

---

# Analisi Filiera Vitivinicola

---



8 MAGGIO

---

**Artemis Srl**

# Analisi Filiera Vitivinicola

## Introduzione

Il settore vitivinicolo si contraddistingue per essere uno dei più dinamici all'interno del panorama agroalimentare italiano. È un settore che si posiziona, peraltro, ai vertici internazionali essendo l'Italia il primo produttore mondiale e il secondo esportatore. Negli anni si è assistito ad un profondo processo di rinnovamento, basato sulla riqualificazione dell'offerta, che ha avuto riscontri positivi dal mercato, come testimoniato soprattutto dal notevole incremento delle esportazioni, dalla stabilizzazione del mercato interno e dal costituirsi di un gruppo nutrito di grandi imprese.

**Tabella 1 – I principali numeri del settore vitivinicolo italiano**

|                                                     | 2016    | 2017    | 2018    | 2019    | 2020*   | Var. %<br>2020*/19 |
|-----------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|--------------------|
| <b>Struttura</b>                                    |         |         |         |         |         |                    |
| aziende agricole <sup>1</sup>                       | 310.428 | -       | -       | -       | -       | -                  |
| superficie <sup>2</sup>                             | 645.800 | 652.217 | 657.708 | 666.421 | 671.139 | 0,7%               |
| ha/azienda                                          | 2,08    | 2,1     | 2,1     | 2,1     | 2,2     | 0,7%               |
| aziende vinificatrici <sup>3</sup>                  | 45.730  | 42.000  | 45.730  | 45.631  | -       | -                  |
| imprese industriali <sup>3</sup>                    | 2.061   | 2.032   | 1.955   | -       | -       | -                  |
| addetti industria                                   | 13.124  | 13.124  | 13.124  | 13.124  | 13.124  | 0,0%               |
| addetti/industria                                   | 4,9%    | 4,9%    | 4,8%    | -       | -       | -                  |
| <b>Offerta</b>                                      |         |         |         |         |         |                    |
| Produzione <sup>2</sup>                             | 50.990  | 42.499  | 54.783  | 47.533  | 49.066  | 3,2%               |
| peso denominazioni (Doc/Docg) <sup>4</sup>          | 27%     | 35%     | 31%     | 34%     | 34%     | 0,0%               |
| produzione/consumo                                  | 228%    | 188%    | 245%    | 210%    | 203%    | -3,6%              |
| fatturato industria <sup>5</sup>                    | 12.798  | 13.004  | 13.200  | 13.400  | 12.000  | -10,4%             |
| peso sul fatturato ind. agroalimentare <sup>5</sup> | 9,7%    | 9,8%    | 10,0%   | 10,0%   | 10,0%   | 0,0%               |
| quota di mercato prime quattro imprese <sup>5</sup> | 9,2%    | 9,4%    | 9,4%    | 9,5%    | 9,5%    | 0,0%               |
| <b>Scambi con l'estero<sup>6</sup></b>              |         |         |         |         |         |                    |
| Import <sup>6</sup>                                 | 307     | 322     | 351     | 334     | 297     | -11,0%             |
| import/consumi                                      | 7,6%    | 9,2%    | 9,1%    | 7,4%    | 7,1%    | -3,8%              |
| peso sul tot. agroalimentare                        | 0,8%    | 0,7%    | 0,8%    | 0,7%    | 0,7%    | 0,0%               |
| Export                                              | 5.627   | 6.005   | 6.236   | 6.432   | 6.252   | -2,8%              |
| peso sul tot. Agroalimentare                        | 14,7%   | 14,6%   | 14,7%   | 14,4%   | 14,4%   | 0,0%               |
| export/produzione                                   | 40,4    | 50,9    | 36,0%   | 45,4%   | 40,8%   | -10,1%             |
| Saldo                                               | 5.320   | 5.683   | 5.886   | 6.098   | 5.954   | -2,4%              |
| saldo normalizzato                                  | 89,6    | 89,8    | 88,8%   | 89,6%   | 90,5%   | 1,0%               |
| <b>Domanda</b>                                      |         |         |         |         |         |                    |
| consumo totale apparente <sup>7</sup>               | 22.400  | 22.442  | 22.542  | 22.600  | 24.200  | 7,1%               |
| consumo pro capite apparente                        | 37,3    | 37,8    | 37,60   | 37,4    | 40,1    | 7,3%               |
| <b>Mercato<sup>8</sup></b>                          |         |         |         |         |         |                    |
| Indice dei prezzi alla produzione del vino          | 137,4   | 145,8   | 173,8   | 145,4   | 145,1   | -0,2%              |
| - vini comuni                                       | 120,9   | 146,5   | 190,7   | 134,1   | 146,8   | 9,5%               |
| - vini Igt                                          | 135,0   | 137,3   | 163,8   | 146,1   | 144,3   | -1,2%              |
| - vini Doc-Docg                                     | 152,8   | 153,3   | 170,4   | 152,2   | 144,8   | -4,9%              |

1) Spa 2013; 2) Agea; 3) Asia-Istat; 4) Dati dichiarazioni produzioni certificate su produzione totale; 5) Stima Ismea su dati Federalimentare, Mediobanca e altre; 6) Istat; 7) Da bilancio di approvvigionamento; 8) Ismea; \*i dati 2020 relativi a commercio con l'estero e fatturati sono stimati.

---

La significatività del comparto è riscontrabile anche nei numeri espressi dallo stesso con un volume d'affari complessivo pari a 13 Mld di Euro, per una superficie complessiva investita a vigneto pari a 666 mila HA, stimata in crescita dello 0,7% nel 2020. Il numero di imprese vitivinicole attive è pari a 310 mila unità, di cui 46 mila aziende si occupano anche della vinificazione. La produzione Italiana si contraddistingue anche per una forte incidenza della quota prodotta da forme aggregative come le cooperative che coprono oltre il 50% della produzione.

Dal lato dell'Offerta la produzione del 2019 è stata di 47,5 Mln di hl, in flessione del 13% rispetto al 2018. La produzione Italia si contraddistingue anche per una spiccata rilevanza delle certificazioni di qualità: le IG certificate coprono circa il 49% della produzione.

Il consumo pro capite nel 2019 si è invece attestato a quota 37,5 litri. In relazione ai canali di distribuzione nel 2019 si registra una forte crescita della GDO con una crescita di oltre 2 punti percentuali che sale al 6,1% con specifico riferimento agli spumanti. Un quota importante di vendite è rappresentata dall'export con un volume d'affari pari a 6,4 miliardi di euro (in crescita del 3,2% rispetto all'esercizio precedente), a volume 21,6 mln di hl.

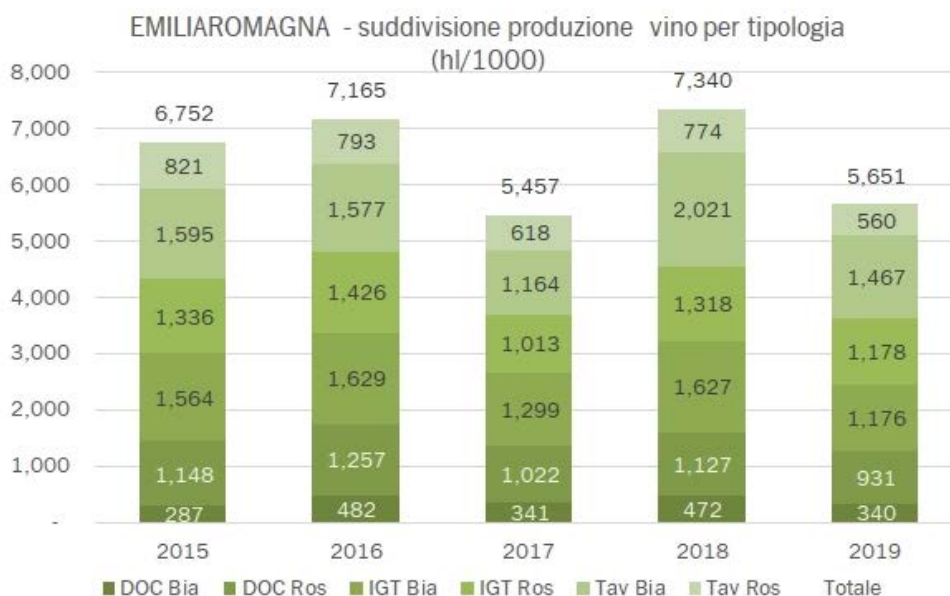
#### Il settore vitivinicolo dell'Emilia Romagna

La regione Emilia Romagna rappresenta poco più del 10% della produzione di vino italiana, con un picco di rappresentatività nel segmento dei vini IGT (20% del totale). Nel 2019 la produzione è calata del 23% a 5.7 milioni di ettolitri, ben al di sotto (-11%) della media storica e ben sotto i dati generali della vendemmia italiana, che secondo ISTAT è calata nell'anno soltanto del 9%. La contrazione dell'uva prodotta nel 2019 ha fatto risalire del 32% i prezzi unitari riportandoli a valori di 56,5 €/q.le. A livello strutturale, nel 2019 è aumentata la superficie a vigneto emiliano romagnolo rispetto al 2018 (+2,5%), in particolare nelle aree del Lambrusco (Modena e Reggio Emilia) e a Ravenna. Calano invece le superfici nei territori provinciali di Piacenza, Bologna, Forlì Cesena e Rimini, confermando la polarizzazione in atto da alcuni anni dei vigneti nelle due aree: ravennate e quella del lambrusco. Tra le province in crescita rispetto al 2018, Ravenna si conferma quella con la maggior superficie coltivata (30,2%), seguita da Modena (16,2%) e Reggio Emilia (15,6%). A seguire, ma con una superficie a vite in calo, ForlìCesena (11,3%), Bologna (11,2%), Piacenza (9,8%) e Rimini (3,5%). Infine Parma (1,1%) e Ferrara (1%) sono le province le cui superfici sono stabili rispetto al 2018. A livello varietale nel vigneto emiliano romagnolo continua l'ascesa del Grechetto gentile (Pignoletto) che aumenta la sua superficie arrivando a 2.417 ha ad ottobre 2019, consolidando il quinto posto tra i vitigni più coltivati in regione.

Tutte le tipologie di vino sono calate di oltre il 20% nell'anno, anche se il confronto con i trend storici fornisce una lettura diversa: il 2019 è stato un anno più negativo per i vini DOC (18% sotto media) che non per i vini IGT (11%) e comuni (7%).

Crescono di "tre cifre" rispetto al 2018 le superfici investite a Trebbiano e Ancelotta; aumenti più contenuti "a due cifre" per lo Chardonnay, il Pinot grigio e bianco nonché il Lambrusco Grasparossa di Castelvetro e il Lambrusco Salamino. In calo anche nel 2019 le superfici ad Albana, Sangiovese, Cabernet Sauvignon, Barbera, Lambrusco Marani. Tra i vitigni minori incrementi elevati per le superfici a Famoso B. e a Spergola, mentre calano ulteriormente le superfici investite a Fortana e Montù. Nel 2019 la produzione di vini e mosti a DO risale al 20% (nel 2018 era il 16,5%, nel 2017 il 21,4%) così come crescono i vini e mosti a IG saliti al 29% (nel 2018 erano il 26,6%; nel 2017 il 27,5%), stabili all'1% i vini varietali, mentre i vini e mosti comuni si fermano al 50% (nel 2018 erano il 55,6%; nel 2017 il 50,2%). Per quanto

concerne il colore, i dati confermano la lenta ma costante ascesa negli ultimi anni dei vini e mosti bianchi, che nel 2019 costituiscono il 58% del totale (nel 2018 erano il 57,6%; nel 2016 il 54,6%) rispetto ai rossi e rosati.



## Analisi Macro-Organizzativa filiera Vitivinicola

La catena del valore del comparto vitivinicolo Italiano risulta piuttosto articolata e si caratterizza per un'elevata numerosità di attori le cui esigenze variano in base alle diverse destinazioni, e che operano con livelli di professionalità e rapporto con il mercato, modelli di integrazione, costi di produzione e filosofie produttive molto diverse. Sulla base del rapporto con il mercato è possibile distinguere i due mercati intermedi che sono ben distinti tra di loro: il mercato dell'uva e il mercato del vino sfuso. I diversi soggetti coinvolti (agricoltori, cooperative, cantine industriali, imbottiglieri puri) concorrono tra loro in diversi modelli specifici di filiera, filiere verticalmente integrate e disaggregate, che caratterizzano i mercati delle diverse tipologie di vino, differenti tipologie di confezionamento e differenti aree. Nelle filiere verticalmente integrate, tutte le attività (viticoltura, vinificazione, imbottigliamento/confezionamento) sono svolte da una singola unità, che può riferirsi alla fase delle aziende agricole (filiera agricola), o ad una cooperativa (filiera cooperativa). Si evidenziano tuttavia anche filiere che assumono connotati spiccatamente industriali. Le filiere disaggregate sono caratterizzate da un'azienda focale che opera sulla distribuzione intermedia e finale con vino imbottigliato/confezionato ottenuto per lo più da input acquistati; queste filiere sono guidate da cantine industriali (filiera industriale) e imbottiglieri puri (filiera imbottigliatrice). Tra gli estremi si collocano numerose forme intermedie che possiedono un certo grado di autonomia, ma con ogni evidenza tra di esse non mancano relazioni di varia natura. L'eterogeneità della filiera genera una molteplicità di relazioni tra i diversi attori che viene facilitata dalla flessibilità e dalla capacità di adattamento alla base della competitività del comparto stesso.

Complessivamente la struttura produttiva del comparto vitivinicolo italiano conta più di 300 mila operatori professionali, posti ai tre livelli tipici della filiera produttiva: produzione dell'uva, trasformazione dell'uva in vino, imbottigliamento.



---

### Fase agricola

Il sistema produttivo è complesso in termini di offerta differenziata e di forme di organizzazione della produzione. Ufficialmente, 408 vini ricevono una denominazione DOP e 118 vini un'indicazione IGP, molti di più che in Spagna o in Francia.

Le varie certificazioni di qualità sono fortemente legate alla zona di origine delle produzioni, a cui viene attribuito una forte rilevanza in termini di percezione del livello qualitativo da parte dei consumatori. Sebbene il sistema di denominazione basato sulla territorialità sia piuttosto diffuso a livello Europeo, in Italia una delle principali caratteristiche che contraddistingue l'offerta, ovvero la presenza della viticoltura in modo diffuso su tutto il territorio nazionale, ha fatto sì che tale aspetto venisse ulteriormente amplificato arrivando alla creazione di denominazioni che spesso si manifestano inadatte per una commercializzazione internazionale. Di fatto l'Italia vanta un numero di varietà che non ha eguali nel mondo.

A livello strutturale la fase agricola presenta un livello di concentrazione molto basso, che si manifesta in una dimensione media dei vigneti piuttosto contenuta. Tale evidenza varia sia in funzione della longitudine, sia della localizzazione delle aziende in aree ad alta vocazione, come ad esempio le DOP. Tale variazione si manifesta anche analizzando la distribuzione per classi di vigneti: le aziende con vigneti superiori alla soglia di 20 ettari rappresentano meno dell'1% del totale delle aziende, ma coprono oltre il 19% della superficie vitata italiana.

Dal punto di vista della destinazione della produzione, come già evidenziato occorre sottolineare che circa la metà dei viticoltori italiani è associata a cooperative, mentre la restante parte è orientata al mercato.

### Fase vitinicola – aziende vitivinicole

L'anello della vinificazione si presenta estremamente eterogeneo, sia in riferimento alla natura degli operatori sia alla loro dimensione economica. Possiamo distinguere le unità produttive in tre tipologie corrispondenti a diversi modelli di integrazione a monte:

- cantina agricola, che vinifica uve proprie eventualmente integrate da uve acquistate sul mercato intermedio;
- cantina industriale, che vinifica esclusivamente uva acquistata sul mercato intermedio e/o nell'ambito di relazioni contrattuali e/o accordi con i produttori viticoli a monte;
- cantina consortile e cooperativa, che vinifica uva conferita dai produttori associati e/o acquistata sul mercato intermedio.

Secondo i dati ISMEA la vinificazione viene effettuata da quasi 46.000 cantine, per lo più appartenenti alla fase agricola. Una numerosità così elevata di vinificatori che vinificano singolarmente costituisce un elemento caratteristico della filiera del vino in Italia rispetto ad altri Paesi. In termini di distribuzione della produzione si evidenzia una situazione piuttosto polarizzata: da una parte le aziende più grandi (con capacità 10.000 hl, circa 1000 unità) concentrano circa l'80% dei vini italiani mentre la restante parte della produzione è frammentata tra le aziende più piccole. All'interno della categoria delle "grandi aziende" rientrano gli operatori industriali, che producono grandi quantità di vino, e le cantine sociali che, nonostante il loro numero limitato (518 nel 2019, secondo Ismea) svolgono un ruolo molto importante, in quanto producono circa la metà dei vini italiani. Anche dal punto di vista del fatturato, l'industria vitivinicola risulta polarizzata tra tante piccolissime unità che coprono una piccola quota della

---

produzione, mentre la maggior parte dei volumi vengono ottenuti dalle aziende di maggior dimensione. I grandi produttori, che secondo l'indagine di Mediobanca (2020), sono circa 215 grandi aziende con un fatturato superiore a 20 milioni di euro, con una quota pari al 78% del fatturato italiano del vino. Al contrario di quanto si possa pensare queste grandi aziende sono rappresentative di tutte le fasi della filiera: aziende agricole, aziende industriali, imbottiglieri e cooperative.

### Imbottigliamento e distribuzione

I flussi di vino sfuso che partono dalla fase della vinificazione fino alla fase dell'imbottigliamento sono fortemente orientati dalle differenti modalità di vendita.

Considerando il flusso produttivo della fase di vinificazione diretto all'esterno del settore, si può stimare che, in media, il 25% del vino viene venduto sfuso, sia sul mercato domestico (per consumi fuori commercio, all'HoReCa che per utilizzo) e all'estero (stime su dati ISMEA 2019 e Global Trade Atlas-GTA). Il resto (75%) viene lavorato da un numero relativamente ridotto di impianti di imbottigliamento/confezionamento, che si stima siano circa 9000 unità. Una buona parte di essi è integrata in impianti di vinificazione ma circa 1000 sono gestiti da imbottiglieri puri, che imbottigliano vino sfuso acquistato, effettuando lo stoccaggio/miscelamento/affinamento/etichettatura e, nel caso degli spumanti, anche la rifermentazione.

Gli imbottiglieri rappresentano la categoria meno numerosa all'interno della struttura produttiva. Ciò trova una giustificazione nel fatto che gli impianti moderni sono molto costosi e, pertanto, non adatti a produzioni contenute. Gli operatori dell'imbottigliamento costituiscono comunque una categoria molto eterogenea in termini di integrazione, continuità e capacità operativa.

Le cantine dotate di impianti di imbottigliamento e pure imbottiglieri spesso lavorano anche per conto terzi (agricoltori non attrezzati che scelgono di utilizzare questo metodo semplicemente per ridurre i costi di confezionamento); inoltre, in alcuni casi, le cantine aziendali utilizzano gli impianti mobili (camion imbottigliamento) gestiti dalle agenzie di fornitura di servizi.

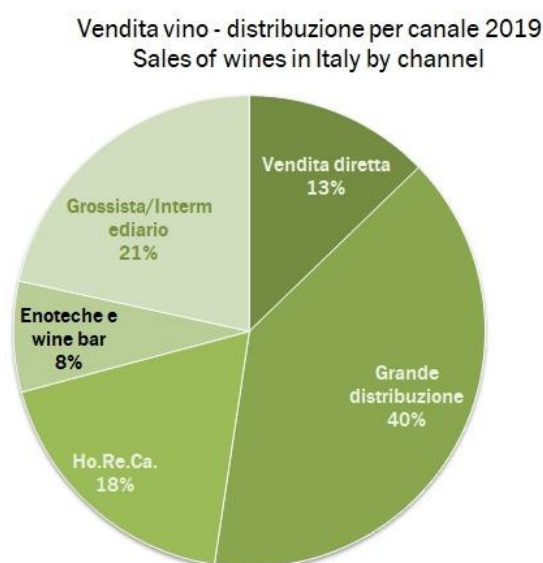
Gli impianti di imbottigliamento differiscono notevolmente per dimensioni; si può stimare che l'80% del vino imbottigliato venga lavorato solo dal 6% degli impianti di imbottigliamento di grandi dimensioni (oltre 10.000 hl/anno).

La categoria dell'imbottigliatore puro sta diventando sempre più importante nella fornitura alle catene di distribuzione, in particolare per i vini di minor pregio/medio valore destinati al mercato nazionale ed estero. La loro duplice funzione – collegamento tra vinificazione e distribuzione finale, ma anche movimentazione, stoccaggio e finitura/miscelazione dei lotti – è cruciale per il buon funzionamento del settore vitivinicolo.

Tipicamente, il vino prodotto in azienda viene quasi interamente imbottigliato o venduto interamente sfuso. A livello di commercializzazione delle produzioni, negli ultimi anni l'interesse per l'enoturismo è cresciuto notevolmente, andando a rappresentare una quota in costante crescita delle vendite dirette di vino. In risposta a questo maggiore interesse, è cresciuta anche l'offerta di attività e servizi diversificati e integrati, tra cui, oltre a visite e degustazioni in cantina, tour dei vigneti particolarmente suggestivi, a piedi o in bicicletta, degustazioni all'aperto di vini e specialità gastronomiche locali, attività culturali associate e così via, organizzate da aziende agricole, cooperative e aziende in collaborazione con le amministrazioni locali. Va tuttavia sottolineato che non tutte le aziende agricole hanno sfruttato con

successo questa opportunità, per problemi di organizzazione interna o per incapacità personale di sviluppare questo segmento strategico.

La maggior parte delle cooperative imbottiglia solo una parte della propria produzione e vende il resto sfuso a cantine industriali, imbottiglieri o grossisti esportatori. Le cantine industriali acquistano vino sfuso sul mercato intermedio, imbottigliandolo insieme al vino che producono direttamente. Naturalmente, gli imbottiglieri puri acquistano tutto il vino che imbottigliano su questo mercato. Attualmente, circa la metà della produzione vinicola italiana, in volume, è destinata ai mercati esteri. Circa 2/3 della parte destinata al mercato domestico va ai canali commerciali off trade e vendita diretta, mentre il restante 1/3 va al canale ristorazione on trade.



La produzione nazionale, integrata dalle importazioni ed eventualmente dalle variazioni degli stock, trova tre destinazioni distinte. La parte largamente maggioritaria è destinata al consumo umano e si ripartisce ormai in modo sostanzialmente bilanciato tra mercato interno ed esportazioni.

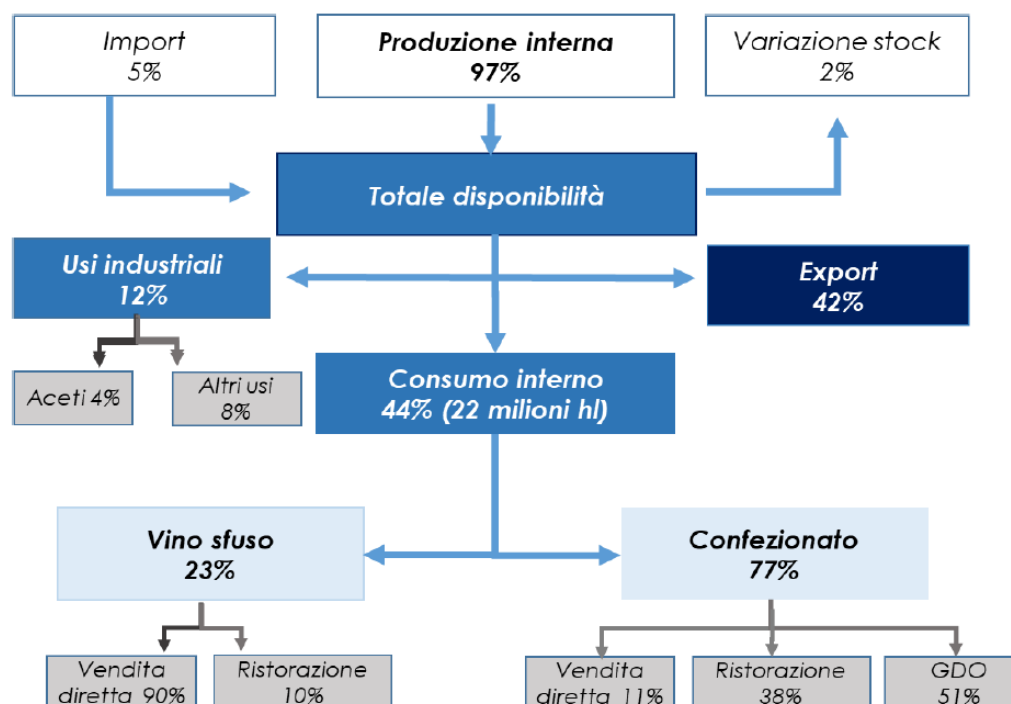
Relativamente al mercato interno è ancora relativamente importante la quota della produzione che arriva al consumo sfuso, principalmente per vendita diretta. La produzione che arriva al consumo confezionata rappresenta quasi i quattro quinti del totale dei consumi interni. Quasi i due terzi di questo flusso arriva al consumo attraverso i canali commerciali, dove ormai in termini di volume domina la grande distribuzione organizzata, e la vendita diretta, mentre la restante parte è consumata nella ristorazione.

In una situazione così disomogenea è particolarmente difficile tracciare la formazione del prezzo perché è molto variabile il numero di passaggi intermedi che possono intercorrere tra le diverse fasi della filiera.

Scambi intermedi

L'esecuzione delle tre principali fasi della produzione del vino (produzione dell'uva, trasformazione dell'uva in vino e imbottigliamento) tra un grande numero di operatori con diversa specializzazione di fase determina all'interno della struttura produttiva del comparto vitivinicolo una rete complessa di flussi che procedono verticalmente, all'interno di filiere integrate o di filiere composte da operatori indipendenti, e trasversalmente.

**Figura 8 – I flussi in volume all'interno della filiera (ultime 5 campagne)**



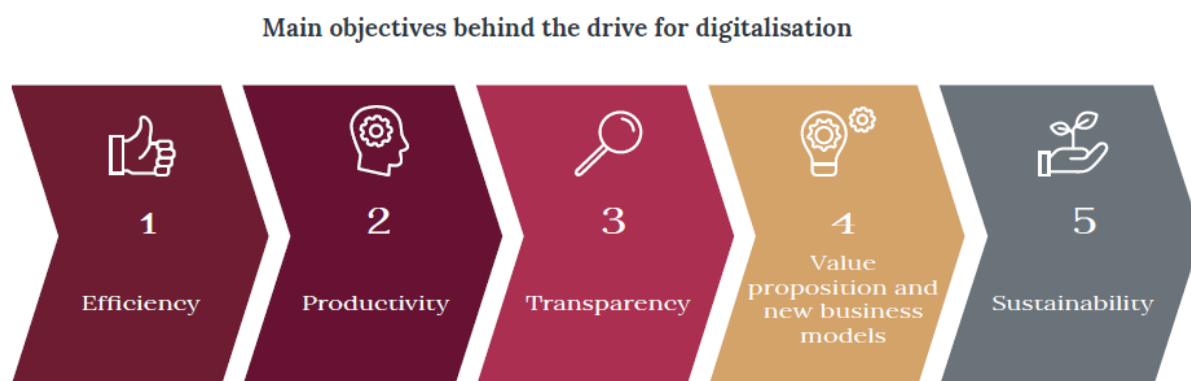
Fonte: RRN/Ismea

Il mercato intermedio dell'uva è costituito da: mercati esterni (rispetto alla fase agricola), rappresentati dalle vendite di uva dai viticoltori alle industrie vinicole o alle cantine sociali di cui non sono soci; mercati "interni", rappresentati dalle uve autolavorate all'interno delle aziende produttrici e dalle consegne alle cantine cooperative da parte dei soci. Le due modalità di scambio differiscono in modo sostanziale anche in termini di prezzi di vendita: mentre nel primo caso la vendita dell'uva avviene secondo prezzi stabiliti da contratti di fornitura privati o accordi interprofessionali o da vendite spot sul mercato dell'uva, mentre nel secondo caso il ritorno viene stabilito dal prezzo di lavorazione che è fortemente legato al prezzo del vino e all'efficienza dell'operatore enologico. I mercati interni rappresentano la prevalenza dei trasferimenti alla vinificazione, mentre i mercati esterni rappresentano meno di un terzo del totale degli scambi. Occorre tuttavia evidenziare che le quote di mercato differiscono a seconda delle zone di produzione, degli agenti di vinificazione e delle tipologie di vino.

Nello specifico, la più alta incidenza dei mercati interni si raggiunge nel Centro Italia (80% delle uve lavorate) per il peso delle imprese agricole nella vinificazione, e nel Nord-Est (quasi il 74%), per il notevole peso di cooperazione. L'incidenza dei mercati esterni è sostanzialmente più elevata al Nord-Ovest (circa il 39%) e al Sud (vicino al 41%) per la presenza prevalente in entrambe le aree di viticoltori industriali, legata alla tipologia dei vini prodotti in loco e alla diverse tipologie di uve. L'incidenza agricola nella vinificazione aumenta in relazione ai vini IGP e, ancor più, ai vini DOP. Questo schema è pressoché lo stesso in tutti i distretti, dando maggiore importanza alle cooperative in alcune zone (in particolare in Emilia Romagna e Veneto) o ai singoli viticoltori in altre (soprattutto in Toscana).

## Impatto delle tecnologie e del digitale sulla filiera vitivinicola e nuovi attori

Tra i principali obiettivi che guidano la digitalizzazione possiamo trovare una maggiore efficienza, trasparenza, produttività, nuovi modelli di business/proposte di valore e sostenibilità. Il settore vitivinicolo nel suo complesso può beneficiare dei progressi tecnologici, ma questi richiedono significativi investimenti in tempo, denaro e nuove capacità. Questa è spesso la ragione principale legata a tassi di adozione che si manifestano ancora come troppo bassi.



### 1. Efficienza

Una maggiore efficienza ha chiari vantaggi, come la gestione e l'utilizzo di risorse scarse in modo più efficiente, la riduzione dell'uso di prodotti dannosi per l'ambiente (questi due promuovono anche la sostenibilità), nonché il miglioramento della capacità di un'organizzazione di comunicare in modo più agile, tenere riunioni o condividere e scaricare i documenti con facilità. La digitalizzazione dei processi manuali è diventata una questione chiave per lo sviluppo e la sopravvivenza delle organizzazioni. Oggi, l'intelligenza artificiale e la robotica stanno assumendo il controllo delle attività ripetitive, aiutando le organizzazioni a ridurre le posizioni operative e spostando i dipendenti verso attività a maggior valore aggiunto e ottenendo efficienze lavorative.

Nel caso del settore vitivinicolo, ciò si è tradotto in un miglioramento delle diverse fasi della catena del valore, come ottenere dati in vigna sullo stato e sulla qualità delle uve, aumentare la capacità produttiva o migliorare i processi di distribuzione manuale attraverso tecnologie come l'archiviazione intelligente.

### 2. Produttività

Aumentare la produzione annuale con le stesse risorse è uno degli obiettivi principali di qualsiasi settore, e oggi questo fenomeno è fortemente legato alla digitalizzazione. L'aumento della produzione ha un impatto diretto e positivo sulle prestazioni di paesi, settori e organizzazioni.

Un esempio di questi miglioramenti digitali è l'elevata capacità di raccogliere dati per un ulteriore sfruttamento che porta a un migliore processo decisionale che consente al settore vitivinicolo di migliorare la produttività in cantina riducendo i costi e, grazie alla raccolta dei dati in vigna, di prendere decisioni migliori quando si decide quando raccogliere le uve per la successiva vinificazione in cantina.

### 3. Trasparenza

La trasparenza è un tema importante per tutti i governi, le organizzazioni e i consumatori e la digitalizzazione contribuisce notevolmente al suo conseguimento attraverso tecnologie che svolgono un

---

ruolo essenziale nel migliorare la trasparenza rendendo le informazioni accessibili e a un pubblico più ampio. Il controllo delle frodi può essere effettuato in modo più efficiente, ad esempio, attraverso un maggiore controllo sulle pratiche burocratiche tra gli uffici doganali.

I consumatori finali sono anche in grado di interagire direttamente con le organizzazioni e avere informazioni dirette sulle fasi di produzione (ad esempio tramite blockchain), il che è un chiaro vantaggio per i consumatori finali.

Un esempio di maggiore trasparenza per i consumatori del settore vitivinicolo è l'e-label, che grazie a un QR code permette un maggiore inserimento di informazioni rispetto alle etichette tradizionali.

#### 4. Proposta di valore e nuovi modelli di business

La trasformazione digitale ha aperto nuove opportunità per molti settori. Ogni giorno emergono nuovi prodotti e usi e gli sviluppi tecnologici possono accelerare l'obsolescenza dei vecchi modelli di business, che possono essere rapidamente sostituiti. Un esempio di un nuovo modello di business può essere identificato nella digitalizzazione della vendita al dettaglio, in cui la trasformazione digitale è sempre più incentrata sul cliente piuttosto che sul prodotto e combina l'esperienza del cliente con l'eccellenza operativa. Per soddisfare queste esigenze, i negozi fisici devono attingere ai propri punti di forza sfruttando le soluzioni digitali. L'eccellenza operativa è al centro, offrendo prodotti ai clienti a prezzi accessibili, al momento giusto e utilizzando catene di approvvigionamento veloci ed economiche.

Grazie alla digitalizzazione dei canali di vendita (ad esempio online), i consumatori possono ora acquistare i prodotti più facilmente. Ad esempio, le casse di bottiglie possono ora essere consegnate direttamente a casa senza che il cliente debba recarsi presso un centro logistico o un punto vendita.

Infine, un altro fattore importante è il miglioramento dei servizi. Con l'implementazione della digitalizzazione, le organizzazioni saranno in grado di fornire servizi migliori ai propri membri, tenendoli meglio informati e consentendo loro di interagire in modo più diretto ed efficiente.

#### 5. Sostenibilità

La sostenibilità è un altro obiettivo della digitalizzazione che va di pari passo per migliorare il settore vitivinicolo. Alcuni esempi visibili sono l'agricoltura rigenerativa, che aiuta a migliorare la qualità del suolo contribuendo alla mitigazione dei cambiamenti climatici, o nuovi cicli idrici (raccolta, utilizzo e rigenerazione dell'acqua).

Inoltre, l'economia circolare offre molte nuove opportunità per aiutare le aziende vinicole a spostare il proprio modello di business verso la sostenibilità applicando tre principi chiari: evitare l'utilizzo di risorse limitate e la creazione di rifiuti e altre forme di inquinamento; mantenere prodotti e materiali in uso il più a lungo possibile e al loro massimo valore possibile; e rigenerare i sistemi naturali.

L'impatto della diffusione delle tecnologie digitali all'interno della catena del valore vitivinicola è particolarmente evidente sui processi distributivi. La ragione di tale impatto è riscontrabile in tre differenti fattori che ne sanciscono il successo: possibilità di rivolgersi direttamente al consumatore finale; coesistenza di canali distributivi fisici e virtuali che aprono ulteriori problematiche di gestione dei canali in termini di conflitti e che quindi richiedono politiche adeguate per la loro risoluzione; la nascita di nuovi operatori specializzati in servizi informativi in grado di "organizzare l'assortimento ritenuto ideale da determinati segmenti di domanda".

---

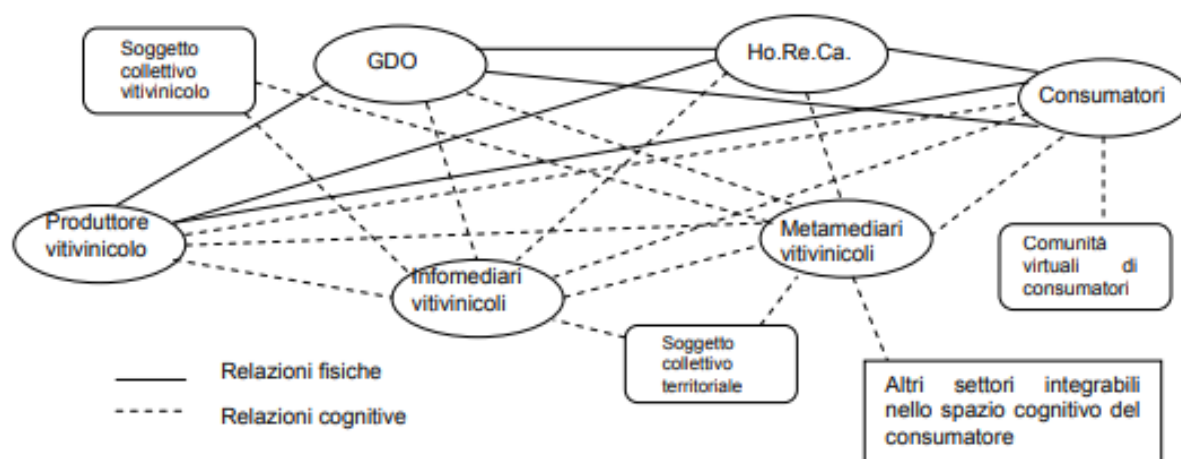
In primo luogo, le politiche di marketing e di vendita vengono modificate grazie alla possibilità di rivolgersi direttamente al cliente finale. Grazie alle tecnologie digitali i contatti tra produttore e consumatore, passano da relazioni unidirezionali e statiche, a bidirezionali e interattive. Per contro influiscono in modo rilevante fattori socio demografici ed economici che costituendo il fenomeno denominato digital divide, vanno a ridurre il numero di potenziali clienti.

Dal punto di vista prettamente distributivo inoltre la diffusione delle nuove tecnologie e in particolare della rete offre, da una parte la possibilità di ampliare le strategie da adottare affiancando ai tradizionali canali nuove opportunità capaci di aumentare gli spazi di manovra e migliorare la gestione dei costi, mentre dall'altra parte apre a nuove conflitti che si possono tradurre in comportamenti opportunistici. Di fatto con l'introduzione di nuove tecnologie la catena del valore viene arricchita di nuove figure che ridefiniscono i ruoli degli attori presenti e soprattutto le attività da questi svolte. Questo accade perché ai canali tradizionali si contrappongono i nuovi canali digitali: mentre i primi si caratterizzano per la sovrapposizione del flusso fisico (funzione logistica) e del flusso informativo (funzione informativa) del prodotto che vengono veicolati nello stesso spazio e nello stesso tempo da un'unica figura ben precisa (il distributore), i canali digitali sono contraddistinti dalla scissione dei due flussi. La circolazione degli stessi avviene infatti in spazi e tempi differenti con l'introduzione di nuove figure specializzate in parte sul presidio dei flussi fisici e in parte sul presidio dei flussi informativi.

La separazione tra flusso fisico del bene e flusso informativo con uno sdoppiamento della catena del valore eleva l'importanza della funzione logistica, che è sempre più spesso svolta da attori che hanno sviluppato competenze specifiche e che quindi sono in grado di fornire un servizio più efficiente e in modo più efficace - e dall'altro alla generazione di nuovi attori specializzati nella raccolta e distribuzione di informazioni: gli intermediari informativi. Internet porta alla realizzazione di una duplice rete che si basa sia su relazioni cognitive sia su relazioni fisiche tra attori, che spesso sono nettamente separate mentre altre volte possono essere integrabili tra loro, potenziando o svuotando di contenuti alcuni ruoli, creandone di nuovi e ampliando o riducendo le possibili attività svolgibili da ciascun attore. Grazie all'avvento di Internet la rete di relazioni fisiche si accompagna a quella cognitiva, andando a creare un elemento di innovazione radicale rispetto al tradizionale modello basato sul rapporto tra produttori – intermediari commerciali – consumatori. In questo processo si vengono a creare nuove figure di intermediazione specializzate nella funzione distributiva dell'informazione, ovvero gli infomediari e i metamediari.

Come suggerisce il termine, i primi sono “operatori specializzati nell'erogazione di informazioni e hanno come oggetto principale della propria attività la connessione realizzata tra gli attori della rete virtuale del valore con specifico riferimento al prodotto mercato servito”, mentre i metamediari sono intermediari dell'informazione che si prefiggono di “riallineare le categorie cognitive del consumatore con le gerarchie di prodotto delle imprese”. In altri termini il metamediario parte dal bisogno del consumatore di avere a disposizione un'informazione integrata che gli consenta di fruire di beni e/o servizi diversi e raccoglie le informazioni provenienti da più imprese appartenenti anche a settori diversi. Attraverso l'attività svolta da queste figure è possibile tradurre il prodotto vino in un'esperienza enologica complessa contraddistinta da un elevato contenuto informativo. L'incremento delle opportunità di connettività, e conseguentemente di accesso alle informazioni, tra attori diversi, siano essi consumatori che imprese produttrici, offre la possibilità di aumentare la conoscenza del prodotto e

di estendere l'esperienza di acquisto/consumo anche a prodotti e/o servizi complementari e accessori in modo da aiutare il consumatore a vivere con consapevolezza la sua esperienza di consumo, allargandola a fattori non solo fisici, ma sempre più spesso emozionali e simbolici. La creazione di nuovi contenuti simbolici e cognitivi oltre che di una gamma di servizi associati al prodotto fisico consentono di spostare il focus non più esclusivamente sul prodotto ma sull'esperienza enologica. Infomediari e soprattutto metamediari raccolgono e concentrano, potendo operare con economie di scala informative che gli altri attori non hanno, le informazioni relative non solo al prodotto vino, ma ad esempio anche agli strumenti – bicchieri, decanter, ecc. - più adatti per degustarlo, ai cibi da abbinare, al momento migliore per gustarlo appieno, ai luoghi e alle caratteristiche territoriali e culturali ad esso associato, alle manifestazioni, ecc, aprendo ad esempio possibilità di congiunzione tra vino e turismo. Il passaggio da un prodotto ad un'esperienza genera di fatto una ridondanza informativa dovuta da un lato alla sovrapposizione di informazioni operata in rete dagli attori presenti (es. informazioni fornite dai produttori direttamente e attraverso gli infomediari specializzati del settore vitivinicolo, come Winereport.com che offre notizie e informazioni sul vino e sul suo mondo, o i consorzi di produzione e tutela) e dall'altro dai flussi incrociati di informazioni con attori operanti in altre filiere produttive, attività che spesso vengono gestite dai metamediari che fungono così da "punti di contatto centralizzato e unitario tra un insieme di acquirenti e un insieme di fornitori, migliorando al contempo efficacia ed efficienza dello scambio. Valore economico e vantaggio competitivo sono quindi frutto della creazione di esperienze significative a cui i consumatori attribuiscono un valore simbolico e cognitivo. Volendo completare il quadro degli attori che operano nel settore vitivinicolo e che svolgono un ruolo specifico in ambito informativo, essendo presenti anch'essi in rete, dovremmo considerare anche i soggetti collettivi vitivinicoli quali i consorzi di produttori, i soggetti collettivi territoriali rappresentati dai consorzi di tutela e le comunità virtuali di consumatori che si traducono in forum, chat ed enoclub virtuali. Le comunità virtuali di consumatori – indotte o spontanee - in cui scambiare esperienze di consumo e informazioni sui prodotti, i consorzi, nonché i siti specializzati in e-commerce vinicolo aumentano ulteriormente il patrimonio informativo on-line, sia in termini quantitativi sia in termini qualitativi.



La particolare struttura delle filiere vitivinicole, e il sistema di relazioni al suo interno (che porta in effetti a parlare di diverse filiere e modelli organizzativi) hanno un'influenza molto importante sui processi di innovazione che si

---

stanno verificando, e potranno segnare il settore nei prossimi anni, a livello di produzione dell'uva, di vinificazione e commercializzazione del vino, tutte fasi presidiate da una molteplicità eterogenea di attori, che ben si ritrova nella realtà dell'Albese e della Valle Belbo da noi indagata. In generale, l'innovazione è di fondamentale importanza per una serie di ragioni, come la capacità di restare al passo con i cambiamenti e la concorrenza, le richieste dei consumatori o le leggi di riferimento, nel momento in cui viene introdotta una nuova tecnologia e anche quando si vuole aumentare l'efficienza e ridurre i costi. Spesso la necessità di innovare per produrre i suoi frutti deve portare con sé l'evoluzione strutturale, la mentalità di gestione e la cultura operativa. Ciò è di significativo interesse in qualsiasi campo, compreso il settore vitivinicolo, dove innovare mantenendo un legame con la tradizione è essenziale per far crescere e consolidare il valore aggiunto del prodotto. È fondamentale, ai fini della penetrazione dell'innovazione, che gli attori della filiera abbiano la capacità di tradurre tecnologie e digitalizzazione in valore sul mercato. Mentre come vedremo vi sono ancora forti difendenze sull'effettivo ritorno che molti investimenti in innovazione possono dare.

Le nuove tecnologie sostengono sempre di più il prodotto vino, dalla vigna alla commercializzazione, ma ogni innovazione deve avere come base la competitività e la profitabilità dell'impresa che deve nascere da una scrupolosa valutazione del mercato, della concorrenza e dei prodotti esistenti, delle alleanze perseguibili e degli investimenti necessari. Considerata la sua penetrazione sul mercato, il vino italiano ha interesse a investire soprattutto in innovazioni finalizzate a valorizzarlo (incremento del valore aggiunto e miglioramento del posizionamento nelle fasce di mercato), distinguerlo e proteggerlo dalla contraffazione. La digitalizzazione può contribuire a declinare il vino italiano nelle sue infinite varietà e a farlo conoscere al mondo intero, ma può aiutare a migliorare i processi di produzione e a tutelare sostenibilità e qualità del prodotto, aspetti importanti oggi nella commercializzazione dello stesso.

Come in altri ambiti caratterizzati da filiere articolate e dalla presenza di piccole e piccolissime imprese, le spinte all'innovazione sono determinate dunque dalla necessità di stare sul mercato e di partecipare con propri vantaggi competitivi alla catena del valore, a seconda del proprio posizionamento. Nel settore vitivinicolo lo scenario della competizione, che i produttori italiani sembrano in grado di presidiare molto bene, è in costante mutamento. È in atto un profondo cambiamento nel settore del vino, che la crisi pandemica ha contribuito a complicare, con importanti conseguenze sulle dinamiche competitive, sulle relazioni nella supply-chain, sulle modalità di relazione con il territorio e sui comportamenti d'acquisto e consumo. Il settore era stato caratterizzato storicamente da aree di produzione, commercializzazione e consumo limitate ad alcuni contesti geografici; nell'ultimo decennio, invece, si è assistito a un notevole sviluppo degli scambi internazionali e all'affermazione di nuove aree di consumo e di produzione e all'arrivo di nuovi player, complici le variazioni climatiche che hanno consentito un'ampia diffusione delle coltivazioni viticole. I nuovi player, a differenza di quanto riscontrato nel mercato italiano, si sono imposti per dimensione (concentrazione dell'offerta attorno a poche grandi imprese), per prodotto (uso di pochi vitigni a diffusione internazionale) e per approccio al business (diffuse competenze manageriali e sviluppo di efficaci attività di marketing).

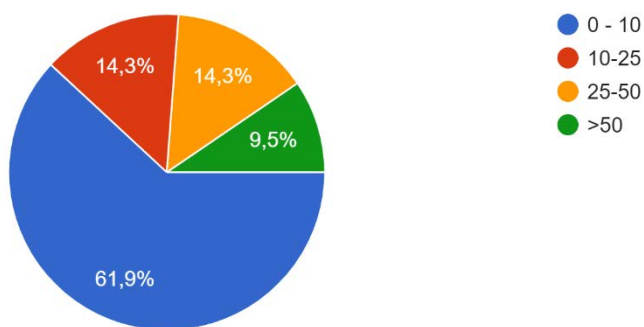
L'innovazione nel settore è dunque frutto di un lavoro a rete che intreccia le esperienze e competenze distinte dei diversi attori della filiera, e al tempo stesso della capacità delle comunità locali di presidiare la tradizione integrandola nelle trasformazioni. "Il mercato del vino ha dinamiche complesse che si basano su un interessante paradosso: il processo continuo di innovazione e sviluppo globale è chiamato a confrontarsi continuamente con i forti elementi della tradizione territoriale. Il vino, infatti, possiede un'importante componente culturale ed è legato alle tradizioni e al territorio dove è stato prodotto. Gli aspetti locali si mescolano agli aspetti globali mostrando un complesso mix di elementi materiali prettamente consumistici (tipici della grande impresa) ed elementi immateriali (legati alla cultura della piccola e media impresa). Attualmente lo scenario che si va delineando è l'esatto specchio di questa apparente contraddizione: le nazioni del cosiddetto "Vecchio Mondo", maestri della tradizione e della cultura vitivinicola, competono con i paesi emergenti del "Nuovo Mondo", specializzati nelle attività di comunicazione e di marketing, portatori di valore economico. Ma è proprio

l'interazione sistemica tra l'economia e lo sviluppo, sia territoriale che del mercato, a far sì che il vino sia considerato un prodotto complesso e dinamico: si inserisce nel mercato economico e finanziario, è un fenomeno di costume, costituisce un'esperienza culturale, gioca un ruolo sempre più attivo nel campo della gastronomia, sollecita le innovazioni scientifiche che, amplia la platea dei protagonisti della produzione e del mercato (Presenza, 2015)."

L'innovazione nel settore vitivinicolo è dunque il frutto dell'interazione virtuosa tra la molteplicità di attori della filiera e del sistema di business del settore: imprese viticoltrici, trasformatrici, di imbottigliamento e quelle che operano in settori collegati o di supporto all'industria del vino (es. produttori di macchine agricole, distributori, media, istituzioni pubbliche, società di consulenza e di marketing, ecc.). Un ruolo chiave giocano i player della distribuzione, che la pandemia COVID 19 ha messo a dura prova, bloccando il canale Horeca, riposizionando i canali di retail, riqualificando la commercializzazione diretta in cantina o tramite strumenti di e-commerce. All'innovazione partecipano, anche attraverso rapporti informali tra esperti e imprenditori, le università e centri di ricerca, mentre inizia a manifestarsi una tendenza a collaborazioni più o meno formalizzate tra aziende specializzate in aspetti particolari del processo di produzione. L'innovazione prende poi corpo dai rapporti continui tra clienti e committenti, importanti non solo per la realizzazione dei prodotti, ma anche come canale di accesso privilegiato al mercato.

### Analisi specifica Emilia-Romagna

L'analisi si è formalizzata su un campione di 21 aziende emiliano-romagnole, rappresentative del comparto. La dimensione media di tali aziende rispecchia la struttura del tessuto imprenditoriale regionale della filiera: il 57% delle aziende intervistate ha un fatturato inferiore ai 500.000 euro, il 14% tra i 10 mln e i 25 mln, mentre le altre aziende si distribuiscono in modo abbastanza uniforme nella fascia che va dai 500 mila euro ai 10 mln. Solo



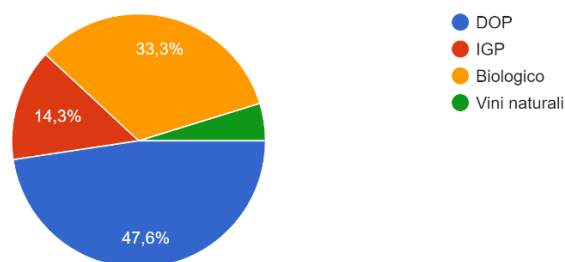
un'azienda del campione ha un fatturato che supera i 50 mln. Anche la dimensione organizzativa risulta prevalentemente appartenente alla categoria delle micro imprese. Il 62% delle aziende ha meno di 10 dipendenti, circa un 9% ne ha più di 50. Nelle fasce da 10 a 25 dipendenti e da 25 a 50, troviamo invece il 28% delle aziende ugualmente suddivise.

Relativamente all'attività svolta, il campione intervistato è formato prevalentemente da aziende attive nella produzione di vino ottenuto dalla trasformazione di uve fresche o di mosto. Solo il 14% delle aziende esternalizza il processo di vinificazione affidandosi ad un servizio di lavorazione in conto terzi. Un ulteriore 14% svolge in modo esclusivo o complementare l'attività di elaborazione e affinamento di prodotti acquistati o conferiti da soci.

Volendo fornire una rappresentazione della dimensione produttiva delle realtà coinvolte nell'analisi, si può evidenziare che 17 aziende possiedono anche vigneti di proprietà, o gestiti in affitto, per una dimensione media che si attesta sui 27 ettari. Si evidenzia che all'interno del campione analizzato è presente anche una società cooperativa che attraverso i propri soci viticoltori rappresenta circa 1850 ettari di vigneto. Vista la specificità della natura organizzativa, tale realtà non è stata inclusa nella dimensione media del vigneto. La produzione di uva si attesta mediamente sulle 3.500 qli e di circa 250 mila bottiglie. Anche in questo caso per avere una

rappresentazione veritiera sono state escluse dalla dimensione media le cooperative con una produzione media di 66 milioni di bottiglie e altri formati.

Per quanto concerne la tipologie di produzioni, il campione analizzato si contraddistingue per una spiccata vocazione alla qualità con oltre il 47% delle aziende che produce vini DOP, mentre un 14% produce vini IGP. Particolare attenzione viene riposta anche alla sostenibilità ambientale, con il biologico che copre il 33% delle aziende intervistate. Un'azienda è attiva anche nella produzione di vini naturali, segmento in forte crescita.



Il settore vitivinicolo all'interno del settore agroalimentare rappresenta uno dei comparti che ha un'integrazione verticale più marcata. Dall'analisi condotta risulta infatti che il 66% delle aziende dichiara di non esternalizzare alcuna attività chiave del processo produttivo e commerciale. Solo tre aziende si affidano interamente ad operatori specializzati nella commercializzazione del vino e due si rivolgono ad operatori specializzati per la conservazione e l'imbottigliamento del vino. Come precedentemente illustrato un numero pari a 3 di aziende produce vino in conto terzi.

### Commercializzazione

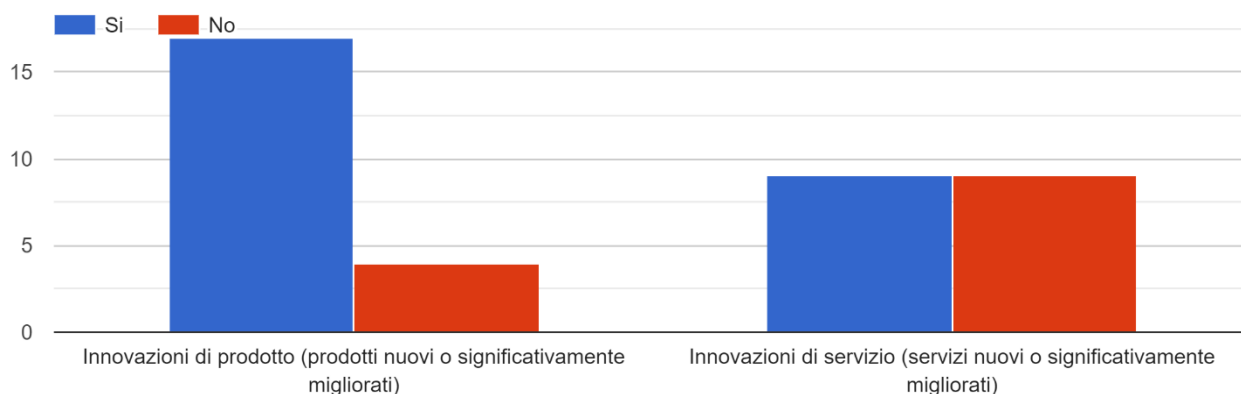
L'export ricopre un ruolo determinante nella valorizzazione delle produzioni vitivinicole che continuano ad essere apprezzate anche fuori dal confine nazionale sul mercato europeo ed extra europeo. Tali trend vengono confermati anche nell'analisi condotta. In particolare a svolgere attività di export sono il 95% delle aziende intervistate. Il mercato extra-europeo rappresenta un canale di destinazione per circa il 76% del campione analizzato mentre il canale Europeo rappresenta una destinazione commerciale per circa il 62% del campione.

Analizzando nel dettaglio i canali di vendita utilizzati per la commercializzazione delle proprie produzioni si evidenzia un sostanziale preferenza di canali quale Horeca, a cui si rivolge il 95% delle aziende, enoteca/winebar e vendita diretta entrambe con il 90% delle aziende. Alla grande distribuzione si rivolgono solo il 47% delle aziende intervistate. Il 61,9% delle realtà ricorre invece a grossisti/intermediari.

### Propensione all'innovazione

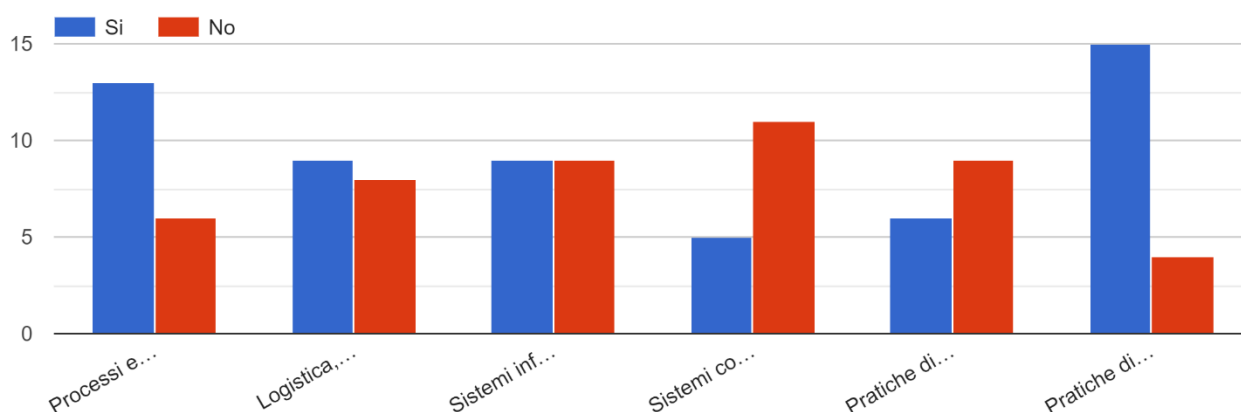
Negli ultimi anni il settore vitivinicolo è stato investito da una forte accelerazione verso un'innovazione a 360°, dal vigneto alla vinificazione, dalla commercializzazione alla distribuzione, senza trascurare i processi e le attività a supporto. L'innovazione è oggi riscontrabile lungo tutta la filiera nella consapevolezza che essa stessa rappresenti una fonte di vantaggio competitivo. Sebbene il termine innovazione abbia una definizione piuttosto ampia che interseca diverse aree, la sua accezione fa essenzialmente riferimento alle attività innovative tramite cui le aziende sono in grado di convertire le proprie conoscenze di base in nuove procedure, processi, prodotti e servizi. Al fine di rendere operativo questo concetto, si è fatto riferimento a diversi contributi focalizzati in particolare sulla capacità di sviluppare nuovi prodotti, processi e investimenti in innovazione organizzativa.

Il campione oggetto d'analisi conferma sostanzialmente questa tendenza con una spiccata propensione all'innovazione.



Il principale asset innovativo è rappresentato dalle innovazioni di prodotto; l'80% delle aziende intervistate dichiara infatti di aver sviluppato almeno un nuovo prodotto nel triennio 2019-2021. Anche per quanto riguarda l'innovazione di servizio si registra un favorevole ricorso a tale tipologia di innovazione per la metà del campione. In quest'ultimo caso una forte accelerazione è stata apportata a seguito del COVID-19 che ha di fatto richiesto una profonda rivisitazione dei servizi offerti, arrivando alla formulazione di diverse novità in materia.

A sorpresa l'innovazione di prodotto riconducibile alle attività di processi e metodi di produzione, che da sempre ha ricoperto forte attenzione sul settore, non ricopre la prima posizione per importanza. È stata infatti preceduta dalle pratiche di marketing (in particolare, promozione pubblicitaria, confezionamento di prodotti, politiche dei prezzi, posizionamento dei prodotti e/o servizi, servizi post-vendita), a cui hanno dichiarato di aver fatto ricorso 15 aziende. Le metodologie e le possibilità offerte dalle nuove tecnologie attirano le aziende che sono sempre alla ricerca di nuove metodologie per comunicare i propri prodotti e i propri valori per cercare di distinguersi dai competitor in un mercato che sta diventando sempre più competitivo. Ulteriori aree interessate sono rappresentate dalla logistica e distribuzione e dai sistemi informativi.



Le tecnologie maggiormente adottate dalle aziende intervistate sono rappresentate dai sistemi di pagamento mobile a cui ricorrono circa il 78% delle aziende, i sistemi di E-commerce a cui fanno ricorso circa il 68% delle aziende e i sistemi gestionali come gli ERP a cui ricorrono il 42% delle aziende. Ulteriori tecnologie adottate sono rappresentati dal Cloud (31%), RFID, barcode e sistemi di tracking & tracing (31%) e Big data e analytics (26%).

## Analisi Micro-Organizzativa Filiera Vitivinicola

L'analisi del contesto micro-organizzativo della filiera vitivinicola si pone come obiettivo principale lo studio delle singole attività in grado di creare valore. Il comparto vitivinicolo si contraddistingue per processi rapidi e continui caratterizzati da una forte condivisione tra i vari attori della filiera: produttori di vino, venditori, importatori, trasportatori, distributori e canali commerciali.

La catena del valore aziendale del settore vitivinicolo a livello micro è formata da attività di supporto e attività primarie. Seguendo il modello di Porter è quindi possibile distinguere le azioni come da schema grafico riportato di seguito.



All'interno della categoria delle attività primarie, ovvero di quelle in grado di generare valore, un ruolo di primaria importanza è sicuramente rappresentato dalle attività operative, in primo luogo dall'attività vinicola. Quest'ultima si compone di una serie di attività che vanno dalla gestione agricola, che vede operazioni di carattere saltuario come la messa a dimora della vite e la creazione degli impianti di sostegno, ad attività di natura stagionale come la gestione del vigneto e la potatura, fino ad arrivare alle operazioni inerenti al processo di vinificazione. La presenza e lo svolgimento delle attività riportate nella tabella sotto dipende prevalentemente dalla tipologia di azienda vitivinicola e dal grado di integrazione all'interno della catena del valore.

| Impianto e sviluppo del Vigneto                                                                                                                     | Gestione del Vigneto                                                                                                                                                            | Logistica uva                                                                                           | Produzione del Mosto                                                                                                                                 | Vinificazione                                                                                                                                                                           | Invecchiamento                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparazione e del terreno</li> <li>- Messa a Dimora</li> <li>- Creazione strutture di sostegno</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Potatura secca</li> <li>- Potatura verde</li> <li>- Difesa</li> <li>- Gestione suolo</li> <li>- Analisi</li> <li>- Raccolta</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ricezione</li> <li>- Analisi</li> <li>- Smistamento</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diraspatura</li> <li>- Pigiatura</li> <li>- Macerazione</li> <li>- Pressatura</li> <li>- Analisi</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vinf. Alcolica</li> <li>- Vinf. Malolattica</li> <li>- Stabilizzazioni</li> <li>- Filtrazioni</li> <li>- Travasi</li> <li>- Analisi</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Invecchiamento in botte</li> <li>- Invecchiamento in barriques</li> <li>- Travasi</li> <li>- Analisi</li> <li>- Affinamento in bottiglia</li> </ul> |

### Attività Logistiche di Marketing e di vendite

Oltre all'attività vinicola altre aree critiche e importanti all'interno della filiera sono rappresentate dalla logistica e dalle attività di marketing e vendita.

In riferimento all'attività logistica è possibile distinguere le attività tra logistica interna e logistica esterna. Quando si parla di logistica interna nel comparto vitivinicolo si fa riferimento a tutta una serie di attività riconducibili prevalentemente all'imbottigliamento e al confezionamento e alle relative sub-attività. Per logistica esterna si fa invece riferimento alle attività funzionali alla distribuzione delle produzioni nei vari canali di vendita e/o direttamente al consumatore finale. Sebbene entrambe le aree siano strategiche per la generazione del valore, le attività riconducibili alla logistica esterna possono anche avere un impatto rilevante sulla qualità delle produzioni e sul valore percepito ad esse associato. In particolare aspetti fisici inerenti alle condizioni in cui vengono movimentati e trasportati i prodotti, come ad esempio temperatura e esposizione a fonti di luce, costituiscono elementi essenziali per il mantenimento del livello qualitativo delle produzioni stesse. Oltre a questi elementi l'attività logistica subisce anche l'impatto delle caratteristiche strutturali del comparto: scarsa concentrazione delle produzioni e importanza delle economie di scala. Infatti generalmente vengono gestiti volumi piuttosto bassi per spedizione, caratterizzati da un alto valore del prodotto, da una forte stagionalità dei flussi e da un'elevata incidenza dell'attività di picking. Ulteriori differenziazioni in termini dell'incidenza dell'attività logistica vanno fatte in relazione al posizionamento sul mercato. In presenza di prodotti di alta gamma verrà richiesta un'attenzione maggiore al livello di servizio e si assisterà tendenzialmente ad una maggiore incidenza del costo logistico.

Anche l'attività di marketing costituisce un'attività critica nella generazione del vantaggio competitivo. Infatti, sebbene il vino sia un prodotto emozionale in grado di far leva su elementi evocativi, la comunicazione e la promozione costituiscono elementi essenziali per il successo competitivo. Incidono in modo particolare fattori come l'eterogeneità dell'offerta, che risulta caratterizzata da un insieme piuttosto numeroso di cultivar più o meno note e di denominazioni più o meno grandi, dalla pressione competitiva del comparto e dalla numerosità dei canali di commercializzazione disponibili. I canali di vendita principali sono molteplici: si va dal canale tradizionale, consegne a domicilio dei privati, Ho.Re.Ca, GDO e distributori-grossisti. Ogni canale di vendita ha problematiche ed esigenze profondamente diverse ed i produttori di vino in relazione alle diverse strategie di vendita e organizzazione commerciale definiscono specifiche politiche distributive.

| Attività logistica                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                            | Attività di Marketing e di vendita                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Imbottigliamento e confezionamento                                                                                                                                                                                                                           | Gestione degli ordini dai clienti                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Travaso del vino</li><li>- Lavaggio e sterilizzazione delle bottiglie</li><li>- Riempimento e chiusura delle bottiglie</li><li>- Incapsulamento e etichettamento</li><li>- Confezionamento delle bottiglie</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Raccolta ordini</li><li>- Preparazione dei prodotti</li><li>- Spedizione</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Definizione del marketing-mix</li><li>- Gestione della forza vendita</li><li>- Acquisti spazi pubblicitari</li><li>- Partecipazione a organizzazione e manifestazioni</li><li>- Attività di hospitality</li></ul> |

---

Relativamente alle attività di supporto, ovvero quelle che seppur essenziali per la produzione non creano valore per il consumatore finale, si può distinguere tra attività di approvvigionamento, attività di sviluppo tecnologico e attività di gestione delle risorse umane. Le attività di approvvigionamento sono trasversali all'intera operatività aziendale coprendo tutte le aree dalla gestione della vite alla fase di trasformazione fino ad arrivare alla funzione marketing e vendite. Le tipologie di approvvigionamento variano da mezzi tecnici a fattori produttivi specifici per il processo di produzione. La varietà di acquisti complica la gestione dei processi approvvigionamento che richiedono competenze specifiche in funzione della specifica tipologia merceologica.

L'attività di sviluppo tecnologico costituisce un'attività chiave nella determinazione del successo competitivo aziendale. Essa si configura sia come innovazione di prodotto che come innovazione di processo. Un progetto di innovazione nel vino può riguardare le tecniche di coltivazione e produzione, ma anche il packaging, le bottiglie, i tappi o nuovi modelli di business, quali l'applicazione nel settore cosmetico o l'enoturismo. Le imprese del settore vitivinicolo non sono solo fruitrici di innovazioni ma in vario modo anche impegnate nella produzione di innovazione tecnologica. In termini generali il comparto vitivinicolo, pur essendo fortemente legato ai propri valori e alle proprie tradizioni, è comunque in grado di rispondere in modo reattivo e flessibile agli stimoli che vengono veicolati, essendo dunque in grado di attestarsi come market oriented.

Infine l'attività di gestione delle risorse umane costituisce una delle attività strategiche per il reperimento del know-how necessario per le attività primarie e per quelle di supporto.

A prescindere dalla suddivisione delle attività sopra esposta che vede la distinzione in attività primarie e attività di supporto secondo il modello di Porter, è bene considerare che le attività in grado di generare valore variano a seconda della tipologia di vino che viene prodotta e del livello qualitativo delle stesse. Nello specifico se parliamo di produzioni di qualità a denominazione di origine, assumono particolare rilevanza il controllo dei fattori produttivi e dei processi lungo tutto il ciclo di lavorazione. In particolar modo per quanto attiene la gestione del vigneto nel caso di vini di qualità, le attività più critiche sono il controllo della produttività grazie a moderne tecniche agronomiche in modo da massimizzare la produzione garantendo il massimo livello qualitativo, oltre alle scelte effettuate per la messa a dimora dei vigneti stessi. In riferimento alla produzione di vini comuni le attività viticole ruotano attorno alla scelta delle tecniche necessarie ad aumentare il più possibile il quantitativo prodotto, sfruttando anche la Forza della meccanizzazione. La fase della vinificazione prevede invece attività specifiche soprattutto per la produzione di vini di qualità: la selezione delle uve e la scelta dell'utilizzo di una specifica tecnologia può portare a risultati completamente diversi, così come la gestione dei tempi di invecchiamento e delle modalità adottate. L'attività di marketing e di vendita per i vini comuni vede una maggior attenzione nei confronti della formulazione del prezzo, driver competitivo essenziale per accrescere le quote di mercato, e alla ricerca dei giusti canali di distribuzione. Nel caso di produzioni di elevato livello qualitativo il posizionamento e l'immagine del brand assumono un'importanza rilevante nella creazione del valore.

Per quanto concerne le attività di supporto invece le principali differenze tra le produzioni di qualità e i vini comuni sono riconducibili alla gestione delle risorse umane che nel primo caso richiede una particolare attenzione alla selezione del personale in grado di accrescere il Know-How aziendale e di portare conoscenze strategiche all'interno dell'azienda. Altri elementi riguardano la concentrazione all'introduzioni di tecnologie finalizzate alla massimizzazione dell'efficienza produttiva nel caso dei vini

---

comuni, a volte anche a discapito del livello qualitativo delle produzioni, mentre nel caso dei vini di qualità all'approvvigionamento di alcuni fattori produttivi essenziali e determinanti per il livello qualitativo delle produzioni.

## **Analisi specifica Emilia Romagna**

### **Lavorazione e trasformazione**

La fase di vinificazione e di trasformazione è ormai interessata da anni da un processo di innovazione radicale che si manifesta nel passaggio dalla fase di meccanizzazione e automazione “meccatronica” dei processi a quella della digitalizzazione dei processi di vinificazione. Da oltre una ventina d’anni le cantine si sono evolute in senso industriale, introducendo nuovi materiali e macchine. Le fasi di lavorazione e trasferimento dei liquidi sono presidiate da macchine e controllate da logiche programmabili. L’imbottigliamento è ormai automatizzato, con la tappatura e l’etichettatura, anche nelle cantine di minori dimensioni, almeno quelle che vendono al dettaglio sul mercato retail. L’automazione dei processi produttivi si accompagna oggi alla digitalizzazione della trasformazione dell’uva in vino: essa si basa sull’analisi sensoriale gestita attraverso raccolta di dati, sui software che controllano la fermentazione e l’intero processo dandogli stabilità, sul monitoraggio di processi delicati, come i lavaggi, che permette di ottimizzare l’uso di acqua e detergenti, a bene cioè dell’ambiente e dei costi, grazie all’analisi in tempo reale dei parametri di salubrità raggiunti. La digitalizzazione caratterizza ovviamente anche la fase di imbottigliamento – con l’avanzata di macchine non solo performanti (sino a 3.000 bottiglie l’ora) ma anche più flessibili, in grado di personalizzare il confezionamento finale del prodotto – e i processi di controlling e gestione, lasciando ai quadri e ai manager il compito di assumere le decisioni strategiche e commerciali più complesse, in un contesto di mercato sempre più competitivo, e supportandoli con dati e automatizzazione delle operazioni amministrative.

Al di là delle sperimentazioni spinte, la cantina è caratterizzata dal consolidamento dei processi di automazione meccatronica industriale dei processi di lavoro, e dall’evoluzione in senso digitale del controllo dei medesimi processi, un tempo legato all’intervento di cantinieri, enotecnici, enologi. Queste figure non sono sparite ma il loro lavoro è caratterizzato da un processo evidente di re e up-skilling. Da un lato si riduce il peso dell’intervento umano nella rilevazione e analisi dei dati di produzione, che un tempo era affidata a capacità visive e di diagnosi sensoriale, dall’altro si palesa la necessità di interfacciare la propria specializzazione tecnica disciplinare con l’output generato dalle macchine. Servono digital skills che permettano di leggere i dati, regolare gli impianti, supervisionare da remoto processi che sono sempre più spesso direttamente gestiti nell’ordinario dalle macchine. Il cantiniere e l’enotecnico svolgono anche alcune funzioni proprie dell’operatore industriale meccatronico, quando agiscono direttamente sulle macchine. L’enologo, che in futuro dovrà avere una formazione accademica, secondo le testimonianze raccolte, si dedica alla conduzione manageriale dell’azienda, deve saper dialogare con gli esperti e i consulenti, che sempre più spesso interagiscono con le risorse umane dell’azienda. Sì, perché la frammentazione del settore in piccole imprese dà impulso al

---

contoterzismo specializzato, che interviene nelle operazioni saltuarie o laddove l'insufficiente massa critica della produzione rende impensabile l'investimento diretto in beni strumentali e competenze.

L'analisi condotta per questa fase ha visto il coinvolgimento di due aziende: Emilia Wine e Casa Vinicola Poletti srl.

**Emilia Wine** è una cooperativa vinicola tradizionalmente legata al suo contesto territoriale. Nasce dall'unione delle cantine di Arceto, Correggio e Prato di Correggio, insieme alla secolare esperienza di Casali Viticoltori. L'azienda vanta un fatturato superiore ai 22 mln e una produzione pari a 643 mila bottiglie. Le principali tipologie di vino prodotto/commercializzato sono riconducibili ai vini DOP Lambrusco e colli di Scandiano e di Canossa in tutte le varietà soprattutto di sperlonga bianca. Il processo produttivo di Emilia-Wine si avvale di macchinari e tecnologie all'avanguardia. Ad una attenta e moderna tecnica di vinificazione la realtà affianca un controllo dei processi produttivi efficace e puntuale grazie ad una piena interconnessione con i gestionali aziendali e i sistemi informativi in uso. Le informazioni e i dati provenienti dai processi produttivi e dai sensori installati vengono elaborate e gestite per un'efficace programmazione produttiva. Tra le tipologie di dati rilevati vengono anche monitorati i lead time, parametri fondamentali per ridurre al minimo eventuali inefficienze e contenere i costi di produzione.

Anche **Casa Vinicola Poletti srl**, azienda con 52 ettari di vigneto attiva anche nella fase di lavorazione con un fatturato di oltre 18 milioni e 250 milioni di litri di vino commercializzato, utilizza nel proprio processo produttivo tecnologie innovative. In questo caso il principale parametro monitorato dai macchinari, che sono comunque interconnessi con i sistemi gestionali aziendali, è rappresentato dalla produzione media giornaliera.

## **Vendite e marketing**

La vera nuova frontiera dell'innovazione nel settore vitivinicolo, la cui importanza è stata incredibilmente enfatizzata dalla crisi pandemica, è quella della digitalizzazione dei processi di distribuzione e commercializzazione: dalla diffusione rapida dei siti web aziendali, almeno come vetrina e catalogo dei prodotti, alla moltiplicazione delle possibilità di marketing e comunicazione (newsletter, presenza social, piattaforme specializzate), dall'evoluzione in senso virtuale dei grandi eventi sici che caratterizzavano il settore (che era iniziata già prima del COVID 19, come evidenzia la chiusura della più importante fiera del settore avvenuta a Bordeaux già nel 2017) alla ridefinizione in senso ibrido o digitale dei canali distributivi: dalla vendita diretta attraverso il proprio sito ai market place digitali.

Nel settore vinicolo il lockdown ha bloccato per mesi il canale Horeca (ristorazione e alberghi), fondamentale per la distribuzione dei prodotti, soprattutto di alta gamma e legati al mercato di esportazione. Al tempo stesso ha impedito a molti piccoli produttori di operare la vendita diretta in cantina all'enoturista. Tutto questo ha prodotto in modo naturale una grande spinta verso la digitalizzazione dei processi distributivi. Le tecnologie disponibili sono state facilmente attivate. L'esperienza di degustazione in cantina è stata rimpiazzata, con sorprendente successo, dalle degustazioni virtuali, dove l'azienda rende disponibile un campione di prodotti ad un pubblico selezionato di buyer e cura poi l'accompagnamento al wine tasting in video conferenza. Le grandi sfide –

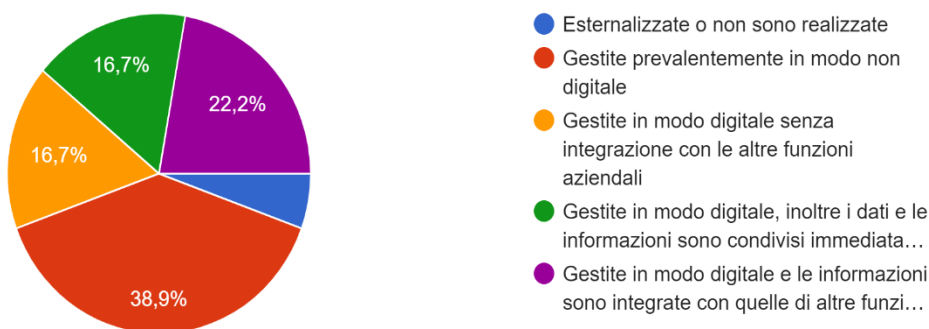
---

già in crisi – sono state sostituite da cataloghi e piattaforme virtuali, che permettono la comparazione dei prodotti e la valorizzazione del gradimento degli esperti e del pubblico. La presenza sul mercato che si realizzava moltiplicando i canali distributivi (dalla grande distribuzione, alla ristorazione, al marketing attraverso grandi eventi, all'utilizzo di intermediari) è sostituita efficacemente dalla presenza sui social media, generalisti e specializzati. I market place virtuali – dove il cliente può acquistare a catalogo anche piccole quantità di prodotto – sostituiscono o quanto meno integrano le vendite che si realizzano mettendo il prodotto sugli scaffali del supermercato o dell'enoteca. Si affermano reti di vendita ibride, dove una rete di enoteche territoriali fa da complemento al market place virtuale, che funziona da piattaforma e canale di promozione. L'impatto più evidente della digitalizzazione si è realizzato, accelerando processi già embrionalmente presenti, a livello di mix dei canali di marketing, promozione e distribuzione del prodotto al consumatore. La globalizzazione del consumo, e la ricomposizione dei mercati di produzione e consumo, aveva già determinato una forte articolazione per segmenti dei mercati, ove sbocchi di nicchia ad alto valore aggiunto convivevano con sbocchi più adatti a prodotti di qualità ma anche caratterizzati da produzioni massive. La digitalizzazione prevede nuove modalità per raggiungere i mercati, e ammette un certo livello di disintermediazione nel rapporto con i clienti: i grandi player utilizzano i market place digitali, piuttosto che gli intermediari della grande distribuzione, mentre la personalizzazione per piccoli lotti delle vendite si rende indispensabile se si vogliono raggiungere i compratori del settore Horeca. La promozione non avverrà attraverso le grandi fiere specializzate ma piuttosto assicurando una presenza costante nei social media, e investendo le risorse un tempo dedicate alla partecipazione agli eventi fisici per organizzare tour virtuali e reali di "buyer chiave" presso le cantine. Si moltiplicheranno le porte aperte come occasione di vendita diretta, ma anche di deliziazione di un cliente da soddisfare poi attraverso l'acquisto diretto online.

Marketing integrato del territorio e enoturismo saranno anche influenzati dalla digitalizzazione. La riapertura del turismo riporterà i visitatori nelle cantine, e l'interesse sarà nei confronti del patrimonio culturale e ambientale che i luoghi saranno in grado di evidenziare e valorizzare, permettendo al turista di vivere un'esperienza "multisensoriale" destinata a lasciare tracce tenaci. Il vino appare prodotto altamente caratterizzante le culture territoriali, e il consumo si sposta verso la differenziazione e la fascia alta di mercato. La commercializzazione del territorio e dei suoi prodotti implica conoscere i mezzi di comunicazione e le culture dei mercati di sbocco. Oggi sono paradossalmente i "nuovi mercati", come quello britannico o del nord Europa, per non parlare di quello cinese o ancora nord americano, a offrire migliori prospettive di crescita. Ciascuno di questi mercati ha regole e logiche di funzionamento diverse, che a dispetto della grande standardizzazione dei canali virtuali, vanno conosciute e praticate. Molti mercati – come quello scandinavo o canadese – sono caratterizzati da sistemi distributivi di monopolio, da costi di acquisto al dettaglio elevati e influenzati dalle politiche fiscali dissuasive del consumo; eppure vengono valutati molto performanti dagli esperti, e hanno dimostrato di potersi adeguare rapidamente alle nuove condizioni create durante la crisi pandemica (dal consumo in contesti collettivi al consumo domestico). Altri mercati – come quello cinese – portano a dover selezionare in modo intelligente i canali di vendita, poiché risentono della polarizzazione dei comportamenti di acquisto tra canali virtuali e fisici (per la quale la compresenza su entrambi si traduce in difesa del consumatore). Il vasto e articolato utilizzo della digitalizzazione nei processi di commercializzazione del vino sta portando, e ancor più porterà, ad una radicale evoluzione delle competenze richieste al management e agli operatori commerciali della filiera vitivinicola. Già presenti in seguito alla globalizzazione dei mercati e alla

differentiazione dei canali di vendita, le spinte all'upskilling si stanno facendo più evidenti: se la conoscenza delle lingue, delle culture e delle regole dei paesi di sbocco era divenuta imprescindibile negli ultimi anni, con l'avanzata delle esportazioni e l'innalzamento della qualità di gamma dei prodotti, oggi altri skill strategici si stanno affermando. Nel contesto strategico come nella fase di commercializzazione diviene fondamentale la capacità di interfacciare i sistemi informatici che forniscono dati, attivare forme di intelligenza artificiale che aiutano l'assunzione di decisioni, senza sostituire l'intuito e la capacità di analisi e visione dell'uomo.

Analizzando nel dettaglio le attività di vendita del campione indagato emerge che la digitalizzazione non è ancora entrata in modo preponderante nella gestione di tale attività ciò nonostante parte delle aziende intervistate hanno già avviato percorsi di digitalizzazione. Infatti se da una parte il 38,9% delle



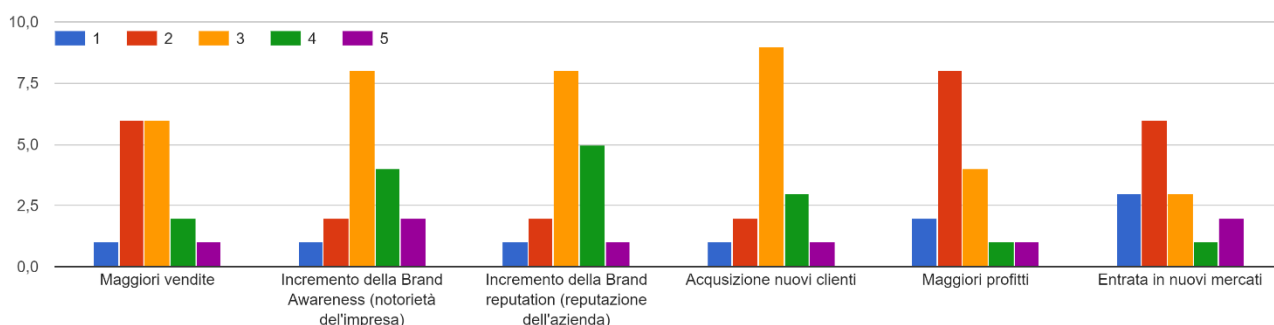
aziende dichiara di gestire in modo tradizionale tale attività un restante 54% dichiara di adottare soluzioni digitali a diversi livelli. Nello specifico circa il 16% delle aziende pur avendo avviato un processo di gestione

digitale delle attività di vendita non ha ancora integrato i processi con altre aree aziendali. Le aziende rientranti in quest'area sono di fatto realtà che non stanno sfruttando a pieno le potenzialità dell'innovazione digitale e hanno implementato qualche soluzione senza comprenderne a pieno il potenziale. Spesso questa specifica condizione è una fase di passaggio verso una transizione più marcata che può evolvere sia in positivo che in negativo interrompendo il percorso intrapreso. Livelli più maturi di innovazione digitale in quest'area sono invece riscontrabili nel 16% delle aziende che dichiara di condividere in tempo reale e in modo automatico i dati e le informazioni con gli operatori appartenenti ad altre funzioni. Un'altra quota consistente, rappresentata da un 22% dichiara invece di utilizzare dati e informazione per misurare le performance e prendere decisioni specifiche sulle attività, sfruttando a pieno le opportunità connesse all'adozione di tali tecnologie.

Le aziende che hanno fatto ricorso a canali digitali per le proprie vendite affermano di aver ottenuto risultati positivi per quasi l'80% degli intervistati. Un 15 % dichiara invece di non essere in grado di affermare se ha ottenuto risultati positivi o meno. Questo dipende prevalentemente dall'approccio utilizzato nell'adozione di strumenti digitali per la vendita: è infatti interessante notare come le medesime aziende che hanno dichiarato di aver adottato processi digitali senza aver integrato tale funzione con le altre aree aziendali non è in grado di misurare la performance ottenuta.

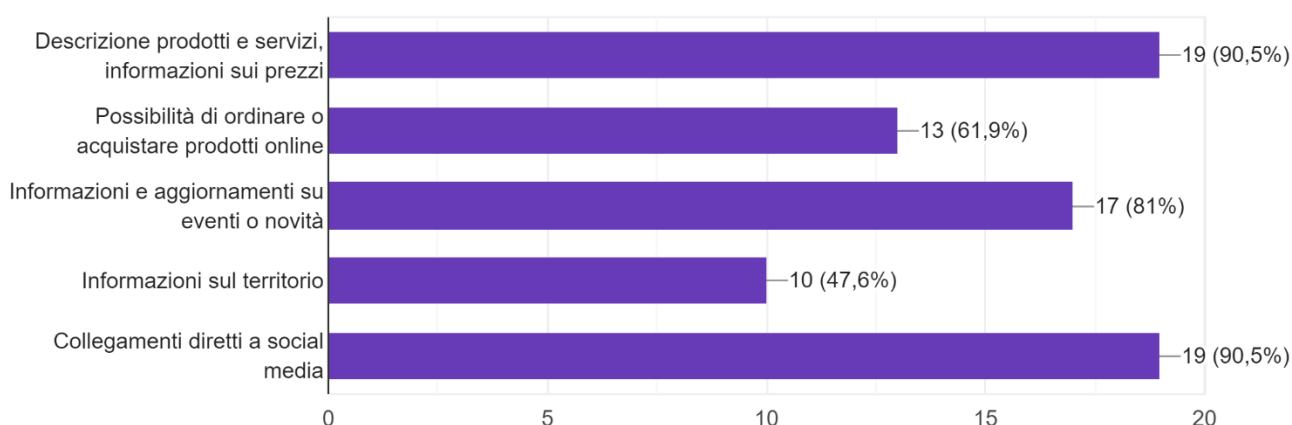
Andando nello specifico delle aziende che hanno dichiarato di aver riscontrato vantaggi dalla digitalizzazione di tale area aziendale si può osservare che i principali vantaggi sono riconducibili all'incremento della brand awareness e della brand reputation e all'acquisizione di nuovi clienti. Complessivamente buono anche il risultato ottenuto in termini di incremento di profitto anche se in questo caso la maggior parte delle aziende dichiara di aver registrato un impatto lieve sulla redditività. Molto più marginale invece il vantaggio ottenuto sull'incremento delle vendite e sull'entrata in nuovi

mercati. Questi risultati probabilmente evidenziano il margine di crescita attribuito al canale dell'e-commerce, canale di vendita in crescita ma che rappresenta ancora una nicchia del volume di prodotto commercializzato.



Per quanto riguarda gli strumenti adottati online, tutte le aziende oggetto di analisi dispongono di sito web e social network. Una buona porzione di esse pari al 47% fa anche ricorso a e-commerce specializzati come possono essere tannico, vivino, ecc. Molto più marginale il ricorso a blog, adottato solo dal 14 % delle aziende intervistate. Mediamente tali strumenti risultano ben integrati tra loro, sinonimo di una strategia digitale integrata. Solo il 19% delle aziende dichiara infatti di gestire questi strumenti in modo indipendente e non coordinato. Tale dato ancora una volta esprime una scarsa consapevolezza delle potenzialità degli strumenti digitali e alla creazione di lead.

Ai fini delle modalità di utilizzo degli strumenti digitali, e in modo specifico all'utilizzo dei siti web, le principali attività sono riconducibili alla descrizione di prodotti e servizi, oltre che alla condivisione di informazioni sui prezzi, a collegamenti diretti a social media aziendali. Il sito web rappresenta un canale di comunicazione piuttosto utilizzato anche per divulgare eventi o novità. Le aziende intervistate invece fanno un uso più moderato del sito web per comunicare il territorio che rimane comunque un elemento presente per oltre il 47% delle aziende.

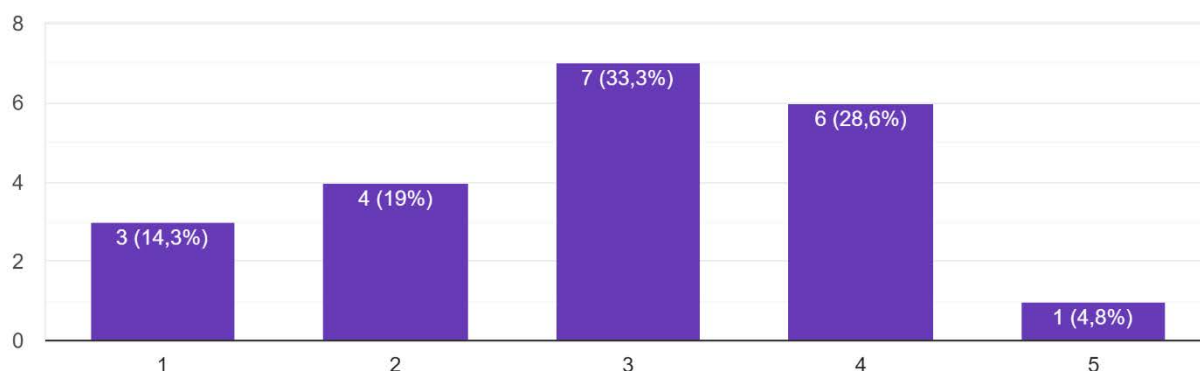


Anche sul fronte della promozione si registra un incremento dell'adozione di strumenti e soluzioni digitali. Affianco ai canali tradizionali rappresentati dalla partecipazione a fiere di settore e all'attività di promozione su riviste (33%), emerge un ampio ricorso alla promozione tramite siti internet dedicati (85%) e alla presenza su portali online specifici di settore come tannico o Vino75 (52%). Altro

grande vettore di promozione che sta riscontrando grande successo negli ultimi anni è riconducibile agli eventi in cantina.

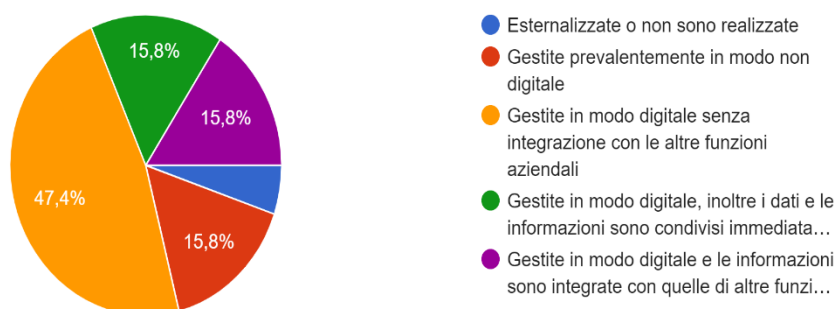
Le principali motivazioni alla base del ricorso a strumenti di informazione, promozione e vendita online sono riconducibili in primo luogo alla possibilità offerta da tali strumenti di raggiungere un maggior numero di clienti e per superare barriere geografiche. Interessante notare come il 23% delle aziende ritiene che i canali online e le tecnologie digitali in genere possano essere uno strumento utile per aumentare la competitività aziendale in risposta al momento di contingenza attuale. Si evidenzia quindi un'inversione di ordine gerarchico tra le motivazioni che inducono le varie realtà a ricorrere a tali strumenti e i benefici effettivamente conseguiti. Se da un lato si riscontrano effetti positivi sul posizionamento aziendale, un effetto più mitigato è attribuito direttamente alla redditività aziendale.

Concludendo per quanto riguarda i processi di pianificazione, previsione e controllo delle vendite, il 33% delle aziende ritiene di aver una discreta informatizzazione dell'attività, mentre circa un 32% dichiara di poter contare su un livello buono e ottimale. Il grafico sotto riporta la distribuzione delle aziende rispetto all'informatizzazione e all'integrazione dei processi di pianificazione, previsione e controllo delle vendite.



## Acquisti e Logistica

La gestione delle informazioni rappresenta un asset strategico per lo sviluppo del business. Il contesto estremamente competitivo che contraddistingue la filiera vitivinicola richiede



effettivamente una piena efficienza dei sistemi informativi al fine di cogliere in tempo reale tutti i cambiamenti che la coinvolgono. La centralità e l'importanza del processo di gestione delle informazioni è riconosciuto e valorizzato anche dalla aziende: solo il 5,3% del campione dichiara

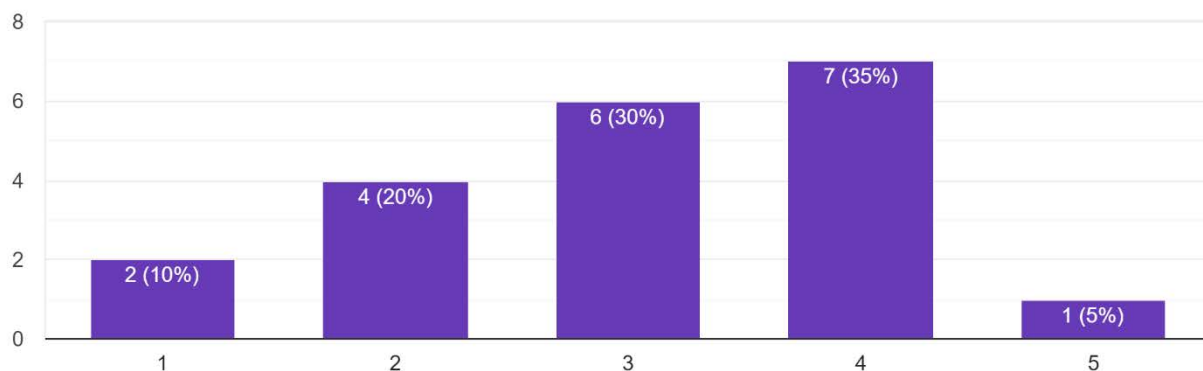
di esternalizzare tale attività o di non aver implementato alcun sistema informativo. A questo si

---

aggiunge un 15% di aziende che pur gestendo internamente tale attività non ha ad oggi adottato delle soluzioni digitali per rendere maggiormente efficiente tale processo. Un solido 47% conferma di gestire il processo di acquisizione e gestione delle informazioni mediante sistemi digitali ma senza avere un'integrazione con le altre funzioni aziendali. Per quanto riguarda il pieno sfruttamento delle potenzialità degli strumenti digitali adottati all'interno delle intere strutture, si evidenzia un 15% del campione che dichiara di condividere in real time le informazioni con le funzioni apicali di tutte le aree aziendali, e un ulteriore 15% di aziende che rielabora e integra tali informazioni con altri dati acquisiti dall'esterno o provenienti da altri sistemi informativi aziendali.

Per quanto riguarda la gestione dei fornitori si conferma che si tratta di un'attività chiave per il comparto vitivinicolo. Proprio le caratteristiche estrinseche e intrinseche della filiera vitivinicola in relazione alla sua articolazione, determinano l'esigenza di adottare sistemi di supply chain management mediamente avanzati. Le aziende presentano infatti un discreto know-how e una maturità nell'implementazione di tale attività. Nonostante ciò, aree di miglioramento possono essere individuate nella quota pari al 35% delle imprese intervistate che dichiara di gestire i fornitori senza l'ausilio di supporti informatici. Queste aziende adottano sistemi tradizionali che rispetto alle attuali dinamiche competitive possono talvolta risultare inefficienti e obsolete. Su tale dinamica impatta direttamente una certa lacuna in materia di competenze digitali. In contrapposizione a questo cluster di aziende, l'analisi evidenzia un 35% di aziende che oltre ad adottare soluzioni digitali riconosce anche il valore della condivisione e dell'integrazione con le altre aree aziendali in modo da estrapolare maggior valore dai dati e dalle informazioni derivanti e da conseguire livelli ottimali di efficienza. Di questi un buon 15% dichiara infatti di integrare il processo di gestione dei fornitori e le informazioni derivanti con le altre aree aziendali.

Altra area aziendale critica a prescindere dall'importanza riconosciuta a livello trasversale nel settore agroalimentare, è rappresentata dalla logistica. In questo caso la digitalizzazione del processo di gestione risulta ancora più arretrata con un 45% delle imprese intervistate che non adotta soluzioni digitali per lo svolgimento di tale funzione. A queste si deve aggiungere un 10% di aziende che preferisce rivolgersi ad operatori specializzati esternalizzando tale attività. In questo caso incide in modo pesante la dimensione media aziendale, spesso troppo piccola per gestire in modo efficace una funzione così critica. Se si considera le criticità attribuite alla dimensione aziendale, la scelta di esternalizzare tale attività potrebbe rilevarsi come una scelta strategica e non per forza sinonimo di uno scarso sviluppo aziendale. Tuttavia in contrapposizione a tale trend la quota di aziende che oltre a gestire in modo digitale tale attività, ha implementato soluzioni in grado di integrare le informazioni e i dati con le altre aree aziendali. Questo cluster è formato da aziende con sistemi evoluti, in cui la digitalizzazione, seppur con margini di miglioramento, ha ormai raggiunto la quasi totalità delle aree aziendali. L'identikit di tali realtà presenta di fatto un fattore comune rappresentato dalla dimensione aziendale, a testimonianza che per le realtà più piccole di fatto risulta ad oggi difficile implementare tali soluzioni. Visto l'avanzamento tecnologico e la disponibilità di soluzioni adattabili anche a contesti più snelli, tale criticità è riconducibile più a un fattore di know-how e delle competenze possedute dalle risorse umane impiegate che dalla mancanza di soluzioni tecnologiche adatte e sostenibili per contesti più piccoli.



L'integrazione tra i sistemi informativi e i sistemi di produzione nelle aziende intervistate appare sostanzialmente buona. Come è possibile osservare nel grafico riportato sopra il 70% delle aziende dichiara di avere un'integrazione soddisfacente con valori associati che vanno dal 3 al 5 in una scala da 1 a 5. Solo il 10% delle aziende in questo caso dichiara di avere un livello di integrazione assolutamente insoddisfacente.

### Stoccaggio

La fase di stoccaggio viene gestita internamente dalle aziende attraverso strutture/locali adeguati in grado di conservare il prodotto senza alterarne le caratteristiche organolettiche e il livello qualitativo ottenuto nelle precedenti fasi.

Al fine di condurre un'analisi specifica su questa fase, il progetto in oggetto ha visto il coinvolgimento delle aziende Casali Viticoltori e SRL Privi. La prima è una realtà attiva nell'elaborazione, affinamento e confezionamento del vino, con una produzione vocata alla qualità riconosciuta dalla DOP. Nello svolgimento della propria attività quindi ha esternalizzato il processo di produzione delle uve che vengono acquisite da produttori vitivinicoli esterni. La dimensione aziendale si attesta tra i 2 e i 5 mln di fatturato, con un numero di dipendenti tra le 10 e le 25 unità. Sul fronte della commercializzazione l'azienda svolge attività di export sia verso il mercato comunitario che verso quello extra-comunitario. Nel 2021 le bottiglie commercializzate hanno superato il milione di unità. Relativamente alla fase di stoccaggio l'azienda dispone di un magazzino per il deposito e la conservazione dei prodotti imbottigliati, serbatoi e cisterne per prodotti non imbottigliati e di una barricaia per l'invecchiamento di prodotti enologici più raffinati. Nella gestione della fase di stoccaggio l'azienda si è dotata di moderne tecnologie finalizzate a ottimizzare l'attività di tutte le risorse presenti nel magazzino: merci, uomini e mezzi. A questo scopo si è dotata di un sistema WMS (Warehouse Management System) per una efficace gestione del magazzino che ha approntato i seguenti vantaggi:

- Aumento della produttività
- Ridurre i tempi di evasione ordine

- 
- Ridurre l'impatto ambientale
  - Ottimizzare i costi di movimentazione delle merci
  - Ottimizzazione della gestione degli spazi
  - Automatizzare la reportistica

Inoltre al fine di migliorare la fase di stoccaggio l'azienda si è dotata di strumenti e sistemi per la rilevazione di parametri e indicatori utili per preservare la qualità delle produzioni nello stoccaggio (temperatura, luce, umidità, ecc).

Srl Privi è una realtà attiva nell'elaborazione, affinamento e confezionamento del vino. La specificità dell'azienda è rappresentata dall'esternalizzazione sia della produzione di uve che anche del processo di produzione del vino. La produzione aziendale è in parte certificata come DOP, mentre ad oggi non risultano prodotti certificati IGP o Biologico. L'azienda commercializza le proprie produzioni anche sul mercato Europeo ed Extra-Europeo. In riferimento al 2021 sono state commercializzate oltre 25 mln di bottiglie per un fatturato complessivo superiore ai 38 milioni. L'attività di stoccaggio viene effettuata da Privi attraverso il ricorso a strutture quali un magazzino prodotti imbottigliati oltre a serbatoi/cisterne per prodotto non imbottigliato. Come nel caso di Casali anche Privi adotta soluzioni tecnologicamente avanzate sia sul fronte dei sistemi per la rilevazione di parametri e indicatori utili per preservare la qualità delle produzioni nello stoccaggio sia di software gestionali specifici. In particolare oltre all'adozione del WMS, l'azienda dispone anche di un ERP e di un MES.

Dall'analisi condotta risulta dunque una buona consapevolezza e adozione di sistemi e soluzioni digitali per quanto riguarda la fase di stoccaggio e la gestione della conservazione del prodotto. Le aziende coinvolte nel progetto dispongono di avanzati sistemi che possono fornire ulteriori informazioni e dati se opportunamente integrate all'interno della catena del valore.