle sue spalle un anno in cui la produzione aveva raggiunto il picco massimo degli ultimi dieci anni: 55 milioni di ettolitri. Per cui dimostra che i vini DOP hanno un mercato che non dipende strettamente dalle disponibilità reali di prodotto. Il segmento delle DOP, grazie al plus della qualità e dell'origine italiana sui mercati internazionali, riesce ad avere normalmente performance commerciali migliori rispetto ai vini da tavola. Nel periodo Covid-19 hanno sofferto la chiusura del canale HORECA.

**Figura 22**  
**I diversi mercati del vino - Fonte: ISMEA**



È sempre più evidente come non si possa più parlare del «mercato del vino» ma «dei mercati del vino». I vini comuni subiscono la pressione dei competitor ed hanno una variabilità di listini molto elevata, mentre i vini DOP risultano più stabili o quantomeno con una variabilità mediamente più bassa dei vini comuni. All'interno dei vini DOP, peraltro, ogni vino ha un mercato e un comportamento a sé. I vini IGT, di norma, hanno andamenti simili ai vini comuni ma con oscillazione dei prezzi meno ampie.

**Figura 23**  
**La variabilità dei prezzi dei vini comuni - Fonte: ISMEA**



**Prezzi alla produzione di vini comuni per campagna**  
**Ago-Lug ettogrado**

	2019/2020	2019/2020	Var. %
<b>Italia</b>			
Bianco	3,49	3,43	-1,8%
Rosso e rosato	4,23	4,05	-4,3%
<b>Spagna</b>			
Bianco	2,44	2,14	-12,5%
Rosso e rosato	3,43	2,83	-17,6%

In una rappresentazione sicuramente fin troppo semplicistica si evidenzia che:

- I prezzi alla produzione non hanno le performance sperate perché, di fatto, le disponibilità non sono calate causa giacenze abbondanti;
- Non c'è dinamicità sul fronte della domanda sia interna che estera, anche a causa del Covid-19.

## Consumo interno

**Figura 24**  
**I consumi totali di vino in Italia - Fonte: Stima ISMEA su Bilancio d'approvvigionamento. Per IG si intendono i vini effettivamente certificati**



Il mercato nazionale, dopo una lunga fase di contrazione, è tornato a stabilizzarsi.

Nel frattempo, però, sono mutati gli stili di vita e di consumo del vino portando a radicali cambiamenti nel paniere della domanda, sempre più orientata al segmento dei vini IG con un deciso ridimensionamento dei vini comuni che restano, pur sempre, una fetta importante del consumo, soprattutto nella fascia daily. Il 2020, causa anche il lockdown, ha visto crescere molto soprattutto i consumi do-



mestici legati agli acquisti nei format della GDO. Già dalla primavera 2021 tale fenomeno si è attenuato grazie alla riapertura, seppur graduale, del canale Horeca

## Il contesto internazionale e gli scenari futuri

### *Il ruolo dell'Italia*

L'Italia è, da sempre, uno dei principali player del settore vinicolo mondiale. Da qualche anno conferma la propria leadership produttiva mentre sul fronte del commercio estero si posiziona seconda a valore, dietro la Francia, e seconda a volume dopo la Spagna. Il tendenziale calo dei consumi interni, parallelamente al deciso aumento della domanda statunitense, ha fatto scivolare l'Italia al terzo posto tra i paesi consumatori.

### *I consumi mondiali*

Figura 25

**I consumi mondiali - Fonte: Previsione ISMEA su Modello Anderson, 2019, \*provvisorio Maggio 2019, \*\*Previsione - ISMEA su Modello Anderson, 2018**

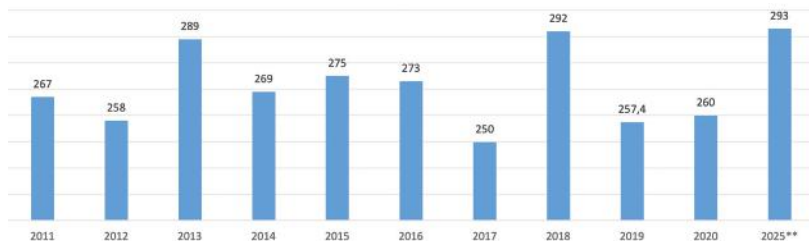


Le proiezioni al 2025 del consumo evidenziano, invece, modifiche delle quote dei singoli Paesi, rispetto all'anno base, abbastanza marcate. Gli USA, la Francia e la Germania detengono i primi tre posti per il consumo di fine wine, ma il Canada supera di poco l'Italia al quarto posto, almeno in termini di valore. Anche per il vino commercial premium, la Cina rafforza il suo primato sopra gli USA, mentre il Regno Unito si trova allineato con la Germania per il terzo posto. Nell'Europa Occidentale e nei Paesi del Nuovo Mondo nell'emisfero Sud i fine wine sostituiranno in parte i vini più economici a sostanziale stabilità dei volumi. Importante il contributo alla crescita dei consumi dell'Africa (in particolare l'Africa Sub-sahariana) e dell'insieme dei mercati minori.

## Produzione mondiale

**Figura 26**

**Fonte: Ismea su dati OIV; \*Stima ottobre2019; \*\*Previsione: Ismea su Modello Anderson 2018, considerando anche produzione per utilizzo industriale**



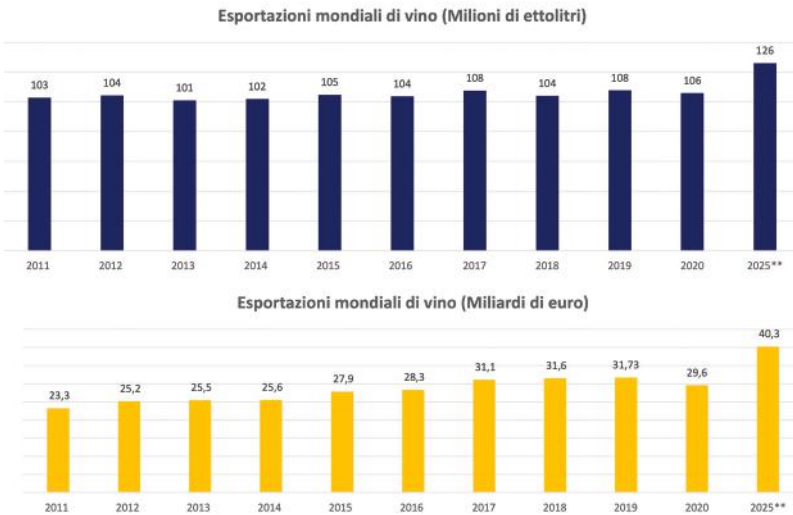
Il 60% della produzione mondiale è all'interno dell'Unione Europea concentrata in Italia, Spagna e Francia. Per il 2025 le previsioni mondiali di produzione si attestano a 293 milioni di ettolitri.

Il 2019 è stato un anno pessimo per tutta l'Unione Europea: un -15% in Francia, un -16% in Italia, -23% Spagna, -1% Nuovo Mondo. Nel 2019 l'Italia si conferma il primo produttore mondiale di vino, ma la leadership non basta. Nel 2020 un ribaltamento estremamente positivo in termini di produzione: +6% UE; +3% Italia; +11% Francia; +21% Spagna; -10% Nuovo Mondo. Anche nel 2020 l'Italia si conferma il primo produttore mondiale di vino.

## Gli scambi mondiali di vino

Figura 27

Gli scambi mondiali di vino - Fonte: ISMEA su dati OIV, su modello Anderson 2018



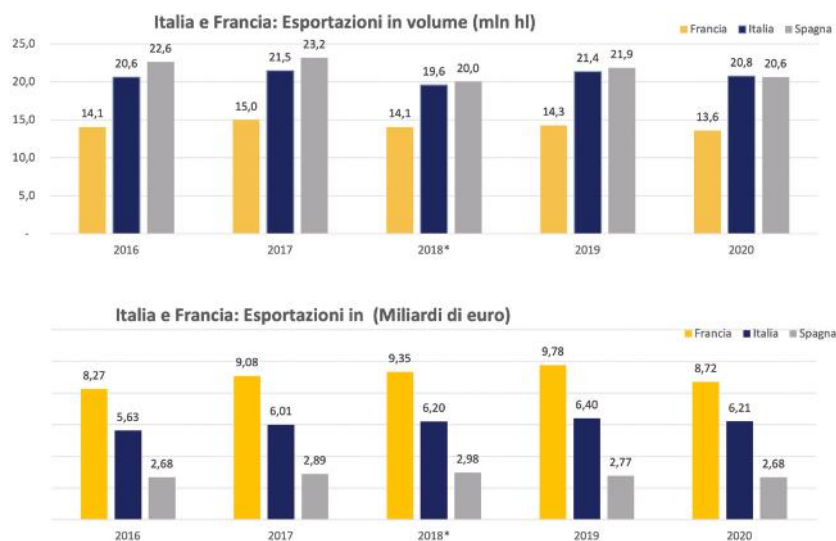
Sulle esportazioni mondiali di vino c'è un problema di sovrastima sul 2025. Il modello si è basato su condizioni che oggi non sussistono più. Le previsioni economiche

sono fatte sui dati del passato e, per definizione, sono sbagliate. La crisi del 2007 ha dimostrato che questa logica non funziona più, poiché la globalizzazione economica è strutturalmente cambiata.

L'Italia, nello specifico, è in tutte le fasce di prezzo e su tutti i mercati. Abbiamo un'esigenza estrema di segmentazione che si declini da paese a paese. Non c'è più una conoscenza per il vino che sia comune a tutti.

## L'export dei principali competitor mondiali

**Figura 28**  
**Il confronto Italia-Francia - Fonte: ISMEA su dati IHS/Gta e OIV;**  
**\*provvisorio**



Nel 2019 la Francia ha superato i 9,7 miliardi di euro mettendo a segno una progressione del 4%, per poi diminuire ad 8,7 miliardi di euro. L'Italia ha sfiorato i 6,5

(+2,7%) per poi subire anch'essa una regressione a 6,2 miliardi di ettolitri. La Spagna è rimasta sotto la soglia dei 3 miliardi di euro (-7%) anche nel 2020. In volume regressione per Italia e Spagna.

**Figura 29**

**La segmentazione della crescita - Fonte: Elaborazioni RRN/ ISMEA su Dati Anderson et al. 2011,2017 \*Il modello non tiene in considerazione la quota di produzione destinata all'industria**

	Volumi(milioni hl)			Valori (miliardi \$*)		
	2014	2025	Δ%	2014	2025	Var. %
<b>Produzione*</b>						
<b>Non premium</b>	94,0	88,0	-6%	10,1	9,6	-5%
<b>Commercial premium</b>	99,0	118,0	19%	26,2	42,3	61%
<b>Fine wine</b>	56,0	66,0	18%	39,2	62,3	59%
<b>Totale</b>	<b>249,0</b>	<b>273,0</b>	<b>10%</b>	<b>75,6</b>	<b>114,3</b>	<b>51%</b>
<b>Esportazione</b>						
<b>Non premium</b>	42,0	40,0	-5%	4,4	4,5	2%
<b>Commercial premium</b>	46,0	56,0	22%	11,6	18,8	62%
<b>Fine wine</b>	24,0	30,0	25%	17,2	28,8	67%
<b>Totale</b>	<b>111,0</b>	<b>126,0</b>	<b>14%</b>	<b>33,1</b>	<b>52,1</b>	<b>57%</b>

Pe concludere, secondo il modello sviluppato da Anderson, lo scenario del 2025 ed il relativo paniere d'offerta, saranno caratterizzati da:

- **Crescita del volume di produzione** (e consumo), in 11 anni, del 9%;
- Sostanzialmente invariate le quote dei vari Paesi sulla produzione globale di vino; fa eccezione la Cina poiché si ipotizza un'espansione dei vitigni più rapida che altrove;
- **Cambia il paniere dell'offerta mondiale:**
  - a. -6% per quanto riguarda il volume del vino **non premium**;

- b. +20% i vini commerciali premium e fine. In termini di valore si registrano alcune variazioni più marcate;
  - c. **Il valore della produzione e del consumo: +50%**
  - d. -5% non premium;
  - e. +50% e +60% per i commercial premium e *fine wine*.
- Francia e USA conservano i due posti più alti nella classifica globale della produzione dei *fine wine*;
  - Spagna e Italia si posizionano ai primi due posti per vini non-premium;
  - Italia detiene le quote maggiori in valore e volumi per i commerciali premium; secondo e terzo posto sono occupati da Cina e Francia, con la Cina seconda in valore e terza in volume (nell'ipotesi che in questo Paese si determini una crescita della quota dei vini non-premium e commercial premium sulla propria produzione più rapida che negli altri Paesi).

**Tabella 1**  
**Alcuni scenari possibili - Fonte: ns elaborazione**

Scambi internazionali	Il consumo
<p><i>Sul fronte export:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Francia e Italia accrescono le quote, già predominanti; nelle esportazioni di fine wine;</li> <li>• Italia consolida il primato, davanti alla Francia nella categoria dei commercial premium;</li> <li>• Spagna consolida il primato, davanti a Italia, l'Australia e il Cile, nei vini non premium.</li> </ul> <p><i>Sul fronte import:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fine: gli USA si confermano come il principale importatore di fine wine sia nel 2014 che nel 2025; ma le posizioni successive in termini di valore mutano: da Canada, Germania e Regno Unito nel 2014 a Regno Unito, Canada, Germania nel 2025;</li> <li>• Commercial premium, dove il Regno Unito è importatore dominante, la Cina, raggiunge la seconda posizione seguita nell'ordine da USA e Germania;</li> <li>• Non premium, nel 2014 la Germania era al primo posto seguita dalla Francia in termini di volume e dal Regno Unito in termini di valore. Nel 2025, tuttavia, il Regno Unito dovrebbe rimpiazzare la Germania al primo posto in termini di valore; questo però solo se la Brexit non avrà effetti significativi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le proiezioni al 2025 del consumo evidenziano, invece, modifiche delle quote dei Singoli Paesi rispetto all'anno base abbastanza marcate;</li> <li>• Cina raggiunge il posto dopo gli USA e davanti alla Francia e alla Germania, mentre il Regno Unito supera leggermente l'Italia per collocarsi al quinto posto;</li> <li>• Gli USA, la Francia e la Germania detengono i primi tre posti per il consumo di fine wine, ma il Canada supera di poco l'Italia al quarto posto, almeno in termini di valore;</li> <li>• Anche per il vino commercial premium, la Cina rafforza il suo primato sopra gli USA, mentre il Regno Unito si trova allineato con la Germania per il terzo posto;</li> <li>• Nell'Europa Occidentale e nei Paesi del Nuovo Mondo nell'emisfero Sud i fine wine sostituiranno in parte i vini più economici a sostanziale stabilità dei volumi. Importante il contributo alla crescita dei consumi dell'Africa (In particolare Africa sub-sahariana e dell'insieme dei mercati minori.</li> </ul>

# La marca come valore patrimoniale

*di Pietro Mastrapasqua*

## Introduzione

L'impresa è un soggetto dotato di autonomia operativa al pari di tutti gli altri. Essa è formata da gruppi di uomini/donne che seguono una logica molto precisa e rigorosa: la logica del far tornare i conti.

In questo contesto economico-finanziario si inserisce il valore del marchio che costituisce un elemento del patrimonio di impresa, talvolta più importante di quello che potrebbe essere un vigneto o la cantina stessa.

La marca è un grande contenitore (aspetti distintivi della comunicazione visiva, storia dell'azienda, esperienza vissuta dai clienti, livello di notorietà, reputazione nel web, risultati delle campagne pubblicitarie, aspettative dei potenziali clienti, valori percepiti dai clienti e dagli stakeholders) e, in esso, racchiude il marchio.

Nell'organizzazione d'impresa troviamo profili professionali di natura contabile, giuridica, fiscale e, in nessuna di queste aree, si ritrova il termine marca quanto piuttosto, in tema di bilancio, si parla del valore del marchio.

Il marchio è un bene immateriale (intangibile) che si può registrare, la Marca no. Con la registrazione, il codice dei diritti di proprietà industriale conferisce diritti esclusivi connessi al **Marchio** di impresa.

Secondo le disposizioni civilistiche, i marchi sono disciplinati:



- Dagli Art. 2569-2574 del CC;
- Dal D.lgs. 10 febbraio 2005, n.30 (“Codice della proprietà industriale”).

### **Acquisizione e contabilizzazione di un marchio**

L’acquisizione di un marchio può avvenire con le seguenti modalità:

- Acquisto a titolo oneroso;
- Produzione interna;
- Licenza d’uso;
- Concessione a titolo gratuito.

È importante specificare che la redazione di un bilancio può seguire principi contabili nazionali (OIC) e principi contabili internazionali (IAS). Indipendentemente dalle modalità sopra riportate, il Marchio contabilmente si può rilevare tra le immobilizzazioni immateriali, solo se acquisito a titolo oneroso (OIC 24, IAS 38) o se prodotto internamente (OIC 24).

Nel caso dell’acquisto del Marchio è previsto l’inserimento della voce in bilancio per entrambi i principi, mentre se il Marchio è stato prodotto internamente, i principi contabili internazionali non consentono di contabilizzarlo.

Il Marchio può essere rivalutato, rispetto al costo, solo se la legge lo prevede o lo consente.

**Tabella 1**  
**La marca come valore patrimoniale nel Codice Civile - Fonte: ns elaborazione**

Art. 2424 del Codice Civile (Contenuto dello Stato Patrimoniale) Attivo:	Art. 2425 del Codice Civile (Contenuto dello Conto Economico)	Art. 2427 del Codice Civile (Contenuto della Nota Integrativa)	Art. 2426 del Codice Civile (Criteri di valutazione)
B) Immobilizzazioni; B.I - Immobilizzazioni immateriali; B.I.4) Concessioni, licenze, Marchi e diritti simili.	B) Costi della produzione; B.10) Ammortamenti e svalutazioni; B.10.a) Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali; B.10.c) Altre svalutazioni delle immobilizzazioni.	2) I movimenti delle immobilizzazioni (costo, rivalutazioni, ammortamenti, svalutazioni, acquisizioni, alienazioni); 3-bis) La misura e le motivazioni delle riduzioni di valore applicate alle immobilizzazioni immateriali facendo riferimento a loro: concorso alla futura produzione di risultati economici, durata utile, valore di mercato, influenza sui risultati economici dell'esercizio.	1) Le immobilizzazioni sono iscritte al costo di acquisto (compresi costi accessori) o di produzione (compresi costi imputabili, oneri finanziari); 2) Il costo delle immobilizzazioni immateriali deve essere ammortizzato in relazione alla residua possibilità di utilizzo; 3) L'immobilizzazione durevolmente di valore inferiore rispetto a quello di bilancio deve essere iscritta a tale minor valore. Il minor valore non può essere mantenuto nei successivi bilanci se vengono meno i motivi della rettifica effettuata.

## **Ammortamento**

Una volta contabilizzato, il Marchio, secondo le disposizioni civilistiche (art. 2426 del Codice Civile), deve essere sottoposto al processo di ammortamento.

L'ammortamento segue il concetto generale di "vita utile" del bene immateriale. In alcuni casi questa si identifica con il periodo di produzione e commercializzazione in

esclusiva dei prodotti cui il Marchio si riferisce. Il costo del marchio, ai fini interni, viene ammortizzato lungo l'asse temporale: se si utilizza il Marchio per dieci anni e, per esso, ho affrontato una spesa di dieci milioni di euro, ogni anno inserirò nel bilancio 1 milione di euro come costo di ammortamento e, per la fine del decennio, avrò estinto il costo. Ma, se il marchio viene acquisito, e non prodotto internamente, e non penso di terminarne l'utilizzo, per quanti anni dovrò ammortizzarlo? I principi contabili nazionali pongono come limite massimo della vita utile del marchio venti anni (OIC 24).

A livello internazionale si fa una distinzione: se la vita del Marchio è definita temporalmente può essere ammortizzato. Il Marchio con una vita utile indefinita non è ammortizzato.

## **Monitoraggio del valore**

Per quale ragione ci si sofferma sul valore del Marchio nel bilancio? La verità è che, sia in Italia che all'estero, a volte si tende a super valutare il patrimonio, gonfiando l'attivo con l'espedito dell'intangibilità.

Il bilancio non è fatto solo di stato patrimoniale e conto economico, ma anche di nota integrativa. Oltre alla relazione sulla gestione, la nota contiene tutto quel che non può essere espresso in numeri. Se si ritiene che il Marchio, già ammortizzato e al quale è già stato assegnato un valore, possa aver incrementato il proprio valore, ciò può essere riportato nella nota integrativa.

Attraverso la nota integrativa si può comunicare agli stakeholders come è stato valutato il valore del Marchio e l'attività di pubblicità ad esso inerente.

Naturalmente il valore contabile del Marchio dovrà

essere costantemente monitorato e, pertanto, ogni anno il “valore recuperabile” dovrà essere rilevato e confrontato con il valore contabile.

Nel caso in cui il primo valore fosse inferiore al secondo, si dovrà procedere a svalutare il bene immateriale per poi procedere al calcolo dei nuovi ammortamenti.

Quanto sopra dovrà essere analiticamente esposto nella nota integrativa.

Il Calcolo del “valore recuperabile” del Marchio segue il metodo *dell'impairment test* (OIC 9, IAS 36). Si tratta di un confronto del valore contabile con il valore recuperabile calcolato come il maggiore tra il *fair value* e il *value in use*.

Il *fair value* è il valore ottenibile dalla vendita del Marchio, dedotti i costi necessari per effettuare la stessa (transazioni similari su mercato attivo). Il *value in use* è dato dal valore attuale dei flussi di cassa (*cash flow*) futuri che si prevedono dall'utilizzo del Marchio (tasso di sconto).

## **Il regime fiscale e il coordinamento con le disposizioni civilistiche**

Fiscalmente l'ammortamento del costo dei marchi deve avvenire in ossequio a quanto indicato dall'art. 103 del Tuir. Il costo, per quanto attiene alla sua composizione, deve rispettare quanto disposto dall'art. 110 del Tuir (costo + oneri accessori + interessi passivi).

### **Ammortamento fiscale (art. 103 del Tuir)**

In particolare, le quote di ammortamento sono deducibili in misura non superiore ad un diciottesimo del costo. La norma fiscale ha quindi stabilito un limite minimo alla durata dell'ammortamento del **Marchio**. In pratica, fiscalmente il costo può dedursi in un periodo liberamente scel-

to, purché non inferiore ai 18 anni.

Nella sostanza, ciò significa che quando la vita utile del bene (razionalmente definita in base alla durata della produzione o commercializzazione dei prodotti di riferimento o convenzionalmente determinata) è inferiore a 18 anni, il maggiore ammortamento civilistico dovrebbe essere fiscalmente ripreso in quanto temporaneamente non deducibile.

La normativa fiscale può determinare, dal punto di vista contabile, un'ipotesi di disallineamento tra i valori «civilistici» e i valori «fiscali», con la conseguente iscrizione in bilancio della relativa fiscalità differita.

## Valutazione

- Principi Italiani di Valutazione 2015 – Organismo Italiano di Valutazione (OIV);
- *International valuation standards 2017 (update January 2020)* – *International Valuation Standards Council (IVSC)*;
- Linee guida OCSE (*Transfer Pricing*).

Tra i diversi principi di valutazione, esistono dei capisaldi condivisi sulle caratteristiche del metodo, sebbene siano presenti due linee di pensiero se i metodi di valutazione debbano essere sul singolo settore o se debbano valere per tutti.

Per intenderci, il marchio di un'auto e di un vino possono essere simili, così come due cose completamente diverse. Un buon approccio sarebbe quello di utilizzare, in un primo momento, un metodo specifico di settore e, in un secondo momento, un metodo generico per poi confrontare i risultati.

## **Metodi di valutazione: criteri**

- **Credibilità-affidabilità** (impostazione razionale; basso grado soggettività);
- **Coerenza** (valori coerenti con risultati economici complessivi: analisi dell'impresa);
- **Continuità** (calcoli ripetibili nel tempo, senza sostanziali variazioni di criteri);
- **Dimostrabilità-verificabilità** (dimostrabili componenti, ipotesi e calcoli del processo valutativo; per essere verificabile);
- **Efficienza** (procedura non eccessivamente onerosa)
- **Adattabilità** (metodi utilizzabili in più settori: ma a volte preferibili metodi peculiari);
- **Confrontabilità** (possibilità di confronto dei risultati ottenuti con diversi metodi).

## **Tipologie di metodi di valutazione**

- Metodi del costo;
- Metodi reddituali;
- Metodi dei risultati differenziali;
- Metodi comparativi;
- Metodi delle ricerche di mercato.

## **Metodi del costo**

- Costo storico (costi sostenuti internamente/costo di acquisizione);
- Costo storico residuale (costo storico ridotto sulla base della residua utilità);
- Costo di riproduzione (stima degli oneri per riprodurre il bene immateriale).

## Metodi reddituali

- Benefici futuri attualizzati (valore attuale benefici diretti attesi. i.e. risparmio costi);
- Extra redditi (valore attuale del reddito al netto del costo d'uso – costo + remunerazione – degli altri beni strumentali).

## Metodi dei risultati differenziali

- Attualizzazione dei risultati differenziali (stima dei vantaggi rispetto a concorrenti che non ne fruiscono);
- Costo della perdita (attualizzazione della riduzione del margine di contribuzione nel caso di indisponibilità del bene immateriale).

## Metodi comparativi

- Transazioni comparabili (prezzi in transazioni recenti di beni simili);
- Tassi di royalty o *relief from royalties* (royalties applicate in operazioni di licenza d'uso di **Marchi** comparabili; risparmio per possesso del **Marchio**);
- Metodo dei multipli (impliciti nei *deals*/empirici);
- Metodo dei flussi differenziali (*with and without method*, con **Marchio**, senza **Marchio**).

Il metodo dei multipli è quello più diffuso ed utilizzato. Il motivo è legato al fatto che è un approccio abbastanza empirico ma, soprattutto, perché si dispone di banche dati e non si deve determinarlo autonomamente.

Un ulteriore metodo parte dalla considerazione che per l'utilizzo del marchio di proprietà di terzi normalmente si

pagano delle royalties.

Il metodo più semplice è il *with or without method*. Quanto guadagno con il mio marchio?

Se pensiamo alla Coca Cola, oggi ha flussi attesi derivanti dal marchio. Se non considero il marchio e calcolo i flussi futuri, la differenza vale  $x$ . La marca vale, da sola,  $x$ . Nonostante la soggettività del metodo, il medesimo resta comunque efficiente.

### Criterio delle ricerche di mercato

Il metodo di ricerche di mercato è composto da una fase di ricerca e una analitica: analisi di mercato, analisi contabile (previsioni di costo ecc.) ed analisi funzionale.

Ogni funzione avrà un suo bilancio di carattere funzionale.

**Figura 1**  
**Metodi delle ricerche di mercato**



*Metodo Interbrand* (sette fattori – ponderati - per stima della forza della **Marca**):

- Leadership (posizione di mercato);
- Stabilità (fedeltà del consumatore);



- Mercato (stabilità domanda nel settore);
- Internazionalità;
- Trend (sviluppo nel lungo periodo);
- Sostegno (investimenti in marketing);
- Protezione (legale).

### Metodo del brand rating (tre componenti):

- Performance qualitativa di una **Marca** (riferimento a banca dati);
- Differenziale di prezzo realizzabile dalla **Marca** rispetto a marche senza pregio (differenziale di reddito attualizzato);
- *Brand future score* (previsione del futuro della **Marca**).

### Alcuni concetti: Transfering Pricing e Patent Box

#### *Transfer pricing*

Se pensiamo ad un'azienda multinazionale di vino con società geograficamente sparse, le imposte non risulteranno omogenee tra i diversi Paesi. La pratica del *transfer pricing* prevede un procedimento attuato al fine di determinare il margine di profitto per le transizioni che intercorrono tra due imprese associate residenti in Paesi diversi. Le transizioni soggette a *transfer pricing* sono dette “operazioni controllate” (o “*controlled transactions*”). Infatti, al fine di valutare la congruità del *transfer price*, esistono cinque metodi sanciti dalle Linee Guida OCSE.

#### *La Patent Box*

La Patent Box è una normativa fiscale di favore, un re-

gime opzionale di tassazione agevolata sui redditi derivanti dall'utilizzo di taluni beni immateriali: software protetto da copyright, brevetti industriali, di disegni e modelli, nonché di processi, formule e informazioni relativi ad esperienze acquisite (*know-how*) nel campo industriale, commerciale o scientifico.

Le aziende che riescono a dimostrare che il reddito prodotto derivi, per una certa percentuale, da quei beni immateriali può trarne un beneficio fiscale, abbattendo la base imponibile dell'utile riferito al marchio.

## **Conclusioni**

Il settore del vino è caratterizzato da una profonda frammentazione aziendale: piccole e medie imprese che cominciano a fatturare cifre importanti. In queste aziende, parlare di gestione del *brand* appare un orizzonte ancora lontano.

Investire sul proprio marchio aumenta il valore dell'azienda ed è importante esporre contabilmente questo elemento, anche al fine di ripagare i propri sforzi.

**Parte seconda**  
**Le azioni**

## Il brand: tra mito e realtà, scienza e invenzione

*di Angelo Baiocchi*

### **Scienza e invenzione**

Ciò che sto per raccontarvi risulterà senza dubbio generico rispetto ai numeri e ai dati che vi sono stati forniti finora. Spero, però, di contribuire a farvi vedere le cose da varie prospettive, in modo da supportare una conoscenza critica delle cose.

Le cose si possono vedere da destra o da sinistra, lo dico in senso metaforico, anche se ovviamente il discorso vale allo stesso modo per il marketing della politica.

Quantunque sempre più, e giustamente, orientato dalle analisi e dai dati, il marketing è una attività umana e non una scienza esatta. Altrimenti, banalmente, basterebbe applicare le “leggi” del marketing e tutti farebbero le cose giuste. Invece, anche facendo del buon marketing, si può vincere e perdere. È, piuttosto, un approccio appunto critico alla società e al mercato e, al suo massimo livello, può essere considerato una combinazione tra scienza e invenzione.

Scienza è la conoscenza delle persone cui ci rivolgiamo, dei loro comportamenti, dei meccanismi delle loro decisioni. Invenzione è progettare le cose, farsi venire in mente delle cose, dedurre decisioni da ciò che si sa, cercare di trovare soluzioni; essendo coscienti che le soluzioni che le aziende elaborano o che le agenzie propongono loro, non derivano matematicamente dalla scienza, dalla serie di dati.

Oggi la tendenza prevalente è focalizzarsi sempre di più sulla parte analitico-scientifica. Il sogno di molti è quello

di arrivare all'algoritmo decidente, far dedurre la decisione alla macchina nella supposizione che non possa che dare la risposta esatta.

Anche in questo caso è facile obiettare che se da una serie di dati una macchina può dare la risposta esatta, tutte le macchine daranno la stessa risposta e qualsiasi strategia non potrà essere che uguale alle altre. Se una cosa è esatta, è anche unica. Ma per adesso siamo ancora lontani da questa prospettiva e le decisioni artificiali sono ancora avvolte nel mito. Il marketing e la comunicazione sono ancora un lavoro che richiede sensibilità e, appunto, invenzione, oltre che conoscenze.

Parlo di invenzione e non di creatività perché in comunicazione, e soprattutto in pubblicità, la parola creatività ha assunto un significato tecnico, che definisce una particolare attività nella predisposizione di campagne.

## **Mito e realtà**

Anche nella comunicazione di brand esistono dei miti ripetuti. Molte volte lavoriamo sull'impalpabile.

Creare un brand è un processo estremamente complesso e può significare molte cose. Qui mi concentro sul fatto che è necessario creare un rapporto di fiducia tra azienda e i suoi interlocutori, non solo consumatori, in relazione agli obiettivi aziendali. Dobbiamo stabilire un rapporto di fiducia con le persone cui ci rivolgiamo nei confronti di ciò che proponiamo loro, prodotti o servizi. Se noi produciamo qualcosa di valore, lo scopo di tutto il processo di marketing, pur se l'obiettivo ultimo che comprende tutti gli altri è vendere, è anche e soprattutto quello di far sì che il destinatario si senta gratificato.

Le gratificazioni posso essere di molti tipi e non bisogna banalizzare il concetto. Resta il fatto che per molti indos-

sare un orologio di alto valore ha, molto spesso, come motivazione l'essere riconosciuti e valutati come possessori di quel tipo di orologio. Per molti prodotti di lusso la fiducia-gratificazione è basata sulla riconoscibilità sociale dei prodotti scelti.

La fiducia non ha un'unica declinazione. In altri settori, ad esempio, la fiducia viene posta nei prodotti con un ottimo rapporto qualità-prezzo, garanzia di affidabilità e che generino quel processo comunicativo di passaparola (*WOM - Word of Mouth*) tra *cluster* di persone che possano incentivare il consumo di prodotti di quel brand.

Questo rapporto qualità-prezzo può diventare una strategia di gratificazione. Ricordo che, negli anni '90', la Volkswagen si posizionò sul mercato con una campagna pubblicitaria che proclamava la democratizzazione della qualità. Il senso era che la qualità delle auto Volkswagen era pari a quella delle marche più care e chi rinunciava al glamour esibizionistico per una qualità altissima al giusto prezzo non doveva sentirsi socialmente sminuito. Una Passat ha la stessa qualità di una berlina cosiddetta di lusso e costa migliaia di euro di meno: se tu la scegli mostrerai che anche tu sei una persona di vera qualità, concreta, con dei valori, lontana dagli esibizionismi.

Per restare nel settore automobilistico, Mercedes, brand iconico, entrò anni fa nel settore delle auto più piccole, progettando e presentando la classe A. Il modello, per la sua forma stretta e alta, apparve inaspettato agli occhi di molti. Durante uno degli ultimi *test drive*, davanti agli occhi della stampa di tutto il mondo, l'auto si rovesciò. Forte di un capitale reputazionale invidiabile, la Mercedes reagì nell'immediatezza con una salda e ben fatta strategia di *crisis management*. Ammise gli errori di progettazione e valutazione e promise, sulla base dei precedenti errori commessi,

una macchina straordinaria. La casa automobilistica tedesca non perse pressoché nulla della sua affidabilità e reputazione agli occhi dei consumatori e questo, ovviamente, per la straordinaria forza del brand. Il forte affidamento fiduciario al brand è la molla che spinge a continuare a credere nell'azienda, anche se quest'ultima commette degli errori. Nel settore automobilistico, nonostante i risultati non brillanti nel campionato di Formula 1 degli ultimi anni, il brand più forte al mondo è ancora e sempre Ferrari. La sua presenza nelle gare e il prestigio delle sue auto le danno una riconoscibilità mitologica e, di conseguenza, fanno sì che diano ai clienti una mitologica soddisfazione nel guidarla. Il massimo concepibile che un brand possa offrire.

La costruzione di un meccanismo di fiducia è estremamente complesso, non è mai simile a sé stesso e può puntare su motivazioni razionali, pre razionali, emotive, fiduciarie. La gratificazione resta uno degli aspetti più significativi.

Mi viene da suggerirvi una riflessione insolita sulla strategia di comunicazione in relazione ai target. L'operazione di marketing mirata al target più influente della storia l'ha fatta senz'altro San Paolo. All'inizio della diffusione del cristianesimo alcuni ritenevano che la predicazione di Cristo fosse il completamento della legge mosaica e, quindi, che fosse rivolta al popolo ebraico. Secondo i primi cristiani ebrei per essere cristiani bisognava prima essere ebrei e, ad esempio, essere circoncisi. Nel clima più universalista dell'impero romano, invece, si cominciò a pensare che la predicazione fosse un messaggio per tutta l'umanità.

San Paolo era il grande ispiratore degli universalisti e predicava una nuova religione universale. Quando predicava in Grecia era cosciente del fatto che il popolo greco non fosse interessato a un messia ebraico e, per questo motivo, annunciò una religione basata sulla incarnazione di

Dio, arrivato per riscattare i peccati di tutti e salvarci tutti. Non un accenno alla religione ebraica. Nei suoi testi rivolti ai pagani quasi non si fa cenno alle tematiche ebraiche della predicazione di Cristo. Quando, invece, si rivolgeva agli Ebrei, le sue argomentazioni cambiavano e cercava di tener presenti la mentalità e gli obiettivi del suo popolo.

Calibrò dunque il messaggio a seconda del destinatario, sottolineando un aspetto piuttosto che un altro ed omettendo il resto. Un'operazione di straordinaria intelligenza.

Ma torniamo alla costruzione di un meccanismo di fiducia e, più in senso lato, di un brand. Abbiamo visto che il meccanismo di fiducia si genera a partire da *driver* di natura eterogenea: motivazioni razionali, pre razionali, emotive, fiduciarie e/o gratificanti.

L'unicità di questo processo è evidente anche quando sembra che non si abbia l'intenzione di costruire un brand. Basta avere un prodotto e un obiettivo ben gestito e, quasi automaticamente, prende avvio un meccanismo di costruzione.

Chiariamo il concetto con un esempio: la Lidl, uno dei player più forti nella GDO, quando entrò sul mercato tenne a chiarire che il budget solitamente destinato alla costruzione del brand, sarebbe stato utilizzato solo per decurtare i prezzi, leva indiscussa del suo vantaggio competitivo. Per questo motivo, l'assortimento a un certo prezzo è garantito dal distributore stesso (in questo caso, Lidl) avvalendosi di una catena distributiva che abbatta i prezzi. Al punto che, il processo di costruzione del prezzo fu pensato al contrario: in un primo momento, venne stabilito il prezzo del prodotto al pubblico, per poi tornare indietro e dimezzare tutti i costi di produzione e fornitura. Inizialmente, quindi, la Lidl ha puntato la sua strategia sulla decostruzione del concetto di marca, sottolineando quanto quest'ultima costi sia all'azienda che al consumatore e, senza di essa, tutti ris-



parmierebbero. Qui scatta il paradosso strutturale.

Attraverso queste dichiarazioni non si è fatto altro che mettere mano a una straordinaria strategia di brand che ha immediatamente scatenato il passaparola tra i consumatori. Contestualmente, si è automaticamente stabilito un rapporto fiduciario fondato sul “ti faccio pagare di meno” garantendo la qualità.

Dunque, anche l'*unbranded* è, a suo modo, una strategia di brand per arrivare al cliente e stabilire un rapporto di fiducia.

Il presupposto di una corretta strategia di marketing, di comunicazione o di costruzione di un brand, è costituito da professionalità e coerenza. La coerenza, se non perseguita, comporta dei rischi d'impresa importanti. Si possono fare campagne anche molto riuscite volte a suscitare un atteggiamento favorevole nei confronti del brand, attente alla responsabilità sociale dell'impresa e agli stakeholders allargati. Poi, come è purtroppo frequente al giorno d'oggi, lo stesso brand, magari per un'acquisizione o una fusione, come prima cosa riduce il costo del lavoro e licenzia. Non stiamo ovviamente parlando di una “cattiva azione”, ma certo la reputazione di un marchio può essere messa a rischio dalla separazione che c'è tra la strategia comunicativa e la dura realtà.

La pratica del *greenwashing*, è un'attività che vede coinvolte tutta una serie di aziende che parlano di sostenibilità, rispetto dei diritti umani, rispetto degli standard produttivi e, nella maggior parte dei casi, si rivelano essere spesso operazioni più di facciata, oggi però ritenute quasi indispensabili per la percezione dell'opinione pubblica. Ma l'incoerenza eccessiva, se non adeguatamente tutelata dal punto di vista comunicativo e comportamentale, può provocare duri contraccolpi.

La Nike, anni fa, ha subito un tracollo gravissimo a causa delle inadeguate condizioni di produzione della manodopera in Bangladesh e Corea del Nord. Dai risultati di questa indagine, del resto promossa dall'azienda stessa, è derivata una grossa crisi, dalla quale però l'azienda è uscita bene: spiegando fino a dove arrivavano le sue responsabilità e mettendoci comunque la faccia.

Per un'azienda è sempre meglio non farsi cogliere impreparata, ma informarsi e conoscere tutte le sfaccettature del proprio operato per evitare crisi che, se non ben gestite, possono essere una discriminante anche fatale per la sopravvivenza dell'impresa.

### **La leva del prezzo nelle strategie di marketing**

La determinazione del prezzo nelle strategie di marketing è, probabilmente, la madre di tutte le decisioni. Tale assunto conferma la sua valenza soprattutto sui prodotti di alta gamma, andando a configurare il prezzo come una sorta di dichiarazione, di promessa. Tale variabile, per molti settori, diventa automaticamente veicolo di valore: il mio costo è X perchè il mio prodotto è di livello A, B, C, oppure io costo X perché voglio che tu pensi che il mio prodotto sia di livello A.

In questo senso, il prezzo diventa un fattore discriminante. Interessante notare come, nei periodi di crisi economica fortemente percepita, i settori massacrati sono l'insieme dei brand che appartengono al mercato medio, esattamente come avviene per la classe media. Parallelamente, i settori di lusso, e quelli low cost, non subiscono in genere drastiche conseguenze.

Ricordo che una volta partecipai a una riunione con una prestigiosa azienda di cosmetica che stava perdendo quote

di mercato di una crema anti-età alta di gamma. Questo soprattutto perché era entrato nella competizione un concorrente che proponeva una crema anti-età alta di gamma a un prezzo molto più alto.

Questo nuovo competitor stava erodendo ingenti quote di mercato probabilmente perché il target molto benestante, cui i due prodotti erano rivolti, preferiva comprare la nuova crema percepita come di migliore qualità in quanto più cara. La strategia difensiva del primo brand fu di aumentare sensibilmente il prezzo, appoggiando questa azione, con un nuovo nome ed un nuovo packaging.

Pensare di acquistare un prodotto e/o servizio di alto prezzo perché penso sia di migliore qualità è un ragionamento razionale ma, è anche vero, che non c'è nessuna logica che mi suggerisca che questa correlazione ha una vera corrispondenza con la realtà. È quindi, anche, un aspetto prerazionale: accettiamo questa logica poiché la giustifichiamo da un punto di vista emotivo, con la soddisfazione e la gratificazione.

È bene sapere che, però, questo meccanismo non può essere usato in maniera cieca.

Sia nell'alto valore che nel basso c'è un *crash* al di là del quale sarebbe meglio non addentrarsi.

La variabile prezzo è estremamente sensibile: una variazione di pochi centesimi ed il nostro target, per quanto appartenente ad un'alta fascia, potrebbe dire basta. Parallelamente, qualche centesimo in meno, giustificato dall'intenzione di voler puntare sull'aumento di volumi di vendita, e rischiamo di ridurre i margini al punto da chiudere in negativo.

Quando nel 1996 la Volkswagen lanciò la 4° serie della Golf, si pensò a quanto farla costare. Questo prodotto, all'epoca, rappresentava circa il 70% dell'intero business

del gruppo. In tal senso, sbagliare il posizionamento di prezzo sarebbe stato un disastro. In Italia e in altri paesi, vista la percezione positiva di cui la macchina godeva all'epoca, la scelta fu quella di farla costare più che in altri paesi. In Italia c'era qualcuno disposto a pagare quel prezzo. In Germania, ad esempio, era una macchina talmente diffusa da essere quasi invisibile e, come tale, era difficile venderla come un'auto comunicatrice di valore di gratificazione individuale.

Un'altra considerazione molto generica ma da non trascurare per chi si accosta al marketing. Se all'origine, e per anni, il più usuale approccio alla materia era avere come obiettivo principale, da parte delle aziende, quello di individuare e rispondere ai bisogni del consumatore; si è poi sempre di più affermata nel mercato la svolta di riuscire a presentare al mercato prodotti che potessero svelare bisogni latenti, e non saputi, fino ad arrivare ad inculcarne di non esistenti e mai esistiti. Steve Jobs, ad esempio, ha costruito tutto il mondo Apple senza che nessuno ne sentisse il bisogno e ben presto tutti ne hanno avuto bisogno.

Da non dimenticare la necessaria congruenza tra ciò che si comunica e l'aspettativa, l'attesa generata dalla promessa e dalla comunicazione stessa.

L'importante è saper mettere in perfetta relazione l'adeguatezza della proposta con l'aspettativa che essa genera. Banalmente, prenotare una stanza di albergo a due stelle e trovare un'accoglienza ed un servizio decoroso, pulito e cordiale, porta con sé un alto livello di gratificazione. Lo stesso non possiamo dire nel caso in cui trovassimo le stesse condizioni in un albergo a cinque stelle.

Quindi è chiaro che il successo di un'offerta è calibrato su ciò che il consumatore si aspetta. Questo è uno degli elementi che gioca di più nel cosiddetto marketing terri-

toriale.

Nel caso del vino, una bottiglia di Brunello di Montalcino può diventare un modo per sottolineare un momento importante prestandosi ad essere oggetto prezioso ed elemento celebrativo di un momento di festività familiare. Si tratta di un prodotto caro e di mitologico livello e queste caratteristiche hanno costruito il suo fascino, un fascino che, come abbiamo visto, deriva anche dal prezzo.

Un discorso del genere, è ovvio, vale soprattutto nelle fasce alte e medio-alte di posizionamento, essendo un fattore meno legato al ragionamento economico quanto, piuttosto, al ragionamento di tipo emozionale-comunicativo.

Nel caso specifico del vino, esso è un prodotto strettamente legato al territorio. A Montalcino, il consumatore si aspetta un posto dall'atmosfera particolarmente sofisticata, seppur nella sua semplicità, e che goda di un'eleganza naturale e senza tempo, un certo tipo di accoglienza e modi di fare delle persone che popolano il territorio. È di estrema importanza che il *gap* che c'è tra l'attesa e l'aspettativa venga colmato nel modo più adeguato. Per i prodotti di alta gamma, e non per questo particolarmente esibitori, quello che il consumatore richiede è un po' di magia. L'assaggio di un buon vino, supportato dal marketing territoriale è fondamentale affinché un brand come Montalcino possa continuare ad essere posizionato in alto nella percezione delle persone.

Il mercato del vino è estremamente singolare e caratterizzato da una massima frammentazione. Non esiste un brand della bevanda in sé, ma esiste il tipo di vino e, per esso, quale marca scegliere. È un percorso estremamente complicato e seguire il consumatore nel suo *path-to-purchase* è diventato quasi impossibile. La possibile soluzione sarebbe quella di combinare un buon marketing territo-

riale ai sistemi di comunicazione online. Per lavorare insieme al meglio possibile e, pur sempre in autonomia, ogni produttore dovrebbe legarsi al brand di vino della stessa zona. In questo modo, vista la forte frammentazione interna, anche una piccola impresa del territorio può avvalersi di questi strumenti per interagire e fare comunicazione sulla propria marca di vino. La digitalizzazione ha, infatti, abbassato la soglia di accessibilità alla comunicazione di marketing per le imprese di piccole dimensioni.

Fare del buon marketing territoriale è un'operazione complessa, che richiede soprattutto interazione e integrazione. Si può sintetizzare con l'espressione «*Fare brand di noi stessi*», cosa che del resto noi pratichiamo quotidianamente nella nostra vita. Significa creare una percezione unitaria di ciò che offriamo, di ciò che siamo, di come ci comportiamo, di quali valori e gratificazioni vogliamo rappresentare e distribuire.

## La marca nel punto vendita

di Sebastiano Grandi

Per le nostre scelte di consumo, in qualità di consumatori, il luogo d'acquisto riveste un ruolo di primaria importanza. Rispetto al concetto di retail, è necessario procedere con alcune doverose premesse. In primo luogo, la nostra epoca necessita di un nuovo approccio rispetto al passato. Un approccio fatto di cambiamento e di forti discontinuità. Oggi viviamo in un mondo che cambia velocemente e con modalità imprevedibili. Come tale, la reazione è, o di totale inibizione, o proviamo a fare parte del cambiamento e a governarlo. Per fare ciò è necessario apprendere, con analisi e comprensione, la giusta direzione da seguire. Il cambiamento, infatti, non presuppone necessariamente un miglioramento. Ma dietro tutti i miglioramenti ci sono sempre dei cambiamenti.

Shakespeare diceva che per cambiare il proprio presente bisogna lasciarsi alle spalle un passato che non ha futuro. Il passato deve essere maestro e non un fardello insuperabile.

Dalla storia possiamo imparare, ma la conoscenza è, paradossalmente, nemica del cambiamento. Conoscere le cose in un certo modo ci rende difficile il compito di ripensarle in modo diverso.

In tal senso, bisogna fare della conoscenza una nuova consapevolezza da cui ripartire, generando in noi il seme dello sviluppo, attraverso la domanda madre: *perché?*

Il nostro *mindset* non è impostato su questa modalità: ci chiediamo come fare una cosa, ma non perché doverla fare: *Perché uno dovrebbe comprare il mio prodotto? Perché dovrebbero scegliere me rispetto agli altri?*

**Figura 1**  
**Parole da dimenticare**



In secondo luogo, nonostante la storia sia maestra, essa non deve assolutamente porre un vincolo alle iniziative di marketing. Quel che intendiamo dire è che, in questo settore, non possiamo concederci di escludere diverse possibilità sul presupposto di «è già stato fatto e non ha funzionato». Nel 1992 la Henkel, grande azienda tedesca, lanciò il primo detersivo parzialmente biodegradabile della storia. L'iniziativa fu un enorme insuccesso. Dal 2005, in Italia, il detersivo più venduto è Winnings, un prodotto praticamente identico a quello lanciato dalla Henkel.

Ecco, questo ci porta a comprendere che, spesso, non è l'idea ad essere sbagliata quanto, piuttosto, le condizioni di contesto che la circondano. Il marketing è una barzelletta dimenticata e raccontata di nuovo.

Un'altra cosa da rimuovere è il «non si può fare». I collaboratori di Steve Jobs, quando dovettero realizzare un telefono con un bottone fruibile ai bambini tanto quanto



agli anziani, erano riluttanti all'idea. Non c'è bisogno di specificare come siano andate a finire le cose. Alle volte non è impossibile ma semplicemente difficile.

Per chiudere la scia delle parole da dimenticare, un'altra di queste è «*non mi piace*».

Questa espressione è troppo riduttiva: il marketing non si valuta con il pollice all'insù o all'ingiù.

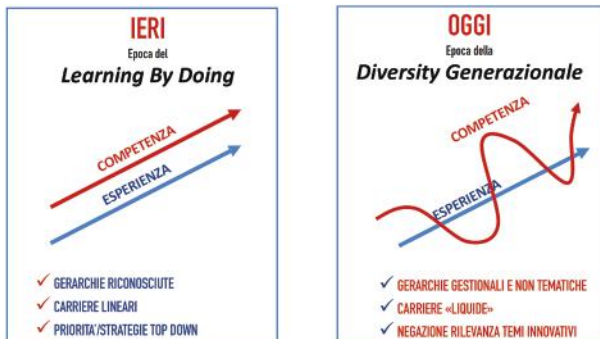
Ciò che è rilevante è capire se può funzionare. Eataly, la creazione di Oscar Farinetti, ha saputo rompere gli schemi del food retail. Quando fu aperto il primo negozio sulla *Fifth Avenue* è diventato il secondo posto per numero di transazione di carte di credito dopo *l'Empire State Building*. Considerando che siamo in un posto nel mondo con la più alta concentrazione di esercizi commerciali.

## Le sfide del mondo odierno

Nel mondo odierno, il segreto del successo di molte aziende, soprattutto nel retail che ha alta intensità di lavoro, deriva dal fatto che hanno chiaro in mente il fatto che stiamo cambiando epoca ed affacciandoci ad una nuova diversità generazionale.

Figura 2

La sfida della diversity generazionale - Fonte: REM Lab Università Cattolica



Questa diversità si riflette anche sulle gerarchie aziendali. Nell'epoca precedente l'autorevolezza della posizione lavorativa derivava dalla competenza acquisita in essa. L'assunto era che fare le cose significava impararle a farle meglio, specializzandosi a farle sempre meglio. Imparavi di più nel momento in cui facevi di più. Era una realtà più semplice e lineare dove le gerarchie erano conosciute e riconosciute e le carriere erano lineari, secondo un modello *top-down*.

A Sergio Marchionne, ex direttore marketing della FIAT, riconosciamo anche il merito di aver sovvertito i rigidi ruoli, affidandone di nuovi mai prima contemplati.

Marchionne aveva compreso, prima di altri, che l'epoca in cui stiamo vivendo è un'epoca che deve saper conciliare il concetto di diversità generazionale. Laddove, la curva della competenza non è parallela alla curva dell'esperienza. Questo ribalta i nostri rigidi schemi: i senior hanno un ruolo fondamentale nel gestire le persone, ma non necessariamente devono avere l'ultima parola.

### **La sfida della diversity di posizionamento**

La seconda grande sfida per il marketing è quella che ho definito *diversity di posizionamento*. Nel marketing la parola chiave è, e continuare ad essere, distintività.

Oggi, è importante saper raccontare questa distintività.

Negli anni '30, Henry diceva: «*Le anatre depongono le loro uova in silenzio. Le galline invece schiamazzano come impazzite. Qual è la conseguenza? Tutto il mondo mangia uova di gallina.*»

Le anatre, così come le galline, depongono delle uova con le stesse qualità nutritive. Allora perché, per noi, decidiamo siano più adatte quelle di gallina? Perché la gallina

quando depone l'uovo lo dice. Emblematico considerando che avere il coraggio di raccontare la propria identità è la premessa di qualsiasi strategia di marketing di successo.

Il nostro mondo è un pollaio di diecimila galline di cui mille schiamazzano contemporaneamente.

La folla anonima rende invisibili, cioè, se tutte schiamazzano allo stesso modo, come faccio a trovare chi ha fatto l'uovo? Questa è la metafora della nostra epoca, in continua esposizione di stimoli e ricezione di informazioni, rendendoci difficile la selezione di ciò che ci interessa di più.

Dobbiamo aiutarci con alcuni segnali: il primo è il packaging. Sullo scaffale ci sono una varietà di prodotti e referenze ma, questo non significa che possiamo comprarli tutti.

Qual è il *coccodè* più interessante? Come posso convincere il consumatore a scegliere me piuttosto che un altro? Come si fa ad emergere in un contesto governato dall'anonimato?

Bisogna avere la capacità di fare ed essere marca. Quest'ultima, se ci pensiamo, non è altro che coerenza ripetuta nel tempo, in grado di generare valori riconosciuti. Così come vale per le persone, anche il marchio coerente crea fiducia, riconoscibilità, ma soprattutto rassicurazione. La ripetizione genera, invece, sicurezza e certezza. Le cose ripetute, in qualche modo, sembrano essere più vere di altre. Questi sono valori evanescenti nell'epoca del post-modernismo. Non ci sono più sicurezze, piuttosto c'è l'augurio e la speranza che le cose vadano per il meglio.

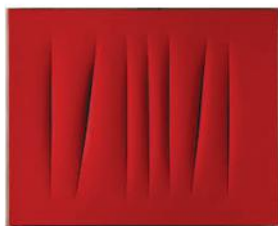
Questo tangibile e perenne stato di incertezza che attanaglia le persone di questa epoca, genera degli abissi profondi nei nostri comportamenti. La marca, interfacciandosi con il suo pubblico di riferimento, deve porsi come elemento risolutore delle preoccupazioni. Le case automobilistiche ti garantiscono sette anni di garanzia,

crece il noleggino a lungo termine, Ikea allunga i tempi di reso ad un anno. Nel mondo del food retail, ci sono alcuni distributori e produttori che lavorano sul concetto di filiera, di tracciabilità e di origine dei prodotti. La prima è stata la Coop, ponendo la bandiera d'origine sui prodotti.

Cosa cercano di dirti? Stanno cercando di rassicurarci sulla qualità del prodotto, riducendo il rischio monetario percepito legato ad esso.

Negli anni della Grande Crisi dal 2008 in avanti, la Germania ha battuto il record per esportazioni ripetuta anno su anno, superando la Cina nel rapporto export/PIL. Come mai ha potuto godere di queste condizioni, nonostante la povertà globale di quegli anni? Stava raccogliendo il seminato. Per anni, i tedeschi hanno legato i loro beni alla ripetizione di valori quali affidabilità e sicurezza. In questo modo, si sono cimentati nella mente del consumatore.

**Figura 3**  
**Il potere della riconoscibilità**



LUCIO FONTANA  
15 milioni di Euro



GAETANO MEMMO  
2 mila Euro

Se vi chiedessi chi dipinge meglio tra i due pittori, probabilmente Gaetano Memmo sarebbe la risposta. Il mon-

do, però, ha deciso un'altra cosa, assegnando due valori economici totalmente diversi. Per quale motivo? Perché i quadri di Fontana sono riconoscibili, veicolo di coerenza ripetuta nel tempo. Il fatto che possa essere oggettivamente o soggettivamente bello o brutto, non è più rilevante. Quel che conta è che lo possiamo riconoscere.

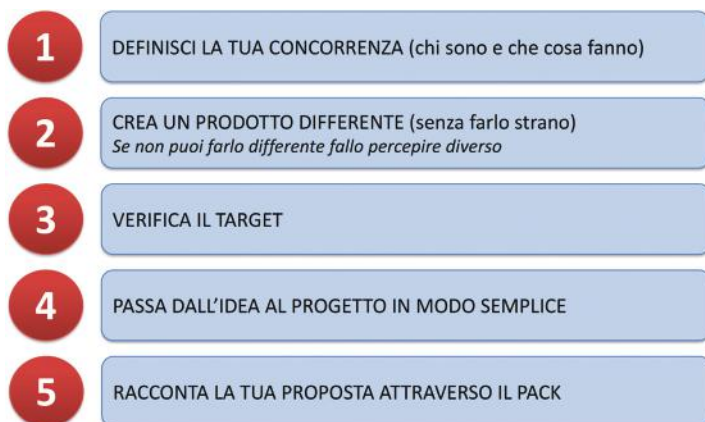
Il valore della marca dipende da questo: dalla capacità di generare coerenze ripetute e senza il bisogno di dover inventare nulla. Molto spesso, non c'è invenzione ma, il segreto del marketing diventa una banalità ben realizzata. Pensiamo al post-it sul frigorifero o alle costruzioni per bambini.

## Packaging=branding

Sono gli occhi a scegliere. Più della testa e del cuore. Compriamo e desideriamo quello che vediamo, per questo è fondamentale concentrarsi sul packaging. Quest'ultimo è, a tutti gli effetti, parte del brand, se non la maggior leva di branding e di posizionamento.

Figura 4

### Il processo di definizione del posizionamento del pack



La natura del tessuto commerciale italiano è fatta, perlopiù, da PMI che non hanno chissà quali risorse nell'advertising e che ricercano, quindi, come principale leva del branding, il packaging.

Per realizzare un packaging adeguato non si parte dalla creatività, piuttosto dal posizionamento. La prima domanda da porsi è *Chi sono e soprattutto che immagine voglio dare?*

- **Chi compra?** Non è scontata la risposta considerando che, spesso, il consumatore non coincide con colui che acquista. Al lancio dei Pan goccioli della Mulino Bianco, il target definito furono i bambini con età compresa tra i 4 e gli 8 anni. In effetti, però, chi acquista il prodotto? Le loro mamme. Il packaging, quindi, doveva parlare alle mamme, riportando valori nutrizionali, elementi di rassicurazione ed affidabilità. Il packaging interno, colorato e giocoso, doveva parlare ai bambini. Ed ecco che il target si sdoppia in target d'acquisto, le mamme ed un target di consumo, i bambini. La Barilla, poco dopo, scoprì che il prodotto veniva consumato anche dagli adolescenti. In tal senso, cambiò il packaging rendendolo più coerente, avendo ottenuto un maggiore corrispondenza fra il target d'acquisto ed il target di consumo;
- **Quando compra? In che momenti?** Se il mio consumatore acquista la domenica in un grande ipermercato, siamo più portati a pensare che farà la scorta. Diversamente, se acquista il prodotto un mercoledì sera dopo il lavoro e prima di rientrare a casa. In questo caso, non potrò fare un packaging pesante e difficile da trasportare;
- **Perché compra?** La confezione che offro sarà diversa in funzione del perché lo sta comprando: necessità/stock/programmazione/sperimentazione/regalo;

- **Con che cosa compra?** Il mio prodotto è soluzione o ingrediente? Con quali altri ingredienti lo abbina? Verrò consumato in una volta?
- **Come compra?** Quali sono le gerarchie di scelta del mio consumatore? A cosa dà importanza? Alla tipologia di prodotto? Al formato? Necessito di queste risposte per sapere cosa mettere in evidenza. Consideriamo che, la gerarchia sensoriale delle scelte d'acquisto è così composta: vista, tatto, olfatto, gusto, udito;
- **Che cosa desidera quando compra?** Vuole sentirsi meglio, e perché? In funzione di queste risposte costruirei dei packaging diversi;
- **Quale sarà il suo uso dopo averlo comprato?**
- **Perché non compra?** Quali sono le barriere all'acquisto? Perché il consumatore sceglie di acquistare qualcos'altro e/o farlo da un'altra parte?

## **Le aree di assicurazione**

Sciogliere i dubbi del consumatore è una straordinaria opportunità di marketing. Ancora ci sorprendiamo, in qualità di consumatori, quando abbiamo un problema e c'è qualcuno che ascolta e risolve. Amazon regala soddisfazione perché risolve il problema quasi nello stesso momento in cui esso sorge. Ogni consumatore, al momento dell'acquisto, va in contro a rischi di diversa natura: il rischio monetario (è il modo corretto di spendere i miei soldi?); rischio funzionale (il prodotto funzionerà?); rischio sociale (che cosa penseranno gli altri del mio acquisto?).

Dal nostro canto, le aziende possono confortare lo shopper rispetto ai tre principali rischi che percepiscono, attraverso strategie di assicurazione:

- **Rischio monetario:** il rischio monetario dovrà essere affievolito da, ad esempio, elementi di *recall* del *place of origin* (es. *Made in Italy*) o di accreditamento esterno. Questo, in effetti, rappresenta un elemento di rassicurazione rispetto al mio investimento d'acquisto. Un'alternativa potrebbe essere rappresentata dalla comparazione: se il mio prodotto costa di più è perché vale più delle alternative, oppure traduco il preconcetto di rischio monetario attraverso degli elementi graficamente riconoscibili che ti rassicurano;
- **Rischio funzionale:** per contrastarlo, è necessario costruirsi la *reason to believe*: le cose non devono essere solo vere, ma anche verosimili e devo trasferire agli altri la credibilità dei miei messaggi. Anche qui, è il caso di sfruttare l'accreditamento esterno mediante testimonial o premi che diventano le ragioni per credere a ciò che dico. Oppure, anche un indicatore di performance è un elemento di rassicurazione: ad esempio, le diciture *100% naturale, no conservanti*. La formula *soddisfatti o rimborsati* è elemento di garanzia per il consumatore ed un modo, quindi, per ridurre il rischio funzionale;
- **Rischio sociale:** la rassicurazione può avvenire tramite l'associazione a personaggi e/o momenti di successo. Pensandoci, il consumatore compra fondamentalmente tre cose: i leader (Lavazza), lo specialista (Illy) o ciò che è differente. In alternativa, in assenza di queste tre cose, compra il prezzo, cioè ciò che costa meno.

Il packaging comunica agli occhi e per farlo deve conoscere il linguaggio.

Sullo scaffale ciò che conta è il linguaggio non verbale ed è, tra le altre cose, il più potente di qualsiasi linguaggio.



Jack Daniels fa della sua bottiglia un forte elemento di differenziazione e riconoscibilità. Il packaging deve raccontare il progetto dietro il prodotto.

Emblematico pensare che, assaggiare due prodotti uguali in due packaging diversi fa percepire una differenza. Analogamente, due prodotti diversi in packaging uguali li fa percepire uguali. Questo significa che crea un preconcetto cognitivo molto forte, al punto da influenzare la percezione del prodotto stesso.

Sulla costruzione del packaging, il **namimg** è un elemento fondamentale.

Affinché possa essere rievocativo è fondamentale che il nome descriva il senso del prodotto in quanto tale. La creatività lascia spazio alla chiarezza. Il naming deve saper richiamare il prodotto, non essere geniale. Ancora, sulla costruzione del packaging è fondamentale la **contemporaneità**. Per questo motivo, è importante effettuare un restyling del pack quando gli elementi iconografici lo rendono databile, un drammatico limite per la percezione. Il nuovo pack di Barilla, ad esempio, non avrà più la forchetta. Il pack di Barilla che riportava il piatto era fallimentare sin dal principio, considerando che l'impattamento richiamava un'epoca precisa non conforme alla destrutturazione dei pasti odierna.

## **La sfida del tutti contro tutti**

Viviamo nell'epoca dell'infedeltà. Cambiamo insegne d'acquisto e marche da acquistare. Ci rechiamo ovunque, non abbiamo confini, né di marca né di insegna.

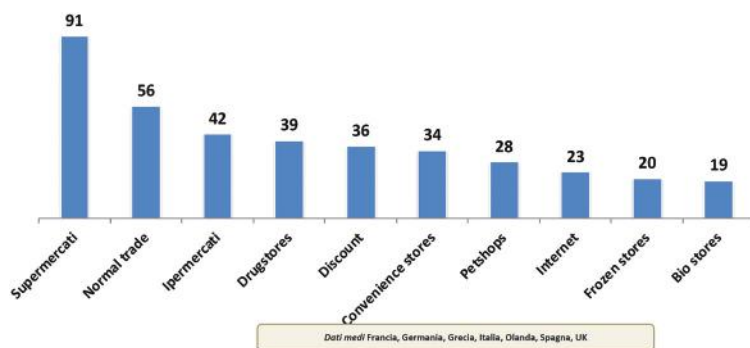
**Figura 5**  
**Il trend della infedeltà - Fonte: REM Lab, Università Cattolica**

MARCHES	Le situazioni di Brand Loyalty						
		2014	2015	2016	2017	2018	2019
	UNA MARCA DI FIDUCIA	25,6	24,4	23,3	22,8	22,2	18,6
	2/3 MARCHE DI FIDUCIA	49,3	54,9	53,5	52,5	51,6	54,4
	NESSUNA MARCA DI FIDUCIA	25,1	20,7	23,2	24,7	26,2	27,0
Totale consumatori	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	

INSEGNE	Le situazioni di Store Loyalty						
		2014	2015	2016	2017	2018	2019
	Consumatori che hanno cambiato negli ultimi mesi il punto di vendita di fiducia	19,5	20,0	19,5	19,1	18,7	18,1
	Consumatori che non hanno cambiato negli ultimi mesi il punto di vendita di fiducia	80,5	80,0	80,5	80,9	81,3	81,9
	Totale consumatori	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

**Figura 6**  
**La multicanalità dei comportamenti di acquisto - Fonte: IRI European Shopper Survey**



L'infedeltà e la multicanalità del marketing, soprattutto nel retail, significano segmentazione: non esiste più un negozio per tutto e per tutte le occasioni.

Non è un caso che Esselunga o Ikea, stiano ampliando la loro offerta, integrando l'esperienza d'acquisto.

In queste condizioni di scenario, il distributore non deve essere solo un fornitore di prodotti che avvicina gli altri attori della catena verticale (produttore e consumatore), ma anche un fornitore di distintività.

**Figura 7**  
**Le decisioni d'acquisto maturate nell'ultimo miglio - Fonte: REM Lab Università Cattolica su 310 studi IRI Shopper Research (valori medi di reparto)**

Reparti	% Shopper che acquistano una CATEGORIA non pianificata	% Shopper che acquistano una MARCA non pianificata
DROGHERIA ALIMENTARE	27%	48%
BEVANDE	16%	37%
FRESCO CONFEZIONATO	21%	51%
FREDDO	24%	56%
CURA CASA	22%	45%
CURA PERSONA	21%	45%
PETCARE	11%	31%
Media Reparti	23%	47%

Fino ad oggi le marche hanno comprato dai distributori degli spazi per la loro visibilità di marca. Banalmente, la Barilla acquista spazio a scaffale nel supermercato per poter parlare ai tuoi clienti. Questo modello sembra essere prossimo ad una sovversione. Il distributore deve essere distintivo grazie al fornitore. In un processo inverso, Barilla deve parlare ai propri clienti per portarli dentro al negozio e farli diventare i clienti. Ciò che diventa essenziale, non è più il compenso pecuniario, quanto il paradigma *consumatore per clienti*.

Questo vuol dire cambiare il paradigma della relazione tra industria e distribuzione.

Non essere più fornitore di prodotti, ma essere fornitore di distintività.

## Il potere della parola

Per farsi capire, bisogna comunicare. Da diverse fonti, possiamo confermare la posizione tele-centrica del nostro Paese, rispetto al peso e al mix degli investimenti in comunicazione.

Prima che dei 'prezzi', bisogna avere il coraggio di parlare dei valori e saper soddisfare il bisogno del consumatore di voler vivere delle vere e proprie esperienze d'acquisto.

**Figura 8**

**Le dimensioni dell'attività promozionale - Fonte: elaborazione su dati IRI; (valori%; Iper+Super+LSP, mercati LCC)**

Anni	PRESSIONE PROMOZIONALE	PROFONDITÀ MEDIA SCONTO	EFFICACIA PROMOZIONALE
2010	24,2	26,2	101
2011	24,8	26,6	107
2012	25,9	27,0	111
2013	27,0	27,3	113
2014	28,6	26,6	105
2015	28,0	26,5	100
2016	27,9	26,8	95
2017	27,5	27,1	96
2018	27,6	27,3	93
2019	27,0	26,9	92

Ma, la promozione non è brutta e cattiva, in quanto può nascondere domanda di valore.

La differenza dell'efficacia promozionale si insinua nella dimensione del *come*, piuttosto che del *che cosa*.

## Dal trade marketing allo shopper marketing

Figura 9  
Dal trade marketing allo shopper marketing

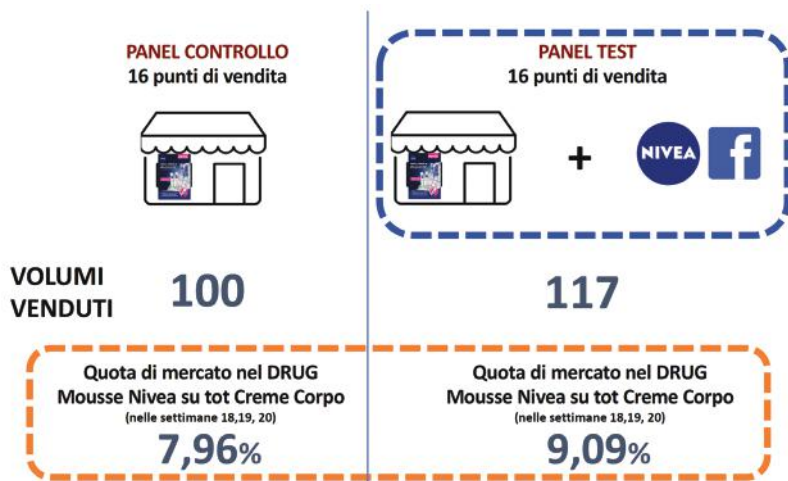


Abbiamo considerato una catena di *drug store* composta da 32 negozi ed una marca di creme, la Nivea. Il primo step è stato dividere i negozi in due unità uguali: 16 PDV Test e 16 PDV di controllo. Il potenziale di vendita, per questi negozi, nella categoria creme Nivea, è equivalente (campo di oscillazione pari allo 0,19% a vantaggio dei punti vendita di controllo).

Nelle zone in cui erano presenti i primi 16 negozi, abbiamo fatto in modo che la Nivea parlasse ai suoi consumatori tramite Facebook, attraverso l'utilizzo di inserzioni.

Di seguito, riportiamo i risultati:

**Figura 10**  
**Risultati di vendita - Fonte: dati aziendali**



# Marca e territorio: il Made In Effect

di Enrico Bonetti

## Il marketing territoriale: un concetto complesso

Prima di introdurre il concetto di brand territoriale, e di quali siano gli elementi che lo rendono efficace e di successo, è opportuno delineare *la big picture* all'interno della quale ci stiamo muovendo. Discutere di brand territoriale senza introdurre il concetto di marketing territoriale potrebbe risultare riduttivo e fuorviante.

Le definizioni di marketing territoriale sono numerose e si focalizzano, di volta in volta, sugli obiettivi, sul processo o sui destinatari di tale attività. Volendo giungere ad una sintesi possiamo intenderlo come un processo, che può essere sia *top-down* sia *bottom-up*, finalizzato alla creazione del valore per l'insieme degli attori che fruiscono di un territorio predeterminato nei suoi confini: i residenti, i visitatori, i turisti e le organizzazioni.

Da questa definizione risulta chiara la grande difficoltà che si cela dietro il marketing territoriale: soddisfare molteplici esigenze, caratterizzate da una natura profondamente eterogenea, spesso in contrasto tra loro.

L'Ilva di Taranto è un lampante esempio di questa difficoltà, avendo generato una rottura profonda tra ragioni economiche e ragioni ambientali, che si riversano, poi, in conflitti di carattere sociale.

Ottemperare a queste esigenze e risolvere i conflitti da esse derivanti è, pertanto, la *conditio sine qua non* per un marketing territoriale di successo.

Il marketing territoriale è un concetto complesso, che si pone obiettivi complessi e richiede strategie complesse; tali caratteristiche si combinano con una dimensione temporale, che richiede di mettere insieme l'orizzonte di breve con quello di medio e lungo termine.

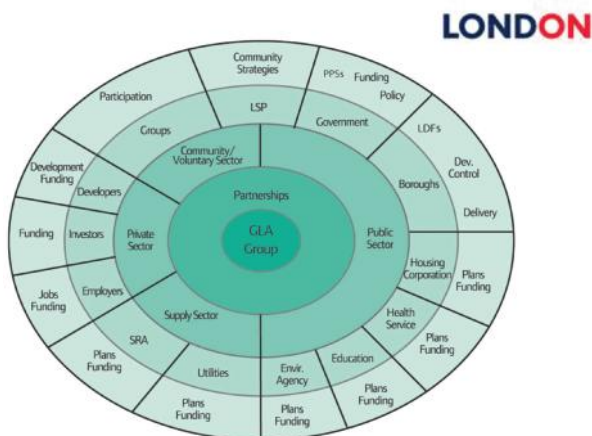
Ragionare nel breve termine significa adottare una prospettiva volta alla conservazione e all'utilizzo delle risorse esistenti. Al contempo, in un'ottica a lungo termine, è necessario pianificare e adottare una logica di fondo, volta al cambiamento e all'attrazione e sviluppo di nuove risorse. La chiave di volta è quindi quella di riuscire a combinare, nel medesimo momento, le due logiche di fondo. Conservazione e valorizzazione del patrimonio territoriale, da un lato, con attrazione e sviluppo di nuove risorse, dall'altro.

Ad esempio, a Dubai, l'incidenza del settore petrolifero sul PIL oggi è decisamente inferiore rispetto a cinquanta anni fa; questo cambiamento è avvenuto perché i governanti, consapevoli del fatto che il petrolio è una risorsa non riproducibile, destinata a finire, in modo lungimirante, hanno effettuato enormi investimenti, volti a trasformare il territorio, arricchendolo di risorse e di attrattive che ne hanno fatto una delle principali mete del turismo mondiale.

Oltre che alla presenza di piani temporali diversi, la complessità delle strategie territoriali scaturisce anche dalla necessità di trovare un terreno comune tra stakeholders di diversa natura.



**Figura 1**  
**Gli stakeholders individuati dalla GLA**



Un efficace esempio di questa complessità è rappresentato dalla *Greater London Authority*, che gestisce lo sviluppo territoriale dell'area allargata di Londra; lo schema riportato in figura mette insieme tutti gli interlocutori con i quali l'istituzione deve confrontarsi, e che vanno dalle imprese ai residenti, dalle circoscrizioni alle istituzioni della formazione, dagli investitori alle associazioni di volontariato, e così via. Naturalmente, ognuno di questi soggetti ha differenti prospettive, interessi e strategie, delle quali l'*Authority* deve necessariamente tenere conto.

Naturalmente questa complessità caratterizza qualunque progetto di sviluppo territoriale, a prescindere dalla dimensione dell'area oggetto dell'attività. Peraltro, paradossalmente, la complessità non decresce con il diminuire dell'ampiezza territoriale. In una piccola realtà, infatti, entrano in gioco una serie di rivalità e conflitti interni, difficilmente presenti in una realtà metropolitana. Inoltre,

nei contesti territoriali più circoscritti, c'è una tendenza a concentrarsi su una logica temporale di breve termine e, di conseguenza, diventa molto difficile portare avanti un progetto di lungo termine, che richieda l'accordo tra soggetti molto diversi tra loro.

Il passaggio da una logica competitiva conflittuale ad una logica collaborativa è pertanto essenziale per il marketing territoriale e ne rappresenta un presupposto imprescindibile. Considerata la varietà degli interessi in gioco, l'adozione di logiche collaborative può essere il risultato di percorsi molto diversi. In alcuni casi, il percorso è di tipo *top-down*, con un attore istituzionale forte, il cui ruolo è riconosciuto dagli altri attori, che decide di portare avanti il processo. In altre situazioni, lo sviluppo di un progetto può presentare una natura "emergente", ovvero provenire dal basso, in ottica *bottom-up*; quando cioè, vista la difficoltà nel proporre progetti sul lungo periodo, accade che singole iniziative inizino a funzionare e finiscano per aggregare gli altri attori del territorio.

**Figura 2**  
*Winetram*



Tra i casi di successo partiti dal basso, c'è il servizio wine tram, nato a Franschhoek, in Sud Africa, in una delle più rinomate zone di produzione di vino del paese. Non molto tempo fa, un imprenditore della zona ha ottenuto la concessione di utilizzo di una linea ferrata di collegamento che, decenni prima, era utilizzata per trasportare merci nella zona.

Con carrozze dallo stile retrò ha quindi creato una linea che permette di collegare diversi produttori di vino. L'iniziativa aveva l'obiettivo di trasportare i turisti affinché questi potessero visitare alcune cantine e case di produzione e godere del paesaggio circostante.

Il progetto ha riscontrato un notevole successo, diventando una delle principali attrazioni turistiche della zona e, conseguentemente, ha attratto molti nuovi produttori, che hanno chiesto di essere inseriti nel percorso (quelli non raggiungibili con la ferrovia sono stati inseriti in un nuovo percorso realizzato con un tram su gomma). Inoltre, quasi tutti i produttori si sono attrezzati con servizi di ristoro o di degustazione, creando così anche nuove fonti di ricavo per le loro aziende. È un caso di progetto partito dal basso e dall'indubbio successo, in cui si è riusciti a conciliare tre obiettivi apparentemente contrastanti: la sostenibilità economica, in quanto si tratta di un'iniziativa che genera reddito per i produttori; la sostenibilità ambientale, poiché permette di raggruppare ed ottimizzare gli spostamenti dei turisti, limitando il traffico e l'inquinamento; la sostenibilità sociale, in quanto i produttori hanno compreso che la coesione sociale e la partecipazione di tutti erano condizioni necessarie per garantire il successo del progetto.

## Il punto di partenza del marketing (e del branding) territoriale: l'identità

L'identità di un territorio è un concetto che non è sempre facile definire, ed ancor meno semplice è riuscire ad incorporarla in un brand.

Figura 3  
Abruzzo: tutto un po' di più

**Abruzzo: tutto un po' di più.**

È questa una regione ricca di arte, musica, sport, divertimento, sport, natura, cultura e tante cose.

Il weekend più per il mare più pulito d'Italia.

Di appuntamenti alla scoperta delle tradizioni e dei prodotti tipici con gli esclusivi itinerari per una vacanza tutta a gustare.

Da calendario dell'estate abruzzese alcuni appuntamenti da non perdere:

**MUSICA, CINEMA, SPETTACOLI E ARTE**

26/01 al 29 agosto - Colabruzzo (TE)  
Città del Festival di Musica  
20/01 al 10 ottobre - Sora (VI)  
20/01 al 20 agosto - Anzio (RM)  
20/01 al 20 agosto - Anzio (RM)  
20/01 al 20 agosto - Anzio (RM)  
20/01 al 20 agosto - Anzio (RM)

**REVOCAZIONI STORICHE**

20/01 al 20 agosto - L'Aquila (AQ)  
20/01 al 20 agosto - L'Aquila (AQ)  
20/01 al 20 agosto - L'Aquila (AQ)  
20/01 al 20 agosto - L'Aquila (AQ)

Tradizioni Supporto

REGIONE ABRUZZO

Abruzzo da terra tutta da scoprire

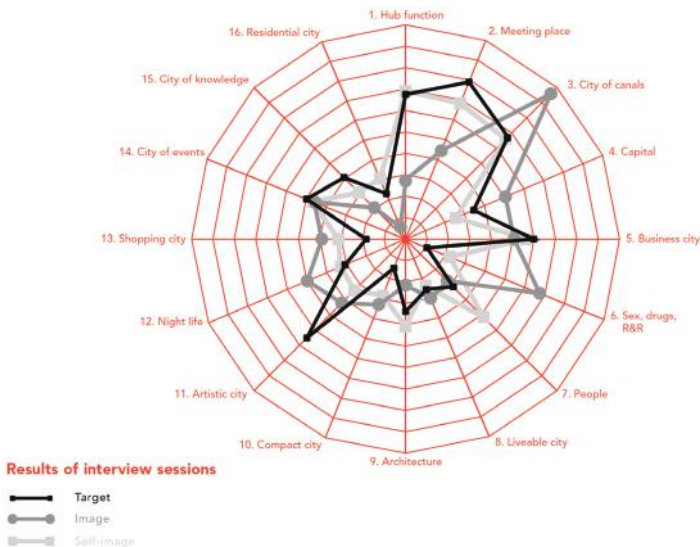
www.abruzzo.com

Questa pubblicità su stampa della regione Abruzzo è un lampante esempio di tale difficoltà. Nella comunicazione prevale la confusione e non si riesce a rintracciare uno

specifico elemento distintivo del territorio. Mare, vino, canoe, folklore: qual è la vera identità di questo territorio? Quali sono i suoi punti di forza? È una comunicazione che cerca di rivolgersi a target molto diversi tra loro per interessi e sensibilità e, di conseguenza, non riesce ad inviare un messaggio sufficientemente forte e chiaro da attrarre un segmento di turismo specifico.

La costruzione identitaria è un'operazione che necessita di rigore logico poiché, per sua natura, è un costrutto che può essere percepito da diversi punti di vista e che deve incorporare le molteplici vocazioni di un luogo. La città di Amsterdam ha lavorato con metodo sulla rappresentazione dell'identità. Il piano strategico si è fondato su un'analisi che ha considerato l'identità del territorio da tre diverse prospettive: quella dei residenti (identità percepita dall'interno), quella dei visitatori e dei turisti (identità percepita dall'esterno) e quella dell'amministrazione (identità desiderata).

**Figura 4**  
**Le identità di Amsterdam**



Lo schema mostra tutte le possibili vocazioni del territorio (che combinate vanno a comporre l'identità); la linea spezzata contrassegnata dal grigio scuro (identità percepita=*image*), mostra in che misura ciascuna di queste vocazioni sia riconosciuta da turisti e visitatori come tratto distintivo del territorio (es. il classico "sesso, droga e rock&roll"). La linea di colore grigio chiaro (identità auto percepita=*self image*) rappresenta le percezioni degli attori del territorio circa la rilevanza delle diverse vocazioni e, ovviamente, da questo punto di vista "sesso, droga e rock&roll" non è una di quelle che prevalgono. La linea nera rappresenta, infine, la visione a lungo termine, cioè la combinazione di vocazioni che l'amministrazione giudica ottimale e che intende costruire (identità obiettivo=*target*).

In tal senso, non è quindi un caso che l'amministrazione cittadina di Amsterdam abbia limitato l'accesso ai turisti nelle zone a luci rosse, creando nuove barriere all'ingresso per limitare la diffusione di un'immagine non conforme al desiderio identitario.

In quest'ottica, ragionare sugli obiettivi identitari diventa un punto di partenza efficace per guidare l'azione di marketing territoriale e per giungere poi ad una sintesi che è rappresentata dal brand del territorio. Avviare un'azione di comunicazione senza aver prima definito chiaramente quale sia l'identità obiettivo da comunicare, finisce per generare solo confusione, come nel caso specifico dell'Abruzzo o, quantomeno, per inviare messaggi poco coerenti con le caratteristiche del prodotto-territorio.

Relativamente alla creazione del brand territoriale, occorre sottolineare che quanto più un territorio è ricco di vocazioni come Amsterdam, tanto più risulta difficile collocarle tutte all'interno di un brand che possa rappresentarle. Di contro, la creazione di un brand per un territorio mono vocazionale,

o con poche vocazioni, risulta un'attività certamente meno complessa. Ad esempio, la località francese di Lourdes presenta una vocazione, legata al turismo religioso ed al pellegrinaggio alla celebre grotta, che è facilmente sintetizzabile in un brand. Allo stesso modo, Las Vegas, capitale mondiale del gioco d'azzardo, presenta una identità ben definita e, pertanto, semplice da comunicare. Di contro, una nazione come la Nuova Zelanda combina vocazioni molto diverse tra loro, relative al verde, alla natura, al futuro, all'energia, alla qualità della vita, che il piano strategico ha cercato di mettere insieme posizionando il territorio come luogo ideale in cui vivere, lavorare ed investire. Si tratta naturalmente di un esercizio molto più complesso, ed ancor più complesso è quello di sintetizzare tutte queste vocazioni in un unico segno grafico.

### Gli strumenti dell'identità territoriale: le tre "C"

L'identità è quindi il punto di partenza per un territorio che vuole attivare un processo di marketing; questa pietra angolare del processo va quindi: 1) condivisa; 2) costruita; 3) comunicata.

Figura 5  
L'intersezione delle tre "C"



L'identità di Amsterdam è stata costruita grazie alla collaborazione di tutti gli stakeholders del territorio: associazioni, imprese, residenti, ecc., che hanno discusso, si sono confrontati e sono riusciti a definire un'unica visione condivisa, nella quale tutti si sono identificati.

Il secondo passo è costruire e realizzare la visione; dare cioè sostanza all'identità, indirizzando in tal senso le risorse territoriali ed attraendone di nuove, quando necessario.

Infine, occorre comunicare l'identità, cioè far conoscere all'esterno quali sono le vocazioni del territorio.

Per porre in essere questo processo, il marketing territoriale dispone di diversi strumenti che possono essere impiegati per una singola fase o per più di una. Tra questi, ad esempio, vi è l'organizzazione di un grande evento, che può diventare uno strumento sia di costruzione che di comunicazione identitaria. Torino, anche grazie alle Olimpiadi del 2006 (che erano parte di un più ampio piano strategico), è riuscita a trasformare la sua identità. Ospitare le Olimpiadi vuol dire attirare investimenti e avere la possibilità di realizzare infrastrutture e servizi, e disporre di uno straordinario veicolo di comunicazione dall'impatto globale.

## **Il brand territoriale**

Il brand territoriale è un nome e/o un simbolo caratterizzante, che identifica un'area e la differenzia dai territori concorrenti, rappresentando la sintesi degli elementi oggettivi, cognitivi, valoriali, emozionali dell'offerta. La parola chiave di tale definizione è quella che ha a che fare con l'essenza stessa del marketing: differenziare. La marca deve essere un elemento di differenziazione, deve essere in grado di sottolineare in che cosa un dato territorio è diverso da un altro; è un elemento di sintesi dei principali elementi dell'offerta.



Nel diagramma delle “tre C”, il brand è collocato all’intersezione tra condivisione e comunicazione; appare evidente come la costruzione di un brand territoriale sia un’attività che genera utilità sia verso l’interno che verso l’esterno. L’utilità verso l’interno è legata ad una funzione di indirizzo, coordinamento e supporto. La marca sintetizza una serie di valori, di aspettative e di significati che dovrebbero guidare ed orientare gli attori del territorio. Verso l’esterno, invece, assume una funzione identificativa, valutativa e fiduciaria. In questo senso, diventa un riferimento che aiuta chi è al di fuori del territorio nei suoi processi decisionali, fornendo informazioni, generando aspettative e orientando quindi la scelta di una destinazione turistica o di una città in cui andare a vivere.

Il territorio della Valtellina, da diversi anni, sta lavorando sul proprio brand territoriale.

**Figura 6**  
**Le funzioni del brand territoriale**



Questo brand è caratterizzato da un segno grafico fisso che viene declinato dal punto di vista cromatico: quando cambia il colore cambia l’ambito settoriale ed economico al quale quel brand viene assegnato (Valtellina turismo, Valtellina servizi, Valtellina artigianato, ecc.), diventando

una sorta di bollino di qualità. Un'impresa alimentare o un operatore turistico potranno beneficiare del brand e della notorietà che ne deriva da esso, solo se saranno in grado di rispettare determinati standard qualitativi e di dotare la propria offerta di determinate caratteristiche.

Il bollino serve anche ad orientare il fruitore del territorio: il turista tiene conto, tra le altre cose, anche di questo elemento nel suo processo di scelta. Oltre al brand territoriale, la Valtellina prevede anche diversi brand di prodotti tipici del territorio (latte, prosciutto, frutti, ecc.). Si tratta quindi di un utilizzo molto capillare che viene fatto del brand, che è possibile solo quando è chiara la visione del ruolo che il brand deve avere.

### **Brand del territorio vs brand del prodotto**

Dovendo sintetizzare, la chiave del successo dei brand territoriali è l'equilibrio, la capacità di saper bilanciare diversi elementi.

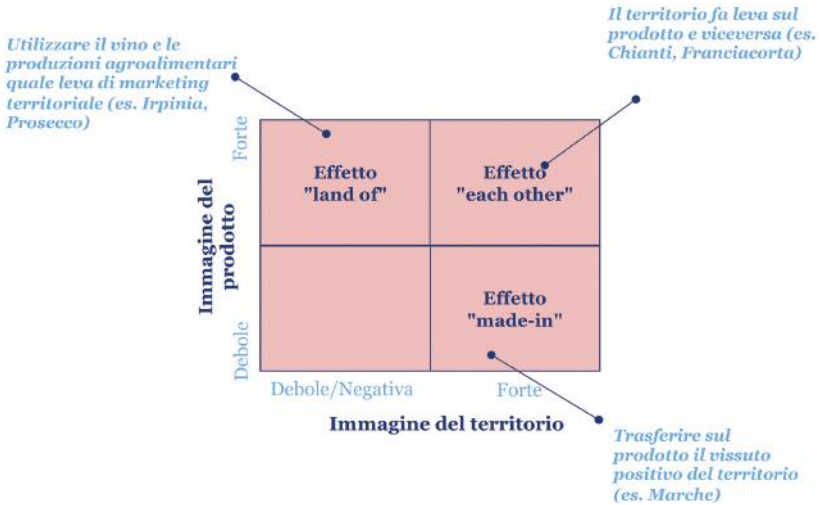
Franciacorta è un caso interessante di equilibrio tra due mondi che sono parte dello stesso elemento. Dal sito Franciacorta appare evidente la contrapposizione, ma anche il bilanciamento, tra IL Franciacorta (cioè il vino) e LA Franciacorta (cioè il territorio). Sono due "oggetti" che comunicano insieme, ma distintamente, conservando ciascuno la propria identità. Il solo cambio di articolo è sufficiente a dare l'idea di questa diversità, complementare e perfettamente bilanciata. In questo caso, il prodotto (vino) ed il territorio hanno quasi lo stesso peso, ma non sempre i prodotti di un territorio hanno una forza equivalente a quella del territorio e viceversa. A volte è il prodotto ad essere più forte, altre è il territorio.

Incrociando in una matrice l'immagine del territorio e

l'immagine del prodotto, deboli o forti che siano, delineiamo diverse situazioni.

Figura 7

Matrice immagine del territorio/immagine del prodotto - Fonte: ns elaborazione



**Effetto *land of* (la terra dei):** si verifica quando l'immagine del prodotto è forte e l'immagine del territorio non è forte quanto il prodotto, è poco nota, è debole o è negativa. In questa per valorizzare il territorio, la strada più semplice è far leva su quel determinato prodotto. Ad esempio, per un'area della provincia di Caserta, il cui territorio presenta un'immagine negativa, fortemente legata alla cosiddetta "terra dei fuochi", un percorso di valorizzazione che faccia leva sulle eccellenze alimentari locali, prima fra tutte la mozzarella di bufala campana, rappresenta certamente una soluzione di più facile attuazione.

Sempre sul territorio casertano, a Caiazzo, il ristoratore

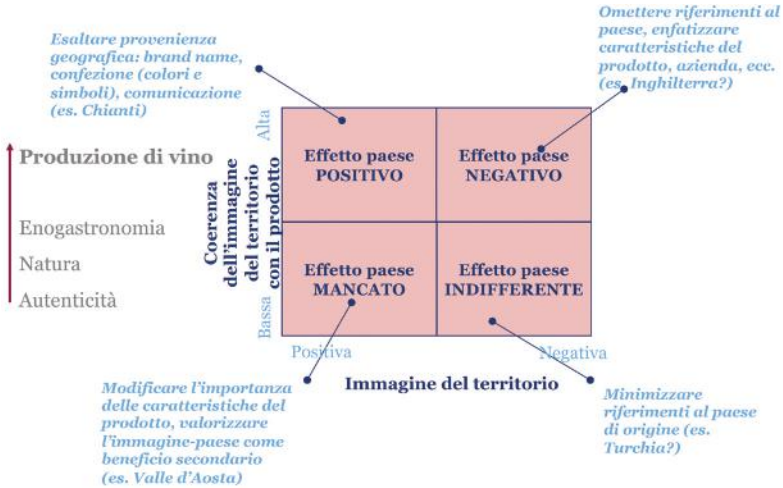
Franco Pepe è, da diversi anni, nei primissimi posti nelle classifiche della miglior pizza d'Italia. La pizzeria "Pepe in Grani" è situata in un posto lontano dai grandi centri urbani e dalle principali arterie di collegamento. Inoltre, il locale non è una tipica pizzeria napoletana, ma la logica alla base è quella di democratizzare i concetti dell'alta cucina (come l'alta qualità delle materie prime e la sperimentazione), portandoli in pizzeria. Un servizio ed un'ambientazione tipica dell'alta cucina, con un prezzo minimo e con la possibilità di mangiare la pizza migliore del mondo. La stampa è arrivata a parlare del "fattore Pepe" con il titolo «la scoperta della pizza che ha salvato un territorio», sottolineando come questa iniziativa sia diventata il driver della valorizzazione di un territorio dal passato difficile.

Quando parliamo di effetto *land of*, non possiamo non pensare anche al territorio irpino. I vini irpini, tra cui il greco di tufo, hanno certamente una forza di valorizzazione maggiore rispetto al territorio in cui sono prodotti.

La situazione ideale è quella in cui c'è il **supporto reciproco (effetto *each-other*)** tra la forza del brand territoriale e la forza del prodotto che si alimentano a vicenda, come nel caso Franciacorta.

Infine, si ha l'**effetto *made in*** quando l'immagine del territorio è più forte rispetto a quella del prodotto. L'obiettivo diviene quindi quello di trasferire sul prodotto il vissuto positivo del territorio, come nel caso delle Marche. Il territorio delle Marche gode di un'immagine abbastanza forte in termini di naturalità, qualità della vita e gastronomia. Il vino marchigiano, di conseguenza, pur non avendo la notorietà che caratterizza altri vini del nostro Paese, beneficia comunque del vissuto positivo che ha in sé il territorio.

**Figura 8**  
**L'effetto Made in - Fonte: ns elaborazione**



In conclusione, l'equilibrio, come leva del successo del marketing (e del branding) territoriale deve essere raggiunto:

- Nei contenuti, grazie alla capacità di bilanciare il passato (l'autenticità e la tradizione) con il futuro (la visione e l'innovazione);
- Nel processo, grazie alla capacità di combinare percorsi *top-down* (pianificati e guidati dall'alto), con percorsi *bottom-up* (spontanei e nati dal basso);
- Nei destinatari, grazie alla capacità di garantire una coerenza complessiva pur dovendosi rivolgere ad una molteplicità di destinatari attraverso una molteplicità di canali.

Figura 9  
Equilibrio nei contenuti



Figura 10  
Equilibrio nel processo



**Top-down  
MA ANCHE  
Bottom-up**

Ricerche e analisi  
Pianificazione  
Controllo

Partecipazione  
Coinvolgimento  
Brand come  
piattaforma

**Figura 11**  
**Equilibrio nei destinatari**



Un ultimo esempio interessante di grande equilibrio è quello della contea di Sonoma in California, dove la gestione del brand è radicalmente cambiata. In origine, la strategia di branding risultava alquanto disordinata, poiché ogni attore (la contea, i singoli produttori, le varie istituzioni, ecc.) aveva e gestiva autonomamente il suo brand. Successivamente, in modo collegiale, tutti gli attori hanno contribuito alla costruzione di una strategia di marketing condivisa, che ha portato al ripensamento del brand ed alla realizzazione di un'identità di marca decisamente più efficace e convincente.

Figura 12  
La contrapposizione dei 3 brand prima e dopo





## La disciplina dei marchi aziendali

*di Fabio Lucchesi*

Dal punto di vista giuridico è fondamentale la distinzione tra marchio e marca, spesso utilizzati in maniera indistinta.

In realtà, questi concetti fanno riferimento a nozioni giuridiche diverse, con una qualificazione dottrinale e giurisprudenziale diversa e con degli strumenti di tutela diversi.

La marca è la percezione che il consumatore ha rispetto ad un determinato prodotto.

Diversamente, il marchio rientra nel concetto di marca e ne costituisce uno degli elementi cardini. Giuridicamente, il marchio è ciò che viene delineato come elemento distintivo di un prodotto.

In qualità di segno distintivo, esso ha una pluralità di funzioni, tra cui quella di orientare il pubblico dei consumatori e di essere strumento di qualificazione e differenziazione delle imprese e di comunicazione ed informazione tra imprese e consumatori.

La disciplina dei marchi è una tutela di carattere legale per un'azienda, in quanto, giuridicamente, il marchio riconnette ad un determinato simbolo e, automaticamente, ad una determinata unità imprenditoriale. Tant'è vero che il marchio, affinché sia riconosciuto come tale, deve avere un carattere di novità e distintività. Diversamente, le discipline delle indicazioni geografiche (DOP, IGT ecc.) non vanno a tutelare l'azienda ma uno specifico prodotto.

Nel caso specifico, la disciplina sul vino Brunello non va a tutelare l'azienda Banfi che è il marchio che commercializza tale prodotto, ma va a tutelare solo il prodotto in quanto tale. L'azienda Banfi ne avrà un beneficio di carattere derivato: la disciplina tutela la circostanza che il marchio Banfi commercializzi un prodotto coperto da una determinata normativa.

**Tabella 1**  
**Normativa di settore dei marchi - Fonte: ns elaborazione**

Nazionale
<ul style="list-style-type: none"><li>• D. Lgs. 10 febbraio 2005, n. 30 - Codice della Proprietà Industriale;</li><li>• D. Lgs. 3 agosto 2010, n. 131 - Norme relative all'esistenza, ambito ed esercizio dei diritti di proprietà industriale.</li></ul>
Europea
<ul style="list-style-type: none"><li>• Reg. (Ce) 26 febbraio 2009, n. 207 - Marchio comunitario;</li><li>• Reg. (Ce) 17 dicembre 2013, n. 1308 - Organizzazione Comune di Mercato (OCM) dei prodotti agricoli.</li></ul>

Il marchio si distingue in diverse categorie:

- Il **marchio registrato** è prodotto giuridicamente, la lettera ® sta ad indicare che è stata eseguita, alle spalle del prodotto, una procedura che attribuisce al segno il diritto di esclusiva;
- Il **marchio non registrato**, o marchio di fatto, invece, è un marchio che ha una tutela minore che vige solo in determinate condizioni. Il marchio di fatto, pur non essendo registrato, ha una particolare tutela nella legislazione italiana: chi ne ha fatto uso può continuare ad usarlo anche dopo la registrazione ottenuta da altri, il suo uso resta, però, confinato negli ambiti territoriali e merceologici antecedenti la registrazione e nei limiti del **preuso**.

## Il concetto di qualità

Nell'ordinamento giuridico italiano non v'è alcuna norma di diritto positivo che imponga al produttore di raggiungere un predeterminato standard qualitativo e mantenerlo invariato nel tempo.

Tale funzione è rilasciata alle logiche del mercato ed alle valutazioni imprenditoriali dei produttori riguardo le specifiche fasce di consumatori ai quali gli stessi intendono rivolgersi.

Sarà il produttore a valutare, di volta in volta, la propria convenienza a garantire un dato livello qualitativo proprio con riguardo al prezzo che il mercato intende riconoscergli.

Paradossalmente, il marchio può svolgere anche una funzione di qualità al contrario: l'imprenditore che vuole entrare nel mercato e vuole proporre il proprio prodotto ad un determinato target, può ritenere di dover attribuire al proprio prodotto un livello di qualità inferiore, ma solo sulla base di logiche di marketing. Il marchio Conad, ad esempio, mi suggerisce che è un prodotto che ha un livello qualitativo inferiore, ma proprio in virtù di questo, rientra nelle scelte di un target di consumatori con una certa propensione di acquisto. Con riferimento alla capacità distintiva, riportiamo l'esempio del marchio Freschello e Tavernello.

**Figura 1**  
**Freschello e Tavernello**



Prezzo < € 2,00



Prezzo < € 2,00

È intuitivo come l'immissione sul mercato di un vino che ha quelle caratteristiche debba avere un prezzo inferiore ad una certa soglia. Hanno una capacità evocativa molto diretta: Freschello, per un vino, richiama un senso di leggerezza, qualcosa di non particolarmente lavorato e strutturato. Tavernello, in questo senso, ha fatto uno sforzo leggermente più ampio: il nome ricorda una taverna. Si nota, in ogni caso, una capacità distintiva di tali marchi: non hanno grandi ambizioni di arrivare chissà quanto in alto e, proprio per questo motivo, sono scelti poiché si discostano apertamente da altri brand più prestigiosi.

## **Il marchio: garanzie e tipologie**

Il riconoscimento legislativo accordato al marchio con il diritto di esclusiva svolge la funzione di proteggerlo contro ogni sfruttamento, sia che questo si verifichi nella forma del pericolo di confusione, sia che avvenga in quella dell'agganciamento, e contro tutte le utilizzazioni di segni eguali o simili che comportino l'appropriazione non autorizzata di quella sorta di economia esterna del marchio che è legata al messaggio in esso incorporato. Il marchio non assolve alcuna funzione di garanzia circa la qualità del prodotto e, pertanto, non può ricevere sotto tale profilo alcuna protezione giuridicamente rilevante. La disciplina nel settore agroalimentare impone, comunque, a qualsiasi prodotto, indipendentemente dal rispettivo posizionamento sul mercato, il rispetto delle norme di settore relative alla sicurezza alimentare, sistema HACCP ed igiene, tracciabilità, lotto di provenienza.

Possono costituire oggetto di registrazione (art. 7.D. Lgs.30/2005) come marchio d'impresa tutti i segni suscettibili di essere rappresentati graficamente, in particolare le

parole, compresi i nomi di persone, i disegni, le lettere, le cifre, i suoni, la forma del prodotto o della confezione di esso, le combinazioni o le tonalità cromatiche, purché siano atti a distinguere i prodotti o i servizi di un'impresa da quelli di altre imprese.

Una tipologia di classificazione dei marchi può essere ricondotta a:

1. Marchi denominativi (es. sigle, parole di fantasia ecc.);
2. Marchi figurativi (es. emblemi, vignette, etichette ecc.);
3. Marchi di forma (colore del prodotto ecc.).

Un'altra classificazione può essere fatta tra marchi forti e deboli:

- I **marchi forti** non presentano alcuna attinenza con la denominazione generica e le caratteristiche dei prodotti ai quali si riferiscono e possiedono spiccata originalità e notevole capacità distintiva. Il caso più eclatante è il marchio Apple: una mela con un morso ad identificare il mondo hi-tech. Ricordiamoci che, la funzione e l'ambizione di qualsiasi attività produttiva è quella di monopolizzare il mercato, raggiungendo una fascia quanto più ampia possibile di pubblico. Tuttavia, esiste un fenomeno che si chiama *volgarizzazione del segno*. Il marchio diventa di una tale notorietà, di una tale capacità distintiva, al punto di arrivare ad identificare il prodotto e perde la sua capacità distintiva di identificazione del bene commercializzato con il marchio aziendale registrato.

Ad esempio, *Post-it* nasce tanti anni fa come marchio aziendale. Oggi, però, quando acquisto in cartoleria una confezione di post-it, non mi riferisco più alla marca ma al prodotto. Un altro esempio emblematico

è quello che vede coinvolto la Nutella. Nel '95 la notorietà del marchio era arrivata a un punto tale che fu inserita come voce nel dizionario Devoto-Oli e rispondente alla definizione di “crema spalmabile alla nocciola”. La Ferrero reagì con immediatezza, oltre ad ottenere nell'edizione successiva una specificazione sul fatto che si stesse parlando di un marchio registrato.

Altri esempi: Walkman/Scotch/Scottex/Moka/Cellofan/Rimmel/Kleenex/Borotalco;

- I **marchi deboli** quando si accostano alla denominazione generica e descrittiva del prodotto presentano una minore originalità, pur mantenendo una minima capacità distintiva necessaria per differenziarlo ed essere tutelato. Estathè, per esempio, è un marchio che identifica una bevanda con un target ed un ambito temporale delimitato dal periodo estivo. Questi presupposti gli conferiscono una capacità distintiva molto limitata. Attraverso tecniche di marketing, però, si è cercato di costruire un *secondary meaning*: il marchio, inizialmente debole, può diventare «forte» grazie al gradimento riconosciuto dal mercato con attribuzione di un «nuovo significato».

Una delle attività che gli imprenditori possono fare per ottenere una posizione più competitiva sul mercato è quella di unirsi. Il marchio generale, o marchio ombrello, serve a rappresentare giuridicamente un marchio che raccoglie diverse immagini e valori appartenenti a sottomarche. Il marchio vini dell'Alto Adige, ad esempio, oltre a rappresentare il marchio della singola azienda produttrice, identifica anche l'insieme dei soggetti che aderiscono alla produzione attraverso l'uso di un marchio generale.

## Ambito di protezione del marchio

**Tabella 2**  
**Ambito di protezione del marchio - Fonte: ns elaborazione**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Marchio nazionale:</b> l'ambito di protezione è il territorio dello Stato;</li> </ul>	<p>La tutela giuridica del marchio nazionale è limitata al solo territorio italiano. Tipici marchi nazionali sono i marchi d'impresa i quali hanno la funzione di distinguere un prodotto o servizio di un'impresa da quello di un'altra. Tale marchio, dunque, ha lo scopo di identificare agli occhi del consumatore un prodotto o servizio differenziandolo da altri dello stesso genere.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Marchio comunitario:</b> l'ambito di protezione è esteso all'intero territorio dell'U.E.; Istituito con Reg. (Cee) n. 40 / 1994</li> </ul>	<p>Dà la possibilità, attraverso una domanda unica, di ottenere la protezione sull'intero territorio dell'Unione Europea; esso conferisce al suo titolare un diritto valevole in tutti gli Stati membri dell'Unione Europea che si acquisisce con la registrazione sull'apposito registro tenuto dall'Ufficio per l'Armonizzazione del Mercato Interno o UAMI, con sede ad Alicante in Spagna. La durata del marchio comunitario è di dieci anni dalla data del deposito, rinnovabili indefinitamente.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Marchio internazionale:</b> l'ambito di protezione comprende il territorio di tutti gli Stati aderenti alla <b>WIPO World - Intellectual Property Organization</b> - (attualmente aderiscono 186 Stati membri)</li> </ul>	<p>Consente, attraverso una domanda unica la registrazione in più stati esteri che aderiscono ad uno dei seguenti accordi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (A) Accordo di Madrid</li> <li>• (P) Protocollo di Madrid</li> </ul> <p>Attualmente i paesi aderenti sono 85</p>

Non possono costituire oggetto di registrazione come marchio d'impresa i segni privi di carattere distintivo e in particolare:

- Quelli che consistono esclusivamente in segni divenuti di uso comune nel linguaggio corrente o negli usi costanti del commercio;
- Quelli costituiti esclusivamente dalle denominazioni generiche di prodotti o servizi o da indicazioni de-

scrittive che ad essi si riferiscono, come i segni che in commercio possono servire a designare la specie, la qualità, la quantità, la destinazione, il valore, la provenienza geografica o altre caratteristiche del prodotto o servizio.

Alla luce dell'interpretazione giurisprudenziale formatasi sin dalla originaria legge e poi ribadita successivamente alla riforma del 1992 sono infatti registrabili:

- Segni geografici usati in funzione fantastica (sigarette Capri, Ceramica del Brennero, gomma da masticare Brooklyn);
- Toponomi che, pur potendo apparire come indicativi del luogo di provenienza del prodotto, non evocano particolari qualità in relazione alla categoria di prodotti contraddistinta (Biciclette Legnano, Messaggerie Emiliane, Cartiere Fabriano, Amaro SILANO ecc.).

*Il marchio geografico:* L'indicazione relativa alla provenienza geografica può essere registrata come marchio. La giurisprudenza comunitaria, peraltro, sembra estendere il divieto di registrazione di un segno geografico anche al caso in cui esso, pur non avendo attualmente un nesso con la categoria di prodotti contraddistinti tale da influenzare le scelte dei consumatori, possa ragionevolmente averlo in futuro. Non è registrabile invece il marchio che monopolizzi un toponimo che individua una zona geografica rilevante per le qualità del prodotto contrassegnato (il marchio "PARMA" per prosciutto crudo), qualora (ai sensi dell'art. 13, comma 1) esso sia "costituito esclusivamente" dal toponimo stesso.



## **I marchi collettivi**

Mentre nel marchio aziendale si parla di un'unica unità produttiva, nel marchio collettivo viene data ad un soggetto collettivo che ne fa richiesta, dove vige un regolamento d'uso.

Il marchio collettivo è un segno distintivo atto a garantire particolari caratteristiche qualitative di prodotti e servizi di più imprese, finalizzato a contraddistinguerli per la loro specifica provenienza, natura o qualità.

La registrazione di marchi collettivi è concessa a: persone giuridiche di diritto pubblico; associazioni di categoria. Non è concesso a società (D.lgs. n.15/2019).

Nel settore agricolo il ricorso ai marchi collettivi è frequente come risposta alle regole concorrenziali, caratterizzate dall'omogeneità dei prodotti e dalle caratteristiche dell'offerta, nonché dalle particolari regole di formazione del prezzo dei prodotti cui, viceversa, si frappone una domanda che cerca garanzie di qualità e, seppur in misura minore, una specialità del prodotto assicurato in modo veritiero e trasparente. Il marchio collettivo può essere anche diretto a contraddistinguere prodotti di una serie plurima di produttori di una specifica località, designandone la provenienza geografica e rassicurando così il consumatore circa l'origine del prodotto. Parma e Grana Padano sono tra i più importanti marchi collettivi.

Queste tecniche di commercializzazione, infatti, favoriscono un miglior posizionamento sul mercato ed il mantenimento dello stesso. Tutti coloro i quali vogliono usarlo devono rispettare le modalità di utilizzo date dalla struttura produttiva delle attività di controllo con possibilità di sanzione.

Una volta, la funzione del marchio adoperava in un mercato molto meno globalizzato rispetto a quello che conosciamo oggi. La funzione del marchio veniva svolta, a suo tempo, dal

titolare della bottega. Egli, con la sua figura impersonificava garanzia di trasparenza, fiducia e qualità. Con la graduale scomparsa dei piccoli esercizi commerciali e l'apertura e diffusione della grande distribuzione, si realizza uno scollamento tra il prodotto e l'azienda produttrice. In questa spaccatura si inserisce il marchio come elemento di comunicazione portante.

Oggi, il marchio è uno **strumento di penetrazione dei mercati anche internazionali**.

Nel 1982, la Coca Cola Company, già molto stabile nel mercato, decise di entrare con il proprio marchio nel mercato cinese, traducendo il brand name e cambiandone la pronuncia in *ko-ka-ko-la*. La traduzione di quei concetti in cinese, però, era «*mordere il girino di cera*» e «*la femmina del cavallo imbottita con la cera*». Inutile dire che la traduzione dava un significato diametralmente opposto rispetto al messaggio. Per ovviare al problema, venne ritradotto di modo tale che il significato cambiasse e la pronuncia rimanesse il più vicina possibile al termine italiano *coca cola*, diventando «*gradevole e che rende felice*».

Il marchio del vino Chianti è stato recentemente registrato in Cina con un ideogramma cinese che si legge *Kang Di* (Foneticamente evocativo della denominazione Chianti), che in lingua vuol dire: «*Salute dell'imperatore*».

### **Marchi di certificazione di qualità agroalimentare**

Siamo soliti imbatterci in marchi come DOP e IGP. Questi non hanno nulla a che vedere con i marchi aziendali finora citati, bensì si tratta di una denominazione di origine per l'attribuzione ed il riconoscimento nei confronti di un determinato prodotto agroalimentare. Alle spalle di questo bollino, c'è una rigida procedura giuridica a sfondo nazionale ed europeo.

Nel caso del marchio aziendale, la normativa si pone a tutela del consumatore, da un lato, e dall'azienda dall'altro.

Nel caso della denominazione di origine, chi risulta esserne il titolare? Nel momento in cui, un prodotto come il Brunello di Montalcino riceve un tale riconoscimento, chi può fregiarsi di quel bollino? Chi è il proprietario del marchio?

La denominazione di origine è un marchio di tutela giuridica della denominazione che viene attribuito dall'Unione europea agli alimenti le cui peculiari caratteristiche qualitative dipendono essenzialmente o esclusivamente dal territorio in cui sono stati prodotti. Il bene giuridicamente protetto è l'interesse a preservare la tradizione e la difesa del consumatore al momento della scelta dello specifico prodotto, offrendo un'implicita garanzia di qualità.

A differenza del marchio aziendale, dove il bene è giuridicamente protetto, per il riconoscimento della denominazione d'origine, alle spalle c'è un interesse di natura collettiva che sfocia in un riconoscimento da parte dell'Unione Europea poiché meritevole di attenzione.






### **Il concetto di qualità per le ii.gg.**

*“Non già una valutazione di prevalenza preordinata per legge rispetto ad altro prodotto pur appartenente alla medesima categoria merceologica, bensì l'acquisita certezza di trovarsi di fronte ad un prodotto unico perché connotato da quelle caratteristiche ambientali ed umane non riscontrabili altrimenti”.*

A causa dell'ambiguità del termine, sul concetto di qualità vigono numerose controversie. Con riferimento alla tutela dei marchi aziendali, non c'è una forma adeguata ad identificare, con univocità, uno standard di qualità. Nell'ambito dei marchi a denominazione geografica, invece, la qualità è considerata come rispetto di una specifica disciplina di produzione.

**Tabella 3**

**Marchi di certificazione di qualità agroalimentare - Fonte: ns elaborazione**

<p><b>DOP - Denominazione d'origine protetta</b></p> 	<p>È un marchio attribuito dall'Unione Europea a quei prodotti agricoli o alimentari le cui peculiari caratteristiche qualitative sono strettamente interdipendenti dalla zona geografica in cui avviene tutto il processo produttivo.</p> <p>Secondo il regolamento comunitario è "il nome di una regione, di un luogo determinato o, in casi eccezionali, di un paese che serve a designare un prodotto agricolo o alimentare:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Originario di tale regione, di tale luogo determinato o di tale paese;</li> <li>• La cui qualità o le cui caratteristiche sono dovute essenzialmente o esclusivamente ad un particolare ambiente geografico, inclusi i fattori naturali e umani;</li> <li>• La cui produzione, trasformazione e elaborazione avvengono nella zona geografica delimitata.</li> </ul>
<p><b>IGP - Indicazione Geografica Protetta</b></p> 	<p>È il marchio di origine attribuito dall'Unione europea a quei prodotti agricoli e alimentari per i quali una determinata qualità, la reputazione o altre caratteristiche dipendono dall'origine geografica.</p> <p>Secondo il Regolamento è il nome di una regione, di un luogo determinato o, in casi eccezionali, di un paese che serve a designare un prodotto agricolo o alimentare:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Come originario di tale regione, di tale luogo determinato o di tale paese;</li> <li>• Del quale una determinata qualità, la reputazione o altre caratteristiche possono essere attribuite a tale origine geografica;</li> <li>• La cui produzione e/o trasformazione e/o elaborazione avvengono nella zona geografica delimitata.</li> </ul>
<p><b>STG - Specialità Tradizionale Garantita</b></p> 	<p>Questa certificazione si rivolge pertanto a prodotti agricoli che abbiano una specificità, in termini di metodo di produzione, piuttosto che di composizione, legata alla tradizione di una zona, ma che non vengono necessariamente prodotti in tale zona.</p> <p>In Italia sono state registrate come STG solo due prodotti:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La mozzarella il 26 novembre 1998;</li> <li>2. La pizza napoletana il 5 febbraio 2010.</li> </ol> <p>Il riconoscimento può essere concesso a livello europeo solo laddove venga dimostrato un uso del prodotto o dell'alimento, sul mercato comunitario, da un periodo di tempo che denoti un passaggio generazionale; questo periodo di tempo dovrebbe essere quello generalmente attribuito ad una generazione umana, cioè almeno 25 anni.</p>
<p><b>PAT - Prodotti Alimentari Tradizionali</b></p> 	<p>Sigla italiana coniata per identificare quei prodotti agroalimentari distinti per Regione le cui metodiche di lavorazione, conservazione e stagionatura risultano consolidate nel tempo, ovvero praticate sul territorio interessato in maniera omogenea e secondo regole tradizionali e protratte nel tempo, comunque per un periodo non inferiore ai 25 anni.</p>
<p><b>BIO</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• È un sistema globale di gestione sostenibile per l'agricoltura basato sull'interazione tra l'adozione delle migliori pratiche colturali in termini di impatto ambientale;</li> <li>• Impiego responsabile dell'energia e delle risorse naturali come l'acqua, il suolo, la materia organica e l'aria;</li> <li>• Mantenimento di un alto livello di biodiversità;</li> <li>• Applicazione di criteri rigorosi in materia di benessere degli animali.</li> </ul>

## Marchi collettivi/DOP e IGP

Nel 2012 il regolamento comunitario 1151 ha reso organica tutta la disciplina delle denominazioni di origine controllate e protette e, in più, si è posto un problema sulla coesistenza tra marchi aziendali e bollini ad indicazione geografica.

**Tabella 4**  
**Normativa di settore delle indicazioni geografiche**  
**Fonte: ns elaborazione**

<ul style="list-style-type: none"><li>• Regolamento (Cee) n. 2081/ 1992 protezione indicazioni di qualità;</li><li>• Regolamento (Cee) n. 2082/ 1992;</li><li>• Regolamento (Ce) n. 509/ 2006 - STG;</li><li>• Regolamento (Ce) n. 510/ 2006 – regime DOP IGP.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Regolamento (Ue) n. 1151/ 2012 Nuovo pacchetto qualità;</b></li><li>• disciplina in un unico testo le Dop, Igp e Stg;</li><li>• semplifica e rafforza il sistema delle protezioni;</li><li>• rende possibile l'uso, insieme ai segni della qualità (Dop e Igp) di rappresentazioni grafiche, testi e simboli dell'area di appartenenza e dei marchi collettivi geografici.</li></ul>

**Marchi collettivi:** nascono da un atto di autonomia privata, dato dalla domanda di registrazione del segno e, ancor prima, dalla costituzione del rapporto che lega l'ente che chiede la registrazione del segno alle imprese destinate a usarlo.

**Indicazioni geografiche e i marchi di qualità:** si basano su di una riserva istituita *ex lege* di utilizzazione del segno a favore di certe imprese. La fonte normativa che conferisce la tutela può essere, a seconda dei casi, di origine internazionale, comunitaria o interna; ma in nessun caso la protezione presuppone la registrazione del segno presso un Ufficio marchi.

I marchi collettivi sono dotati di capacità distintiva e solo in parte possono avere connotazioni descrittive della

provenienza da una determinata regione geografica. Coprono prodotti di tutte le categorie merceologiche mentre, per quanto riguarda i prodotti DOP e IGP, il fattore geografico è imprescindibile.

Tra le analogie, entrambe le tipologie devono rispettare uno specifico disciplinare finalizzato a regolamentare le modalità d'ingresso degli utilizzatori e le modalità produttive, nonché i controlli cui saranno soggetti i produttori ammessi a fruire del marchio collettivo o della denominazione d'origine.

L'Articolo 14 Reg. (Ce) 1151/2012: «Relazioni fra marchi, denominazioni di origine e indicazioni geografiche» rende possibile l'uso, assieme ai segni della qualità (DOP e IGP) di rappresentazioni grafiche, testi e simboli dell'area di appartenenza e dei marchi collettivi geografici.

Tali novità sottolineano la volontà di rendere più esplicito e evidente il ruolo dell'origine e ribadiscono il ruolo comunicativo dei “marchi collettivi geografici”, cioè dei Consorzi, nel processo di costruzione della reputazione e nell'attività di promozione del prodotto.

Nel rapporto marchio/indicazione d'origine, l'indicazione geografica non assolve in via esclusiva alla funzione c.d. distintiva del prodotto inteso quale collegamento tra il prodotto e la singola unità imprenditoriale. Le indicazioni geografiche attribuiscono un carattere di garanzia di qualità allo specifico prodotto commercializzato, cosicché il consumatore finale sia tutelato in ordine al costante rispetto di precisi standard che certificano il rapporto tra il prodotto di qualità e lo specifico territorio in ogni sua fase, per le DOP, ovvero in parte di esse, per le IGP in conformità alle previsioni dello specifico *Disciplinare di produzione*.

Rispetto alla coesistenza tra marchi ed indicazione d'origine, qualora una denominazione di origine o un'indi-

cazione geografica sia registrata ai sensi del Regolamento, la registrazione di un marchio il cui uso violerebbe l'art. 13, paragrafo 1, e che riguarda un prodotto dello stesso tipo è respinta se la domanda di registrazione del marchio è presentata dopo la data di presentazione della domanda di registrazione relativa alla denominazione di origine o all'indicazione geografica presso la Commissione. I marchi registrati in violazione del primo comma sono annullati (Art. 14 Reg. (Ce) n. 1151 / 2012, I comma).

Il marchio registrato, ovvero di cui sia stata depositata la domanda di registrazione, ovvero acquisito in buona fede sul territorio dell'Unione antecedentemente alla presentazione della domanda di protezione della denominazione di origine, può continuare ad essere utilizzato e rinnovato per il prodotto nonostante la registrazione della denominazione di origine purché non sussistano motivi di nullità / decadenza del marchio ai sensi Reg. (Ce) 207 / 2009 e Direttiva 2008/1995/CE.

In tali casi, l'uso della denominazione di origine e dei marchi in questione è consentito (Art. 14 Reg. (Ce) n. 1151 / 2012, II comma).

Una stretta normativa era necessaria, considerato che, soprattutto in Italia, c'è un proliferare di nuove domande di registrazione DOP e IGP. Questo può potenzialmente pregiudicare la posizione del titolare di un marchio aziendale che, semmai, la detiene già da molto tempo. In tal senso, se il marchio aziendale viene presentato dopo, la domanda viene respinta. Se, invece, il marchio aziendale già esisteva, laddove ci sia stata già una registrazione, quel marchio può continuare ad esistere.

La Mortadella di Bologna IGP viene commercializzata, in tal senso, nella coesistenza tra un marchio collettivo ed il bollino dell'indicazione geografica garantita. Questo a

sostegno del fatto che, marchi diversi che hanno funzioni diverse, con beni protetti giuridicamente differenti ed una tutela differente, possono coesistere in un unico prodotto. Nello specifico, però, il marchio aziendale è volto alla tutela dell'azienda e del consumatore. La denominazione d'origine è un riconoscimento a livello comunitario che viene dato direttamente al prodotto.

Questa è la dottrina; poi c'è il mercato. Nel giudizio di valutazione di prevalenza o di bilanciamento tra questi marchi, il mercato reagisce in maniera differente: se vi chiedessi di ricordare 5 nomi di produttori di Parmigiano Reggiano, forse arrivereste a nominarne un paio. Il mercato, in questo caso, ha assorbito totalmente il marchio aziendale. Voglio il Parmigiano Reggiano, non questa o quella azienda. Stesso discorso vale per il prosciutto di Parma. In questo senso, il bollino ad indicazione geografica svolge una funzione di netta prevalenza rispetto al marchio aziendale.

In alcuni casi, però, avviene il contrario. Il consumatore, quando acquista il Brunello di Montalcino di Banfi, da cosa è spinto nel suo atto di acquisto? Il fatto che sia Brunello o il fatto che sia Banfi? La predisposizione ad acquistare un Brunello non basta, interviene un secondo livello di scelta che mi porta a desiderare proprio il Brunello di quell'azienda. In questo caso, il marchio aziendale prevale rispetto alla denominazione.

## **Strumenti di tutela**

Nel 2004, l'Italia è stata la prima e unica che si convinse di quanto fosse necessaria la predisposizione di strumenti di tutela di denominazioni di origine.

Il D. Lgs. 19 novembre 2004, n. 297 ha istituito un regime sanzionatorio per le violazioni che vengono poste in



essere sia nella fase di lavorazione, stoccaggio e commercializzazione di prodotti agricoli e alimentari DOP e IGP, laddove ciascuna delle fasi non sia conforme ai disciplinari di produzione. Questo a indicazione di quanti siano, per l'Italia, i beni che vanno protetti.

La produzione italiana è fortemente orientata all'export. Finché siamo all'interno dell'UE le regole del mercato unico ci danno un regime di tutela, anche degli investimenti, che funzionano in maniera uguale per tutti. Se andiamo fuori, in altri contesti, come funziona il sistema di tutela? Ci sono riconoscimenti su base bilaterale?

Nel tempo sono nati diversi accordi bilaterali. Il problema è che negli accordi di tutela a livello internazionale manca, nella pratica, un aspetto sanzionatorio con una certa efficacia sul territorio. Ad esempio in Cina c'è il discusso caso della contraffazione del Parmigiano Reggiano. Quindi, nonostante la presenza di un accordo bilaterale, non ci sono strumenti per dare esecuzione e repressione, sotto un profilo giuridico, a questa condotta.

L'articolo 13 del regolamento 1151/2012 (Pacchetto qualità) ha introdotto il concetto di *tutela ex officio*. La procedura dell'ex officio permette infatti, di fronte a un caso di imitazione, evocazione o di contraffazione di un marchio DOP o IGP, e dietro la segnalazione anche del rispettivo Consorzio di tutela, di chiamare ad intervenire le stesse autorità del paese nel quale la contraffazione è stata ravvisata. Si tratta, in ogni caso, di una norma a valenza comunitaria ma, può rappresentare un punto di partenza rispetto alla creazione di sistema di tutela europei ed extraeuropei.

L'evidente necessità della *tutela ex officio* nasce dal famoso caso *Parmesan*. La Sentenza del 28 Febbraio 2008 della Corte di Giustizia Europea, di cui le parti coinvolte

erano la Commissione Europea e la Repubblica federale tedesca, ha avuto come oggetto il rifiuto formale della Germania di perseguire come illecito l'impiego nel suo territorio della denominazione «*parmesan*» nell'etichettatura di prodotti non corrispondenti al disciplinare della DOP «*Parmigiano Reggiano*», favorendo l'usurpazione da parte di terzi della notorietà di cui gode il prodotto autentico, tutelato a livello comunitario. La decisione presa fu quella secondo cui lo Stato membro non fosse tenuto ad adottare d'ufficio le misure atte a sanzionare nel proprio territorio le violazioni delle DOP provenienti da un altro Stato membro, ma le "autorità di controllo designate e/o gli organismi privati di uno Stato membro" di cui parla il Reg. (Cee) 2081 /1992 sono quelli dello Stato membro di provenienza della DOP (Italia). In parole povere, la sentenza a livello comunitario dichiara che, per lo stato della Germania, non c'era alcun obbligo di intervento per una violazione di una denominazione riferita all'Italia. Al contempo, però, è stato introdotto l'obbligo da parte di tutti gli stati membri di intervenire come se fosse lo stato membro che subisce la violazione.

### **Prima applicazione della tutela ex officio: Il caso «Prosciutto di San Daniele in Inghilterra»**

A seguito della vendita online, su un sito che fa capo ad un'azienda inglese, di un prodotto che abusava della denominazione Prosciutto di San Daniele, il Consorzio si è immediatamente attivato con l'Ispettorato per il controllo della qualità e la repressione delle frodi (ICQRF) del Ministero delle Politiche Agricole e Forestali italiano ed ha sollecitato le Autorità inglesi competenti (il *Department for Environment Food & Rural Affairs* - DEFRA) che, dopo

aver verificato l'infrazione, ha proceduto per far cessare tale attività illecita. Ancora, su richiesta delle autorità italiane, la Polizia inglese ha sequestrato dalla catena di supermercati *Harrod's* l'olio alimentare «*Tuscan extra-virgin olive oil*». Malgrado il nome e i molteplici riferimenti alla Toscana, è un olio prodotto ed imbottigliato nel Regno Unito. Esplicita violazione del marchio IGP di cui si fregia l'olio italiano. In virtù dell'art. 13: sequestro del prodotto tramite la Polizia nazionale inglese.

### Il regime sanzionatorio in Italia

Il regime sanzionatorio nelle ipotesi di violazione delle norme comunitarie è rilasciato alla normativa nazionale ed in Italia, in particolare, alla previsione di cui al **D. Lgs. 19 novembre 2004, n. 297**. La medesima materia risulta regolata da fonti di diverso livello, comunitario e nazionale, può dirsi pertanto configurabile come un unico sistema *multilevel*. Prevede pesanti sanzioni per coloro che mettono in vendita prodotti alimentari tipici DOP e/o IGP privi delle caratteristiche indicate dalla legge. Tutela applicabile unicamente ai prodotti agroalimentari che abbiano già ottenuto la protezione quali DOP o IGP. Per gli altri prodotti, ancorché si trovino in regime di protezione transitoria, tale tutela è esclusa.

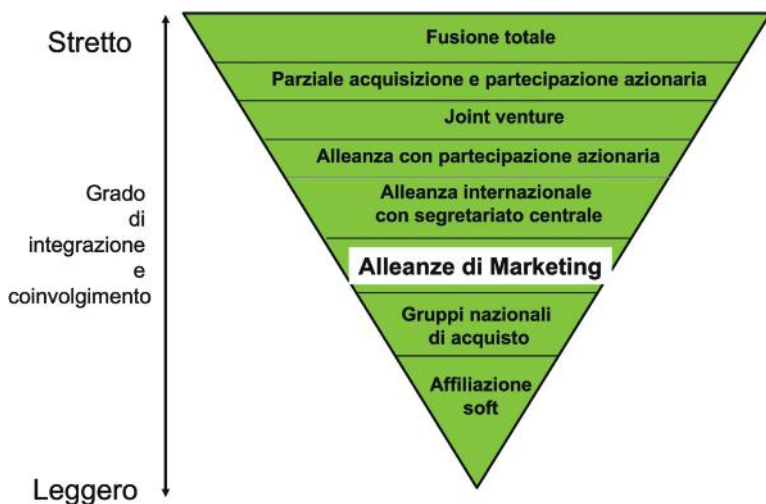
## Le operazioni di co-marketing: opportunità e rischi

*di Gennaro Iasevoli*

### Convergenza: gruppi di bisogni e metamercati

In molti mercati le imprese operano congiuntamente, tramite accordi, per gestire e soddisfare nuovi esigenze, o meglio, gruppi di bisogni.

**Figura 1**  
**Diverse tipologie di alleanze**



Il co-marketing rappresenta una prassi sicuramente consolidata laddove per co-marketing si intende:

*“il processo mediante il quale due o più organizzazioni, profit o non, svolgono in partnership una serie di iniziative di marketing (analitiche, strategiche ed operative) al fine di raggiungere obiettivi di marketing (comuni o autonomi, ma tra loro compatibili), attraverso la soddisfazione del consumatore”.*

L'attività di co-marketing, innanzitutto, presuppone la presenza di due diverse imprese, non necessariamente *profit*. Sono molto frequenti, infatti, gli abbinamenti del mondo *profit* con il mondo *charity*.

Le aree di collaborazione del co-marketing sono declinabili sulle 4P (McCarthy,1960): *price, product, promotion, place* e possono manifestarsi in diverse miscele: beni+beni, servizi+servizi, beni+servizi, servizi+beni.

Naturalmente, affinché possa definirsi una sana relazione, è necessario che si generi valore per entrambi i partner, in una coevoluzione simbiotica. Certo, può avvenire che uno dei due partner guadagni più dell'altro ma, non è ammissibile che uno dei due perda dall'alleanza, in una condizione in cui l'una possa utilizzare egoisticamente l'altra. Il valore non deve essere pari ma, non deve essere nullo, se non addirittura negativo, altrimenti è naturale che l'unione si chiuda.

Quali sono i vantaggi che possono derivare da questa collaborazione? e perché le imprese decidono di collaborare? sono domande a cui le imprese devono trovare adeguata risposta prima di avviarsi ad una collaborazione.

Le imprese decidono di collaborare per tre macro vantaggi:

- **Ritorni immateriali:** connessi ad un incremento di risorse come reputazione, immagine, soddisfazione, incrementando il *brand value*, sfruttando sinergie d'immagine (ad esempio nel *Cause Related Marketing*), e

umentando la visibilità del marchio. Per ritorni immateriali intendiamo anche l'offerta di maggiori benefici: il tipico esempio sono le carte di credito co-brandizzate che offrono specifici vantaggi per possessori appassionati di un determinato tema. Le attività di co-marketing sono utili persino per la *Customer Satisfaction* e la *Customer Loyalty* e per creare nuovi interessi;

- **Vantaggi economico-finanziari:** connessi, invece, ad un ritorno economico e alla possibilità di ottenere maggiori entrate. In alcuni casi, le attività di co-marketing consentono di posizionare sul mercato, anche in termini di prezzo, delle *special edition*. Questo accade, con molta frequenza, nel mercato automobilistico, quando tra la marca produttrice dell'auto ed un altro brand, nasce un'edizione ridotta (Fiat 500 per Gucci). Questa strategia di marketing consente di ottenere nuove vendite con prezzi posizionati sulla fascia medio-alta del mercato. Ma, non c'è solo prodotto. Alle volte, le azioni di co-marketing sono implementate con la distribuzione con l'obiettivo di smaltire le rimanenze di magazzino. O, ancora, se per ridurre i costi, attuando una pubblicità congiunta. Farsi carico della spesa in maniera congiunta significa, in un certo senso, sperare di raggiungere obiettivi altrettanto interessanti in termini di visibilità che, magari, non si sarebbero raggiunti con un budget limitato;
- **Ambito competitivo:** l'accordo con un'altra impresa può, in alcuni casi, consentire l'accesso a mercati inediti e inesplorati, a volte, aggirando persino barriere all'ingresso (ad esempio, quando esistono vincoli legislativi, licenze limitate ecc.). Parallelamente, questo permette anche di gestire, più autonomamente, la leva di prezzo. Estraiamo un esempio dalla vita quotidiana: nella stragrande maggioranza dei casi, ognuno di noi

ha il logo Intel Inside sul proprio pc. Tuttavia, pochi conoscono in profondità un microprocessore ma la presenza del logo Intel apporta un senso di tranquillità e serenità per il quale si è anche disposti a pagare un prezzo più elevato.

Come in ogni accordo che si rispetti, possono esistere dei rischi che devono essere opportunamente valutati. Un errore spesso sottovalutato, riguarda una eccessiva focalizzazione sui costi e sui ricavi e non sugli aspetti più intangibili che, invece, possono essere in alcuni casi anche più elevati:

- **Tra i rischi economici**, uno dei due partner può andare in crisi durante l'accordo, determinando un cambio della situazione economica-finanziaria complessiva;
- **Tra i rischi competitivi** c'è la possibilità che si individui un target sbagliato o che si verifichi un cambio di attitudini e di gusto nel tempo;
- **Tra i rischi immateriali**, uno degli ostacoli maggiori da superare, in questi casi, è l'individuazione e il perseguimento della coerenza d'immagine e/o valoriale in termini di posizionamento. Sul lato opposto del continuum, due marche possono stare talmente bene, al punto da non riuscire più a svincolarsi da quell'accordo e a dividersi per creare altre attività.

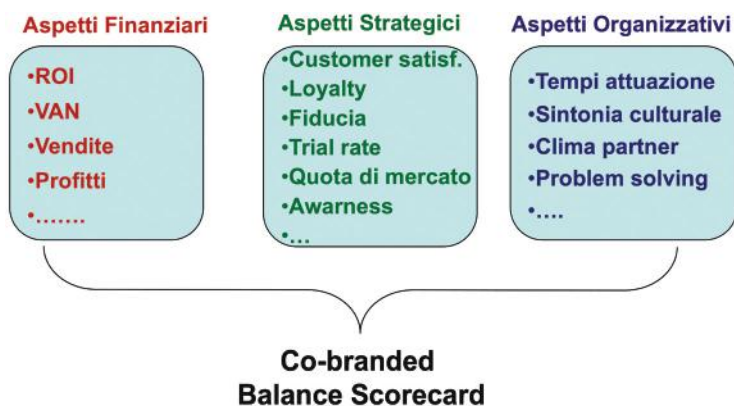
Successivamente all'alleanza, i brand coinvolti potrebbero sperimentare una difficoltà nel riposizionamento. Da un punto di vista comunicativo, un aspetto non banale è la gestione dell'immagine coordinata: se i loghi delle due aziende non si associano in maniera funzionale sul piano prettamente grafico, il rischio è che l'accordo difficilmente riesca a decollare. Anche questo aspetto, apparentemente risolvibile, può creare delle *impasse*.

**Figura 2**  
Matrice vantaggi-rischi nel co-mktg - Fonte: ns elaborazione

	Opportunità	Rischi/Costi	
PARTNER A	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Entrare con un marchio proprio in un nuovo mercato</li> <li>• Extra vendite</li> <li>•Quota di mercato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Pagamento Royalties</li> <li>•Modifica posizionamento</li> <li>•Difficile ri-posizionamento</li> </ul>	VALORE COSTI/BENEFICI PER A
PARTNER B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extra royalties</li> <li>•Sfruttare co-adv</li> <li>•Possibilità di raggiungere nuovo target</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Rischio di essere "ombrati"</li> <li>•Distorsione immagine</li> </ul>	VALORE COSTI/BENEFICI PER B
	OPPORTUNITÀ INIZIATIVA	RISCHI/COSTI INIZIATIVA	

Per attenuare i rischi e massimizzare i vantaggi, le aziende coinvolte si impegnano in un controllo del co-marketing, attraverso una *co-branded balance scorecard*.

**Figura 3**  
Il controllo del co-marketing - Fonte: ns elaborazione

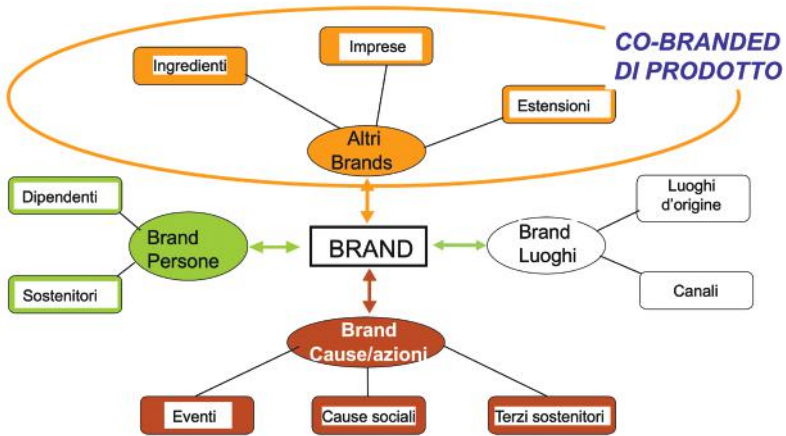




## Il co-branding nel mercato del vino

Come precedentemente affermato, le aree di collaborazione per il co-marketing possono declinarsi nell'ambito del prodotto e/o servizio, nel *pricing*, nel *co-advertising* e, persino, nella distribuzione: *co-placing*.

Figura 4  
Il co-branding in generale - Fonte: ns elaborazione



Entrando nello specifico, se guardiamo al mondo del vino dal punto di vista del marketing, possono essere individuate 4 aree, il più delle volte, richiamate nell'etichetta o nella comunicazione:

Figura 5

Il co-branding nel mercato del vino - Fonte: ns elaborazione



Da qui, possiamo automaticamente immaginare le aree attraverso cui fare *co-branding* che, quindi, può essere un co-branding di prodotto relativo al vino, relativo al produttore, relativo al territorio, o relativo alle funzioni d'uso della bevanda.

### Strategie di co-branding di prodotto

1. La formula più semplice di co-branding è quella che viene chiamata **price bundle product**, cioè un pacchetto d'offerta: un prodotto associato ad un altro brand senza che vi sia alcuna modifica e integrazione fisica nei prodotti coinvolti.  
Nel caso del vino, la formula più semplice e ricorrente di co-branding è quella del cosiddetto "pacco natalizio", in cui si uniscono prodotti diversi in un pack-

aging inedito. In effetti, si possono avere forme di co-branding senza necessariamente creare un nuovo prodotto. Il classico duo spumante e panettone (esempio Bauli e Martini) riesce, attraverso un packaging speciale, a comunicare ed offrire maggior valore tanto al consumatore quanto ai prodotti che e ai prodotti. È chiaro che il *bundle* presuppone che l'offerta co-branded venga commercializzata in maniera tale che il cliente abbia un vantaggio di prezzo: comprare tutto insieme significa spendere di meno rispetto all'acquisto dei prodotti acquistati singolarmente;

**Figura 6**  
**Bundle Product**



2. **L'ingredient branding** è un'altra formula di co-branding, cioè, la sostituzione di uno o più attributi del prodotto con uno di un altro brand. Significa che il prodotto diventa un ingrediente di un altro prodotto o, viceversa, un altro prodotto diventa ingrediente del prodotto aziendale. Non si crea un nuovo prodotto,

ma si sostituisce un componente del vino, con uno nuovo di un'altra marca. Guardando al mercato del vino, ad esempio, quest'ultimo è spesso utilizzato come ingrediente in altri prodotti, come nel caso dei confetti Feudi di San Gregorio o, ancora, nella colomba che utilizza il limoncello di specifiche marche;

**Figura 7**  
**Ingredient branding**



**Figura 8**  
**Ingredient branding nel packaging con il lusso**



3. Lancio di un nuovo prodotto associato ad un altro brand (**new co-branded product**): creare nuovi prodotti insieme ad altre imprese è tra le forme più complesse di collaborazione.

I *co-branded products*, sono iniziative dall'alto valore per il rischio di impresa. È il caso di un'azienda di vino che crea una specifica linea di prodotto; ad esempio l'etichetta Bellavista che ha creato il prodotto «Scala di Milano». Queste strategie sono volte ad allargare il proprio customer base inglobando appassionati e nuovi clienti. In questo modo, Bellavista trae circa il 15-20% delle proprie vendite sul mercato degli appassionati dell'Opera, sfruttando l'opportunità di usare il brand La scala di Milano. Nella categoria charity, rientra la collaborazione volta a raccogliere fondi come il caso dell'associazione Civita +, che ha la finalità di tutelare i beni culturali, ed il produttore del Brunello.

Figura 9  
New co-branded product



## Strategie di co-branding nella Distribuzione

Nel caso della distribuzione, il co-branding presuppone la presenza visibile di due marchi. Non è un normale contratto di distribuzione o un tipico accordo di *private label*, ma un accordo per l'entrata in nuovi canali. Ad esempio, Franciacorta e Alitalia hanno stipulato un accordo specifico affinché il prodotto vitivinicolo venga venduto sul catalogo Alitalia. Questo accordo di distribuzione è di tipo valoriale: l'Alitalia, in qualità di compagnia di bandiera, propone l'azienda leader nella produzione italiana di spumanti.

La catena di supermercati "7eleven" non rispetta i canoni classici di un accordo di distribuzione al dettaglio, ma adotta una politica di co-branding che permette di porre il proprio marchio su un prodotto di vino. In questo modo, la marca vino viene venduta congiuntamente al marchio distributore. Un altro caso di un accordo di co-marketing specifico è quello che riguarda la vendita su Amazon, in cui il prodotto presenta un particolare kit di Amazon; non è un semplice contratto di vendita e-commerce, ma ha una specifica e nuova iniziativa di marketing.

**Figura 10**  
**Co-branding nella distribuzione**



## Strategie di co-branding nella Comunicazione

Nelle attività di comunicazione c'è la possibilità di poter unire realtà molto distanti tra loro con una maggiore elasticità. Tra le attività di comunicazione, rientrano anche gli eventi. A tal proposito, Maserati ha organizzato, soprattutto all'estero, una serie di eventi in partnership con la cantina Antinori. Più che l'abbinamento macchina-vino, era l'immagine di *Made in Italy* a coniugare questi due marchi, riuscendo a veicolare congiuntamente un messaggio di lusso e di qualità. Questa alleanza concettuale presuppone che viga una coerenza valoriale tra i due marchi. In questo caso, nell'alleanza non cerchiamo una funzione d'uso congiunta o una coerenza a livello di tecnica, quanto piuttosto, in questo caso, la trasmissione del concetto di *Made in Italy*.

Nel mondo del vino, uno degli accordi classici è sul packaging. In particolar modo, le collaborazioni con la dimensione *luxury*. È, infatti, abbastanza frequente che il lusso si abbinì al mondo beverage (Ca' del Bosco con Trussardi). Disaronno, ad esempio, ne fa una delle sue principali strategie di marketing (DisaronnoXCavalli, Moschino). Questo serve, perlopiù, a sottolineare il concetto di marca di prestigio. L'acqua San Pellegrino, con la sua collaborazione con Bulgari, tende a sottolineare il posizionamento della marca. In generale, il ricorso al mondo del lusso lo ritroviamo anche in tanti altri settori industriali e del food: Algida, ad esempio, si è fatta fare un particolare packaging da D&G.

**Figura 11**

**Ingredient branding nel packaging con il lusso - Fonte: ns elaborazione**



Nel caso della bottiglia Pininfarina-Gancia, invece, ci riferiamo ad una partnership di attributi.

Pininfarina si propone come partner esperto in design del packaging. Se l'intenzione è quella di presentare un nuovo prodotto in cui enfatizzare l'idea della tecnicità del design della bottiglia, allora si dovrà scegliere un partner che sia credibile nel design anche se non presenta una piena conformità valoriale.

### **Strategie di co-branding nei sistemi di pagamento**

Tra le aree di applicazione, come in precedenza affermato, c'è anche il co-pricing. In Italia è una forma ferma allo stato embrionale. Si tratta dell'uso di alcune modalità di pagamento co-brandizzate (American Express concede lo sconto su alcune categorie di prodotto). In Italia, si sono diffuse forme di co-branding con le carte di credito, dedicate al produttore o al distributore (Carta Amazon).



Figura 12

Il Co-marketing nei sistemi di pagamento - Fonte: ns elaborazione



### Strategia di co-branding nel consumo

Un'altra area di vasta applicazione per il co-marketing riguarda le funzioni d'uso del prodotto. All'appello possiamo richiamare una serie di emblematiche iniziative, applicabili a diverse realtà: l'azienda Feudi di San Gregorio ed il tarallificio Leopoldo, il più antico di Napoli, hanno messo insieme due delle più forti anime del *food and beverage* campano in un evento congiunto "Taralli gourmet" che vede come protagonisti i due prodotti: vino e taralli.

Ancora, sulla funzione d'uso un esempio interessante è quello che vede coinvolti, da un lato, uno dei più grandi produttori di bicchieri da vino, Riedel, e la Coca-Cola, per la quale è stato realizzato un bicchiere ad hoc per la bevanda più famosa al mondo. In questo modo, trasversalmente, si crea valore nel consumo del vino.

Figura 13  
Il Co-branding nel consumo - Fonte: ns elaborazione



### La coerenza

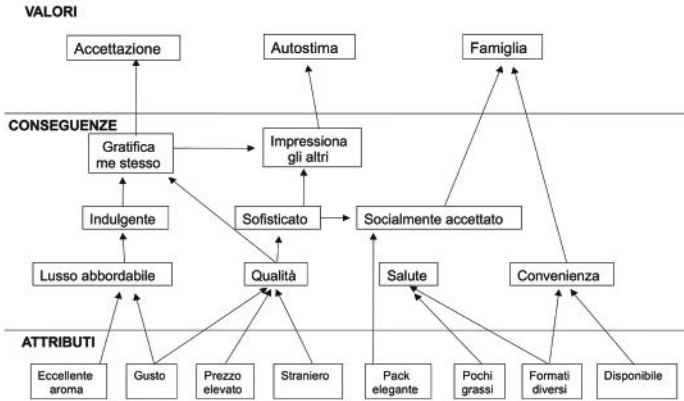
La coerenza non deve necessariamente guardare all'intero spettro valoriale, ma è necessario che esista almeno nell'aspetto su cui si posiziona la mia partnership.

Emergono tre dimensioni della coerenza:

- La **somiglianza**, che in genere si riferisce alle categorie merceologiche oggetto dell'alleanza;
- La **tipicalità**, che riguarda il grado con cui gli elementi della categoria possono essere rappresentati dalla marca;
- Il collegamento al **concept** della marca che partecipa al co-branded.

Il sistema motivante ed il comportamento d'acquisto del consumatore possono essere esplicitati sulla base teorica fornita dal modello della *means-ends chain*. Laddove i mezzi sono rappresentati da prodotto/marca, attributi e benefici, mentre i fini sono attributi, benefici e valori.

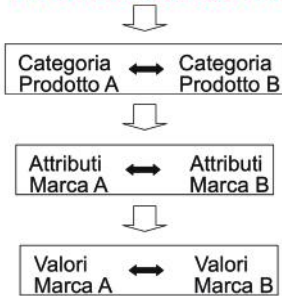
**Figura 14**  
**Il codice genetico dei partner attraverso la «Catena Mezzi-Fini» -**  
**Fonte: ns elaborazione**



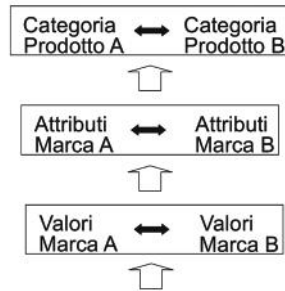
**Figura 15**  
**La coerenza cambia in base alla tipologia di alleanza di co-mktg -**  
**Fonte: ns elaborazione**

**ALLEANZA FUNZIONALE**

**Processo discendente**



**ALLEANZA CONCETTUALE**



**Processo ascendente**

Attraverso la catena mezzi-fini si può risalire al codice genetico del partner. Infatti, nell'alleanza tra Marca A e Marca B, a seconda che si attui un processo discendente o un processo ascendente, si ottengono, rispettivamente, un'alleanza funzionale o un'alleanza concettuale.

**Parte terza**  
**Le esperienze**

# Mondadori editore

di Filippo Guglielmo

## Introduzione

Cosa desiderano gli italiani in fatto di *entertainment*? Prima di introdurre il complicato mondo dei contenuti, è necessario conoscere e comprendere quali siano gli interessi e i *topic* rilevanti per gli italiani.

Da una ricerca commissionata a Sinottica alla fine del 2019, su una popolazione italiana maggiore di 14 anni (51 milioni di individui), possiamo evincere che la popolazione tra i 14 ed i 24 anni è una generazione caratterizzata da un totale disincanto rispetto a quelle che l'hanno preceduta. Così come per quest'ultima, anche la popolazione compresa tra i 25 ed i 44 anni è una generazione molto devota al self e a concetti come: personal branding e social media. Dai 45 anni in su, insieme ai *baby boomers*, invece, le generazioni sono caratterizzate da logiche molto diverse.

Contestualmente, come si riflettono questi aspetti sul mondo dei contenuti? Oggi a guidare sono sempre di più i contenuti personalizzati nel passaggio dal possesso al servizio. Il concetto di possesso è un concetto obsoleto e superato: le persone tendono ad accedere a contenuti, piuttosto che a possederli. È vero per quasi tutta l'industria dell'intrattenimento (tranne per i libri che si tendono ancora a possedere). Questo automaticamente comporta una competizione basata sul guadagnare il tempo delle persone.

Se a guidare sono i contenuti e le «emozioni» ricer-

cate dagli utenti, cambia anche il piano della competition nell'*entertainment*, che non avviene più fra fonti di *leisure*, approfondimento o media stessi (emittenti, network, cinema, attività culturali, libro...). Oggi il principale competitor di una qualsiasi offerta diventa il *Tempo*: la risorsa più preziosa (e scarsa soprattutto per alcune componenti di popolazione) che le persone «mettono sul piatto» quando scelgono e fruiscono di qualsiasi genere di contenuto. C'è un motivo per cui il fondatore di Netflix ha dichiarato che il suo principale concorrente è rappresentato dal tempo. Con questa frase ha compreso l'essenza del mondo odierno dell'*entertainment*: trascorriamo la nostra vita nel traffico, a lavoro, con la nostra famiglia o sui nostri device personali.

## 10 spunti per orientarsi

Luciano Floridi, filosofo italiano e professore di etica dell'informazione ad Oxford, ha coniato il termine **On-life**. Oggi, non ha più senso parlare di analogico e digitale, piuttosto viviamo in un continuum dove reale e virtuale si (con)fondono, alternandosi. Il rapporto ormai si è ridotto a 1:1. Per tale ragione, gli strumenti di comunicazione del passato non sono più adeguati, in quanto risultati di una logica *one-to-many* non più conforme alle richieste del pubblico. La personalizzazione dei contenuti è diventata fondamentale per capire la customizzazione e per ottimizzare le risorse anche in termini di risultati.

Catturare lo stupore del consumatore, abituato ad avere tutto in qualsiasi momento, è diventato molto più complesso rispetto a chi ci ha preceduto.

Fu Eraclito il primo a dirci che nulla è permanente, eccetto che il cambiamento.

Allora cosa deve fare un esperto di marketing?

**1. Agisci il cambiamento**

Fare marketing oggi vuol dire agire il cambiamento per la tribù a cui si parla: non puoi essere visto finché non impari a vedere. Non possiamo pretendere di poter parlare a tutti, sarebbe un atto di spavalderia dai risultati drammatici, ma conoscere bene il mio pubblico e calibrare il mio messaggio in relazione ad esso.

**2. Fa una promessa**

Diventa centrale fare una promessa legata al cambiamento che ci proponiamo di realizzare in funzione della tribù a cui si parla. La fase di definizione della promessa è fondamentale per poter regalare alla mia tribù dei valori da incontrare e condividere.

**3. Ascolta**

Per fare questo è necessario partire dall'ascolto. Lo smartphone è oggi un personal media che consente di formarsi un'opinione su un bene o servizio affidandosi alla «*wisdom of crowd*». L'audience è frammentata, critica e sempre meno disponibile a cedere porzioni della risorsa scarsa. La competizione va letta, quindi, lungo l'asse del tempo.

**4. Conosci la tua tribù**

La trasformazione digitale in atto ha due effetti evidenti: da una parte si assiste al continuo innalzamento delle aspettative del consumatore, dall'altro alla riduzione delle barriere all'ingresso nei vari mercati. Sii vicino al tuo cliente, così vicino da suggerire di che cosa ha bisogno prima ancora che se ne renda conto. Bisogna adottare un approccio proattivo per anticipare le aspettative del consumatore: conoscere una tribù, conoscere il tuo cliente così da vicino da suggerirgli ciò di cui ha bisogno.



## 5. Sii dove vive

Tutti i Brand sono chiamati a costruire una relazione crossmediale con la propria «tribù».

Il mio cliente, il mio lettore è cross mediale e non c'è modo di fermarlo. Passa in un continuum di esperienze e di informazioni che lo raggiungono ovunque si trovi. *Showrooming* e *webrooming* sono due facce della stessa medaglia: il consumatore oggi si informa online e conclude la transazione offline e viceversa.

## 6. Curatore d'arte

Oggi siamo nella cosiddetta economia dell'esperienza. Le persone non comprano prodotti e servizi ma relazioni e «magie». Devo vedere un sistema magnifico all'interno del quale le tribù possano riconoscersi e fare un voto fiduciario.

Vendo adesione a delle idee. Un atto d'acquisto è più simile ad un «voto fiduciario» verso una proposta di valore intangibile. I Brand raccontano delle storie, esprimono il sé, devono «conquistare» la mente ed il cuore del consumatore.

## 7. Fai bene il tuo lavoro

Walt Disney diceva «*Fa bene il tuo lavoro e il resto lo farà il passaparola*». La fedeltà di un consumatore non si deve misurare solo con la frequenza di riacquisto ma con la disponibilità alla condivisione. Il passaparola è più importante del numero di transazioni. Se misurassimo solo le transazioni saremmo perdenti nel lungo periodo. L'acquisto ed il possesso sono degli atti sociali e, come tali, hanno delle ripercussioni sotto questa sfera. La desiderabilità di un oggetto passa dall'adesione delle persone che ci circondano.

## 8. Supera i limiti

Occorre superare l'idea di avere dei limiti «spaziali» e

dimensionali. Le tecnologie oggi consentono di farlo con investimenti accessibili.

La tecnologia è uno straordinario abilitatore invisibile, però rappresenta un mezzo e non un fine e per questo si deve evitare di adottarla come se fosse uno strumento di cosmesi. È facile cadere nella fascinazione del dire «*sto innovando perché sto utilizzando la tecnologia*».

Deve essere utile al consumatore, risolvere un problema pratico o aiutare a soddisfare un bisogno.

Gli investimenti in tecnologia sono onerosi ed è importante assicurarsi un ritorno nel tempo e non uno strumento fine a sé stesso. In Mondadori, ad esempio, la tecnologia viene applicata in tante fasi della catena del valore, ma con grande attenzione e ponderazione.

#### **9. Sii umano sii grato**

Gli esseri umani sono la vera *Killer App* con la loro capacità di sapersi porre domande. Al crescere della digitalizzazione cresce la consapevolezza che l'attenzione alla relazione umana sarà l'elemento distintivo su cui poggiare il successo del Brand. È importante restituire alla comunità, attraverso la creazione di una relazione basata sulla gratitudine. Devo trasferire qualcosa che sia reale, tangibile e non artefatto. Sono tante le aziende che hanno fatto della gratitudine una loro linea strategica per sviluppare la relazione con il consumatore.

#### **10. Sii coraggioso**

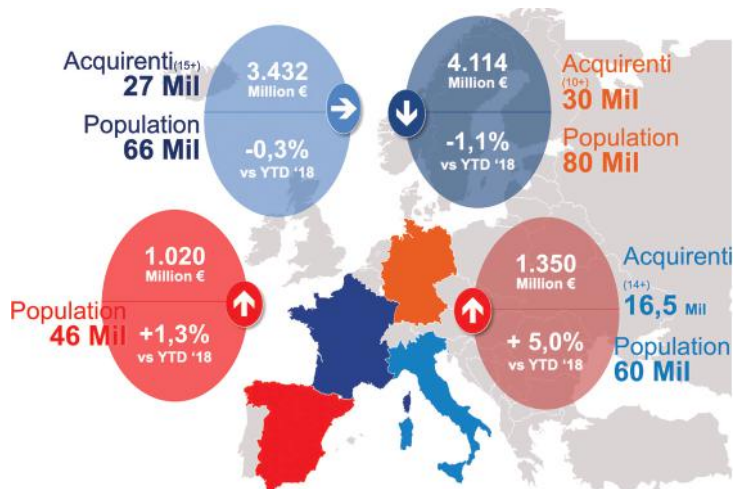
Paradossalmente in un mondo in costante divenire, agire in modo sicuro è uno dei rischi più grandi che si possano correre.

Immaginiamo di proporre al nostro lettore-consumatore quel che ho proposto l'anno precedente, miglioran-

do *i friction points*. Sarei certo di tornare indietro. Se non sono proattivo e mi limito ad immaginare linearmente come adattare quel che non va bene, sto sopravvivendo e non abbracciando il cambiamento. Esistono due modi per sviluppare un business: il primo è realizzare un elenco di ciò che si sa fare e utilizzarlo per sviluppare un'innovazione lineare, il secondo è ribaltare la prospettiva, mettersi dalla parte del consumatore, individuarne i bisogni insoddisfatti e lavorare per soddisfarli, «abbracciando il cambiamento».

## Il libro in Italia

Figura 1  
Il mercato consumer in Europa



Come si compone il mercato consumer in Europa? In questo scenario, sono cinque i mercati più importanti: l'Ital-

ia, la Spagna, la Francia, la Germania e l'Inghilterra. In rapporto al loro valore, la Germania vale 4 miliardi di euro, la Francia 3.4 miliardi, con quasi la stessa popolazione dell'Italia, che conta, invece, 1.3 miliardi di euro. L'Inghilterra si attesta intorno agli 1.8 miliardi come mercato del libro.

È facilmente deducibile come l'Italia, con 16 milioni di acquirenti, a parità di popolazione con la Francia, legga molto meno rispetto ai lettori francesi che sono 27 milioni.

In compenso, rispetto all'anno scorso, l'Italia è l'unico paese a registrare una crescita di ben +5%, la Spagna conta una crescita del +1.3%, la Germania registra un calo del 1,1% e la Francia resta sostanzialmente stabile.

Come mai l'Italia, con la stessa popolazione della Francia, ha un mercato del libro che vale la metà? In primo luogo è importante sottolineare che i dati fin qui riportati lavorano sulla funzione *revenue*, fatta di prezzi e quantità. Ma, appurato che il prezzo medio di vendita sia lo stesso per i due Stati, resta da approfondire l'aspetto della quantità.

Per provare ad argomentare questo *gap*, dobbiamo rifarci ad una serie di variabili di diversa natura. Alcune sono di matrice storica. In Italia c'era un mercato estremamente florido di periodici che oggi è stato sostituito dalle testate online. In Francia, invece, il libro è sempre stato un fidato compagno di banco.

Un aspetto da non trascurare è il tema dell'alfabetizzazione: tra la Francia e l'Italia c'è sicuramente, per la prima, un vantaggio di omogeneizzazione della lettura sul territorio. Più nello specifico, la Francia del Nord e la Francia del Sud leggono sostanzialmente allo stesso modo, mentre, in Italia, il mercato del libro si ferma a Roma. Il tasso di concentrazione è alto al punto che, si può dire, le regioni del Nord abbiano dei tassi di lettura simili a quelli francesi. È pur vero che, al Sud Italia c'è carenza di distribuzione


delimitando una prima barriera all'accesso. In Francia e in Germania c'è una distribuzione molto più omogenea sul territorio e, tra le altre cose, è in continua crescita il mercato dell'audiolibro.

L'Italia è un paese in cui la metà della popolazione italiana dichiara di aver conseguito come massimo titolo di studio la terza media. Questo, automaticamente, significa che la gran parte della categoria, non ha mai sottoposto la sua materia grigia a degli sforzi complessi.

Parliamo di sforzi cognitivi. Il mondo del vino e della degustazione, proprio come il mondo editoriale, porta in un mondo in cui il consumo è cognitivo. Non c'è la predisposizione all'approfondimento, l'apertura e la giusta stimolazione.

È un primo punto fondamentale che accomuna il vino al libro. Libro e vino sono due prodotti che richiedono una struttura mentale, un'attitudine all'apprendimento del consumatore non banale.

**Figura 2**  
Numero di referenze per fascia di vendita



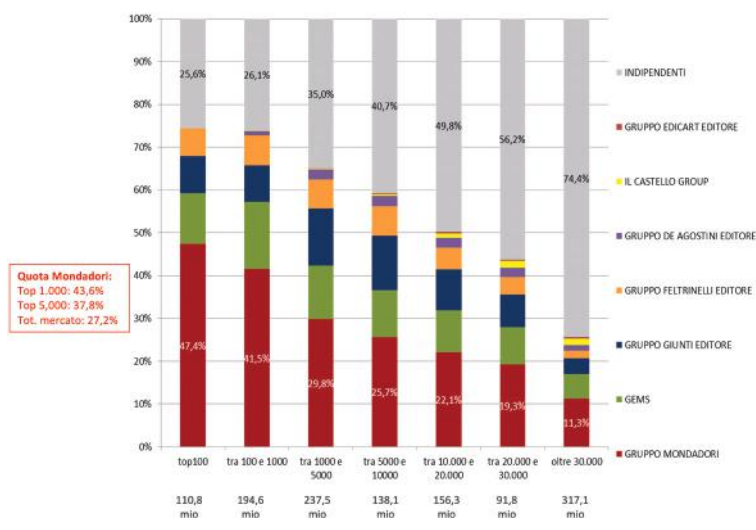
Fasce di Vendita	2018	2019	Variazione 2019 su 2018
< 20 copie	333.277	339.270	5.993
21-50 copie	62.875	65.282	2.407 <span style="border: 1px solid green; padding: 2px;">+9.980</span>
51-100 copie	37.491	39.071	1.580
101-1.000 copie	69.091	72.058	2.967 <span style="border: 1px solid green; padding: 2px;">+2.841</span>
1.001-10.000 copie	15.102	14.976	-126
10.001-50.000 copie	753	784	31 <span style="border: 1px solid green; padding: 2px;">+23</span>
50.001-100.000 copie	63	59	-4
>100.000 copie	19	15	-4
<b>Totale</b>	<b>518.671</b>	<b>531.515</b>	<b>+12.844</b>

Nel 2019, il numero di referenze vendute si attesta a 531.515, cioè che hanno venduto almeno una copia. Con una crescita dei titoli, rispetto all'anno precedente pari a +12.000.

È interessante focalizzarsi sulla distribuzione di queste vendite: 443.000 titoli vendono meno di 100 copie. 87.000 sono sotto le 10.000 copie. Solo 858 su 531.000 sono sopra le 10.000 copie.

Chi sono i principali player di questo mercato? Come sono distribuite le quote di mercato per fascia di venduto?

**Figura 3**  
Quote di mercato per fascia di venduto



Mondadori nei primi 5000 titoli di cui sopra, ha una quota intorno al 38%. Spostandosi nella categoria top 100, che è la fascia con il massimo della redditività, ha una quota di quasi il 50%.

Nelle oltre 30.000 referenze c'è una platea di titoli che hanno venduto meno di 7 copie e che, quindi, hanno una redditività molto bassa. Idealmente, immaginando il limite sull'asse della redditività, sarebbe opportuno fermarsi al 5000esimo titolo come venduto.

Possiamo concludere che, considerando la redditività d'impresa, sono davvero pochi coloro i quali riescono ad ottenere un guadagno. Il resto è in perdita.

Le case editrici italiane continuano a produrre, con un ritmo di circa 60.000 titoli nuovi all'anno che si vanno a sommare a vecchi cataloghi, alimentando un meccanismo malsano.

Mondadori rappresenta il 3% della produzione italiana di libri che sviluppa circa il 28% di vendite a valore ogni anno. La strategia di Mondadori, negli ultimi 4 anni, si è concretizzata in un'inversione di rotta, generando un risultato, in termini di redditività d'impresa, piuttosto apprezzabile.

Basti pensare che la Mondadori nel 2015 aveva una redditività dell'8% rispetto ai suoi ricavi, oggi la redditività si avvicina al 19%.

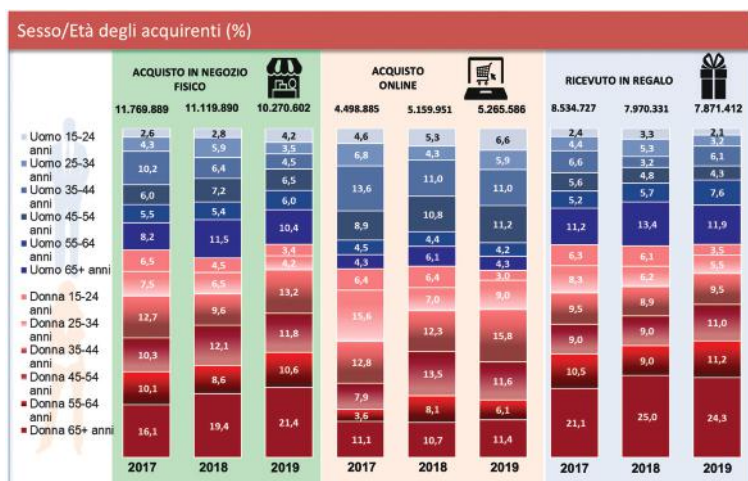
La costruzione di valore è andata in diretta opposizione rispetto al mercato concorrenziale, che fa della sovrapproduzione la sua cifra.

Definisco la dinamica di questi mercati come pura follia e, avvallo tale affermazione, con uno sguardo ai bilanci dove il colore rosso predomina.

## **Il profilo degli acquirenti dei libri per canale d'acquisto**

Chi sono i lettori? Dove comprano?

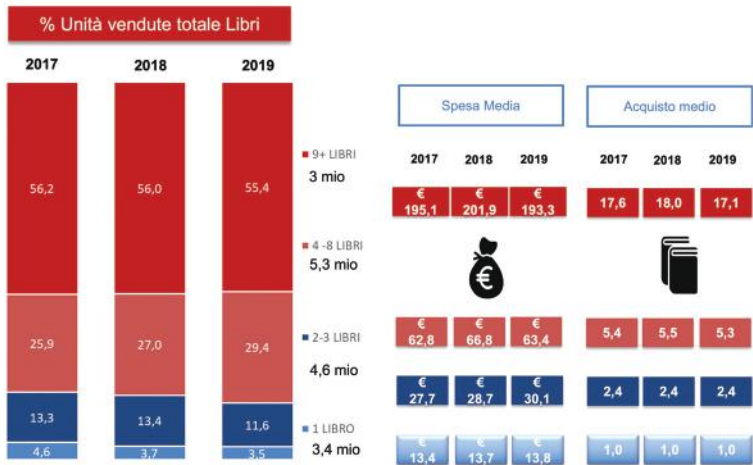
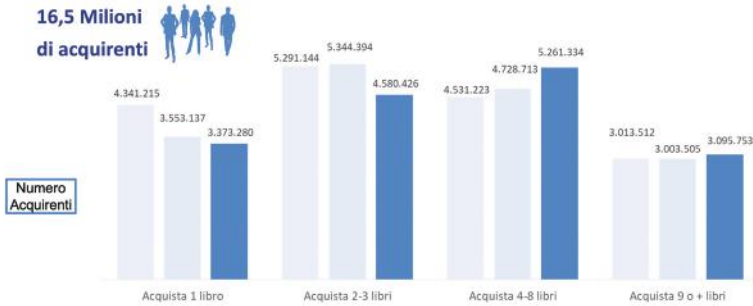
Figura 4  
Il profilo degli acquirenti dei libri per canale d'acquisto



Il mercato è fatto da donne di tutte le età che hanno tempo, voglia di scoprire e il cui centro sono solo loro stesse. Come possiamo facilmente immaginare, il negozio fisico decresce e, contestualmente, cresce l'acquisto online. Nell'oggetto del libro non è trascurabile la dimensione del dono.



**Figura 5**  
La segmentazione degli acquirenti



Dei 16 milioni, tra acquisto fisico ed online di cui sopra, in realtà più della metà delle vendite sono spiegate da solo 3 milioni di lettori, dove si distribuisce la maggior concentrazione d'acquisto, permettendo al nostro mercato di posizionarsi come 6° nel mondo e 3° in Europa.

Il mercato più importante sono gli Stati Uniti (con un

valore di 15 miliardi), così come la Cina (con un valore di circa 10 miliardi), ma per ragioni di diversa natura: i cinesi non leggono per puro diletto, ma studiano tanto. Il loro paniere è composto da libri di scuola e libri professionali. Anche il Giappone è una realtà importante sullo scenario mondiale, sebbene si parli di un'editoria non esattamente comparabile alla nostra con una forte componente tra manga e fumettistica.

## **Le sfide emergenti nel mercato entertainment ed il rischio per il libro**

**Figura 6**  
**Le dimensioni della competizione**



Il nostro prodotto subisce l'influenza di diverse sfere concorrenziali. Senza dubbio, tra queste, la competizione cognitiva richiede una maggiore attenzione e concentrazione.

Seguendo una segmentazione interna dei lettori possiamo effettuare una prima distinzione tra gli *heavy readers* ed i *light readers*.

Il profilo dei primi è, perlopiù, composto da donne, di età fra i 45 e i 54 anni, dalle buone risorse e dallo stile di vita strutturato e «classico», persone solide, dai valori ben radicati, ma dallo sguardo comunque aperto al mondo. Hanno tempo e voglia di scoprire, così come di godere degli stimoli che sono in grado di cogliere.

Il profilo dei lettori deboli, invece, è rappresentato in larga parte dai segmenti più dinamici della popolazione (Millennials e Generazione Z): individui dai nuovi stili di vita, più «mobili», esigenti, dai ritmi intensi e intercettati da numerosi stimoli. Bisognosi di contenuti specifici, storie e tempo, cioè le risorse più preziose della contemporaneità! Sono i nostri **trendsetters** che, rispetto al passato, sono più concentrati su di sé, sempre più desiderosi di spensieratezza, di «felicità», di poter godere dei piaceri della vita, di momenti per sé, di informazione, ma anche di storie capaci di appassionare un pubblico «difficile da stupire». Per loro, le parole chiave sono edonismo, *smartness*, innovazione.

Allora, che cosa può fare il libro per intercettare le tribù in cui è frammentata la società?

Il libro richiede «tempo» per sé, attenzione, concitazione e concentrazione...è «on demand», ma in una dimensione privata, intima, meno (o solo in parte o non ancora) social, tuttavia può inserirsi a pieno titolo in un circolo virtuoso in grado di fornire agli utenti ciò che più di tutto aspirano, cioè un'«esperienza *augmented*» e completa, digitale e reale.

Per avvicinarci alla nostra tribù dobbiamo entrare in contatto e sintonia con gli utenti in modo più capillare, incrementare la «vicinanza» e semplificare il processo di identificazione dei contenuti più rilevanti per gli utenti (sulla base di una conoscenza profonda e a 360° delle persone e delle loro aspettative).

Una strategia in linea con le logiche contemporanee e con i nuovi bisogni delle persone deve dunque basarsi su un sistema in grado di mettere «la potenza del contenuto» al centro e funzioni come «multiplatforma» in termini di *touchpoints* per consentire l'accesso al contenuto (acquisto, fruizione...) in modo semplice, immediato e accessibile «nel tempo e nello spazio».

Il problema della nostra industria è che, per molto tempo, ci siamo auto percepiti e, di riflesso, fatti percepire come un *silos* a sé stante. Qualcuno ancora resta fedele a questa visione. E questo, per alcune fasce di pubblico, costituisce un forte limite.

### **La via di Mondadori**

Archiloco, poeta giambico del VII secolo A.C., disse:

*«La volpe sa molte cose, ma il riccio ne sa una grande».*

Il significato che si nasconde dietro questa citazione, non è altro che un suggerimento strategico dalla valenza assolutamente contemporanea. Per avere successo, una qualsiasi strategia, deve saper combinare sapientemente la sensibilità della volpe e, quindi, conoscere il territorio in cui mi muovo, con il senso di orientamento del riccio. Questa è *la cosa grande* che sa il riccio.

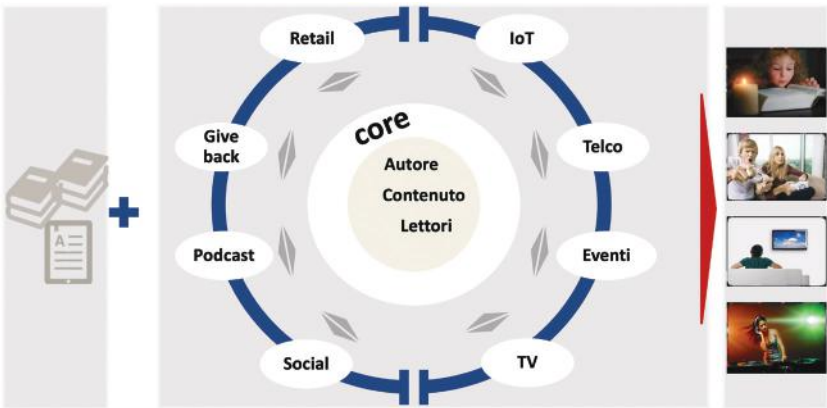
Sapere dove volete andare è fondamentale per andare.

Questa espressione vuole essere metafora rappresentativa dell'essenza del mestiere editoriale. L'editore deve sapere orientare la sua attività evitando di assecondare la smania di pubblicare qualcosa per cui nessuno ne sente effettivamente il bisogno.

Il mestiere dell'Editore consiste nell'atto «irrazionale» di pubblicare quell'autore o quella storia in cui è avvenuto qualcosa portando al lettore il cosiddetto «libro unico».

Laddove, per libro unico, si intende l'insieme e la coerenza di tutte le pubblicazioni che questo signore porterà sul mercato nel corso della sua attività. Per avere successo in questo senso è importante fare i conti con la fantasia del pubblico, dando forma alla fantasia degli autori.

**Figura 7**  
**Mondadori al centro del sistema**



Mondadori si pone al centro di un sistema che ha nell'autore la generazione del valore, e nel pubblico il destinatario di quel valore. Il nostro mestiere è quello di selezionare all'interno della fantasia disponibile, quella che avrà un pubblico.

Il mestiere dell'editore è un mestiere di grande responsabilità. Mondadori, nello specifico, investe in diritti per circa 135 milioni di euro all'anno. Una scelta sbagliata potrebbe compromettere l'intera casa editrice nel brevissimo periodo. Ecco cosa significa essere al centro di un turbinio in moto perpetuo dove riceviamo pressioni e stimoli su

ogni fronte. Tutto ciò che gravita intorno all'attività *core* sono tutti strumenti di cui abbiamo bisogno per arrivare al nostro lettore. Un lettore onnipresente, distratto da un rumore di fondo gigantesco e disilluso. Convincerlo che, in questo caso, l'editore abbia presupposto come corretta una certa pubblicazione, è un'operazione assai complicata. Stiamo chiedendo fiducia ed è per questo che è necessario dare forma *alla brand personality*, fatta di elementi distintivi. Dare forma vuol dire trovare un luogo.

Parafrasando gli antichi greci si potrebbe parlare di ecfrafi: verbalizzare un'opera d'arte.

Ai giorni nostri si parla di *Brand personality*.

Le case editrici che sono riuscite a lavorare nel corso del tempo, dal 1949 ad oggi, in maniera continuativa nella generazione di valore, hanno la loro manifestazione di successo più rilevante nel loro catalogo. Il catalogo è il valore di un editore, racconta la sua storia ed è la forma che ha dato alle scelte che ha fatto.

1. **BUR - Biblioteca Universale Rizzoli** - che è stato, nel 1949, il primo *paperback* italiano della Rizzoli. La scelta del nome nasconde una promessa che possiamo dire mantenuta per oltre 70 anni;
2. **Oscar Mondadori** - nascono nel 1965 - «*gli oscar dei libri si rinnovano ogni settimana e durano tutta la vita*». Oggi si sono evoluti in «*negli oscar c'è*». Questa collana rappresenta la storia dell'editoria italiana, pubblicando il più grande numero di premi Oscar in Italia;
3. **Einaudi Tascabile** - l'ultima collana dei tascabili nati in Italia - suddivisi per genere (classici, poesia, storia ecc.).

L'esempio delle collane serve per rendere più evocativa l'immagine di un'articolazione dell'offerta che, oltre ad immaginare una sua dimensione visiva, è utile per generare

una sua coerenza interna di contenuto che possa generare valore nel tempo.

Questi tre cataloghi, nel mercato italiano, valgono circa il 60% delle vendite del *paperback*. Posto il mercato a 100, automaticamente, 2 vendite su 10 sono tascabili in Italia.

L'ordinamento interno francese è completamente diverso: il nostro mercato è fatto, per l'80%, di edizioni che costano relativamente tanto. In Francia è l'effetto opposto, data l'ampia circolazione, il *paperback* vale molto di più. Per l'esattezza, in Francia vale 2 miliardi, da noi 200 milioni.

La dimensione economica dell'investimento è, infatti, data dalle scelte dell'editore. Investendo in diritti sull'edizione principale per poi sfruttarli negli anni successivi. Quanto più ha svolto adeguatamente il suo mestiere a monte, quanto più queste scelte gli frutteranno a valle. Ed è così che genera la sua cassaforte.

Il motivo per cui Mondadori ha potuto, e voluto, tagliare in maniera significativa la sua produzione, mentre gli altri aumentavano, è perché nel corso di più di un secolo ha ponderato bene le sue scelte e, conseguentemente, ha alimentato la sua cassaforte, che sono i *paperback*.

### **L'incidenza degli audiolibri sul mercato**

L'incidenza della parte digitale, genericamente intesa, è il 5% del nostro mercato.

Su un mercato di 1 miliardo e 310 milioni, gli audiolibri sono sostanzialmente 7 milioni di euro. In Germania, 1.8 miliardi. Se andassi negli Usa, parleremo di 3 miliardi di euro con, entrambi, tassi di crescita importanti. In Italia, ancora con tassi di crescita marginali.

Gli audiolibri sono prodotti di accesso e non possesso. A differenza dell'*ebook*, che è un servizio per un preciso

target, in cui l'esperienza di lettura si riduce all'osso e presuppone un investimento iniziale nel costo del device, gli audiolibri godranno di una fortuna diversa. Attraverso i nostri *personal device*, infatti, rendono comoda e facile la fruizione.

L'audiolibro si avvicina ad un'idea di multitasking di consumo estremamente allettante nel mondo odierno. La problematica cognitiva da affrontare è l'obbligo di concentrazione, d'altro canto, il meccanismo economico regge poiché poggia su un livello di attenzione bassa e perché ho la possibilità di tornare indietro. Quante più volte torno indietro, tanto più guadagno si genera perché il valore del minuto, a quel punto, cambia.

Sebbene gli investimenti siano onerosi, ci sono dei segmenti della popolazione su cui sarà più promettente investire in strumenti tecnologici e digitali.

Il target sono i bambini perché il *raccontami una storia* è nella nostra tradizione e le mamme hanno un tasso di pigrizia abbastanza elevato. I pigri, in effetti, sono in target poiché tendenzialmente avvicinarsi all'ascolto è meno faticoso rispetto all'avvicinarsi ad un testo.

## **Il legame tra marketing ed editoria**

Così come per le cantine, i punti *Wine Spectator*, hanno un effetto "scossone" con conseguente generazione ed innalzamento delle vendite, nel mercato del libro vige lo stesso principio.

Alcuni bollini, così come il "*Premio Strega*", permettono al lettore di estrarre dal mucchio con più facilità e "*muove delle copie*". Il mondo dell'editoria è ricco di premi minori su cui gli editori cercano di replicarne lo schema ma, quanto più li moltiplichiamo tanto più perdono di efficacia.



Per generare valore devi lavorare per sottrazione, muovendoti nello stretto e non nel largo. La più vecchia legge di mercato. Nell'editoria, così come in qualsiasi altro mercato, è fondamentale il *brand name*.

Che ci piaccia o no, è pur sempre un'azienda. Se è vero che ci sono degli editori che hanno lavorato direttamente sulla loro identità, facendone la chiave per uscire dal mucchio, ci sono poi degli autori che hanno lavorato in proprio su loro stessi.

Questo presupposto genera, inevitabilmente, un trattamento diverso nei confronti di questi autori.

I *Me contro te* sono un esempio di *brand name*. I *me contro te* sono un'azienda che ha un utile netto di 1.7 milioni, composta da un team under 30 che con noi fattura circa 10 milioni di euro annui. Hanno un seguito di 6 milioni e mezzo di follower e, ogni video sul loro canale YouTube, nell'arco di 40 minuti fa un milione e mezzo di visualizzazioni. Su youtuber ed influencer abbiamo costruito una linea di business ed una casa editrice "*Electa*" che produce circa 30 milioni di euro all'anno. Il loro film, nel primo weekend, ha registrato 5 milioni di incassi.

Il grande insegnamento che possiamo trarre da queste operazioni è l'artigianalità del loro progetto. Questi ragazzi hanno seguito una linea impernata di coerenza. Quando si sono affidati ai professionisti del settore, loro godevano già di un elemento fondamentale per una marca: la credibilità. Questo fondamento, nel tempo, ti conferisce notorietà, ti semplifica il messaggio poiché è già stato precedentemente fissato nella mente delle persone. Perché nel mondo di oggi, nella gestione di marca, se c'è una regola, questa è «*farla semplice*». Tutto ciò che è articolato non funziona bene, quindi occorre fare un lavoro di semplificazione del risultato.

Dalla nostra esperienza, possiamo attingere a tanti altri esempi. Il libro di Francesco Totti, ad esempio, aveva alle spalle un progetto di lavoro per sottrazione e di strategia di marketing privativo. Dapprima abbiamo creato un evento di lancio, aprendo il Colosseo di notte e, successivamente, abbiamo lavorato di esclusività. Questa ci ha permesso di far rimbalzare l'evento sui social per far sì che gli esclusi potessero assistere a ciò che stava succedendo all'interno. Nel rispetto dei nostri comandamenti, abbiamo lavorato sul concetto di essere grati. Il libro ha finanziato dei padiglioni del Bambin Gesù di Roma, prodigandosi per una funzione nobile.

Purtroppo, il libro di Totti è stato il libro più piratato del 2018 ma siamo comunque riusciti a raggiungere un traguardo importante di 5 milioni di euro con 200.000 copie vendute.

Il benchmark con il libro celebre delle barzellette di Totti, ci suggerisce che il *dark web* ci ha sottratto tanto. Il primo libro vendette 1 milione di copie.

Si stima che la pirateria rubi il 32% del mercato che sono circa 400 milioni di euro.

In occasione dell'uscita dell'ultimo libro di Dan Brown abbiamo creato un evento che avesse una risonanza a sfondo internazionale. Attraverso un accordo con gli editori più importanti del mondo, abbiamo costruito a Barcellona un evento che rimbalzasse *worldwide* in rete.

Con Fabio Volo, considerato il suo pubblico di riferimento, abbiamo sfruttato la tecnologia a nostro vantaggio. Attraverso l'attivazione di una chatbot su FB Messenger il target è stato invitato a partecipare a un quiz. Il quiz presentava domande sull'autore e sui suoi romanzi.

A tutti coloro che hanno risposto correttamente, il bot ha comunicato la data e l'orario in cui Fabio Volo è stato

online per rispondere direttamente ai lettori attraverso una diretta live video su Facebook e Instagram. Per noi è stato il libro più venduto dello scorso anno.

In conclusione, Pericle nel V secolo A.C. disse: *“Quel che resterà di noi è ciò che è intrecciato nelle vite degli altri, non quel che è scritto sulle pietre”*.

Forse questa espressione può aiutarci a semplificare quanto detto finora.

Se le attività di marketing non hanno alle spalle un messaggio e non producono delle conseguenze nella vita degli altri, allora saranno seppellite nel mucchio accumulato della giornata.

Coerenza e semplicità sono la chiave per il giusto approccio.

## Bernabei online

*di Francesco Giontella*

### Introduzione

Bernabei nasce come azienda di distribuzione e trasforma la sua natura in quella di dettagliante. Come grossisti, operiamo con i nostri negozi su Roma. Tra questi il più antico risale al 1933 ed è situato a Trastevere. Durante gli anni '40 vendevamo sul canale tradizionale ma, a partire dal '70-80, è nata l'esigenza di implementare una nuova modalità di rete per mettere in contatto diretto il produttore con il cliente finale.

La distribuzione si rivela necessaria poiché il produttore riscontra diverse difficoltà nel doversi interfacciare con il singolo consumatore. Quest'ultimo non sempre ricerca uno specifico brand ma, al contrario, desidera poter attingere da un catalogo più ampio possibile.

Dal presupposto di garantire una certa visibilità online anche al distributore stesso, nasce il progetto *dell'e-commerce*. Rispetto ai competitor nati come start up e che avevano come core business di partenza proprio il commercio online, Bernabei non entra nel settore come *first player* e nasce come costola di un'entità più grande e preesistente.

In un mercato come il nostro, questo modello di business rappresentava una grande scommessa. Oltre alla natura ostica che si interponeva tra un canale innovativo e un segmento piuttosto tradizionalista come quello del vino, è stato fondamentale indagare su quali fossero i numeri, in termini di vendita, sul canale tradizionale e poi su quello

online, al fine di stimare le possibilità di creare quote di mercato da zero.

In relativamente poco tempo, il commercio online di Wine & Spirits si fa spazio e ridimensiona le percentuali del retail: un servizio efficace di consegna veloce, un'ampia varietà d'offerta e una tecnologia al passo con i tempi sono indispensabili per soddisfare e fidelizzare il cliente finale.

In questo contesto, un vino di buona qualità ma dal brand poco conosciuto, arriva nel mondo Bernabei e, attraverso l'attivazione delle giuste leve di Marketing e Comunicazione, può subito beneficiare di un incremento di visibilità.

Vendiamo oltre 4.000 referenze e su ognuna riusciamo ad ottenere dei numeri di fatturato medio che nessuno in Italia è in grado di sviluppare. Nel 2021 abbiamo ottenuto più di 10 milioni di visite al sito. Di conseguenza, il potenziale sul tasso di conversione è molto alto.

### **I numeri dell'online, i competitor e i punti di forza di Bernabei.it**

Nel 2021 il fatturato del vino italiano ha raggiunto i 13 miliardi di euro. Nel contesto internazionale, il nostro paese si colloca come terzo consumatore, primo produttore, secondo esportatore a volume (dietro alla Spagna) e valore (dietro alla Francia).

Nell'affacciarsi sul canale digitale, come spesso accade, i numeri dei nostri concorrenti esteri facevano ben sperare che si potesse sviluppare un buon business anche in Italia.

Al tempo del mio ingresso nel progetto Bernabei.it, il tasso di penetrazione italiano era dello 0.2%; di contro, paesi come Francia, Germania, UK e USA mostravano tassi al 7-8%. La Cina, invece, viaggiava già su un 20%.

Questi dati sono stati, in un certo senso, di incoraggiamento: tassi ancora bassi ma, allo stesso tempo, in forte crescita.

Oggi, in Italia, si registra uno sviluppo annuo online pari al 20%, le vendite si attestano a €364 milioni, con una previsione al 2023 di un aumento a €500 milioni.

La crescita annua dell'e-commerce è il risultato di un boost iniziale risalente a circa un decennio fa e proveniente da due settori trainanti: l'elettronica e la moda, che hanno spinto il digital e gli acquisti online a un trend intorno al 30%. Ora i numeri risultano più contenuti per via della saturazione che stanno raggiungendo entrambi i comparti.

L'e-commerce del Vino continua a crescere ma i risultati raggiunti nella prima fase di pandemia sono ormai archiviati. Il progetto Bernabei attualmente si colloca tra i primi 3 top player del settore, attestandosi sui €37 milioni, con una crescita esponenziale anno dopo anno (+42% rispetto al 2020).

La quota di mercato online che oggi deteniamo è di circa il 10%, di cui il 98% viene venduto in Italia ed il restante 2% all'estero. Le crescite così elevate sono la prova che, in questo settore, qualcosa si stia effettivamente muovendo.

Da una nostra rilevazione interna risulta che, oltre ai *big player* del settore, sono più di 1.000 gli *e-commerce* di semplici enoteche che vendono online bottiglie e giovano di una visibilità a più ampio raggio. Oggi non è difficile immaginare che un'enoteca possa raggiungere anche più di €100.000 di fatturato. Il digital, seppur piccolo nei numeri, inizia ad avere una voce consistente. Basti pensare che, solo fino a pochi anni fa, era difficile stabilire una connessione e nessuno credeva nella riuscita del canale per questo settore.

Abbiamo dovuto vestirci di credibilità ed ambizione per riuscire a portare dei numeri significativi e importanti. In Italia si vendono 2.000 bottiglie al minuto. Di queste, 80 sono vendute online e 7 da Bernabei. Alcuni dei nostri competitor, in vista di questa dirompente crescita, si sono

resi protagonisti di alcune importanti evoluzioni: Campari è entrato in Tannico acquisendo il 49% del capitale e la famiglia Pesenti ha acquisito il 60% di Callmewine.

La Top5 dei fatturati degli e-commerce di Wine & Spirits online vede una considerevole crescita dei volumi, con prospettive di ulteriore rafforzamento:

**Tabella 1**  
**La top 5 dei fatturati degli e-commerce Wine & Spirits**

	Azienda	2021 mln*	2020 mln	Variazione %
1	Gruppo Tannico	76	37	+105%
2	Vino.com	43	30+	+45%
3	Bernabei S.p.a.	37	26	+42%
4	Callmewine	17+	12,7	+40%
5	Xtrawine	13,6	10	+26%

Tannico nasce come *e-commerce* nel 2011 e, pur non essendo il *first player* nel settore, ha saputo posizionarsi sviluppando i rapporti e la vendita all'estero.

Il Gruppo Tannico detiene la prevalenza dei ricavi all'estero con una quota di oltre il 55%, possiede una Wineplatform (con oltre 300 diverse cantine a bordo) e si identifica per un forte approccio alla multicanalità grazie ai Wine Corner che permettono alle realtà partner di organizzare eventi e diverse attivazioni. La Germania traina Vino.com, Callmewine punta a essere riconosciuto come “personal sommelier” online degli italiani e Xtrawine, con una vocazione molto più internazionale, si sta concentran-

\*N.B. nel dato 2021 sono aggregati risultati Tannico e Valap. Si rileva che i player “Vino.Com” e “Tannico” sviluppano una quota parte di fatturato non direttamente tramite e-commerce ma rispettivamente attraverso l'utilizzo di marketplace (Amazon, eBay, ViVino, ecc.) e canale retail.

do nel posizionarsi sulla fascia medio-alta di mercato.

Rispetto agli altri, siamo gli unici a non avere (almeno per il momento) investitori. Questo rende l'idea dei nostri immensi sforzi, soprattutto se consideriamo gli alti tassi di crescita sviluppati anno dopo anno. Un capitale d'investimento è fondamentale considerando che la tassazione del mercato è esosa. Oggi siamo una S.p.A. e, come anticipato, siamo pronti a nuovi investimenti futuri, così come hanno fatto alcuni dei nostri competitor.

Bernabei ha chiuso il 2021 a €37 mln tra vendite online e retail, con una quota residuale ottenuta dai punti vendita.

La penetrazione del mercato è ancora al 4% rispetto al totale del beverage. Siamo cresciuti molto a inizio 2021 e ora stiamo vivendo una fase di assestamento. Tra i nostri punti di forza troviamo senza dubbio il servizio RUN+, grazie al quale già consegniamo in 30 minuti e alla temperatura ideale sulle città di Roma, Milano, Bologna e Torino. Il fattore tempo è fondamentale in questo settore ed è anche grazie alla velocità che siamo riusciti ad ottenere uno sviluppo consistente del fatturato proveniente dal sito.

Dal 2021 l'App di Bernabei, disponibile su Android e iOS conta oltre 100.000 download e offre al consumatore una user experience estremamente efficiente e appagante: acquisto in soli due click, tracciamento in tempo reale delle consegne, schede tecniche dettagliate dei prodotti e abbinamenti consigliati.

Il packaging è strutturato e brevettato per risultare resistente agli urti, con un occhio di riguardo alla sostenibilità. Per abbracciare la tematica, abbiamo implementato un progetto di economia circolare. Il vino dei diversi fornitori arriva dentro le classiche cassette di cartone che oggi contribuiscono a creare le future scatole dei nostri clienti. Tutte le nostre box sono al 100% riciclabili e provengono



all'80% da carta riciclata. A questo, si affianca il nostro impegno anche in ufficio, diventato 100% plastic-free.

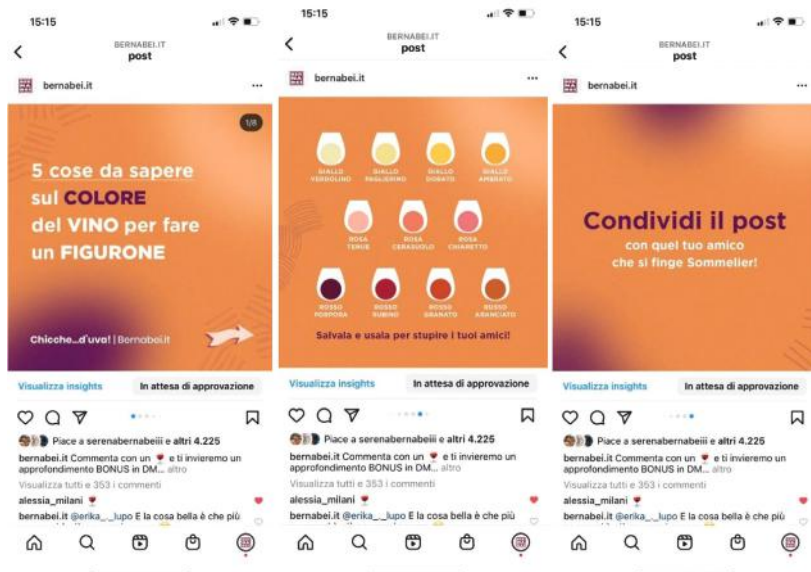
Un altro punto di forza di Bernabei è identificabile nella comunicazione social improntata al real time marketing e all'edutainment. Attraverso i nostri contenuti creiamo engagement con il pubblico, proponendo un approccio innovativo e coinvolgente per tutti i curiosi e gli appassionati (e non solo per i più esperti).

Figura 2

Alcuni esempi della comunicazione real time di Bernabei.it (a partire da sx in riferimento a: WhatsApp down, Olimpiadi e utenze di Dazn)



Figura 3  
Esempio di carosello formativo di Bernabei.it



## Esperienze in bottiglia

Dal 2016 abbiamo inserito sul portale la sezione *Esperienze*, offrendo al consumatore l'opportunità di acquistare una bottiglia ed ottenere, allo stesso tempo, un coupon per visitare gratuitamente la cantina produttrice di quella specifica referenza. Questa iniziativa rappresenta un'importante leva marketing e una garanzia per il cliente finale che può vivere da vicino la realtà in questione. Attualmente sul nostro e-commerce sono presenti oltre 300 tra cantine, maison, distillerie, birrifici: da un'analisi in merito è emerso che chi ha deciso di puntare su questo progetto, ha presentato a fine anno un fatturato più che raddoppiato, con un ritorno decisamente maggiore in termini di fidelizzazione del cliente.

I numeri estremamente positivi hanno incuriosito e spinto i nostri partner ad aderire alla proposta con un impegno di investimento molto basso. Rispetto al successo che ha riscontrato l'iniziativa, le persone che compiono effettivamente il tour sono molto poche.

**Figura 4**  
**Alcune delle esperienze in collaborazione con Bernabei**



Un esempio lampante è l'esperienza presso la cantina da Banfi, il cui enorme successo è riscontrabile nei numeri impressionanti: solo nel 2021 abbiamo emesso quasi 700 coupon per l'esperienza in Piemonte e 600 per quella in Toscana.

Questa iniziativa ci ha consentito di aprire un nuovo segmento di mercato: il turismo enogastronomico. Alcuni dei nostri clienti si recano sul portale per ottenere la visita per poi, in un processo inverso, abbinarci il prodotto.

Ancora, grazie alla collaborazione con Astoria, abbia-

mo sponsorizzato il Giro d'Italia, concedendo a chiunque acquistasse le famose bollicine venete, di ottenere 4 biglietti per il palco VIP all'arrivo di ogni tappa.

Alla Terrazza degli Aranci dell'Hilton di Roma, invece, abbiamo organizzato un evento con Piper-Heidsieck. L'appuntamento era sviluppato in maniera tale da offrire ai nostri clienti la degustazione di 7 Champagne abbinati alle preparazioni di altrettanti ristoranti di Roma. Una serata pensata per unire la personalità di un grande prodotto con l'arte dei grandi Chef della cucina mondiale. L'evento ha riscosso grande successo, trainato anche dal prezzo esiguo di partecipazione.

# Birra Peroni

di Gianluca Pinto

Il mercato della birra in Italia è un mercato all'interno del settore *beverage* dove la competizione si declina a livello di marca piuttosto che di prodotto. La maturità del mercato sta però progressivamente contribuendo a far focalizzare la competizione sempre di più verso il prodotto, in vista di una maggiore sensibilità del consumatore rispetto a determinate qualità e peculiarità.

Prima di individuare i tratti distintivi della marca, ci concentreremo sulle caratteristiche del settore birra in Italia.

## Il mercato della birra in Italia

Il mercato della birra sta vivendo da più di 10 anni una crescita che, in termini di produzione è passata da 13 milioni di ettolitri nel 2008 a 16,4 milioni nel 2018.

**Figura 1**  
**Overview del mercato della birra in Italia**

		BIRRA		
		2008	2013	2018
Produzione (ml hl)	ml hl	13,3	13,3	16,4
	CAGR %		-0,1%	4,4%
Export (ml hl)	ml hl	1,5	1,9	3,0
	CAGR %		5,1%	9,6%
Import (ml hl)	ml hl	6,0	6,2	6,9
	CAGR %		0,7%	2,3%
Consumo (ml hl)	ml hl	17,8	17,5	20,3
	CAGR %		-0,3%	3,0%
% sui consumi	HORECA	45,5%	41,0%	36,0%
	GDO/DO	54,5%	59,0%	64,0%
Consumo pro capite (lt)		29,4	29,2	33,6
			-0,1%	2,8%

Questa crescita è stata guidata dagli ultimi 5 anni con CAGR del 4,4%. Questa crescita di produzione deve un'importante stimolo all'aumento dell'export che, sebbene inferiore a quella raggiunta dal vino, è cresciuto del 8,6% ogni anno negli ultimi 5 anni, e nei 5 anni precedenti del 5,1%.

Negli ultimi 10 anni dal 2008 al 2018 l'export è cresciuto, in media, di circa il 7,3%.

Ma questa crescita dell'export è compensata anche dalla crescita del consumo di birra straniera, importata in Italia? questa vede un aumento negli ultimi 10 anni più contenuto (in media dell'1,5% annuale e con un picco di crescita dal 2013 al 2018) attestandosi a circa un terzo degli ettolitri di birra consumata in Italia.

**Figura 2**  
**Consumo di bevande in Italia - Fonte: AssoBirra da fonti diverse**  
**\*dato rettificato**

BEVANDE / Beverages	Consumo (milioni di hl) Consumption (Millions of hl)		Consumo pro capite (litri) Consumption Per Capita (litres)		Variazioni % sul consumo tot. % Change on Total Consumption
	2017	2018	2017	2018	2017/2018
Birra / Beer	19,7*	20,3	32,5*	33,6	3,0
Acqua Minerale / Mineral Water	128,0	135,0	211,0	225,0	5,5
Vino / Wine	22,4	23,0	37,0	40,0	2,7
Spiriti / Spirits	1,0	1,00	1,7	1,7	0,0

\*Dato rettificato / Adjusted Data

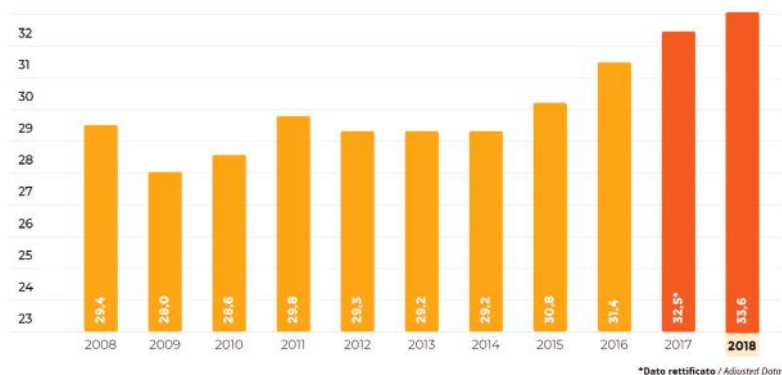
Il consumo di birra in Italia nel 2018 si è attestato a 20.3 milioni di ettolitri con un incremento del 3% dal 2013 al 2018.

Il consumo della birra, così come dell'acqua minerale, è caratterizzato da una forte stagionalità della domanda influenzata dall'andamento delle temperature e dall'andamento climatico. Con la bella stagione non solo si necessita di rinfrescarsi di più, ma si è anche più propensi ad uscire, socializzare e quindi a bere. Ogni volta che si verifica un innalzamento delle temperature, il consumo di birra aumenta considerevolmente.

Come sono stati ripartiti questi consumi in termini distributivi? L'Ho.Re.Ca ha visto ridurre il proprio peso, dal 45% ad un 36% nel 2018, mentre in controtendenza il trend crescente della GDO. Nel settore della birra i consumi a casa sono cresciuti in maniera importante passando dal 50% nel 2008 al 60% nel 2018.

L'allargamento delle occasioni di consumo di birra (socializzazione e consumo a casa), il fattore meteo e l'interessamento a birre ricercate, hanno portato un aumento del consumo pro capite negli anni.

**Figura 3**  
**Consumo procapite in crescita**



Il consumo pro capite (CPC) indica quanti litri per abitante vengono consumati. Anche questo dato vede una crescita del 2,8% medio annuo tra gli anni 2013-2018, e si attesta a 33,6 litri di birra pro capite. In controtendenza ad un trend che vede la riduzione del CPC in Europa, l'Italia (seppur ancora tra gli ultimi) è il Paese che traina la crescita di consumo di birra, dietro al Portogallo, Ungheria e Cipro. Se analizziamo il consumo pro capite, si è passati da 29,4 litri nel 2008 a 33,6 litri nel 2018.

Sebbene la crescita sia indiscussa, nel paragone con gli altri Paesi europei, l'Italia non è ancora messa bene in termini di consumo di birra. Considerando che la media dei paesi europei è di quasi 70 litri PCP, noi siamo ancora fermi a meno della metà con 33,6 litri, peggio di noi solo la Francia e la Turchia.

Il benchmark è la Repubblica Ceca con un consumo pro capite di 138 litri o l'Austria con 105. Quindi, il dato positivo resta che l'Italia è in controtendenza rispetto ad una riduzione del CPC che accomuna quasi tutti gli altri paesi europei, ma ancora molta strada deve esser fatta per



rendere questa bevanda maggiormente presente nei consumi quotidiani degli italiani

Negli ultimi anni, c'è stato un aumento della cultura della birra e nelle abitudini di consumo degli italiani. L'Italia inizia ad essere percepita, non solo come grande patrimonio della conoscenza della produzione di vino, ma anche di birra, confermando questa realtà con un aumento considerevole dell'export negli ultimi anni.

Dal confronto produzione/consumo degli ultimi 15 anni, c'è stato un innalzamento della produzione da 13 milioni di hl a 16,4 con un consumo che passa da quasi 18 milioni di hl a circa 23,3 milioni.

## Birra e vino in Italia: una comparazione

**Figura 4**  
**Overview birra e vino in Italia**

		BIRRA			VINO		
		2008	2013	2018	2008	2013	2018
Produzione (ml hl)	ml hl	13,3	13,3	16,4	46,9	54,0	54,8
	CAGR %		-0,1%	4,4%		2,9%	0,3%
Export (ml hl)	ml hl	1,5	1,9	3,0	18,0	20,2	19,8
	CAGR %		5,1%	9,6%		2,3%	-0,4%
Import (ml hl)	ml hl	6,0	6,2	6,9	1,8	2,7	2,1
	CAGR %		0,7%	2,3%		8,4%	-4,9%
Consumo (ml hl)	ml hl	17,8	17,5	20,3	26,2	20,8	23,0
	CAGR %		-0,3%	3,0%		-4,5%	2,0%
% sui consumi	HORECA	45,5%	41,0%	36,0%	39,1%	42,2%	38,8%
	GDO/DO	54,5%	59,0%	64,0%	60,9%	57,8%	61,8%
Consumo pro capite (lt)		29,4	29,2	33,6	41,0	39,0	40,0
			-0,1%	2,8%		-1,0%	0,5%

Paragoniamo gli stessi dati riportati in precedenza con quelli riferiti al vino.

Se la birra, negli ultimi dieci anni, ha visto una crescita media annuale della produzione di poco più del 2%, il

vino ha avuto una crescita media annuale poco più lenta, pari al 1,7%, ma più consistente nell'intervallo di tempo 2008-2013. Al 2018 registra una produzione che si attesta a 54 milioni di ettolitri.

Sull'export, invece il vino sperimenta una contrazione della richiesta estera che si è concretizzata in una riduzione negli ultimi cinque anni da 20,2 milioni di ettolitri nel 2013 a 19,8 nel 2018. Se consideriamo come intervallo di tempo il decennio (2008-2018) c'è comunque un incremento del 1% medio annuale. Nella birra invece l'aumento dell'export si attesta al 7% medio di ogni anno del decennio.

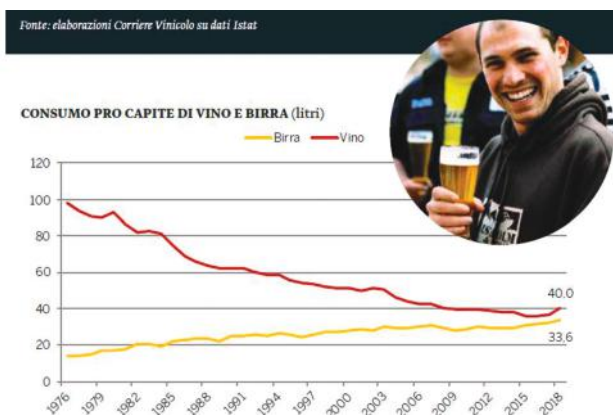
Per l'import, pur se con percorsi differenti, il vino ha vissuto nel complesso la stessa crescita che ha avuto la birra.

Il dato dei consumi, riportato nel grafico, è il più interessante in termini di comparazione.

Il consumo del vino ha vissuto una prima fase di contrazione, con un successivo recupero del 2% attestandosi, al 2018, a 23 milioni di ettolitri. La ripartenza dei consumi è avvenuta in realtà in grand parte a casa, nonostante un'oscillazione nel 2013, attestandosi nel 2018 ad un peso del 61%.

**Figura 5**

**Il trend rispetto al vino - Fonte: Elaborazione Corriere Vinicolo su dati Istat**

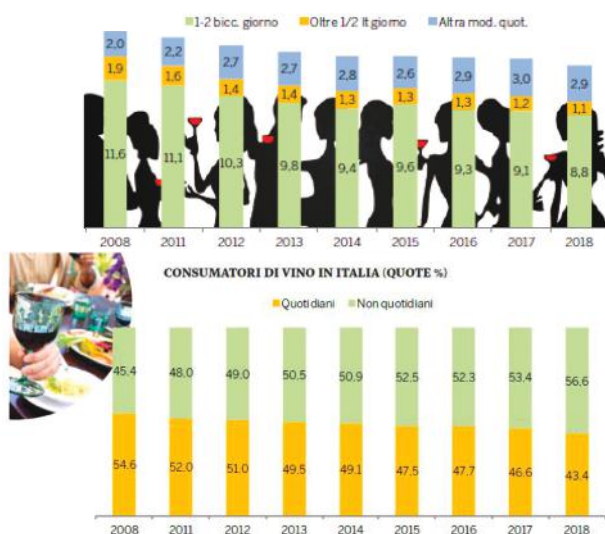


Rispetto al CPC, che nella birra ha vissuto una crescita, nel vino c'è una contrazione continua nell'ultimo decennio, guidata soprattutto dall'intervallo 2008-2013, attestandoci al 2018 ad un valore pari a 40 litri pro capite.

In quarant'anni la birra ha quasi raddoppiato il suo consumo pro capite, a differenza del vino che l'ha visto più che dimezzare. Entrambi i settori si stanno concentrando sulla premiumizzazione ma, mentre nella birra questo stimolo è di crescita al consumo, per il vino è razionalizzazione.

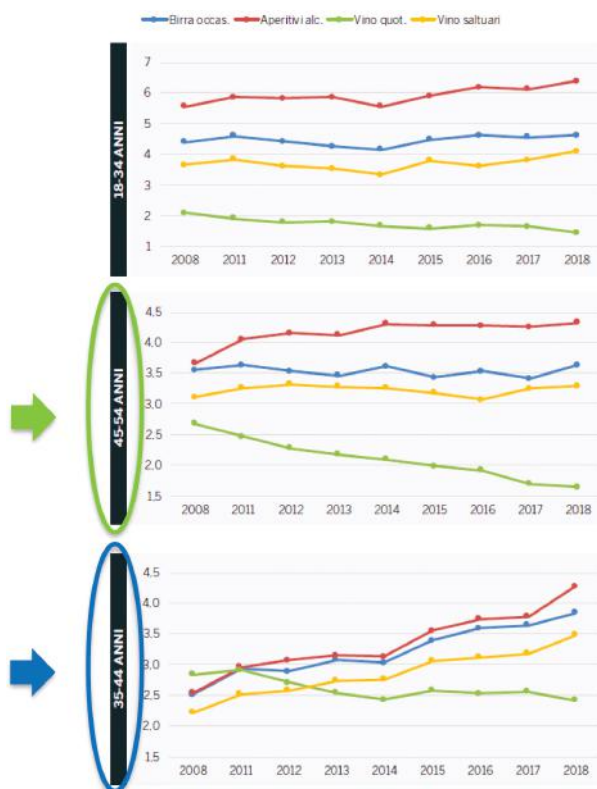
Entrambi i settori progettano sforzi per spingere il consumo verso prodotti di qualità maggiore, quindi, nel vino stanno diminuendo gli ettolitri consumati di qualità minore per cercare consumi in quantità ridotta ma caratterizzati da una maggiore qualità. Nella birra, la scoperta della qualità, sta paradossalmente facendo aumentare la cultura del prodotto, aumentando il consumo nella nostra vita quotidiana.

**Figura 6**  
**Consumatori quotidiani di vino (milioni) - Consumatori di vino in Italia**



Il vino ha visto una riduzione del numero di consumatori con maggiore frequenza e qualità di consumo. Sono diminuiti i consumatori che bevono frequentemente il vino, passando da 12 a 8,8 milioni l'anno. La quota degli *heavy drinkers*, coloro che bevono più di mezzo litro al giorno, è scesa da 1,2 milioni a 1,1. In Italia, la divisione della quota di consumatori tra quotidiani e non quotidiani, si è probabilmente ribaltata. Da un peso superiore al 50% nel 2008 di chi abitualmente consumava vino, nel 2018 questo si è ridotto fino al 43,4%.

**Figura 7**  
**Consumatori di bevande alcoliche (milioni)**

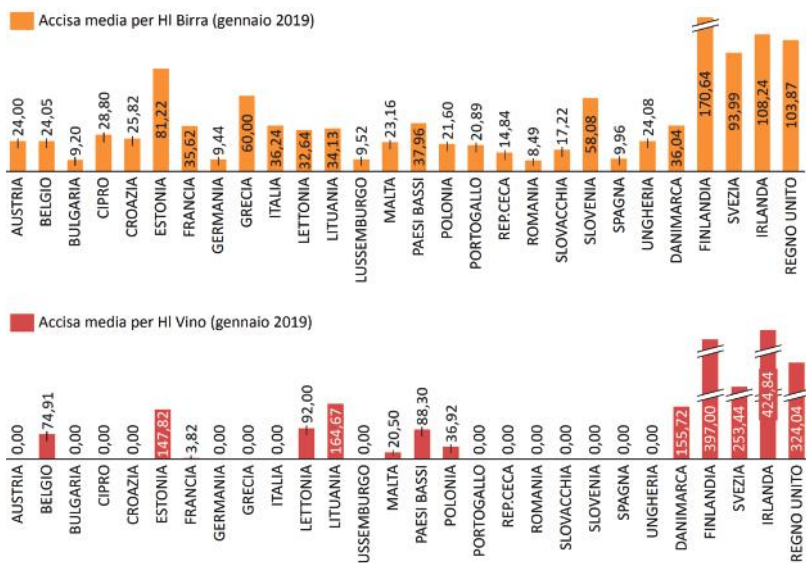


I consumatori di bevande alcoliche (milioni) sono ripartiti anagraficamente. Il primo dato interessante ad emergere è che nella fascia di età 45-54 anni c'è stata una forte riduzione di chi beve il vino quotidianamente e, contestualmente, una leggera crescita per chi beve il vino in via saltuaria. Anche in questo segmento anagrafico c'è un aumento del consumo di birra occasionale.

Per sintetizzare quanto finora detto, la crescita del consumo di birra nel consumatore italiano è guidata in primis dall'avvicinamento del consumatore a nuove occasioni di consumo, oltre che al leggero aumento di chi vede nella birra un consumo quotidiano.

La crescita del consumo del vino nel mondo è trainata da paesi con una crescente penetrazione e CPC. Il mercato italiano affronta questo periodo di maturità focalizzandosi sulla qualità.

**Figura 8**  
**Correlazione con le politiche economico/sociali**



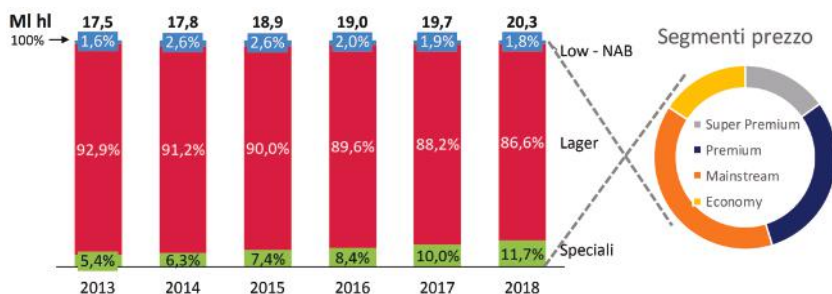
Dall'analisi dello scenario è evidente che il consumo di alcolici prevede una stretta correlazione con le politiche economiche/sociali che un Governo possa decidere di attuare. In effetti, le accise diventano la modalità attraverso cui il governo sceglie se incentivare o disincentivare, in questo caso specifico, il consumo degli alcolici e/o di altri prodotti.

Un aumento della tassazione sulla birra non facilita l'aumento di consumo poiché, a valle, grava sul consumatore finale, così come avviene in Irlanda, Svezia, Slovenia, Danimarca, Estonia, in cui quante più tasse e più accise vengono applicate sul consumo alcolico, tanto più si disincentiva il consumo dello stesso. Il Paese con l'accisa sulla birra piuttosto bassa è la Germania, per cercare di stimolarne il consumo. Secondo lo stesso criterio, in Italia e in Francia, paesi leader nella produzione del vino, le politiche sulle accise (estremamente basse o nulle) sono state pensate per incentivarne il consumo.

## I segmenti della birra

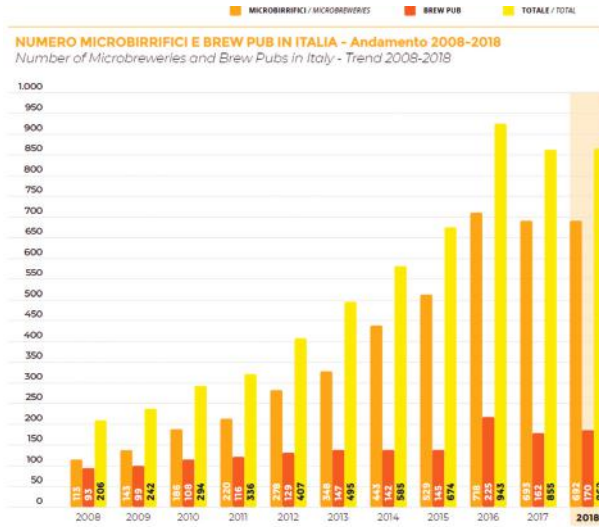
Le birre vengono classificate per segmenti di prezzo, da birre meno costose, economy e mainstream, a quelle più costose, premium e super premium.

Figura 9  
I segmenti della birra



La ricerca di prodotti premium e speciali è il driver principale di scelta della categoria.

**Figura 10**  
**La crescita delle Speciali**



Le birre speciali, seppur marginali, stanno vivendo un momento di forte crescita dovuto sia alle innovazioni introdotte dalle grandi *breweries* che alla nascita di birrifici artigianali (*craft beer*) con produzione < 200K hl. Di questi, per chi ha una produzione <10k hl ha un'agevolazione sulle accise del 40%.

**Tabella 1**  
**La dispersione della birra - Fonte: ns elaborazione**

20,3 Mln Hl di consumo
16,4 Mln Hl produzione
62 tipologie di birre
5 aziende detengono il 70% del mercato, un altro 23% viene da importi terzi, il restante 7% da piccoli birrifici, inclusi microbirrifici (862)

C'è un consumo di birra pari a 20,3 milioni di ettolitri all'anno con 62 tipologie di birre: pilsner, doppio malto, ambrate e molte altre. Il 70% di questo consumo è nelle mani di solo cinque aziende, quindi c'è una forte polarizzazione e concentrazione nel mercato. Il restante 30% è composto per il 23% dalle importazioni, con una frammentazione elevata, ed il restante 7% dal resto dei birrifici.

**Figura 11**  
**Forte dispersione ma concentrata**



Nelle cinque aziende sono presenti 214 brand:

- **Gruppo Heineken:** il primo gruppo in Italia è Heineken al cui interno ci sono alcune delle marche più note: Moretti, Ichnusa, Heineken, Messina ed altre birre molto conosciute;
- **Gruppo Peroni:** parte della multinazionale giapponese ASAHI è presente sul mercato con alcune tra le birre italiane più famose a partire dalla Peroni, Peroni Gran Riserva alla Nastro Azzurro. Quest'ultima è la birra italiana più esportata al mondo;



- **Gruppo InBev:** birre come Becks, Tennents, Budweiser, Corona;
- **Gruppo Carlsberg:** Tuborg, Birra Poretti;
- **Birra Castello S.P.A.**

Tra le birre Economy troviamo la Dreher piuttosto che la Wuhrer, nelle Mainstream la Peroni e Moretti, tra le Premium Nastro Azzurro, Becks ed Heineken, nelle Super Premium birre di qualità elevata come l'Asahi e Pilsner Urquell.

Ad ogni tipologia di birra corrisponde una fascia d'età e di reddito target. I giovani tra i 20 e 25 anni potrebbero preferire una birra dall'impatto alcolico maggiore come la Tennents o una Peroni Gran Riserva Doppio Malto, mentre un pubblico femminile super premium potrebbe indirizzarsi sulla Corona, così come un consumatore della fascia 30-45 anni potrebbe ricercare la leggerezza e l'eleganza di una Nastro Azzurro.

**Figura 12**  
**Mother brand/sub-brand**

					<b>ABInBev</b>	Altri
# mother brands	22	21+4	10	5	15	N/A
# sub brands	59	46+4	38	18	49	244
# sub / mother	2,7	2,2	3,8	3,6	3,3	N/A

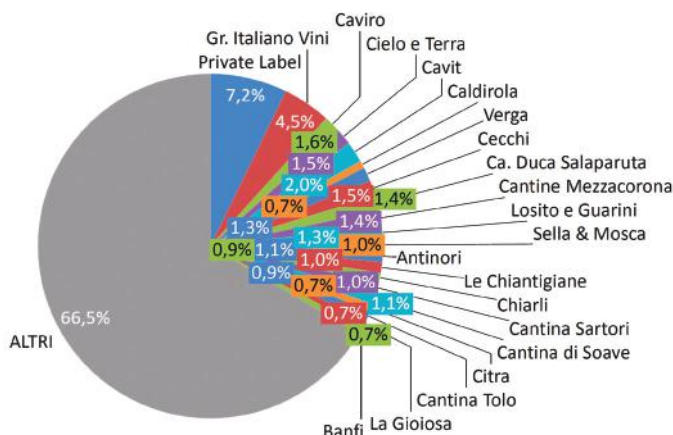
Il 70% dei consumi, come già precedentemente affermato, si concentra in 214 sub-brand o 77 *mother-brand*. Volendo scomporre questa concentrazione del 70%, scopriremo che in realtà c'è anche una forte concentrazione interna sui brand principali: Peroni, Moretti, Heineken, Nastro Azzurro.

**Tabella 2**  
**La dispersione nella birra e nel vino - Fonte: ns elaborazione**

Birra	Vino
20,3 Mln Hl di consumo	23 Mln Hl di consumo
16,4 Mln Hl produzione	50,4 Mln Hl di produzione
62 tipologie di birre	521 denominazioni territoriali (73 DOCG, 330 DOC, 118 IGT) rappresentano il 67,6% della produzione
5 aziende detengono il 70% del mercato, un altro 23% viene da importi terzi, il restante 7% da piccoli birrifici, inclusi microbirrifici (862)	5 aziende gestiscono il 16,8% del consumo del mercato italiano, dove la prima è composta da Private Label (7%)

Comparando la dispersione nel mondo della birra con quella del vino, c'è una netta differenza in questi termini: 62 tipologie di birre contro 521 denominazioni territoriali, 73 DOCG, 330 DOC, 200 IGT. Queste rappresentano il 67% della produzione. Quindi ci sono anche altre tipologie che comunque rappresentano il 33% della produzione e già questo basta per dire che c'è un'elevatissima dispersione del vino rispetto ad una elevatissima concentrazione della birra.

**Figura 13**  
**La dispersione nel vino**



Nel mercato del vino le top 20 aziende rappresentano solo il 26% della GD/DO, il restante mercato è fatto da *Private Label* (7%) ed è ulteriormente parcellizzato. Il restante 66,5% delle aziende ha un *market share* più basso dello 0,7%.

Nel caso della birra, con una distribuzione ad elevata concentrazione, come fa a scegliere il consumatore? Ancora una volta, il packaging si conferma essere uno dei punti di contatto più importanti della *brand experience*.

Figura 14

Birra: il packaging e gli elementi distintivi per il consumatore



Prendiamo ad esempio la bottiglia di birra Nastro Azzurro: un'etichetta centrale, *neck label*, ed il *brand name* a destra. Il primo contatto è l'impatto con la label principale, la marca Nastro Azzurro.

Nel caso del vino è giusto dare più spazio ad elementi quali la territorialità, la provenienza ed eventuali denominazioni. Vi sono molte più informazioni rispetto alla birra e, di conseguenza, la marca occupa uno spazio inferiore all'interno dell'etichetta.

**Figura 15**  
**Vino: Il packaging e gli elementi distintivi per il consumatore**



La birra è un brand, un'immagine, mentre il vino ha tanti elementi distintivi che necessitano di essere comunicati nel packaging. A maggior ragione se consideriamo che, nel mondo del vino, si sta verificando uno spostamento verso la concentrazione di risorse volte ad ottenere una visibilità più pronunciata dell'azienda, oltre che sul marchio del prodotto.

# Disney +

di Alessandro Militi

## Introduzione

Per quindici anni ho collaborato con *Fox Networks Group* e ora sono parte di una realtà differente e più grande: The Walt Disney Company lavorando su *Disney+*. Mi occupo del coordinamento di un ampio gruppo di lavoro al cui interno è inserito il dipartimento Marketing, Advertising Sales, Ricerche, e quello Creativo.

Un fattore comune a tutti i mercati nascenti, chiamati a prendere decisioni, è l'intenzionalità di voler creare qualcosa che si discosti da ciò che già conosciamo, qualcosa che i consumatori percepiscano come rilevante. Può non sembrare ma, *Disney+* è un prodotto che parla sostanzialmente di attenzione.

Come si riesce a gestire la marca a livello di attenzione e *content*?

Riprenderemo questi concetti più avanti.

## La nuova natura del contenuto

Gli attori dei film più celebri al mondo, vincitori di premi Oscar, prima di qualche anno fa, non facevano televisione. È solo con gli ultimi anni che hanno cominciato a spostarsi all'interno di questo mercato più piccolo, portando con sé tutta una serie di professionisti del cinema (sceneggiatori, montatori ecc.), per cercare di creare contenuti in un formato diverso e seriale.

Stiamo assistendo ad un'inversione di tendenza. Nel 2010 venivano prodotte 210 serie tv televisive in USA, nel 2019 più di 500 e, ognuna di queste serie oggi, costa il doppio rispetto a 10 anni fa. Mediamente una puntata si produce con 10/15 milioni e, quindi, una serie di 10 puntate costa mediamente 100/150 milioni di dollari.

Questo ha fatto sì che la linea competitiva aumentasse di molto con tante nuove produzioni. *Prime Video (Amazon)* si appresta ad investire quasi 5 miliardi di dollari per nuove serie e nuovi contenuti digitali.

Per quale motivo c'è stata questa grande proliferazione di contenuti? la domanda è stata generata dai consumatori o da qualcun altro? cosa è che ha consentito alle piattaforme di diventare piattaforme? la prima risposta è la tecnologia. Essa ha reso possibile la moltiplicazione delle opportunità di visione dei consumatori. Se pensiamo a solo 8 anni fa, saltare una puntata di *Grey's Anatomy* su *Fox Life*, significava perderla. Oggi, invece, la tecnologia ce la fa vedere dove vogliamo e quando vogliamo.

L'altro motivo ha a che fare con un'incredibile proliferazione di nuove piattaforme e di canali televisivi che hanno generato un'elevata domanda di contenuti per poter riempire il palinsesto.

Se attraversiamo una linea temporale che va dal 2003 al 2020, possiamo avere una minima idea di come si sia evoluto il mercato dei media. Al 2003 contavamo 7 canali rilevati da Auditel, poi l'ingresso di *Sky* e reti generaliste, fino ad arrivare a contare, al 2020, 250 tra *canali tv e piattaforme*.

Data l'evidente, e già raggiunta, saturazione – gli operatori del settore devono chiedersi se il prodotto, ovvero il contenuto, sia ancora quel che conta più di tutto.

I contenuti che produciamo sono ancora la cosa più importante per il consumatore?

Il mercato delle *media company*, considerata la sua accessibilità e sovraffollamento, può paragonarsi ad un mercato di largo consumo. In diretta proporzionalità c'è l'aumento della quantità di contenuto disponibile con una diminuzione dell'attenzione da parte del consumatore.

Oggi non basta più fare un contenuto originale, ma è determinante come farlo. Bisogna produrre un super contenuto affinché il telespettatore possa sentirsi attratto da esso.

### **L'attenzione: la nuova valuta**

Nel mercato della televisione, dei contenuti originali vogliono dire pubblicità, abbonati o vendita del contenuto stesso. *La conditio sine qua non* di incrementare i ricavi con la pubblicità, gli abbonati o attraverso la vendita di contenuto, è avere un contenuto che sia rilevante, cioè un contenuto che abbia bisogno di *viewers*: persone che guardano, che hanno voglia di riguardare, che si abbonino a una piattaforma streaming e che, poi, ci restino. Ottenere la fidelizzazione delle persone è più importante che conquistarla per la prima volta. E questo perché, oggi, l'attenzione delle persone è considerata probabilmente la valuta più importante del mondo.

Nella classifica delle dieci compagnie più capitalizzate al mondo, Google e Facebook capitalizzano, insieme, più di 1200 miliardi di dollari. Più di un trilione.

Due compagnie che non producono, non vendono un prodotto fisico. Semplicemente il loro ricavo scaturisce dalla vendita dell'attenzione: ricavi pubblicitari. Questo basta a darci il segnale di quanto l'attenzione conti.

Dalla classifica degli account Instagram più seguiti al mondo, Kylie Jenner, influencer di successo, si posiziona al settimo posto. La sua linea di cosmetici ha messo a fat-

tor comune tutta l'attenzione generata dal suo personaggio, arrivando a generare, in soli tre anni, 900 milioni di fatturato e rientrando tra le più ricche *self-made woman*. Aziende come *Estèe Lauder*, *l'Oréal* hanno impiegato più di venti anni per raggiungere fatturati di quel livello.

Questo può riuscire vagamente a dare l'idea di quello che può succedere quando l'attenzione dei consumatori viene attirata.

Per ottenere e mantenere alta l'attenzione del consumatore non sono necessari grandi strategie di *advertising*, quanto piuttosto è fondamentale conoscere il nostro consumatore a livello digitale.

Questo è uno dei motivi per cui Amazon è oggi una delle aziende più potenti in assoluto. Attraverso una costante analisi dei dati, conoscono i nostri gusti, sanno cosa ci interessa, sanno cosa consigliarci e, conseguentemente, attirano la nostra attenzione.

Anche nel mercato del vino, dove regna un grande affollamento, produrre un vino di buona qualità è determinante ma, se non è in grado di attirare l'attenzione è un fallimento. La soluzione è un perfetto matrimonio tra prodotto ed attenzione: le persone devono essere coinvolte e interessate dal nostro prodotto.

## **L'approccio al mercato**

1. **Prodotti forti:** Walt Disney ha creato prodotti che parlano da sé. Non hanno bisogno di grandissima spinta pubblicitaria perché sono già diversi e riconoscibili e dalla qualità talmente alta da contenere in loro stessi tutte le armi sufficienti per posizionarsi sul mercato. Il marketing serve solo per farsi conoscere: è uscito un nuovo film Disney.  
Il futuro della pubblicità sono i grandi prodotti che



hanno il marketing già inserito dentro e possono camminare da soli;

2. **Il budget:** la concentrazione del budget la riassumiamo nel “*less is more*”. Non investiamo soldi su ogni contenuto che lanciamo sul mercato, piuttosto scommettiamo solo su quelli che garantiscono il miglior ROI. Una scelta di questo tipo comporta dei rischi. Scommettere sul contenuto sbagliato significa spreca-re risorse preziose;
3. **La rilevanza:** oggi si parla molto di *digital antropology* perché è un concetto molto legato a quello dei big data. Il fenomeno dei big data ristruttura l’organizzazione dalle radici, non solo nell’approccio, ma anche nella pianificazione.

Ma come si riconosce un contenuto rilevante? Bisogna presenziare le diverse piattaforme per scovare i contenuti potenzialmente considerevoli: analizzare il *sentiment*, le *keyword*, le interazioni. È come pensare che nel mercato del vino si cominciasse a fiutare un forte clamore intorno al sangiovese in purezza. Tutti ne parlano. Con l’analisi dei *big data*, delle *keyword*, del *sentiment*, posso orientare la produzione sul prodotto, con maggiori possibilità di successo;

4. **Costruire il pubblico:** Tra le linee guida fondamentali troviamo, in primo luogo, la necessità di creare costantemente contenuti che siano rilevanti e di interesse. Utilizzare il profilo psicografico delle persone è la chiave giusta per fare centro: chi sono, quali sono i loro bisogni inespressi, cosa dicono. Non è importante la quantità dei big data, quanto piuttosto la qualità. Comunicare al mercato i nostri benefici senza accertarci che questi incontrino l’interesse dei nostri consumatori, non serve a niente;

5. **Costruite castelli:** Se è vero che il *content* è il re, l'attenzione è la regina, il brand è il castello. Re e regina sono destinati a morire: i prodotti finiscono, hanno il loro ciclo di vita. Il castello rimane per sempre.

# Amorim Cork

*di Carlos Veloso Dos Santos*

## **Introduzione**

L'azienda Amorim Cork Italia, di cui sono amministratore, nasce dalla collaborazione con i miei soci nel 1999. Oggi vendiamo quasi 6 miliardi di tappi nel mondo, di cui 615 milioni in Italia. Cooperiamo, a livello globale, con 18.000 cantine e, a livello nazionale, con 3500.

Il consumatore medio di vino conosce e riconosce poco il prodotto. In questo senso, uno dei driver di scelta principali diventa il packaging.

Il livello qualitativo del vino ha superato uno standard minimo: non ci sono vini buoni e vini cattivi, ma vini molto buoni o meno buoni. A maggior ragione, la percezione del valore aggiunto è qualcosa da veicolare attraverso il packaging.

La nostra azienda è un perfetto esempio di azienda sostenibile, lavorando una materia molto nobile che è il sughero. Il sughero è una materia naturale, patrimonio del bacino occidentale del mediterraneo. Abbiamo fatto dell'aspetto sostenibile, uno dei nostri principali punti di forza, coadiuvano i pilastri della sostenibilità economica, ambientale e sociale.

Lavorare nel rispetto della natura significa adottare una filosofia di gestione sostenibile e trasmetterla lungo tutta la filiera.

Una delle nostre ultime iniziative è quella che vede il riutilizzo della materia prima, in un'ottica di economia cir-

colare. Grazie al lavoro delle Onlus, raccogliamo circa 100 tonnellate di tappi usati l'anno e, da questi, lanceremo una linea di oggetti di design fatti con tappi di sughero riciclati.

## **Message in a bottle**

Il celebre “*message in a bottle*” è il punto di partenza del nostro viaggio. Ogni bottiglia diventa un mezzo di comunicazione, qualcosa che va oltre la semplice funzione di contenitore, ma che utilizzo per trasmettere un messaggio ed il valore di marca della mia azienda, con l'obiettivo di incontrare i valori di quanti più consumatori possibili.

Cosa rende la bottiglia un veicolo così potente?

- Non sappiamo quando verrà **consumata**. Il vino, insieme al miele, è l'unico prodotto alimentare che non ha data di scadenza. Col passare del tempo, la bottiglia non sarà alla massima espressione del suo valore sensoriale ma sarà comunque bevibile;
- Il packaging può far **innamorare**. In Portogallo hanno creato una bottiglia, il Mateus Rosè, diventato un fenomeno mondiale. La bottiglia, dal colore rosa, contiene un vino leggermente frizzante. Un vino facile, soprattutto per il mondo femminile, arrivato a vendere 45 milioni di bottiglie in un paese piccolo come il Portogallo;
- Può incontrare il **gusto** del consumatore;
- Può **fare tendenza**;
- Attraverso la bottiglia costruiamo la nostra **brand visibility**, cioè esprimiamo l'identità del nostro marchio, il nostro stile che può influenzare in funzione della personalità che vogliamo donare al nostro prodotto con l'obiettivo di differenziarci dal mercato.

La sfida delle aziende vitivinicole è quella, non solo di attrarre, ma anche di conoscere chi è il consumatore. Non possiamo pensare di produrre un prodotto senza conoscere il target. Il consumatore è alla ricerca di autenticità. Laddove, l'autenticità è:

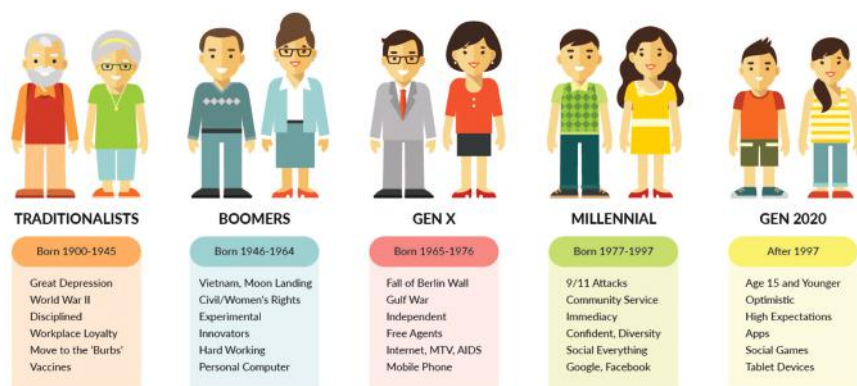
- Semplicità;
- Esperienza;
- Ritorno alle origini;
- Qualità;
- Sostenibilità;
- Rapidità;
- *Less is more.*

Il packaging deve racchiudere tutti questi aspetti.

## Il consumatore

Da uno studio generazionale del consumatore, è evidente come l'autenticità rappresenti un desiderio trasversale a tutte le generazioni.

**Figura 1**  
**L'autenticità attraverso le generazioni**



Quando guardiamo al mondo dei consumatori all'incrocio con il mondo del vino, la generazione che fa la differenza è quella dei Millennials (le persone nate tra il '77 ed il '97). Sono persone orientate al servizio e alla comunità, fiduciosi e diversi. Sono nati già con Google e Facebook.

Dalle ultime ricerche è emerso che il consumatore si sta sempre più allontanando da prodotti generici di massa. La catena dei *fast food McDonald's*, una delle maggiori espressioni del prodotto di massa, ha creato una nuova linea di prodotti in collaborazione con il cuoco Bastianich, per avvicinarsi al consumatore e per offrirgli un prodotto che esprima qualcosa che abbia un valore per i Millennials. La ricerca di autenticità e differenziazione, da parte del consumatore, non è altro che un modo di esprimere la propria personalità e status sociale. Il consumo è un atto sociale che ci serve a liberare una certa immagine.

Lo stile di vita è sempre più frenetico ed il desiderio dei consumatori è orientato verso la domanda di prodotti composti/prodotti con ingredienti naturali. C'è un desiderio molto forte di trasparenza che dimostri che la qualità offerta, e descritta proprio nel packaging, sia reale. La vera autenticità e la vera trasparenza partono da dentro: nella nostra azienda abbiamo vietato l'utilizzo, per uso interno, di bicchieri di plastica.

L'acquisto di prodotti di vino e cibo locale sta crescendo in termini di popolarità per diversi motivi:

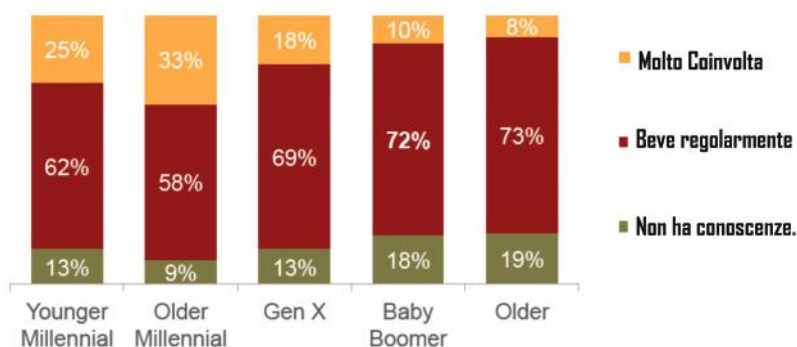
- Supporto di attività locali;
- Il cibo è più fresco;
- Il gusto è migliore;
- Riduce l'impatto ambientale eliminando i km;
- Consumo di frutti/vegetali stagionali.

Il consumatore è anche il pubblico femminile. Nel mondo del vino, sono poche le aziende che pensano al packag-

ing in ottica femminile. Invece, è un segmento che fa la differenza poiché è guidato da valori di autenticità, non contaminazione e sono *decision maker*.

Il 41% dei consumatori è donna. Bevono meno spesso, ma in modo più attento. Il vino diventa strumento di socializzazione e, persino, di emancipazione. Le produttrici, oggi, rappresentano oltre il 30% delle aziende italiane e i sommelier donna hanno superato il 40%.

**Figura 2**  
**Un segmento contaminante e decision maker**



Il peso della donna nel mercato del vino è sempre più grande.

Nel mercato americano, il vino è consumato più dalle donne che dagli uomini. La loro forza d'acquisto è dell'8,1%, rispetto a quella dell'uomo di 5,8%, ed è in crescita.

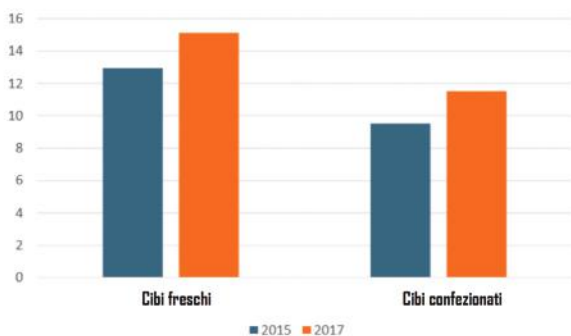
Chi produce vino, non può non soffermarsi sul pubblico femminile, poiché ne rappresenta il principale target. Le donne bevono regolarmente vino a tutte le età, un prodotto trasversale a tutte le generazioni.

Il consumatore è attento sempre di più anche all'utilizzo della plastica.

Si stima che circa il 63% dei packaging globali utilizzati nel mondo del *food, beverage, home care, bellezza* sia attualmente prodotto in plastica.

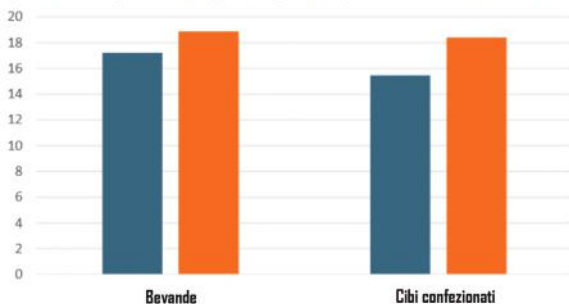
**Figura 3**  
**Prodotti eco-friendly e propensione all'acquisto**

**% di persone disposte a pagare di più per prodotti Eco-friendly o freschi**



Source: Euromonitor International's Lifestyles Survey (2015, 2017)

**% di persone disposte a pagare di più per prodotti con PACKAGING RECICLABILI**



La plastica è un elemento fondamentale nell'imballaggio e nella conservazione ottimale dei prodotti, d'altro canto, quella monouso rappresenta un grosso spreco. Dal mo-



mento della nascita della plastica, il 93% di essa gira ancora sulla nostra Terra, maggiormente concentrata nel Pacifico.

Il tasso di aumento annuo medio è del 8,4%. Nel 1950 venivano prodotte due tonnellate di plastica, nel 2015 il dato è pari a 380 milioni di tonnellate. Ne siamo letteralmente invasi.

I consumatori sono disposti a pagare di più per avere prodotti Eco-Friendly e riciclabili. Avere un packaging riciclabile sta diventando uno degli elementi più influenti per l'acquisto di un prodotto «beverage».

Da questi presupposti, le aziende hanno cercato di difendersi. Il *green washing* è la pratica comunicativa che un'impresa adotta, con diversi stratagemmi, per far credere al consumatore che il suo prodotto sia amico dell'ambiente.

**Figura 4**  
**L'impegno di Lidl**

Il nostro impegno in cifre



#### Meno plastica e più riciclo: l'impegno per imballaggi più sostenibili

Lidl Italia si è posta un ambizioso traguardo che le permetterà di limitare ulteriormente il proprio impatto sull'ambiente: **ridurre l'utilizzo di plastica di almeno il 20% entro il 2025**. Un obiettivo concreto, che l'Azienda mira a raggiungere **rivedendo packaging e repackaging** delle proprie private label.

Entro il 2025 Lidl Italia si impegna anche a rendere riciclabili al 100% gli imballaggi in plastica dei prodotti a marchio proprio, sostenendo in tal modo la strategia sulle plastiche della Commissione Europea.

Come **prima azione concreta** per la riduzione della plastica, **entro la fine del 2019 la Catena toglierà** dagli scaffali di tutti i punti vendita i **prodotti monouso in plastica come bicchieri, piatti e posate**. Al loro posto verranno introdotte **soluzioni realizzate con materiali alternativi e riciclabili**, che Lidl Italia sta studiando in stretta collaborazione con i propri fornitori, come già fatto per i bastoncini cotonati. Poi in un secondo momento, l'Insegna eliminerà anche le posate e le cannucce in plastica presenti nei piatti pronti e nelle bevande to go, convertendole in versioni più sostenibili.



Stiamo affrontando un cambiamento epocale. Molti dei rifiuti prodotti dal mondo occidentale erano spediti in Cina per essere trattati, ma dal 2018 il governo ha deciso di fermare questo processo. Diversi Stati hanno quindi dovuto ripensare politiche di riciclo interne, investendo molte risorse nel potenziamento di economie circolari. Ad esempio, la Lidl, player della Grande Distribuzione, ha dichiarato che entro il 2025 vuole ridurre la plastica nei packaging e che il 100% venga prodotta a partire da plastica riciclata.

Le aziende si stanno orientando alla comunicazione rivolta ai vini naturali o organici. Il vino biologico ha registrato, nel 2017, una crescita del +45% di vendite. Il tasso di crescita in valore delle vendite per il vino biologico nel 2017 è stato superiore di venti volte quello della media del settore.

Ricerche di mercato condotte da FSC (*Foreign Stewardship Council*) mostrano come il consumatore abbia un crescente interesse per le tematiche ambientali. Il FSC ha dato vita ad un sistema di certificazione forestale riconosciuto a livello internazionale. La certificazione ha come scopo la corretta

**Figura 5**  
**Eco-friendly**



gestione forestale e la tracciabilità dei prodotti derivati.

Il sistema FSC ha registrato una grande crescita nel numero di certificazioni e nel numero di prodotti presenti sul mercato che riportano il logo. Per promuovere FSC c'è l'opportunità di aiutare il consumatore a capire il collegamento tra le foreste e prodotti forestali e il loro ruolo fondamentale con le loro scelte quotidiane: con i loro acquisti possono contribuire ad un futuro più sostenibile.

Il timbro è garanzia di filiera e c'è la possibilità di poter essere utilizzato nel tappo di sughero per raccontare la politica di sostenibilità dell'azienda.

Ad esempio, anche la raccolta della canna da zucchero ha impatti devastanti sull'ambiente e sugli ecosistemi locali. Incendiare i campi, provoca il rilascio di una quantità immensa di CO<sub>2</sub> nell'atmosfera. Ad esempio, questa produzione di CO<sub>2</sub> non viene calcolata nell'impronta di carbonio effettiva.

Ad esso si aggiunge anche il rilascio di CO<sub>2</sub> proveniente da prodotti chimici quali pesticidi e fertilizzanti, ampiamente utilizzati per la coltivazione di questa pianta erbacea. Senza considerare l'enorme consumo di acqua, l'impoverimento del suolo e le condizioni di lavoro precarie.

In questo ambito, chi usa il sughero ha una grande storia da raccontare.

Figura 6  
L'impatto ambientale del sughero



Rispetto all'impatto ambientale dell'alluminio e della plastica, il sughero ha un credito di CO<sub>2</sub>. Questo vuol dire che, se utilizzo un tappo di sughero nelle mie bottiglie, matura un credito verde di cui posso usufruire.

Un tappo in microgranina, che è quello più venduto, ha un credito di CO<sub>2</sub> di 392 grammi a tappo, perché per produrre quel tappo nei nove anni, quell'albero ha assorbito una quantità di CO<sub>2</sub> pari a 392 grammi di CO<sub>2</sub> a tappo.

Con il credito verde del tappo di sughero, possiamo lavorare sul **life cycle assessment**, poiché l'impatto della lavorazione della bottiglia in vetro va in pareggio di quantità di CO<sub>2</sub> emersa, grazie al tappo di sughero.

## Il packaging

È importante soffermarsi sul discorso del packaging, in qualità di vettore immediato di messaggio verso i miei pubblici di riferimento. Qual è il mix che io cantina ho a disposizione per aumentare il valore del mio prodotto?

**Figura 7**  
**Elementi del packaging**



Per veicolare il valore del mio packaging posso utilizzare la capsula, il vetro, l'etichetta, la scatola, il tappo e i diversi messaggi che posso introdurre.

Il 64% dei consumatori compie le sue scelte d'acquisto di un nuovo prodotto sulla base di quanto esso cattura la sua attenzione. Il packaging resta, però, uno degli strumenti di marketing e comunicazione più ingiustamente sottovalutati.

Il settore è saturo: si pensi che, solo nel 2018, sono stati introdotti oltre 4000 nuovi vini pari a 12,5% dell'intera offerta.

In queste condizioni, davanti ad uno scaffale, come si sceglie una bottiglia di vino in una frazione di secondo? In questi secondi deve potersi generare un'alchimia tale da poter essere colpito da ciò che vedo. Per questo motivo, il packaging deve essere il driver principale della scelta.

Diventa cruciale quanto e cosa riesco a trasmettere attraverso di esso.

Il packaging diventa, in tutti i suoi elementi, un mezzo. La tecnologia di ultima generazione può aiutare, in tal senso, attraverso l'utilizzo di etichette parlanti, voci interattive, bottiglie smart, a generare esperienze multi-sensoriali. L'etichetta, pur giocando un ruolo da protagonista, non è l'unico mezzo importante. Il tappo può diventare un'ulteriore via di comunicazione sfruttando le sue virtù naturali.

L'effetto "stappatura" diventa elemento di naturalità e di, in un certo qual senso, atto soddisfattorio apprezzato in tutto il mondo.

Tempo fa, abbiamo fatto assaggiare lo stesso vino, un rosso della Valpolicella, a dei giornalisti esperti del settore. I vini, in bottiglia da due anni, avevano uno il tappo a vite e l'altro il tappo a sughero. Dopo due anni, con il tappo a vite, il vino era un po' svanito. Con il tappo a sughero, il risultato è stata un'esperienza di gusto molto più piacevole. Il vino era lo stesso.

Come giustifichiamo la crescita del tappo a vite?

La crescita di consumo di vino avviene nei paesi emergenti, non abituati al consumo di vino e, al contempo, abituati a svitare da sempre. Addirittura, tanti Paesi non hanno la cultura del cavatappi e prediligono il tappo a vite poiché è più comodo.

Per un consumatore più esperto, il fatto che il vino non abbia un tappo a vite è segno di qualità ed è, quindi, disposto a pagare un prezzo maggiore pur di non avere una bottiglia con tappo a vite.

Il tappo diventa elemento di bellezza ma anche un elemento di valore economico.

Un'altra cosa che stiamo cercando di spingere è la timbratura del tappo.

**Figura 8**  
**La timbratura del tappo**



La timbratura di ultima generazione dona al tappo uno stile unico e personale. Infatti, attraverso le ultime tecnologie, possiamo trasferire e timbrare delle immagini sui tappi. Ecco un modo alternativo ed aggiuntivo per sfruttare lo strumento al fine di comunicare il valore intrinseco dell'azienda e della scelta del tappo in sughero.

Entro la fine dell'anno, il nostro obiettivo è sconfiggere la possibilità di odore di tappo e poter garantire tutti i nostri prodotti, attraverso la scoperta di un nuovo sistema. L'odore di tappo deriva da una molecola presente in natura: il tricloroanisolo. Non è presente solo nel sughero. Nel caso del vino emerge con più forza perché l'alcool è un solvente che lo trascina.

La molecola del tricloroanisolo deriva dalla trasformazione di un'altra molecola triclorofenolo che viene dato alla natura attraverso i pesticidi. Quindi, sono i pesticidi ad essere tossici, ed in presenza di determinati funghi o malattie si trasformano in tricloroanisolo, una delle molecole più odoranti al mondo. Noi abbiamo trovato un sistema in grado di rimuovere il tricloroanisolo nel sughero.



**Figura 9**  
**Tappo Twist and Pop**



La nostra azienda ha inventato il tappo a vite in sughero per poter coniugare il meglio di entrambi: la comodità d'uso ed il segno di qualità.

Un'altra funzione secondaria del tappo potrebbe essere quella di istruire ed educare il consumatore al consumo e abbinamento del vino. In alternativa, nella retro etichetta o nella capsula.

Nielsen ha misurato qual è il valore medio delle bottiglie che usano il tappo di sughero rispetto ad altre chiusure.

**Figura 10**  
**Aggiunta di valore al vino - Fonte: Nielsen**



### Il mondo delle chiusure 2018

**19.579.000.000**

bottiglie nel mondo



In conclusione, noi crediamo che l'anima di ogni bottiglia di vino meriti sempre la giusta chiusura.

Non esiste un'unica chiusura perfetta per tutti i vini.

# L'Eroica

di Giancarlo Brocci

## Introduzione

Ho attinto la mia fortuna da un enorme giacimento di passioni.

Passione per il ciclismo d'epoca e per l'Eroica, evento ormai a livello mondiale, passione per il mio territorio del Gaiole in Chianti e per il senese in generale.

Laddove, il ciclismo assume la valenza del primo sport trasmesso dalla generazione dei miei padri.

Nel secondo dopoguerra uno degli argomenti, sportivi e non, più dibattuti d'Italia è stata la rivalità tra i due ciclisti Gino Bartali e Fausto Coppi.

Questi due signori, all'epoca del secondo dopoguerra, rappresentarono quella fetta di nazione plebea genuina, il popolo della fatica, gravemente colpita dagli accadimenti della guerra e che faceva fatica a mandare avanti il Paese.

La coppia Bartali-Coppi era l'Italia migliore che veniva da un passato di agricoltura di sussistenza. Il Gaione in Chianti era tutto di proprietà del Barone Ricasoli, tutto territorio vassallo.

## L'Eroica: un evento ispirato al ciclismo classico

L'Eroica nasce dalla mia radicata passione per il ciclismo. Fin da bambino, dalla tenera età dei cinque anni, passavo la giornata leggendo giornali che parlassero di ciclismo. Oggi, ancora resto un appassionato di ciclismo letterario.

Sono rimasto molto colpito del fatto che, in questi anni, pian piano tutte le mie passioni abbiano subito una trasformazione. I nuovi professionisti, nel tempo, hanno stabilito come ci si doveva divertire e non hanno fatto altro che privarci dello sport e del suo divertimento, nonché anima dello stesso.

Il mondo al quale mi ero appassionato quasi non esisteva più. Non era più credibile.

Anche il mio territorio, pian piano, ha subito una sistematica trasformazione di urbanizzazione.

Un territorio ricco di tradizioni e luoghi che, pian piano stavano rovinando, snaturandone la natura.

L'incrocio delle mie due più grandi passioni, ciclismo e territorio, mi conduce all'idea di portare le biciclette a Gaiole. Era Febbraio del 1993 quando scrissi l'idea giornalistica del parco ciclistico del Chianti. La passione per i viaggi mi ha permesso di conoscere zone di alto valore ambientale per la bicicletta. Storicamente, dagli anni '50 il motore ha superato la vendita delle biciclette, riducendo l'*appeal*. Inoltre, si cominciava a sentire, con più insistenza, la mancanza di un terreno dove praticare una grande passione. Il grande bisogno della bicicletta diventava la strada.

Questo terreno era possibile trovarlo proprio in zone come la mia. Bisognava solo comunicarlo.

L'idea si legava ad un altro concetto: sapersi valorizzare senza snaturare il territorio, senza diventare una periferia del territorio. Pensavo che il connubio potesse essere di successo ma, cominciarono ad arrivare i primi ostacoli. La proposta era sempre frenata dal *cliché* che il ciclismo si fa in Valdarno, non nel Chianti, si fa dove c'è tradizione del ciclismo. Noi, però, avevamo la materia prima, dovevamo solo informare i ciclisti, a cui mancava sempre più lo spazio vitale.

Il 23 Luglio del 1995 organizzai la prima gran fondo dedicata a Gino Bartali. Alla competizione presero parte Bartali in persona e Stefania Sandrelli, due miti del Novecento. Parteciparono 130 ciclisti, non un grande successo in termini di numeri ma, l'iniziativa generò tanto passaparola positivo. L'anno dopo erano il doppio, due anni dopo il quadruplo.

Al terzo anno propongo Eroica. Una manifestazione cicloturistica che ha la particolarità di rievocare il ciclismo di un tempo, con percorsi che si svolgono in buona parte su strade bianche con biciclette e abbigliamento d'epoca. Si tiene sempre la prima domenica di ottobre e, da alcuni anni, ha visto la nascita di diverse 'sorelle' nate in diverse parti del mondo.

Alcuni fattori decisivi hanno concorso a decretare il successo di Eroica. I media cominciarono ad interessarsi all'iniziativa. La direttrice dell'azienda per il turismo di Siena si dichiarò molto fiduciosa al progetto del turismo in bicicletta sul territorio senese. L'appoggio fu tale che mi consentì di portare il percorso lungo dell'Eroica fuori dal Chianti e nacque il percorso permanente lungo che arrivava fino a Montalcino, per un totale di 205 km.

Chi tocca con mano queste strade sa che godono di un fascino speciale. Cominciava a divulgare l'idea che il nostro territorio fosse patrimonio di strade bianche. Quello che ad oggi chiamiamo patrimonio, una volta era indice di una zona depressa, non sufficientemente autonomo, politicamente o pecuniariamente, per asfaltare il manto stradale.

Dalla nostra debolezza abbiamo tirato fuori un grande punto di forza. Queste stesse strade bianche sono diventate una ricchezza unica ma, soprattutto, uno modo per veicolare la nostra identità. Ne abbiamo fatto un'unicità e difenderla non è stato facile. A quel tempo, vi era una

durissima battaglia per la loro salvaguardia, essendo la strada bianca oggetto di pressioni da più fronti.

La prima vittoria nel 2004 quando abbiamo trovato l'appoggio del primo sponsor *Selle Brooks*, un'azienda italiana che aveva comprato un'azienda artigianale inglese e produceva selle in cuoio. Brooks portò con sé tanti giornalisti dal Nord Europa e Nord America e, in quell'anno, avvenne una sorta di mondializzazione.

Mi ritrovai a gestire qualcosa che non era mai stato proposto prima, diventando leader assoluti del settore. L'indotto clamoroso è che queste strade, a cospetto del mondo, diventarono un patrimonio da proteggere. I ciclisti da tutto il mondo, anche i più moderni, cominciarono a riconoscere l'unicità del nostro valore e desideravano percorrere le nostre strade bianche.

Eroica diventa, così, una specie di status e *must* mondiale.

## **Il legame con il territorio**

Nel 2007 l'Eroica comincia ad essere un gran bel biglietto da visita della migliore Toscana.

Il Presidente della Regione, con il Presidente della Federazione Ciclistica Italiana, stabilì per me nuovi progetti. Il 9 Ottobre 2007 nasce Montepaschi Eroica, sorella dell'Eroica originale. Con un percorso da Gaiole in Chianti che termina in Piazza del Campo.

Venne alla luce il primo esempio al mondo di una ciclo-turistica che ha portato successi e professionisti straordinari.

Cosa significa questo per la nostra terra? Il progetto turistico, attraverso l'attenzione al ciclismo, ha portato grande attenzione sul territorio. Il comune di Gaiole in Chianti, che nel 1998 contava zero posti alberghieri, oggi

ne conta 1240, tutti alimentati dal turismo in bicicletta.

Senza un solo mattone nuovo, abbiamo recuperato e valorizzato un patrimonio già esistente di borghi, castelli, abbazie, casali e, attraverso questo nobile espediente, siamo diventati una meta di destinazione. L'Eroica stessa è stata caratterizzazione del luogo poiché ha focalizzato l'attenzione sull'amore ed il rispetto di territori che non sono uguali al resto, che vivono di ritmi lenti, spazi vitali ed associazionismo. Ed è così che avviene il miracolo: un paese di meno di 3000 abitanti riceve 8200 iscritti ed ospita, in tre giorni, 20000 persone che invadono la piccola comunità.

Motivo di vanto non sarà certo la quantità, ma la qualità della gente che partecipa: persone che riconoscono e conoscono i valori di un territorio modesto e riescono a conviverci dentro e a rispettarlo. Dico sempre che serve un'educazione speciale. Oggi, siamo abituati a pensare che si debba vivere in contenitori, gusci mondializzati che tolgono autenticità.

Posti come questo devono reinsegnare alle persone come si vive. Trovo assurdo farsi rubare, da ogni giorno della propria vita, circa un'ora e mezzo di traffico. Qui c'è tutto a portata di mano.

Il mio progetto è quello di riprendere i territori, la bella gente che ha rispetto e che vive con ritmi più sani e sicuramente più umani. Il giocattolo del ciclismo può tornare nelle nostre mani grazie a quello che abbiamo messo in campo, alla gente che abbiamo selezionato, al popolo che è cresciuto intorno al progetto.

Oggi abbiamo recuperato una conoscenza e dalla nostra parte abbiamo gente che ci crede.

## Tavola Rotonda: la marca nel vino

*con Marcello Lunelli, Diego Cusumano, Rodolfo Maralli,  
Alberto Mattiacci*

### **Alberto Mattiacci**

*Quale ruolo può avere la marca nel vino oggi? Quali sono le sfide che i prodotti e le produzioni possono affrontare sul mercato domestico ed internazionale?*

*Ne discutiamo, in una tavola rotonda, con diversi esperti e professionisti del settore vitivinicolo.*

### **Marcello Lunelli - Tenute Lunelli**

Cominciamo dalle sfide. E partiamo da un assunto: la nostra vita ha come obiettivo quello di vivere in un mondo di “bollicine”. Nel mondo delle bollicine esiste uno tra i più importanti, duraturi e potenti fenomeni di marketing al mondo: lo Champagne. Lo Champagne è qualcosa di unico al mondo. Non c'è Coca Cola che tenga. La nostra storia comincia nel 1902, anno di fondazione e risultato di uno slancio pionieristico. Il nostro fondatore Giulio Ferrari è stato il primo a portare lo Chardonnay in Italia, dopo un viaggio in Champagne ad imparare l'arte delle bollicine. Per poter essere diversi, bisogna dare al consumatore qualcosa di unico e carico di valore. Questa è la combinazione vincente. La nostra storia affonda le sue radici nel metodo classico ma, per sopravvivere nel mercato internazionale, si proiet-



ta nel futuro con il desiderio di essere diversi. Ma cos'è la tradizione se non un'innovazione ben riuscita?

Quindi, qual è l'unica cosa che ci differenzia nel mondo? Gli esseri umani hanno un'impronta digitale che li rende unici. Nel mondo del vino, da dove raccogliamo questa unicità? Dall'indirizzo di casa, dal territorio d'origine. Ci siamo caratterizzati, sin dall'inizio, come un'azienda trentina che opera in un territorio di montagna dove crea e produce bollicine metodo classico. La vicinanza con le Dolomiti, patrimonio dell'Unesco, ci ha permesso di costruire delle argomentazioni valide per la nostra unicità e, quindi, per la costruzione di marca. Nel tempo e negli anni abbiamo voluto costruire dei valori unici che potessero essere spendibili sul mercato.

Se alle spalle di un determinato prodotto, c'è un processo di creazione di marca significa avere ben presenti una serie di ingredienti:

- Arricchire il prodotto ed il valore d'uso con la comunicazione;
- Qualità molto alta, tra le più alte del settore merceologico di riferimento;
- Agire sulla leva di prezzo: spesso più alto rispetto alle alternative sul mercato.

Noi, dalla costruzione di marca, abbiamo avuto un vantaggio. Siamo stati i primi in Italia a credere e a specializzarsi nel metodo classico. A partire dal grande esempio delle Maison di Champagne, abbiamo riadattato, su noi stessi, una formula di successo come un vestito su misura. Cosa ci distingue dai nostri cugini d'oltralpe? L'italianità. Siamo italiani. Il nostro più grande patrimonio è tra le argomentazioni più spendibili all'estero.

## **Diego Cusumano - Cantine Cusumano**

La costruzione di marca è una missione che vede i collaboratori dell'azienda impegnati tutta la vita. La ricerca dei valori che distinguono quell'azienda deve partire dall'interno.

Cusumano è un'azienda relativamente giovane: esiste sul mercato da poco più di 20 anni. Ancora prima che diventasse una marca, la prima cosa che abbiamo fatto è stato capire quale fosse la missione dell'azienda e quali fossero i valori alla guida delle nostre scelte operative e strategiche. La priorità è quella di valorizzare i vigneti di proprietà e quella di produrre vini al 100% con le nostre uve. Artigianalità, un'idea di mio padre. Su queste fondamenta abbiamo poggato tutta la costruzione di marca.

Aprirci al mercato estero ha comportato un'analisi di percezione nel mondo del vino siciliano. Dalla nostra ricerca è emerso che non vi erano tante aziende che operassero con vini siciliani nel mercato internazionale. Il mercato, nazionale ed internazionale, si stava appena aprendo ai vini del sud Italia ed, in particolare, a quelli della Sicilia.

Il nostro obiettivo è stato quello di attivare una catena di comunicazione che mettesse al centro la vendita artigianale. *"Non mettere in bottiglia ciò che non ti piace e comunica bene ciò che fai"* - era questo quello che nostro padre ci aveva insegnato.

## **Rodolfo Maralli - Fondazione Banfi**

Per noi di Banfi fare brand è stato fondamentale, vitale per certi versi. Non vantiamo una tradizione secolare, né possiamo definirci gli ultimi arrivati: abbiamo festeggiato 40 anni lo scorso anno. 40 anni che ci hanno spesso visto come una delle aziende più dinamiche e innovative del settore. La vera sfida, però, fu quella di inserirci e render-

ci visibili e distintivi in un territorio in cui la storia era la regola, in cui la storia era leggenda. Quando siamo arrivati, nel 1978, eravamo un'azienda nuova e sconosciuta in un territorio, Montalcino e la Toscana, dove i nostri competitor di allora, e di oggi, si chiamavano *Marchesi Antinori* o *Marchesi Frescobaldi* con alle spalle anni e anni di generazioni a costituire il loro payoff.

A fronte di questa realtà e per contrastare questo iniziale ritardo competitivo, scegliemmo, dunque, *di adottare* linguaggi e ambiti diversi da associare al nostro brand e alle nostre azioni, costruendo, così, passo dopo passo, il nostro distintivo *point of difference*.

Ci siamo dotati di una fondazione culturale, tanto per cominciare. Abbiamo poi scelto, per differenziare il nostro brand, concetti come la ricerca e l'innovazione: progetti pionieristici, per quei tempi, che andavano dalla selezione clonale alla zonazione, progetti innovativi – a tratti sperimentali - tanto nella campagna quanto nella cantina, nella comunicazione e nel marketing.

In un mercato frammentato, proliferato ed infedele, come quello italiano, la differenza è data, dunque, dalla marca e da quello che esprime e che sa comunicare. Una marca che sappia comunicare in modo distintivo e che, con l'avvento del mondo digitale, sappia essere coerente su ogni mezzo e su ogni canale.

### **Alberto Mattiacci**

*Tutte le aziende hanno un marchio, ma non tutte hanno una marca. La differenza è sostanziale. Non è sufficiente mettere un logo ben fatto affinché questo assuma un significato. Questo, per l'impresa, significa decidere di gestire la marca consapevolmente dedicandogli budget, risorse, personale ecc.*

*Nelle vostre tre aziende questa scelta è avvenuta: cosa significa concretamente? come vi siete organizzati per gestire al meglio la marca sui vari mercati dove operate?*

### **Marcello Lunelli - Tenute Lunelli**

La storia della nostra azienda si divide in due parti: i primi 50 anni sono stati gestiti dal nostro fondatore Giulio Ferrari. Un uomo di viticoltura, un coltivatore, un vivaista, una persona che aveva come focus il prodotto. Nel 1952, quando nostro nonno Bruno acquistò l'azienda, il signor Ferrari lasciò un'azienda che vendeva 9000 bottiglie l'anno.

Da questo momento comincia la seconda parte della nostra storia. Mio nonno non era un tecnico, ma un commerciante con un grande fiuto per gli affari e le opportunità. Fu Giulio Ferrari che scelse mio nonno, proprio perché forse vide in lui qualcosa in più del conquistatore di un marchio.

Da lì inizia una storia di sviluppo.

Per permettersi l'acquisto della cantina, mio nonno è passato, in tre anni, da 9.000 bottiglie a 20.000, più che raddoppiando la produzione. Azione necessaria per pagare le cambiali che aveva contratto. I suoi 5 figli, nessuno di loro un tecnico, furono inseriti come parte attiva ed integrante del progetto.

Una volta oleate le rotaie, tra la fine degli anni '60 e inizio anni '70, abbiamo cominciato a chiederci come muoverci per diventare un grande marchio. In casi come questo, le uniche strade possibili erano: o avere tanti soldi o tanto tempo. In quegli anni, le disponibilità di risorse non erano ingenti e si decise di puntare su qualcosa di più lento, lungo che ha richiesto un maggiore dispendio di energie: le pubbliche relazioni.

Abbiamo costruito una rete di relazioni attraverso rapporti con istituzioni, personaggi famosi ed opinion leader, provando a mettere una nostra bottiglia sulle loro tavole, ai loro eventi importanti. Siamo stati i primi a mettere le nostre bottiglie al gran premio di Monza, i primi a fare product placement. Il nostro prodotto, per sua intrinseca natura, suggerisce le strategie più adatte alla sua vendita. Il produttore di Brunello di Montalcino, sebbene sia un capolavoro, non pensa ad un circuito di Formula Uno.

Nel 1982, alla finale dei mondiali di calcio in Spagna, Paolo Rossi in mondovisione festeggia la vittoria con una bottiglia di Ferrari. Quel momento ha alle sue spalle un lavoro estenuante, con una componente di rischio assolutamente non trascurabile. Se l'Italia non avesse vinto, non avremmo mai avuto modo di vedere il risultato del nostro sforzo. Quello che poi, in effetti, si verificò ai mondiali del 1994, quando Baggio sbagliò il rigore e le bottiglie di Ferrari rimasero in panchina.

Da quel momento, il nostro prodotto ha trovato diversi contesti in cui inserirsi con facilità e coerenza, in qualità di espressione del Made in Italy, come brindisi e come testimonial dell'arte di vivere italiana. Oltre che alle pubbliche relazioni, però, è fondamentale avere una struttura commerciale solida, affidabile e capillare.

### **Diego Cusumano - Cantine Cusumano**

Per seguire un approccio più analitico, e trasformare il luogo in una marca, la prima cosa fondamentale da fare è conoscere il sentiment del mercato, capire qual è la percezione del prodotto, come i competitors comunicano il loro vino.

Il primo step è: come si differenziano i nostri prodot-

ti rispetto agli altri? A partire dall'assaggio delle uve fino all'assaggio dei vini degli altri e, seguendo un criterio di oggettività, comprenderne il livello di qualità. In secondo luogo, nella strategia di creazione di marca, bisogna distinguere due approcci diversi: quello nazionale e quello internazionale. Ad esempio, gli italiani, molto più che gli stranieri, sono un popolo di esteti e, per questo, pongono molta importanza alla parte estetica.

Il posizionamento del prodotto è il nostro punto di arrivo: qualità e prezzo sono gli assi della nostra bilancia. Per poter determinare un prezzo, è fondamentale analizzare la catena del prezzo e come questa cambia da paese a paese. A quel punto, una volta compreso il prezzo del mio prodotto rispetto a quella determinata catena, posso indirizzare e dare suggestioni alla mia comunicazione. Nel nostro caso, l'attività di comunicazione e di posizionamento ha spinto verso la percezione della Sicilia come la Sicilia dei valori e dei grandi conseguimenti.

Un altro aspetto, per creare una marca, è quello di non contrarre il virus della *fatturopatite*. Le possibilità di contrarlo sono molto alte, soprattutto quando arrivano pressioni da più fronti. Oggi, la frase più ad effetto è “*siamo cresciuti del 20%*” o “*il fatturato è cresciuto in maniera incredibile*”. La *fatturopatite* può portarci a vacillare di fronte alle tentazioni e, queste ultime, possono portarci a non rispondere con correttezza ai valori che ci prefiggiamo di perseguire e, di conseguenza, si rischia di rovinare la percezione del consumatore. Per mantenere certi standard percettivi, bisogna saper dire di no.

Quindi, mi raccomando, non ammalatevi.

## **Rodolfo Maralli - Fondazione Banfi**

Prima, il Dott. Lunelli ha detto che per alimentare una marca o hai tanto tempo o tanti soldi. Noi, all'inizio, avevamo sia l'uno che l'altro.

La famiglia Mariani, nel 1919, a New York, crea una piccola azienda di importazione di vini destinata, in pochi decenni, a diventare la più grande azienda di importazione di vini americana.

A tal proposito, la chiave di svolta, e uno dei più grandi successi di marketing, fu il progetto Lambrusco Cantine Riunite. Negli Stati Uniti degli anni '60 il consumo di vino era essenzialmente legato alla comunità e alla tradizione italiana e ispanica ed è in quegli anni che si decise di importare un vino "educativo" nel territorio americano, dedicato ai nuovi consumatori americani. Il Lambrusco, appunto, un vino effervescente e brioso, dalla bassa gradazione alcolica. Il progetto fu vincente.

John Mariani, allora rappresentante della seconda generazione e tuttora proprietario di Banfi, oltre che mio mentore, riuscì a trasformare questa intuizione nel più grande successo vinicolo di sempre negli USA e ad importare questi vini per un volume di 12,5 milioni di casse l'anno. Oltre 150 milioni di bottiglie. Un successo che, a detta di tutti, cambiò l'approccio dei consumatori americani verso il vino italiano, e la storia di Banfi negli anni a venire.

Con questi soldi, nel 1978, John e suo fratello Harry decisero di creare un polo di eccellenza nella produzione di vini di qualità e fondarono Banfi, in omaggio al concetto di "restituzione" ora particolarmente in voga.

Pochi anni dopo, tuttavia, scoppia lo scandalo del metanolo, uno dei peggiori scandali che ha colpito l'industria vitivinicola italiana e la sua già precaria immagine a level-

lo mondiale. John Mariani ci racconta di ristoranti a New York e supermercati a Dallas che esibivano cartelli con su scritto: “*qui non si vende vino italiano*”, tanto per sottolinearne la gravità e l’impatto mediatico. Questo scandalo portò i più grandi produttori italiani a dover fare una scelta: estinguersi o fare grande qualità e, così, magicamente, ci trovammo tutti a fare qualità.

La rinascita per Banfi si deve, tuttavia, ad un grande vitigno e ad un grande territorio, e alla forza di portare il Brunello di Montalcino in quasi 100 paesi al mondo, in quelli in cui oggi siamo distribuiti. Per quanto si faticò a pensarlo, 25 anni fa, anche il Brunello di Montalcino faticava ad affermarsi ed era alla ricerca di una sua definitiva affermazione. Affermazione che arrivò con l’annata ‘90 che segnò un vero spartiacque tra il prima e il dopo e che sancì un interesse nazionale ed internazionale su questo vino simbolo dell’*enologia italiana*.

Per legare i partner al nostro territorio abbiamo istituito diverse attività ed attrazioni: un museo del vetro e della bottiglia, un festival che unisce jazz e vino, una fondazione culturale, attività di valorizzazione di opere paesaggistiche ed artistiche.

Per gestire un mercato così complesso, sin da subito, ci siamo poi dati una struttura manageriale importante, diventando presto un esempio anche per il territorio circostante.

Oggi abbiamo un ufficio coordinato da un sales and marketing director, che sarei io, assistito da un communication manager, un trade marketing manager, direttori marketing e brand manager responsabili dei marchi piemontesi, montalcinesi, e toscani.

Ci avvaliamo, inoltre, di molte consulenze esterne perché riteniamo che ci sia sempre qualcosa da imparare per



sostenere un marchio così importante in un mercato così competitivo.

Ed è fondamentale, in questo scenario, far sì che un brand rappresenti sempre di più un territorio e la sua distintività. Viviamo, infatti, in un sistema vino basato sul territorio, prima che sulle uve. Noi vendiamo dei territori (Montalcino, il Chianti, Bolgheri, la Maremma) e questo ci consente di vedere tutto quello che c'è dietro, di qualificarlo, di proteggerlo.

Un Chianti non si potrà mai produrre in Cile.

### **Alberto Mattiacci**

*Avete parlato del legame tra il brand ed il territorio. Cos'è più importante tra il voler esprimere la propria marca ed il voler comunicare il proprio territorio?*

### **Marcello Lunelli - Tenute Lunelli**

Per un produttore di vino, il legame con il territorio è fondamentale, così come la benzina per chi guida un'auto. Stiamo molto attenti nel cercare di non creare uno squilibrio, tentando di far crescere anche i piccoli produttori che producono valore.

Essendo gli unici, di una certa dimensione, a presidiare il territorio del Trento DOC, è stato facile crescere di dimensione ed identificare Ferrari con il Trentino e il Trento DOC. Il Trentino è uno dei pochi casi in Italia ad avere una grande presenza di strutture cooperative che controllano circa l'80% della produzione di vino. Il loro vantaggio è quello di avere una base sociale molto ampia ma, al contempo, il contadino che cura l'uva non ha interesse nel crearsi un nome, una marca e un mercato.

Noi, all'opposto, abbiamo dimostrato che le poten-

zialità del territorio potevano e dovevano essere sfruttate anche da altri produttori, pronti per riposizionarsi con un'ottima bollicina. Ed ecco che, oggi, l'associazione del Trento DOC conta oltre 60 produttori con oltre 12 milioni di bottiglie vendute di cui oltre 6 sono nostre.

È quello che vediamo succedere anche in Champagne: 10 maison controllano molto più della metà della produzione ma, senza i piccoli produttori, la Champagne non sarebbe il fenomeno che è oggi.

### **Diego Cusumano - Cantine Cusumano**

Il territorio sta al brand come la mamma sta al figlio. Da un punto di vista internazionale, noi siamo venditori della Sicilia. Questo aspetto rende imprescindibile il legame con il territorio di appartenenza con la marca. Bisogna fare attenzione, però, a trovare il giusto equilibrio rispetto alla marca, attraverso un approccio trasversale che porti forza sia alla marca che al territorio. La Sicilia, ad esempio, ha un'identità molto forte. Il fascino e il mistero che porta con sé l'isola, la rende riconoscibile e conosciuta in tutto il mondo.

### **Rodolfo Maralli - Fondazione Banfi**

Un tema molto sentito e discusso, le cui conclusioni sono molto legate alla forza del territorio. La premessa sostanziale è: il territorio è brand. Ci sono territori più importanti dei brand e brand più importanti dei territori. Molti sostengono che Montalcino sia stata valutata a circa 1 miliardo di euro e questo significa che, nonostante la presenza di brand forti come Banfi, Frescobaldi, Antinori, il brand Montalcino è più forte dei singoli marchi. Avviene anche nel Chianti Classico, dove il territorio in sé è espressione del prodotto.

Il brand Montalcino è forte e trainante, mentre a Bolgheri, marchio più giovane e dal potenziale ancora inespresso e dove siamo gli ultimi arrivati, giochiamo molto sui nostri marchi perché ci riteniamo generosamente partecipi di un progetto che abbiamo visto crescere, ma di cui non siamo i protagonisti.

Non c'è una risposta univoca: in certi casi il territorio è ingombrante, in altri, ci sono territori da valorizzare in cui il leader di mercato può fare la differenza e portare un territorio alla notorietà.

### **Alberto Mattiacci**

*Parliamo di sostenibilità, un tema chiave degli ultimi anni. Visto il calibro delle vostre aziende, che valore date alla sostenibilità e quale spazio gli è riservato nelle vostre scelte strategiche?*

### **Marcello Lunelli - Tenute Lunelli**

La sostenibilità sta dando sempre più valore. La chiede il consumatore, ma anche il mondo finanziario e le banche, con il bilancio di sostenibilità. Nel 2009 abbiamo iniziato un percorso volto ad ottenere una certificazione biologica, regolamentata dalla legge europea. Questo è stato un primo passo verso un'attenzione più approfondita al territorio, conoscendo le difficoltà di passare da una viticoltura integrata ad una viticoltura biologica, in un vero e proprio cambio di paradigma.

La sostenibilità, però, va ricordato, si esplica anche nella dimensione economica e sociale, oltre che ambientale. La sostenibilità economica è quella che ci permette di operare e sopravvivere nel mercato, a fronte di una strategia

ben costruita e applicata. Nel sociale ci stiamo impegnando verso la comunità, sostenendo associazioni volte ad aiutare le persone in difficoltà e sviluppando un importante welfare aziendale.

### **Diego Cusumano - Cantine Cusumano**

Noi siamo sostenibili dalla nascita. Ancor prima che un veicolo di comunicazione, la sostenibilità è un valore e, in quanto tale, va condiviso in azienda. Per proteggere il valore del territorio, bisogna attivare una tecnica di coltivazione che rispetti i canoni di sostenibilità. Noi con i pannelli fotovoltaici abbiamo raggiunto il 70% di energia auto-prodotta.

### **Rodolfo Maralli - Fondazione Banfi**

Nel 1984, John Mariani, in occasione dell'inaugurazione della cantina, tenne un discorso in cui dichiarò l'obiettivo di voler lasciare alle future generazioni un territorio più sano e vivibile rispetto a quello che aveva trovato. La sostenibilità è, insieme alla ricerca, alla condivisione e al pionierismo, uno dei valori fondanti della nostra corporate identity. Sostenibilità che decliniamo in rispetto per i territori in cui lavoriamo, per la popolazione e, più in generale, per l'essere umano, sempre al centro dei nostri progetti.

Noi siamo un'azienda di circa 3000 ettari, una delle più grandi aziende a corpo unico di tutta Europa, con circa 1000 ettari in vigna, con tante varietà. Per noi, rispettare il territorio è fondamentale, ineludibile. La premessa è che l'agricoltura non è un'attività *pollution free* - fare vino, o produrre qualsiasi genere alimentare, significa, comunque, impattare l'ambiente. Quel che si può fare è ridurre e contenere il danno, in simbiosi con la natura: il nostro rapporto bosco/coltivazione è, ad esempio, tra i più alti d'Europa.

Inoltre, abbiamo sviluppato un progetto di irrigazione delle acque che ci ha consentito di risparmiare l'80% dell'acqua: 70 km interrati di drenaggi sotterranei. Sul lato packaging, e sempre in tema di sostenibilità, abbiamo poi deciso di ridurre il peso delle bottiglie, abbandonando le bottiglie a spalla alta, pesanti e maggiormente inquinanti. Infine, lavoriamo sulla biodiversità, con un'azienda che ha oltre 50 ettari di seminativo biologico, oltre a alberi di prugne e uliveti.

Molti di questi progetti nacquero ancor prima che la sostenibilità diventasse una "moda". La nostra consapevolezza nasce dall'obbligo morale nei confronti del territorio: Montalcino è un territorio incontaminato e con una bassa densità abitativa.

### **Alberto Mattiacci**

*Un settore del genere è strettamente legato alla forza vendita e ai partner commerciali. Come vi rapportate ai venditori in modo che assumano dei comportamenti coerenti con quella che è l'identità di marca?*

### **Marcello Lunelli - Tenute Lunelli**

Noi, idealmente, è come se avessimo diviso l'azienda in due. Abbiamo dedicato dei prodotti alla grande distribuzione e delle linee di spumante Ferrari per il canale tradizionale.

Questo perché non è concepibile poter acquistare le stesse etichette in un'enoteca e al supermercato. Le motivazioni sono molteplici e, prima fra tutti, le logiche diverse che guidano i due canali e si manifestano su prezzi di vendita finali totalmente diversi. Questo è il motivo per cui abbiamo prodotti per la GDO e prodotti, come millesimati, da riservare al canale tradizionale. Di conseguenza

c'è una divisione commerciale: la GDO è gestita centralmente a Trento con contratti periferici, attraverso i nostri capi area e i rappresentanti, mentre il canale tradizionale è gestito da una rete di rappresentanti mandatarî.

Uno o più rappresentanti per provincia italiana con l'attenzione di avere una politica commerciale rigorosamente uguale per tutti, proprio per non fare discriminazione fra zone e canali distributivi.

### **Diego Cusumano - Cantine Cusumano**

Noi, invece, abbiamo distinto la GDO ed il modello Ho.Re.Ca e uno degli obiettivi fondamentali è quello di essere rappresentati in maniera coerente con i valori della marca. In Italia c'è, da parte nostra, una forte supervisione sugli agenti per far sì che non vendano i prodotti nei posti e a prezzi sbagliati.

All'estero abbiamo importatori esclusivisti in determinate aree. Questo significa che non abbiamo altri importatori in quello stato né tantomeno possono avere prodotti di aziende che noi riteniamo competitor. Per far sì che questo avvenga è necessaria un'attività di risorse umane con disponibilità a viaggiare per educare l'importatore.

### **Rodolfo Maralli - Fondazione Banfi**

Banfi adotta una politica omnichannel a livello internazionale, dove il prezzo è un chiaro indice di valore di marca. Attraverso un'attività di training, selezioniamo e formiamo tutti i nostri stakeholder in modo da rendere coerente il nostro messaggio nel mondo: il nostro importatore svizzero deve avere un portafoglio prodotti coerente con il nostro e, altrettanto, delle politiche sui vari canali coerenti con le nostre. Oltre ad una forte visibilità nella

distribuzione moderna, siamo leader nell'alta ristorazione, nella media ristorazione e nel mondo winebar/enoteche. Nel mondo dell'Ho.Re.Ca. abbiamo dedicato, in esclusiva, alcune etichette. Il restante, invece, sono omnichannel, tra cui il nostro Brunello di Montalcino.

### **Alberto Mattiacci**

*Quali sono le sfide per il futuro e le sfide nel mondo del marketing?*

### **Marcello Lunelli - Tenute Lunelli**

In questo momento storico la ricetta di marketing più difficile da perseguire è: dire la verità senza sotterfugi. Il mio sforzo personale, soprattutto sulla parte produttiva, è di ciò che fai e fa ciò che dici.

### **Diego Cusumano - Cantine Cusumano**

Bisogna cercare l'autenticità di ciò che si fa. L'80% del successo di un'azienda vinicola è dato esclusivamente dalla qualità autentica dei propri vini e, quindi, bisogna farlo bene.

Quando si cerca l'autenticità è spontaneo che le persone credano nei tuoi valori e ti diano fiducia. Allora, bisogna essere veri e autentici.

### **Rodolfo Maralli - Fondazione Banfi**

Creare dei contenuti coerenti con il brand e saperli raccontare. Il mondo della comunicazione sta cambiando molto velocemente. Prima il rapporto brand e consumatore, vedeva quest'ultimo come soggetto passivo che riceveva la nostra pubblicità e i nostri messaggi. Oggi, grazie alla

*User Generated Content (UGC)*, il consumatore produce contenuti esterni sul brand, a volte persino più seguiti e più letti dei contenuti rilasciati dal brand stesso. La grande sfida è diventata quella di monitorare e controllare questo secondo mercato, indirizzando gli utenti a produrre dei contenuti vantaggiosi per l'azienda.

### **Alberto Mattiacci**

*Quali sono gli strumenti che adottate per mantenere la coerenza di prezzo anche in GDO? Quanto potere avete con una catena di GD? Se il vostro vino viene venduto ad un -30% o -40% in meno, credo che il vostro brand possa essere danneggiato. A questo punto un private label potrebbe essere un modo per tutelarvi?*

### **Marcello Lunelli - Tenute Lunelli**

Il nostro potere è quasi pari a zero perché vige una semplice regola: ognuno fa quel che vuole a casa propria. L'unico modo per tutelarsi è quello di costruire una relazione con le catene della grande distribuzione e, soprattutto, costruire una relazione che generi valore nella vendita del prodotto per entrambe le parti. Bisogna imparare a dire molti no e, per farlo, bisogna avere *consapevolezza dei propri mezzi e autorevolezza*.

### **Diego Cusumano - Cantine Cusumano**

Diventa fondamentale selezionare i partner giusti e comprendere, durante il rapporto che va avanti, se la macchina di quell'azienda è sensibile alla politica di marca che tu stai effettuando. Se si dovesse riconoscere un'incongruenza, bisogna avere la lucidità e la prontezza di tirarsene



fuori. Il rischio potrebbe essere quello di vanificare tutti gli sforzi che si sono fatti in comunicazione nella costruzione del valore di marca. Se il prodotto viene svenduto, tutto viene azzerato.

### **Rodolfo Maralli - Fondazione Banfi**

Per quanto riguarda il potere “negoziale” che abbiamo nei confronti della distribuzione moderna, devo ammettere che è veramente modesto, una sorta di Davide contro Golia. Alla fine, siamo tutti “sostituibili” sullo scaffale e l’umiltà e la consapevolezza di questa constatazione devono sempre guidare le nostre scelte di canale. Certamente, più è alto il valore del brand, maggiore sarà il rispetto che le catene ci riserveranno. Vanno però stabiliti dei paletti, sul prezzo, così come sulle attività promozionali, in modo da tutelare e rendere coerente il nostro approccio multicanale.

### **Alberto Mattiacci**

*Secondo voi, la scia prosecco è un bene o un male per le aziende?*

### **Marcello Lunelli - Tenute Lunelli**

Quello che sta succedendo nel prosecco è che, solo adesso, si stanno interrogando sul perchè del loro successo. Il prosecco è passato da pochi milioni di bottiglie a 500 milioni di bottiglie e, ora, bisogna saperne gestire il prezzo, prima che diventi una commodity. La nostra speranza è che non si arrivi a trasformare un prodotto che nella sua concezione è straordinario: fresco, fruttato, facile, colloquiale e con tutte le caratteristiche per avvicinare il consumatore mondiale al mondo delle bollicine.

### **Diego Cusumano - Cantine Cusumano**

Il prosecco rappresenta un'alternativa meno costosa allo Champagne e, sebbene stia conquistando tutto il mondo, bisogna evitare che il prezzo vada verso il basso.

Il prosecco è un made in Italy di eccellenza, dobbiamo solo saper trattarlo in maniera tale, e in maniera continua nel tempo.

### **Rodolfo Maralli - Fondazione Banfi**

Il prosecco, sicuramente il più grande successo marketing (e non solo) dell'ultimo ventennio, porta con sé un lifestyle tutto italiano che genera molto appeal sui mercati esteri. La sua rapida diffusione rende, tuttavia, difficoltoso saperne gestire il controllo.

### **Alberto Mattiacci**

I casi di successo che abbiamo ascoltato sono accomunati da una costante: il tempo. L'ingrediente tempo, la pazienza ed il lungo lavoro alle spalle sono componenti imprescindibili. In generale, non ci sono mai state grandi operazioni di successo che non abbiano avuto il tempo. Tempo significa coerenza, percorso, sguardo lungo e risorse.

Un altro elemento interessante emerso è la naturale capacità italiana di saper giocare con le parole. La ricchezza del nostro vocabolario ci permette di intercettare una sfumatura di significato fra costoso e caro. I vini di qualità di cui abbiamo parlato sono costosi, non sono cari. Caro significa un prodotto che ha un prezzo alto non idoneamente giustificato da quello che ti offre in cambio. Il costoso è qualcosa che mette in equilibrio queste cose.

Terzo aspetto: i valori. Quando è avvenuta l'epifania? Con la crisi del 2008 abbiamo capito che la nostra direzione era dettata dalla finanza e non potevamo considerarlo un approccio sostenibile all'infinito. L'ambiente e il rispetto della società nella quale si opera non è altro che un modo per dirci che c'è qualcosa che sta sopra a tutto e questa cosa sono i valori.

E vi lascio con la mia frase preferita di Adenauer «*Viviamo tutti sotto lo stesso cielo, ma non abbiamo tutti lo stesso orizzonte*».



**Parte quarta**  
**La comunicazione**

## Lo scenario della comunicazione

*di Federica Ceccotti*

*Complessità, velocità, liquidità e misurabilità:* sono queste le parole chiave che denotano il “nuovo” scenario della comunicazione di marketing, profondamente cambiato dalla rivoluzione tecnologica digitale.

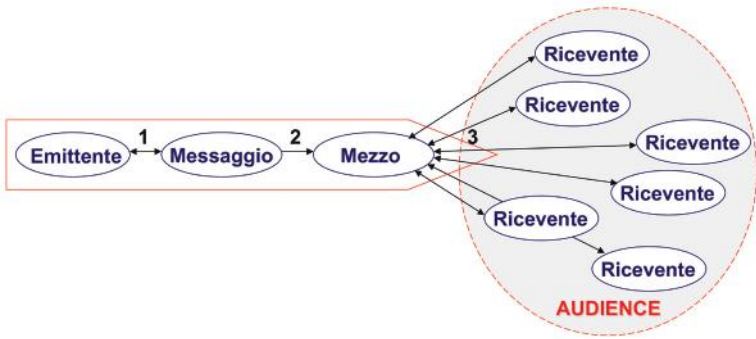
Per comprendere meglio le caratteristiche di questo scenario, è opportuno ripercorrere le principali fase evolutive della comunicazione, dall’epoca della comunicazione di massa fino ai nostri giorni.

### **L’epoca della comunicazione di massa (1920-1960)**

C’era un tempo in cui la domanda da parte dei consumatori era decisamente superiore all’offerta delle imprese e queste ultime non avevano la necessità di costruire (prima) e di comunicare (poi) i caratteri di differenziazione dei loro prodotti. Attraverso la massimizzazione dei volumi di produzione e il conseguimento delle economie di scala, le aziende riuscivano a generare dei profitti, prendendo decisioni con un forte orientamento al prodotto. A fronte di una produzione di massa, anche la comunicazione era di massa.

Per le imprese, il consumatore era anonimo: rappresentava il bersaglio e il ricettore passivo di messaggi pubblicitari, che avevano come obiettivi esclusivi l’informazione e la persuasione.

**Figura 1**  
**Il modello della comunicazione di massa: one-to-many**



Nella Figura 1 è rappresentato il modello tipico della comunicazione di massa: una fonte emittente – ad esempio l’impresa – codifica un messaggio e individua il giusto canale (mezzo) per far arrivare quel messaggio a un’audience indistinta di consumatori. Si tratta di un modello di comunicazione *one-to-many*.

Nel paniere degli strumenti a disposizione delle imprese per parlare al consumatore passivo, vi erano delle alternative che, convenzionalmente, venivano distinte in:

- *ATL (Above the Line)*: pubblicità su mezzi di massa;
- *BTL (Below the Line)*: vendita diretta, promozioni, forza vendita, relazioni pubbliche, ossia di strumenti che non utilizzano mezzi di comunicazione di massa e che si rivolgono a consumatori più facilmente individuabili.

Questi strumenti lavoravano in modo separato, secondo una logica *push*: l’impresa *spingeva* un messaggio da far arrivare al mercato per conseguire gli obiettivi di informazione e persuasione, con un meccanismo di tipo “*inside-out*”.

## **Anni Sessanta: la filosofia del marketing concept**

A partire dagli anni Sessanta del secolo scorso, qualcosa è cambiato, in primis sul fronte della produzione: le innovazioni tecnologiche consentivano, infatti, di realizzare prodotti sempre più differenziati, che potevano rispondere a una crescente esigenza di varietà manifestata dal mercato. È quella l'epoca in cui le imprese iniziano a capire l'importanza di ascoltare i bisogni del consumatore: si afferma, dunque, un paradigma ancora attuale - il *marketing concept* - che pone il consumatore al centro di tutte le riflessioni e le decisioni aziendali. Il soggetto di domanda non è più un soggetto passivo che si prende indistintamente tutto quello che gli viene dato; è, invece, al centro della costruzione d'offerta.

Parallelamente, la tecnologia iniziava a permettere la raccolta di informazioni sui consumatori, che prima di allora erano del tutto anonimi. L'acquisizione di dati socio-demografici e comportamentali consentiva di avere una maggiore conoscenza del consumatore e di avere feedback utili a capire l'efficacia dei diversi strumenti di comunicazione nel determinare una variazione delle vendite. Le imprese iniziavano a capire che utilizzando in modo più integrato gli strumenti di comunicazione si potevano ottenere risultati migliori.

## **Anni Ottanta: la rivoluzione digitale**

A partire degli anni '80 si afferma un nuovo paradigma della comunicazione. Come si è detto sopra, in un primo momento, gli strumenti ATL e BTL venivano utilizzati separatamente, seguendo la logica dei *silos*. Mettere il consumatore al centro, però, richiedeva un approccio diverso alla comunicazione, con una forte spinta all'integrazione di strumenti e mezzi. Questo è stato possibile anche grazie allo sviluppo della tecnologia. Infatti, una importante discontinuità che ha



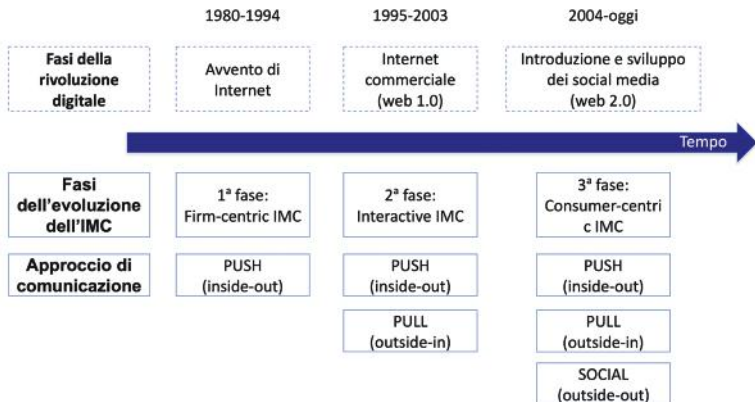
cambiato lo scenario della comunicazione è rappresentata dalla rivoluzione digitale: si tratta di un processo irreversibile ed in continua evoluzione (a un ritmo sempre più accelerato), reso possibile grazie allo sviluppo combinato di infrastrutture tecnologiche abilitanti (internet, la banda larga, il cloud computing), di device digitali che hanno consentito l'accesso alla rete (computer, tablet, smartphone...) e di applicazioni *user friendly* (come, ad esempio, i social media).

Nell'ambito della rivoluzione digitale, possiamo individuare tre diverse fasi, riconducibili a rilevanti innovazioni tecnologiche:

- a. 1980-1994: l'avvento di Internet;
- b. 1995-2003: lo sviluppo di Internet a fini commerciali (web 1.0);
- c. 2004-oggi: introduzione e sviluppo dei social media (web 2.0).

Alle tre differenti fasi sopraindicate, possiamo far corrispondere altrettanti stadi evolutivi della comunicazione integrata di marketing (IMC), come illustrato nella figura seguente.

**Figura 2**  
**La rivoluzione digitale e comunicazione integrata di marketing (IMC): le fasi - Fonte: ns elaborazione**



## **Prima fase: firm-centric IMC**

Con l'avvento di Internet, comincia la prima fase evolutiva della comunicazione integrata di marketing, che possiamo definire **Firm-centric IMC**: la comunicazione era ancora fortemente centrata sull'impresa che continua a essere la protagonista dei flussi di comunicazione. La necessità era quella di adottare una logica di comunicazione integrata tra i tanti strumenti, che dovevano cominciare a parlare tra di loro. L'approccio continuava a essere di tipo *push* e il destinatario prevalente della comunicazione era il consumatore. La comunicazione assumeva una valenza tattica e il modello di comunicazione tipico era quello *inside-out*.

In questa fase, emerge negli studi una prima definizione di “comunicazione integrata di marketing” che mette in evidenza il valore aggiunto derivante dall'integrazione dei diversi strumenti di comunicazione:

*“Integrated marketing communication is a concept of marketing communications planning that recognises the added value in a programme that integrates a variety of a strategic disciplines – e.g general advertising, direct response, sales promotion and public relations – and combines these disciplines to provide clarity, consistency and maximum communication impact” (American Association of Advertising Agencies, 1989).*

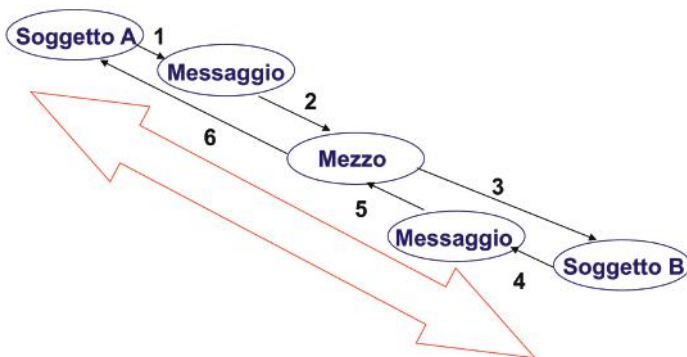
## **Seconda fase: interactive IMC**

Nella seconda fase della rivoluzione digitale, che parte dal 1995, si inizia a sviluppare Internet a fini commerciali (ricordiamo, infatti, che solo nel 1994 è stato pubblicato il primo annuncio pubblicitario online, il primo *banner*).

Siamo in una fase evolutiva che può essere denominata **Interactive IMC**, nella quale le imprese e i consumatori iniziano a cogliere il potenziale interattivo dei mezzi digitali. Siamo nel pieno sviluppo del Web 1.0: c'è Internet ma non se ne colgono ancora tutte le potenzialità, tant'è che i flussi interattivi si limitano alla bidirezionalità (impresa-consumatore), senza assumere dinamiche multi-direzionali.

La comunicazione integrata inizia ad avere una valenza diversa, evolvendosi in un processo che mira alla creazione di profittevoli relazioni con i consumatori e non solo. L'impresa, infatti, comincia ad avvertire la necessità di comunicare anche ad altri portatori d'interessi, i cosiddetti *stakeholder*. All'approccio push (*inside-out*) della fase precedente, si aggiunge l'approccio pull (*outside-in*). Stiamo progredendo verso un modello *one-to-one*: il soggetto ricevente del messaggio diventa, a sua volta, fonte di un messaggio di ritorno generando un'interattività bidirezionale. Quest'ultima, sull'asse temporale, può essere sincrona o asincrona. Ciò che conta è che si generi lo scambio di ruoli tra emittente e destinatario che, appunto, in un secondo momento, si invertono nel flusso di ritorno.

Figura 3  
La comunicazione interattiva (one-to-one)



La comunicazione integrata di marketing si pone obiettivi più ampi rispetto alle fasi precedenti, come risulta dalla seguente definizione che mette in evidenza la rilevanza del dialogo tra le parti coinvolte nei flussi comunicativi:

*“IMC is a cross-functional process for creating and nourishing profitable relationships with customers and other stakeholders by strategically controlling or influencing all messages sent to these groups and encouraging data-driven purposeful dialogue with them” (Duncan,2002).*

### **Terza fase: consumer-centric IMC**

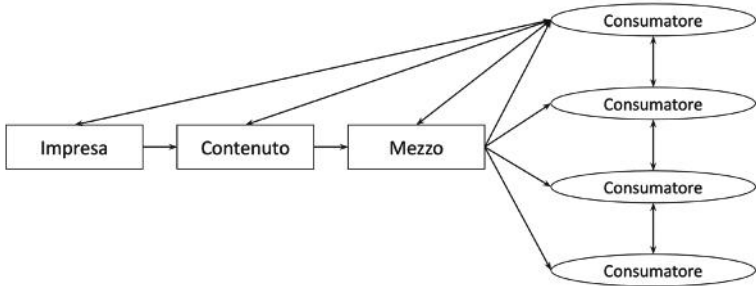
Nella terza fase della rivoluzione digitale (dal 2004), si ha un cambiamento dirompente: lo sviluppo, nel mercato nord-americano, dei primi social media (che arriveranno in Italia qualche anno dopo, a partire dal 2007), accelerato dall'esplosione degli smartphone.

In questa fase, dunque, si verificano gli effetti del combinato disposto di tre fattori: (a) l'avvento dei social media che rendono i flussi di comunicazione multidirezionali, (b) lo sviluppo degli smartphone che consentono ai consumatori di essere sempre connessi alla rete e, infine, (c) la digitalizzazione dei mezzi tradizionali (come la televisione e la radio).

Nella terza fase evolutiva della comunicazione si assiste a una profonda evoluzione del consumatore che assume un crescente ruolo da protagonista: integra gli stimoli di comunicazione che provengono dalle imprese, interviene nei discorsi della marca, parla della marca con altri consumatori anche quando la marca non c'è. Basti pensare, ad esempio, alle recensioni su un ristorante lasciate su Tripadvisor oppure ai selfie che un consumatore pubblica sui suoi account mostrando in modo evidente un brand e ac-

compagnandolo da una descrizione delle caratteristiche di specialità di quel prodotto.

**Figura 4**  
**Il processo di comunicazione: interattività multiway**



Il controllo della comunicazione non è più esclusivamente nelle mani dell'impresa: infatti, ai modelli di comunicazione push (*inside-out*), pull (*outside-in*) delle fasi precedenti, si aggiunge il modello di comunicazione social (*outside-out*), espressione proprio del nuovo ruolo del consumatore.

In questa terza fase della comunicazione, che possiamo definire **consumer-centric**, la comunicazione integrata di marketing diventa:

*“A tactical and strategical consumer-centric business process, boosted by advances in ICT which, on the basis of the information obtained from customers databases, delivers a clear and consistent message through the coordination and synergies of different communications tools and channels, in order to nourish long-lasting profitable relationships with customers and other stakeholders and create and maintain brand equity” (Seric et al., 2015)*

La terza fase, che stiamo ancora vivendo, si caratterizza per una profonda evoluzione dei media e del consumatore.

## **L'evoluzione dei media**

Sul fronte dei mezzi, abbiamo assistito in primo luogo a una progressiva frammentazione dell'offerta, dei linguaggi e delle audience. A tal proposito, basti pensare alla crescita esponenziale del numero di canali televisivi tra i quali un telespettatore può scegliere: questo rappresenta per le imprese un'opportunità – dato che possono raggiungere un target più preciso di consumatori, con interessi e caratteristiche meglio definite – dall'altro lato una minaccia – derivante dalla dispersione degli investimenti di comunicazione tra tanti canali diversi.

La società di consulenza Forrester Research ha coniato nel 2008 una nuova classificazione dei media, sintetizzata dall'acronimo POEM che sta ad indicare:

- **Paid Media:** i mezzi che l'impresa deve pagare per avere visibilità, come ad esempio, la televisione (nella quale si possono comprare spazi nei break pubblicitari) o un sito web di un editore (nel quale pubblicare un banner);
- **Owned Media:** i mezzi di proprietà dell'impresa sui quali detiene un controllo completo, come il punto vendita, il sito web aziendale e tutte le property digitali (es: pagina Facebook, account Instagram);
- **Earned Media:** i cosiddetti mezzi guadagnati, nei quali l'impresa può avere visibilità senza pagare per averla. In questa categoria rientra il passaparola, le recensioni e tutti quei canali nei quali il consumatore si espone positivamente su una marca. In un primo momento, anche i blogger e gli influencer rientravano in questa

categoria. Tuttavia, oggi il loro ruolo è cambiato notevolmente: il più delle volte, infatti, sono un mezzo *paid* assimilabile alla logica dei testimonial.

A questa classificazione, sono state successivamente aggiunte anche altre due tipologie: gli *hijacked* e i *sold media*. I primi sono l'altra faccia dei mezzi guadagnati: si tratta, infatti, di mezzi nei quali l'impresa è soggetta a una visibilità negativa. Si pensi, ad esempio, alle recensioni negative o anche alle pagine social create per boicottare un brand e tenerlo "in ostaggio". I *sold media*, invece, sono i mezzi venduti: l'impresa può disporre dei mezzi di proprietà per dare visibilità ad altri brand che acquisiscono uno spazio al loro interno.

A fronte di questa evoluzione dei media, si aprono nuove sfide per le imprese. In primo luogo, devono lavorare per costruire la **crossmedialità**, ovvero l'ibridazione tecnologica dei canali, che permette lo sfruttamento di sinergie tra mezzi differenti, con l'adeguamento del linguaggio alle potenzialità espressive di ciascuno di essi. Le imprese devono garantire la coerenza, sfruttando al meglio le caratteristiche dei diversi mezzi, senza soluzione di continuità: in ogni interazione, infatti, è importante che il consumatore riconosca i tratti forti e identitari del brand. L'evoluzione della crossmedialità è l'**omnicanalità**, ossia la capacità dell'impresa di utilizzare sinergicamente i diversi *touch point* al fine di ottimizzare l'esperienza del consumatore e, al tempo stesso, le performance dei diversi canali, sia di comunicazione che di vendita.

La comunicazione, di conseguenza, cambia radicalmente: a fronte del moltiplicarsi dei mezzi, l'esigenza dell'impresa è quella di creare un messaggio chiaro e coerente in tutti i punti di contatto che vedono l'interazione

tra brand e consumatore. La logica è quella del coordinamento e dello sfruttamento delle sinergie tra i diversi strumenti e mezzi della comunicazione, con l'obiettivo di andare a nutrire relazioni profittevoli con consumatori e altri stakeholder.

## **L'evoluzione del consumatore**

Le imprese si rivolgono oggi a consumatori *iper-connessi*, raggiungibili *anytime, anywhere, any device*, ma che mostrano la sindrome da attenzione parziale: la continua esposizione agli stimoli di comunicazione, infatti, rende difficile per i consumatori concentrarsi su una sola attività alla volta. È la sindrome che caratterizzava la radio, la cui fruizione era sempre legata a qualche altra attività (ad esempio, la guida di un'automobile). Oggi, però, questo accade per tutti i mezzi e, dunque, per le imprese è sempre più difficile catturare l'attenzione.

In questa situazione, la vera necessità per le imprese è la creazione di contenuti che serviranno ad ingaggiare il consumatore che vuole essere coinvolto sempre più nei discorsi di marca. Le imprese hanno dovuto abbandonare la logica dell'editto - "*io parlo e tu mi ascolti con dei tempi che decido io*" - per adottare logiche e tempi della conversazione, che richiede interazioni più o meno in real-time.

Un altro aspetto da considerare attentamente è che il consumatore produce o *co-produce* contenuti e li distribuisce, è talmente attivo che dice la sua su tutto e richiede risposte puntuali dalle imprese. Così, ad esempio, qualche anno fa, sulla pagina Facebook di Plasmon diversi consumatori manifestavano la richiesta di togliere l'olio di palma dai biscotti. Le mamme, in particolare, pretendevano con insistenza risposte da parte dell'azienda. Plasmon



ha ritenuto rilevante tale insight e ha assecondato questa richiesta eliminando l'olio di palma e avviando la campagna di comunicazione dal claim «*ti abbiamo ascoltato*».

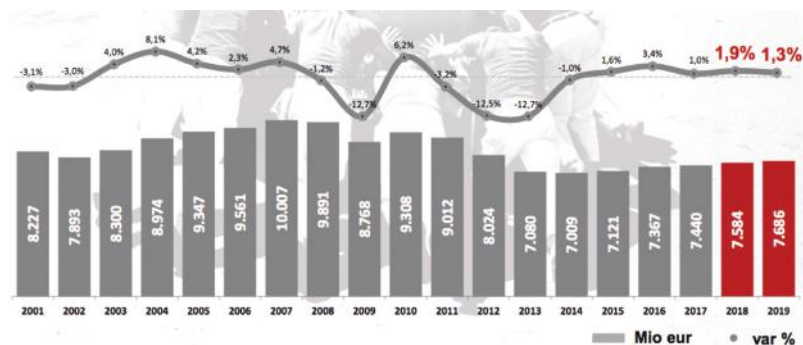
Un ultimo aspetto importante, infine, è che il consumatore protagonista pretende degli stimoli di comunicazione *personalizzati*, ossia intende ricevere il contenuto giusto al momento giusto e nel giusto contesto. La personalizzazione può essere resa possibile dagli sviluppi tecnologici che consentono all'impresa di inviare contenuti personalizzati, ma può essere anche ascrivibile al ruolo più attivo del consumatore, che decide in autonomia se e quando fruire dei messaggi di comunicazione, se e quando distribuire contenuti di brand e partecipare ai discorsi di marca.

Persino la televisione e la sua lineare fruizione del contenuto, scandita da rigidi blocchi di programmi, può essere personalizzata attraverso la desincronizzazione del palinsesto editoriale. Un esempio banale è rappresentato dalla piattaforma My Sky che consente di destrutturare la linearità della programmazione o dall'utilizzo delle piattaforme in abbonamento come Netflix o Disney+ nelle quali si può scegliere cosa, quanto (ad esempio, puntate diverse di una stessa serie) e quando guardare.

### **Un fattore congiunturale del cambiamento della comunicazione di marketing**

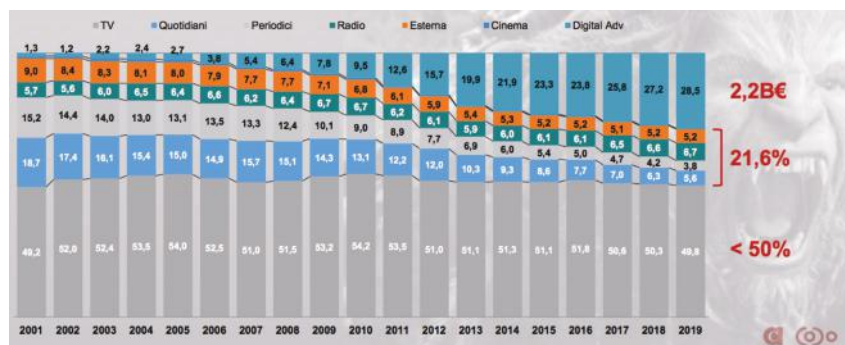
La crisi economica-finanziaria ed il drastico calo del PIL italiano hanno causato la radicale contrazione dei budget di comunicazione, riducendo gli investimenti nel settore.

**Figura 5**  
**La contrazione degli investimenti in comunicazione - Fonte: Stime Centro Studi Assocom**



A fronte di budget sempre più ridotti, per le imprese è fondamentale puntare sull'efficienza degli investimenti in comunicazione. Questo si è tradotto, a livello diacronico, in una nuova configurazione del media mix in Italia, come risulta dalla figura seguente.

**Figura 6**  
**Investimenti per mezzo - Fonte: Stime Centro Studi Assocom**



Il paese si riconferma tv-centrico, anche se, al 2019, la televisione è scesa al di sotto del 50% lasciando spazio al *digital*. L'Italia è il 5° paese, a livello europeo, per gli investimenti *digital*.

Perché questa migrazione? In primo luogo, perché i mezzi digitali richiedono, in termini assoluti, investimenti minori: la soglia dell'investimento in televisione è alta e preclude questa possibilità alle imprese che non hanno budget sufficientemente elevati. I mezzi digitali, invece, consentono di avere visibilità a costi decisamente più bassi. Inoltre, i mezzi digitali sono caratterizzati dalla misurabilità, in virtù della quale è possibile pianificare le campagne con maggiore precisione e comprenderne ex-post l'efficacia attraverso l'analisi puntuale dei risultati ottenuti. Si è passati, dunque, dall'era della stima nella quale le imprese erano abituate con gli investimenti televisivi (*"faccio uno spot, ma non posso misurare con precisione a quali risultati porterà"*) alla situazione in cui possono avere report puntuali sui risultati specifici delle campagne di comunicazione digitale.

Alla luce di quanto descritto, quindi, riprendiamo le parole chiave dalle quali siamo partiti all'inizio del contributo per descrivere il "nuovo" scenario della comunicazione di marketing che è caratterizzato da:

*Complessità*: le imprese si trovano a dover gestire una crescente varietà dei touch point in un contesto nel quale coesistono modelli di comunicazione push (*inside-out*), con modelli di comunicazione pull (*outside-in*) e social (*outside-out*): gli ultimi non hanno sostituito il primo. Inoltre, devono avviare e mantenere una relazione proficua con un consumatore che è sempre più protagonista, always-on e multicanale e che cerca un dialogo costante e trasparente con le imprese.

*Velocità*: oltre all'aumento della varietà dei touch point, se ne segnala l'incessante ritmo di sviluppo, e la conseguente necessità da parte delle imprese di prestare attenzione alla continua introduzione di nuove tecnologie sul mercato. Questa velocità caratterizza anche il nuovo consumatore che reagisce con immediatezza agli stimoli di comunicazione, consuma rapidamente i messaggi ed esaurisce velocemente l'attenzione e l'interesse verso gli stimoli.

*Liquidità*: è riconducibile al progressivo venir meno di confini ben definiti tra strumenti e mezzi della comunicazione di marketing. Si pensi, ad esempio, alla progressiva trasformazione degli influencer da mezzi *earned* a *paid*, oppure alla pubblicità su connected tv che può essere personalizzata al pari di quella fruibile sul nostro computer.

E infine, *misurabilità*: direttamente figlia della rivoluzione digitale, è legata alla possibilità di avere dati che consentano ex-ante di pianificare al meglio gli stimoli di comunicazione sui diversi media ed ex-post di valutare in modo puntuale l'efficacia e l'efficienza delle campagne.

In questo scenario, le imprese sono chiamate ad affrontare nuove sfide sia strategiche che organizzative, allo scopo di non adattarsi semplicemente al cambiamento, ma di sfruttarlo al meglio, in modo consapevole e proattivo.

# La marca e il piano di comunicazione

di Stella Romagnoli

## Cosa è una marca

La marca è una promessa. Questa, a mio avviso, è la migliore definizione di marca.

È la promessa di rispettare certi valori, di essere in un certo modo e di fare certe cose. Se manteniamo la promessa nel tempo otteniamo in cambio la fiducia, la stima e lealtà delle persone a cui l'abbiamo fatta. La marca non è il logo. Il logo è il simbolo che richiama la promessa di marca e tutte le associazioni ad essa collegate. La mela del logo Apple, ad esempio, ci fa immediatamente pensare ai suoi prodotti, all'innovazione, al design, ad un certo livello di prezzo. Quando siamo esposti ad un certo logo, le associazioni di idee rappresentano la marca. In definitiva: la marca è quello che sta nella mente del consumatore.

Affinché una marca sia forte e autentica, la promessa deve essere credibile e coerente nel tempo.

Tra i principali benefici di una marca di successo c'è il raggiungimento di un posizionamento chiaro e distintivo rispetto ai competitors, la generazione di atteggiamenti positivi da parte dei diversi stakeholder, e la creazione di un credito di fiducia molto utile in caso di crisi comunicazionale.

Creiamo un tale favore da parte del pubblico da costruire un capitale intangibile che ci aiuta ad essere meno esposti alle vulnerabilità. Il cliente è meno sensibile al prezzo (si può applicare un Premium Price) e ogni attività di

marketing è più efficiente ed efficace e infine, una marca di successo ha maggior potere contrattuale verso il trade ed è più protetta da imitazioni e contraffazioni.

## **Branding building process**

Da dove si parte per costruire un brand?

1. Definire e posizionare il Brand (*Mission, Vision, Value proposition*);
2. Esprimere il Brand (*visual identity, brand name, brand logo*);
3. Creare visibilità, conoscenza e reputazione;
4. Misurare la performance del Brand.

Ci concentreremo sui primi tre aspetti.

In primo luogo è necessario trovare l'autenticità del brand. Attraverso l'espressione *di mission, vision e values* costruiamo la promessa della marca. Una volta delineata l'identità, la comunichiamo. Creiamo la parte visiva e la diffondiamo per generare *awareness*. Infine, attraverso un adeguato sistema di misurazione, ricavo feedback dall'esterno per capire se sto procedendo sulla strada giusta.

**Tabella 1**  
**La prospettiva dell'azienda - Fonte: ns elaborazione**

Chi siamo ( <b>Brand Personality</b> )
Cosa facciamo ( <b>Brand Mission</b> ) <ul style="list-style-type: none"><li>• Cosa facciamo;</li><li>• Le nostre capacità ed esperienze.</li></ul>
Perché facciamo quello che facciamo ( <b>Brand Vision</b> ) <ul style="list-style-type: none"><li>• I nostri obiettivi strategici;</li><li>• La nostra visione del futuro.</li></ul>
Quali sono i nostri valori, la cultura, in cosa crediamo ( <b>Brand Values</b> )

## Definire e posizionare il brand

Per creare la promessa di marca ho da considerare l'intersecarsi di diverse prospettive: quella dell'owner di marca, cosa fanno i miei competitor e cosa vuole il target:

- **La prospettiva dell'azienda:** il passo più importante è la definizione dell'identità aziendale. Chi siamo? Qual è la nostra *brand personality*? Se la marca fosse una persona, che persona sarebbe? La *mission* è cosa facciamo, qual è il nostro business. Potremmo anche definire una *social mission*, cosa facciamo per migliorare la vita delle persone della comunità, per l'ambiente, la società e il mondo. La *vision*, invece, è il nostro punto d'arrivo. È il nostro obiettivo di lungo periodo, il nostro sogno e la nostra ragion d'essere. Un aspetto importante per mantenere la marca autentica nel tempo sono i valori, cioè, in che cosa crediamo. I valori devono essere trasferiti e applicati da tutta l'organizzazione per mantenere la promessa di marca nel tempo. Dalla personalità e dai valori deriva il tono di voce della marca, il modo di comunicare con il mercato e gli *stakeholder*, e che dovrà essere coerente su tutti i *touchpoints*;

## Figura 1 Esempi di vision statement

### IKEA **IKEA Vision Statement**

The vision statement of IKEA is a simple one-liner that has been stated as,

*"To create better everyday life for the many people."*

### IKEA Mission Statement

There is no specific mission statement for IKEA. However, this phrase connects their vision to their business aspirations, so it's fair to assume this phrase as IKEA's mission statement.

*"Our business idea supports this vision by offering a wide range of well-designed, functional home furnishing products at prices so low that as many people as possible will be able to afford them."*

### Esempio Ferrari

The screenshot shows the Ferrari website's 'Essere Ferrari' page. At the top, there are navigation links: HOME, CHI SIAMO, GOVERNANCE, INVESTORS, CARRIERE, MEDIA, and ENG / ITA. The main heading is 'ESSERE FERRARI'. Below it, the 'UNICI' logo is displayed. The text reads: 'Essere Ferrari significa far parte di una Squadra Unica, proiettata verso il futuro, in cui le Persone sono il Patrimonio più importante. Insieme ci misuriamo nelle competizioni e nei mercati di tutto il mondo. Insieme abbiamo scritto Vision, Mission e Valori che sono l'Essenza del sentirsi Ferrari e che ci guidano nell'affrontare le sfide quotidiane.' Below this, there are two circular icons: the left one is the Ferrari prancing horse logo with the word 'VISION' underneath, and the right one is a circular arrow logo with the word 'MISSION' underneath. Under the 'VISION' icon, it says 'Ferrari, l'Efficienza Italiana che fa sognare il mondo.' Under the 'MISSION' icon, it says 'Costruiamo Auto, simbolo di Eccellenza Italiana nel mondo, per vincere su strada e nelle competizioni. Oggetti unici che rinnovano il mito del Cavallino Rampante e generano un "Mondo di Sogni ed Emozioni".'

### Per i vini si punta sull'heritage

The screenshot shows the Antinori wine website. At the top, there are navigation links: FAMIGLIA, TENUTE, ANTINORI, VINI, and ESPERIENZE. Below the navigation, there is a large image of a wine bottle. The text reads: 'Testimone dell'antico legame della famiglia con la propria terra'. Below this, it says: 'Un racconto che ha inizio nel 1385. Uno storico legame con il territorio del Chianti Classico. Un luogo dove tradizione e innovazione convivono armoniosamente. Una antica cupola di roccia sovrano, presente e futuro della famiglia Antinori.'



Ikea, nella sua *mission* è chiara: prodotti funzionali e ben disegnati, delineando le caratteristiche distintive dell'offerta. La Ferrari costruisce auto, simbolo di eccellenza italiana nel mondo. La sua *vision* è «Ferrari, l'eccellenza italiana che fa sognare il mondo».

Oggetti unici che rinnovano il mito del cavallino rampante e generano un mondo di sogni ed emozioni. Nel vino, la *vision* e la *mission* si trovano di solito nelle sezioni istituzionali del sito.

Di solito sui vini c'è molto l'*heritage*, la competenza, la famiglia, il territorio;

- **I concorrenti:** dopo il punto di vista dell'azienda dobbiamo identificare i competitors, analizzare i punti che ci differenziano in meglio e quali sono invece le caratteristiche su cui dobbiamo annullare la competizione. In altre parole, dobbiamo definire i punti di differenza (*PODs*) e i punti di parità (*POPs*) rispetto ai competitor. I **points of difference** sono i fattori che ci distinguono dai concorrenti e sui quali ritagliare il vantaggio competitivo.

I **points of parity** sono le caratteristiche condivise con gli altri brand della stessa categoria. Lo studio dei *must have* di categoria, sui quali annullare la competizione, ci suggeriscono quali sono gli elementi senza i quali saremmo profondamente penalizzati. In qualche modo, legittimano l'appartenenza ad una certa categoria. A differenza dei *PODs*, i *POPs* non costituiscono il motivo per scegliere un determinato brand, ma possono essere sicuramente la ragione per cui, in loro assenza, abbandonarlo.

Quando alcuni marchi hanno rimosso l'olio di palma dalle loro ricette, hanno automaticamente messo in difficoltà chi non lo aveva ancora fatto;

- **Il target:** il target è determinante. La promessa di valore della marca deve essere rilevante per il suo pubblico di riferimento. Ma chi è il nostro pubblico? A chi ci rivolgiamo? Per costituire una buona *brand value proposition* è fondamentale non circoscrivere l'analisi del target al solo consumatore, piuttosto, sono diverse le comunità di target da coinvolgere (ad esempio fornitori, rivenditori, finanziatori).

**Tabella 2**  
**Dall'identificazione del target alla ricerca degli insight**

Quali sono i loro bisogni, quali benefici ricercano?

- Quali sono i driver emozionali dell'acquisto (self-image, immagine riflessa di Kapferer)?
- Quali i bisogni nascosti?
- Quali sono i driver razionali dell'acquisto (prezzo, caratteristiche tecniche, ecc.)?
- Quali rischi corrono a cambiare brand?
- Cosa fanno invece di utilizzare il nostro servizio/prodotto?

Cosa pensando della mia azienda, del mio prodotto? Lo conoscono? Ne hanno una buona opinione?

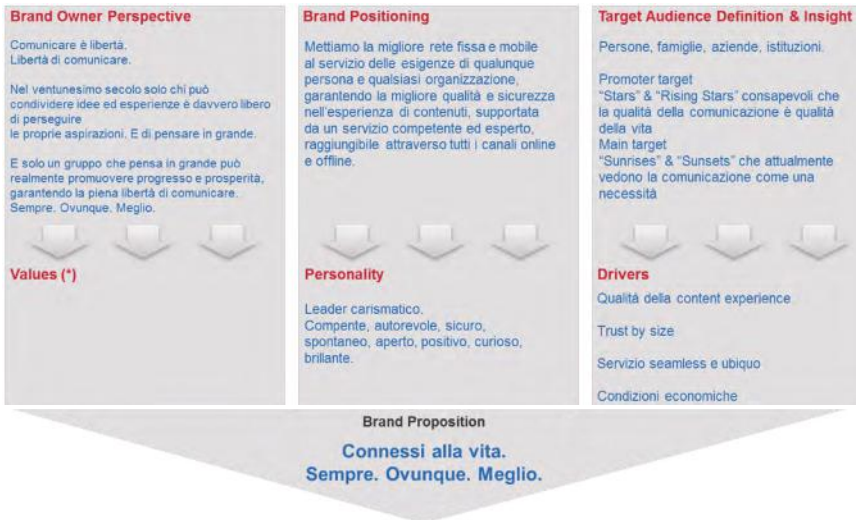
Dall'identificazione dei target si passa all'individuazione degli insight. Quali sono i benefici che il mio pubblico ricerca? I brand drivers sono i benefici offerti dal brand sulla base dell'analisi dei bisogni del target, classificandoli per categoria. I benefici possono essere:

- Benefici **funzionali** (cosa fa il prodotto, la sua funzione, le sue caratteristiche tecniche);
- Benefici **emozionali** (come fa sentire il consumatore, *self expressive*);
- Benefici **economici** (come fa risparmiare soldi e tempo);
- Benefici **espressivi** (come ci fa apparire agli occhi degli altri);

- Benefici **per l'ambiente e la società** (approccio sostenibile).

Per trovare le aspettative del target è fondamentale un'analisi approfondita derivante dallo studio dei suoi bisogni impliciti ed espliciti. La nostra promessa deve essere in grado di attivare driver emozionali determinanti per la costruzione di stima e fiducia nei confronti della marca. Oltretutto, è fondamentale lavorare con un approccio volto al miglioramento incrementale del prodotto attraverso le indagini di gradimento dello stesso (ricerche quantitative e qualitative, analisi del sentiment online, feedback dal customer service).

**Figura 2**  
**TIM per il rebranding: il legame delle prospettive**



La **brand value proposition** è la sintesi di tutta l'analisi fatta e contiene:

- *Brand mission, values and personality;*
- *PODs e POPs;*
- I benefici rilevanti per il target.

La *brand value proposition* è una definizione sintetica ed incisiva del brand ed avrebbe il compito di spiegare, in poche righe, come il prodotto/servizio risolve problemi, quali benefici si può aspettare il consumatore, perché il target dovrebbe comprare il nostro prodotto rispetto a quello dei competitor. In passato si chiamava **positioning statement**.

Esistono diversi template per comporre una *unique value proposition*, nella quale specificare e sottolineare perché l'azienda (*reason why*) è l'unica che sa fare quella determinata cosa.

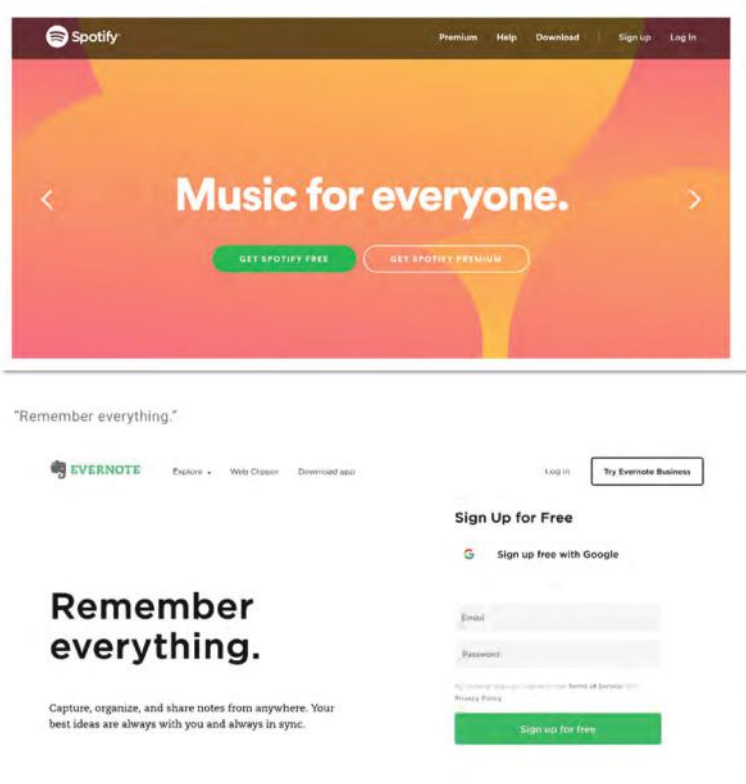
**Tabella 3**  
**Esempi di template**

<p><b>Template di Google – Positioning Statement</b></p> <p>Per [il target], [l'azienda] è l'unica [contesto di mercato] che sa fare [cosa] perché [reason why]</p> <p><i>“For parents that want their children to inherit a healthy planet and lead a mindful life, Clara’s store is the only retailer to offer both environmentally-friendly products and stress-free shopping experiences. Clara’s company knows a healthy lifestyle is peaceful and respects nature”</i></p>
<p><b>Geoff Moore’s</b></p> <p>Per il [target] che [affermazione di un bisogno o di un’opportunità], il nostro [prodotto/servizio] è [categoria di prodotto] che [affermazione del beneficio]</p> <p><i>“Per l’uomo che non deve chiedere mai (Demin Musk)”</i></p>
<p><b>Steve Blank’s XYZ</b></p> <p>Aiutiamo [il target] a [fare qualcosa] con/attraverso [reason why competitiva]</p> <p><i>“Aiutiamo i genitori a trascorrere del tempo di qualità con i figli con il nostro parco giochi aperto a tutte le ore”</i></p>

In un ambiente molto affollato di offerte, la *brand value proposition* rappresenta un utile esercizio di focalizzazione. L'obiettivo è quello di riuscire, in poche parole, a co-

municare il vantaggio del nostro prodotto/servizio: perché il consumatore dovrebbe scegliere il nostro brand rispetto agli altri. Se la *value proposition* funziona, può diventare l'headline di un sito web o una tag line sotto al logo, così da veicolare, con immediatezza, la promessa di valore. Oppure potrebbe non essere presentata affatto. In assenza di una valida *Brand Value Proposition*, bisogna rivedere l'offerta, altrimenti c'è il rischio concreto che il brand possa fallire sul mercato.

**Figura 3**  
**Headline & tagline**



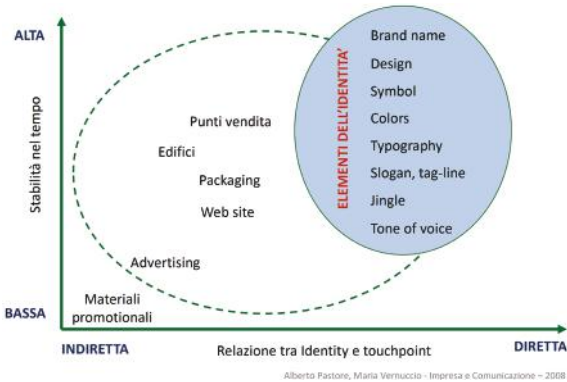
## **Esprimere il brand**

Dopo aver definito l'identità di marca e la sua proposizione di valore (rispetto ai competitors e rilevante per il target), dobbiamo esprimere questa identità attraverso un sistema di segni nominali e visivi. Esprimere il brand significa creare un nome ed un *visual look&feel*. Non possiamo trascendere dal fatto che viviamo in un'era in cui veniamo giudicati in tutti i momenti di contatto dove la marca si esprime. Per questo motivo è fondamentale garantire una *total customer experience* per il target ogni volta in cui entra in contatto con la marca, attraverso i diversi *touchpoint*. Un'esperienza sempre coerente (nella forma e nel contenuto) con la promessa di marca ci aiuterà ad essere percepiti come affidabili, e questo contribuirà alla creazione di fiducia.

Il *Brand Identification System* comprende la scelta e la gestione coordinata di alcune componenti espressive, che possono avere gradi di nesso con l'identità dell'impresa e permanenza nel tempo diversi tra loro. Tra gli strumenti di comunicazione permanenti:

- Nome della marca;
- Design distintivo (*visual identity*: immagini e colori);
- Simboli;
- Caratteri tipografici (*lettering, font*);
- Lo slogan (*payoff e tagline*);
- Jingle sonoro.

**Figura 4**  
**Gli elementi identitari della marca più stabili nel tempo**



Voi potete cambiare alcuni di questi elementi: potete cambiare la pubblicità, i materiali promozionali, e, più in generale, potete cambiare sito web, packaging, allestimento nei punti vendita.

Gli elementi di identità della marca, però, sono quelli che rimangono più a lungo nel tempo e che l'azienda non dovrebbe cambiare per non perdere il patrimonio di riconoscibilità. Semmai li può evolvere.

I segni identitari della marca dovrebbero essere:

- **Distintivi** rispetto agli altri, per non confonderli;
- **Facilmente Memorizzabili**;
- **Significativi** nei confronti della vostra *identity*. Se l'*identity* è *heritage*, storia, territorio, non possiamo utilizzare segni troppo moderni. Le persone guardano prima le figure e, da queste, si fanno un'idea della filosofia che c'è dietro alla marca;
- **Coerenti** con il posizionamento;
- **Flessibili**, poiché adattabili a diversi formati e culture;
- **Proteggibili** legalmente.

La marca verbale è la condizione necessaria di esistenza del brand (in particolare la componente sonora del nome). La creazione del nome è il primo passo nella creazione della marca (*naming*). Nel processo del *naming*, si attraversano diverse fasi: in primo luogo bisogna aver chiari gli obiettivi di posizionamento e appurare l'autenticità del nome attraverso una verifica legale.

Il nome, coerente con promessa e valori, deve essere pronunciabile, comprensibile e facilmente memorizzabile. Un altro step importante nella creazione di marca è verificare la disponibilità del dominio web.

I nomi possono essere:

- **Denotativi o *Suggestive Brand Name* (oggettivi)**: presentano significati direttamente connessi al prodotto (es. 4 salti in padella, Condiriso ecc.). Tra i vantaggi c'è la facilità con cui il consumatore, attraverso il nome, conosce gli attributi principali connessi al prodotto. Di contro, le operazioni di riposizionamento diventano estremamente ostili;
- **Connotativi (soggettivi)**: per i quali si associa un meccanismo soggettivo di astrazione o associazione simbolica e possono appartenere a quattro categorie: quelli di valore evocativo di tipo fonetico, con un effetto sonoro che richiamano i valori (la patatina *crick crock*); oppure di origine semantica, il gelato *magnum* sarà grande. I nomi di fantasia o acronimi che sono ritenuti nomi connotativi. Poi, i nomi e cognomi che si usano molto nel fashion o nelle cantine dei vini con i nomi di famiglie.

## Il logo

La principale componente della marca iconica è il logo



ed è alla base di tutto il sistema visivo del brand. Il logo è il complesso degli elementi tipografici, figurativi e plastici che, insieme al nome, viene utilizzato dall'impresa per identificare visivamente sé stessa e i suoi prodotti.

Un buon logo deve identificare, non descrivere. Il rischio di avere un logo troppo descrittivo è la limitazione ad eventuali sviluppi futuri del business, magari ad altre attività (non “descritte” dal logo stesso).

Deve essere visivamente ingaggiante, facile da memorizzazione e adatto a tutti i media.

I loghi si dividono in diverse tipologie:

- **Wordmark:** un buon *wordmark* non è un semplice impaginato di un font esistente. Esso è realizzato da caratteri unici e, per questo, non è riproducibile da caratteri già esistenti (es. Vespa, Coca-Cola)
- **Monogram:** i *brand acronymic* hanno il potenziale di espandersi in altri settori, perché hanno perso il loro iniziale significato denotativo (es. TIM da Telecom Italia Mobile, che adesso vende anche i servizi di telefonia fissa). Il punto di debolezza è che esistono troppi brand con il nome acronimo, e si possono confondere.
- **Icon:** Le icone sono simboli utilizzati come logo. Per poter utilizzare solo un'icona senza nome del brand è necessario che ci sia stata un'esposizione abbinata (di nome e icona) nel tempo, con altissima frequenza che si sviluppa in anni. Il vantaggio di avere un logo esclusivamente iconico è che non necessita di essere letto e non ha problemi con lingue diverse.

Categoria a sé è il *sound logo* cioè un abbinamento di un motivo sonoro alla marca. La forza del sound logo è quella di riuscire a rievocare, attraverso poche note, le associazioni di idee legate alla marca.

## Slogan, payoff o tag-line

Un altro elemento costitutivo della marca verbale è lo slogan (*tag-line, payoff, key message*), che fornisce un supporto alla rappresentazione dell'identità e del brand positioning.

Lo slogan può essere anche la stessa *brand value proposition*.

Il *payoff* o la *tag-line* è uno specifico dispositivo testuale che fa parte degli elementi che compongono la *brand identity* di una marca. Per intenderci, la scritta che, spesso, troviamo al di sotto del logo di marca. Per preservare la qualità su piccola dimensione, è importante verificare che l'interezza del logo stia in uno spazio 1x1.

Figura 5  
Slogan, tag-line, payoff, key message



Le ultime tendenze nel design del logo sono la semplicità e l'iconicità: icona semplificata al massimo, con una preferenza per colori piatti. Non c'è più la moda di ombre, trasparenze o effetti 3D.

La *brand visual identity* dovrebbe essere aggiornata nel tempo per rimanere attuale.

Figura 6  
Tendenza verso la semplicità ed iconicità

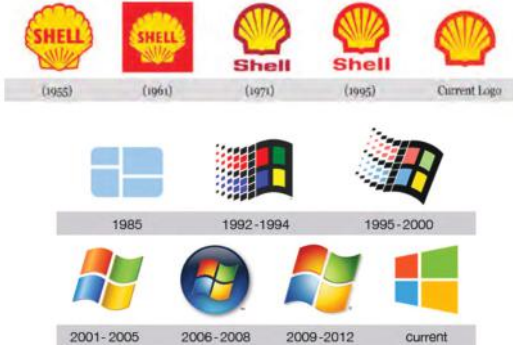


Figura 7  
Dal wordmark all'icona



## Il manuale di corporate identity

È il documento che garantisce la corretta e coerente attuazione dell'*identity strategy*. Contiene sia le linee guida di ordine strategico, sia indicazioni operative per il management della marca.

Per costruire l'identità espressiva della marca è necessario che l'azienda si doti di un *brand book*.

Nel *brand book* inseriamo la *brand identity*, il logo (con specifiche ed adattamenti), palette dei colori (primari e secondari), font, linee guida fotografiche e delle immagini ed il *tone of voice*.

## Creare visibilità, conoscenza e reputazione

Adesso che abbiamo un'identità anche fisica dobbiamo dare visibilità al nostro brand e costruire reputazione.

## Dal piano di comunicazione alla Coreografia di marca

Una delle ultime tendenze, quando si parla di piano di comunicazione, è questo nuovo approccio olistico incentrato sul cliente, che ha come obiettivo dare il messaggio giusto, alla persona giusta, nel momento giusto.


Quali sono gli step del processo di *Brand Coreography*?

1. Trovare una **brand proposition vincente**: la promessa della marca;
2. Identificare le **buyer personas** (il target);
3. **Studiare il customer journey delle personas** e identificare per ciascuna fase del *customer journey* i touchpoint della marca;
4. **Gestire gli strumenti di comunicazione** per ciascuno dei touchpoint (pianificazione e messaggio giusto sui media *Paid, Owned e Earned*);
5. Sviluppare una **strategia di total customer experience** (non solo di comunicazione: tutte le fasi del *customer journey* devono essere coerenti con la promessa di marca, dal prodotto, all'assistenza ecc.).

## Identificare le buyer personas

In questi ultimi anni è di moda cercare di identificare il proprio target impersonandolo in una persona immaginaria: le “*personas*”. La *buyer personas* è la sintesi di una persona fittizia che riassume in sé tutte le caratteristiche del target group a cui mirare. Soprattutto sui media digitali bisogna cercare di parlare la lingua del target, e quindi l'esigenza di immedesimarsi è ancora più sentita. Per questo esercizio sono molto utili le *Personas*: profili specifici e dettagliati, con nome e cognome, attività, desideri e *pain points*, nei quali ci possiamo immedesimare per trovare il messaggio ed il linguaggio giusto.

**Figura 8**  
**Persona target**

<b>NOME:</b> GIANNI <b>ETÀ:</b> 53 ANNI <b>RESIDENZA:</b> MILANO		<b>PROFESSIONE:</b> IMPRENDITORE / LIBERO PROFESSIONISTA <b>CAPACITÀ DI SPESA:</b> ALTA		<b>STATUS:</b> SPOSATO CON 1 FIGLIO <b>FREQUENZA DI VIAGGIO:</b> ALTA <b>LIVELLO ISTRUZIONE:</b> ALTO	
<b>SCOPO DEL VIAGGIO: INCONTRO DI LAVORO</b>					
	<b>PERSONALITÀ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• AMBIZIOSO</li> <li>• ESIGENTE</li> <li>• SMART</li> <li>• ATTENTO</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• IMPAZIENTE</li> <li>• PRAGMATICO</li> </ul>		<b>DI COSA HA BISOGNO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flessibilità: cambia spesso programmi</li> <li>• Informazioni a portata di mano</li> <li>• Customer care dedicato</li> </ul>
	<b>COSA FA? COME SI COMPORTA?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fa tutto da smartphone</li> <li>• Lavora anche durante gli spostamenti</li> <li>• Evita le coda</li> <li>• È sempre connesso</li> </ul>		<b>COSA PENSA, PROVA, TEME?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ha sempre fretta</li> <li>• Cerca comodità ed efficienza</li> <li>• Non tollera la perdita di tempo</li> <li>• Apprezza la praticità</li> </ul>		
<p>“Sono curioso di provare questo nuovo servizio e capire se mi semplifica la vita.”</p> <p style="text-align: left;">Lander</p>					

Il target va immaginato come una persona vera, descrivendone i dati demografici (età, sesso, provenienza ecc.), la professione (se può incidere sul nostro prodotto e/o servizio), propensione alla tecnologia (utilizzo dei *device*). È un esercizio di pensiero, uno strumento creativo utile

per empatizzare meglio con il target, comprenderne le motivazioni ed i *pain points*, quello che gli procura fastidio, ansia o dolore. Questo ci aiuta ad orientare il messaggio di comunicazione e a trovare idee di posizionamento pubblicitario. In questo mondo, esistono tanti template utili per la costruzione corretta della *buyer personas*, Google, ad esempio, lo definisce *customer portrait*.

## Studiare il customer journey e i touchpoints

Per capire come comunicare efficacemente il messaggio giusto nel momento giusto dobbiamo analizzare il *customer journey* per il nostro prodotto/servizio sui vari target (le *buyer personas*). L'obiettivo di questo studio è individuare i momenti di contatto che il potenziale consumatore avrà con la nostra marca. Di solito si passa attraverso queste fasi: nascita del bisogno, ricerca di informazioni, valutazione delle alternative, acquisto, consumo e comportamenti successivi all'acquisto.

Figura 9  
Modello di customer journey



Il primo compito per l'impresa sta nel riuscire ad associare la sua marca al prodotto di cui il consumatore ha bisogno. Una volta nato il bisogno, quali saranno i *touchpoint* attraverso cui avverrà la ricerca delle informazioni? A chi chiederà consiglio? Al personale di vendita, all'amico? Su Google?

Dove acquisterà? Attraverso il canale online o nel punto vendita?

Nella fase di creazione del bisogno, l'impresa deve farsi conoscere attraverso la pubblicità. In questo modo genera *awareness* e può rientrare nel panel di scelta del potenziale consumatore. In questa fase, infatti, si utilizzano *paid media*: radio, televisione, internet, sponsorizzazioni, così come sono utili gli *earned media*: articoli sui giornali o sul web o recensioni sui social. La nostra *personas* poi potrebbe valutare diverse alternative al nostro brand, per poi decidere dove acquistarlo. La nostra marca come sarà presente in tutti questi *touchpoint*? Riusciremo a mantenere la nostra promessa di valore in ognuno dei momenti di contatto?

La fase più decisiva per costruire fiducia e loyalty è quella successiva all'acquisto. Come intendiamo mantenere una relazione con il cliente acquisito? Superare le sue aspettative? In questa fase potremmo coinvolgere il nostro acquirente con inviti ad eventi, newsletter, assistenza post-vendita, coupon promozionali, ecc.

## Gestire gli strumenti di comunicazione

Dopo aver selezionato i *touchpoints*, dovremmo definire i *brand drivers* da enfatizzare in ciascuna fase. Ad esempio, nelle brochure informative o sul sito web enfatizzo i brand drivers funzionali ed economici, mentre con i video pubblicitari quelli emozionali ed espressivi.

I punti di contatto con la marca sono anche dei *media*, strumenti di comunicazione che dovremmo utilizzare in modo coerente con la promessa di valore della marca, il tono di voce e le risorse disponibili.

**Tabella 4**  
**Classificazione dei media - Fonte: ns elaborazione**

Strumenti di comunicazione proprietari – OWNED MEDIA	Strumenti di comunicazione a pagamento – PAID MEDIA	Strumenti di comunicazione guadagnati – EARNED MEDIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brand;</li> <li>• Packaging,</li> <li>• Venditori;</li> <li>• Punti vendita, divise;</li> <li>• Sito web;</li> <li>• App, web App;</li> <li>• Account social (Fb, Twitter, Instagram ecc.);</li> <li>• Newsletter, Direct Email;</li> <li>• Fatture cartacee e digitali.</li> </ul>	<p><b>Advertising ATL (Above-the-line)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• TV;</li> <li>• Stampa;</li> <li>• Radio;</li> <li>• OOH (Out of Home);</li> <li>• Cinema;</li> <li>• Internet (display e native: social &amp; search).</li> </ul> <p><b>BTL (Below-the-line)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Merchandising PV/ Folderistica;</li> <li>• Eventi;</li> <li>• Sponsorizzazioni/ Product Placement/ Branded content;</li> <li>• Unconventional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• WOM (Word of Mouth – Passaparola);</li> <li>• Articoli sui media (giornali, programmi televisivi o radiofonici);</li> <li>• Commenti sui social;</li> <li>• Recensioni su Blog e Forum;</li> <li>• Wikipedia.</li> </ul>

I *paid media*, i media classici, si stanno ibridando con il digitale. Stiamo assistendo al passaggio da un approccio *one-to-many* della classica televisione ad un approccio *one-to-one*.

I social media rientrano nella categoria *paid o owned*? Il social è considerato *owned* quando viene utilizzato in modo organico, vale a dire si apre gratuitamente un account sul social network e si postano messaggi senza pagare nulla. Purtroppo però, quando postiamo un messaggio, non è detto che venga visualizzato da tutti i nostri follower. La visibilità dipende dagli algoritmi dei social e, tendenzialmente, i messaggi aziendali sono poco diffusi,



e quindi le imprese sono costrette a sponsorizzare i post affinché siano diffusi (facendo diventare così i social un *paid media*).

L'algoritmo si basa sull'interesse e l'interazione che i nostri post ottengono. Per questo motivo è importante costruire dei contenuti di valore per il nostro pubblico, possibilmente con l'obiettivo di farli apprezzare e condividere dai follower.

Gli strumenti più efficaci di comunicazione per costruire reputazione sono i media guadagnati, gli *earned media*, che sono il passaparola personale (*Word of Mouth*) e digitale e tutte le reviews, commenti, recensioni. Una pubblicità che non si compra, allora come la si guadagna? Attraverso un buon rapporto con gli influencer (giornalisti, blogger) che producono contenuti (articoli sui media, off e online) e raggiungono il nostro target. Le aziende, in questi casi, impiegano agenzie specializzate o seguono queste relazioni con l'ufficio stampa. Inoltre, è fondamentale, avere una buona reputazione tra i clienti che sostengono il nostro marchio dando buone recensioni o raccomandando i nostri prodotti/servizi tramite gli strumenti a loro disposizione.

Per alcuni settori gli *earned media* sono indispensabili, come nell'industria dei viaggi e del tempo libero. Il 92% dei turisti, prima di prenotare una qualsiasi attività, consulta le recensioni. Questa dimensione si sta legando con forza anche ad altri prodotti: Google, il leader assoluto della *Search*, ad esempio, viene superato da Amazon per la ricerca dei prodotti.

**Figura 10**  
**Il ruolo dei media nel customer journey**

FASE CUSTOMER JOURNEY	OBIETTIVI DELLA COMUNICAZIONE	MEDIA E TOUCHPOINTS		
		PAID MEDIA	OWNED MEDIA	EARNED MEDIA
RICONOSCIMENTO DEL BISOGNO	BRAND AWARENESS	ADVERTISING (TV, RADIO, STAMPA, OOH, CINEMA, WEB, SOCIAL), EVENTI, SPONSORIZZAZIONI		PR- ARTICOLI, SERVIZI TV
CONSIDERAZIONE DI ALTERNATIVE	BRAND IMAGE	ADVERTISING TV, WEB VIDEO, SPONSORIZZAZIONI	WEBSITE, SOCIAL, PUNTI VENDITA E VENDITORI, PACKAGING	WOM, BLOG, RECENSIONI
ACQUISTO	INFORMAZIONI	STAMPA, FOLDER INFORMATIVI	WEBSITE, SOCIAL, PUNTI VENDITA E VENDITORI, PACKAGING	
	STIMOLO ALL'AZIONE	PAID SEARCH (GOOGLE)	DIRECT RESPONSE, PUNTO VENDITA E VENDITORI	
	FIDUCIA		VENDITORI, DIRECT MAILING	RECENSIONI
INGAGGIO	RELAZIONE		DIRECT, SOCIAL MEDIA	
LOYALTY			WEBSITE, SOCIAL MEDIA, PV	

Il ruolo dei media, va a declinarsi in maniera diversa rispetto alle fasi del *customer journey* che hanno obiettivi di comunicazione diversi.

I *paid media* sono utili sulle prime fasi del *customer journey* poiché hanno il compito di attirare l'attenzione verso i potenziali acquirenti, gli *owned* servono a curare la relazione con i consumatori esistenti e gli *earned* nascono dall'attività dei miei fan e servono a consolidare la mia promessa di marca.

# La comunicazione di crisi

di Stella Romagnoli

## La crisi: aspetti e tipologie

Per crisi intendiamo qualsiasi evento che ha un impatto negativo sull'organizzazione, e questo riguarda tre aree principali:

- **Sicurezza e salute pubblica:** tutto quel che può pregiudicare la sicurezza e la salute, come le catastrofi naturali o un incidente;
- **Reputazione aziendale:** danno d'immagine;
- **Problemi economici-finanziari:** crisi di tipo economico.

La crisi è un evento grave, spesso non prevedibile, che richiede un'immediata reazione in quanto potrebbe arrecare ingenti danni all'organizzazione sia in termini economici-finanziari che d'immagine. Distinguiamo due tipologie di crisi con due diversi processi per fronteggiarle:

- **Crisi traumatiche:** disastro naturale, azioni delittuose contro l'impresa (sabotaggi), errori aziendali gravi (prodotti pericolosi) - Processo di *Crisis Management*;
- **Crisi gestionali:** si verificano in relazione a squilibri di carattere economico-finanziario - Processo di risanamento.

La crisi appare caratterizzata da tre aspetti fondamentali:

- **Eccezionalità** dell'evento critico;
- **Visibilità** dell'evento negativo e dei suoi effetti all'e-

sterno (legata all'importanza che ha l'azienda, all'area geografica in cui si estende la crisi, alle conseguenze pratiche verso i diversi pubblici e dalla concomitanza con altri eventi che possono distogliere l'attenzione);

- Necessità di **una risposta tempestiva** ed esaustiva, con riferimento alle esigenze di informazione manifestate dai pubblici coinvolti.

Indubbiamente, la crisi più grave è quella che riguarda la sicurezza pubblica. Dalla mia esperienza, quando lavoravo per le Ferrovie dello Stato, sono stata colpita dalla velocità con cui si propagò la notizia dell'incidente di Pioltello. Il treno deragliò e ci furono delle vittime. Questo aspetto, oltre che terribile, determinò una crisi importante per le Ferrovie. Nel giro di pochi minuti cominciarono a circolare foto e video che riprendevano la tragedia, generando un effetto emotivo importante. In poche ore si creò una notiziabilità devastante, Porta a Porta annullò la scaletta concordata per poter fare uno speciale sulla tragedia.

Quando si verifica un evento di questa portata bisogna gestire le informazioni sia all'interno che all'esterno dell'azienda, e bisogna indagare sulla natura della crisi con tutte le aree aziendali coinvolte, per capire l'entità del danno e le eventuali responsabilità.

## **La comunicazione di crisi**

Il punto nodale è come la crisi viene percepita. La comunicazione di crisi è pur sempre comunicazione, in cui non esiste la realtà, ma l'intensità di una crisi, sotto certi aspetti, si relaziona ad una diretta proporzionalità con la sua percezione.

Oggi, con i social media, è proprio la visibilità dell'evento che sta diventando un grosso problema.

La visibilità è aumentata in modo esponenziale ed in tempi molto rapidi. Per questo motivo, la risposta alla crisi deve arrivare entro un'ora al massimo, perché occorre che l'azienda si ponga come la principale (e sperabilmente unica) fonte di informazioni attendibili, e prima che altri possano diffondere notizie divergenti, o *fake news*, con il risultato di confondere il pubblico e gli *stakeholder* e generare ulteriore danno all'azienda.

La comunicazione di crisi, a tal proposito, rappresenta l'area di attività specialistica delle relazioni pubbliche che si occupa di definire, progettare e attuare un piano di comunicazione volto a superare una circostanza critica in cui l'organizzazione può trovarsi coinvolta. È un'area dove l'Ufficio Stampa è il principale protagonista.

La comunicazione di crisi deve essere:

- **Completa ed immediata:** per evitare la diffusione di notizie da altre fonti che potrebbero aggravare la situazione;
- **Centralizzata:** al fine di assicurare coerenza nella diffusione delle informazioni (un solo portavoce);
- **Costantemente aggiornata:** per informare continuamente i pubblici interessati sullo stato di avanzamento delle azioni intraprese;
- **Trasparente:** che non minimizzi e che si assuma la responsabilità laddove ce ne fosse il bisogno;
- **Multidirezionale:** diretta a tutti i pubblici, interni ed esterni.

Il primo pubblico che bisogna rassicurare è il pubblico interno: tutti i collaboratori devono essere ben informati affinché non diffondano notizie inesatte. La comunicazione si deve naturalmente rivolgere anche ai pubblici esterni, coinvolti direttamente e indirettamente, e a coloro

che possono influenzare la riuscita del processo di *crisis management*.

I target della comunicazione di crisi sono praticamente tutti, tra opinione pubblica, media, consumatori, fornitori, dipendenti.

La relazione con i media è tanto delicata quanto di fondamentale importanza. L'impresa deve prendere spontaneamente l'iniziativa di inviare informazioni ufficiali ai giornalisti (prima che arrivino da altre fonti) e controllare la veridicità di quanto poi diffuso dai media. Gli strumenti messi a disposizione sono: comunicati stampa, interviste, post social, email ecc.

## **Il processo di Crisis Management**

Il Crisis Management può essere definito come quel processo ordinato di attività che va dalla previsione della crisi fino alla gestione della stessa e delle fasi immediatamente successive. L'obiettivo primario è quello di superare la crisi ma, allo stesso tempo, di attivare meccanismi di apprendimento in modo da evitare l'insorgere in futuro di eventi critici analoghi e/o per imparare a gestirli al meglio.

Generalmente è un processo che si scinde in tre fasi che si succedono nel tempo:

### **Prima della Crisi**

Si attiva un sistema di analisi dei rischi, delle aree potenzialmente critiche all'interno dell'impresa e gli aspetti che, se preventivamente considerati, possono evitare il verificarsi di eventi traumatici (non rispetto delle norme di sicurezza, insoddisfazione dei dipendenti, insorgere di politiche sociali ed ambientali ecc.). Inoltre si elaborano i piani di crisi: indicando procedure, tecniche e strumenti (anche di

comunicazione) da utilizzare e le persone da coinvolgere in caso di crisi (il *crisis management team*). Se provassimo ad immaginare dieci possibili minacce per la nostra impresa, per ognuna di queste, dovremmo individuare i target ed i canali di comunicazione da utilizzare.

## Durante la Crisi

Dopo aver costituito il *crisis management team*, è importante stabilire una linea di comando e definire il portavoce (*spokeperson*). Si attua il piano di comunicazione di crisi, precedentemente stilato, e si segue il manuale di crisi (con le procedure da seguire). Contestualmente, si verifica l'efficacia delle azioni comunicative che l'impresa sta progressivamente adottando.

Per garantire che il messaggio sia univoco e coerente bisogna definire chi comanderà il team (che può cambiare a seconda del tipo di crisi).

I compiti del *team leader* saranno quelli di:

- Monitorare costantemente la situazione (la visibilità sui media, online e offline, sia dell'azienda che dei dirigenti, o degli stakeholder più importanti);
- Riunire il team di crisi ed informarlo;
- Raccogliere tutte le informazioni sui fatti che riguardano la crisi;
- Assegnare i compiti ai componenti del team (chi si occupa dei media, chi degli stakeholders, chi informa le famiglie);
- Coordinare e approvare i messaggi da dare, incluso il timing;
- Aggiornare costantemente il top management.

Lo *spokeperson* rappresenta l'azienda nei massimi livelli di crisi ed è preferibile abbia un'immagine curata, che parli in modo chiaro e che dimostri empatia. È preferibile che faccia un po' di training prima che una crisi si presenti. In caso di assenza dello *spokeperson* ufficiale è meglio scegliere il miglior comunicatore aziendale (non il più alto in grado).

Durante la crisi il team deve riunirsi fisicamente nella cosiddetta *war room*. Vedersi aiuta a lavorare insieme, ci si intende meglio anche grazie al linguaggio del corpo, velocizzando tutto il processo di messa a punto delle comunicazioni. Quindi, bisogna scegliere una stanza abbastanza spaziosa che abbia tutti gli strumenti necessari per la comunicazione (Tv monitor, PC, telefoni, connessione internet).

Tempestività e correttezza sono la parola d'ordine, ma sempre più spesso c'è l'esigenza di rispondere ancor prima di aver capito cosa è successo. E non si può sbagliare.



## Figura 1 Una gaffe imperdonabile: attenzione al linguaggio



Un solo post social può creare danni incalcolabili, facendo rimbalzare la polemica sui diversi media. Le gaffe più imperdonabili sono spesso legate ad un uso improprio del linguaggio. Il linguaggio della comunicazione di crisi deve essere quanto più semplice e sincero.

Per essere tempestivi bisogna prepararsi delle frasi (già approvate) da utilizzare proattivamente in caso di necessità, attraverso un comunicato stampa, il sito ed i social media, in modo che tutti coloro che cercheranno notizie a riguardo, possano trovare la nostra fonte, ed informazioni accurate e corrette da parte nostra.

Affinché si possa davvero essere tempestivi e coerenti, bisogna verificare e supervisionare il costante aggiornamento delle informazioni che ci riguardano sul web (Wikipedia) e sul nostro sito web. In caso di crisi grave bisogna provvedere a far scendere dal feed dei nostri canali social i post con toni frivoli o promozionali (postando informazioni più neutre e istituzionali in attesa di dare informazioni precise e corrette).

Per essere pronti con le risposte (per i giornalisti, ad esempio) è importante aver sempre aggiornati l'inventario delle pubblicazioni sui prodotti (che contengono specifiche che potrebbero essere utili), le biografie dei dirigenti aziendali e i dati finanziari.

*L'Hold Statement* è una comunicazione utilizzata all'inizio della crisi per stabilire credibilità e autorevolezza da parte dell'azienda (come principale fonte di informazione della crisi). All'accadere di una crisi bisogna rispondere tempestivamente con fatti e con empatia, ma spesso non si dispone di tutte le informazioni necessarie, quindi si utilizza un *Hold Statement*. Questo è un primo messaggio pubblicato dall'azienda che afferma la consapevolezza della crisi, dimostra empatia verso coloro che sono coinvolti, si fa carico di indagare sulle cause e di fornire informazioni

corrette sugli sviluppi. L'*Hold Statement* deve rispondere al criterio delle 5W: Chi, Dove, Quando, Come, Perché (se lo sa). È di essenziale importanza esprimere empatia verso le persone coinvolte. Se le persone sono spaventate, è necessario usare un tono calmo, se sono arrabbiate bisogna darne atto (ci rendiamo conto che...).

Infine, deve specificare la timeline di aggiornamento, cioè, dove e con quale frequenza verranno forniti dati sullo sviluppo della crisi e la sua risoluzione.

**Figura 2**  
**Hold statement**

**Crafting Hold Statements**

Quickly outline what you know within the first few minutes of learning about the crisis. Use the classic who, what, where, when, why, and how structure. If you don't have verified information or know a factual answer to a question, leave that question blank.

Who? \_\_\_\_\_

What? \_\_\_\_\_

Where? \_\_\_\_\_

When? \_\_\_\_\_

Why? \_\_\_\_\_

How? \_\_\_\_\_

Crafting a hold statement in three steps:

1. Look at the answers to the areas above. Craft a factual statement based on what you know.
2. Next, look at the blank spaces. What don't you know? Use that to craft your action plan.
3. Close with your timeline for getting back with more factual information.

What medium will you use to issue your hold statement? \_\_\_\_\_

In sintesi, devono passare due messaggi (a tutti gli stakeholders) incentrati sulla:

- Non indifferenza: comunica all'esterno che l'organizzazione si sente coinvolta dall'incidente, condivide l'apprensione del pubblico ed è pronta a mettere a disposizione ogni informazione utile in suo possesso;

- **Responsabilità sociale:** il desiderio di intraprendere ogni iniziativa appropriata per contribuire alla soluzione del problema e per ammorbidire la severità degli interlocutori esterni.

Una volta portata avanti la ricerca sulle cause e sugli sviluppi della crisi, bisognerà comunicare i risultati dell'indagine e bisognerà prepararsi in anticipo (*reactive statement*) a rispondere al peggior scenario possibile (che la responsabilità è dell'azienda e delle sue persone). A questo proposito occorre preparare una dichiarazione sintetica che riporti i fatti e le posizioni dell'azienda. Attraverso un *brainstorming*, si possono immaginare quali possano essere le domande più difficili da parte dei giornalisti (ma anche dei dipendenti, clienti, venditori ecc.) e preparare le risposte con empatia. Prima di una qualsiasi conferenza stampa o pubblico intervento, lo *spokeperson* dovrà ripassare le risposte ed essere preparato a qualsiasi evenienza.

Solitamente, la prima dichiarazione contiene le scuse. Se ben fatte, possono cambiare il sentiment dell'opinione pubblica, altrimenti possono solo peggiorare la situazione.

Le 3 R delle scuse ben fatte sono:

- **Rimorso:** il rimorso deve essere genuino. Se lasciamo trapelare che proviamo rimorso solo per le conseguenze negative che si sono ritorte su di noi, meglio non scusarsi. Scusarsi solo se si prova autentico rimorso per le proprie azioni (e non per le reazioni);
- **Responsabilità:** l'azienda ammette le proprie responsabilità. A volte non è possibile, soprattutto nella fase iniziale della crisi, quando non si sa ancora cosa è successo, e per le implicazioni legali;
- **Risoluzione:** dobbiamo dire cosa faremo per rimettere a posto le cose.

Un esempio di scuse da parte dell'azienda Barilla (28 Settembre 2013):

*“Con riferimento alle dichiarazioni rese ieri alla Zanzara, mi scuso **se** le mie parole hanno generato fraintendimenti o polemiche, o **se** hanno urtato la sensibilità di alcune persone. Nell'intervista volevo semplicemente sottolineare la centralità del ruolo della donna nella famiglia.”*

Questo di Barilla è un esempio di come le scuse non siano propriamente sentite dall'azienda, piuttosto queste presuppongono l'eventualità di aver urtato la sensibilità di qualcuno. Non mi sto scusando perché ci credo ma solo per le ripercussioni.

Cinque errori da evitare:

1. Negare qualsiasi problema interno. Incompetenza, demotivazione, mancanza nel rispetto delle norme possono portare a crisi con visibilità esterna, meglio non dover essere smentiti;
2. Nascondere le proprie responsabilità (quando sono dimostrate). Questo fa perdere la fiducia nel pubblico. È meglio ammettere la colpa ed assumersi le proprie responsabilità che cercare di insabbiare (le persone lo riterrebbero peggiore del fatto stesso);
3. Fornire informazioni non verificate, ipotesi. In situazione di crisi bisogna comunicare solo fatti confermati;
4. Dire “No Comment” o “Non lo so”. Semmai dire “Non abbiamo dati certi al momento, ma appena li avremo faremo un comunicato (specificando entro quando)”;
5. Far parlare un comunicatore esterno all'azienda (es. agenzia PR). Lo *spokeperson* deve essere interno, possibilmente un alto vertice aziendale.

## **Dopo la crisi**

Una volta passata la crisi e mitigati gli effetti, il sistema non è finito. Bisogna imparare

da quello che è successo. Quindi occorre verificare l'efficacia di tutto quello che è stato realizzato e avviare il processo di apprendimento che servirà per il futuro.

Bisogna ripercorrere il percorso che ha generato la crisi, ponendosi le giuste domande: qual è stata la mia velocità di reazione? Come siamo venuti a conoscenza della crisi? Fonti interne o fonti esterne? Quali messaggi sono stati diffusi? Con quale tono di voce? Come ha reagito il pubblico? Come possiamo migliorare? Come ha impattato la crisi sull'azienda.

Se si vuole fare una dichiarazione (un comunicato finale) sulla conclusione della crisi, bisogna riassumere i fatti principali e spiegare i cambiamenti apportati per far sì che un simile evento non si ripeta più in futuro. Nel comunicato bisognerà, inoltre, rispondere alle domande rimaste senza soluzione e ringraziare pubblicamente tutti coloro che hanno contribuito alla risoluzione del problema, dimostrando apprezzamento e gratitudine.

In generale bisogna tornare pubblicamente solo se serve. Se la crisi è stata dimenticata, meglio non rivangarla. Però lasciamo agli atti come è stata risolta la crisi, magari pubblicando il comunicato finale solo sul sito web aziendale, perché potrebbe essere utile in futuro.

# Conclusioni

## Lectio Magistralis: rispondere alle attese del consumatore partendo dalla vocazionalità della viticoltura italiana

*di Attilio Scienza, Presidente Sanguis Jovis*

Il focus dell'intervento è quello di comprendere come stia cambiando il mondo della produzione del vino in Italia e come, in relazione ad esso, stia reagendo il consumatore. Infatti, in una sorta di *feedback*, le esigenze del consumatore dovranno sempre più ispirare le scelte del produttore in un reciproco scambio di informazioni, dove rispetto al passato, si evidenzia il ruolo crescente del consumatore.

### **L'Italia vinicola prima e dopo lo scandalo del metanolo**

Negli anni '80 l'industria della birra e degli alcolici, intravede nel vino un mercato dalle grandi potenzialità. Grazie alle ingenti disponibilità di capitali e di reti commerciali molto efficienti, l'industria degli alcolici utilizza questa forza economica per riorganizzarsi in grandi gruppi finanziari attraverso processi di concentrazione, trasformando così, in alcuni Paesi, in gran parte appartenenti al Nuovo Mondo, un settore molto frammentato e sostanzialmente debole, in aggregazioni di marchi e cantine ben organizzate, dai costi di produzione molto bassi, e delocalizzando la produzione dove i costi di produzione del vino sono minori.

Negli anni '90 si verifica un cambiamento nella configurazione strategica delle imprese in funzione dei cambiamenti della domanda ma soprattutto per la forza crescente della concorrenza con alcune scelte quali il leasing dei vi-



gneti e delle cantine, la comunicazione attraverso vini da vitigno, le *joint-venture* internazionali tra produttori, reti distributive e mercati. Questo ultimo aspetto favorisce i grandi processi di concentrazione ed imbottigliamento nei luoghi di consumo, dei vini del Nuovo Mondo da parte della grande distribuzione con la commercializzazione di vini a *private label*.

Rappresentano inoltre un punto di svolta nel contesto mondiale per il forte sviluppo ed espansione dei nuovi Paesi produttori come la California, l'Australia, la Nuova Zelanda, il Cile. Comincia a prendere forma una concorrenza internazionale che l'Europa, fino a quel momento, non aveva avvertito, se non inconsciamente.

Uno degli aspetti sociologici, non trascurabili, è la nascita della figura dell'*opinion leader*, comunicatori legati ai media specializzati degli Stati Uniti e dell'Inghilterra, che forniscono una comunicazione capillare molto importante relativa ai vini che sono venduti dalle grandi imprese di importazione e distribuzione.

I produttori americani in quegli anni si confrontano con l'Europa con un atteggiamento quasi spavaldo, avendo compreso che i loro vini potevano giocarsela quasi alla pari dei vini europei.

Europa e Stati Uniti si confrontano sul mercato con modalità nuove: i vini cominciano ad essere giudicati dai punteggi assegnati nei concorsi enologici e dalle guide enologiche, stimolando così i produttori ad entrare in competizione tra di loro.

Guide, punteggi, concorsi diventano i vettori più importanti per conferire fama e credibilità ai vini, danno un senso di sicurezza ed affidabilità al prodotto e si rivelano essere di grande aiuto nelle scelte del consumatore.

Anche le conoscenze del consumatore sul mondo del

vino, in questi anni, conoscono una grande accelerazione per i corsi che vengono tenuti da diverse organizzazioni cosiddette di “sommelier”.

L'aspetto forse più importante, anche se non immune da inconvenienti, è rappresentato dall'atteggiamento del Vecchio Mondo nei confronti del Nuovo Mondo in merito allo stile dei propri vini attraverso l'adozione di vitigni finora poco coltivati e di nuove tecniche enologiche (vitigni internazionali, barrique, ecc.) per assecondare il gusto internazionale ed essere così maggiormente competitivi sui mercati extraeuropei. Lo stile dei vini non è più una scelta della cantina, ma viene definito dal mercato.

Con l'ingresso dei produttori californiani nei mercati mondiali, si perde in Italia quel modello produttivo che rispettava l'originalità dei suoi vini, risultato di una tradizione consolidata. L'introduzione attorno agli anni '60 dei vitigni francesi e della barrique rappresentano una sorta di cavallo di Troia per tradire le consuetudini enologiche in Italia. In particolare questo contenitore alternativo alla botte grande era considerato un'esclusività della Francia ed i produttori italiani non si sognavano neppure di scalfire il mito che circondava i vini prodotti in Borgogna o a Bordeaux. Tutto cambia quando Mondavi introduce la barrique in California, per confrontarsi con i vini francesi più famosi, per poter eguagliare lo standard qualitativo francese e poterlo persino superare.

In quegli anni l'Italia doveva ripartire dallo scandalo del metanolo. Il Paese enologico fino a metà degli anni '80, era comunque in crisi per fattori di natura strutturale. In *primis*, la mancanza di una cultura viticola ed enologica diffusa. La produzione viticola era nelle mani di viticoltori/mezzadri che privilegiavano la quantità rispetto alla qualità. L'azienda a mezzadria, prevalente nell'Italia centrale, produceva carne, cereali, olio, quasi solo per l'autoconsumo

e non aveva nessuna propensione per il vino di qualità. Nell'Italia meridionale la frammentazione fondiaria costringeva i viticoltori a rivolgersi alle cantine sociali, poco propense ad imbottigliare il loro vino, orientate esclusivamente verso la produzione di vini da taglio. I vini di una certa notorietà erano prodotti soprattutto nelle regioni settentrionali (Piemonte, Veneto, Trentino Alto Adige, Friuli) che avevano valorizzato quelle culture enologiche ereditate dalle regioni viticole sui loro confini, partendo dal valore del *terroir*. Dopo gli anni '60 con la scomparsa della mezzadria, l'Italia si trovò nella necessità di rifondare la sua viticoltura attraverso nuove scelte genetiche (diffusione dei vitigni internazionali, la selezione clonale dei vitigni autoctoni), nuove tecniche di impianto (forme d'allevamento a spalliera e densità d'impianto più elevate), valorizzazione dei suoi *terroir* (zonazione viticola), regolamentazione della produzione e tutela (la normativa dei vini DOC), scelte che le altre regioni viticole europee avevano realizzato con la ricostruzione post fillosserica dalla fine '800.

In Italia, in quegli anni, solo le persone abbienti che conoscevano il mondo del vino, potevano permettersi il vino francese. La curiosità stimolata dalla diffusione delle informazioni relative ai vini di altri Paesi, mette il consumatore italiano nelle condizioni di confrontare i vini che consumava abitualmente con quelli provenienti da altri Paesi. Il risultato è spesso drammatico ma apre la produzione nazionale a nuove prospettive, stimolando la ricerca della qualità prima nella cantina e poi nel vigneto, attraverso l'introduzione delle innovazioni enologiche ed agronomiche in uso da tempo in altri Paesi. Un ruolo importante è stato svolto dalla ricerca universitaria e dall'istituzione, in quegli anni, della laurea in viticoltura ed enologia, alla base della formazione degli enologi.

## La mondializzazione e l'internazionalizzazione dei mercati

Sono fenomeni nati negli anni '90: la prima rappresenta la delocalizzazione della produzione operata dalle multinazionali delle bevande in territori extra europei (Cile, Argentina, Sud Africa, Australia, ecc.). L'internazionalizzazione, invece, si verifica quando, ad esempio, nel consumo di dieci bottiglie, tre provengono da un Paese diverso rispetto a quello di consumo.

Quali sono le tendenze di un mercato internazionalizzato?

1. In primo luogo, non vige nessuna regolazione dell'offerta, non c'è alcun sostegno sul mercato ed è una mera lotta alla supremazia economica;
2. Una caratteristica di questi mercati è lo sviluppo esponenziale dei volumi di esportazione di vino sfuso. È un fenomeno in costante espansione. Paesi come Cile, Argentina, Nuova Zelanda esportano gran parte della produzione come vino sfuso che viene imbottigliato dalla grande distribuzione degli Stati Uniti, della Cina e dell'Europa settentrionale. Sono interessati soprattutto i vini da tavola e da vitigno e quelle DO nelle quali è consentito l'imbottigliamento al di fuori della zona di produzione. Il vino diventa una *commodity*, un prodotto semilavorato, che acquisisce valore solo con la marca dell'imbottigliatore o della GDO;
3. Questi vini vengono utilizzati per le cosiddette *private label*, che hanno la peculiarità di adeguare le caratteristiche sensoriali dei vini alle richieste del mercato senza tener conto degli standard qualitativi dei vini originari e locali. Il vino viene "costruito" a seconda del mercato, con blend diversi, anche a seconda delle stagioni. Ad esempio, si taglia lo Syrah dell'Australia con il Cabernet del Cile ed il Malbec dell'Argentina, laddove,

per l'estate il taglio prevede un vino dalla maggiore acidità ed un minore grado alcolico. Il fenomeno rappresenta un pericolo per quei Paesi dove il riferimento territoriale costituisce un valore aggiunto;

4. In un mercato che non attribuisce un particolare valore alla provenienza geografica, la comunicazione si basa sulla valorizzazione di un vitigno-guida per ogni Paese: Syrah-Australia, Malbec-Argentina, Zinfandel-California, Tannat-Uruguay, Sauvignon-Nuova Zelanda.
5. Attraverso lo sviluppo di una filiera corta realizzata con la separazione della produzione dell'uva da quella dalla trasformazione, sono possibili importanti economie di scala. Un caso molto frequente è rappresentato da una cantina che viene presa in *leasing* per imbottigliare il vino sfuso acquistato sul mercato con l'obiettivo di ottenere un prodotto con un marchio aziendale e con l'indicazione del territorio. Viene così a mancare tutto il processo a monte rappresentato dalla produzione dell'uva e della vinificazione. Molto spesso questo tipo di servizio è offerto dalle cantine sociali, che dispongono di masse importanti di vino sfuso a Denominazione d'Origine a prezzi molto convenienti;
6. Le multinazionali del vino si focalizzano su prodotti semplici e facilmente identificabili, soprattutto per quei territori che non hanno una grande tradizione enologica;
7. La massimizzazione dei profitti (o la sua marginalità) è rappresentata dai contenuti della marca e non tiene conto delle DO o degli interessi del territorio di produzione del vino.

Questo esempio di aggregazione, sebbene di dimensioni minori, è diventato un modello di sviluppo anche in Italia. Numerose aziende dell'Italia settentrionale hanno acquistato o sono entrate in società con aziende dell'Italia

meridionale portando non solo capitali ed esperienza ma, soprattutto, la solidità di una marca e la conoscenza del mercato.

### **L'importanza crescente del marketing del vino e della comunicazione**

Il mercato del vino è diventato tra i più globalizzati nell'agroalimentare esasperando le logiche concorrenziali ed orientando preferenze e stili di consumo. Si assiste ad una riduzione quantitativa dei consumi ma ad un interesse crescente per la qualità.

Il futuro del mondo del vino è sempre più legato alla creazione di una catena del valore globale orientata al marketing che attribuisce un peso crescente ai flussi trans-nazionali attraverso le iniziative delle multinazionali. Questa globalizzazione, in effetti, non interessa i vini di alta gamma, a forte ancoraggio territoriale, il cui sviluppo commerciale sarà garantito solo se saranno capaci di esprimere le doti tecniche, manageriali e culturali dei produttori. Non saranno le illusioni del magismo della biodinamica a dare fiducia ai piccoli produttori, né i contenitori alternativi a suscitare gli interessi dei consumatori stranieri.

La necessità di una comunicazione ad ampio raggio, implica costi crescenti e, in un mercato con un sovrappollamento dell'offerta, per un piccolo produttore, è sempre difficile scegliere una linea comunicativa efficace per orientare il consumatore.

## I nuovi criteri di scelta del consumatore

Tabella 1

Gli orientamenti nelle scelte del consumatore - Fonte: ns elaborazione



Il consumatore si fa guidare preferibilmente dalla provenienza geografica del vino (DOC o IGT) o dal vitigno. Le marche, soprattutto quelle più rinomate, sono ancora un privilegio di persone che conoscono il mondo del vino.

Le denominazioni d'origine, almeno quelle più note e collocate in Regioni prestigiose dal punto di vista viticolo, sono uno strumento di scelta molto efficace, perché il territorio conferisce al vino una sorta di garanzia della qualità. Anche il vitigno ha forte *appeal* sul consumatore perché più facile da ricordare, rispetto alle centinaia di denominazioni spesso sconosciute, ma a condizione che sia un vitigno di importanza internazionale o per lo meno regionale. Molta meno fortuna hanno quella miriade di vitigni autoctoni coltivati su poche decine di ettari in zone semisconosciute.

Tutti conoscono lo Chardonnay, il vitigno più coltivato al mondo, o il Pinot nero la cui fama è legata ai prestigiosi vini di Borgogna.

I produttori del Nuovo Mondo, non potendo contare sulla tradizione viticola dei loro luoghi di produzione, hanno comunicato i loro vini, associando spesso il vitigno ai luoghi famosi in Europa da dove proveniva, ignorando le regole imposte dalla *World Trade Organization (WTO)* per il rispetto delle protezioni delle indicazioni d'origine e, più recentemente, negli Stati Uniti, con l'*American Viticultural Area (AVA)*.

Il vino da vitigno inoltre ha un costo minore rispetto ai vini a Denominazione d'Origine e la loro qualità in questi anni è cresciuta in modo significativo al punto che, in alcuni casi, è molto difficile distinguerla, soprattutto se si utilizzano vitigni famosi, sia italiani che stranieri, dai vini a Denominazione. Molti produttori, inoltre, per le difficoltà burocratiche che soggiacciono alla normativa dei vini a DOC, si orientano verso le IGT, meno cari ma di ottima qualità. Sarebbe peraltro utopico riconoscere al consumatore straniero la facoltà di comprendere la complessità che c'è dietro un Brunello DOCG nei confronti di un Sangiovese IGT. In questi casi, la differenza la fa il prezzo.

### **Verso gli anni 2000**

A partire dagli anni 2000, si assiste ad un'inversione di tendenza rispetto alle logiche produttive dei decenni precedenti, che si manifesta nell'allontanamento dal gusto internazionale e nella ricerca di una maggiore caratterizzazione dei nostri vini, attraverso la valorizzazione del pedoclima e dei vitigni autoctoni.

Il Vecchio Mondo si è ormai allineato dal Nuovo Mon-



do, ha messo in discussione alcune tecniche (affinamenti in legno), ne introduce di nuove (migliore conoscenza della materia prima, lavorazioni in ambiente fortemente riducente, chips, micro-ossigenazione, ecc.) e con una maggiore igiene e precisione negli interventi elimina difetti ed anomalie fermentative (*Brettanomyces*).

Si ricalibra l'utilizzo del legno (botte grande al posto della *barrique*), nasce l'esigenza di vini che non siano troppo impegnativi e che richiedano rituali complessi per poterli degustare. In questi anni fanno la loro comparsa i primi pionieri dei vini etici, naturali, estremi, sostenibili, vegani ecc. La parola d'ordine è "produrre vini inimitabili a tutti i costi".

Di fronte a questi grandi cambiamenti produttivi, economici ed antropologici qual è il destino dei piccoli produttori?

Il consumatore ha sempre più la capacità di distinguere tra marchi aziendali, vini da vitigno ed espressioni di tipicità territoriali. Questa conoscenza nasce soprattutto dalle opportunità offerte dal digitale che consente ai consumatori, attraverso lo *zapping* di conoscere e contattare i piccoli produttori che diventano il soggetto più interessante della loro ricerca. Le multinazionali, d'altra parte, hanno difficoltà a fidelizzare i nativi del web come nuovi potenziali consumatori ed i grandi marchi perdono la loro attrattività nei confronti di un pubblico che cerca qualcosa di nuovo e di diverso. Questa è una minaccia per la viticoltura del Nuovo Mondo che teme i consumatori che non si fidano più solo dei vini da vitigno o di vini generici, anche di marca. Alle difficoltà del mercato i produttori, soprattutto dell'Australia e dell'America meridionale, reagiscono, da un lato, con esportazioni massicce di vini sfusi e, dall'altro, con produzioni molto selezionate di vini premium, che

vengono comunicati con costose campagne di pubblicità sui media nord americani.

Il Vecchio Mondo, in considerazione della sua configurazione produttiva, dei valori fondiari, della manodopera e della frammentazione aziendale, è costretto a puntare su alte remunerazioni, che devono derivare da peculiarità ed eccellenze.

Queste scelte vengono condivise anche dai piccoli produttori degli Stati Uniti con le AVA in Oregon, in California, in Washington State e la Nuova Zelanda che in etichetta, oltre il nome del vitigno, mette il nome del luogo il nome del luogo dove quel vino è prodotto, perchè riconosce che questa indicazione ha un valore importante per il consumatore.

Il futuro della viticoltura italiana non è nelle mani delle multinazionali.

La parola d'ordine diventa dall'origine all'originalità, laddove il piccolo *viticoltore-stilista* farà dei vini su misura come un sarto. Si è molto investito nei decenni precedenti sull'origine, ma il consumatore ha bisogno di cose nuove, ha voglia di scoprire ed il produttore deve saper muoversi tra tradizione e innovazione.

L'approccio strategico per un piccolo produttore è quello di non legarsi ad una tendenza, non deve seguire le mode dettate dalle multinazionali, le quali per quanto solide e durature, comporteranno sempre e comunque rischi elevatissimi.

I tempi di reazione, sia in vigna che in cantina, sono decisamente più lunghi di quello che richiedono le mode. I piccoli produttori devono avere la forza di trasformarsi in un viticoltore di sartoria che riesce a proporre qualcosa di alternativo sul mercato degli abiti confezionati in serie.

Si parla allora di vini «sartoriali». I viticoltori, come nel

caso degli artigiani, non sono più solo dei semplici assemblatori di vini dall'identità sommaria, ma dei creativi che, però, necessitano di essere supportati da strategie di marketing e pubbliche relazioni.

Possiamo immaginare una tassonomia di alcune figure simboliche di questa vasta famiglia di produttori:

*I viticoltori-artisti*: suonano i loro strumenti e seguono le partiture costituite dal *terroir*, dai vitigni, dall'arte della vinificazione, senza errori e fedeli alla partitura. Molti sono presenti in questa categoria, non spiccano per fantasia ma sono interpreti dello spirito dei territori ed hanno sempre la capacità di comprendere i gusti dei consumatori.

*I viticoltori-compositori*: sono alla ricerca di nuove partiture da suonare, dispongono di più gamme di *terroir*, di nuovi vitigni da sperimentare (spesso sono vitigni resistenti) e di una buona sintesi tra tradizione e innovazione enologica per soddisfare diverse forme di consenso.

*I viticoltori-direttori d'orchestra*: si esprimono soprattutto nella produzione di vini spumanti dove il metodo classico permette di giocare con le *cuvée* (annate, vitigni e i luoghi di produzione).

Quale potrebbe essere, per il piccolo produttore, una ricetta da adottare?

Investire sulle specificità del suo *terroir* (vitigno antico/paesaggio/cultura dei luoghi), seguire le proprie passioni personali (una precisa filosofia produttiva), pensare solo alla propria identità e al proprio posizionamento.

Per esprimere nel vino l'eccellenza, rappresentata dalla diversità della materia prima e del territorio attraverso l'enologia varietale, è necessario dare un preciso significato alla parola eccellenza. Dal latino *Excellere*, vuol dire essere fuori, non al di sopra, vuol dire qualcosa che è diverso. Ricercare una enologia di espressione.

## **Il terroir viticolo: tra mito e realtà**

La parola *terroir* rappresenta la sintesi di un luogo che è vocato a produrre qualcosa di particolare. Più precisamente è la capacità che ha un territorio di produrre grazie al saper fare dell'uomo, un vino che possiede un gusto riconoscibile e apprezzato dal mercato, che ne riconosce un valore ed una singolarità, che si mantiene nel tempo.

È una definizione molto efficace perché ognuna di queste parole ha un valore molto preciso: rappresenta una capacità, una caratteristica non comune a tutti i territori, l'uomo è l'interprete di questo effetto, c'è il gusto quale veicolo di riconoscibilità, il mercato che fa da giudice supremo. Dietro questa parola si nasconde inoltre un concetto al quale è difficile far corrispondere una specifica parola italiana. Il *terroir* è un concetto complesso sul quale bisogna investire. Questo compito spetta al produttore, all'enologo ed alla comunicazione adottando strumenti diversi ma tutti orientati alla valorizzazione delle peculiarità degli ambienti. Questo non significa che deve essere perpetuato nel tempo. Per il consumatore è importante che il gusto sia contemporaneo, cioè rispecchi le tendenze dei consumi dell'epoca in cui vive. Il gusto del vino è l'elemento identificativo fondamentale. Deve essere apprezzabile, piacevole e sufficientemente complesso da non stancare, ma più di ogni cosa, deve essere identificabile e rappresentare l'espressione di una origine geografica associata al saper fare viticolo ed enologico ma soprattutto inimitabile, difficile da riprodurre altrove.

Molta stampa anglosassone ritiene che il *terroir* non esista e che questo sia un comodo artefatto che l'Europa ha introdotto per poter dare valore ai suoi vini. Già nel '600 il mercato inglese non riconosceva ai vini e, ad altri prodotti

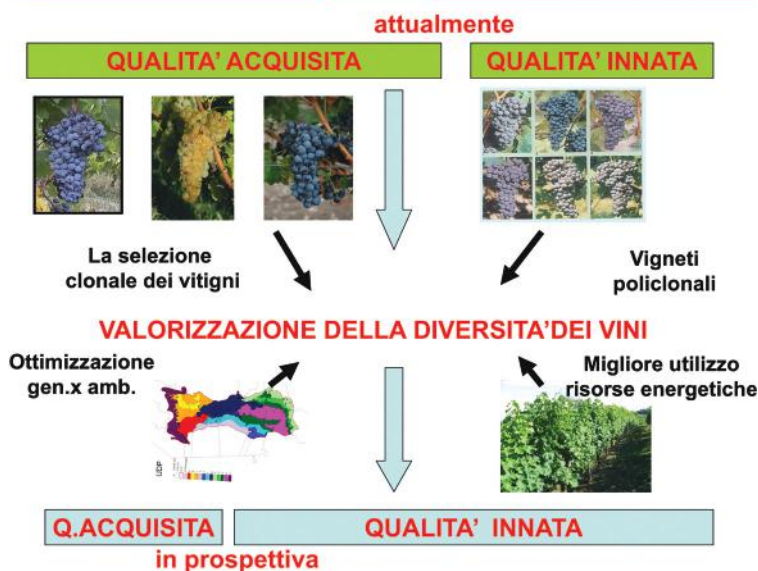
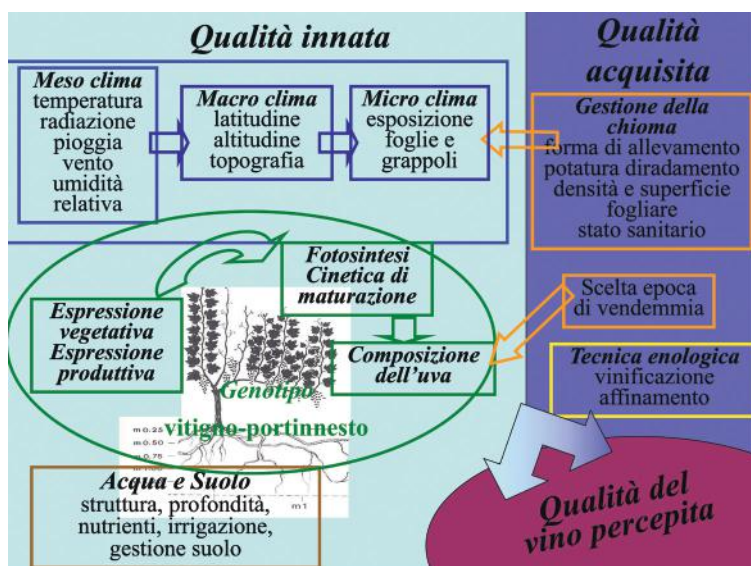
agroalimentari, il riconoscimento dell'origine. Attraverso la caratterizzazione dei *terroir* (zonazioni viticole) è stata percepita l'esistenza di una grande eterogeneità naturale dei vigneti, che rappresenta il punto di partenza per la successiva valorizzazione della diversità compositiva delle uve che provengono dalle varie parcelle. A questo punto è necessario far conoscere al consumatore queste peculiarità attraverso un'opzione presente nella legge delle DOC, mai stata utilizzata: le UGA (unità Geografiche Aggiuntive) o le MGA (menzioni Geografiche Aggiuntive).

Per comprendere il contributo del *terroir* nelle caratteristiche di un vino, è necessaria una premessa concettuale. La qualità di un vino è il risultato di due azioni, che si identificano nella qualità innata espressione del *terroir* (suolo, clima, vitigno, uomo) e nella qualità acquisita, che è conseguente alla prima, adattata alle tendenze del consumo, espressione delle scelte enologiche.

Le due qualità hanno quindi origini diverse, una nel vigneto e l'altra nella cantina, ma entrambe esigono interventi in uno stretto rapporto di mutualità. Le mancanze dell'una non possono essere compensate dall'altra.

Questa distinzione, non accademica, è sostanziale ai fini delle strategie necessarie per perseguirla, per valorizzarla e per difenderla.

Figura 1  
Qualità innata, acquisita e percepita - Fonte: ns elaborazione



Nel passato è stato valorizzato di più l'aspetto della qualità acquisita rispetto a quella innata, trascurando il ruolo delle scelte viticole (genetiche e colturali) ed investendo nella tecnologia delle cantine, più facile da acquisire e più tempestiva nei riscontri. Alla base di questa bassa attenzione alla viticoltura è il modesto ruolo ricoperto dal *terroir* nel mondo viticolo italiano nelle strategie di produzione e di comunicazione legate alla provenienza delle uve.

Le nostre cantine hanno la tecnologia più raffinata al mondo, ma lo standard qualitativo dei vini è migliorato solo quando i produttori hanno capito che bisognava avere più cura dei vigneti. Il futuro è rappresentato dagli investimenti a favore degli aspetti che sono alla base della qualità innata, tornando per contro ad una enologia più semplice.

In Francia la distinzione tra queste due espressioni della qualità è alla base dei diversi meccanismi legislativi e normativi di valorizzazione e di difesa della qualità innata e della qualità acquisita.

Le minacce alla qualità innata:

- L'inflazione delle Denominazioni di origine italiane, (>450) spesso senza una tradizione viticola perchè create a tavolino per assecondare esigenze politiche e localistiche;
- La disinvoltura nell'interpretazione dell'espressione «pratiche tradizionali della zona» indicate in modo generico nei disciplinari di produzione delle DOC (impiego di vitigni complementari internazionali, uso di diverse fittezze d'impianto, irrigazione di soccorso, carica di gemme/ceppo, concimazione, barrique, interventi enologici vari, ecc.);
- La definizione poco precisa dei profili sensoriali dei vini a Denominazione d'origine, anche per ovviare agli interventi enologici spesso attuati con logiche di corre-

- zione che portano alla banalizzazione dei vini;
- Le politiche di marchio (delle grandi aziende) prevalenti sulle politiche di territorio (dei consorzi di tutela). In un consorzio di tutela nel conflitto tra grandi marchi e piccoli produttori, è molto difficile trovare un buon compromesso tra la Denominazione, il territorio ed il marchio aziendale.

La salvaguardia della qualità innata:

- La rigidità dell'apparato produttivo (età dei vigneti, coltivazione di poche varietà originarie, territori ben delimitati) è una garanzia per la qualità innata. In passato i vigneti avevano una maggiore durata e le Denominazioni avevano una struttura produttiva molto stabile. Attualmente, la vita media di un vigneto si è accorciata e, spesso, nel reimpianto vengono apportate delle modifiche sostanziali nella composizione varietale (variabilità delle popolazioni) e nella struttura del vigneto;
- La fedeltà di alcuni viticoltori alla produzione di vini di alta qualità. I francesi lo chiamano l'“onore del vino” e consiste nella capacità di saper mantenere le migliori tradizioni viticole del luogo dove operano;
- La garanzia dell'origine (indissolubilità della sequenza “nome-vino-vigneto”). Oggi, in un vigneto posso produrre 4 o 5 vini diversi per potermi adattare alle richieste contingenti del mercato. Non sempre queste scelte vendemmiali sono una garanzia per la corretta interpretazione del *terroir*;
- La definizione, su base scientifica, delle condizioni genetico-colturali nella produzione dei vini in zone delimitate. Nel 1904 la Francia aveva delimitato il territorio dello Chablis, in sotto zone, avendo compreso



che sulle due pendici della valle si potevano fare vini molto diversi, a seconda delle altitudini e del suolo. Le zonazioni viticole sviluppate negli ultimi 50 anni in Italia rappresentano un modo per conoscere e valorizzare meglio i territori viticoli. Purtroppo solo in pochi casi sono servite per attuare una politica della qualità basata sulle differenze del pedoclima.

### **Evoluzione del concetto di vocazionalità**

Il modello mediterraneo, che nasce dal rapporto tra pedoclima e vitigno alla base dell'originalità di un vino, ha solide basi culturali che affondano nelle origini lontane della nostra viticoltura.

Il modello del Nuovo Mondo è, invece, il risultato di un progetto di marketing e, il profilo sensoriale del vino, viene costruito con la tecnologia enologica in base alle aspettative del consumatore.

La valorizzazione e la difesa del *terroir* in Francia è particolarmente sentita perché questa è l'unica arma che hanno per difendersi dai vini prodotti a costi minori nel Nuovo Mondo con i loro vitigni. In Italia la tipicità (intesa come riconoscibilità) dei nostri vini è maggiormente legata ai tanti vitigni autoctoni ed il *terroir*, quando si investe sul vitigno, diventa meno importante. Spesso, mancando in molte nostre denominazioni un marcatore gustativo collettivo legato al territorio, come invece hanno in Francia nei grandi *terroir*, può risultare complesso riuscire ad identificare il vino (basti pensare invece ad un Pinot nero della Borgogna o ad un Merlot del Bordolese). Per avere un punto di riferimento utilizziamo la normalizzazione sensoriale del vino di successo più vicino a noi per imitarlo (Sassicaia per Bolgheri, Gaja con Barbaresco, Montalcino con Biondi Santi ecc.). Si è persa così la nozione di uso collet-

tivo di tipicità, legata alle caratteristiche del territorio, che diventa espressione dello spirito del viticoltore che valorizza il suo spazio produttivo in modo originale. Questo non vuol dire svuotare dei suoi contenuti identitari una DOC, ma far emergere al suo interno una gerarchia di produttori a forte personalità. È necessaria anche una nuova strategia che non contrapponga vini di vitigno ai vini di denominazione ma che integri in nuova visione delle posizioni che nel passato erano molto rigide e solo ideologiche. Quali le strategie? In primo luogo, praticare una viticoltura di qualità partendo dalle IGP, molto efficiente riguardo ai costi di produzione, flessibile nelle scelte varietali (in California cambiano vitigno anche 4-5 volte nella vita di un vigneto attraverso il sovrainnesto), attenta alle tendenze del mercato, utilizzando varietà “italiche” e con un riferimento a territori vasti e conosciuti all'estero (es. Pinot grigio delle Venezie), prevedendo investimenti consistenti nella comunicazione ed adottando modelli organizzativi basati sulla creazione di reti di imprese.

### **Perché si è incrinato il mito francese del *terroir*?**

Il modello francese definito con la legge sulle AOC nella metà del 1800, non è oggi così rigido, a causa della crescente forza di alcuni innovatori “spregiudicati” che sono usciti dai profili sensoriali dei loro *terroir*, stimolati dall'innovatività del consumatore che, alla ricerca di nuovi prodotti, ha evidenziato l'esigenza di uscire dai canoni della tradizione per proporre vini dai profili sensoriali più moderni. La diffusione planetaria della produzione del vino e la crescente importanza dei consumatori nella globalizzazione e mondializzazione del mercato del vino sono alla base delle nuove tendenze e stili di consumo.

La rottura del mito è avvenuta in California, alla fine degli anni '60, quando Robert Mondavi iniziò a produrre vini ad imitazione borgognona (Chardonnay) e bordolese (Cabernet) dimostrando che, scegliendo i *terroir* adatti, le tecniche di produzione e di vinificazione (*barrique*), era possibile produrre dei vini molto simili a quelli francesi.

Gli esempi più o meno riusciti di emulazione sono innumerevoli: la produzione di vini spumanti con metodo classico in Trentino, agli inizi del '900 sullo stile della Champagne, le imitazioni dei vini francesi in Italia, in Sud America, Australia, Nuova Zelanda, gli Eiswein prodotti in Canada con le stesse tecniche degli omologhi vini tedeschi. L'imitazione nel mondo del vino è un fenomeno che esiste da tempo, basti pensare ai vini ottenuti da uve appassite nel Mediterraneo sull'esempio dei vini dolci greci di epoca classica o i vini ossidativi del Medioevo prodotti in Portogallo o in Sardegna. Un vino di qualità e di successo sarà sempre oggetto di imitazione e spesso come afferma una regola aurea dell'economia, "la moneta cattiva scaccia la moneta buona" perché questi vini offerti a prezzi minori rappresentano una concorrenza sleale. L'Italia ha espresso, in virtù delle sue risorse pedoclimatiche e di una antica cultura enologica, una viticoltura diffusa su tutto il territorio nazionale, rappresentata da una molteplicità di Denominazioni. L'effetto della globalizzazione sui vini di alcune Denominazioni, localizzate soprattutto nel centro-nord (Triveneto, Toscana, Piemonte) ha provocato una grande dinamicità commerciale testimoniata dalla quota di vino esportato, superiore al 65% del totale nazionale. Le Denominazioni del sud manifestano invece segni di disaffezione da parte del consumatore straniero che si riflettono nella diminuzione delle superfici vitate, dal mancato rinnovo degli impianti e dalle basse quotazioni dei vini.

Si evidenzia così un'Italia viticola a due velocità, con la progressiva polarizzazione della viticoltura con le Denominazioni più famose nelle quali il *terroir* è una vera risorsa in tutti i sensi e le superfici a vigneto incrementano, mentre le Denominazioni sconosciute lentamente si spengono e vengono abbandonate dai produttori. Il primo passo per ripartire è quello di procedere con la riduzione delle troppe Denominazioni, concentrando l'attenzione su quelle che hanno un rapporto effettivo con il *terroir*, che producono non solo vini moderni ma in quantità sufficiente da sostenere un impegno comunicativo importante, con la presenza di giovani motivati e di marchi disposti ad investire. Essenziale si mostra la presenza di un consorzio di difesa e di valorizzazione.

Il tendenze del panorama vitivinicolo italiano:

- Costante diminuzione della superficie a vite soprattutto nelle regioni del Centro-sud che negli ultimi 15 anni hanno perso quasi un terzo della superficie. Si nota una controtendenza nel Nord-Est;
- Aumento della superficie a viticoltura biologica che si evidenzia soprattutto nelle regioni meridionali ma che non ha frenato l'erosione;
- Si nota un calo della superficie delle varietà bianche produttive e delle varietà rosse autoctone meno conosciute;
- In crescita i vitigni bianchi autoctoni (Pecorino, Pignoletto, Grillo, Trebbiano di Lugana) e in forte crescita Glera, Pinot Grigio e Ribolla;
- In forte sviluppo i distretti viticoli caratterizzati da elevata dinamicità (DOC importanti come Pinot Grigio delle Venezie, DOC Abruzzo, DOC Sicilia) con un approccio pragmatico ai mercati ed in particolare a quelli esteri.

## **I vini di territorio e di vitigno: chi vincerà la sfida?**

Sono sempre esistiti due mercati paralleli del vino. A partire dall'epoca romana e medievale, fino all'affermazione della borghesia nell'800, con le prime leggi sulle Denominazioni d'origine, i vini per evidenti finalità fiscali sono stati distinti in base all'origine geografica o varietale. Le nomenclature dei vini secondo la cultura georgica e neo georgica si riferivano alle località di produzione. Venezia con le Malvasie testimonia l'importanza che aveva il luogo di produzione nel determinare la fama ed il prezzo di vino. I vini con il nome del vitigno avevano quotazioni inferiori anche se venivano distinti a seconda della loro qualità. I vini di Schiave, Moscati e Marzemini erano più cari dei cosiddetti vini da graspatto, prodotti mescolando le numerose varietà che erano presenti nei vigneti di allora. Con la nascita della viticoltura moderna e, con la sua diffusione planetaria, le denominazioni di vitigno hanno avuto un ruolo crescente nella comunicazione e nell'interesse del consumatore.

## **Fare innovazione oggi**

Alla base dell'innovazione sono i rapporti tra ricerca ed industria. L'innovazione è soprattutto cultura interdisciplinare dove si coniugano i fattori tecnico-scientifici, economici, sociali e di mercato, nonché emozionali. Strategico è il concetto di innovatività del consumatore, con le sue propensioni individuali a capire ed accettare un prodotto innovativo (ad es. il crescente interesse verso aziende ad elevata sensibilità ambientale nella scelta di un prodotto non solo agroalimentare).

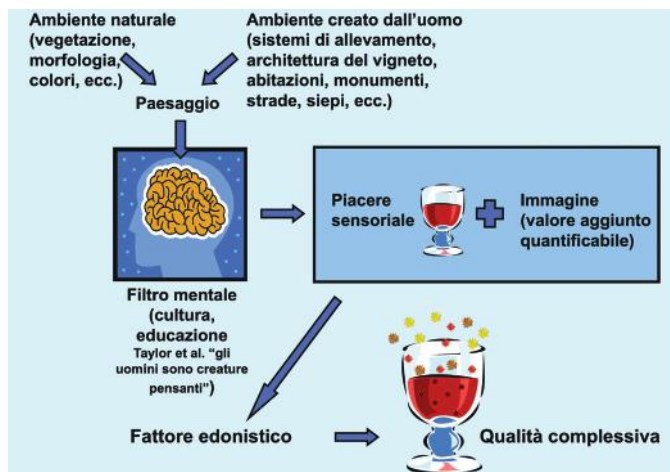
## Fenomenologia del consumatore moderno. Come è cambiato rispetto al passato?

Tabella 1  
Tradizionalisti vs Neofiti acculturati - Fonte: ns elaborazione

Tradizionalisti	Neofiti acculturati
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sono stati educati al consumo di vino da esperienze familiari;</li><li>• Sono conservatori nei modi di vita e nei principi;</li><li>• Abitano nei paesi viticoli e spesso produttori. Sono rari nelle nazioni dove il consumo del vino è di uso recente;</li><li>• Hanno grande capacità valutativa dei vini della propria regione;</li><li>• Sono piuttosto insensibili ai consigli e alle segnalazioni degli esperti ritenendosi essi stessi degli esperti.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Concentrati in fasce mature, ma relativamente giovani;</li><li>• La relazione con la campagna viene ricostruita ex-post;</li><li>• Attenti ai canali di comunicazione anche informali (word-of-mouth);</li><li>• La scoperta come piacere complementare alla degustazione;</li><li>• Consumo prettamente conviviale e ricco di rituali;</li><li>• Essendo propenso alla scoperta evita la ripetizione del consumo dello stesso vino;</li><li>• Il vino è parte di una cultura gastronomica selettiva.</li></ul>

## Il momento della svolta

Figura 2  
Da dove deriva la qualità complessiva - Fonte: ns elaborazione



Il distacco progressivo delle nuove generazioni dal mondo rurale è iniziato negli anni '50-'60 ed è alla base di una sensazione di diffidenza nei confronti delle attività agricole perché non frequentano più i luoghi ed ignorano i metodi di produzione degli alimenti. Il cibo è sempre più percepito come un prodotto industriale fortemente manipolato.

In effetti, il sapore dei cibi e dei vini è sempre più banalizzato e reso omogeneo da trattamenti ed additivi. La scienza, attraverso l'uso della chimica, viene percepita come lo strumento che rende i prodotti agricoli sempre meno originali.

*Il vino ed i giovani: quali le scelte dei Millennials italiani (18-35 anni). Stima fatta nel 2019, ante Covid (ns elaborazione).*

- Il 54% sceglie vini semplici, senza legno, versatili, freschi (Lambrusco, Prosecco, Sangiovese, Chardonnay);
- Solo il 22% è interessato ai corsi sul vino;
- Il 48% vorrebbe che di vino parlasse di più i produttori e meno i sommelier;
- Il 42% non ama le trasmissioni sul vino (meno enfasi nel presentare i vini e più semplicità nel linguaggio);
- Il 66% giudica le guide non imparziali, per i giudizi si affida al passaparola ed ai social network;
- Il 20% acquista il vino alla GDO ma lo acquisterebbe più volentieri in cantina o nei *farmer market*;
- Il 32% sono favorevoli all'enoturismo (più all'estero che in Italia) e le zone preferite sono Toscana, Sicilia e Piemonte.

## **I criteri di scelta da parte del consumatore straniero**

Siamo sicuri che i simboli che vogliamo trasmettere a consumatori lontani culturalmente da noi, valori che non sono universali, siano compresi anche dai consumatori di altri Paesi soprattutto dell'Asia? I valori evocati dal *terroir* sono percepiti nella maniera corretta dagli altri popoli che non conoscono il nostro paesaggio? Non conviene forse sviluppare una comunicazione attraverso la logica del marchio come nuovo valore identitario e simbolico? Da una ricerca effettuata da OIV (2016) su un campione di 11.312 consumatori regolari di vino in 7 Paesi europei ed extraeuropei emergono, nell'ordine, i diversi criteri di scelta da parte del consumatore:

- Il brand (la marca);
- Il vitigno (Syrah, Pinot n., Chardonnay);
- L'origine geografica, le DOC importanti (Bordeaux, Champagne, Chianti);
- Il contenuto in alcool (da 10,0 a 14,0%);
- I premi ed i riconoscimenti;
- Il prezzo (tra 3,5 e 12,2 €);
- La sostenibilità ambientale nella produzione;
- Lo stile sensoriale (fruttato, aromatico, ecc.).

Tra i valori in crescita: la cultura ambientalista, la mobilità (nomadismo), i prodotti agricoli particolari, i valori culturali del vino, il paesaggio con la sua unicità e bellezza, i fenomeni emulativi di massa e la voglia di differenziarsi.



# Finestre di futuro: una SWOT

di Tiziana Sarnari

## La domanda: i trend in atto

La scelta del Paese a cui orientarsi deve considerare ovviamente i trend di consumo in atto. Tra quelli maggiormente trasversali rientrano:

- Ripresa economica post pandemia da Covid-19;
- Cambiamento generazionale nei consumatori;
- Ricerca di alimenti sani e autentici;
- Maggiore attenzione alla sostenibilità etica e ambientale;
- Cambiamenti climatici che avranno un impatto sulle scelte varietali del vigneto;
- Ricerca di canali distributivi alternativi (commercio elettronico) e della filiera corta;
- Ricerca di packaging non convenzionale;
- Diffusione della cultura alimentare e del valore della tipicità;
- Incertezza legata alla congiuntura geopolitica quali le conseguenze della Brexit, il tasso di crescita della Cina non all'altezza delle aspettative, l'impatto della nuova legislazione russa sul vino e l'allentamento delle politiche protezionistiche USA.

## I punti di forza

F1	Elevato know how da parte dei produttori di uve.
F2	Vasto patrimonio ampelografico.
F3	Condizioni relativamente favorevoli per l'impianto o l'acquisizione di vigneti, per l'avvio o l'ampliamento dell'attività, al di fuori delle zone più prestigiose dove i costi della terra vitata sono molto alti.
F4	Facile accesso a fornitori di input e servizi all'avanguardia.
F5	Capacità di superare problemi importanti (es. scandalo del metanolo) superato grazie a processi di innovazione.
F6	Offerta diversificata in base al segmento di destinazione supporta il vantaggio competitivo sui mercati internazionali.
F7	Coordinamento dal parte della cooperazione di migliaia di viticoltori molto piccoli.
F8	Grande numero di professionisti qualificati.
F9	Presenza di reti interregionali che collegano singole cantine per sviluppare sinergie nella promozione internazionale e per sostenere le attività dell'enoturismo.
F10	Sostegno in vario modo dall'azione delle istituzioni pubbliche, favorendo anche i processi di innovazione.
F11	Accesso al mercato supportato da molte fiere del vino.
F12	Supporto da parte di molti enti di ricerca e di Istituti scolastici.
F13	Disponibilità di servizi esterni per interventi meccanici in vigna (potatura, raccolta, ecc.) e di servizi mobili di imbottigliamento e filtraggio; possibilità per i piccoli produttori di imbottigliare, filtrare o stoccare il vino nelle cantine più grandi.
F14	Numero molto elevato di consumatori incoraggiati moltiplicare le esperienze di degustazione, e quindi a rafforzare la loro capacità di valutazione: almeno quattro guide enologiche ampiamente vendute, riviste specializzate, una grande presenza del vino nei media degli stili di vita, enoturismo e azione delle cantine attraverso i social network.
F15	Elevato numero di imprese differenti tra loro (con produzione e specializzazione e produttiva diversa) che determinano un sistema produttivo con elevate situazioni di distrettualità, nel quale si sviluppano sinergie e che è caratterizzato da un'elevata flessibilità.
F16	Elevato valore paesaggistico e storico del vigneto Italia con territori già tutelati.

## I punti di debolezza

D1	Redditi agricoli soggetti ad ampia variabilità e volatilità che non sempre garantiscono l'integrale copertura dei costi.
D2	La differenziazione dei vini DOP nelle due categorie nazionali DOCG e DOC non è ben compresa nei mercati esteri.
D3	I prezzi di offerta dei prodotti IG (DOCG, DOC e IGT) non corrispondono in modo sistematico al pregio che intuitivamente dovrebbe essere associato alle diverse categorie. Difficoltà di politiche di trading up.
D4	Protocolli di sostenibilità certificati ancora poco diffusi.
D5	Non uniforme la diffusione della capacità di essere orientate al mercato.
D6	Non uniforme capacità di adottare le innovazioni e di sfruttare le moderne tecnologie dell'informazione e comunicazione.
D7	Sviluppo insufficiente di forme di integrazione orizzontale tra le imprese.
D8	Carenza di integrazione con altre attività economiche quali quelle legate al turismo.
D9	Insufficiente coordinamento tra le organizzazioni e le associazioni dei produttori.
D10	Livello di servizi da parte del Sistema Paese non ottimale in termini di: i) eccessiva burocrazia nei controlli; ii) carenza nella disponibilità di informazioni sui consumatori e sul mercato interno; iii) carenza servizi di supporto all'internazionalizzazione: a) raccolta ed elaborazione tempestiva di informazioni complete sui mercati; b) programmazione e gestione coordinata delle azioni di promozione e comunicazione; iv) carenza nell'offerta di ricerca e formazione in viticoltura, enologia e in ambito economico (gestione, marketing e organizzazione) specifica per le diverse tipologie di prodotto; v) carenza nell'offerta di servizi logistici che limitano, soprattutto alle piccole e medie imprese, la possibilità di terziarizzare le attività.
D11	Non adeguata disponibilità di banche dati e strumenti tecnologici per presidiare l'autenticità dei vini.
D12	Problemi di applicabilità delle norme sulla gestione dell'offerta (art. 39, L. 238/2016) per vincolo di applicazione lineare delle decisioni.
D13	Modesta capacità dei Consorzi di Tutela di una programmazione strategica dell'offerta della DO tutelata che si riflette in una non applicazione della norma che consente ai Consorzi di spendere un piano Triennale (DM 18/7/2018).

## Opportunità e minacce

Opportunità		Minacce	
O1	La riforma della PAC offre la possibilità di valorizzare in modo più efficace le iniziative assunte o assumibili dal sistema produttivo nella direzione del rafforzamento della sostenibilità.	M1	Effetti del cambiamento climatico (le viti potrebbero essere maggiormente soggette a malattie o carenza idrica).
O2	La ripresa economica post pandemia potrebbe offrire ampi margini di crescita sia nei mercati tradizionali che in quelli in cui il vino ha un consumo più recente.	M2	Competizione con Paesi che fruiscono di maggior supporto dal sistema Paese.
O3	Possibilità di incrementare la vendita on line legata alla digitalizzazione.	M3	Rischio spopolamento aree rurali marginali.
O4	Crescente attenzione alla valorizzazione dei territori e dell'enogastronomia come parte integrante del patrimonio culturale e questo potrebbe spingere le vendite dirette e gli altri servizi al alto valore aggiunto legati all'enoturismo.	M4	Crescente attenzione al problema dell'abuso di sostanze alcoliche.
O5	Crescita dell'interesse per i vini di maggiore pregio (sebbene con tassi bassi).	M5	Richiesta della GDO nazionale ed europea di certificazioni private riguardanti aspetti ambientali ed etici della produzione.
O6	Crescente interesse per l'economia circolare.		

## Ipotesi di strategie

Attualmente il baricentro dell'offerta vinicola italiana si trova nei vini di fascia media (commercial premium), ma in un Paese viticolo vasto e differenziato come l'Italia tutti e tre i modelli vitivinicoli hanno ragione di essere. In questa prospettiva si dovrà comunque tenere conto che la crescita del mercato dei vini di maggiore pregio, benché percentualmente importante, coinvolgerà volumi di prodotto relativamente contenuti. È necessaria quindi una riflessione separata sui diversi modelli produttivi, schematicamente

riferibili ai vini non-premium, commercial premium e super premium o *fine wine*, con i seguenti obiettivi:

- Favorire, in una prospettiva di piena sostenibilità, lo sviluppo di innovazioni (anche genetiche), tecnologie, modelli organizzativi e competenze specifiche per i diversi modelli produttivi;
- Comprendere quali modelli produttivi possono essere più idonei, singolarmente o in combinazione, per ridare senso economico alla vite da vino nelle aree oggi in crisi e creare più valore in quelle più vitali.

### **Verso una strategia multiruolo**

- Dare previsioni su struttura mercato nel medio termine;
- Possibilità di ridare senso a tutto il potenziale esistente e alle altre risorse presenti nel settore;
- Favorire crescita equilibrata offerta verso tutti i segmenti di mercato;
- Stimolare il perfezionamento di filiere ottimizzate per le relazioni con i diversi segmenti, tutti di alta qualità: filiera di vini alto/altissimo prezzo, filiera vini prezzo medio, filiera vini economici.

**Figura 1**  
**Quali gli strumenti per la strategia - Fonte: ns elaborazione**

Modello vitivinicolo	Elementi caratterizzanti da ottimizzare
Vini di alto/altissimo prezzo	Autenticità: enologia varietale/territoriale
	Accesso canali distributivi elitari
	allure / cult branding
	Filiera integrata
Vini di prezzo medio	Cool branding
	Logistica
	Capacità di relazione con grandi buyer quali:
	- Buyer Gdo per prodotti a marchio
	- Grandi imbottiglieri
Vini economici	- Mercato internazionale del vino sfuso di Amsterdam
	Grandi piattaforme di imbottigliamento multilinea
	Ottimizzazione costi
	Qualità totale
	Smart branding
	Stretta integrazione di filiera

La riflessione “per modello produttivo” potrà muovere dall’analisi dei modelli di eccellenza esistenti, individuando le azioni aziendali o territoriali necessarie per rimuovere gli eventuali ostacoli, che potrebbero dipendere anche dal cambiamento climatico e non solo dalle relazioni di mercato. La valorizzazione dei diversi modelli viticoli richiederà lo sviluppo di strategie differenziate sia sul piano delle tecniche colturali e di trasformazione che su quello delle strategie di marketing.

## La nuova Pac

La nuova PAC, che prenderà forma nei prossimi anni, affiderà più libertà e responsabilità agli Stati Membri. La crisi sanitaria del 2020 ha, comunque, rallentato l’iter della riforma perché la Ue si è concentrata sulle misure di emergenza. La crisi sanitaria ha rallentato scambi internazionali e consumi nel settore HoReCa sia italiano che estero i cui effetti sono stati una flessione dei fatturati 2020, una forte incertezza su quelli 2021 sebbene si stimino in cresci-

ta sull'anno precedente e, probabilmente, a cambiamenti nelle abitudini di consumo e di acquisto.

È urgente, quindi, sviluppare un'idea organica ma articolata del settore vitivinicolo italiano dei prossimi dieci anni, nella quale i diversi modelli vitivinicoli contribuiscono, dove appropriato, alla valorizzazione delle risorse umane e fisiche esistenti. Si potranno predisporre strategie di sostegno efficaci – di natura regolamentare e di spesa – mirate a cogliere le opportunità dei diversi territori, sostenendo in modo adeguato alle circostanze i diversi modelli produttivi.



**fondazione banfi**

**SANGUIS JOVIS**  
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

*Sanguis Jovis*  
I Quaderni

Volume numero 1 - Febbraio 2019

**Lo Storytelling del Sangiovese nell'era digitale**

a cura di Alberto Mattiacci

Volume numero 2 - Ottobre 2019

**Il Sangiovese del futuro**

*Cambiamenti tra clima, vitigno, mercato*

a cura di Roberto Miravalle

Volume numero 3 - Settembre 2020

**La ricerca scientifica Sanguis Jovis**

**Lavori 2017 - 2019**

*Genetica. Retail. Narrativa. Neuroscienze*

a cura di Alberto Mattiacci

Volume numero 4 - Luglio 2021

**I Terroir del Sangiovese in Toscana**

a cura di Roberto Miravalle

Volume numero 5 - Aprile 2023

**Fra prodotto e mercato**

*I valori della marca nel Sangiovese*

a cura di Alberto Mattiacci





Scansiona il Qr-Code per scaricare  
i numeri precedenti



**fondazione banfi**

---

**SANGUIS JOVIS**  
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

Finito di stampare nel mese di Aprile 2023



Questo volume, il quinto della collana *Sanguis Jovis* – I Quaderni, è la testimonianza delle riflessioni e del dibattito che hanno animato la seconda Winter School, tenutasi a Montalcino nei primi giorni del marzo 2020, dedicata a riflettere sul contributo della marca: *Fra Prodotto e Mercato: i valori della marca nel Sangiovese*.

In questo libro sono messi insieme diversi frammenti di realtà, un piccolo mosaico che rappresenta una possibile *mappa mundi* del pianeta vino nella nuova normalità in cui viviamo. La rilevanza del territorio, le azioni a supporto delle attività di branding, le esperienze di player del mondo vino e non solo, la comunicazione, sono le diverse aree tematiche che compongono il volume. A chiusura, la preziosa *Lectio Magistralis* del Professor Attilio Scienza.

Crediamo (e speriamo) che leggendo questo Quaderno otterrete un'idea piuttosto precisa circa alcune scelte che occorre compiere nel mondo verso il quale stiamo dirigendoci.

Nessuno sa ancora come sarà il New Normal del vino ma sappiamo che il vitigno ne sarà al centro e che il brand sta lì per servirlo e valorizzarlo.

Speriamo che questo Quaderno saprà restituirvi il senso unico di quei primi giorni del marzo 2020; giorni nei quali noi davamo vita alla Winter School, acquisendo sempre maggiore consapevolezza che una volta usciti di lì, avremmo affrontato un tempo nuovo. Non sapevamo ancora quanto sarebbe stato differente da quello precedente.

Buona lettura.

Alberto Mattiacci  
*Direttore Sanguis Jovis*



Scansiona il QR-Code per visualizzare la presentazione del volume.

In collaborazione con:



fb **fondazione bertarelli**



a&elle **ASSOCIATI**  
CONSULTING



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI MILANO



Montalcino **news**



DIPARTIMENTO  
DI COMUNICAZIONE  
E RICERCA SOCIALE



SAPIENZA  
UNIVERSITÀ DI ROMA

Confagricoltura

JOBDOV/Studio