

# IL WINE BUSINESS IN UN AMBIENTE COMPETITIVO IN CAMBIAMENTO: SCELTE STRATEGICHE E FINANZIARIE DELLE PMI VITIVINICOLE CAMPANE

di *Matteo Rossi*

## 1. Introduzione

Il settore vitivinicolo mondiale sta conoscendo, da qualche lustro, un processo di cambiamento accelerato dovuto alla diversa configurazione che la geografia del vino ha assunto per i mutamenti verificatesi negli ultimi anni, in particolar modo sul lato dell'offerta. Tali considerazioni trovano conferma nei dati dell'Organisation Internationale de la Vigne et du Vin (OIV) che, nonostante una riduzione della produzione, ha stimato una produzione mondiale media, nel decennio 2000-2010, in 260 milioni di ettolitri annui. I principali produttori di vino sono i 27 paesi dell'Unione Europea che realizzano il 61% della produzione mondiale, con un ruolo predominante di tre in particolare: la Francia, l'Italia e la Spagna. Il nostro paese produce il 17,5% della produzione mondiale e il 29% di quella europea. Tuttavia da qualche decennio la vitivinicoltura ha interessato anche regioni che non vantano una tradizione vinicola centenaria (i c.d. paesi del nuovo mondo: Argentina, Australia, Cile, Nuova Zelanda, USA e Sudafrica) in cui sono sorte imprese di grandi dimensione che sono riuscite ad acquisire ampie quote di mercato, grazie a tecniche di produzione di tipo intensivo e a mirate politiche di marketing.

Soffermandosi più nello specifico sulla produzione italiana di vino, negli ultimi anni si è attestata su valori di poco superiori gli 8 miliardi di euro, con un consumo interno pari a 5,2 miliardi di euro. La quota di produzione di vini DOC e DOCG rappresenta – secondo i dati ISTAT – circa il 33% del totale della produzione. Un altro 28% è rappresentato dalle produzioni con riconoscimento IGT.

Una quota consistente della produzione italiana viene esportata. Negli ultimi anni si sta assistendo a un incremento dei volumi grazie a una riduzione dei prezzi medi. In questo rinnovato contesto competitivo si è assistito a un mutamento delle strategie delle imprese che vi operano; alla

luce di tali mutamenti il profilo delle imprese del vino risulta eterogeneo ed è possibile immaginare uno scenario globale che graviti intorno a tre tipologie di gruppi:

- le global company, attive in quasi tutti i segmenti del settore bevande;
- le grandi aziende vitivinicole nazionali che operano a livello internazionale e che continuano a concentrarsi sull'attività vinicola;
- le piccole imprese locali, focalizzate su strategie di nicchia.

L'industria vinicola italiana, negli ultimi anni, ha evidenziato carenze strutturali che ne minano la competitività. Questa considerazione è ancora più vera per il settore viticolo Campano, che si caratterizza per una elevata polverizzazione dell'offerta (Rossi, 2008). In questa ricerca sono emerse delle difficoltà per gli imprenditori Campani: molte imprese sono incapaci di realizzare un processo strategico adeguato al mutato contesto e, spesso, si tratta di un processo non formalizzato che ha riflessi negativi anche sulle performance.

## 2. Analisi della letteratura

La competitività dei sistemi vitivinicoli regionali e l'analisi delle scelte strategiche messe in atto dalle PMI del comparto ha attirato, negli ultimi anni, l'attenzione di molti ricercatori.

Fra queste assumono rilevanza le ricerche sulle imprese vinicole del c.d. Nuovo Mondo. Bamberly e Wickramasekara (2012) hanno condotto una ricerca sulle strategie adottate dalle imprese vinicole del Queensland (Australia) sia in ambito nazionale che internazionale. Lo studio, di tipo quantitativo, ha interessato tutte le imprese vinicole della regione (101) e ha evidenziato l'importanza di una corretta formulazione strategica nelle differenti fasi dei processi di espansione internazionale: <<For the international sector, additional strategies included targeting familiar, psychically-close and niche markets in the initial stages of exporting, as well as taking advantage of firm-specific strengths and managerial competencies>> Bamberly e Wickramasekara, 2012:302).

Fra gli studi sulle imprese del Nuovo Mondo di particolare interesse risulta essere quello di Alonso (2010). Il lavoro si propone di analizzare le strategie di internazionalizzazione delle PMI neozelandesi. L'indagine condotta su 82 PMI vitivinicole della Nuova Zelanda si è soffermata sui processi strategici volti al conseguimento di un vantaggio competitivo sui mercati internazionali. Anche in questo caso viene evidenziata l'importanza della creazione di network per facilitare strategie di internazionalizzazione. Alonso (2010) concorda con le conclusioni di Visser e Langen (2006) che in uno studio sulle imprese vinicole Cilene enfatizzavano l'importanza delle collaborazioni: <<The evidence also shows that the industry's suc-

cess in world markets is stimulating cooperation between firms and other actors in areas where the industry needs to improve: marketing and promotion, internationalization, innovation and training>> (Visser e Langen, 2006: 177).

Il tema del processo strategico e delle strategie adottate dalle imprese vitivinicole di ridotte dimensioni è stato affrontato anche da Couderc e Marchini (2011). Gli autori realizzano uno studio comparativo fra due cooperative italiane e due francesi, soffermandosi sull'analisi della governance e delle performance di queste aziende. L'obiettivo del loro studio è duplice: <<On one hand, the study will analyse the presence of similarities between the characteristics of the two groups of companies which were founded in the same period within a similar legal framework; on the other, it will study the presence of links between the strategic policy of the companies and their structural, governance and performance characteristics>>. Gli autori individuano come principale elemento di differenziazione la modalità di vendita: vino sfuso o vino confezionato.

Un altro interessante studio sulle cooperative è quello di Maietta e Sena (2010). Gli autori soffermano la loro attenzione su aspetti di natura finanziaria. La domanda di partenza del lavoro è <<How do increasing financial constraints affect the technical efficiency of producers' cooperatives?>> (Maietta e Sena, 2010: 21). Lo studio, condotto su 103 imprese ha avuto ad oggetto ben cinque anni, con un numero di osservazione pari a 413: <<So, the final number of observations over the five years is now 413. According to their legal status, 63 firms (corresponding to 250 observations over the whole time period) are cooperatives, while 40 firms (corresponding to 163 observations) are conventional firms>> (Maietta e Sena, 2010: 28). L'analisi condotta porta alla conferma dell'ipotesi iniziale ovvero che l'aumento della pressione finanziaria, soprattutto in periodi di crisi, può influenzare positivamente l'efficienza delle cooperative.

L'effetto della crisi e le risposte strategiche dei produttori vinicoli rappresenta l'oggetto di analisi del lavoro di Duquesnois et al., 2010. L'obiettivo dichiarato è quello di analizzare le strategie competitive adottate dalle imprese vitivinicole francesi in un contesto di crisi economico-finanziaria. L'analisi condotta ha individuato alcune tendenze interessanti rispetto alle strategie adottate dai produttori di vino durante la crisi. Gli autori, infatti, evidenziano che le imprese con minore esperienza si orientano verso strategie che combinano elementi strategici di differenziazione e di nicchia: «The strategic choice of firms is influenced by their experience; many less experienced firms prefer to adopt a differentiation strategy or a combination of the "niche+differentiation" strategies»(Duquesnois et al., 2010: 251).

Il tema della competitività delle imprese vitivinicole del Vecchio Continente nel nuovo contesto competitivo è stato oggetto di analisi da parte di Pesme et al. (2010). Gli autori si sono soffermati su una specifica regione

francese, la Bordeaux-Aquitaine, analizzando processi di concentrazione fra imprese della regione. Il risultato di queste operazioni di natura strategica è stato un rafforzamento competitivo. Infatti il lavoro <<prove that a number of collaborative approaches have been adopted in the region. It highlights the fact that these players are now more willing to respond to the conditions of a new competitive environment, and consequently to consider new strategic approaches>> (Pesme et al.,2010: 308). La collaborazione fra le imprese vinicole di un territorio e il suo impatto sulla competitività sono i temi di indagine di un'altra ricerca condotta in un contesto regionale (Rossi, 2010). Lo studio evidenzia l'assenza di processi di collaborazione fra le imprese vinicole della Regione Campania: «Attualmente, infatti, il sistema vinicolo risente di talune criticità che risiedono proprio nell'eccessiva frammentazione dell'offerta, nel basso livello di collaborazione fra imprese e nell'assenza di legami forti con il settore turistico e con altri comparti del settore agricolo regionale che, a lungo andare, potrebbero comprometterne i processi evolutivi» (Rossi, 2010: 75).

### 3. Metodologia

Come visto nella sezione precedente il tema della competitività delle imprese vitivinicole di ridotte dimensioni e delle scelte strategiche poste in essere da queste imprese è stato oggetto di differenti studi sia a livello nazionale che internazionale. La letteratura internazionale ha preferito soffermare l'attenzione non sui macrosistemi nazionali ma su sistemi di dimensioni più contenute (solitamente regionali) che presentano una spiccata vocazione vitivinicola. Il presente studio, di tipo esplicativo, si pone come finalità l'analisi delle scelte strategiche e delle conseguenti performance finanziarie delle PMI vitivinicole della Regione Campania.

#### *Obiettivi e domande di ricerca*

La crescente competitività a livello internazionale enfatizza l'importanza di un corretto processo strategico da parte delle imprese. Harrison sostiene che la gestione strategica "is a process through which organizations analyze and learn from their internal and external environments, establish strategic direction, and implement those strategies, all in effort to satisfy key stakeholders" (Harrison, 2003: 4)<sup>1</sup>. Successivamente alla formulazione e implementazione delle strategie, risulta fondamentale sviluppare un sistema di controllo sulla corretta applicazione delle stesse.

<sup>1</sup> Un processo attraverso il quale le organizzazioni analizzano l'ambiente (interno ed esterno), stabiliscono le direttive strategiche e implementano queste strategie, tutto ciò con l'obiettivo di soddisfare i principali stakeholder

Partendo da queste premesse, il lavoro si pone come una ricerca esplicativa, cercando di dare una spiegazione delle dinamiche che stanno caratterizzando il settore vitivinicolo della Regione Campania. Lo studio, infatti, ha come finalità la valutazione delle scelte strategiche delle principali aziende che operano nel comparto vitivinicolo Campano, attraverso l'analisi dei processi decisionali e delle performance conseguite. Il lavoro si concentra sulle strategie competitive perché l'industria regionale si caratterizza per la presenza di PMI, mono-prodotto, in cui non sempre esiste una netta distinzione fra strategie a livello corporate e strategia a livello business.

In questo lavoro l'analisi strategica delle imprese vitivinicole Campane è accompagnata da una analisi sulle performance e sulla struttura finanziaria. Dall'articolo seminale di Modigliani e Miller (1958), i ricercatori hanno cercato di spiegare i processi di scelta della struttura finanziaria delle imprese. L'interesse verso il tema si giustifica col fatto che se fosse possibile individuare un'ottimale struttura finanziaria una impresa potrebbe massimizzare il suo valore mantenendo quel mix di risorse.

Sulla base di queste premesse sono state definite le seguenti domande di ricerca:

1. quali sono le criticità del sistema vitivinicolo campano?
2. quali sono le strategie adottate e le performance conseguite dalle aziende regionali?
3. qual è la struttura finanziaria delle imprese vinicole Campane?
4. quali azioni strategiche possono essere realizzate per poter competere con le più grandi realtà aziendali nazionali ed internazionali?

La risposta alle *research questions* ha comportato:

- l'analisi strategica del settore,
- l'individuazione delle performance delle principali aziende italiane e internazionali,
- l'analisi e valutazione delle performance e della struttura finanziaria delle imprese Campane,
- l'identificazione dei fattori di criticità delle aziende vinicole regionali.

### *L'analisi delle performance*

Diversi studi in campo aziendale riconoscono l'esistenza di molti indicatori di performance quali la quota di mercato, la crescita del fatturato, la profittabilità, la soddisfazione del cliente (Hitt et al., 1998; Lumpkin e Dess, 1996). La scelta degli indicatori risente anche delle caratteristiche delle imprese oggetto di analisi, infatti: <<when a researcher is studying manufacturing firms, which tend to be capital intensive, then assets may be an appropriate concept for growth. When a researcher is studying service organizations, which tend to be more labor intensive, then employees maybe

an appropriate concept for growth>> (Weinzimmer et al., 1998: 252).

Per tali motivazioni, in questo lavoro il processo di decisione strategica è analizzato considerando tre indicatori:

- a) tasso di crescita del fatturato, in un ambiente competitivo in rapido cambiamento le imprese spesso hanno la necessità di crescere velocemente per cercare di sopravvivere (Mayer e Alexander, 1991) e uno dei metodi per realizzare una crescita rapida è l'attuazione di processi acquisitivi. Spesso il miglior accordo con un concorrente, reale o potenziale, è la sua acquisizione;
- b) profittabilità, è correlata all'efficienza gestionale che potrebbe essere migliorata con sistemi di incentivi (*stock option* o altre remunerazioni legate al valore azionario). Una eccessiva enfasi su tali strumenti potrebbe distrarre l'attenzione sulle performance di breve periodo (Mayer e Alexander, 1991) e potrebbero essere più elevati nelle PMI, perché il rapporto fra management e imprenditore è più personale (DeAngelo et al., 1984);
- c) leverage, la difficoltà delle PMI nel reperimento di capitale, porta queste imprese ad avere una struttura finanziaria sbilanciata verso l'indebitamento (Rondi et al. 1994; Pagano et al., 1998). Nei periodi di crescita – o di espansione del business – le PMI estendono la loro capacità di indebitamento al limite.

### *Strumenti della ricerca*

La ricerca è classificabile come una *ricerca esplicativa* (Bailey, 2006) poiché ha come obiettivo quello di analizzare il processo di formulazione strategica, le performance e la struttura finanziaria della imprese vitivinicole Campane e di spiegare le ragioni del successo/insuccesso delle scelte di natura strategica e finanziaria.

In primo luogo si è proceduto alla raccolta e analisi dei dati secondari, acquisiti dalle banche dati AIDA (Bureau Van Dijk), Mediobanca, ISTAT e Regione Campania. I dati così acquisiti hanno contribuito a definire il contesto della ricerca: numero di imprese, dimensione media, numero di addetti, struttura finanziaria.

I dati primari sono stati raccolti, essenzialmente, attraverso due strumenti:

- l'inchiesta;
- i casi aziendali.

Questo studio, infatti, utilizza sia metodi qualitativi sia metodi quantitativi. In particolare, l'analisi quantitativa, mono e bi-variabile, ha permesso la trasformazione delle informazioni in variabili. L'analisi qualitativa è un'analisi dei contenuti, realizzata attraverso la documentazione acquisita sul campo e organizzata con criteri tematici legati alle ipotesi iniziali di ricerca.

L'inchiesta è stata condotta sull'intera popolazione delle 180 aziende aventi un orientamento commerciale<sup>2</sup>. Ogni azienda è stata raggiunta telefonicamente, tramite fax o email e questo ha permesso di contattare, almeno una volta, tutte le imprese appartenenti alla popolazione. Il grado di risposta è stato del 30%, avendo coinvolto ben 54 aziende. L'indagine ha avuto luogo nel secondo semestre del 2008.

I casi aziendali hanno interessato le imprese che hanno realizzato le migliori performance, conseguentemente al corretto processo di formulazione strategica. Questa seconda parte della ricerca è stata condotta fra la fine del 2008 e i primi tre mesi del 2009.

Il duplice livello di analisi – singola impresa e campione – ha consentito di trarre indicazioni valide per le singole realtà imprenditoriali e per interventi di rilancio più ampi nel contesto territoriale.

Sono state, infine, elaborate delle ipotesi di innovazione coerenti con la situazione attuale, che possano portare le aziende a realizzare dei processi di sviluppo congruenti con le risorse disponibili.

#### *Limitazione della ricerca*

Questa ricerca è da considerarsi una parte, preliminare, di un processo di ricerca più ampio e che troverà compimento nell'analisi del sistema agricolo regionale di cui il sistema vitivinicolo è solo una parte, sebbene rilevante. Le conclusioni dello studio non possono considerarsi definitive, ma possono essere considerate un interessante punto di partenza per le ricerche future. Da un punto di vista statistico le principali limitazioni sono da ricercarsi nel fatto che:

- il campione di imprese non è completamente conforme ai criteri di rappresentatività statistica,
- il campione di aziende potrebbe essere esteso sia numericamente, ma anche geograficamente (ad esempio, ricomprendere anche le imprese di altre regioni del Sud Italia),
- l'analisi delle performance aziendali sarebbe più rilevante se realizzata su più anni.

---

<sup>2</sup>L'orientamento commerciale è stato misurato sulla base di due parametri: il quantitativo di produzione, non inferiore ai 100 hl, e la commercializzazione del vino con marchio proprio

#### 4. L'analisi su dati secondari

Al fine di verificare la competizione esistente all'interno del settore, risulta utile determinarne il livello di attrattività, analizzando le performance delle principali società vinicole internazionali e nazionali. Molto utili sono i dati dell'Indagine sul settore viticolo realizzato da Mediobanca<sup>3</sup>.

##### *L'attrattività settoriale*

Il fondamento della strategia è la concorrenza: le mosse di un concorrente inducono delle reazioni negli altri competitori e, pertanto, è necessario tenerne conto prima di prendere delle decisioni. La premessa di base dell'analisi settoriale è che il livello di redditività non è un incidente storico o il risultato di influenze specifiche a livello settoriale, ma è determinato dalle caratteristiche della struttura settoriale. Secondo Porter (1988) l'attrattività di un settore, viene determinata dalla redditività che le imprese possono conseguire all'interno dello stesso; questa viene stabilita, di solito, tenendo conto della redditività del capitale investito (Grant, 1994). Un settore esercita un ruolo di catalizzatore nei confronti delle imprese quando c'è la possibilità di conseguire un ROI superiore al costo del capitale. Il settore vitivinicolo italiano presenta un buon tasso di redditività del capitale investito (6,3%) inferiore, però, a quello delle società del settore bevande (9,2%) e al valore medio delle principali società italiane industriali (13,0%) (Mediobanca, 2009). Questo divario così netto può essere spiegato per l'ipercompetizione che sta caratterizzando il settore. Considerando, inoltre, l'effetto delle barriere all'entrata e all'uscita è possibile determinare il grado di pressione competitiva al suo interno. Tali barriere sono meccanismi differenti che presentano delle correlazioni: la presenza congiunta dà luogo a diverse combinazioni di rischio/redditività (Figura 2).

Fig. 2 - I fattori strutturali determinanti della pressione competitiva

	Barriere all'uscita		
	Basse	Elevate	
Barriere all'entrata	Basse	Redditività bassa e stabile	<b>Redditività bassa e rischiosa</b>
	Elevate	Redditività alta e stabile	Redditività alta e rischiosa

Fonte: Porter, 1988

<sup>3</sup> Mediobanca realizza, dal 2000, un'indagine annuale sulle principali società vinicole italiane che ha lo scopo di metterne in evidenza le principali tendenze gestionali e patrimoniali. Lo studio si riferisce ad aziende specializzate, spesso operanti su più regioni. Per garantire una omogeneità dei dati – sia secondari che primari – sono stati considerati i risultati della survey del 2009, riportante dati 2007.



Il settore in esame presenta una situazione di redditività bassa e rischiosa dovuta alle basse barriere all'entrata (si pensi all'ingresso dei produttori del nuovo mondo) che non proteggono le imprese presenti e che garantiscono, in tal modo, una redditività soddisfacente ma non alta, e alle elevate barriere all'uscita che non consentendo facili disinvestimenti (l'industria vinicola richiede investimenti specifici con conseguenti difficoltà di dismissione), non permettono l'eliminazione dei produttori marginali.

### *Le principali società vinicole internazionali quotate*

L'indagine Mediobanca sulle principali società vinicole quotate, ha preso in esame i conti aggregati di un panel costituito da nove gruppi con un fatturato superiore ai 200 milioni di euro (Tabella 1). Per il 2007 l'aggregato ha evidenziato un volume d'affari di 7,7 miliardi di euro (-10,3% rispetto al 2006). La perdita di circa 0,9 milioni di euro è attribuibile alla Constellation Brands che ha deconsolidato nel 2007 alcune attività con vendite pari a complessivi 1,3 miliardi di euro. Al netto di questo effetto il fatturato delle altre otto aziende componenti il panel risulterebbe aumentato del 4,5%. La prima considerazione che ne consegue è che, nel 2007, tutte le società hanno incrementato i propri ricavi, anche se la dinamica aggregata del fatturato media tendenze divergenti. Il dinamismo della Yantai (+36%) è dovuto soprattutto alla forte espansione della domanda interna, quello della Concha y Toro (+23,3%) è dovuta in particolare alle esportazioni. Questo dato permette di capire come all'interno del campione esistano differenti impostazioni strategiche, tutte di successo. Il perseguimento di un vantaggio competitivo sostenibile, pertanto, è legato alla capacità di analisi delle tendenze di mercato e delle opportunità presenti nel nuovo contesto competitivo.

*Tab. 1 - Elenco delle imprese vinicole internazionali quotate*

<i>Società</i>	<i>Paese</i>	<i>Data di chiusura del bilancio considerato</i>	<i>Fatturato (in € '000)</i>	<i>Vino in % del fatturato</i>	<i>Export in % del fatturato</i>
Foster's Group	Australia	30 giugno 2007	2.718.864	51,5	(1)36,8
Constellation Brands	USA	28 febbraio 2008	2.563.005	89,0	46,2
Distell Group	Sudafrica	30 giugno 2007	621.273	n.d.	18,9
Vina Concha y Toro	Cile	31 dicembre 2007	389.874	100,0	80,5
Boizel Chanoine Champagne	Francia	31 dicembre 2007	359.420	100,0	39,0
Vrnaken Pommery	Francia	31 dicembre 2007	286.830	100,0	43,7

Sektkelleri Schloss	Germania	30 giugno 2007	281.327	79,9	61,3
Yanatai Changyu Pionner Wine	Cina	31 dicembre 2007	253.912	78,8	<10
Laurent Terrier	Francia	31marzo 2008	249.430	100,0	67,2
TOTALE			7.723.935	69,8	42,0
<i>Non comprende Asia e Pacifico, considerati home country</i>					

Fonte: Mediobanca, 2009

Tutte le società hanno chiuso in utile, ad eccezione della Costellation che ha chiuso con una perdita di 417 milioni di euro. L'utile netto sui ricavi si è attestato al 5,9% con forti differenze fra le prime due società Yantai (23,3%) e Foster's (21,2%) e le altre. Il ROE medio è stato pari al 7,5%, valore che sconta alcune differenze all'interno del panel. Le società con una redditività del capitale proprio più elevato sono state la Foster's (21%), la Yantai (19%), la Distell (17%) e Concha y Toro (14,3%).

Una delle principali caratteristiche delle nove aziende del panel è la loro patrimonializzazione. Il capitale netto, infatti, è risultato essere inferiore alla consistenza dei debiti finanziari e il rapporto tra capitale netto e debiti finanziari si è attestato all'88,9%. Si tratta di un valore abbastanza basso, soprattutto se confrontato con le maggiori multinazionali mondiali operanti nel *food & drinks* che, nel 2007, presentavano una patrimonializzazione pari al 155,3%.

#### *Le principali società vinicole italiane*

Le metodologie di rilevazione dell'ISTAT e la particolare struttura della filiera vinicola nazionale non consentono di avere dati precisi sulla consistenza delle aziende che vinificano in Italia<sup>4</sup>. Dati interessanti, però, emergono dalla lettura del Rapporto Vino di Mediobanca. L'indagine condotta sulle 97 principali società italiane del settore<sup>5</sup>, rappresentative del 48% del valore della produzione nazionale e del 53% dell'export, evidenzia una serie di dati strettamente connessi tra loro.

Il primo indicatore importante è quello del fatturato medio che nel 2007 è stato di 41,6 milioni di euro. La redditività operativa è stata in diminuzione rispetto al massimo del 2006: il ROI si è attestato, per l'anno 2007, al 6,3% (-0,7 punti rispetto al 2006), mentre il ROE è diminuito dal 6% al 4,1%. L'andamento di questi indici è determinato dalle dinamiche dei costi operativi e dalla tassazione: il ROI ha subito il decremento dei margini ed è stato penalizzato anche dal nuovo aumento del capitale investito, spinto

<sup>4</sup> Le rilevazioni considerano solo le imprese che fabbricano vino da uve non di produzione propria, escludendo, quindi, un'enorme fetta dell'industria enologica.

<sup>5</sup> Si tratta di tutte le aziende italiane che fatturano più di 20 milioni di euro.

da consistenti investimenti tecnici; il ROE è stato ridimensionato dai maggiori costi del personale ed oneri finanziari e dalla più elevata incidenza delle imposte (Mediobanca, 2009: 5-6). Il dettaglio delle società per assetto proprietario evidenzia la minore redditività (in termini di ROE) delle cooperative e delle società a controllo estero. Le prime mancano di alcune fasi produttive a monte della filiera, mentre le seconde hanno una limitata operatività commerciale configurandosi come fornitori di reti commerciali estere controllate dalle case madri. La struttura finanziaria appare disomogenea; poiché i mezzi propri si legano principalmente agli immobilizzi tipici delle fasi a monte della filiera, le cooperative sono relativamente meno patrimonializzate (debiti finanziari pari al 62,9% del capitale investito), mentre le aziende a controllo estero risultano meno indebitate (31,3%). Nel 2007 la performance delle società vinicole è stata meno soddisfacente sia delle società del settore bevande (-2,9% per il ROI e -3,8% per il ROE) che delle industriali in generale (-6,7% per il ROI e -10% per il ROE). Entrambi i confronti risentono di una maggiore incidenza della componente fiscale relativamente al ROE e il più basso indice di turnover per il ROI.

Le 97 società contabilizzavano a fine 2007 un capitale investito di circa 4,4 miliardi di euro, ma rappresentavano solo una parte dell'intero universo. L'industria enologica nazionale, infatti, si caratterizza per l'esistenza di tante piccole aziende che conferiscono alle cantine sociali o che, pur spingendosi in un'ottica di filiera corta, hanno dimensioni ridotte per entrare nei circuiti della distribuzione moderna o per operare sui mercati internazionali. Esistono poi le cantine sociali, i consorzi di secondo grado e, infine, i grandi gruppi come GIV, Caviro e Campari. Il rapporto con i mercati finanziari è trascurabile: solo 6 delle società considerate sono interessate alla Borsa, ma in modo indiretto, attraverso la quotazione della società controllante che in cinque casi corrisponde ad un grande ente finanziario (i gruppi assicurativi Allianz, Generali e Fondiaria-Sai e la Banca MPS).

Tra i principali attori dell'industria enologica nazionale, un ruolo preponderante lo assumono quattro cooperative (Tabella 2) che realizzano un fatturato tra i 142 e i 288 milioni di euro.

*Tab. 2 - Le prime cinque società vinicole italiane per fatturato (2008)*

Società	Sede	Fatturato 2008 (milioni di euro)	Azionariato
GIV - Gruppo Italiano Vini	Calmasino (VR)	288,0	Cooperativa
CAVIRO	Faenza (RA)	281,3	Cooperativa
CAVIT (*)	Ravina (TN)	154,8	Cooperativa
Mezzacorona (*)	Mezzacorona (TN)	142,5	Cooperativa
P. Antinori	Firenze	138,3	Familiare

(\*) Esercizio chiuso al 31 maggio per Cavit e al 31 agosto per Mezzacorona

Fonte:elaborazioni da Mediobanca, 2009

In merito alla struttura finanziaria delle imprese emerge che le società cooperative (26 nel campione) mostrano una incidenza dei debiti sul patrimonio pari al 169,2%, notevolmente superiore rispetto a quello delle società di capitali a controllo domestico (66) che hanno una incidenza dei debiti del 70,7%. Questo dato mette in evidenza una tendenza opposta a quella che ci si potrebbe attendere, dato che le imprese che possiedono i maggiori immobilizzi sono le meno indebitate.

La logica conclusione è che, a prescindere dalle tendenze generali, la specializzazione e la flessibilità delle singole aziende consentono ad imprenditori particolarmente innovativi di ottenere tassi di rendimento importanti indipendentemente dalla grandezza (Mediobanca, 2009: 8). Il successo pertanto non è legato alla grandezza in termini dimensionali ma alla capacità degli imprenditori di riuscire a rinvenire, in un settore maturo, opportunità di mercato inesplorate, approntando strategie che sappiano valorizzare le tipicità italiane riuscendo a combinarle col nuovo gusto internazionale.

### *Il comparto vitivinicolo in Campania*

La Campania è una regione con una tradizione enologica antica: è uno dei primi centri di insediamento e di coltivazione della vite. La zona più vocata è la provincia di Avellino, ma la provincia di Benevento dispone delle culture a vite più estese con 11.226 ettari (ISTAT, 2005). La struttura produttiva campana è costituita da poco meno di 2.000 impianti di trasformazione, il 90% dei quali si concentrano nelle province di Avellino e Benevento (Pomarici et al., 2006)<sup>6</sup>. Le imprese, di tipo artigianale (produzione tra i 100 e i 500 ettolitri) sono circa 370 (9% del totale), mentre le cantine medio-grandi (produzione maggiore di 500 ettolitri) sono solo 140 (7%) (Pomarici et al., 2006). Le cantine artigianali sono di tipo agricolo; tra quelle medio-grandi, le agricole sono il 61%, le industriali il 35% e le cantine sociali il 4%. Il Sannio accoglie quattro delle sei cantine sociali regionali, le altre due cantine sono localizzate una in Irpinia e l'altra nel Salernitano. Delle 325 aziende con un orientamento commerciale<sup>7</sup>, una frazione importante cede il vino a imprese con maggiori capacità mercantili. Si tratta, però, di un fenomeno in contrazione: le aziende Campane che agiscono sul mercato con un proprio marchio sono 236, con una crescita del 34,09% tra il 2003<sup>8</sup> ed il 2006, sintomo di una situazione dinamica e in evoluzione (Pignataro, 2006). La distribuzione territoriale delle aziende con marchio proprio vede

---

<sup>6</sup> Gli impianti che realizzano una produzione destinata prevalentemente all'autoconsumo, con una capacità produttiva inferiore ai 100 ettolitri, rappresentano la stragrande maggioranza delle imprese di trasformazione (84% del totale).

<sup>7</sup> Si considerano tali le aziende che hanno una produzione superiore ai 100 ettolitri.

<sup>8</sup> Nel 2003 le aziende con marchio proprio erano state valutate in numero di 176.

in testa la provincia di Avellino (28%), seguita da Napoli (25%), Benevento (23%), Caserta (14%) e Salerno (10%)<sup>9</sup>. La classifica regionale per capacità produttiva vede ai primi cinque posti quattro cooperative, tre sono ubicate in provincia di Benevento (Tabella 3). Questa provincia si distingue per una struttura caratterizzata dalla presenza delle tre cooperative con maggiore capacità produttiva (pari al 40% dell'offerta); la provincia di Avellino si caratterizza per la presenza delle tre maggiori imprese private per fatturato.

*Tab. 3 - Imprese Campane con maggiore capacità produttiva*

<b>Azienda</b>	<b>Localizzazione</b>	<b>Tipo di impresa</b>
La Guardiense e Janare	Guardia Sanframondi (BN)	Cooperativa
Cantina Sociale di Solopaca	Solopaca (BN)	Cooperativa
Vinicola del Sannio	Castelvenere (BN)	Privata
Cantina del Taburno	Foglianise (BN)	Cooperativa
Val Calore	Castel San Lorenzo (SA)	Cooperativa
Matilde Zasso	Pozzuoli (NA)	Privata
Feudi di San Gregorio	Sorbo Serpico (AV)	Privata
Mastroberardino	Atripalda (AV)	Privata
La Vinicola del Titerno	Massa di Faicchio (BN)	Privata
Grotta del Sole	Quarto (NA)	Privata

*Fonte: Elaborazione da Pomarici et al., 2006*

## **5. I principali risultati dell'indagine empirica**

L'indagine è stata condotta su una popolazione di 180 aziende, comprendenti tutte le imprese che rispettano due condizioni:

- commercializzano con marchio proprio,
- hanno una capacità produttiva superiore ai 100 ettolitri.

Tutte le aziende hanno avuto possibilità di partecipare all'indagine poiché sono state contattate direttamente attraverso almeno uno strumento fra telefono, fax e/o email. Il questionario – costituito da dodici domande a risposta chiusa – è stato compilato dal 30% della popolazione. Per poter coinvolgere un così ampio numero di aziende, l'indagine è stata realizzata nell'arco di 6 mesi – fra il luglio e il dicembre del 2008. All'indagine di tipo quantitativo, è seguita una indagine di natura qualitativa condotta con la realizzazione di interviste semi-strutturate. Tali interviste sono state con-

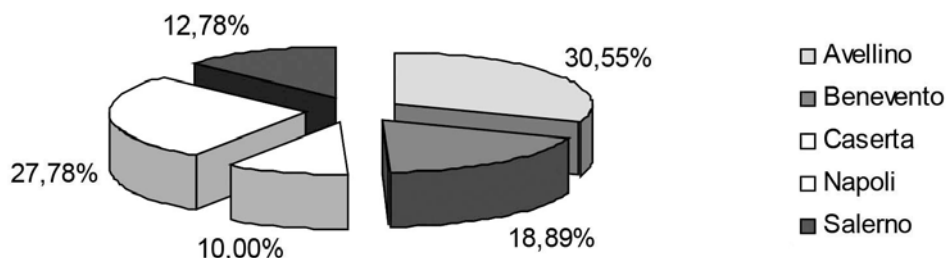
---

<sup>9</sup> La gran parte di queste imprese ha una produzione compresa tra le 100.000 e 1.000.000 di bottiglie. Le aziende che realizzano una produzione superiore sono in numero molto contenuto (Pomarici et al., 2006).

dotte su quelle imprese che hanno realizzato le migliori performance e presentavano una struttura finanziaria più equilibrata. Questa seconda parte della ricerca – che ha portato all’elaborazione di casi aziendali, utili come benchmark – è stata condotta in un periodo successivo, più specificamente fra la fine del 2008 e i primi tre mesi del 2009.

Il primo dato che emerge dall’analisi è che la popolazione è costituita soprattutto da imprese di produzione (94,44%); pochissime sono le strutture di sola trasformazione (5,56%). Dalla distribuzione territoriale emerge una prevalenza delle imprese irpine, seguite dalle partenopee, dalle sannite, dalle salernitane e dalle casertane (Figura 2).

Fig. 2 - Distribuzione territoriale delle imprese della popolazione



Fonte: Elaborazione da portale del vino della regione Campania

La provincia di Avellino è quella che presenta il maggior numero di strutture di trasformazione (60%), seguita dalla provincia di Napoli (30%) e da quella di Benevento (10%). All’interno della popolazione né la provincia di Caserta né quella di Salerno presentano imprese di trasformazione.

Questo semplice dato evidenzia una delle prime caratteristiche del settore viticolo regionale, ovvero la forte integrazione con il settore primario (Rossi, 2008). La quasi totalità delle aziende, infatti, possiede ettari di proprietà nei quali vengono coltivate uve che quasi mai sono sufficienti alla realizzazione dell’intera produzione<sup>10</sup>.

L’indagine empirica ha avuto ad oggetto il 30% delle imprese della popolazione<sup>11</sup>. Per quanto attiene alla forma giuridica delle imprese va evidenziato che la maggioranza delle imprese che hanno aderito all’indagine rientra tra le società di capitali (48,15%), seguono le ditte individuali (25,92%), le società di persone (14,82%) e, infine, le cooperative (11,11%).

<sup>10</sup> Almeno il 90% delle strutture di trasformazione ha un collegamento stabile con la produzione viticola, ma la stragrande maggioranza (85%) è collegato con un vigneto inferiore ai 5 ettari (Pomarici, 2006).

<sup>11</sup> Alla ricerca hanno partecipato, complessivamente, 54 aziende.

### *Analisi delle performance e della struttura finanziaria*

Una delle prime indicazioni emerse dall'indagine è la ridottissima dimensione delle imprese del comparto. Il 70,37% delle imprese intervistate presenta un fatturato inferiore ad un milione di euro. Le ridotte dimensioni aziendali trovano conferma anche nel numero di dipendenti che, nel 79,63% dei casi risulta essere inferiore alle 10 unità. Dai dati per provincia emerge che le province di Caserta, Salerno e Napoli presentano il maggior numero di microimprese<sup>12</sup>. Sono invece la provincia irpina e quella sannita a far registrare la presenza di aziende di maggiori dimensioni, confermando il dato di una maggiore vocazione vinicola (Rossi, 2008).

Una conferma delle ridotte dimensioni aziendali si evince anche dal patrimonio netto delle imprese appartenenti al campione. Considerando i dati di bilancio del 2006, infatti, risulta che il patrimonio netto medio supera di poco i 433.000 euro, con forti differenze all'interno delle imprese del campione (si va da un minimo di poche migliaia di euro a un massimo di circa 11.000.000 di euro). I dati del 2007, però, evidenziano una crescita della patrimonializzazione: il patrimonio netto medio è salito a 534.000 euro. Nonostante una crescita del +23,33%, i mezzi propri restano esigui rispetto all'attività aziendale. Quello che emerge, in particolare, è il basso ammontare dal capitale sociale che, in molti casi, si ferma alla soglia minima legale. Le imprese Campane, infatti, si presentano sottocapitalizzate, dato questo in linea con l'intero sistema imprenditoriale italiano, ma molto preoccupante se letto in combinazione con gli investimenti realizzati dalle imprese. Questi, infatti, vengono coperti con un eccessivo ricorso al debito. La scarsa patrimonializzazione, nel lungo termine, potrà influenzare i processi di crescita delle aziende: un patrimonio esiguo potrebbe portare le imprese della regione a divenir preda dei grandi gruppi internazionali, interessati a piccole aziende di qualità.

Scomponendo i dati per provincia si notano poche differenze fra le diverse zone della regione. Solo nell'avellinese la patrimonializzazione media risulta essere superiore ai 600.000 euro. Il dato risente positivamente della presenza nel campione delle tre più grandi aziende del settore (per fatturato) a livello regionale. Queste hanno un patrimonio che si avvicina ai valori delle grandi aziende nazionali, confermando l'esistenza sul territorio di importanti produttori di respiro internazionale.

Da questi dati discendono le seguenti considerazioni preliminari: il sistema vitivinicolo campano è basato, al di là di poche eccezioni, su microimprese incapaci di avere un atteggiamento pro-attivo nei confronti dell'ambiente. Le aziende vinicole Campane, inoltre, sono imprese a carat-

---

<sup>12</sup> Imprese con meno di 10 dipendenti ed un fatturato annuo inferiore ai 2 milioni di Euro.

tere familiare, legate al territorio e alle tradizioni e ciò ha influenza anche sui processi di elaborazione delle decisioni e sulle strategie aziendali.

Dall'indagine è emerso che la gran parte delle aziende vitivinicole regionali dichiara di perseguire strategie di differenziazione (59,26%), una parte minore (25,93%) si prefigge strategie di focalizzazione ed una parte residuale sceglie strategie di leadership di costo (14,81%). Quanto effettivamente vengano realizzate tali strategie, non è facile stabilirlo: a volte, sembra più una affermazione di principio, che l'espressione di un comportamento imprenditoriale realmente attuato. Molto spesso gli imprenditori sono incapaci di verbalizzare gli elementi chiave della loro strategia competitiva. Accade spesso che si fa confusione tra dimensione e strategia: si abusa del termine nicchia come sinonimo di piccolo. Frequentissimi, inoltre, sono i casi in cui in azienda non si procede ad una pianificazione strategica per iscritto (63% delle imprese), indice della scarsa attenzione al processo di formulazione delle strategie. Le poche aziende che programmano la strategia, non sempre la realizzano su più anni: solo il 20% di esse realizza una programmazione pluriennale.

In riferimento alla struttura organizzativa, emerge che il 74,07% delle imprese del campione si presenta con una "struttura semplice" (Mintzberg, 1983) caratterizzata da una architettura non elaborata, una presenza minima di unità organizzative, l'assenza di organi di staff, una rigida divisione del lavoro e dove il ricorso alla pianificazione è minimo. Esistono in particolare deficit organizzativi nella funzione commerciale dove si assiste a mancanze nelle attività con i mercati esteri<sup>13</sup>, ma le carenze più preoccupanti sono rinvenibili nelle scelte di natura finanziaria che vengono decise, nella gran parte delle imprese del campione (83,33%), da persone che non hanno una specifica formazione e che sono preposte ad altre attività, per lo più di natura amministrativa.

L'incrocio combinato di più variabili porta ad altre importanti considerazioni: ad una ragione sociale più evoluta corrisponde una forma organizzativa più complessa. E' inoltre possibile notare che alla maggiore complessità della forma organizzativa corrisponde sia una maggiore patrimonializzazione sia una maggiore formalizzazione del processo strategico. Ciò sta ad indicare che le imprese con un fatturato maggiore e con più addetti si caratterizzano per un patrimonio netto più elevato e sono più attente alle scelte strategiche, formulando un processo più articolato e maggiormente formalizzato. Tra quelle che realizzano una pianificazione scritta, infatti, oltre il 50% è costituito dalle imprese di maggiori dimensio-

---

<sup>13</sup> Non di rado le imprese operano senza avere delle strutture adeguate, ma affidandosi, molto spesso, alle competenze di singole persone che curano, contemporaneamente e nei limiti delle proprie possibilità, più mercati di sbocco, provvedendo all'individuazione del target, all'organizzazione di eventi e fiere, alle politiche promozionali, alle scelte delle politiche di prezzo e delle politiche commerciali, senza essere supportati da collaboratori capaci di coadiuvarli.



ni, indice che esiste una diretta corrispondenza fra la struttura organizzativa, il patrimonio netto e la formulazione del processo. Queste imprese, molto spesso, realizzano anche una pianificazione maggiormente strutturata: il 57,41% delle imprese che realizzano una pianificazione pluriennale è rappresentato da imprese che hanno una organizzazione maggiormente evoluta; il 28,57% di queste realizzano una pianificazione quinquennale che avviene ad opera di manager e trova maggiore esplicazione per tutti i livelli aziendali.

Per verificare il successo delle scelte strategiche è opportuno realizzare un'analisi delle performance aziendali. La correttezza delle scelte strategiche, infatti, ha dei riflessi anche sui principali indicatori di efficienza aziendale (Hitt et al., 1998; Lumpkin e Dess, 1996).

Il primo indicatore da considerare è quello del fatturato medio che, nel 2007, è risultato essere di poco superiore a 1,5 milioni di euro, in crescita di circa il 2% rispetto al 2006.

Interessanti considerazioni emergono dall'analisi dei dati per gruppi di imprese.

In merito alla variabile fatturato le società cooperative sono quelle che realizzano un fatturato medio maggiore, pari circa a 3,5 milioni di euro ma sono anche quelle che al loro interno presentano una maggiore uniformità. All'interno della categoria società di capitali (il 48,15% del campione) si rinvencono le due più grandi imprese del campione in termini di fatturato (rispettivamente 22 milioni di euro e 14,65 milioni di euro), ma il valore medio è di poco superiore ai 2,5 milioni.

#### *Analisi comparativa delle performance*

Dall'indagine empirica emerge che le imprese vinicole italiane hanno un tasso di crescita dei ricavi totali maggiore rispetto a quelle Campane. Questo dato risulta essere vero anche per le imprese internazionali. Le imprese internazionali, infatti, si caratterizzano per una riduzione del fatturato (-10,3%, dagli 8,6 mld di euro del 2006 ai 7,7 mld di euro del 2007), ma questa è interamente attribuibile a una sola azienda (la Constellation). Al netto di questo risultato, il fatturato medio aggregato cresce del 4,5%. Questo dato è in linea con i risultati di Mayer e Alexander (1991). Una plausibile motivazione di tale risultato è da ricercare sia nella migliore capacità finanziaria sia in un vantaggio di liquidità delle imprese di maggiori dimensioni (Capasso et al, 2007).

Analizzando il rendimento del capitale complessivamente impiegato (ROI) si nota un risultato medio pari al 4,13%, in crescita (+2,3%) rispetto al 2006, ma ancora lontano (di circa due punti percentuali) dalla redditività delle principali imprese vinicole italiane. In questo caso non si registrano forti scostamenti fra le quattro categorie di imprese. Il ROE è rimasto so-

stanzialmente stabile essendo passato dal 2,9% del 2006 al 3,1% del 2007. L'incremento di circa lo 0,2% ha portato ad un ulteriore avvicinamento della redditività del capitale proprio delle imprese del campione rispetto alle 97 imprese di maggiori dimensioni. La differenza attualmente è poco al di sotto dell'1%, rispetto alle principali imprese italiane, ma risulta essere ancora ben distante dai principali gruppi internazionali (che registrano un risultato maggiore del 4,6%). Il basso valore di questi indicatori è dovuto al basso tasso di rigiro del capitale per quanto riguarda il ROI e all'elevato impatto dei costi dell'indebitamento sul reddito netto per quanto attiene al ROE. L'esiguo reddito operativo, infatti, viene ulteriormente eroso dai costi del finanziamento andando ad incidere negativamente sul risultato reddituale finale. Il valore di questi indici se da un lato è indice di un processo di crescita della redditività aziendale, dall'altro sintetizza la debolezza strutturale del comparto vitivinicolo campano. Più nello specifico, se si disaggrega il dato medio è possibile evidenziare una buona redditività per le società di capitali, una redditività ridotta per le imprese cooperative (4,0% il ROI e 2,7% il ROE) e una bassissima redditività per le ditte individuali (rispettivamente 2,6% il ROI e 2,2% il ROE). La bassa redditività (ROE) delle cooperative, delle società di persone e delle ditte individuali trova due differenti ragioni. Le prime subiscono l'effetto della mancata integrazione a monte della filiera, mentre le altre due categorie hanno spesso una limitata operatività commerciale poiché le loro scelte sono soggette a quelle dei principali distributori sui mercati nazionali o a quelle degli importatori sui mercati internazionali; non di rado, infatti, si configurano come dei fornitori di reti commerciali.

L'analisi sulla profittabilità delle imprese vitivinicole Campane evidenzia che esistono differenze significative, in termini di ROI e ROE, fra queste e le imprese nazionali e internazionali, che realizzano una profittabilità maggiore. Anche questi risultati sono in linea con Mayer e Alexander (1991), ma sono in contrasto con quelli di Rondi et al. (1994).

Analizzando la struttura finanziaria è possibile notare per tutte le imprese del campione un eccessivo ricorso al debito e, in particolare, al debito bancario. L'indice di patrimonializzazione, infatti, è circa il 55%, con alcune piccole differenze all'interno dei quattro macrogruppi. In questo caso le imprese individuali e le società di persone presentano valori molto simili: l'indice di patrimonializzazione è pari al 51% per entrambe le categorie di imprese, seguite dalle cooperative con un valore del 56% e dalla società di capitali (61%). Al di là di piccole variazioni fra i gruppi, il dato che emerge con preoccupazione è l'eccessivo peso del debito. Sebbene il dato non si discosti eccessivamente dal valore delle imprese italiane, questo elemento desta preoccupazione perché il capitale di terzi è di gran lunga superiore ai mezzi propri e questo, alla lunga, avrà dei riflessi negativi anche sulle scelte di investimento.

L'analisi mostra che le PMI Campane usano la leva finanziaria in misura maggiore rispetto agli altri produttori vinicoli. Queste conclusioni trovano conferma nei risultati di Rondi et al. (1994) e di Pagano et al. (1998). Le imprese vitivinicole Campane sono piccolissime e per queste ragioni sono molte più esposte alle asimmetrie informative presenti sui mercati finanziari; per tale motivazione l'uso di una maggior quantità di debito può essere spiegata con la teoria dell'ordine di scelta di Myers e Majul (1984).

Passando all'analisi degli investimenti si è assistito, tra il 2006 e il 2007, ad un incremento marcato delle immobilizzazioni materiali (+18,5%) e molto meno netto di quelle immateriali (+1,93%). Questo dato è in linea con le principali imprese italiane del settore: sono poche, infatti, le imprese del settore che hanno investito in attività intangibili e rappresentano una piccolissima percentuale delle principali imprese leader di mercato. L'aumento delle immobilizzazioni, però, non ha interessato allo stesso modo tutte le aziende del campione, tanto che risulta essere meno evidente nelle cooperative che non controllano la fase a monte del processo di trasformazione e che, pertanto, hanno visto aumentare di poco l'attivo immobilizzato rispetto all'anno precedente (+2,7%).

## 6. Considerazioni conclusive e principali implicazioni manageriali

I risultati dell'indagine evidenziano la debolezza delle scelte strategiche di un'ampia parte delle imprese del campione (Tabella 4).

*Tab. 4 - Scheda di sintesi dei principali indicatori di performance - 2007*

	<b>Società vinicole internazionali</b>	<b>Società vinicole italiane</b>	<b>Imprese vinicole Campane</b>
<b>Tasso di crescita del fatturato</b>	4,5%	6,6%	2%
<b>ROI</b>	9,8%	6,3%	4,1%
<b>ROE</b>	7,5%	4,1%	3,1%
<b>Leverage</b>	88,9%	59%	55%

*Fonte: nostra elaborazione da AIDA*

In particolare per le imprese che ricorrono meno spesso ad una programmazione scritta, si pone il problema della effettiva implementazione delle strategie. Le imprese di ridottissime dimensioni risultano incapaci di portare avanti un processo di formulazione strategica, adeguato alle mutate esigenze del mercato. Anche le cooperative si trovano spesso in difficoltà nell'applicazione della migliore strategia per il nuovo contesto competitivo. Questo porta a capire che molto spesso le aziende tendono ad una ge-

stione strategica, ma distratte dalle difficoltà di un settore ipercompetitivo difficilmente riescono a discernere la differenza fra decisioni strategiche ed operative, confondendo il pensare strategico con l'agire operativo. In molte imprese il processo strategico non viene formalizzato, si ha una confusione nell'individuazione di una strategia di base, così come configurato da Porter (1988). Altre volte si assiste all'incapacità del proprietario-imprenditore di verbalizzare gli elementi chiave della strategia competitiva prescelta, il che porta a combinare elementi appartenenti a diverse strategie – ad esempio politiche di prezzo di penetrazione combinate a politiche distributive nella GDO – o alla confusione tra aspetti dimensionali e strategia (come già detto precedentemente il termine micro o piccolo viene considerato sinonimo di nicchia). Dal quadro generale, tuttavia, emergono anche delle realtà che sono riuscite a implementare strategie vincenti, così come dimostrato dalle performance (Tabella 5).

Tab. 5 - Le principali imprese vinicole Campane per performance

Impresa	Strategie competitive	Tasso di crescita delle vendite	ROI	Indicie di patrimonializzazione
Feudi di San Gregorio	Differenziazione	5,53%	4,60%	78,0%
Mastroberardino	Differenziazione	2,89%	7,57%	110,0%
Terredora	Nicchia	6,88%	6,05%	83,41%
Vinicola del Titerno	Nicchia	11,25%	4,27%	111,51%
Agricola del Monte	Nicchia	10,85%	5,25%	71,22%

Fonte: nostra elaborazione da AIDA

Nel processo di formulazione strategica, infatti, questi operatori sono riusciti a capire le tendenze del mercato, i mutamenti nei gusti dei consumatori e stanno cercando di proporsi in modo reattivo. Come per le imprese nazionali, anche in questo caso il successo non è tanto legato alle dimensioni aziendali quanto alla corretta formulazione del processo strategico.

Volendo sintetizzare quelle che sono le imprese di successo del settore in regione, si possono distinguere tre categorie:

- imprese strutturate, di grandi dimensioni, che perseguono strategie di differenziazione;
- cantine sociali che hanno fatto dell'associazionismo il punto di forza;
- imprese minori, di piccole dimensioni, che realizzano strategie di focalizzazione, puntando esclusivamente su prodotti autoctoni o su produzioni biologiche.

La molteplicità dei casi evidenzia come imprese di dimensioni differenti, con strategie difformi, ma con processi complessi e articolati siano riuscite ad ottenere performance superiori alla media del campione, quasi sempre in linea con le imprese di eccellenza della vitivinicoltura nazionale. È da queste *best practices*, simbolo di una viticoltura in grado di fondere tradizione e innovazione, che il settore vinicolo regionale deve assorbire nuova linfa per poter rafforzare la propria forza competitiva e per realizzare quel processo di crescita di cui da anni si discute. Il tallone d'Achille del vino campano resta la struttura delle imprese che non va misurata con la dimensione aziendale, ma con la capacità (o l'incapacità) di fronteggiare le problematiche strategiche e finanziarie. Alla luce di queste considerazioni andrebbero favoriti interventi strutturali, per rafforzare e rilanciare il sistema vitivinicolo regionale. Il primo dovrebbe avere ad oggetto l'agevolazione di fenomeni di acquisizione e di fusione aziendale: in un tale contesto strutturale sarebbe necessario, infatti, favorire le acquisizioni e le fusioni fra imprese della stessa regione al fine di favorire la crescita dimensionale. Questi processi consentirebbero di realizzare delle economie di costo quali quelle di dimensione e di espansione, fondamentali in un settore maturo. La scarsa patrimonializzazione delle imprese e l'eccessiva esposizione finanziaria produce un duplice effetto negativo:

da un lato impatta negativamente sulle performance perché il costo dell'indebitamento troppo spesso erode il già esiguo reddito operativo,

dall'altro lato rende troppo vulnerabili molti operatori locali che potrebbero essere oggetto nei prossimi anni di processi di acquisizione da parte dei grandi gruppi internazionali che, nella loro attività di espansione, sono sempre più interessati ad acquisire piccole aziende di qualità, ubicate nei paesi con una centenaria tradizione vinicola.

L'attenzione agli aspetti finanziari dovrebbe comportare anche una rivisitazione degli investimenti. Accanto a quelli legati alle immobilizzazioni materiali, sarebbe opportuno intervenire con investimenti in ricerca e sviluppo, volti alla realizzazione di innovazioni di prodotti e processi che permetterebbero di garantire un riposizionamento su fasce di qualità (percepita) più elevata. Come da più parti riconosciuto, infatti, uno dei problemi del vino campano è la carenza di politiche di marketing a supporto delle scelte strategiche adottate: bisognerebbe investire di più sulla valorizzazione delle idee, sulla creatività, sull'originalità e la realizzare prodotti ad elevato contenuto emozionale, utili ai potenziali clienti e che siano riconoscibili ed apprezzati su scala internazionale<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Le imprese vitivinicole Campane dovrebbe spostarsi lungo la catena del valore attraverso una struttura operativa che risulti sintonizzata con la scelta del target che si vuole presidiare. In settori maturi è difficile competere sui costi e la competitività va spostata su un altro piano: innovazione, qualità dei prodotti e servizi post vendita.

Le imprese dovrebbero, inoltre, proseguire nella valorizzazione dei propri vitigni autoctoni perché il vino non può che esprimere la zona di origine. Nel perseguire questa strategia è necessario capire meglio le valenze che identificano il territorio, le interazioni esistenti tra vitigni e zone di origine. La riscoperta del rapporto uva-territorio potrebbe essere uno strumento per la valorizzazione di risorse poco conosciute ed un'opportunità di creare interesse e suscitare emozioni che potrebbero tradursi in ritorni economici<sup>15</sup>.

Si dovrebbero, inoltre, affiancare interventi organici, moti collettivi del territorio affinché il vino venga percepito come elemento trainante per il tessuto economico e sociale della regione, anche attraverso un coinvolgimento degli enti pubblici. E' auspicabile una maggiore coesione tra le aziende, in maniera più consistente rispetto al passato. In particolare dovrebbero esserci interventi urgenti al fine di incrementare la cooperazione fra i diversi attori della filiera. Una delle possibili soluzioni potrebbe essere trovata nella creazione di reti di relazioni, formali e informali, che favoriscano l'azione collettiva creando valore in termini di capitale sociale<sup>16</sup>. La crescita dell'intero sistema e la possibilità di una sua evoluzione richiede necessariamente di sviluppare la capacità di apprendere e l'abilità di cooperare per conseguire obiettivi comuni. La creazione e il sostegno di reti di capitale sociale, finalizzate allo sviluppo locale, non può avvenire, però, senza una azione di supporto da parte delle istituzioni locali (Vespasiano e Martini, 2008). L'obiettivo finale dovrebbe essere quello di far divenire il modello territoriale uno dei pilastri del modello regionale, legando l'identità dei vini alla terra Campana. Sarebbe necessario avere una visione sistematica, ove il sistema è appunto il territorio in cui confluiscono vitigno, terreno e fattore umano. Il tema della competitività internazionale, infatti, non può essere affrontato senza una concentrazione tra le forze produttive e gli enti: la competitività a livello internazionale richiede questo catalizzatore che, in Campania, ha potenzialità sconfinite.

Se si riesce in questa strategia si potranno anche praticare dei prezzi maggiori rispetto ai vini prodotti nei paesi del nuovo mondo perché il consumatore premia quei prodotti caratterizzati da un forte legame vino-territorio, fonte inestimabile poiché valore inimitabile. Bisogna pertanto mutare anche il modo di comunicare esaltando le differenze, circoscrivendo la coltivazione di un vigneto in una determinata zona perché soltanto lì è

---

<sup>15</sup> Il potenziale viticolo dovrebbe essere migliorato sia con l'accrescimento della produzione di vini a denominazione di origine, sia con la promozione di progetti di rivalutazione e valorizzazione del vitigno autoctono perché non tutte le zone di produzione hanno affrontato il processo di riorientamento dei vigneti verso produzioni di maggior pregio.

<sup>16</sup> Non a caso le aziende in grado di investire in ricerca e sviluppo, miglioramento delle strutture organizzative, attenzione alla pianificazione strategica, sono anche quelle maggiormente competitive a livello economico.

possibile ottenere odori e sapori particolari e riconoscibili.

L'indagine ha mostrato strutturali carenze manageriali e basse performance per molte delle imprese vinicole campane. Il limite principale emerso è una diffusa scarsa conoscenza del rapporto esistente fra scelte strategiche e il successo dell'attività imprenditoriale.

La ricerca ha, però, un carattere esplorativo, pertanto i risultati non possono essere considerati definitivi e vanno interpretati alla luce di alcuni limiti:

- il campione non segue criteri di rappresentatività statistica;
- sarebbe interessante estendere l'indagine all'intero sistema agroalimentare campano;
- sarebbe interessante realizzare una analisi pluriennale delle performance.

A questi limiti legati alla struttura della ricerca, certamente va aggiunta una considerazione inerente la grave crisi che ha colpito negli ultimi anni l'economia mondiale, nazionale e, in particolare, regionale. Tuttavia si ritiene che possano essere considerate ancora valide le indicazioni di fondo derivanti dall'analisi, le cui finalità sono soprattutto di carattere strutturale.

In questa fase della ricerca, pertanto, non è possibile dare universalità ai risultati derivanti dall'analisi condotta. Per conseguire tale obiettivo sarà opportuno realizzare alcune correzioni nelle fasi di futuro sviluppo dell'attività di ricerca attraverso alcuni piccoli correttivi, quali:

- l'ampliamento delle imprese del campione;
- il rispetto dei pesi percentuali delle diverse categorie di imprese.

L'analisi ha cercato comunque di dare un contributo innovativo poiché ha evidenziato delle tendenze in atto nel settore che meritano di essere considerate con attenzione sia dai responsabili del processo decisionale strategico all'interno delle imprese sia da parte di chi politicamente è deputato a compiere scelte che hanno ricadute dirette sull'intero settore agroalimentare regionale.

*Matteo Rossi  
Dipartimento di Diritto, Economia, Management  
e Metodi quantitativi (Dipartimento DEMM)  
mrossi@unisannio.it*

## Riassunto

Lo scopo del presente lavoro è l'analisi delle scelte strategiche e delle performance finanziarie delle Piccole e Medie Imprese vitivinicole Campane. Negli ultimi anni il mondo del vino è stato interessato a profondi cambiamenti dovuti a un nuovo contesto competitivo caratterizzato dalla presenza di imprese – dei paesi del nuovo mondo – di grandi dimensioni che sono riuscite a realizzare delle ottime performance, grazie a elaborate scelte strategiche, a mirate politiche di marketing e a una struttura finanziaria adeguata al nuovo ambiente competitivo. Il sistema di imprese Campane sta dimostrando, invece, delle debolezze strutturali che ne minano la competitività; tuttavia esistono delle imprese che sono state capaci di implementare delle strategie vincenti, ottenendo delle buone performance.

## Abstract

The aim of the paper is to analyze strategic choices and performance of Campania wine SMEs. In the last years the wine world was interested to a new competition and so Campania wine industry has showed structural weaknesses. However there are also firms with winning strategies and good performance

**Classificazione JEL:** G30, G32, L 10, L 66

**Parole Chiave (Keywords):** capital structure; performance; strategies; wine sector, (struttura finanziaria, performance, strategie, settore vitivinicolo)



## **Bibliografia**

AIDA, Analisi informatizzata delle aziende. Bureau van Dijk. Banca dati contenente i dati di bilancio di 200.000 aziende italiane.

Alonso A.D. (2010), <<Internationalisation of Small and Medium New Zealand Wineries: An Exploratory Study>>. *Small Enterprise Research: The Journal of SEANZ*, vol. 17, n. 1, pp. 58-73

Bailey K.D. (2006), *Metodi della ricerca sociale. Volume I*, il Mulino, Bologna

Bamberry G., Wickramasekara R. (2012), <<Domestic and international strategies in the Queensland wine industry>>, *International Journal of Wine Business Research*, vol. 24, n. 4, pp.302 – 318.

Capasso A., Rossi M., Simonetti B. (2007), <<Ownership Structure, Heterogeneity and Performance>>, *Sinergie*, Rapporti di ricerca n. 26, pp. 89-99.

Couderc J.P., Marchini A. (2011), <<Governance, commercial strategies and performances of wine cooperatives: An analysis of Italian and French wine producing regions>>, *International Journal of Wine Business Research*, vol. 23, n. 3, pp.235 – 257.

DeAngelo H., DeAngelo L., Rice E. M. (1984), <<Going Private: The Effects of a Change in Corporate Ownership>>, *Midland Corporate Financial Journal*, Summer, pp. 35-43.

Duquesnois F., Gurău C., Le Roy F. (2010), « Wine producers' strategic response to a crisis situation>>, *International Journal of Wine Business Research*, vol. 22, n. 3, pp. 251-268.

Grant R. M. (1994), *L'analisi strategica nella gestione aziendale*, il Mulino, Bologna.

Harrison J. S. (2003), *Strategic Management of Resources and Relationship*, John Wiley & Sons, New York.

Hitt M., Keats B., DeMarie S. (1998), <<Navigating in the New Competitive Landscape: Building Competitive Advantage and Strategic Flexibility in the 21st Century>>, *Academy of Management Executive*, vol. 4, n. 12, pp. 22-42.

Ismea (2003), *Quaderno di filiera n. 8, Assetti e nuove tendenze dell'industria del vino in Italia e nel mondo*, Roma.

Ismea (2005), *Rapporto annuale. Evoluzione del sistema agroalimentare italiano*, Volumi I-II, Roma.

Istat (2005), *La produzione di uva e di vino, vendemmia 2004*, Roma.

Lumpkin G. T., Dess G. G. (1996), <<Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance>>, *Academy of Management Review*, vol. 1, n. 21, pp. 135-172.

Maietta O.W., Sena V. (2010), <<Financial Constrains and Technica Efficiency: Some Empirical Evidence for Italian Producers' Cooperatives>>, *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 81, N. 1, pp. 21–38

Mayer C., Alexander I. (1991), <<Stock Market and Corporate Performance: a Comparison of Listed and Unlisted Companies>>, *Centre for Economic Policy Research*, discussion paper.

Mintzberg H. (1983), *Structure in Fives. Designing effective organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Modigliani F., Miller M. H. (1958), <<The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment>>, *American Economic Review*, vol. 48, n. 3, pp. 261-297.

Myers S. C., Majluf N. S. (1984), <<Corporate Financing and Investment Decisions When Firms Have Information Investors Do Not Have>>, *Journal of Financial Economics*, n. 13, pp. 187-221.

Pagano M., Panetta F., Zingales L. (1998), <<Why Do Compaies Go Public? An empirical Analysis>>, *Journal of Finance*, vol. 53, n. 1, pp. 27-64.

Pesme J.O., Belis-Bergouignan M.C., Corade N. (2010), <<Strategic operations and concentration in the Bordeaux-Aquitaine region>>, *International Journal of Wine Business Research*, vol. 22, n: 3, pp.308 – 324.

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

- Porter M. E. (1988), *Il vantaggio competitivo*, Edizioni Comunità, Milano.
- Rispoli M. (1992), <<L'analisi dell'ambiente competitivo>>, in AA. VV., *Il governo delle imprese*, Cedam, Padova.
- Rossi M. (2010), <<Competitività e localizzazione. Analisi del sistema del vino in Campania>>, *Small Business-Piccola Impresa*, n. 3, pp. 65-90
- Rossi M. (2008), *Strategie competitive del settore vitivinicolo. Analisi del settore in Campania*, Aracne, Roma.
- Tsetsekos G. P. (1993), *Research Methods in Finance*, Kendall-Hunt Publishing Company, Dubuque.
- Ufficio Studi Mediobanca (2009), *Wine industry survey*, Milano.
- Vespasiano F., Martini E. (2008), *Innovazione senza capitale sociale*, FrancoAngeli, Milano.
- Visser E.J., De Langen P. (2006), << The importance and quality of governance in the Chilean wine industry>>, *GeoJournal* Volume, vol. 65, n. 3, pp. 177-197
- Weinzimmer L. G., Nystrom P. C., Freeman S. J. (1998), <<Measuring Organizational Growth: Issues, Consequences and Guidelines>>, *Journal of Management*, n. 24, pp. 235-262.