

# UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PISA



Facoltà di Economia

*Corso di laurea specialistica in  
"Strategia e Governo dell'Azienda"*

TESI DI LAUREA

*Il riposizionamento strategico e la valorizzazione delle potenzialità  
inespresse: il caso "Cantine Colomba Bianca"*

*Relatore:*  
Chiar.mo Prof. Nannini Luca

*Candidato:*  
Genua Vincenzo

Anno accademico 2012/2013



*“Ecco la felicità della vita,  
Amore e Vino ugualmente dobbiamo aver vicino”.*

Alexander Sergeyevich Pushkin (1799-1837)

**Ringraziamenti:**

*Giunta al termine di questo percorso desidero esprimere la mia riconoscenza nei confronti di tutte le persone che, in modi diversi, mi sono state vicine ed hanno contribuito alla stesura della tesi.*

*Desidero innanzitutto ringraziare il Professore Luca Nannini per la sua gentilezza e disponibilità, per il tempo dedicatomi ed il sostegno che mi ha permesso di portare a termine il lavoro.*

*Ringrazio inoltre il Rag. Leonardo Taschetta (presidente della cooperativa) per la sua preziosa disponibilità, per il tempo concedutomi e per l'accompagnamento durante l'esperienza di studio in azienda, fornendo tutte le informazioni possibili, interessanti e indispensabili per la realizzazione della tesi; ancora, altri collaboratori della "Cantine Colomba Bianca" come il Rag. Vincenzo Ditta e il tecnico Mattia Filippi che hanno compreso le mie esigenze, dimostrandosi gentili e disponibili nel rispondere alle mie richieste di informazioni.*

*Un ringraziamento particolare va al mio grande Amore, Antonella, per la sua pazienza, per essermi stata sempre vicino in ogni momento, per avermi sopportato e considerato durante questo percorso di vita.*

*Desidero ringraziare con affetto i miei genitori, mio fratello con la sua famiglia, i miei cognati per il sostegno ed il grande aiuto che mi hanno dato.*

*Infine, vorrei esprimere la mia sincera gratitudine ad Ignazio, amico di sempre e compagno di studi per i momenti passati insieme e i numerosi e gradevoli consigli.*

- INDICE -

**INTRODUZIONE**

**Parte I: Impostazione teorica**

**CAPITOLO 1: L'ANALISI STRATEGICA DELL'AZIENDA**

- 1.1. La strategia aziendale: definizioni
- 1.2. L'analisi strategica e le tre "direttrici"
- 1.3. Dalla "direttrice" sistema delle relazioni azienda-ambiente alla "Formula Imprenditoriale"
- 1.4. Le dinamiche competitive
- 1.5. Il riposizionamento competitivo
  - 1.5.1 Modelli di riposizionamento competitivo*
- 1.6. L'analisi delle risorse e competenze: l'approccio Resource Based View
  - 1.6.1 Risorse e competenze secondo l'approccio RBV*
  - 1.6.2 Risorse e competenze di valore*

**CAPITOLO 2: L'ANALISI STRATEGICA DEL SETTORE**

- 2.1 Analisi dell'ambiente e analisi del settore
- 2.2 Determinante del settore: la redditività
- 2.3 Schema delle cinque forze competitive di Porter
  - 2.3.1 Le determinanti del modello di Porter*
- 2.4 L'analisi strategica competitiva
  - 2.4.1 Il vantaggio competitivo*

### **CAPITOLO 3: IL SETTORE VITIVINICOLO NEL MONDO**

- 3.1 Evoluzione del mercato del vino: una panoramica mondiale
- 3.2 Produzione e consumi mondiali di vino
- 3.3 Gli scambi internazionali

### **CAPITOLO 4: IL SETTORE VITIVINICOLO IN ITALIA**

- 4.1 Lo scenario nazionale
- 4.2 La produzione di qualità in Italia
- 4.3 Le politiche comunitarie nel settore: l'OCM
  - 4.3.1 la nuova riforma dell'OCM del 2008*

### **CAPITOLO 5: LA FILIERA VITIVINICOLA SICILIANA**

- 5.1 Le “dimensioni” della viticoltura Siciliana
- 5.2 L'export del vino siciliano
- 5.3 Struttura imprenditoriale delle aziende vitivinicole siciliane
  - 5.3.1 L'analisi del fatturato delle cooperative*
  - 5.3.2 Modelli e strategie di organizzazione*
  - 5.3.3 Modelli e strategie di produzione*
- 5.4 Strategie di adattamento delle cooperative all'evoluzione del settore

## **Parte II: Il caso aziendale “Cantine Colomba Bianca”**

### **CAPITOLO 6: LA COOPERATIVA SOCIALE “CANTINE COLOMBA BIANCA”**

6.1 L'azienda

6.2 La storia della cooperativa

6.3 La struttura produttiva del gruppo “Colomba Bianca”

6.4 Il mercato della cooperativa sociale e i prodotti

*6.4.1 Il vino in bottiglia*

*6.4.2 Il vino sfuso*

6.5 Il sistema qualità secondo “Colomba Bianca”

6.6 Il sistema delle idee e l'OSF della cantina

6.7 Il sistema della produzione della “Colomba Bianca”

*6.7.1 La Resource-Based-View (RBV) della cantina*

6.8 La cooperativa vinicola ed il principio della mutualità

6.9 L'Analisi economica, finanziaria ed organizzativa della cooperativa prima e dopo il riposizionamento

*6.9.1 L'analisi economica*

*6.9.2 L'analisi finanziaria*

*6.9.3 L'organizzazione della cooperativa*

Conclusioni

Bibliografia

## INTRODUZIONE

La scelta di analizzare una cooperativa vinicola è ricaduta sulla Cooperativa “Cantine Colomba Bianca” per diverse ragioni: prima di tutto perché rappresenta una delle maggiori cooperative a livello regionale e soprattutto la più grande realtà economica del territorio dove vivo e trascorro la mia vita; un altro elemento fondamentale della preferenza sull’oggetto della tesi riguarda l’appartenenza della mia famiglia alla categoria dei soci conferitore della cooperativa, quindi tradizionalmente legata ai valori della terra e dei suoi prodotti e in particolar modo all’*arte della produzione dell’uva*.

Inoltre nella Sicilia occidentale il sistema economico-sociale è basato sull’agricoltura e nello specifico “si vive di produzione e lavorazione dell’uva”, non a caso la provincia di Trapani è la seconda provincia in Europa, dopo quella di Bordeaux, come superficie vitata.

Negli ultimi decenni il mercato vinicolo, sia nazionale che internazionale, ha subito profondi mutamenti, che ne hanno modificato la struttura produttiva e l’organizzazione. Sono cambiati l’offerta dei prodotti, le dinamiche degli scambi internazionali, i circuiti di commercializzazione, nonché la domanda e le aspettative dei consumatori. Il settore sta abbandonando la sua connotazione prevalentemente agricola e si configura sempre più come un’importante industria, caratterizzata da alti livelli di competitività, con l’affermazione di modelli di impresa avanzati, con logiche di gestione manageriali comparabili con quelle già sviluppate e consolidate nelle imprese industriali. Emerge, quindi, un nuovo contesto competitivo complesso, dinamico e segmentato, nel quale i fattori chiave di successo si differenziano nei diversi segmenti di mercato ed evolvono nel tempo in modo anche abbastanza rapido, nel quale le imprese che vogliono sopravvivere sono sottoposte a continui cambiamenti e adattamenti con una riduzione generale di redditività nell’industria del vino nel mondo.

Negli ultimi 10-15 anni la Sicilia è diventata un marchio di alto prestigio dell’enologia internazionale che evoca territori di straordinaria vocazione vitivinicola, di una lunga storia e una forte relazione tra produzioni enologiche, cultura, tradizioni e paesaggio.

La “cultura” della vite in Sicilia trae origine da conoscenze e saperi antichi, e investe aspetti sociali, economici ed ambientali di eccezionale importanza; non è un caso che, da parte dei



produttori di vino siciliano più attenti ed evoluti, venga sempre più sentita l'esigenza di rendere vive e visibili le qualità dell'uva e della vite espresse nel vino.

Le specificità territoriali, la natura dei suoli, il clima e le genti, in Sicilia trovano poliedriche espressioni e caratteristiche variegata, contribuendo a costituire una piattaforma produttiva vasta e multiforme, ponendo al centro di tutto il *vino* come risorsa per lo sviluppo economico territoriale, specialmente nel contesto europeo, sollecitata dalle politiche comunitarie per lo sviluppo rurale.

La tesi si compone di due parti. La prima parte, costituita dal capitolo 1, è un approfondimento teorico sui concetti di analisi strategica, riposizionamento competitivo come superamento della crisi settoriali in contesti competitivi caratterizzati da dinamiche e logiche che mutano in maniera repentina, tipiche appunto del settore vinicolo, e dell'approccio RBV per analizzare e definire le varie risorse e competenze inesprese che hanno permesso la cooperativa a ripensare e quindi attuare un cambiamento strategico. Con questa logica si identificano come strumenti fondamentali della competizione tra imprese non tanto i prodotti quanto le strutture più profonde che consentono di arrivare ai prodotti stessi e che vengono chiamate risorse e competenze.

Successivamente vengono espone alcune teorie di base sull'analisi del settore con lo scopo di conoscere e approfondire i diversi aspetti del mercato, un mercato sempre più globalizzato, contraddistinto dal crescente grado di internazionalizzazione delle imprese. L'analisi del settore, che si ritrova dal capitolo 3 fino al 5, non poteva non essere inserita nella più generale situazione regionale prima, nazionale ed internazionale del comparto per riuscire ad individuare e descrivere una nuova posizione competitiva della cantina Colomba Bianca nei vari contesti di riferimento.

La seconda parte costituita dal capitolo 6, espone il caso aziendale ripercorrendo la storia della cooperativa che va dalla nascita (anni 70') fino ai giorni nostri, analizzando l'evoluzione della struttura produttiva e organizzativa e le varie strategie di crescita e sviluppo adottate per essere sempre più competitivi in un settore turbolento e pieno di insidie.

La cantina Colomba Bianca, che è stata oggetto di un ripensamento imprenditoriale, si è distinta dalle altre realtà cooperativistiche presenti sul territorio regionale, poiché attraverso una serie di incorporazione di altre cantine che non riuscivano da sole a superare i periodi di crisi, è riuscita ad inserirsi bene in un mercato nazionale ed internazionale che presenta forti

potenzialità di ulteriore sviluppo e con grande capacità di valorizzare i prodotti della agricoltura trapanese e dell'intera regione.

Infine si è proceduto ad una riclassificazione dei bilanci per disporre di una uniformità di rappresentazione dei dati che permettesse di analizzare l'equilibrio finanziario, la struttura del capitale, i rapporti con i soci conferitori e gli indici di redditività della cantina, al fine di confrontare la situazione della cooperativa nel periodo precedente il riposizionamento competitivo e successivamente.

Il lavoro si conclude con considerazioni sulla strategie di adeguamento della cooperativa al mercato, i risultati raggiunti, l'intenso dinamismo evolutivo che l'organizzazione ha raggiunto, gli ulteriori sviluppi del management basati sempre più su alte professionalità e su gestioni fortemente orientati al marketing con l'obiettivo di affrontare le nuove sfide che un settore altamente competitivo come quello del vino può riservare.

## CAPITOLO 1

### L'ANALISI STRATEGICA DELL'AZIENDA

#### 1.1 La strategia aziendale: definizioni

Negli ultimi decenni il concetto di “*strategia*” assume particolare importanza nella gestione di attività aziendali e gli studi sulla strategia hanno conosciuto un significativo sviluppo in tempi recenti, intorno agli anni sessanta, con riferimento all’impresa privata ed a fronte di un contesto di crescente competizione ed instabilità ambientale. In generale, il termine proviene dalla parola greca “*Strategos*” che significa “*condurre un armata*”. La parola non ha origine economiche ma evoca situazioni in cui sia necessario predisporre un piano per allocare risorse scarse e raggiungere un obiettivo e di conseguenza si evidenzia uno sfondo di carattere competitivo.

Nonostante i numerosi studi e le numerose definizioni, ancora oggi la strategia aziendale intesa nel senso più ampio e generale possibile, resta un “*territorio parzialmente inesplorato*” all’interno dell’attività aziendale, nonostante è possibile definire la strategia il “*cuore concettuale*” dell’attività di direzione generale all’interno dell’azienda<sup>1</sup>.

La nascita si fa risalire nel lontano 1911 nel prestigioso ateneo di Harvard, dove attraverso gli insegnamenti di *Business Policy e Business History*<sup>2</sup>, il concetto di strategia si è evoluto e sviluppato fino ai lavori più recenti risalenti ai nostri giorni affiancandosi molteplici approcci.

Dai primi anni del 900’ ad oggi sono stati numerosi gli interventi di tanti studiosi di management che hanno dato una enunciazione e un significato al concetto di “*strategia*”, da *Peter Drucker* (1954) a *Alfred Chandler* (1962), da *Andrews* (1971) a *Richard Normann* (1979), da *Porter* (1980) fino alle recenti definizioni di Coda. Ai fini del presente lavoro, si riportano quelle concezioni più complete, sistematiche e multidimensionali e quindi probabilmente più consoni al seguente lavoro.

Secondo il contributo di *Coda*<sup>3</sup>, per strategia si può intendere un modello di comportamento imprenditoriale che definisce l’identità, effettiva o ricercata, dell’impresa (che cosa fa, come e perché essa lo fa o lo vuole fare) oltre che il suo rapporto con l’ambiente (proattivo,

---

<sup>1</sup> Invernizzi G. (2008), *Strategia Aziendale e Vantaggio Competitivo*, McGraw-Hill, Milano.

<sup>2</sup> Invernizzi G. (2008), *Strategia Aziendale e Vantaggio Competitivo*, McGraw-Hill, Milano.

<sup>3</sup> Coda V.(1988), “*L’orientamento strategico dell’impresa*”, UTET, Torino.

adattivo o passivo). La “formula imprenditoriale” o “impostazione strategica” di una azienda è la risultante delle scelte di fondo operate dal soggetto economico per imprimere una certa direzione al sistema aziendale interagendo con l’ambiente circostante. La strategia è un modello di ricerca del “successo” imprenditoriale. Quindi il concetto di strategia può essere inteso in senso ampio e include sia la determinazione dei fini e degli obiettivi, che la presa delle decisioni e l’attuazione delle stesse per la realizzazione degli obiettivi posti, il tutto coordinato a sistema in modo da formare il processo strategico e gestionale dell’azienda, e al fine comune di creare ricchezza e conseguire e mantenere un *equilibrio economico a valere nel tempo*<sup>4</sup>.

Un approccio, senza dubbio, più schematico è quello fornito da *Mintzberg*<sup>5</sup>. Egli propone uno schema a “quattro P”, e in base ad ogni “P” c’è un differente modello di strategia:

- strategia come *plan (piano)*;
- strategia come *pattern (modello)*;
- strategia come *position (posizione)*;
- strategia come *perspective (prospettiva)*.

Seguendo la definizione della strategia intesa come piano, sono riscontrabili due caratteristiche fondamentali: il fatto di venire delineata in anticipo rispetto alle azioni cui si riferisce, e il fatto di essere sviluppata consciamente in vista di un determinato obiettivo (soprattutto attraverso i cosiddetti “piani strategici”); tale concezione di strategia sottende un’idea forse troppo ingegneristica della vita aziendale, in cui la strategia viene rappresentata come il sistema articolato di decisioni e indicazioni premeditate che consentono il corretto funzionamento della “macchina” aziendale, e proprio per questi motivi descrivere la strategia come piano non è sufficiente, e allora si propone una definizione di strategia come modello, cioè come uno schema da seguire mediante una serie di azioni.

Secondo questa definizione la strategia è “coerenza” dei comportamenti, consapevole o meno, ed è quindi in questo caso intesa come un modello, anche involontario, che guida i comportamenti e orienta le azioni. Anche questa accezione di strategia, però, sembra comunque piuttosto restrittiva, visto che non è nient’altro che un modello di azioni, che

---

<sup>4</sup> Giannessi E.(1970), “*Appunti di economia aziendale*”, Libreria Scientifica Giordano Pellegrini, Pisa.

<sup>5</sup> Invernizzi G. (2008), *Strategia Aziendale e Vantaggio Competitivo*, McGraw-Hill, Milano.

attribuisce dei tratti tipici a diversi tipi di comportamento, che vengono chiamati “strategia”.

La terza accezione, cioè quella di strategia come posizione, indica una collocazione dell’azienda nel territorio, in cui la strategia rappresenta la forza mediatrice tra organizzazione e ambiente, quindi tra il contesto interno e quello esterno, ed esprime il legame fra l’impresa e il suo ambiente. Tale accezione di strategia, dunque, cerca di dare all’azienda una collocazione nell’ambiente esterno in cui essa opera.

La quarta accezione di strategia, quella intesa come prospettiva, invece, agisce all’interno dell’impresa, nella mente degli “strateghi” stessi<sup>8</sup>, ed in questo caso la strategia è una prospettiva consistente non tanto in una posizione scelta, ma soprattutto in una percezione radicata del mondo, che va a definire un *orientamento strategico di fondo*<sup>6</sup>.

Un contributo molto importante all’evoluzione del concetto di “strategia” viene dato da Michael E. Porter in *Competitive Strategy* (1980), dove ha definito la ricerca del vantaggio competitivo come la direttiva strategica fondamentale e quindi la strategia è «la messa a fuoco di una formula circa il modo di competere di un’impresa, gli obiettivi da raggiungere e le politiche necessarie per realizzare detti obiettivi» e la strategia deve guidare l’impresa a trovare una posizione dalla quale si possa difendere dalle iniziative della concorrenza o influenzarle a proprio vantaggio<sup>7</sup>.

Nella definizione su indicata, si evince che lo scopo principale della strategia consiste nel conseguire un vantaggio competitivo difendibile nel lungo periodo rispetto ai principali concorrenti dell’impresa in ogni business dove quest’ultima opera.

In questa dimensione, si ritiene che il vantaggio competitivo derivi da una conoscenza profonda e dettagliata delle forze interne ed esterne che influenzano l’impresa, pertanto la strategia non è una reazione passiva alle opportunità e alle minacce dell’ambiente esterno ma un adeguamento continuo ed attivo dell’impresa alle esigenze di un ambiente in evoluzione.

Infine, come si evince dalle diverse definizioni, è difficile intravedere una concezione univoca in materia, ma ai fini di questa analisi è possibile fare riferimento ad una concezione di strategia abbastanza semplice tratta da Invernizzi nel suo volume: la strategia aziendale può essere definita come “*quel sistema di scelte e di azioni che determina*

---

<sup>6</sup> Coda V.(1988), “*L’orientamento strategico dell’impresa*”, UTET, Torino.

<sup>7</sup> Porter, M. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York.

*dinamicamente il posizionamento di equilibrio strutturale dell'azienda a fronte dei suoi diversi interlocutori e mercati*<sup>8</sup>. Rispetto allo schema di riferimento di Porter il concetto di strategia appare in gran parte sovrapponibile; infatti, poiché l'azienda è immaginabile come un insieme di risorse e competenze organizzate in attività generatrici di valore, la strategia è il modello di equilibrio ricercato fra il sistema delle attività e una serie di bisogni espressi dai diversi interlocutori e mercati.

## **1.2 L'analisi strategica e le tre "direttrici"**

Secondo le principali scuole di pensiero, le principali finalità dell'azienda è identificabile come l'equilibrio economico a valere nel tempo<sup>9</sup> e ciò comporta che l'obiettivo della governance aziendale non è riferita solo ad una prospettiva di breve periodo, ma parte dall'analisi delle "caratteristiche attuali"<sup>10</sup> del sistema d'azienda, definendo una *formula imprenditoriale di oggi*, per orientare il management al cambiamento del modello gestionale e quindi spiegando "*una formula imprenditoriale del domani*". Infatti l'azienda opera su un duplice piano temporale: da un lato, essa definisce un impostazione che risulti la più efficace ed efficiente possibile con riguardo alla situazione attuale, ai mercati in cui opera, alle tecnologie disponibili, ai bisogni manifesti; dall'altro all'azienda deve essere in grado di predisporre il necessario per un equilibrio nel futuro<sup>11</sup>.

In particolare, con la terminologia "*intento strategico*" si vuole indicare il disegno imprenditoriale che il top management intende realizzare per il conseguimento dell'equilibrio economico nel futuro. Quindi ciò non si identifica in un piano, né in un programma, ma in un progetto tratteggiato in modo consapevole circo lo stato futuro della formula imprenditoriale<sup>12</sup>.

L'obiettivo generale dell'analisi strategica è quello di studiare i caratteri dell'azienda e dell'ambiente per individuare i percorsi di governo che possono consentire di spiegare le potenzialità economiche delle risorse aziendali (osservate nella loro unitarietà sistemica e nella prospettiva dinamica), e del contesto operativo, competitivo e sociale. In sostanza si realizza una tempestiva e approfondita comprensione dei problemi che interessano il

---

<sup>8</sup> Invernizzi G. (2008), *Strategia Aziendale e Vantaggio Competitivo*, McGraw-Hill, Milano.

<sup>9</sup> Giannesi E. (1979), *Appunti di Economia Aziendale*, Pacini, Pisa.

<sup>10</sup> Bianchi Martini S. (2008), *Introduzione all'analisi strategica dell'azienda*, Pisa.

<sup>11</sup> Mazzola (1996), *La diagnosi strategica nella gestione d'impresa*, Egea, Milano.

<sup>12</sup> Bianchi Martini S. (2008), *Introduzione all'analisi strategica dell'azienda*, Pisa

“*sistema d’azienda operante*”, della qualità della “*impostazione strategica attuale*” e delle “*condizioni del cambiamento*”<sup>13</sup>.

Un’attenta analisi dell’azienda può essere svolta tenendo in considerazione diversi aspetti che caratterizzano la vita dell’azienda, la sua struttura e i rapporti che ha con il mondo esterno.

Uno dei primi aspetti di cui tener conto riguarda proprio la “*struttura*” dell’azienda, poiché ogni azienda dispone di un proprio assetto strutturale: infatti, l’azienda in quanto “*combinazione di fattori della produzione*”<sup>14</sup>, è considerata come un insieme coordinato di risorse, con le quali l’azienda compie una serie di operazioni tra loro coordinate nel tempo e nello spazio ed unitariamente finalizzate al perseguimento dell’equilibrio economico a valere nel tempo. Sotto questo aspetto, come sostiene il Bertini<sup>15</sup>, l’azienda ha un proprio *sistema della produzione*.

L’azienda per realizzare i propri cicli operativi ha bisogno di determinati “*mezzi*” da impiegare nel processo produttivo: essi sono dunque rappresentati dalle materie prime, dai macchinari, merci, beni immateriali, denaro e soprattutto il personale che con le competenze e professionalità presta la propria attività per raggiungere l’obiettivo aziendale. È logico dire che questi “*mezzi*” sono tra loro tecnicamente eterogenei e rappresentano le *risorse aziendali* in relazione al loro inserimento nella combinazione produttiva e al loro fine comune dell’equilibrio economico a valere nel tempo divenendo, pertanto elementi di un sistema: *il sistema della produzione*<sup>16</sup>.

Infine occorre considerare il sistema della produzione come sistema *dinamico* e non statico, poiché l’azienda con le proprie risorse, competenze e attività sviluppa una serie di operazioni incentrate in processi (acquisizione, trasformazione tecnica, vendite, consumo, cessione, ecc) e combinazioni di processi che modificano costantemente la propria struttura<sup>17</sup>.

Qualsiasi azienda è capace di nascere, crescere e svilupparsi grazie alla presenza di persone che con le loro menti e i loro pensieri gestiscono tutte le attività e le operazioni che permettono all’impresa di raggiungere i propri obiettivi. Allora solo attraverso un’attenta

---

<sup>13</sup> Bianchi Martini S. (2008), *Introduzione all’analisi strategica dell’azienda*, Pisa

<sup>14</sup> Giannessi E. (1979) *Appunti di Economia Aziendale*, Pacini, Pisa.

<sup>15</sup> Bertini U. (1990), *Il sistema d’azienda. Uno schema di analisi*, Opera universitaria Giappichelli, Torino.

<sup>16</sup> Bianchi Martini S. (2008), *Introduzione all’analisi strategica dell’azienda*, Pisa

<sup>17</sup> Ferrero (1987), *Impresa e management*, Giuffrè, Milano.

analisi dei comportamenti delle persone impegnate *a fare azienda* è possibile ottenere la chiave interpretativa delle complesse manifestazioni che caratterizzano la gestione<sup>18</sup>.

E' importante evidenziare che le persone in azienda sono i potenziali portatori di conoscenza perché producono idee, informazioni, concetti e anche legami sociali che, a loro volta, permettono la comunicazione, la diffusione del sapere, la condivisione delle esperienze e facilitano l'accesso alle informazioni; senza tutto ciò l'impresa non potrebbe "vivere". La migliore analisi e spiegazione della dinamica aziendale, più che nella realtà dei fatti, deve essere ricercata nelle "condizioni soggettive"<sup>19</sup> che sovrintendono a tali operazioni.

Quindi ai fini della nostra analisi strategica è possibile riconoscere la seconda direttrice strategica nel "sistema delle idee"<sup>20</sup> che rappresenta il principale elemento di qualificazione delle operazioni aziendali e costituiscono, al tempo stesso, il vero fondamento dell'economicità aziendale.

Potremmo dire che il *sistema delle idee* si pone alla fonte delle decisioni e delle operazioni che concretamente danno contenuto al *sistema della produzione* (altra direttrice strategica) ed al *sistema delle relazioni azienda-ambiente*<sup>21</sup>. Proprio quest'ultima, ai fini della nostra analisi strategica, è considerata la terza direttrice.

Qualsiasi azienda che "funziona", quindi che svolge le sue funzioni, può essere considerata un *sistema aperto*<sup>22</sup>, un sistema formato da un insieme di relazioni con gli *stakeholder*<sup>23</sup>, cioè tutti coloro che hanno un interesse diretto o indiretto nelle attività dell'azienda. Nel svolgere tutte le attività di ogni giorno, l'azienda non può non comunicare, quindi necessariamente intrattiene una serie di rapporti esterni alla stessa, con una molteplice di interlocutori che esprimono aspettative e promuovono istanze differenti; quest'insieme di relazioni è considerato il "sistema delle relazioni azienda-ambiente"<sup>24</sup>. L'azienda finisce per assumere un ruolo di integrazione e mediazione tra le differenziate esigenze di soddisfacimento dei bisogni/aspettative degli interlocutori.

---

<sup>18</sup> Bianchi Martini S. (2008), *Introduzione all'analisi strategica dell'azienda*, Pisa

<sup>19</sup> Bertini U. (1990), *Il sistema d'azienda. Uno schema di analisi*, Opera universitaria Giappichelli, Torino.

<sup>20</sup> Bertini, *Il sistema aziendale delle idee*, in Scritti di Politica Aziendale, Pisa.

<sup>21</sup> Bianchi Martini S. (2008), *Introduzione all'analisi strategica dell'azienda*, Pisa

<sup>22</sup> Bianchi Martini S. (2008), *Introduzione all'analisi strategica dell'azienda*, Pisa

<sup>23</sup> Freema, (1984) *Strategic management. Astakeholder approach*, Pitman, Boston.

<sup>24</sup> Bianchi Martini S. (2008), *Introduzione all'analisi strategica dell'azienda*, Pisa



Di seguito si riporta una rappresentazione grafica delle “direttrici di analisi strategica elaborata da Bianchi Martini.

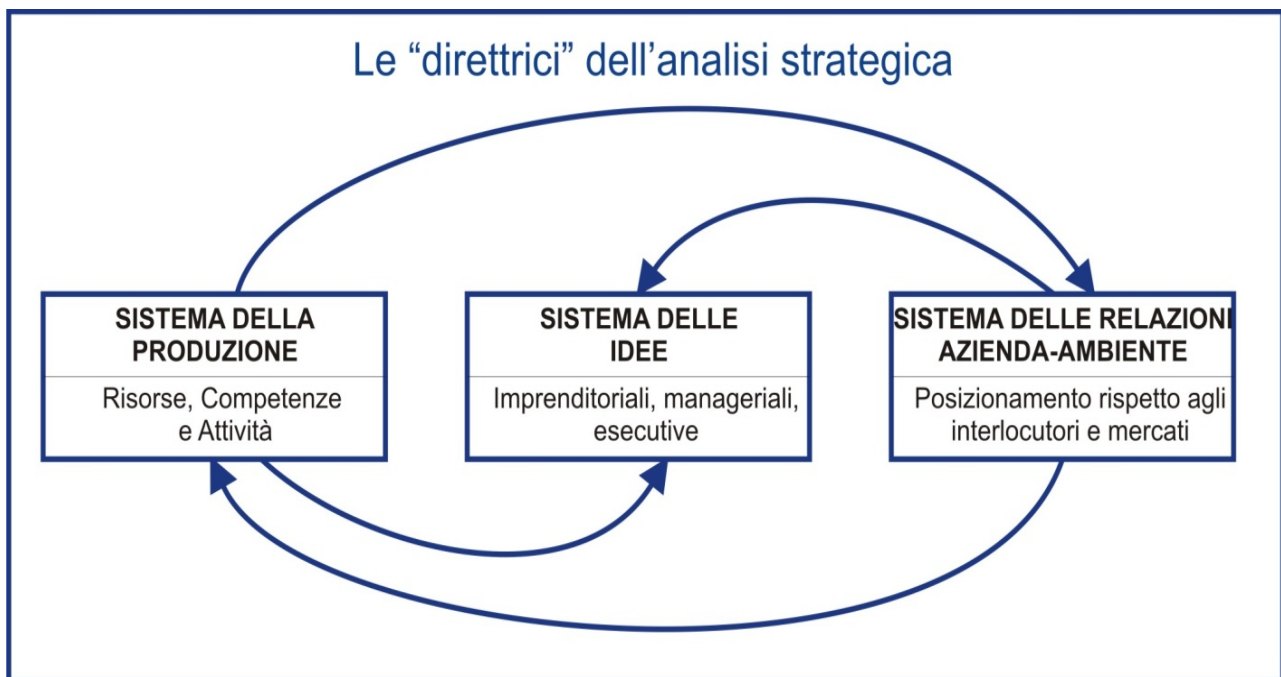


Figura 1: Le “direttrici” di analisi strategica<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Bianchi Martini S. (2008), *Introduzione all'analisi strategica dell'azienda*, Pisa

### 1.3 Dalla “direttrice” sistema delle relazioni azienda-ambiente alla “Formula Imprenditoriale”

Ai fini dell’esame dell’azienda oggetto del case study, è sembrato utile rappresentare il modello di analisi della “Formula Imprenditoriale”<sup>26</sup> proposto da V. Coda. Infatti, partendo dalla direttrice di analisi del “sistema azienda-ambiente”, è rilevante l’importanza delle relazioni che l’azienda intrattiene con l’ambiente esterno, ed in particolar modo, si individuano due *classi di ambiente*<sup>27</sup>: l’insieme delle relazioni attinenti il modo di essere dell’azienda *nell’arena competitiva* e l’insieme delle relazioni attinenti il modo di essere dell’azienda *nell’ambiente sociale*. Questa impostazione che evidenzia due ambienti con cui l’azienda interagisce si conforma perfettamente allo schema della “F.I.”<sup>28</sup> di seguito riportata:

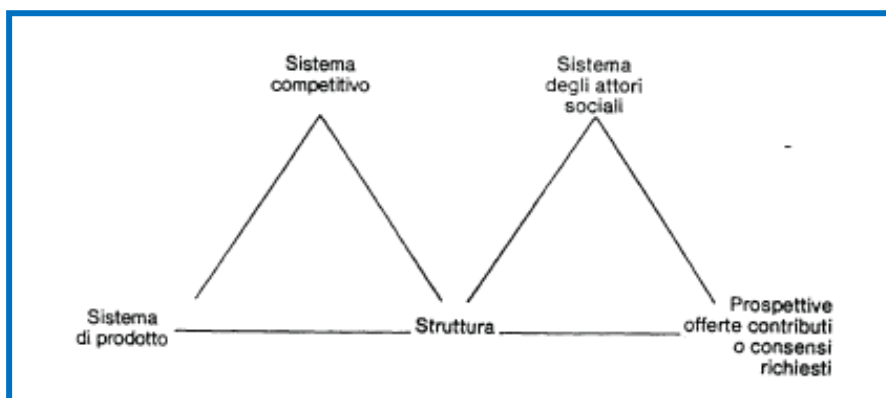


Figura 2: Gli elementi della Formula Imprenditoriale<sup>29</sup>

Questo schema costituisce un importante strumento diagnostico, visto che permette di individuare ed analizzare le variabili componenti il disegno imprenditoriale e poterle leggere attraverso una prospettiva sistemica e relativamente alle condizioni di successo dell’azienda. Inoltre è uno schema di rappresentazione della strategia in termini di posizionamento nel contesto competitivo e nel contesto sociale, che si presta per analizzare, anche in prospettiva sistemica, l’idea imprenditoriale attorno alla quale ruota sia la business idea (ovvero l’impostazione strategica attuale) sia l’intento strategico (ossia l’idea di sviluppo)<sup>30</sup>.

---

<sup>26</sup> Coda V. (1984), “La valutazione della Formula Imprenditoriale”, in Sviluppo e Organizzazione N.82

<sup>27</sup> Bianchi Martini S. (2008), *Introduzione all’analisi strategica dell’azienda*, Pisa

<sup>28</sup> Leggesi “Formula Imprenditoriale”

<sup>29</sup> Vittorio Coda (1988), *L’Orientamento Strategico dell’impresa*, UTET, Torino.

<sup>30</sup> Bianchi Martini S. (2008), *Introduzione all’analisi strategica dell’azienda*, Pisa.

Il Coda precisa che la F.I. è la scelta di fondo riguardante 5 variabili aggregate e precisamente:

- a) i mercati cui è indirizzata la propria offerta e, più in generale, il *sistema competitivo* (o i sistemi competitivi) in cui è inserita;<sup>31</sup>
- b) i prodotti e/o servizi offerti con tutti gli elementi configuranti la “offerta” o “*sistema di prodotto*” della impresa, vale a dire: i caratteri materiali del prodotto (qualità, gamma, livello tecnologico, affidabilità, ecc.), gli elementi immateriali ad esso connessi (come prestigio, eleganza, salute, sicurezza), il servizio collegato al prodotto (velocità e puntualità di consegna, assistenza pre e post-vendita, application engineering, ecc.), le condizioni più strettamente economiche dello scambio (prezzo, termini e modalità di pagamento, condizioni di trasporto, garanzie, assicurazioni, ecc.);
- c) la proposta progettuale che l’impresa in modo più o meno esplicito o implicito rivolge alle forze economiche e sociali coinvolte e/o da coinvolgere o da associare nella realizzazione della proposta stessa (lavoratori, managers, azionisti, creditori, rappresentanti sindacali, esponenti del mondo finanziario e creditizio, collettività locale, ecc.), offrendo determinate *prospettive* e richiedendo determinati *contributi o consensi*;
- d) il sistema degli *attori sociali interessati*,<sup>32</sup> cui di fatto tale proposta si indirizza, con le loro aspettative nei riguardi dell’impresa e il loro potere di influire sulla vita della stessa;
- e) la *struttura* che consente all’impresa di presentarsi sul mercato con quella certa offerta e agli attori sociali con quella certa proposta progettuale. Il termine “struttura” è qui usato in una accezione molto lata, sì da ricomprendervi non solo la struttura organizzativa e i meccanismi operativi (come il sistema di programmazione e controllo, i sistemi di gestione del personale, ecc.), ma anche tutte le risorse – umane

---

<sup>31</sup> Il sistema competitivo è qui inteso “in senso allargato” secondo l’impostazione di Porter, sì da ricomprendervi, oltre alle aziende rivali, le aziende clienti, le aziende fornitrici, i potenziali nuovi entranti e le aziende offerenti prodotti sostitutivi Michael E. Porter,(1980) in *Competitive Strategy Techniques for Analysing Industries and Comptitors*, The Free Press,New York.

<sup>32</sup> Con l’espressione “sistema degli attori sociali interessati” ci riferiamo ai soli detentori di interessi coinvolti dall’esercizio dell’impresa estranei al sistema competitivo. Ad essi ci riferiamo nel corso di questo scritto usando per brevità indifferentemente i termini di “partecipanti”, “detentori di interessi”, “strakeholders”, avvertendo per altro il lettore che nella letteratura questi termini spesso includono alcuni attori del sistema competitivo come i clienti, i fornitori, i concorrenti di E. Edward Freeman & David L. Reed, (1983), *Stockholders and Stakeholders A New Perspective on Compare Governance*, California Management Review, Spring.

e non – costituenti il patrimonio tecnologico, commerciale, direzionale ed economico-finanziario dell'impresa.

Queste cinque variabili sono legate tra loro in una relazione che le rende un'unica Formula Imprenditoriale<sup>33</sup>. I sottoinsiemi che possono essere desunti dallo schema, esprimono l'uno il modo di essere dell'impresa in una certa "arena" competitiva (l'impostazione con la quale essa è presente in un settore di attività economica); l'altro il modo di essere dell'impresa nel sistema di forze economiche, politiche e sociali in cui cerca le risorse e i consensi che le occorrono. Si può anche dire che il primo sottoinsieme rispecchia la collocazione e la *strategia competitiva* dell'impresa, mentre il secondo ne riflette la collocazione e la *strategia "sociale"*.

Il lavoro si concentrerà nell'approfondire sia l'area competitiva che quella sociale, ma con maggiore attenzione sull'analisi del sistema competitivo e delle sue dinamiche, visto che il presente lavoro è volto allo studio della dinamica competitiva del settore vitivinicolo e al comportamento adottato dalla cooperativa Colomba Bianca in termini di riposizionamento competitivo. Successivamente anche l'analisi del contesto sociale, rapporto azienda – stakeholders, è oggetto di approfondimento poiché il nuovo posizionamento competitivo dipende anche dai cambiamenti strategici compiuti nel contesto sociale della formula imprenditoriale. Ecco che diventa importante ai fini della lungimiranza e della competizione all'interno di un settore lo studio e l'analisi delle dinamiche che spesso comportano dei cambiamenti della struttura del settore coinvolgendo un ripensamento nelle strategie adottate dai competitors.

---

<sup>33</sup> Bianchi Martini S. (2008), *Introduzione all'analisi strategica dell'azienda*, Pisa

## 1.4 Le dinamiche competitive

Ogni settore può essere osservato sotto due aspetti e precisamente nelle sue caratteristiche tecniche ed economiche di base, cioè la configurazione assunta dalle cinque forze competitive in un dato istante, e nelle sue dinamiche permanenti che lo contraddistinguono, cioè i mutamenti e le evoluzioni durature. L'analisi strategica non può prescindere dal considerare oltre gli elementi base di un settore competitivo anche le sue dinamiche, che condizionano di giorno in giorno le caratteristiche finali e quindi la redditività e l'attrattività di un settore. Quindi attraverso uno studio attento degli sviluppi del settore, ogni azienda può adeguare con minore difficoltà, le proprie strategie ai continui mutamenti del sistema competitivo in cui opera. Con il termine "dinamiche competitive" si vuole indicare l'insieme delle mosse e delle contromosse, in altri termini, l'insieme delle manovre concorrenziali, in cui sono impegnati i diversi attori di un sistema competitivo<sup>34</sup>.

Le dinamiche competitive risultano differenti per forma e intensità da settore a settore e, all'interno di un settore, da periodo a periodo. L'intensità delle dinamiche originate dalla strategia competitiva di un'impresa varia a seconda:

- a) delle caratteristiche della strategia in termini di obiettivi, aggressività, leve competitive impiegate ecc
- b) dalle situazioni in cui si trova il settore ( tasso di sviluppo della domanda, rilevanza quote di mercato per l'ottenimento delle economie di scala, grado di consolidamento delle posizioni raggiunte dai vari operatori, abitudini alla competizione).

Per quanto concerne il primo punto, il confronto competitivo dipende fondamentalmente dalle strategie di ingresso delle nuove imprese destinate a mettere in discussione le posizioni di leadership presenti, dalle minacce e da quanto essa sia credibile ed infine, dalla strategia di prezzo adottate per perseguire le proprie finalità. Quanto alle caratteristiche del settore si può ipotizzare che le dinamiche competitive siano tanto più contenute quanto più un settore è giovane e si colloca nelle prime fasi del proprio ciclo di vita. Nella realtà in ogni sistema competitivo è possibile individuare una serie di movimenti e di interazioni competitive fra le categorie di operatori coinvolte nelle dinamiche di un settore<sup>35</sup> e quindi tra *le singole aziende concorrenti* che cercano di sottrarre quote di mercato ad altri operatori, di acquisire

---

<sup>34</sup> Invernizzi G. (2008), *Strategia Aziendale e Vantaggio Competitivo*, McGraw-Hill, Milano.

<sup>35</sup> Invernizzi G. (2008), *Strategia Aziendale e Vantaggio Competitivo*, McGraw-Hill, Milano.

clientela considerata più remunerativa, di creare barriere e protezione a difesa del territorio occupato. Altri movimenti competitivi si possono riscontrare nei *raggruppamenti strategici di imprese* che adottano azioni congiunte mirate a difendere le posizioni di maggiore redditività ed ad impedire l'ingresso di nuovi operatori nel raggruppamento, ovvero tra *le singole imprese del settore e le aziende produttrici di beni sostitutivi* le cui manovre competitive hanno l'obiettivo di accaparrarsi quanto più clientela possibile e mantenendo inalterate le proprie scelte di consumo.

E' ovvio affermare che il grado di competitività dipende fortemente dalle dinamiche del settore che a sua volta è condizionato dalle cosiddette dinamiche *congiunturali e permanenti*<sup>36</sup>. Le dinamiche *congiunturali* influenzano momentaneamente i rapporti tra gli attori presenti in un settore e il suo "spazio economico" e quindi non sono in grado di modificare le caratteristiche di base, riportando nel breve periodo alla configurazione di base senza che la redditività strutturale sia alterata. Le dinamiche *permanenti*, invece, variano la struttura del settore con dei cambiamenti che modificano lo spazio economico ed operativo di un settore, mutandone anche la redditività strutturale, come ad esempio oscillazioni dei volumi di produzione e vendite, ovvero oscillazioni di prezzi.

Tale dinamiche prendono avvio a seguito di cambiamenti intervenuti in una o più variabili tecnico-economiche di base del settore, come lo sviluppo di una innovazione tecnologica radicale, una variazione nei gusti, nello stile di vita, nella cultura e nelle condizioni degli acquirenti, ovvero nei mutamenti intervenuti nel contesto macroeconomico generale come processi di internazionalizzazione del settore, la fase di maturazione o il declino di un settore, una maggiore concentrazione del settore.

In questo secondo caso, non è più sufficiente adottare o introdurre dei semplici meccanismi volti ad assicurare la flessibilità operativa; piuttosto è necessario un vero e proprio **ripensamento** dell'impostazione data alla strategia competitiva, al fine di assecondare o anticipare i mutamenti che interessano il settore.

L'analisi del settore deve essere sviluppata anche in chiave dinamica visto che i continui cambiamenti che interessano ogni settore condizionano fortemente le strategie competitive delle aziende che debbano essere continuamente ripensate ed adeguate in relazione al

---

<sup>36</sup> Invernizzi G. (2008), *Strategia Aziendale e Vantaggio Competitivo*, McGraw-Hill, Milano.

mutevole contesto in cui esse operano; spesso si parla appunto di **riposizionamento competitivo**.

## 1.5 Il riposizionamento competitivo

Negli ultimi anni, l'ambiente in cui le aziende operano, è sempre più caratterizzato da una maggiore instabilità e da una crescente pressione competitiva. L'impresa si trova ad affrontare un contesto competitivo in continua e rapida evoluzione per tutta una serie di cause: globalizzazione dell'economia e dei mercati, evoluzione della domanda e degli stili di vita, maggiore concorrenza sia nei mercati interni che in quelli internazionali, necessità di disporre di nuovi vantaggi competitivi riferiti a variabili intangibili come immagine, qualità servizio, affidabilità<sup>37</sup>.

La struttura di un settore che, secondo Porter è determinata dalle cinque forze competitive e dalla loro dinamica, ne determina l'attrattività di un settore e l'analisi della loro intensità e direzione riveste una particolare importanza nel processo di formulazione della strategia competitiva.

Quindi ogni settore è sicuramente interessato da molteplici cambiamenti che possono essere originati da cause differenti ed avere implicazioni diverse sulle aziende operanti, queste ultime costrette ad adeguare la propria strategia competitiva.

La qualità e le caratteristiche del rapporto che di volta in volta viene a configurarsi tra impresa e ambiente esterno e le conseguenti sollecitazioni poste al management dal posizionamento ambientale e competitivo possono portare l'impresa a due circostanze distinte<sup>38</sup>:

- a) situazione di continuità
- b) situazione di discontinuità/rottura

Nel caso della continuità l'impresa si trova ad operare in situazioni di relativa stabilità, a basso coefficiente di variabilità, e a situazioni in certa misura prevedibili sia rispetto al mercato (clienti, fornitori, concorrenti ...) , sia rispetto alle tecnologie, sia rispetto ai trend economico-sociali-istituzionali.

---

<sup>37</sup> Norman Richard (2002), *Ridisegnare l'impresa. Quando la mappa cambia il paesaggio*, Etas, Milano

<sup>38</sup> Cibin e Gozzi (1991), *La valutazione delle strategie di riposizionamento. I costi della riconversione nella teoria e nell'evidenza empirica*, Franco Angeli, Milano

Nella seconda ipotesi, cioè quella della discontinuità/rottura, l'ambiente esterno appare caratterizzato invece dall'emergere di fattori di turbolenza che, influenzano le condizioni della domanda, dei prezzi, dei costi, della concorrenza, della tecnologia, modificandone profondamente il quadro di riferimento ed operativo dell'impresa. In questo caso l'impresa dovrà adattarsi alle mutate condizioni ambientali e adeguare di conseguenza i propri indirizzi strategici e i propri profili strutturali ed organizzativi al fine di salvaguardare il proprio vantaggio competitivo<sup>39</sup>.

### ***1.5.1 Modelli di riposizionamento competitivo***

In un processo di riposizionamento competitivo le imprese pongono in essere comportamenti di vario tipo, ma tutti contraddistinti dall'obiettivo di ricostruire un rapporto positivo con l'ambiente esterno e di salvaguardare o ricostruire un vantaggio competitivo sostenibile. Le strategie di posizionamento sono di varia natura e possono attuarsi rispetto ai mercati, alla domanda e all'offerta, rispetto ai propri concorrenti, rispetto all'evoluzione tecnologica, rispetto alla localizzazione geografica. Tali comportamenti strategici di riposizionamento comportano dunque l'introduzione di elementi di novità rispetto alla situazione di partenza con l'obiettivo di individuare nuove configurazioni rispetto a quelle ritenute ormai insoddisfacenti.

Nella letteratura aziendale, è possibile fare riferimento a diversi modelli di riposizionamento competitivo che riflettono il nuovo percorso strategico che ogni impresa mette in azione per garantire e/o accrescere la sua competitività nel settore in cui opera. Si può parlare di:

- a) *processi di internazionalizzazione* e quindi di riposizionamento geografico delle proprie attività
- b) *processi di ridefinizione delle aree di affari* e della revisione delle politiche di portafoglio
- c) *collaborazione tra imprese* non solo con riferimento all'indotto e ai rapporti di subfornitura, ma soprattutto ai nuovi legami tra grandi imprese (joint-venture, fusioni, acquisizioni, accordi di tecnologia ...)
- d) *evoluzione del rapporto impresa/territorio*, una sorta di riposizionamento "spaziale"

---

<sup>39</sup> Cibir e Gozzi (1991), *La valutazione delle strategie di riposizionamento. I costi della riconversione nella teoria e nell'evidenza empirica*, Franco Angeli, Milano



- e) *relazioni tra cambiamento tecnologico e innovazione nei processi e nei prodotti e assetti organizzativi, con una tendenza crescente a non limitare l'innovazione ad un mero fatto di tecnologia, ma a coglierne tutte le ricadute in termini di assetti operativi, cultura, stili di direzione, mercato, ecc*

Elemento comune ai processi di riposizionamento strategico e riorganizzazione, spesso, è lo sviluppo contemporaneo di nuovi prodotti e nuovi mercati, o comunque differenti rispetto a quelli tradizionali e di origine.

## 1.6 L'analisi delle risorse e competenze: l'approccio Resource Based View

Il successo di una azienda non è solo frutto di un attenta analisi del mercato e successivamente dalle scelte strategiche che ne conseguono, come enuncia il tradizionale modello porteriano, ma per raggiungere determinati obiettivi occorre, principalmente, porre l'attenzione sui fattori intrinseci dell'impresa poiché partendo da una buona conoscenza di se stessa, l'impresa può utilizzare le risorse e le competenze disponibili per imporsi sul mercato. L'analisi del portafoglio di proprie risorse e competenze è il punto di partenza di un piano di rilancio di un'azienda che sta attraversando una situazione di crisi e che deve raggiungere nuove situazioni di vantaggio competitivo<sup>40</sup>.

Sarà necessario individuare quelle risorse, all'interno del portafoglio dell'azienda, che, se opportunamente valorizzate, potranno alimentare lo sviluppo futuro, magari anche combinandosi in modo sinergico con altre risorse o riconvertendosi in altre tipologie di produzione. Su di esse si dovrà far leva per intraprendere un cambiamento, quindi per creare un'inversione di tendenza e portare un'azienda dalla stato di crisi in cui si trova ad un successo futuro.

La teoria dell'impresa basata sulle *Resource Based View of the Firm* nasce negli anni '80 e si diffonde intorno agli anni '90 come evoluzione degli studi di strategia e si propone di studiare il vantaggio competitivo partendo dall'analisi della "struttura dell'azienda"<sup>41</sup>. Questa nuova teoria individua il fondamento del vantaggio competitivo nelle risorse, nelle capacità e nelle competenze che un sistema aziendale sviluppa nel tempo. L'idea di fondo è quella secondo cui qualsiasi forma di vantaggio competitivo ha origine nelle risorse aziendali, nella struttura organizzativa, nel know how produttivo, di mercato e tecnologico. Fino agli anni Novanta gli studi di strategia "classici" (Porter, 1980; analisi BCG, 1981) hanno focalizzato l'attenzione principalmente sul settore e sulle scelte di posizionamento che l'impresa può effettuare e la valutazione delle risorse disponibili utili a penetrare il segmento o i segmenti di mercato scelti, e l'eventuale approvvigionamento di quelle mancanti, veniva in seguito. Nei primi anni Ottanta, sulla scia delle idee pionieristiche di Penrose (1959) che definisce l'impresa come "collection of resources", iniziò ad affermarsi la convinzione che il successo di un'impresa dipendesse dalla capacità di generare e

---

<sup>40</sup> Garzella S. (2005), *Il sistema d'azienda e la valorizzazione delle "potenzialità inesprese"*, Giappichelli Editore, Torino.

<sup>41</sup> Bianchi Martini S. (2008), *Introduzione all'analisi strategica dell'azienda*, Pisa

controllare competenze distintive difficilmente imitabili da parte dei concorrenti. L'azienda è in grado di perseguire *performance superiori* se riesce ad attivare virtuosi "meccanismi di isolamento" riconducibili alla dotazione ed allo sfruttamento delle risorse ed alla presenza di competenze *firm specific* in grado di valorizzare le risorse<sup>42</sup>.

L'approccio *Resource Based View* è stato introdotto con un articolo di Wernerfelt nel 1984 su "Strategic Management Journal", il quale afferma che le imprese dovrebbero prestare maggiore attenzione alle proprie risorse interne, in quanto "risorse e prodotti sono facce della stessa medaglia"<sup>43</sup>; inoltre è giusto affermare che tale modello, in un ottica di analisi strategica, si rileva complementare ai tradizionali schemi di Porter ed è rappresentato nei suoi lineamenti fondamentali<sup>44</sup>:

- a) l'impresa è un portafoglio di **risorse/competenze**
- b) ogni impresa è unica, in quanto unico è il **suo profilo di risorse/competenze**
- c) il vantaggio competitivo di un'impresa dipende dalla diversa **dotazione di risorse/competenze** e della capacità di costruire/combinare/acquisire/gestire tali risorse/competenze.

Questo approccio indaga i processi di generazione delle risorse all'interno dell'impresa e le modalità di impiego delle stesse, evidenziando, in particolare, l'importanza della ricombinazione delle risorse nello sviluppo di capacità innovative.

In quest'ottica, le imprese sono fra loro eterogenee sia per la natura delle risorse che hanno a disposizione sia per le modalità di impiego di queste e di conseguenza la chiave della redditività diventa lo sfruttamento delle differenze reciproche: il conseguimento di rendite maggiori rispetto ai competitors deriva da risorse superiori e da una più alta efficienza nella combinazione delle stesse.

La chiave per ottenere un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti non va certo cercata nell'imitazione di chi ha successo ma piuttosto risiede nello sfruttare le differenze tra imprese: è infatti lo sviluppo e il riconoscimento delle caratteristiche distintive proprie dell'azienda e l'utilizzo delle risorse disponibili, nonché la loro modalità di impiego, che permette alle aziende il raggiungimento di performance superiori.

---

<sup>42</sup> Bianchi Martini S. (2008), *Introduzione all'analisi strategica dell'azienda*, Pisa

<sup>43</sup> Garzella S. (2005), *Il sistema d'azienda e la valorizzazione delle "potenzialità inesprese"*, Giappichelli Editore, Torino.

<sup>44</sup> Invernizzi G. (2008), *Strategia Aziendale e Vantaggio Competitivo*, McGraw-Hill, Milano.

Nello studio e nell'analisi dell'azienda oggetto del presente lavoro, il modello RBV<sup>45</sup> risulta utile e indispensabile poiché consente di mettere in evidenza tutte quelle risorse e competenze che, a seguito delle numerosi acquisizioni effettuate nell'arco di un decennio, possono riscontrarsi nella nuova realtà aziendale e tra queste quali sono stati importati e da considerarsi distintive e che hanno permesso il raggiungimento di una posizione rilevante nell'arena competitiva della "Cantine Colomba Bianca".

### **1.6.1 Risorse e competenze secondo l'approccio RBV**

Le risorse, tuttavia, rappresentano solo il potenziale dell'azienda; esse sono un requisito necessario ma non sufficiente per il successo. Il vantaggio competitivo deriva piuttosto dalle capacità, le quali rappresentano l'abilità dell'azienda nel suo complesso, di attivare, coordinare ed integrare le risorse così da ottenere prestazioni al di sopra dei concorrenti (Penrose, 1959).

La distinzione tra risorse e capacità rappresenta uno dei tratti distintivi della Resource Based View, dato che in questa prospettiva sono ritenute le componenti di base per la costruzione di una strategia di successo. Alcuni autori presentano definizioni di risorse secondo una *prospettiva più ristretta*<sup>46</sup>, sono definite come stock di fattori disponibili che sono posseduti o controllati dall'impresa (Amit e Schoemaker, 1993), che sono trasformati in beni (prodotti e servizi); invece secondo una *prospettiva più ampia*<sup>47</sup> (Collis, Montgomery, Invernizzi e Molteni, 2007), le risorse possono essere classificate in tre categorie:

1. **Le risorse tangibili** sono le più facili da identificare e da valutare: sono risorse materiali, come gli immobili, le attrezzature, gli impianti; sebbene risorse di questo tipo possano essere essenziali ai fini della strategia aziendale raramente contribuiscono al vantaggio competitivo in quanto sono solitamente disponibili sul mercato e facili da imitare da parte dei concorrenti; questo genere di risorse possono venire a loro volta suddivise in risorse finanziarie e risorse fisiche.
2. **Le risorse intangibili** risultano poco visibili dalla lettura dei dati contabili finanziari. Sono risorse immateriali come l'immagine, la fiducia, la coesione, l'organizzazione

---

<sup>45</sup> Si riferisce all'approccio *Resource Based View*

<sup>46</sup> Invernizzi G. (2008), *Strategia Aziendale e Vantaggio Competitivo*, McGraw-Hill, Milano.

<sup>47</sup> Invernizzi G. (2008), *Strategia Aziendale e Vantaggio Competitivo*, McGraw-Hill, Milano.

produttiva, il know-how tecnologico o di marketing, l'affidabilità dei prodotti, il marchio, il software o un brevetto; si tratta di risorse difficilmente acquisibili o riproducibili, spesso non disponibili sul mercato e, pertanto, poco soggette alle imitazioni da parte dei concorrenti. Possono essere divise in: **risorse tecnologiche** ovvero knowledge generato dalla R&S e protetto da brevetti, licenze, diritti di autore, i segreti tecnologici ed i processi di proprietà, e **risorse di reputazione**, ovvero le percezioni che l'ambiente esterno matura nei riguardi dell'impresa; questa tipologia di risorse può essere riferita a livello di prodotto (fiducia nel marchio generata da relazioni consolidate, qualità, affidabilità) oppure a livello corporate (immagine globale dell'impresa: qualità del management, dei prodotti e dei servizi; capacità di innovazione, solidità dei risultati).

3. **Le competenze aziendali (*organization capabilities*)** che non rappresentano fattori produttivi tangibili e intangibili, ma le possibilità dell'impresa di combinare e impiegare i propri *asset*, utilizzando processi organizzativi e meccanismi culturali, in vista del raggiungimento di determinati obiettivi.

### ***1.6.2 Risorse e competenze di “valore”***

Abbiamo visto che dal punto di vista della Resource Based View, la dotazione di risorse e capacità è un prerequisito fondamentale per raggiungere una posizione competitiva sul mercato e ottenere margini superiori di profitto, tuttavia non tutte le risorse e le capacità sono determinanti per il raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile; per portare a risultati notevoli e a performance superiori devono possedere determinate caratteristiche. Allora si rende necessarie l'identificazione delle **risorse e competenze distintive**<sup>48</sup>, ovvero quelle che consentono a una determinata impresa di produrre in modo più economico e/o di rispondere meglio alle esigenze della clientela.

Barney (1991)<sup>49</sup> è tra i primi a produrre una lista degli attributi specifici che si possono individuare affinché le risorse (tra cui le competenze) accumulate da un'impresa siano fonte di vantaggio competitivo. Esse devono essere:

---

<sup>48</sup> Invernizzi G. (2008), *Strategia Aziendale e Vantaggio Competitivo*, McGraw-Hill, Milano.

<sup>49</sup> Invernizzi G. (2008), *Strategia Aziendale e Vantaggio Competitivo*, McGraw-Hill, Milano.

- **di valore:** Barney definisce ‘di valore’ una risorsa che rende capace l’azienda di immaginare e implementare strategie che le consentano di sfruttare un’opportunità o neutralizzare una minaccia. In termini di performance si può dire che una risorsa è di valore se riduce i costi o aumenta i ricavi.
- **rare:** per definizione le risorse di valore, se possedute da un grande numero di aziende, non possono essere fonte di un vantaggio competitivo o di un vantaggio competitivo sostenibile.
- **non imitabili:** risorse di valore e rare possono essere fonte di vantaggio competitivo sostenibile solo se le aziende che non possiedono queste risorse non possono ottenerle, cioè se queste risorse non sono perfettamente imitabili.
- **Non sostituibili:** l’ultimo requisito perché una risorsa sia considerata fonte di vantaggio competitivo sostenibile è che questa non debba essere strategicamente equivalente in valore ad altre risorse imitabili e non rare.

Il valore di una risorsa, ciò che realmente la distingue e la rende preziosa dipende dalle caratteristiche delle risorse/competenze distintive in termini di (Grant 2005)<sup>50</sup>:

- **durevolezza**, che dipende dalla loro natura e dall’azione di agenti di cambiamento quali l’innovazione tecnologica, i componenti sostitutivi dei concorrenti, l’evoluzione dei gusti dei consumatori;
- **mobilità**, che si ricollega all’aspetto dell’acquisibilità da parte dei concorrenti intenzionati ad imitare l’azienda leader;
- **replicabilità**, che si riferisce alla possibilità che le risorse e competenze possano essere riprodotte in altre aziende.

---

<sup>50</sup> Invernizzi G. (2008), *Strategia Aziendale e Vantaggio Competitivo*, McGraw-Hill, Milano.

## CAPITOLO 2

### L'ANALISI STRATEGICA DEL SETTORE

#### **2.1 Analisi dell'ambiente e analisi del settore**

L'impresa per operare e perseguire i propri obiettivi nel lungo periodo ha bisogno necessariamente, di interloquire e avere dei rapporti con l'ambiente esterno. Esso è composto da tutte quelle variabili esterne che ne influenzano le decisioni e i risultati, quindi bisogna considerare l'ambiente che circonda l'impresa sotto molteplici aspetti: politico, sociale, economico, culturale, tecnologico e naturale. Anche le previsioni relative all'evoluzione dell'ambiente sociale che circonda l'impresa e alla tendenza futura nei rapporti con i lavoratori, con i clienti e con la società sono utili all'impresa per la formulazione delle strategie. L'ambiente più vicino all'impresa è il settore nel quale opera: il punto focale dell'analisi dell'ambiente esterno sarà pertanto l'analisi di settore.

Uno dei principali problemi dell'analisi di settore è definire il settore di riferimento, ossia tracciare i confini del suddetto settore. Esistono diverse definizioni di settore come *“insieme delle imprese simili”* (A. Marshall), *“insieme di imprese che adottano processi produttivi simili”* (Andrews), *“insieme di imprese che soddisfano lo stesso bisogno”* (Edwards). In generale si può definire il settore come l'ambiente specifico in cui l'azienda opera o intende operare attraverso la propria attività.

#### **2.2 Determinante del settore: la redditività**

Una volta definito il concetto di settore è importante conoscere le principali caratteristiche del settore e la valutazione della sua redditività strutturale, elementi importanti per conoscere meglio il proprio settore di riferimento e adottare le strategie migliori per competere con i propri concorrenti.

Quindi il punto di partenza per l'analisi di un settore è una semplice domanda: cosa determina il livello di redditività del settore? Un'impresa riesce ad essere competitiva e quindi a creare reddito se è in grado di creare valore per i clienti, e il prezzo che il cliente è disposto a pagare sia superiore ai costi sostenuti dall'impresa.

Quindi si desume che la redditività aziendale ha due componenti fondamentali: l'*attrattività*<sup>51</sup> del settore e il *posizionamento* all'interno del settore. L'attrattività è una "variabile riassuntiva determinata da una serie di fattori, quali ad esempio, la dimensione del segmento, il suo tasso di crescita, il grado di concentrazione dei competitori, il livello delle barriere all'entrata<sup>52</sup>". Il posizionamento dell'azienda definisce il modo in cui la marca od il prodotto sono percepiti dagli acquirenti potenziali in relazione ai competitors. Il posizionamento viene definito come "*la concezione di un prodotto e della sua immagine allo scopo di dargli, nel giudizio del consumatore, un posto favorevole e diverso da quello occupato dai produttori concorrenti*"<sup>53</sup>. In tal senso il posizionamento rappresenta un approccio strategico che partendo dalle percezioni della domanda guida l'impresa all'identificazione di una posizione favorevole da occupare nello spazio astratto collocato nella mente del cliente, il che si riflette nel posizionamento che l'impresa detiene nel suo insieme rispetto ai competitors nello spazio economico di riferimento. L'esame delle principali caratteristiche strutturali di ogni settore e delle loro interazioni consente di prevedere i comportamenti probabili e i conseguenti livelli di redditività<sup>54</sup>.

Uno strumento utile e indispensabile per la nostra analisi è il modello delle cinque forze competitive o della concorrenza allargata di Porter che ha come scopo quello di determinare la redditività che in media è possibile conseguire al suo interno partendo dall'analisi della struttura dello stesso.

---

<sup>51</sup> Galeotti M. (2006), *Governo dell'azienda e indicatori di performance*, Giappichelli Editore, Torino.

<sup>52</sup> Galeotti M. (2006), *Governo dell'azienda e indicatori di performance*, Giappichelli Editore, Torino.

<sup>53</sup> Ries e Trout (1984), *Positioning*, McGraw-Hill Editore.

<sup>54</sup> Robert M. Grant, (1998), *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna.



## 2.3 Schema delle cinque forze competitive di Porter

Un elemento chiave per una strategia di successo, ossia una strategia che porti al raggiungimento di un vantaggio competitivo e quindi ad elevati livelli di redditività, è dato dalla profonda comprensione dell'ambiente competitivo. Nella teoria sviluppata da Michael Porter<sup>55</sup> l'obiettivo della strategia competitiva di un'impresa che opera all'interno di un settore è di trovare una posizione dove ci si possa difendere dalla concorrenza. L'analisi deve considerare tutte le forze esterne che sono in grado di influenzare la redditività delle imprese che operano nel settore.

Secondo tale modello, esistono 5 forze (da qui il nome) che determinano la struttura del settore influenzandone la redditività. Quanto più forti sono tali forze, minore è la capacità delle imprese esistenti nel settore di alzare i prezzi e di aumentare la redditività. Tali forze sono:

- 1) **Concorrenti diretti:** soggetti che offrono la stessa tipologia di prodotto sul mercato.
- 2) **Fornitori:** sono coloro ai quali l'impresa si rivolge per acquistare le materie prime, le materie accessorie e i semilavorati necessari per il processo produttivo.
- 3) **Clienti:** sono i destinatari dell'output prodotto dall'impresa.
- 4) **Potenziati entranti:** soggetti che potrebbero entrare nel mercato in cui opera l'azienda.
- 5) **Produttori di beni sostitutivi:** sono quei soggetti che immettono sul mercato dei prodotti diversi da quelli dell'impresa di riferimento, ma che soddisfano, in modo diverso, lo stesso bisogno del cliente/consumatore.

Le caratteristiche del settore in cui opera l'impresa determinano l'intensità della concorrenza e la redditività dell'impresa. L'intensità della concorrenza e la loro rivalità incide sulla redditività dell'attività svolta dall'impresa: politiche dei prezzi, nuovi prodotti, servizi pre e post vendita, o campagne pubblicitarie volte a ottenere il favore della clientela.

---

<sup>55</sup> Invernizzi G. (2008), *Strategia Aziendale e Vantaggio Competitivo*, McGraw-Hill, Milano.

Graficamente il modello è espresso nel modo seguente:

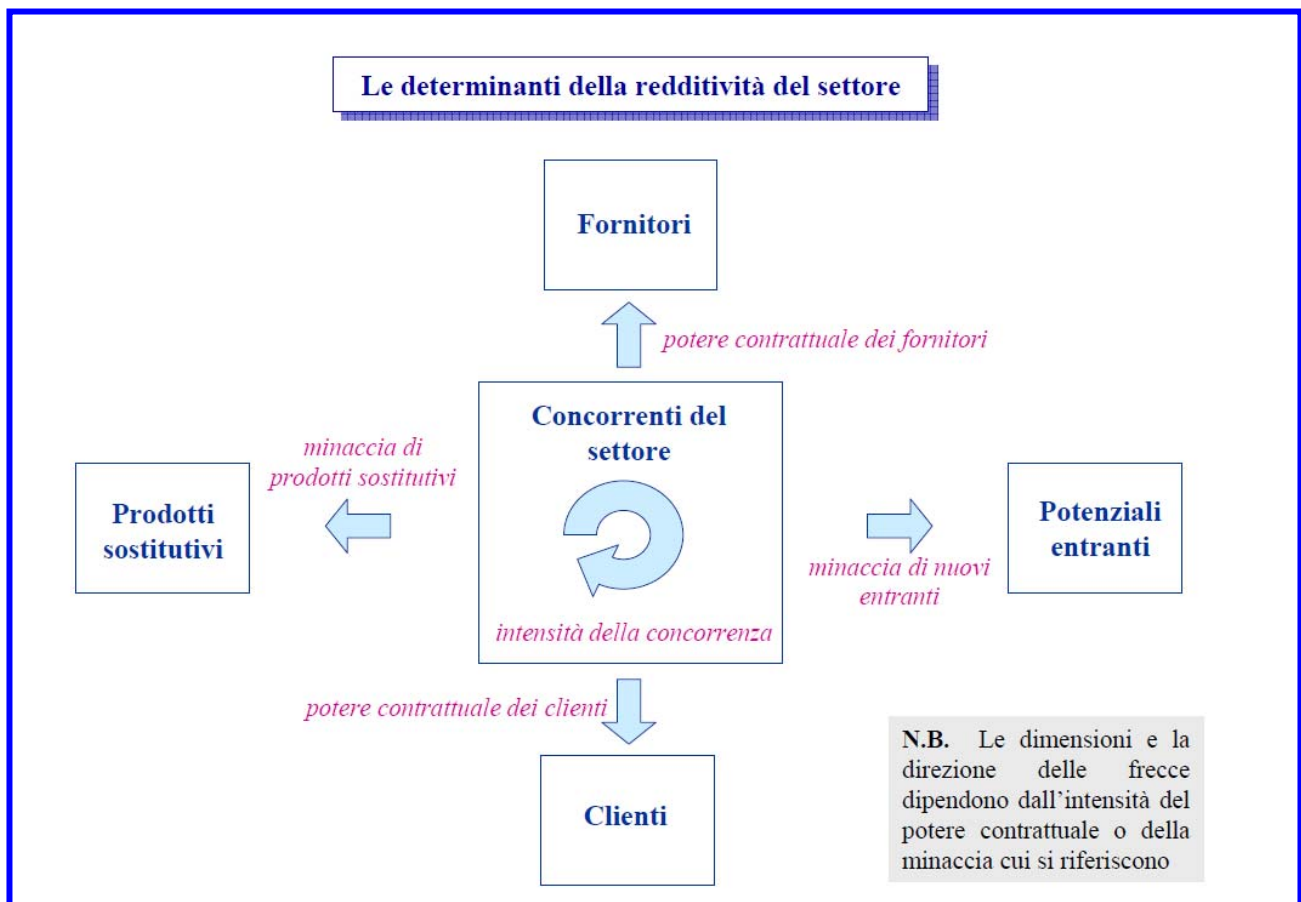


Figura 3: Schema delle 5 forze competitive di Porter<sup>56</sup>

Quando tutte le 5 forze assumono una disposizione negativa o quando una o più sono in grado di esercitare una pressione competitiva particolarmente elevata, la redditività del settore risulta strutturalmente contenuta. Al contrario, le imprese si collocano in un settore caratterizzato da una redditività strutturale elevata quando tutte le 5 forze rappresentano una configurazione favorevole o quando nessuna di esse è in grado di esercitare una pressione significativa. La redditività media strutturale è la risultante di un duplice e combinato condizionamento esercitato dalle 5 forze sullo “spazio economico” e sullo “spazio operativo” del settore<sup>57</sup>.

Il modello può avere un'interpretazione sia orizzontale che verticale. Infatti, in termini orizzontali, l'estensione dello “spazio operativo” coincide con il volume della domanda

<sup>56</sup> Fonte: elaborazione dell'autore in riferimento a Porter (1980).

<sup>57</sup> Invernizzi G. (2008), *Strategia Aziendale e Vantaggio Competitivo*, McGraw-Hill, Milano.

complessivamente soddisfatta dalle aziende del settore. L'ampiezza orizzontale è funzione della diffusione e della rilevanza dei bisogni soddisfatti dall'impresa.

In termini verticali, l'estensione dello "spazio operativo" viene a coincidere con il numero di fasi mediamente svolte dalle imprese operanti nel settore, e in termini monetari, con il valore complessivamente prodotto in ciascuna di esse<sup>58</sup>.

---

<sup>58</sup> Invernizzi G. (2008), *Strategia Aziendale e Vantaggio Competitivo*, McGraw-Hill, Milano.

### 2.3.1 Le determinanti del modello di Porter

Per comprendere l'intensità e la direzione della pressione esercitata dalle varie forze competitive occorre procedere ad un'attenta ricognizione della configurazione assunta dalle loro determinanti prime, costituite dalle caratteristiche economiche e tecniche di base del settore.

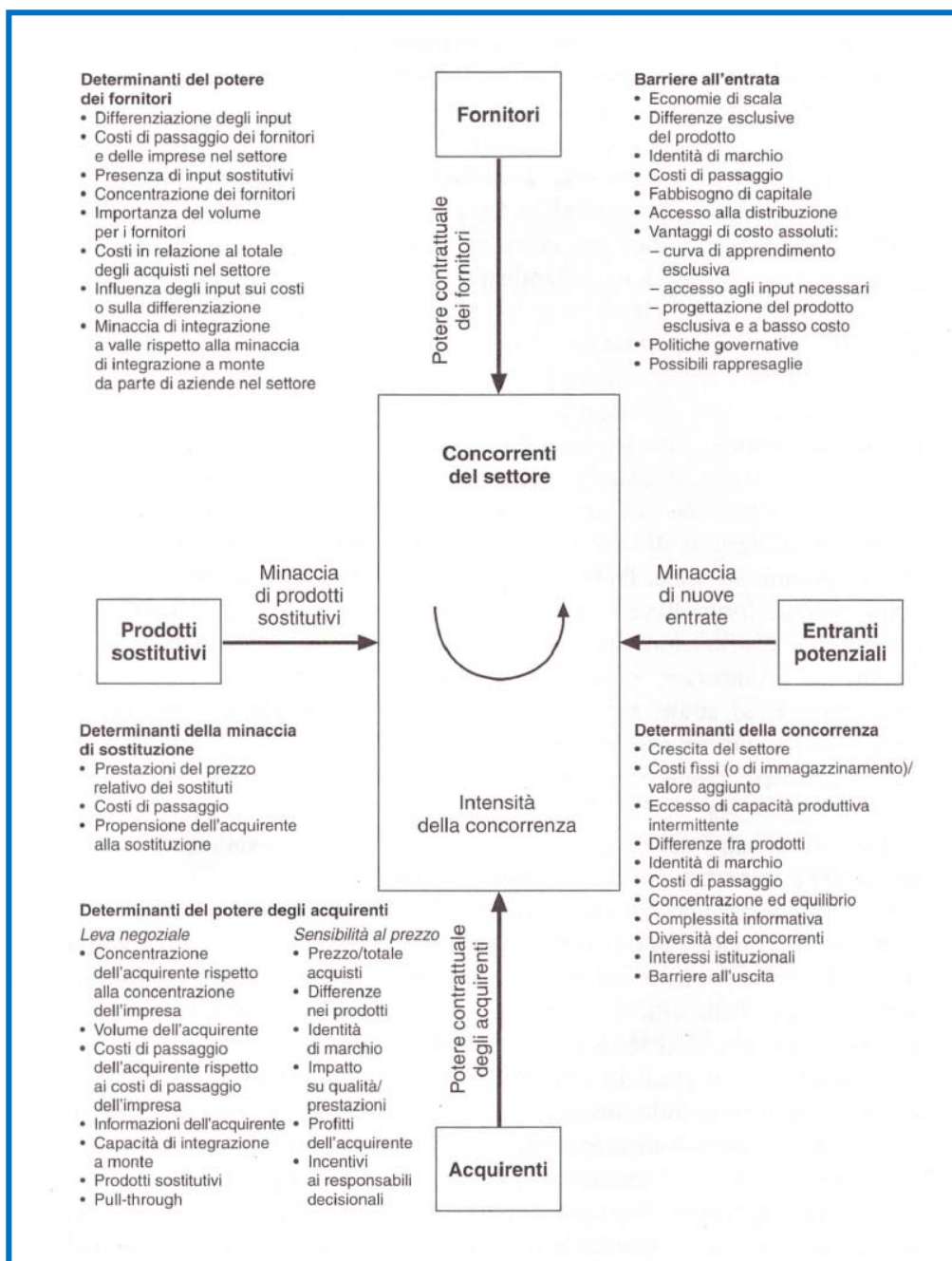


Figura 4: Le caratteristiche economiche e tecniche di base determinanti l'intensità e la direzione delle forze concorrentiali<sup>59</sup>.

<sup>59</sup> Invernizzi G. (2008), *Strategia Aziendale e Vantaggio Competitivo*, McGraw-Hill, Milano.

Per quanto riguarda la minaccia dei **potenziali entranti**, dipende soprattutto dalla presenza o meno di barriere all'entrata, quali: economie di scala, vantaggi assoluti di costo, fabbisogno di capitale, differenziazione del prodotto, accesso ai canali di distribuzione, barriere istituzionali e legali, reazione da parte delle imprese esistenti. I nuovi concorrenti sono attratti soprattutto quando i margini di prodotto sono elevati e le barriere sono basse. Talvolta però la minaccia di nuove entrate, piuttosto che l'effettivo ingresso di nuove imprese, può essere sufficiente per garantire che le imprese consolidate fissino i propri prezzi a un livello competitivo. La dimensione del vantaggio delle imprese affermate sulle nuove determina l'entità delle barriere all'entrata, che fondamentalemente determinano fino a che punto un settore può beneficiare dei profitti al di sopra del livello competitivo.

L'altra forza è rappresentata dalla **rivalità interna** del settore e dipende da diversi elementi come la crescita del settore, la numerosità delle imprese presenti, il livello dei costi fissi e la rilevanza delle economie di scala, l'eventuale eccesso di capacità produttiva, le dimensioni delle barriere all'uscita, il grado di differenziazione nel prodotto/servizio offerto. Tutto ciò determina l'intensità della pressione esercitata dalla rivalità interna sulla redditività del settore.

La valutazione della pressione esercitata dagli **acquirenti** richiede l'analisi dei fattori che ne determinano il potere negoziale e la sensibilità del prezzo. Il potere negoziale degli acquirenti è tanto più forte quanto maggiore è la loro concentrazione, misurata in termini relativi rispetto alla concentrazione delle imprese appartenenti al settore; la sensibilità del prezzo risulta tanto elevata quanto più il costo del bene acquistato assume una incidenza rilevante sul totale dei costi delle aziende acquirenti; quanto maggiore il grado di standardizzazione del prodotto offerto dalle aziende del settore e quanto minore è la sua influenza sul livello qualitativo del sistema di prodotto del compratore.

Per quanto riguarda il potere contrattuale detenuto dalle **imprese fornitrici** dipende da quegli stessi fattori che determinano le caratteristiche del rapporto che intercorre fra le imprese del settore e i loro clienti finali. La redditività dipende dal grado di vantaggio competitivo e di pressione che le imprese fornitrici di input hanno nel settore, che si riflette nel costo degli input, voce che ha un'elevata incidenza nel bilancio delle imprese del settore. Infine, la valutazione della pressione esercitata dai **prodotti sostitutivi** richiede l'esame del valore/prezzo relativo di tali prodotti, dei costi che l'acquirente sopporta per passare

dall'uno all'altro prodotto, dalla propensione al cambiamento mostrata dalle diverse categorie di acquirenti.

## 2.4 L'analisi strategica competitiva

Oltre all'analisi del settore che permette di verificare il grado di redditività è molto importante conoscere le condizioni e le decisioni che possono portare una azienda a essere più redditizia rispetto alle concorrenti del settore. La strategia competitiva, può essere definita come quel sistema di comportamenti e decisioni che definiscono il posizionamento strutturale di un'impresa in una sfera competitiva, permettendone di ottenere un vantaggio competitivo. Quindi, nella nostra analisi si compie un passo avanti se rispondiamo alla seguente domanda: Perché alcune imprese hanno una redditività (redditività del capitale investito) superiore alla media del settore nel medio - lungo periodo?<sup>60</sup> Secondo il modello di Porter la capacità di ottenere una performance superiore rispetto alla media deriva dalla capacità di un'impresa di saper scegliere ed interpretare in modo coerente una delle strategie competitive di base:

- a) Leadership di costo
- b) Leadership di differenziazione

### 2.4.1 Il vantaggio competitivo

Il **vantaggio competitivo** può essere definito come la condizione per cui l'impresa presenta una certa superiorità, nel soddisfare le esigenze dei propri clienti, che le consente di ottenere una redditività maggiore dei propri concorrenti. Porter definisce il vantaggio competitivo<sup>61</sup> come:

- Una redditività del capitale investito superiore alla media del settore nel medio/lungo periodo
- Una condizione di vantaggio rispetto ai concorrenti basata sul prezzo di vendite (v.c. di differenziazione) o sui costi di produzione (v.c. di costo).

Una volta identificato l'ambito competitivo, l'azienda deve considerare la capacità di sviluppare dei "differenziali competitivi", cioè delle superiori capacità di soddisfare le

---

<sup>60</sup> Invernizzi G. (2008), *Strategia Aziendale e Vantaggio Competitivo*, McGraw-Hill, Milano.

<sup>61</sup> Invernizzi G. (2008), *Strategia Aziendale e Vantaggio Competitivo*, McGraw-Hill, Milano.

esigenze dei clienti attraverso percorsi alternativi che sono il vantaggio di costo e il vantaggio di differenziazione.

Il vantaggio di costo si realizza nell'offrire ad un prezzo più basso un prodotto/servizio simile per caratteristiche qualitative prestazionali. Ciò è ottenuta dall'impresa quando la propria redditività è superiore alla media sostenendo costi inferiori a quelli che sostiene la concorrenza, proponendo prezzi pari o minori di quelli dei concorrenti. Si parla, quindi, di *economie di esperienza*, di *scala*, di *tecnologia*, di *progettazione*, di *localizzazione*, di *costo input*, di *scelte discrezionali*, di *distribuzione*, di *fattori istituzionali quali leggi e regolamenti*.

Il vantaggio di differenziazione è realizzato dall'impresa che offre ai clienti un valore superiore a quello riferito al sistema di prodotto degli altri concorrenti; l'impresa crea un valore unico per specificati clienti o rispetto a circoscritti bisogni; per la presenza di un vantaggio di differenziazione, l'impresa può richiedere al mercato un premium price<sup>62</sup>. Si parla, in tal caso, di *servizi complementari*, di *qualità input*, di *procedure*, *esperienza e capacità del personale*, di *tecnologia utilizzata*, di *collocazione geografica*, di *caratteristiche del prodotto*, ecc.

---

<sup>62</sup> Porter identifica come *price premium* la capacità di ottenere un prezzo più alto, di vendere più prodotto ad un dato prezzo, o di ottenere maggiore fedeltà dai consumatori nelle circostanze in cui la domanda varia per ragioni cicliche o a causa della stagionalità" (Porter, 1985)

## CAPITOLO 3

### IL SETTORE VITIVINICOLO NEL MONDO

#### 3.1 Evoluzione del mercato del vino: una panoramica mondiale

Negli ultimi trent'anni il settore del vino sta sperimentando un processo di profondo ed accelerato cambiamento. La novità più evidente riguarda i *processi di internazionalizzazione*: sia da un punto di vista dell'evoluzione dei sistemi delle imprese vitivinicole nella loro organizzazione strategica generale, che riguardo la filiera produttiva, fino ad arrivare ai flussi commerciali. La creazione di un mercato mondiale del vino ha portato da un lato a sostenere sempre più una produzione di qualità e dall'altro, alla propensione all'esportazione di nuovi paesi produttori di vino. Infatti, si assiste all'affermazione sui mercati internazionali di nuovi *competitor* come Australia, Stati Uniti, Cile, Sud Africa e Nuova Zelanda. Si tratta di paesi che hanno costituito un secondo comparto, definito nuovo mondo del vino, rispetto a quello già esistente e più antico concentrato nell'Unione Europea.

Altri fattori che hanno portato nuovi scenari di cambiamento nel settore sono:

- il mutamento dei modelli di consumo, che evidenziano una contrazione delle quantità acquistate ed una slittamento delle preferenze sui prodotti qualitativamente superiori;
- una forte concentrazione settoriale, che ha portato all'emergere di un ristretto gruppo di imprese multinazionali di grandi dimensioni in grado di presidiare con maggior forza l'evoluzione del mercato, attivare aggressive politiche di branding a livello globale e reggere il confronto con la grande distribuzione, sia nei mercati emergenti che nei mercati tradizionali.

Il quadro presenta modelli di mercato molto complessi, sia rispetto alle strategie aziendali dei produttori che in merito ai canali distributivi in tutte le aree del mondo. Questa complessità è data da una sorta di dicotomia in cui da un lato si registra un continuo mutamento della struttura delle singole imprese nel mercato vitivinicolo per una ricerca della sua dimensione ottimale, dall'altro le filiere produttive tendono a ricercare ed essere il più possibile radicate sul territorio<sup>63</sup>.

---

<sup>63</sup> Pomarici E., Ciaschni, (2008) *Il Mercato mondiale del vino*, Franco Angeli, Milano.



Da una prima analisi grafica delle variazioni delle superfici vitate mondiali, si evince tra il 2008 e il 2012 una diminuzione dovuta principalmente alla riduzione dei vigneti europei, un cambio di tendenza rispetto ad un continuo aumento delle superfici registrato nei primi anni del 2000 sia dai paesi dell'UE, sia dei paesi del nuovo mondo (Cile, Australia, USA, Sud Africa, Cina).

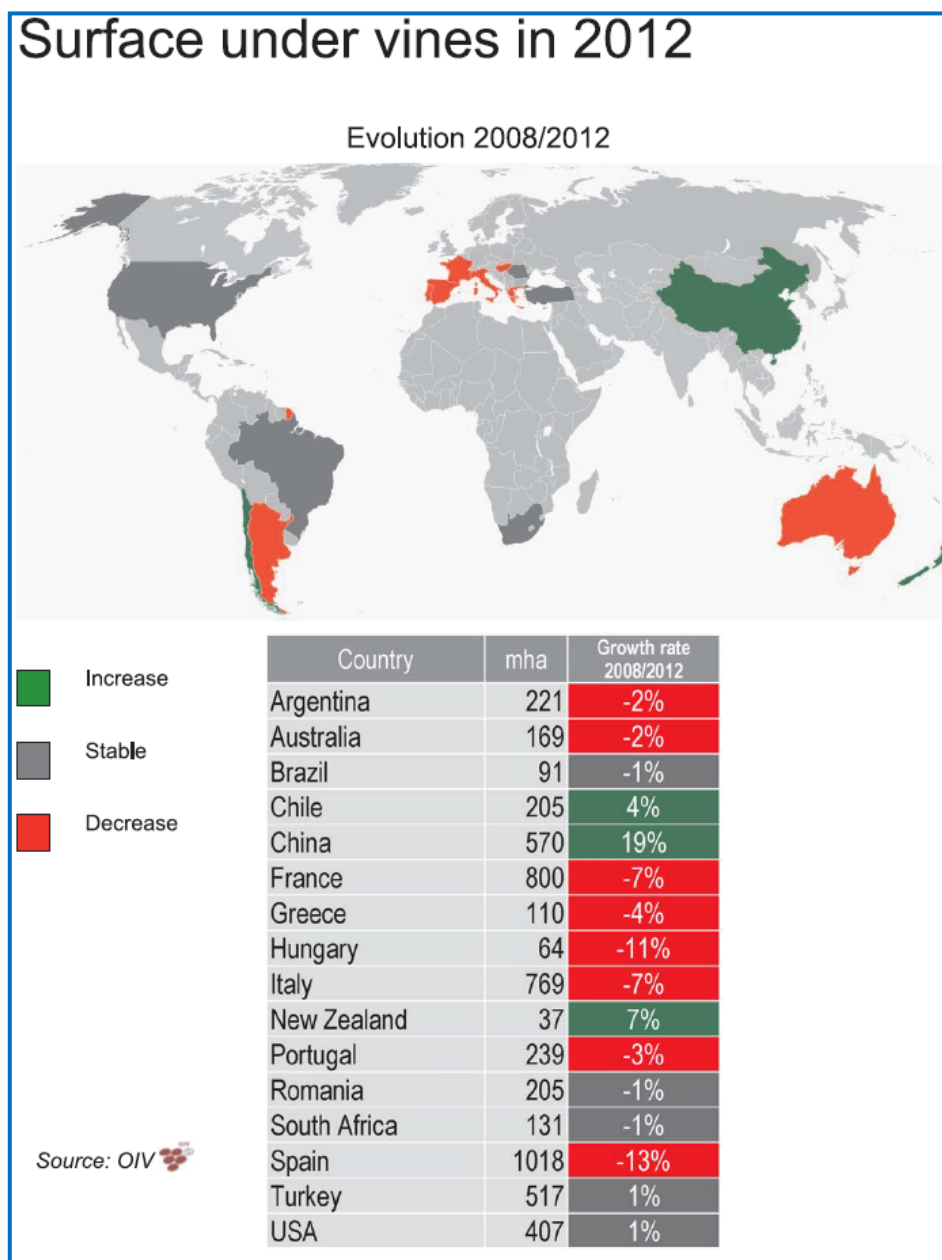


Figura 5: Dati superficie vitata nel mondo nell'anno 2012<sup>64</sup>

<sup>64</sup> Fonte: (2013), *Statistical Report on World Vitiniculture*, OIV (International Organisation Vine and Wine), Bucarest.

Oggi la superficie vitata mondiale è pari a 7.528 mha<sup>65</sup> in leggero calo dell'1% tra il 2011 e il 2012 (-20 mha, dati del 2012)<sup>66</sup>.

Il periodo di tre anni (2008-2011) durante il quale l'UE offriva premi per l'abbandono definitivo di superfici viticole ha incentivato l'abbandono da parte di tanti piccoli proprietari alla coltivazione della vite e ciò, ha portato ad un calo della superficie vitata nell'UE, causa principale della diminuzione della produzione di vino dei principali produttori europei (Italia, Francia e Spagna).

Di contro i nuovi paesi emergenti, hanno mostrato un andamento opposto, incrementando la superficie vitata. Infatti, Cile, Sud – Africa e Australia hanno aumentato di quasi il 74% la propria superficie vitata; accanto a questi si evidenzia il ruolo dell'Argentina e degli USA i quali, rispettivamente con il 3% ed il 5,3 % della superficie vitata mondiale, sono sempre più competitivi sul mercato. Da segnalare, inoltre, l'espansione dei vigneti asiatici, che hanno raggiunto oltre un quinto della superficie totale nel 2012 (22,7%), è principalmente attribuibile alla Cina, i cui vigneti sono quasi raddoppiati nell'ultimo decennio (+90%).

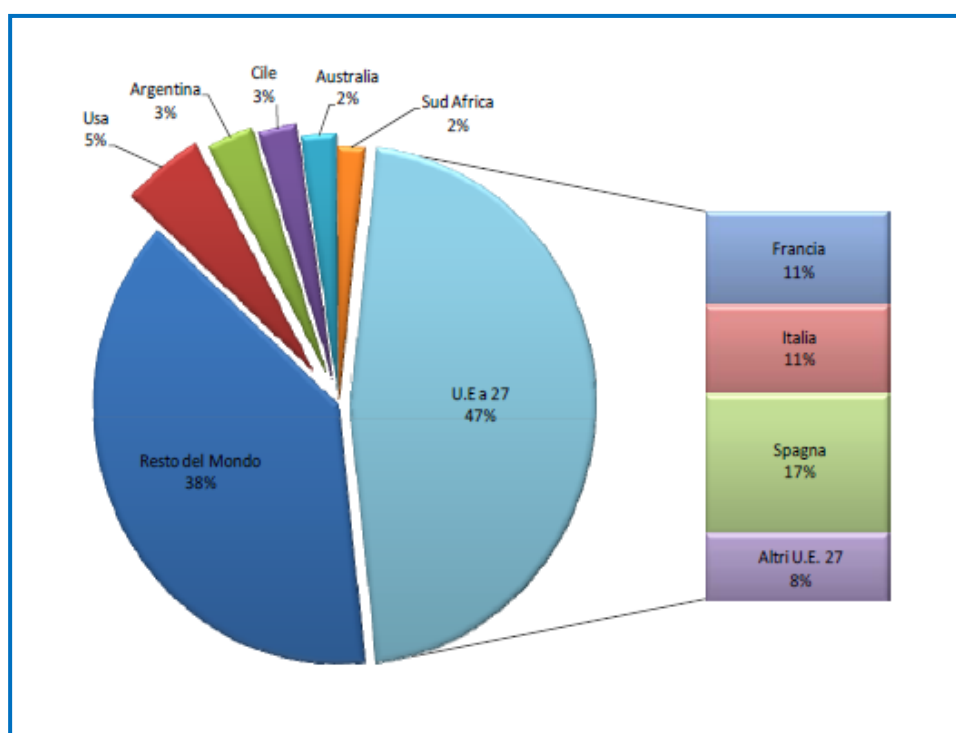


Figura 6: Ripartizione percentuale della superficie vitata mondiale anno 2011<sup>67</sup>

<sup>65</sup> Mha: sta per Migliaia di ettari

<sup>66</sup> Dati (2013), *Statistical Report on World Vitiniviculture*, OIV (International Organisation Vine and Wine), Bucarest.

<sup>67</sup> Fonte: elaborazione su dati FAO

### 3.2 Produzione e consumo mondiale di vino

L'assetto produttivo della viticoltura mondiale è stato profondamente modificato dall'inserimento di nuovi paesi produttori a fianco dei tradizionali paesi europei. Infatti, dagli anni '90 in cui si è registrato un forte declino del mercato, la produzione mondiale ha seguito un trend positivo segnando una continua crescita fino al 2004/2005, anni in cui si riporta un record che si attesta intorno ai 280/290 Mhl. La specializzazione produttiva rimane comunque sempre a favore dei paesi europei che coprono oltre il 50% della produzione mondiale.

Una dettagliata analisi numerica e grafica ci permette di comprendere meglio i vari fenomeni che continuamente rendono il business mondiale del vino altamente competitivo e variabile. Nel 2012 la produzione mondiale di è stata di circa 252 Mhl<sup>68</sup>, in forte calo (- 6%) rispetto al 2011 e non solo, poiché non si registrava una diminuzione sostanziale della produzione mondiale di vino dal 2002.

Year	Mhl
2012*	252
2011	267
2010	264
2009	272
2008	269
2007	268
2006	283
2005	278
2004	296
2003	264
2002	257
2001	265
2000	280

**Figura 7: Evoluzione della produzione mondiale di vino in milioni di ettolitri<sup>69</sup>**

I fattori che hanno pesato sul dato produttivo mondiale sono state principalmente le condizioni climatiche e la riduzione del vigneto (fenomeno incentivato dall'OCM).

---

<sup>68</sup> Dati (2013), *Punto di congiuntura vitivinicola mondiale*, , OIV (International Organisation Vine and Wine).

<sup>69</sup> Fonte: (2013), *Statistical Report on World Vitiniviculture*, OIV (International Organisation Vine and Wine), Bucarest.

Per quanto riguarda il mappamondo produttivo, si registrano dati in crescita per Stati Uniti (20,55 Mhl, +7%), Sudafrica (10 Mhl; +3,6%), Cile (10,9 Mhl; +3,9%) e Australia per la quale si prospetta un + 4,1% (11,5 Mhl) grazie ai vini bianchi.

Diversa la situazione nel Vecchio Continente, dove le stime per i principali Paesi produttori sono in flessione a partire da Francia (-16,8%), Spagna (-11,2%) e Italia (40,8 milioni di hl; -6,3%). Tra i Paesi vinicoli rilevanti dell'UE in controtendenza Germania, Portogallo e Grecia, dove si prospetta un aumento dei volumi rispetto alla modesta produzione del 2011. Osservando la figura sottostante si può desumere l'evoluzione che va dal 2008 al 2012, della produzione per i maggiori produttori di vino al mondo.

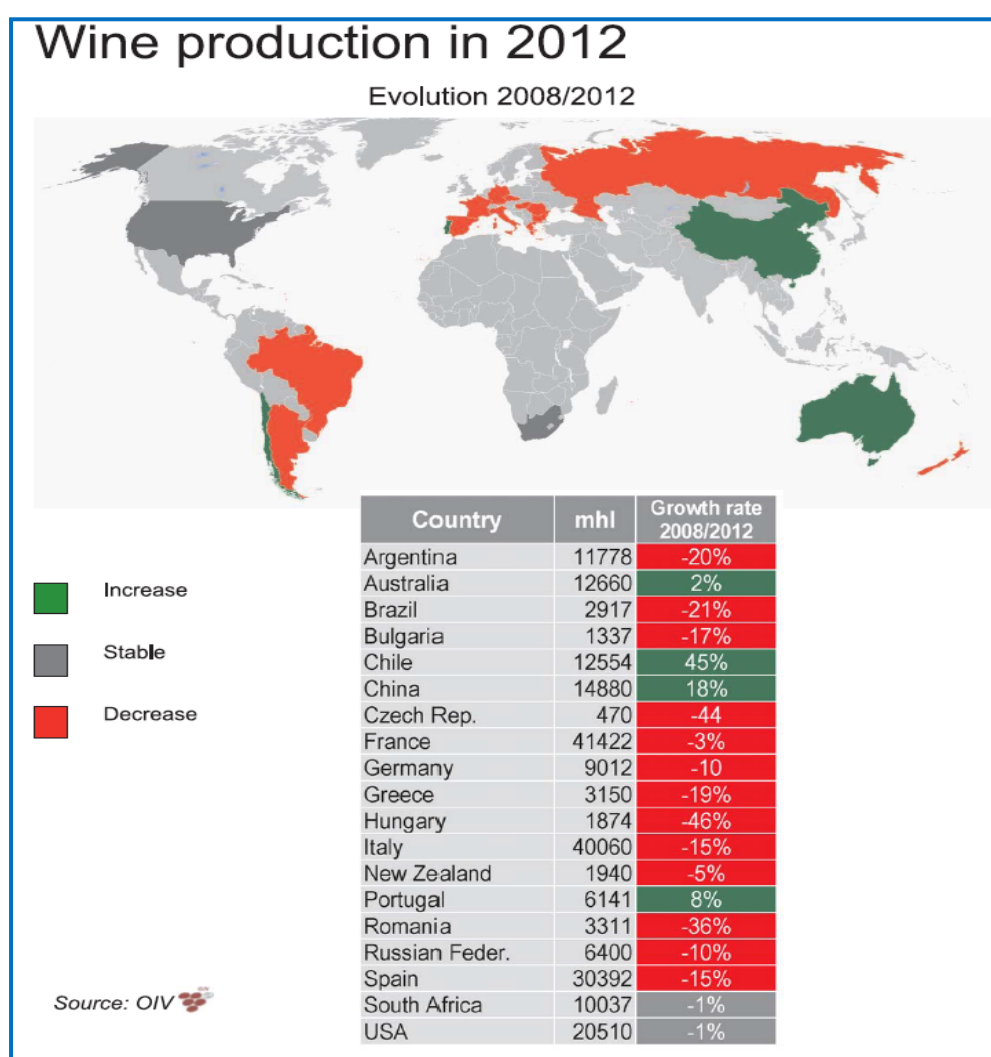


Figura 8: Evoluzione della produzione mondiale di vino in milioni di ettoltri<sup>70</sup>

<sup>70</sup> Dati (2013), *Punto di congiuntura vitivinicola mondiale*, OIV (International Organisation Vine and Wine).

Si desume che i paesi che hanno incrementato la loro produzione sono principalmente quelli definiti del “Nuovo Mondo” ; i dati mostrano quindi l’avanzare dei nuovi *competitor* con l’erosione delle quote dei paesi tradizionalmente produttori.

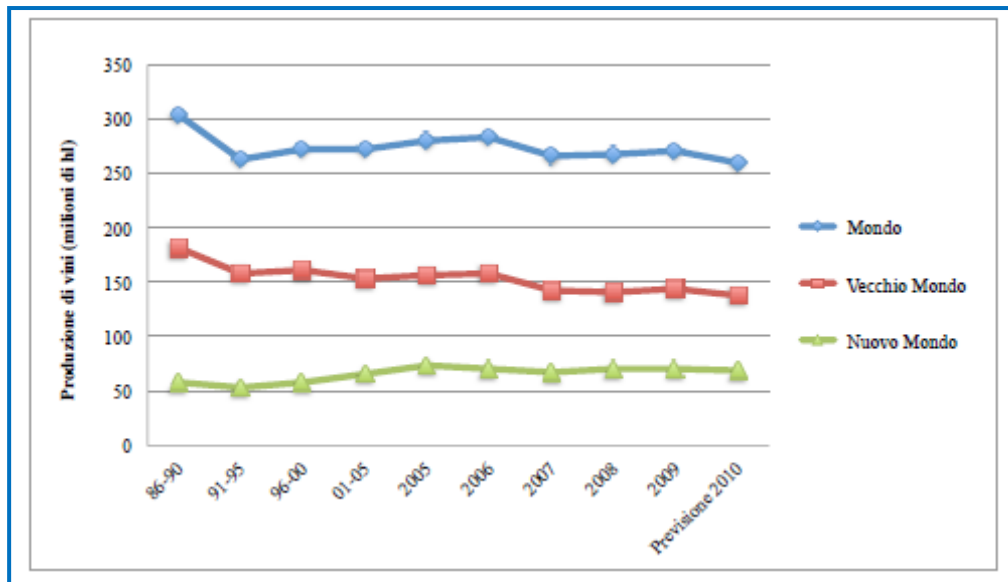


Figura 9: Confronto della produzione di vino tra Vecchio e Nuovo Mondo (milioni di ettoltri)<sup>71</sup>

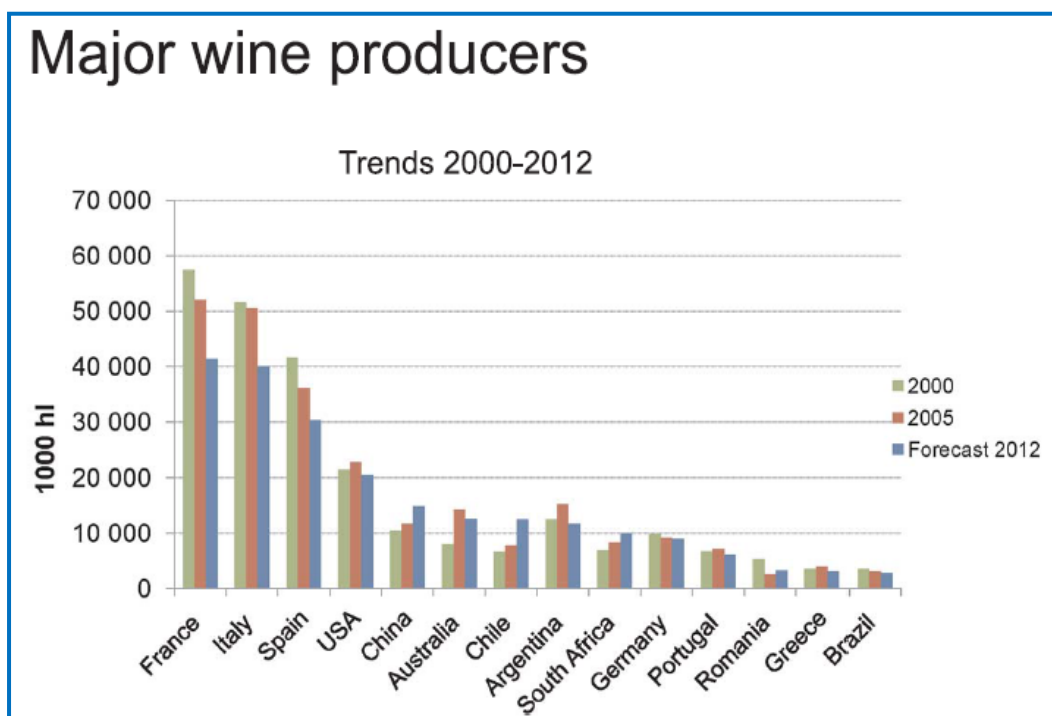


Figura 10: Maggiori produttori di vino al mondo dal 2000 al 2012<sup>72</sup>

<sup>71</sup> Fonte: Elaborazioni su dati OIV 2010

<sup>72</sup> Dati (2013), *Punto di congiuntura vitivinicola mondiale*, OIV (International Organisation Vine and Wine).

La gerarchia dei primi cinque produttori mondiali di vino è rimasta comunque pressoché invariata negli ultimi dieci anni, con Francia, Italia e Spagna – che nel 2010 detengono complessivamente circa il 47% della produzione mondiale – ai primi posti, seguiti dagli Stati Uniti e dall’Argentina; il Portogallo è invece sceso nel ranking mondiale, confermando il trend di decrescita in atto ormai da numerosi anni; Cina, Australia e Cile sono invece i paesi che hanno guadagnato maggiori quote.

Analizzando il lato della domanda mondiale di vino, dopo un crollo dei consumi mondiali di vino dai 239,5 milioni di ettolitri degli anni Ottanta ai 223,2 milioni della prima metà degli anni Novanta, a partire dal 1996 si è registrata una costante ripresa durata fino al 2007. In questo periodo l’Europa, pur rimanendo l’area a maggior consumo, ha proseguito però il trend di decrescita in atto, con i maggiori ribassi nei paesi tradizionalmente produttori (Italia, Francia e Spagna) solo parzialmente compensati dalla crescita nei paesi del Nord Europa (Regno Unito, Irlanda, Germania, Olanda e Svezia). Il consumo di vino è aumentato invece in modo considerevole negli Stati Uniti, in Australia e nei paesi del Nuovo Mondo, con l’affermarsi anche della Cina e della Russia.

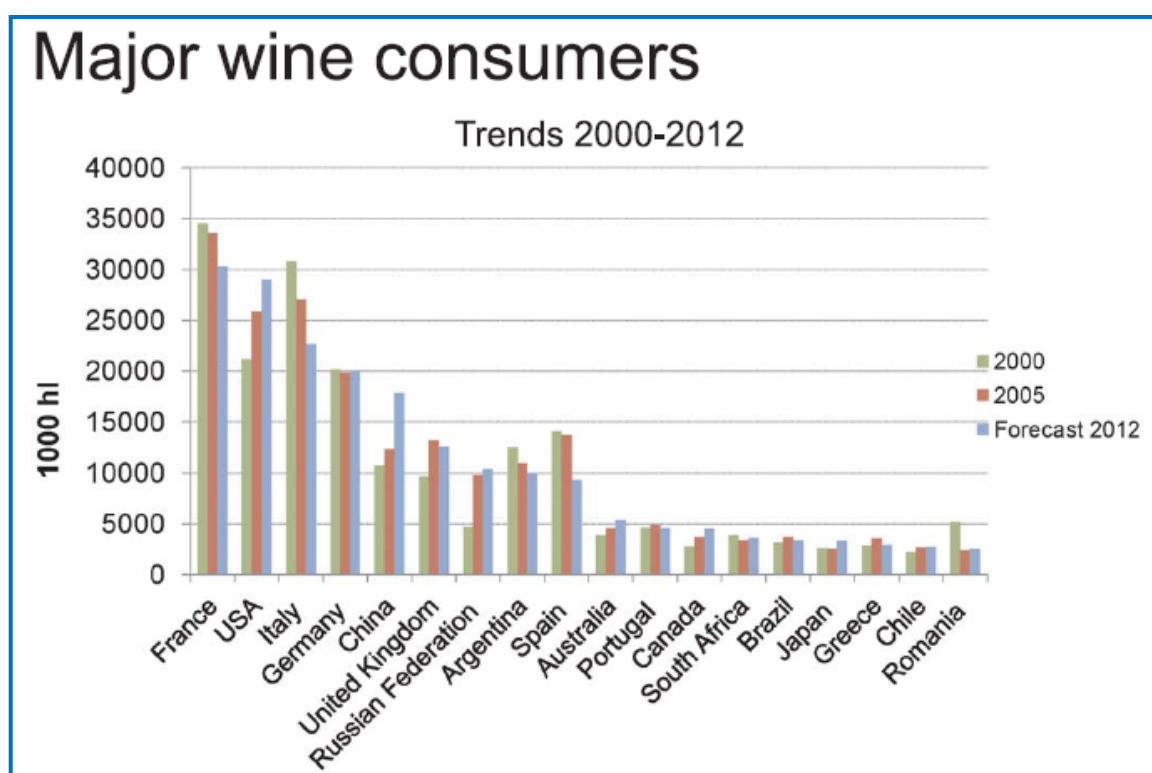


Figura 11: Maggiori consumatori di vino al mondo dal 2000 al 2012<sup>73</sup>

<sup>73</sup> Dati (2013), *Punto di congiuntura vitivinicola mondiale*, OIV (International Organisation Vine and Wine).

Nel 2012 sono stati bevuti 245,2 milioni di ettolitri, lo 0,6% in più rispetto al 2011. Un aumento che è legato alla crescita della domanda nell'enorme mercato cinese e negli Stati Uniti: nel 2012 i consumi di vino sono cresciuti in Cina del 9% rispetto al 2011, e negli Stati Uniti del 2%. Gli Stati Uniti, con 29 milioni di ettolitri, sono il secondo Paese consumatore di vino al mondo (dietro alla Francia, che mantiene il primo posto nei consumi, con 30 milioni di ettolitri). Ma la Cina, con 18 milioni di ettolitri e un ritmo di crescita annua da record, potrebbe nel giro di pochi anni diventare il primo Paese consumatore di vino al mondo. Quindi in Europa il consumo rallenta e si modifica e, per la prima volta da 15 anni, la Germania e il REGNO Unito hanno visto il loro consumo di vino diminuire tra il 2007 e il 2012 rispettivamente del 2,51% e del 4,07%. Il consumo di vino si è pure ridotto del 7,13% in Francia e del 2,51% in Italia. Ancor peggio ha registrato la Spagna, con un crollo del 19,67% tra il 2007 e il 2012<sup>74</sup>.

---

<sup>74</sup>Dati (2012), *Punto di congiuntura vitivinicola mondiale*, , OIV (International Organisation Vine and Wine).

### 3.3 Gli scambi internazionali

Il mercato globale del vino negli ultimi trenta anni ha subito una profonda evoluzione con un considerevole aumento del commercio internazionale, nuovi investimenti diretti esteri, operazioni di acquisizione e fusione, specialmente oltre confine. Questo fenomeno ha ridisegnato l'industria del vino a livello internazionale, con scambi di know-how e tecnologia, condivisione di capacità relative a tecniche di produzione, gestione, marketing e approcci commerciali. La globalizzazione ha portato ad una maggiore unificazione dei mercati con un aumento della propensione all'export, un nuovo accesso ai mercati internazionali, rappresentato da tariffe in diminuzione e costi logistici e barriere al commercio più basse. Queste

evoluzioni nel mercato hanno cambiato il modo di produrre e di consumare vino nel mondo, con una crescente domanda di vini esteri, e il modo e le strategie con le quali le aziende e i territori affrontano il mercato per ottenere un vantaggio competitivo.

Il commercio internazionale del vino è in continua evoluzione, basti pensare che nel periodo 1995-2008 il valore complessivo del settore è più che raddoppiato (da 8,5 a 19,9 Miliardi di €); il fatto che nello stesso periodo le quantità scambiate siano cresciute di circa il 50% evidenzia il significativo aumento del prezzo all'export per unità di prodotto.

Dopo una significativa diminuzione nel 2009 dovuta soprattutto alla crisi economica e alle diminuzioni di produzione, il trend degli scambi internazionali sia in termine di volumi che di valore sono in continua crescita, infatti, il valore del commercio mondiale di vino nel 2012 è cresciuto dell'8,3%, raggiungendo i 25,2 Miliardi di €. Ad un aumento sostanziale del valori non si accompagna un aumento del volume, anzi si ha una lieve diminuzione (-2%) rispetto al 2011, fino a 102,2 Mhl, con un aumento del prezzo medio del 10,2% (2,55 €l).



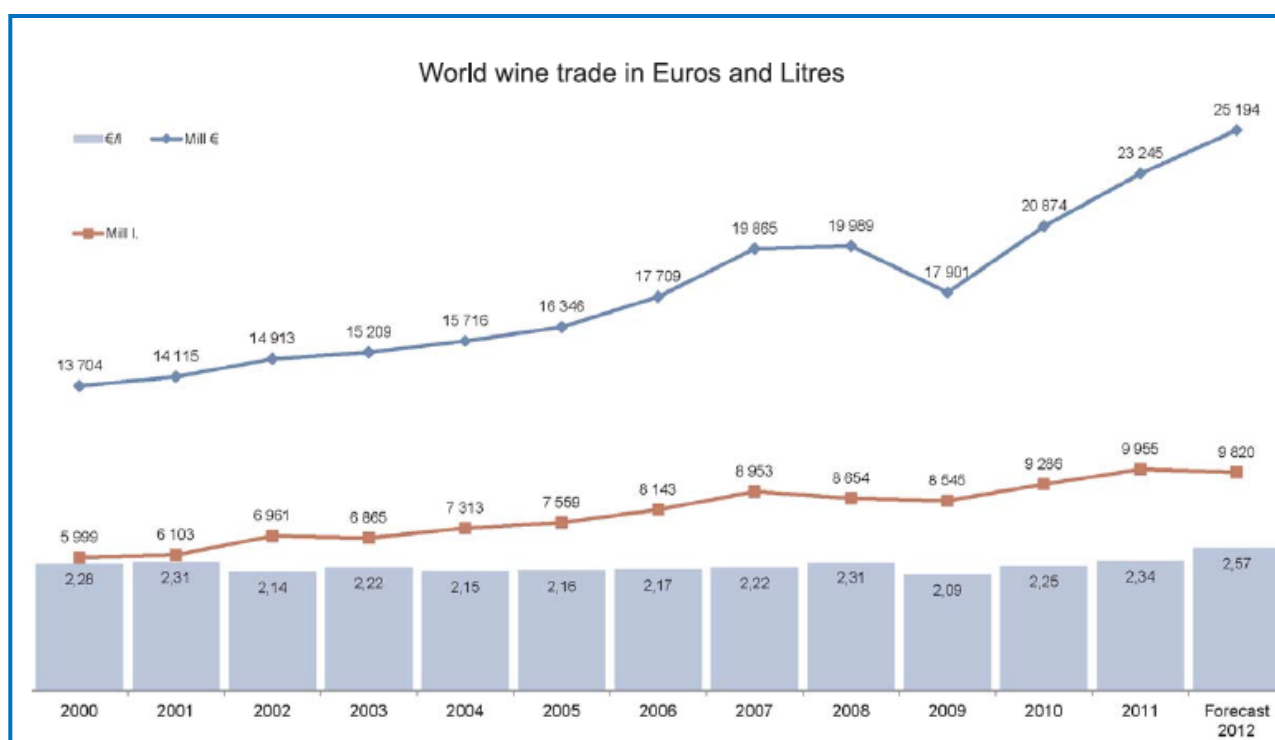


Figura 12: Trend degli scambi internazionali in Euro e in litri dal 2000 al 2012<sup>75</sup>

A livello macro e da un punto di vista quantitativo, il settore vitivinicolo è stato caratterizzato dal manifestarsi di due fenomeni:

- ✓ il calo drastico di volumi prodotti;
- ✓ il persistere di un'eccedenza dell'offerta rispetto alla domanda.

Il primo fattore è riconducibile ad uno spostamento della produzione verso vini di maggiore qualità a scapito della quantità; dato confermato dall'aumento dei valori economici delle transazioni internazionali di vino, fenomeno imputabile all'aumento dei prezzi di vendita unitari derivanti dalla presenza sui mercati di vini di maggior qualità piuttosto che da un fenomeno ricollegabile a processi inflazionistici o di altra natura. Per quanto riguarda il secondo punto, la prolungata manifestazione di un'eccedenza dell'offerta rispetto alla domanda lascia presupporre che il mercato abbia comunque raggiunto un suo equilibrio in questa configurazione. La visione prospettica induce a pensare che, nel prossimo futuro, produzione e consumo tenderanno ad allinearsi.

La rapida evoluzione del commercio vitivinicolo rispecchia le rinnovate esigenze di un mercato dove cambiano modalità, frequenze e luoghi di consumo del prodotto e,

<sup>75</sup> Dati (2012), *Punto di congiuntura vitivinicola mondiale*, OIV (International Organisation Vine and Wine).

nello stesso tempo, si assiste a una netta segmentazione dei consumatori. Per valorizzare al meglio la propria struttura produttiva, i maggiori *competitor* del settore spostano una quota sempre maggiore della propria produzione dal mercato interno all'export, con l'obiettivo di compensare la contestuale crescita delle importazioni di prodotti stranieri e conquistare i più ampi margini di profitto che alcuni mercati internazionali assicurano. Negli ultimi 15-20 anni si è manifestata, dunque, una nuova mappatura delle produzioni e dei consumi di vino, a seguito della comparsa di comportamenti di consumo di tipo edonistico, di una crescente attenzione agli aspetti salutisti del vino (*French Paradox*), del fenomeno di "internazionalizzazione" del gusto e della diffusione di questa bevanda su scala globale. Questi cambiamenti si sono riflessi nel progressivo spostamento del consumo verso vini di maggiore qualità (premium e superiori) sia nei mercati tradizionali che in quelli nuovi ed emergenti<sup>76</sup>, in un incremento del consumo di vino rosso a scapito del bianco ed un aumento delle "quote rosa" appassionate di questa bevanda.

Analizzando gli scambi dal lato dell'offerta, si evidenzia una decisa differenza tra i primi tre Paesi esportatori e quelli dell'Emisfero Sud. Dei tre grandi esportatori europei solo la Francia (+6%) ha incrementato le consegne oltre i confini nazionali portandole a sfiorare i 15 milioni di ettolitri, con Italia e Spagna che hanno mostrato importanti battute d'arresto.

Nonostante la flessione dei volumi esportati oltre confine, l'Italia mantiene salda la sua leadership come primo fornitore mondiale di vino in termini quantitativi (in valore rimane ancora importante il gap con la Francia), e mette a segno nel 2012 un nuovo record di fatturato (4,7 miliardi di euro in aumento del 6,5% sul già ottimo 2011)<sup>77</sup>.

Tra i **Big Spender** di vino, Usa, Regno Unito e Germania, in ordine di importanza per valore della spesa, concentrano quasi il 40% della domanda internazionale di vino. La dinamica dell'ultimo anno vede un balzo di circa il 14% sia nei volumi sia nei corrispettivi monetari negli States, a fronte di un deciso passo indietro delle quantità acquistate in Germania (-7%) seppur con un mantenimento della spesa sui livelli dell'anno precedente. Più netta la forbice nel Regno Unito dove alla flessione degli ettolitri (-5%) fa eco un incremento degli esborsi del 10%. L'Italia è leader nel mercato statunitense e tedesco, sia in volume che in valore. Negli Usa detiene una quota pari al 29% del mercato, davanti alla

---

<sup>76</sup>Fonte: Bernetti I., Casini L., Marinelli L. (2006). *Wine and globalisation: changes in the international market structure and the position of Italy*. British Food Journal, Vol. 106 n. 4.

<sup>77</sup>Fonte: Report Vino commercio estero (2013), *La situazione Internazionale: 2012 in lieve flessione ma crescono i valori*, ISMEA

Francia e all’Australia, mentre in Germania copre il 35% della spesa, posizionandosi davanti al concorrente transalpino in termini monetari e alla Spagna in termini quantitativi. Nel Regno Unito il primato spetta alla Francia con un giro d’affari all’export che è oltre il doppio di quello italiano (1,4 mld di euro nel 2012 contro i 570 milioni della Penisola), nonostante i quantitativi di vino tricolore spediti oltre la Manica siano di gran lunga maggiori.

	Ettolitri				Milioni di euro			
	2010	2011	2012	Var. % 12/11	2010	2011	2012	Var. % 12/11
<b>Mondo</b>	96.339.471	103.800.000	101.374.194	-2,3	20.497	22.772	24.597	8,0
Stati Uniti	9.384.770	10.163.470	11.680.121	14,9	3.202	3.462	3.939	13,8
Regno Unito	12.880.125	13.306.745	12.573.174	-5,5	3.257	3.438	3.773	9,7
Germania	14.831.374	16.185.803	15.132.222	-6,5	2.092	2.379	2.365	-0,6
Canada	3.500.602	3.583.951	3.767.962	5,1	1.284	1.374	1.540	12,1
Cina	2.862.285	3.655.498	3.939.883	7,8	604	1.038	1.230	18,5
Giappone	2.012.528	2.153.950	2.649.845	23,0	890	961	1.225	27,5
Belgio	2.946.743	3.153.368	3.132.701	-0,7	859	923	964	4,4
Svizzera	1.939.729	1.896.159	1.899.565	0,2	796	856	927	8,3
Paesi Bassi	3.710.177	3.341.910	3.478.354	4,1	857	835	863	3,4
Russia	5.308.843	4.990.957	4.900.885	-1,8	603	690	818	18,4
Francia	5.957.837	6.797.552	5.917.997	-12,9	539	619	628	1,6
Svezia	1.885.259	1.925.796	1.925.762	-0,0	478	511	541	5,8
Danimarca	1.887.742	1.875.950	1.801.109	-4,0	493	507	499	-1,6
Australia	686.309	761.104	843.480	10,8	342	381	464	21,7
Italia	1.668.319	2.412.362	2.641.651	9,5	259	298	305	2,5
Irlanda	711.013	708.439	704.589	-0,5	231	226	245	8,1
Brasile	737.671	761.177	779.843	2,5	190	212	234	10,6
Austria	787.957	875.543	834.083	-4,7	171	180	208	15,4
Finlandia	665.868	672.376	649.680	-3,4	167	176	185	5,1
Polonia	918.152	969.878	989.575	2,0	154	166	179	7,6
Rep. Ceca	1.590.892	1.736.381	1.679.125	-3,3	142	165	171	3,9
Messico	439.745	453.898	440.346	-3,0	122	135	148	9,9
Spagna	455.951	433.017	970.924	124,2	125	135	148	9,5
Altri	18.569.581	20.984.718	18.041.317	-14,0	2.639	3.105	2.998	-3,4

Figura 13: Principali Paesi Importatori<sup>78</sup>

<sup>78</sup> Fonte: Report Vino commercio estero (2013), *La situazione Internazionale: 2012 in lieve flessione ma crescono i valori*, ISMEA

A ridosso dei tre grandi importatori mondiali si stanno affermando, nuovi Big quali Russia e Cina, con un quantitativo poco al di sotto dei 5 milioni di ettolitri nel 2012 per la prima (817 milioni di euro in valore) e di circa 4 milioni di ettolitri per la seconda (1,2 miliardi di euro in valore). Per entrambi i Paesi il 2012 ha visto aumentare la spesa di vino e mosti di oltre il 18%, mentre in termini quantitativi è solo il gigante asiatico a registrare un avanzamento (+8% sul 2011).

**Tab 2 - I principali Paesi esportatori di vino e mosti**

	Ettolitri				Milioni di euro			
	2010	2011	2012	Var. % 12/11	2010	2011	2012	Var. % 12/11
<b>Mondo</b>	96.339.471	103.800.000	101.374.194	-2,3	20.497	22.772	24.597	8,0
Francia	13.530.601	14.191.492	14.982.837	5,6	6.334	7.175	7.811	8,9
Italia	21.481.502	23.237.876	21.200.037	-8,8	3.918	4.405	4.691	6,5
Spagna	17.454.995	22.549.444	19.471.882	-13,6	1.882	2.215	2.360	6,5
Australia	7.993.795	7.205.179	7.348.546	2,0	1.479	1.427	1.524	6,8
Cile	7.332.462	6.665.626	7.516.518	12,8	1.170	1.221	1.399	14,7
Stati Uniti	3.971.389	4.218.488	4.009.469	-5,0	835	967	1.077	11,5
Germania	3.935.925	4.150.789	3.953.044	-4,8	880	982	972	-1,1
Nuova Zelanda	1.571.618	1.681.080	1.757.812	4,6	594	646	768	18,8
Argentina	2.791.233	3.171.028	3.646.800	15,0	561	610	711	16,6
Portogallo	2.665.553	3.075.680	3.392.565	10,3	614	658	707	7,5
Sud Africa	3.931.560	3.752.369	4.128.462	10,0	593	542	566	4,5
Regno Unito	872.172	861.544	761.115	-11,7	488	616	530	-13,9
Paesi Bassi	195.888	247.703	267.213	7,9	126	188	194	3,1
Lettonia	343.173	369.806	431.261	16,6	80	91	140	53,5
Svizzera	21.288	21.637	17.213	-20,4	125	158	137	-13,6
Austria	622.482	454.642	475.675	4,6	124	127	136	6,4
Belgio	214.272	248.022	260.668	5,1	98	120	131	9,3
Lituania	460.492	581.689	695.405	19,5	62	86	122	42,1
Danimarca	322.210	233.420	300.877	28,9	88	77	98	26,3
Grecia	390.459	564.496	297.164	-47,4	58	62	64	2,6
Ungheria	847.560	630.615	529.854	-16,0	73	64	60	-5,5
Cina	14.624	19.167	20.380	6,3	18	16	59	261,5
Altri	5.374.219	5.668.208	5.862.599	3,4	298	320	341	6,7

**Figura 14: Principali Paesi esportatori di vino<sup>79</sup>**

<sup>79</sup> Fonte: Report Vino commercio estero (2013), *La situazione Internazionale: 2012 in lieve flessione ma crescono i valori*, ISMEA

In solo sette anni, secondo l'Ismea, l'import cinese si è decuplicato, passando dai 500 mila ettolitri del 2006 ai quasi quattro milioni attuali e balzando dal ventesimo al quinto posto nella classifica dei paesi importatori. A beneficiare delle pressioni all'acquisto in Cina è soprattutto la Francia che detiene una quota pari alla metà del totale della spesa cinese di vino straniero. Ben posizionati anche l'Australia e il Cile, con un rinnovato protagonismo da parte del Paese sudamericano nella fornitura di vino sfuso, dove rincorre il primato temporaneamente ceduto alla Spagna. Il vino italiano in Cina è ancora lontano invece dal giocare un ruolo di prim'ordine, con una quota pari all'8% in volume e al 6% in valore, pressoché stabile negli anni, nonostante la tendenza alla crescita dell'import dall'Italia. Decisamente migliore la posizione competitiva nel mercato russo, dove l'Italia resta leader in termini di valore, distaccando di poco la Francia, e si colloca al secondo posto per le quantità riducendo molto nell'ultimo anno il gap con la Spagna.

Non dobbiamo dimenticare una importante area geografica per l'Italia, cioè quella dei Nuovi Mercati. Le maggiori potenzialità, specie per le aziende italiane, si riscontrano nei nuovi mercati dell'Europa dell'Est, comunitari e non, che negli ultimi cinque anni hanno incrementato notevolmente la propria domanda, con percentuali di crescita che vanno dal più 38% della Repubblica Ceca (il mercato al momento più importante dell'area, 14mo nel ranking mondiale degli importatori di vino nel 2012) al +255% dell'Ungheria. Ovviamente percentuali così elevate sottendono volumi ancora limitati, ma l'Italia anche in virtù della prossimità geografica, ha tutte le credenziali per svolgere un ruolo chiave. Di fatto è già leader in Bulgaria, Repubblica Ceca e Ungheria, mentre rappresenta il primo "follower" in Estonia, Polonia e Romania.

## CAPITOLO 4

### IL SETTORE VITIVINICOLO IN ITALIA

#### 4.1 Lo scenario nazionale

Come si evince dal capitolo precedente, l'Italia opera in un contesto internazionale estremamente complesso e dinamico, caratterizzato dall'effetto globalizzazione e da una forte competitività internazionale dovuta soprattutto all'avanzare dei nuovi *competitors* nel settore. Nonostante ciò il nostro paese negli ultimi anni è riuscito ad ottenere una posizione di preminenza. Il duello continuo della supremazia nel settore del vino tra l'Italia e la Francia ha visto un punto di svolta a favore dell'Italia nel 2011, anno in cui è arrivato il sorpasso nelle esportazioni di vino con 23 Mhl per l'Italia contro 14 Mhl della Francia; tuttavia la Francia conserva il primato nella produzione di vino con 49,6 Mhl contro i 42,2 Mhl dell'Italia. Il 2012 è l'anno del sorpasso definitivo sia in termini di produzione che di esportazione, infatti, con 40,8 Mhl prodotti, di cui circa 21 Mhl inviati oltre confine, (oltre il 60% destinato ai 521 vini a denominazione d'origine 330 Doc, 73 Docg e 118 Igt), l'Italia è il primo Paese produttore ed esportatore a livello mondiale (la Francia -19% 40,3 Mhl)<sup>80</sup>. In termini di valore il leader indiscusso resta la Francia con un export stabile intorno ai 3,6 miliardi di €, seguita dall'Italia (2,3 miliardi di €), Spagna, Australia, Cile e Usa. Da notare che la Francia rimane pressoché stabile, mentre il valore dell'Italia è in continua crescita (+9% rispetto al 2011) segno evidente di una maggiore competitività dei vini italiani nel contesto internazionale.

Esportazioni di vino - principali paesi - valore (EUR m)							
EUR m	Francia	Italia	Spagna	Australia	Cile	USA	Argentina
H1-06	2,767	1,484					
H1-07	2,982	1,611	890				
H1-08	3,251	1,710	1,025	695	412		
H1-09	2,403	1,592	792	608	459		
H1-10	2,706	1,742	842				
H1-11	3,139	2,009	1,007	661	547	428	278
H1-12	3,594	2,153	1,143	695	663	466	342
H1-13	3,616	2,337	1,224	650	685	542	311

Figura 15: Valore in euro esportazione dei principali paesi esportatori di vino<sup>81</sup>

<sup>80</sup> Fonte: Il corriere Vinicolo su dati Istat (2013); *Export Italia, il consuntivo 2012*; [www.corrierevinicolo.it](http://www.corrierevinicolo.it)

<sup>81</sup> Fonte: I numeri del vino (2013); *Le esportazioni di vino nel mondo 2013*; [www.inumeridelvino.it](http://www.inumeridelvino.it)

Scendendo nel dettaglio delle tipologie qualitative dei vini, le elaborazioni Ismea indicano, sempre in riferimento ai volumi, una frenata sia delle Dop (-2% circa) che delle Igp (-4% circa) sebbene i corrispettivi siano cresciuti di oltre il 4% e di circa il 7%. Buona, invece, la progressione degli spumanti che crescono portando i volumi su del 2% rispetto al 2011 (+14% in valore). Allineati al trend degli altri segmenti i vini frizzanti con minori volumi (-5%) affiancati da un incremento dei valori (+3%)<sup>82</sup>.

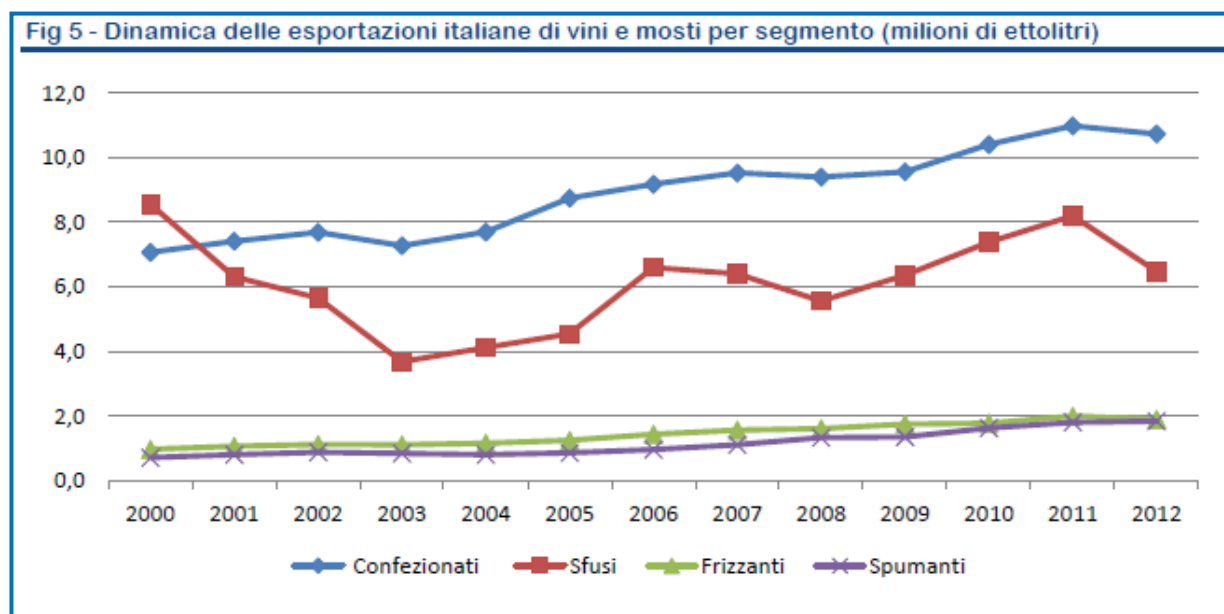


Figura 16: Fonte Ismea su dati Istat (2013)

In sintesi il paniere delle esportazioni vede il consolidamento del vino confezionato, di contro lo sfuso, proprio per la sua natura, ha un trend non univoco e molto più dipendente da fattori quali il livello dei prezzi e l'offerta internazionale. Ciò giustifica una maggiore predisposizione a far "spostare" più sfuso rispetto al passato.

Secondo il report degli ASSOENOLOGI<sup>83</sup>, il 2012 segna un valore di 4,7 miliardi € un volume 21,2 milioni di ettolitri ed una crescita del valore medio del +16,7%. A tirare la volata della crescita del vino italiano è senza dubbio il segmento degli spumanti con +13,8% in valore, +1,7% in volume e valori medi decisamente in salita +11,9%. Il vino in bottiglia registra un incremento più modesto: valore +5,2% accompagnato dalla flessione delle consegne -2,4%.

<sup>82</sup> Fonte: ISMEA su dati ISTAT (2013); *Report commercio internazionale Vinitaly 2013*.

<sup>83</sup> Assoenologi (EVI© - Esportazioni Vino Italiano by Assoenologi); *Report export 2012 Italia*



	2007 gen dic	2008 gen dic	2009 gen dic	2010 gen dic	2011 gen dic	2012 gen dic	Var %2011/2012
Imbottigliato	2.585	2.599	2.492	2.823	3.074	3.233	5,2%
Sfuso	306	329	313	324	384	425	10,8%
Tot Vini Tranquilli	2.891	2.928	2.805	3.146	3.457	3.658	5,8%
Spumanti	400	460	388	444	549	624	13,8%
Totale Vini	3.291	3.388	3.193	3.591	4.006	4.282	6,9%
Frizzanti	231	268	296	295	362	373	3,1%
Mosti	20	17	22	32	37	35	-3,4%
<b>Totale</b>	<b>3.542</b>	<b>3.673</b>	<b>3.511</b>	<b>3.918</b>	<b>4.405</b>	<b>4.691</b>	<b>6,5%</b>

Figura 17: EXPORT VINO ITALIANO VALORE PER TIPOLOGIA 2008 – 2012<sup>84</sup>

Opposto è il segno nel segmento sfuso, e secondariamente nei vini in bottiglia tranquilli e frizzanti; infatti, si ha una diminuzione di 1,7 milioni di ettolitri di vino sfuso (-20,9%) ed una crescita dei valori del +10,8%, da 384 a 425 milioni €. Un incremento dovuto alla già accennata deficienza di prodotto, portando i prezzi a livelli inconsueti e anomali.

Analizzando le principali destinazioni del vino Made in Italy nel suo complesso si segnala la progressione nel Nord America, più accentuata in valore che non in volume. Negli Usa infatti il +1% dei volumi ha portato nelle casse il +6% dei corrispettivi, mentre in Canada al +4% ha fatto eco un aumento del valore dell'11%.

Prosegue a ritmo sostenuta l'aumento in Giappone e Cina dove i volumi consegnati hanno fatto un passo in avanti rispettivamente del 17% e 6%, per un controvalore in euro pari al +28% e +15%. La nota dolente arriva dalla Germania, dove l'export italiano ha rallentato vistosamente -12%, anche se i corrispettivi hanno un segno positivo. Situazione analoga nel Regno unito, terza destinazione del vino italiano dove la flessione in termini quantitativi è stata del 4%<sup>85</sup>.

<sup>84</sup> Assoenologi (EVI© - Esportazioni Vino Italiano by Assoenologi); *Report export 2012 Italia*

<sup>85</sup> Fonte: ISMEA su dati ISTAT (2013); *Report commercio internazionale Vinitaly 2013*.



## **4.2 La produzione di qualità in Italia**

Il successo del vino italiano a livello sia nazionale che internazionale è dovuto in particolare all'attenzione per la produzione di qualità e di particolare pregio. Lo scandalo del metanolo degli anni Ottanta (1986) può essere considerato lo spartiacque tra un modo vecchio di concepire la vitivinicoltura, focalizzato sulla quantità, e un modo nuovo completamente imperniato sui dettami della qualità. In particolare, il progressivo cambiamento di destinazione della produzione vinicola italiana da vino sfuso, destinato al consumo locale o al prodotto da “taglio”, a vino imbottigliato, etichettato e certificato ha consentito di trasformare una produzione antica ed economicamente sempre meno conveniente in un business vitale e attraente.

La produzione vitivinicola italiana viene strutturata secondo una gerarchia di marchi collettivi<sup>86</sup>, disciplinati da diverse leggi e normative comunitarie. Tra le più importanti ricordiamo la Legge n. 116 “Delega al Governo a emanare norme per la tutela delle denominazioni di origine dei mosti e dei vini”, posta in esecuzione con l’emanazione del D.P.R. 12 luglio 1963 n. 930, il quale classificava i vini italiani in “vini da tavola” (VDT) e in “vini di qualità prodotti in regioni determinate” (VQPRD); i vini appartenenti a quest’ultima categoria erano poi suddivisi nei due livelli a “denominazione di origine controllata” (DOC) e a “denominazione di origine controllata e garantita” (DOCG).

La disciplina attuale, dettata dall’ultima Riforma OCM Vino avviata con il Regolamento CE n. 479 del 29 aprile 2008 e dal Decreto Legislativo n. 61 dell’8 aprile 2010<sup>87</sup>, prevede invece una classificazione tra “vini senza indicazione geografica” e “vini a indicazione geografica” e, per quest’ultima tipologia, un’uniformazione con la legislazione esistente per gli altri prodotti agroalimentari

di qualità: i vini IGT diventano così IGP (indicazione geografica protetta), mentre quelli DOC e DOCG sono riuniti nel marchio DOP (denominazione di origine protetta).

---

<sup>86</sup> Il marchio collettivo è il marchio la cui registrazione non viene richiesta da un singolo imprenditore che lo utilizza per differenziare i propri prodotti da quelli dei concorrenti ma da soggetti che svolgono la funzione di garantire l’origine, la natura o la qualità di determinati prodotti al fine di concederne l’uso, secondo le norme dei rispettivi regolamenti, ai produttori (Giacomini et al., 2007).

<sup>87</sup> Decreto inerente alla tutela delle denominazioni di origine e delle indicazioni geografiche dei vini, in attuazione dell’art. 15 della Legge delega 7 luglio 2009, n. 88.

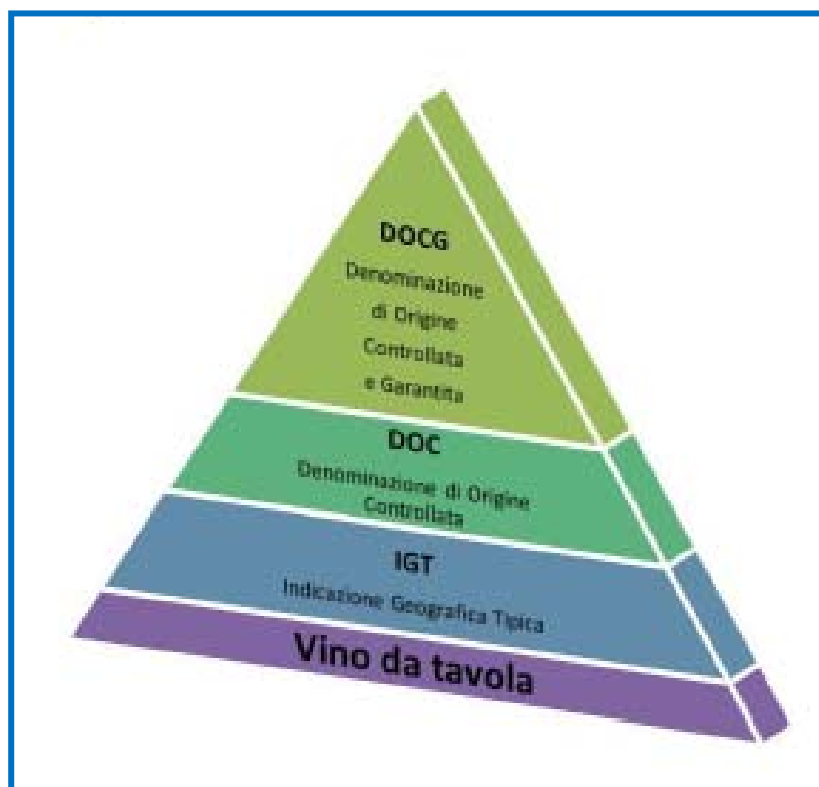


Figura 18: Piramide della denominazione dei vini<sup>88</sup>

Con la definizione “vini da tavola” (VDT) si intendono quei prodotti vinificati senza l’obbligo di rispettare particolari disciplinari di produzione; spesso si tratta di vini generici di qualità modesta, che riportano sull’etichetta, oltre al nome dell’azienda imbottigliatrice, solo un riferimento al colore (rosso, bianco, rosato) senza dettagli sul tipo di vitigno.

L’“Indicazione Geografica Tipica” (IGT) si riferisce a vini da tavola di qualità prodotti in determinate regioni o aree geografiche (autorizzate per legge), talvolta secondo un disciplinare di produzione; essi possono riportare sull’etichetta, oltre all’indicazione del colore, anche l’indicazione dei vitigni utilizzati e l’annata di raccolta delle uve. I requisiti sono meno restrittivi di quelli richiesti per i vini a denominazione di origine controllata<sup>89</sup>.

La “denominazione di origine controllata” (DOC) certifica la zona di origine e delimitata della raccolta delle uve utilizzate per la produzione del vino sul quale è apposto il marchio. Essa viene utilizzata per designare un prodotto rinomato e di qualità, le cui particolarità sono connesse all’ambiente naturale e ai fattori umani impiegati nella lavorazione e nella trasformazione; tali caratteristiche – classificabili in fisico-chimiche (estratto secco, acidità

---

<sup>88</sup> Fonte: elaborazione a cura del candidato

<sup>89</sup> I requisiti obbligatori per un vino IGT sono di avere un’acidità totale non inferiore a 4,5 g/l e una gradazione alcolica minima di 9 gradi; inoltre, almeno l’85% delle uve deve provenire dall’area geografica cui si fa riferimento.

totale) e organolettiche (colore, limpidezza, odore e sapore) – devono rispettare uno specifico disciplinare di produzione approvato con decreto ministeriale<sup>90</sup>.

La “denominazione di origine controllata e garantita” (DOCG), infine, è riservata ai vini già riconosciuti DOC da almeno cinque anni che, in relazione alle caratteristiche qualitative intrinseche, siano ritenuti di particolare pregio rispetto alla media di quelle degli analoghi vini così classificati per effetto dell’incidenza di tradizionali fattori naturali, umani e storici e che abbiano acquisito rinomanza e valorizzazione commerciale a livello nazionale e internazionale. Sottoposti a severi controlli, i vini DOCG devono inoltre essere commercializzati in recipienti di capacità fino a cinque litri e portare un contrassegno dello Stato che dia la garanzia dell’origine e della qualità e che consenta la numerazione delle bottiglie prodotte<sup>91</sup>. Negli ultimi anni il numero delle denominazioni di origine e delle indicazioni geografiche italiane è aumentato costantemente, infatti, i dati ufficiali del Ministero delle Politiche Agricole aggiornati al 31 dicembre 2011 indicano la presenza di 73 vini DOCG, 330 DOC e 118 IGT:

Denominazioni	2007	2008	2009	2010	2011
DOCG	36	41	46	56	73
DOC	316	316	319	330	330
IGT	118	118	118	118	118
Totale	470	475	483	504	521

Figura 19: I marchi di qualità in Italia dal 2007 al 2011<sup>92</sup>

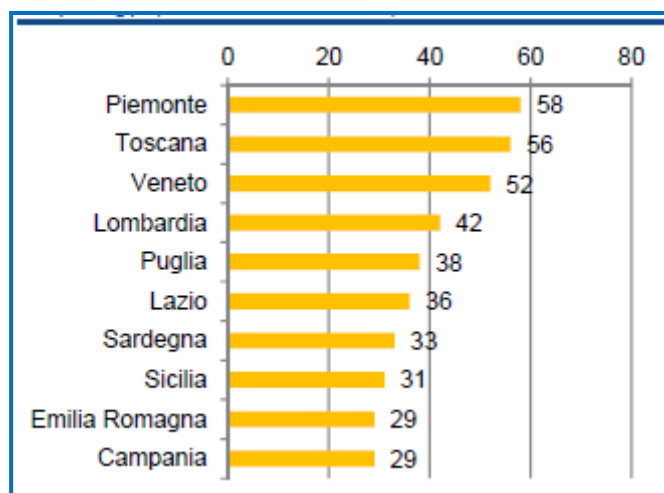
Negli ultimi cinque anni le denominazioni di origine dei vini, a parte la stabilità dell’ultimo anno, sono cresciute fortemente, soprattutto nel 2010 e nel 2011, a fronte di un’ascesa più contenuta negli anni 2008 e 2009. La regione che vanta il maggior numero di denominazioni Dop e Igp è ancora il Piemonte (58), cui seguono la Toscana con 56 e il Veneto con 52. Vi è poi la Lombardia con 42 denominazioni e, con oltre 30, la Sicilia, la Sardegna, il Lazio e la Puglia.

---

<sup>90</sup> il disciplinare di produzione stabilisce: la denominazione di origine del vino, la delimitazione della zona di produzione delle uve, le condizioni di produzione (caratteristiche naturali dell’ambiente, vitigni, pratiche di impianto e di coltivazione dei vigneti, produzione massima di uva per ettaro consentita ecc. ) la resa massima dell’uva in mosto o in vino, le caratteristiche chimiche e organolettiche, nonché la gradazione alcolica minima complessiva e infine modalità, condizioni ed eventuali limiti territoriali, sia per quanto riguarda la vinificazione di uve fuori dalla zona di produzione, con l’osservanza degli usi tradizionali della zona stessa, sia per la preparazione di vini liquorosi e spumanti anche al di fuori della zona di produzione da cui proviene il prodotto.

<sup>91</sup> Fonte: Unioncamere (2009); *Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali (Mipaaf)*, [www.politicheagricole.it](http://www.politicheagricole.it).

<sup>92</sup> Fonte Elaborazione su dati Mipaaf (2012); [www.politicheagricole.it](http://www.politicheagricole.it)



**Figura 20: Distribuzione regionale del numero di Dop e Igp aggiornati al 2012<sup>93</sup>**

Nel dettaglio delle tre tipologie di denominazioni, il peso delle Docg è maggiore nelle aree centrosettrionali, mentre al Sud e nelle Isole vi è una più elevata incidenza di Igt. Per le Doc, invece, il peso più elevato si ha nel Centro.

Le regioni più produttive sono il Veneto, il Piemonte, la Toscana, l'Emilia Romagna e l'Abruzzo che insieme coprono più di 2/3 della produzione potenziale di vini Dop.

Possiamo affermare che la produzione delle Dop, è fortemente concentrata. Le prime dieci denominazioni rappresentano infatti quasi il 44% della produzione potenziale di questo segmento. La Dop più produttiva è il Prosecco, con quasi 1,5 Mhl, seguita dall'Asti (818 mila), dal Montepulciano d'Abruzzo (795 mila), dal Chianti (782 mila) e dal Valpolicella (569 mila). Altri vini Dop importanti ricordiamo il Trentino, Soave, Alto Adige, Franciacorta, Romagna Savognese, ecc.

---

<sup>93</sup> Fonte: ISMEA, *Report vini di qualità*; dati Mipaff (2013)

Anche per le Igp è molto forte la concentrazione della produzione. Le prime dieci Igp rappresentano il 73% circa della produzione potenziale totale. La Igp più produttiva è la “Sicilia”, con quasi 2,5 Mhl, seguita dal Veneto (1,6 Mhl), dall’Emilia, dal Salento (poco più di 1 Mhl) e dalla Marca Trevigiana (934 mila), coprendo insieme più dell’80% della produzione.

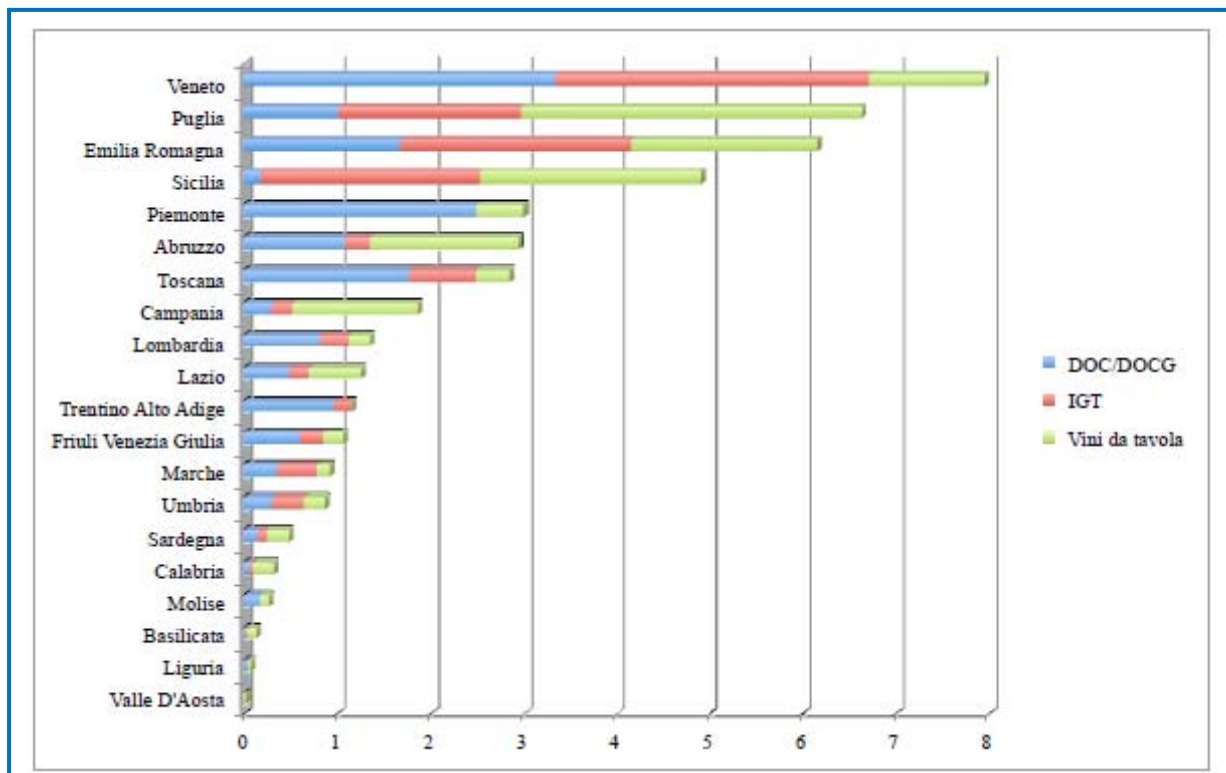


Figura 21: Classifica delle regioni italiane per produzione totale di vino (Mhl)<sup>94</sup>

<sup>94</sup> Fonte: Elaborazioni su dati Istat anno 2012.

### 4.3 Le politiche comunitarie nel settore: l'OCM

L'OCM vino, precisamente dell'Organizzazione Comune del Mercato del vino, sono rappresentate da una serie di misure finanziarie finalizzata a sostenere i redditi degli agricoltori e la produttività delle aziende attraverso l'intervento sui prezzi e sul mercato. La normativa europea dell'OCM è entrata in vigore nel 1987 e fino alla campagna 1999/2000 ha avuto come obiettivi principali il riequilibrio del mercato e la riduzione del potenziale vitivinicolo. Gli interventi sul mercato, a pieno regime dalla campagna 1990-91, prevedevano tre tipi di misure:

- a) le distillazioni, distinte in obbligatorie e volontarie (queste ultime ulteriormente distinte in preventive, di buon fine e di sostegno), che costituivano lo strumento prioritario;
- b) gli aiuti al magazzinaggio;
- c) gli aiuti all'impiego di mosto concentrato.

Le politiche di riduzione e contenimento del potenziale produttivo prevedevano invece il divieto di nuovi impianti (con una rigida regolamentazione dei reimpianti, subordinati al possesso di un diritto regolarmente acquisito) e la concessione di premi per l'abbandono definitivo delle superfici vitate. L'efficacia delle misure adottate era subordinata alla realizzazione di uno schedario vitivinicolo che servisse per migliorare le conoscenze sullo stato della vitivinicoltura europea.

L'azione comunitaria è stata orientata principalmente alla riduzione delle eccedenze produttive interne all'UE e ad incentivare le produzioni di qualità, con il divieto di impiegare vitigni non autorizzati nelle diverse province in base ad una collocazione territoriale articolata su scala provinciale. L'attuazione dell'OCM in questi anni mostra risultati in linea con gli obiettivi comunitari per quanto riguarda la riduzione delle eccedenze; l'abbassamento della produzione complessiva di vino nelle ultime campagne degli anni '90 è stato tale da non far scattare la distillazione obbligatoria<sup>95</sup>.

Gli interventi comunitari non hanno però mancato di causare delle distorsioni in seno alle diverse regioni produttrici di vino, venendo a determinare una forte specializzazione delle regioni meridionali, ed in particolar modo della Sicilia, nella produzione di vino di scarsa qualità. La distillazione in Sicilia è stata infatti lo sbocco di grandi masse di prodotto sfuso

---

<sup>95</sup> Bacarella A. (2003); *La filiera vitivinicola in Sicilia : rapporto 2003*; Osservatorio sull'Economia del Sistema AgroAlimentare della Sicilia; Regione Sicilia, Assessorato Agricoltura e Foreste.

poco adatto alla commercializzazione anche sul mercato interno, per non dimenticare il fenomeno del magazzinaggio concorrendo ad un accumulo di vino a lungo termine in Italia, raggiungendo in media il 40% del totale nel 1998/1999.

Tale orientamento contrasta in maniera evidente con gli obiettivi della normativa europea che cerca di incentivare la produzione di vini di qualità. Il bisogno di un nuovo quadro normativo in ambito vitivinicolo è sfociato nella nuova OCM vino (Regolamento Ce n. 1493/1999) approvata nell'ambito delle riforme contenute in Agenda 2000 ed entrato in vigore il 1° agosto del 2000.

Gli obiettivi della politica comunitaria per il settore vitivinicolo, contenuti nella nuova riforma dell'OCM vino, sono mutati dall'utilizzo esclusivo di strumenti a carattere quantitativo di controllo delle eccedenze e della produzione (distillazioni, blocco del potenziale ed abbandono definitivo dei vigneti) a misure che includono aspetti qualitativi della produzione (riconversione e ristrutturazione dei vigneti, orientamento al mercato delle produzioni, attenzione alle pratiche enologiche).

La nuova riforma comprende misure strutturali come i diritti di impianto e reimpianto, riconversione e ristrutturazione, abbandono dei vigneti, misure di mercato come aiuto al magazzinaggio privato, distillazioni ed aiuti ai mosti concentrati e rettificati; inoltre introduce delle novità che riguardano le pratiche ed i trattamenti enologici, i criteri di designazione, denominazione, presentazione e protezione dei vini, le associazioni di produttori, gli organismi di filiera e gli scambi con i paesi terzi.

Si assiste a gradualità e lenti miglioramenti degli equilibri del mercato del vino, puntando da un lato sul controllo delle superficie vitate (restrizione dei diritti di impianto) e dall'altro, supportando l'introduzione dei vitigni autoctoni ed internazionali richiesti dal mercato, le produzioni a denominazione d'origine e la realizzazione di impianti tesi alla qualità delle produzioni (sistemi di allevamento a spalliera ed ad alta densità di piante/ha), orientando la riconversione e ristrutturazione dei vigneti verso queste tipologie di produzioni.

Questa riforma non ha consentito la crescita ed il riequilibrio tra offerta e sbocchi di mercato delle imprese vitivinicole europee, visto che non ha mutato in modo sostanziale i regolamenti e lasciando inalterate alcune misure di aiuti (es. la distillazione) consentendo, inoltre, una involuzione della tendenza di molte regioni del sud Italia che hanno puntato più sugli aiuti finanziari che su investimenti per creare prodotti di qualità e sviluppo economico.

### 4.3.1 La nuova riforma dell'OCM del 2008

La profonda riforma del comparto vino che ha preso l'avvio nell'agosto del 2008, ha ridefinito e ridisegnato il volto di tale settore, fissando nuovi obiettivi da perseguire e nuovi strumenti per l'ottenimento dei risultati prefissati. Tale riforma è dettata dal regolamento (CE) 479/2008 (in seguito abrogato e confluito nell'OCM Unica disciplinata dal regolamento (CE) 1234/2007) ed ha decretato la fine delle tradizionali forme di intervento sul mercato (che incidavano, in maniera significativa, nel rapporto domanda - offerta) ed il graduale passaggio ad un sostegno sulla qualità ed alla competitività aziendale<sup>96</sup>. Il regolamento (CE) n. 479/2008 e succ. mod., infatti, pur prevedendo disposizioni relative agli stessi prodotti previsti dal precedente regolamento, ha una struttura estremamente semplificata rispetto al passato, articolandosi in soli quattro ambiti di intervento:

1. le misure di sostegno;
2. le misure regolamentari;
3. le regole in materia di scambio con i paesi terzi;
4. le regole per la disciplina del potenziale produttivo

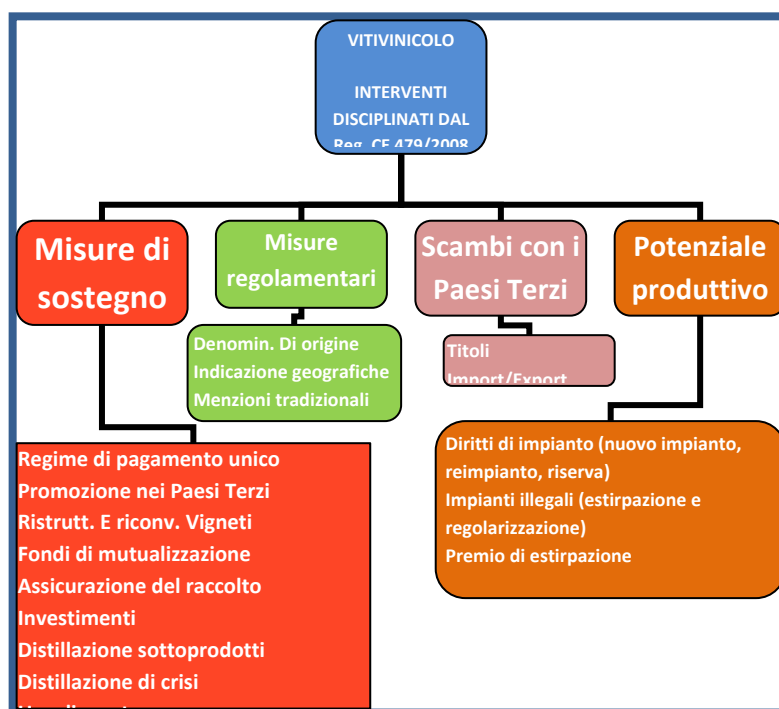


Figura 22: Struttura regolamento CE n. 479 del 2008<sup>97</sup>

<sup>96</sup> Bacarella A. (2009), *Economia e marketing vitivinicolo nella storia recente della Sicilia*, Coreras, Palermo.

<sup>97</sup> Fonte elaborazione propria



La nuova OCM Vino ha previsto un passaggio in tempi brevi da politica vitivinicola incardinata su forme di intervento sul mercato, che inferisce nel rapporto tra domanda e offerta del prodotto, ad un Organizzazione che punta ad azioni tese ad incrementare la competitività aziendale del settore, attraverso l'abbandono progressivo delle tradizionali forme di incentivazione sul mercato ed il graduale trasferimento delle risorse comunitarie verso misure di sviluppo rurale da attuare nelle regioni produttrici di vino.

Tale nuova struttura dell'OCM vino, che trae certamente origine dall'obiettivo posto alla base del processo di riforma punta, in buona sostanza, "alla ricerca di un maggior livello di qualità e di competitività per il comparto vitivinicolo europeo", attraverso una riduzione e riqualificazione del potenziale viticolo e una valorizzazione dei vini di qualità e dei vini varietali con annesso lo sviluppo territoriale locale.

Scompare del tutto una sola misura del precedente ciclo di programmazione, il magazzinaggio privato, che giudicato positivamente per l'azione regolatrice del mercato e per i vantaggi legati alla bassa onerosità finanziaria e alla destinazione ai produttori, in realtà è diventato nel tempo un aiuto diretto per i produttori di determinate aree, soprattutto meridionali, che ne hanno usufruito ogni anno per vini con le maggiori difficoltà di commercializzazione<sup>98</sup>.

Mentre altre misure devianti e contro corrente verso la maggiore qualità e competitività delle aziende, come le varie forme di distillazioni di crisi e l'uso del mosto concentrato per l'arricchimento, sono considerate misure in "phasing-out", cioè destinate a scomparire. Infatti a titolo di esempio, per quanto riguarda la misura relativa alla distillazione di crisi<sup>99</sup>, essa è stata progressivamente diminuita col passare del tempo fino a che il 31 luglio 2012 non è stato più possibile usufruire di tale sostegno finanziario, fatto eccezione per la distillazione volontaria od obbligatoria di eccedenze di vino decisa dagli Stati membri in casi giustificati di crisi al fine di ridurre o eliminare l'eccedenza e nel contempo garantire la continuità di rifornimento da un raccolto all'altro.

Infatti, col tempo, le eccedenze di vino hanno portato i produttori a non preoccuparsi se possiedono delle merci invendute, poiché grazie all'aiuto per la distillazione, per anni, hanno ottenuto quasi maggiori profitti di quelli che ottenevano dalla vendita del vino.

---

<sup>98</sup> Bacarella S. e G. Nicoletti (2010); *Nuovi scenari della viticoltura siciliana*; Coreras, Palermo.

<sup>99</sup> Con questo termine si intende la distillazione delle eccedenze di vino da parte dell'azienda, le quali non potevano essere trasformati in prodotti da commercializzare, bensì in alcool oppure in composti atti a fornire energia (ad esempio bioetanolo).

Con l'eliminazione di questo aiuto, è stato apportato un enorme beneficio in tema di qualità dei vini ed i fondi che prima venivano utilizzati per sovvenzionare i produttori che avevano delle eccedenze in magazzino, vengono usati, per esempio, in favore di chi vuole estirpare volontariamente la propria superficie vitata.

## CAPITOLO 5

### LA FILIERA VITIVINICOLA SICILIANA

#### 5.1 Le “dimensioni” della viticoltura Siciliana

La produzione vitivinicola è uno dei comparti di maggior rilievo nell'ambito dell'economia siciliana, sia per l'entità del giro di affari sviluppato sia per le potenzialità di crescita che ancora presenta. La coltivazione di uva e la lavorazione del vino sono attività che interessano tutti i principali settori economici, dall'agricoltura al manifatturiero, al turismo, al commercio; peraltro il recente sviluppo dell' "enoturismo", determinato dalla riscoperta dei valori legati al vino e alle tradizioni, in termini di storia, cultura e gastronomia, hanno rafforzato il collegamento tra questo comparto ed il territorio.

La viticoltura siciliana, per lungo tempo votata alla produzione di vini da taglio, mostra in questi ultimi anni i risultati di una paziente opera di miglioramento del vigneto e delle tecniche di cantina, della lavorazione del prodotto, delle ristrutturazioni aziendali e con l'applicazione di nuove tecnologie, prospettando ulteriori interessanti sviluppi.

La Sicilia è l'area italiana con il più vasto territorio coltivato ad uva da vino con una superficie vitata totale di 112.725 ettari, più circa 19.000 ettari in portafoglio, e nonostante negli ultimi anni sia in diminuzione dovute alle forti quote di estirpazione, rimane sempre tra le regioni italiane più vitate. Di questi ettari le varietà a bacca bianca occupano 71.967 ettari rappresentanti il 63,8% delle superficie vitata totale mentre quelle a bacca nera interessano 40.508 ettari rappresentanti il 35,9%<sup>100</sup>.

Dal grafico sottostante esaminando l'incidenza della superficie bianca e di quella nera sul totale della superficie vitata regionale si nota che, dopo anni di forte calo della superficie ad uva bianca e, viceversa, di forte crescita di quella nera, il trend decrescente delle uve bianche e quello crescente di quelle nere, è andato diminuendo e, tra il 2010 e 2011 non ci sono variazioni percentuali; probabilmente per ora si è raggiunto un punto di equilibrio.

---

<sup>100</sup> Fonte: Elaborazioni IRVOS su dati 2011; *Il vigneto Sicilia: fisionomia*; Dr.ssa Francesca Salvia; Osservatorio Vitivinicolo Regionale Istituto Regionale della Vite e del Vino.

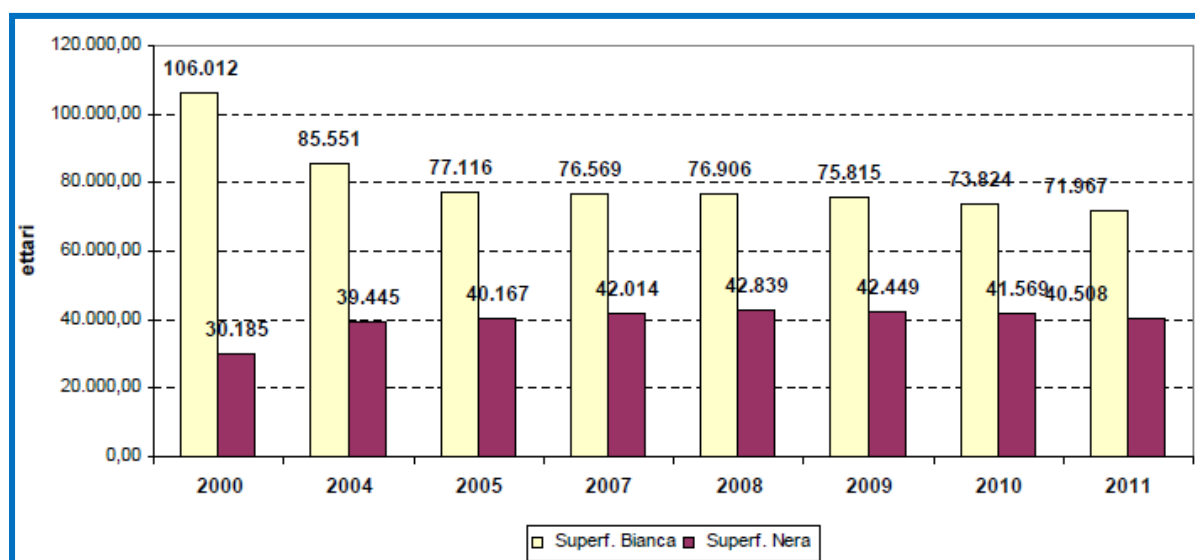


Figura 23: Superficie vitata Regione Sicilia per uve bianche e nere (ettari)<sup>101</sup>

La produzione di vino è cresciuta leggermente nel 2012 dopo un calo pesantissimo dei due anni precedenti, presumibilmente da associare con gli espunti dei vigneti, attestandosi intorno ai 5,16 Mhl e confermandosi grande produttrice di IGT che ormai rappresenta il 59% della produzione totale di vino<sup>102</sup>; per la prima volta superano i 3 milioni di ettolitri, ( il 22% delle IGT Italiane), mettendo a segno un balzo del 27% rispetto all'anno precedente. Questo sviluppo, partito nel 2007, si sta anche “mangiando” in parte la produzione di vino DOC, che secondo resta confinato al di sotto dei 200mila ettolitri. Nella regione restano piuttosto rilevanti sia la produzione di mosto a 0.7 Mhl (16% della produzione regionale totale), ma che rappresenta il 25% della produzione totale di Mosto in Italia. Il vino da tavola continua invece il suo declino a 1.3 Mhl, ormai un terzo di quanto si produceva nel 2005-06.

A differenza della media nazionale, dove il vino bianco prende il sopravvento, in Sicilia si procede al contrario. Nel 2012 la produzione di vino rosso è balzata del 30% a 2.2 Mhl, praticamente raggiungendo lo stesso livello dei vini bianchi, che a 2.3 Mhl sono calati del 3%.

<sup>101</sup> Fonte: Elaborazioni IRVOS su dati 2011; *Il vigneto Sicilia: fisionomia*; Dr.ssa Francesca Salvia; Osservatorio Vitivinicolo Regionale Istituto Regionale della Vite e del Vino.

<sup>102</sup> Fonte : i numeri del vino (2013); *Sicilia produzione di vino e superfici 2012*; [www.inumeridelvino.it](http://www.inumeridelvino.it)



Figura 24: Produzioni di vini per tipologia (hl/1000) aggiornato al 2012<sup>103</sup>

Il vigneto siciliano non è geograficamente omogeneo ed è suddiviso, come l'isola, in tre grandi distretti geografici: quello occidentale del Trapanese con i celebri vini di Marsala, Alcamo e Pantelleria, quello nord-orientale con i vini dell'Etna e quello meridionale con i prodotti del Ragusano. In particolare la ripartizione tra uve bianche e uve nere vede divisa in due la Sicilia: la Sicilia occidentale (Tp, Ag e Pa ) sono prevalenti le cultivar a bacca bianca (70,9% della superficie tot. vitata dell'area in considerazione ), mentre nella Sicilia orientale (Ct, Me, Sr, Rg) dominano le cultivar a bacca nera (88,6%).

La provincia di Trapani si conferma la più produttiva con il 52,3% di uva prodotta sul totale, seguita da Agrigento con il 18,7% e Palermo con il 13%.

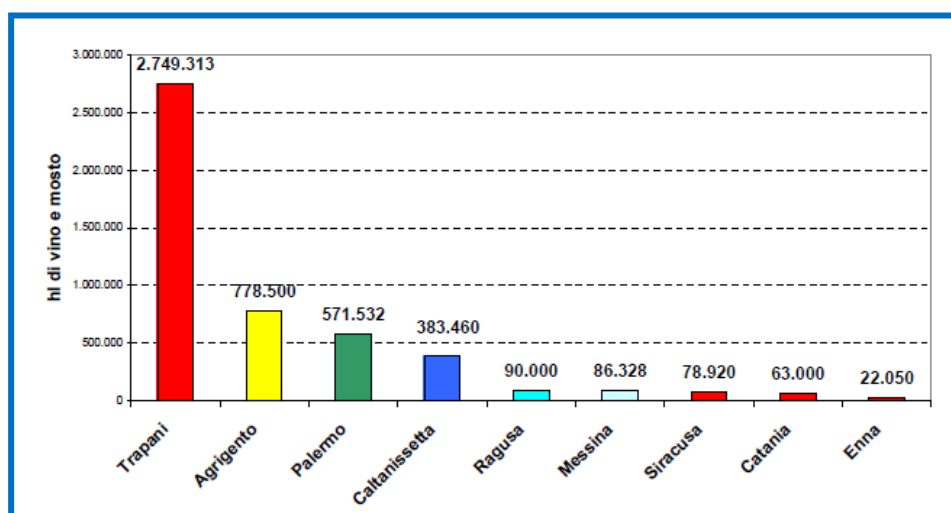


Figura 25: Produzione 2011 di vino e mosto per provincia (ettolitri)<sup>104</sup>

<sup>103</sup> Fonte : i numeri del vino (2013); *Sicilia produzione di vino e superfici 2012*; [www.inumeridelvino.it](http://www.inumeridelvino.it)

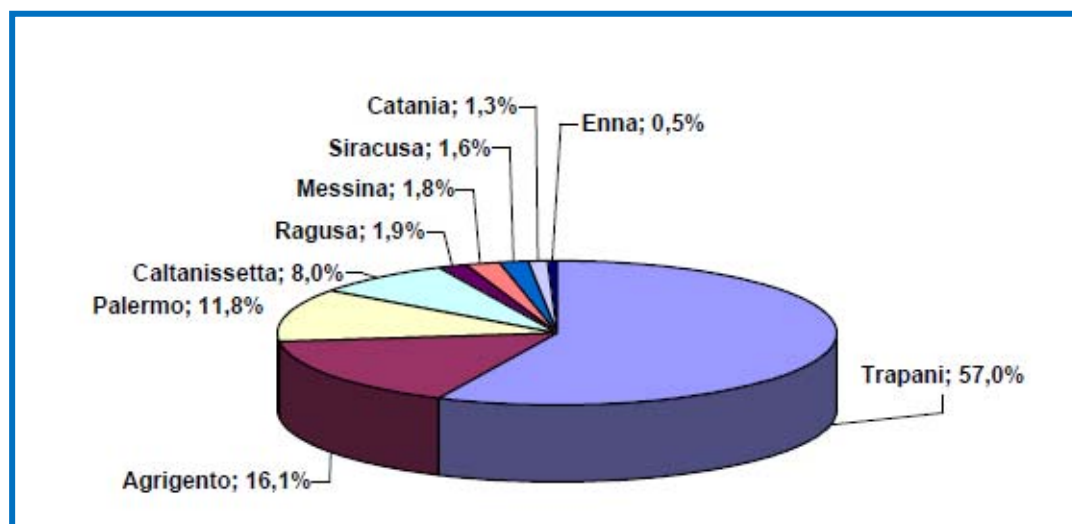


Figura 26: Ripartizione per provincia della produzione siciliana di vino e mosto 2011<sup>105</sup>

Per quanto riguarda le varie tipologie di cultivar in estrema sintesi si registra un valore del 65-70% di vini da tavola e mosti, la maggior parte della quale viene commercializzato sfuso (circa il 70%) e destinato in larga parte alle ditte del Nord Italia, le quali provvedono al confezionamento (bottiglie o brik) e successiva commercializzazione in Italia o all'estero. Da osservare un "pesante" paradosso, poiché nei supermercati il cliente trova un prodotto che viene etichettato da aziende del Nord Italia, ma che realmente contengono il "nostro" vino, tutto a vantaggio delle aziende del Nord che lucrano con il valore aggiunto derivante dal commercio. Alle IGT, invece, si concentra circa il 25% della produzione totale, mentre assai irrilevante è la quota riservata ai vini DOP che si attesta intorno al 4-4,5%<sup>106</sup>.

---

<sup>104</sup> Fonte: Elaborazioni IRVOS (2012); *La vitivinicoltura siciliana in cifre*; Osservatorio Vitivinicolo Regionale Istituto Regionale della Vite e del Vino.

<sup>105</sup> Fonte: Elaborazioni IRVOS (2012); *La vitivinicoltura siciliana in cifre*; Osservatorio Vitivinicolo Regionale Istituto Regionale della Vite e del Vino.

<sup>106</sup> Fonte: Elaborazioni IRVOS (2012); *La vitivinicoltura siciliana in cifre*; Osservatorio Vitivinicolo Regionale Istituto Regionale della Vite e del Vino.

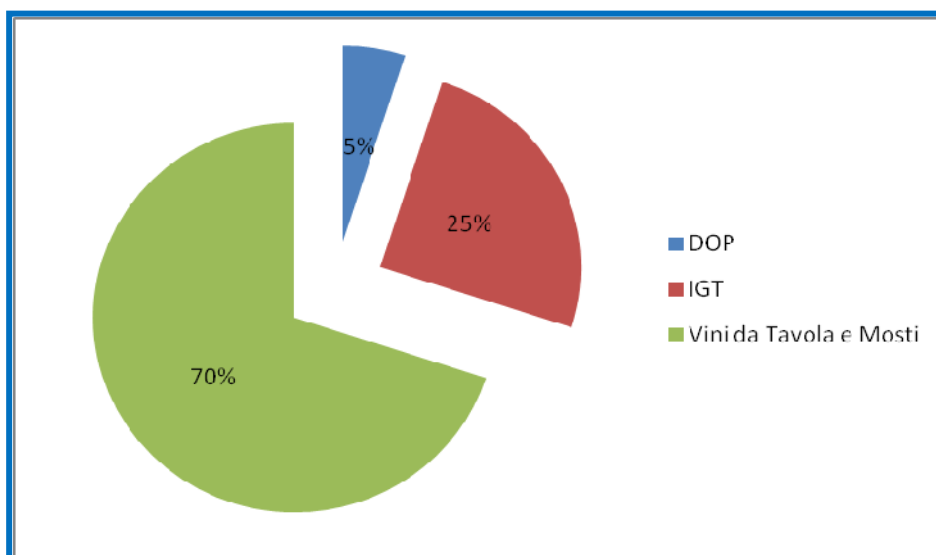


Figura 27: Ripartizione percentuale della produzione per tipologia<sup>107</sup>

Il principale vitigno impiantato in Sicilia è il Catarratto bianco comune, seguito dal vitigno autoctono Calabrese o Nero d'Avola; discrete sono anche le estensioni di Trebbiano Toscano, Ansonica o Inzolia e Greganico. Nell'isola vi è altresì la presenza di vitigni internazionali tra i quali primeggiano: Syrah, Chardonnay e Merlot tutte nuove tipologie di vitigni che hanno fatto la comparsa nel territorio siciliano dal 1995-1996 in poi e diffondendo, inoltre, nuovi metodi di coltivazione

ancora sconosciuti ai vitivinicoltori siciliani; basti pensare, ad esempio, al nuovo metodo di potatura e cordone speronato o potatura corta, e ancora ai nuovi macchinari per il trattamento delle uve in cantina come ad esempio l'istallazioni delle diraspatrici a pompa.

Il patrimonio vitivinicolo siciliano conta di 23 vini DOP di cui 1 DOCG rappresentato dal Cerasuolo di Vittoria e 22 DOC tra cui ricordiamo l'Alcamo, il Marsala, Moscato di Pantelleria, Passito di Pantelleria, Contessa Entellina, Duca di Salaparuta e molti altri conosciuti al livello nazionale ed internazionale<sup>108</sup>.

---

<sup>107</sup> Fonte: elaborazione propria su dati IRVOS(2012); *La vitivinicoltura siciliana in cifre*; Osservatorio Vitivinicolo Regionale Istituto Regionale della Vite e del Vino.

<sup>108</sup> Fonte: elaborazione propria su dati IRVOS(2012); *La vitivinicoltura siciliana in cifre*; Osservatorio Vitivinicolo Regionale Istituto Regionale della Vite e del Vino.

## 5.2 L'export del vino siciliano

Passando alla sezione dell'export, le aziende Siciliane stanno investendo molto, nel nuovo millennio, nell'internazionalizzazione dei loro prodotti puntando soprattutto sulla qualità; infatti negli ultimi anni si registra un aumento dell'export di vino confezionato e di conseguenza una netta diminuzione del vino sfuso.

Nel dettaglio, secondo i dati Coreras-Istat aggiornati al 2009, l'export siciliano riprende la via della crescita sia in termini quantitativi (461.524 hl contro i 337.558 hl del 2008) che di valore a seguito di una recessione nel 2007 e 2008<sup>109</sup>.

Tuttavia è un successo che appare ancora più inaspettato considerata la diminuzione generale del commercio internazionale dovuto alla recessione economica e segnatamente l'andamento negativo dell'export vinicolo nazionale che ha registrato nel 2009 un aumento a livello quantitativo (+6%) ma una decurtazione di quasi il -6% in valore con un calo generale dei prezzi medi.

La crescita dell'export si registra sia per lo sfuso che per il confezionato, con una ripartizione del 25,8% per lo sfuso e il 73,8% per il confezionato.

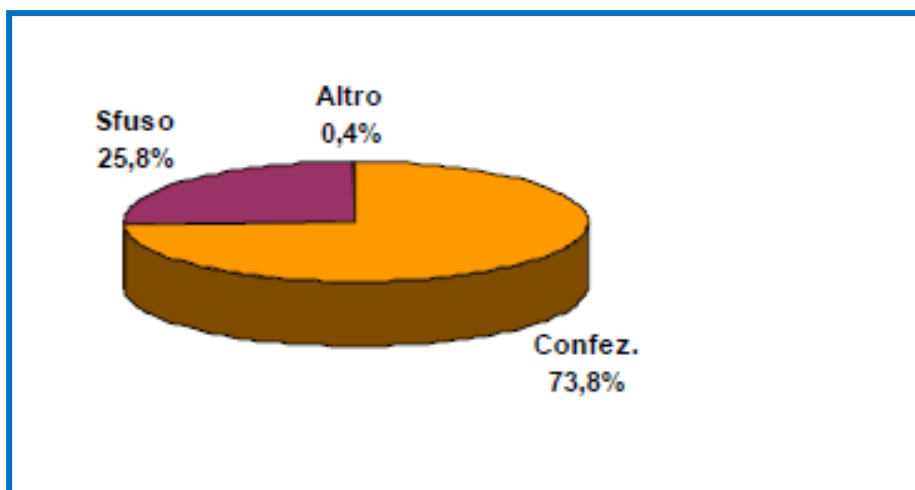


Figura 28: Composizione dell'export vinicolo siciliano in quantità (2009)<sup>110</sup>

---

<sup>109</sup> Fonte: Osservatorio Vitivinicolo Regionale IRVV (2009) ; *L'export vinicolo siciliano 2009*; Istituto Regionale della Vite e del Vino Regione Sicilia

<sup>110</sup> Fonte: Osservatorio Vitivinicolo Regionale IRVV (2009) ; *L'export vinicolo siciliano 2009*; Istituto Regionale della Vite e del Vino Regione Sicilia



Dall'analisi congiunta dei successivi due grafici ci accorgiamo, sempre con dati relativi al 2009, che mentre il trend delle esportazioni in termini di quantità è fortemente diminuito soprattutto nei primi anni del 2000, lo stesso non si può dire per il trend relativo ai dati rappresentati in valore, poiché si registra un segno positivo.

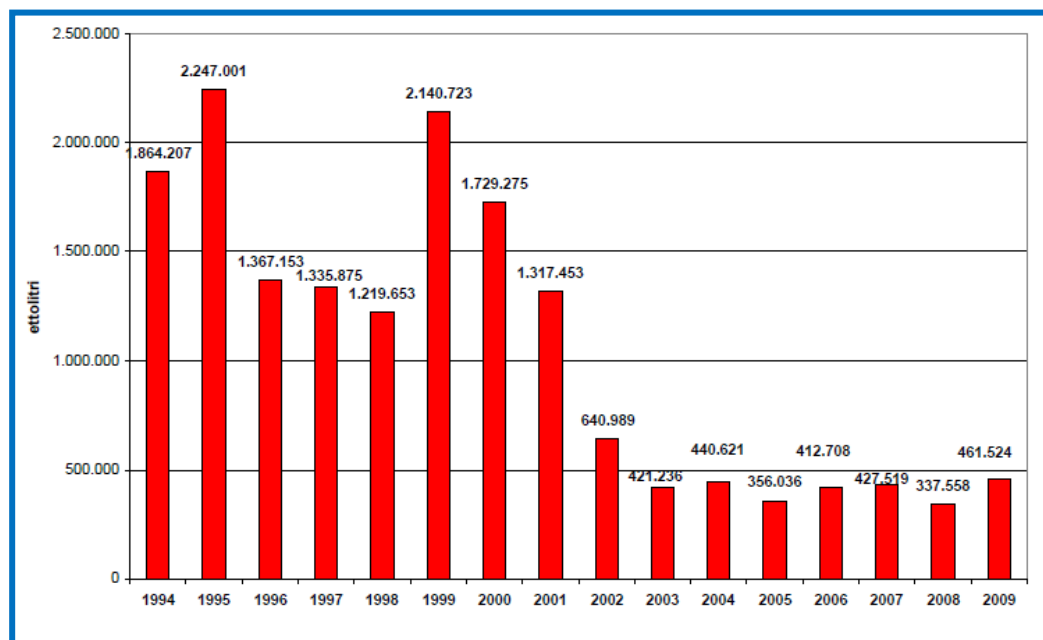


Figura 29: Esportazione di vino in quantità (dati aggiornati al 2009)<sup>111</sup>

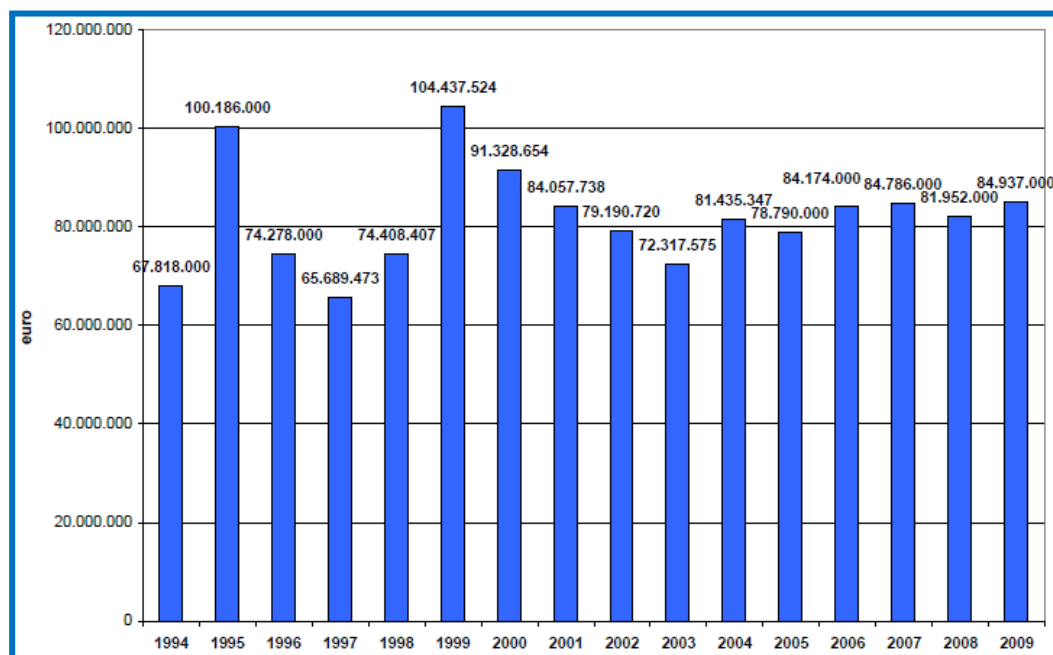


Figura 30: Esportazione di vino siciliano in valore (dati aggiornati al 2009)<sup>112</sup>

<sup>111</sup> Fonte: Osservatorio Vitivinicolo Regionale IRVV (2009) ; *L'export vinicolo siciliano 2009*; Istituto Regionale della Vite e del Vino Regione Sicilia

Ciò è a dimostrazione del fatto che realmente le aziende vinicole siciliane hanno investito molto in qualità e innovazione per riuscire a competere sia sui mercati nazionali ed internazionali.

Tra gli stati destinatari del vino siciliano, il Regno Unito la fa da padrone, seguita dalla Germania, Stati Uniti e Svizzera, registrando aumenti sia in termini di volume che per valore. Da non sottovalutare la crescita costante della Russia orientata più allo sfuso che al confezionato.

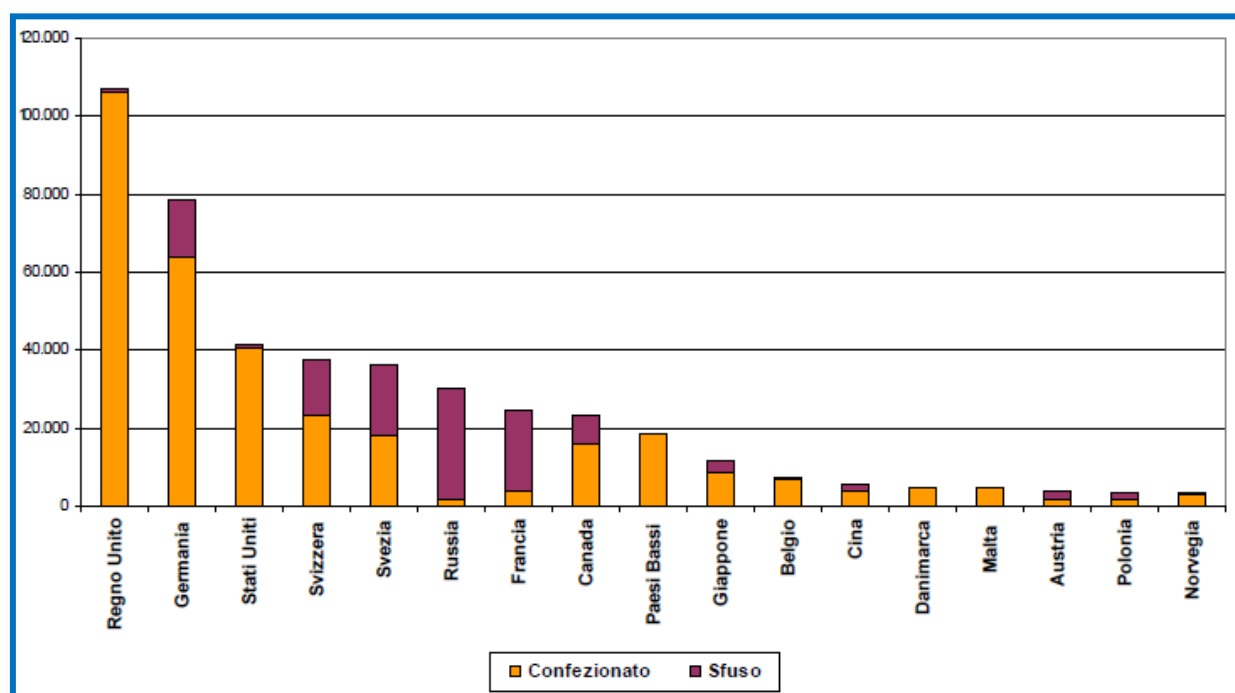


Figura 31: quantitativo di vino siciliano esportato per paese di destinazione (anno 2009)<sup>113</sup>

Dall'analisi di dati più recenti, spicca il trend positivo del valore economico complessivo delle esportazioni, infatti si è passati dai 84,9 milioni di € nel 2009 ai 92,3 milioni di € del 2010 ed ai 95,6 milioni di € nel 2011. Il 2012 ha segnato un +5,4% (con 97,5 milioni di euro) rispetto al 2011<sup>114</sup>.

Il 2012 è stato anche l'anno di lancio delle prime etichette Doc Sicilia. Si stima una produzione di 520.000 ettolitri potenziali per circa 70 milioni di bottiglie; sempre nel 2012 è avvenuta la costituzione del Consorzio Vini DOC Sicilia, la prima denominazione d'origine italiana in termini di estensione di ettari coltivati e di vino prodotto.

<sup>112</sup> Fonte: Osservatorio Vitivinicolo Regionale IRVV (2009) ; *L'export viticolo siciliano 2009*; Istituto Regionale della Vite e del Vino Regione Sicilia

<sup>113</sup> Fonte: Osservatorio Vitivinicolo Regionale IRVV (2009) ; *L'export viticolo siciliano 2009*; Istituto Regionale della Vite e del Vino Regione Sicilia

<sup>114</sup> Fonte : i numeri del vino (2013); *Sicilia produzione di vino e superfici 2012*; [www.inumeridelvino.it](http://www.inumeridelvino.it)

### 5.3 Struttura imprenditoriale delle aziende vitivinicole siciliane

L'analisi condotta in questo elaborato si concentra soprattutto nell'analisi delle strategie intraprese e adottate da una categoria particolare di aziende del settore vitivinicolo, e cioè la forma di società cooperativa. Questo perché, in primis la maggior parte del tessuto imprenditoriale vitivinicolo è formato da cantine costituite in forma cooperativistica, e successivamente proprio perché l'azienda oggetto del caso studio della tesi è una società cooperativa.

Dall'analisi dei dati che emergono da alcuni studi<sup>115</sup>, si evince che in Sicilia si assiste ad un fenomeno al quanto rilevante ed inusuale: cresce il prezzo del vino e diminuisce il vigneto. Al contempo cresce il fatturato della maggior parte delle imprese del settore, si registra un continuo aumento della produzione in bottiglia, sia come pezzi sul mercato che come ritorno in fatturato, anche se i numeri prodotti sono sempre marginali, solo il 18% rispetto al totale regionale.

Le strutture di trasformazione siciliane sono molto polverizzate e, per quanto riguarda i sistemi produttivi, danno vita a una molteplicità di tipologie che possiamo così distinguere:

- a) imprese che vinificano uve proprie e confezionano il vino prodotto, traendone vantaggi in termini di immagine e qualità, costituite per la maggioranza da imprese vitivinicole piccole o medie;
- b) imprese che vinificano uve o mosti acquistati da terzi e confezionano il vino ottenuto; si tratta generalmente di imprese di dimensioni dalle medie alle medio- grandi, che scelgono accuratamente le uve o i mosti da trasformare, in funzione sia della dinamica del gusto dei consumatori, sia delle fasce e dei segmenti di mercato in cui collocano i loro prodotti e che godono dunque di una notevole flessibilità produttiva e di un ritorno di immagine molto positivo nel mercato;
- c) imprese che ammassano e trasformano l'uva conferita dai soci e che prevalentemente producono vini sfusi da vendere al dettaglio, ai mercati extraregionali o da inviare alla distillazione. La quota di imbottigliato è spesso inferiore al 10% e la propensione a investire nel rinnovo degli impianti di trasformazione o in impianti di

---

<sup>115</sup> Torcivia S., (2010) ;*La cooperazione vitivinicola in Sicilia – Aspetti economico-aziendali*; Collana di studi Aziendali sul settore Vitivinicolo; I.S.I. Editore Palermo

imbottigliamento è molto bassa. La maggior parte di queste imprese è costituita da cooperative sociali;

- d) imprese che confezionano e commercializzano il vino sfuso realizzato da cantine sociali o da altre aziende vinicole.

L'istantanea, aggiornata al 2011, del comparto vitivinicolo in Sicilia conta la presenza di 650 aziende che immettono sul mercato vino siciliano confezionato (bottiglie, brik, bag-in-box, ...), di queste 60 sono risultate essere cooperative e cantine sociali. In generale, ancor oggi si nota una forte presenza di cantine sociali e cooperative con prevalente tendenza a distillare o comunque a vendere vino sfuso al Nord o addirittura all'estero, con conseguente perdita di buona parte del valore aggiunto legato alla produzione per il mercato al consumo; da tempo, una fitta rete di aziende di piccola e media dimensione ha avviato un processo di miglioramento della qualità e di confezionamento per il consumo, ma la limitatezza delle dimensioni rende difficoltosa la ricerca di sbocchi di mercato. Infine, vi è un numero limitato di aziende di punta orientate all'innovazione di prodotto, di processo e di marketing, che riescono a posizionare i loro prodotti in una fascia medio- alta dei mercati nazionale ed internazionale. Di queste, solo 28 aziende producono più di un milione di bottiglie.

Attualmente le cooperative agricole del settore vitivinicolo sono 60 (per il 57% nella provincia di Trapani), il 25% in meno rispetto al 2007<sup>116</sup>.

Il numero di soci sono anch'essi diminuiti, passati da 31.762 a 26.880. La Settesoli, non è più la maggiore cooperativa agricola siciliana (i soci sono passati da 2.333 a 2.131), ma la lieve contrazione (rispetto al triennio precedente) ha decretato nel 2011 la Colomba Bianca con 2.166 soci, prima cantina della Sicilia. Dall'analisi si ricava che ben 37 aziende su 60 hanno un numero di soci inferiore a 500.

---

<sup>116</sup> Collana di studi Aziendali sul settore Vitivinicolo (2010) ;*La cooperazione vitivinicola in Sicilia – Aspetti economico-aziendali*; Sebastiano Torcivia; I.S.I. Editore Palermo

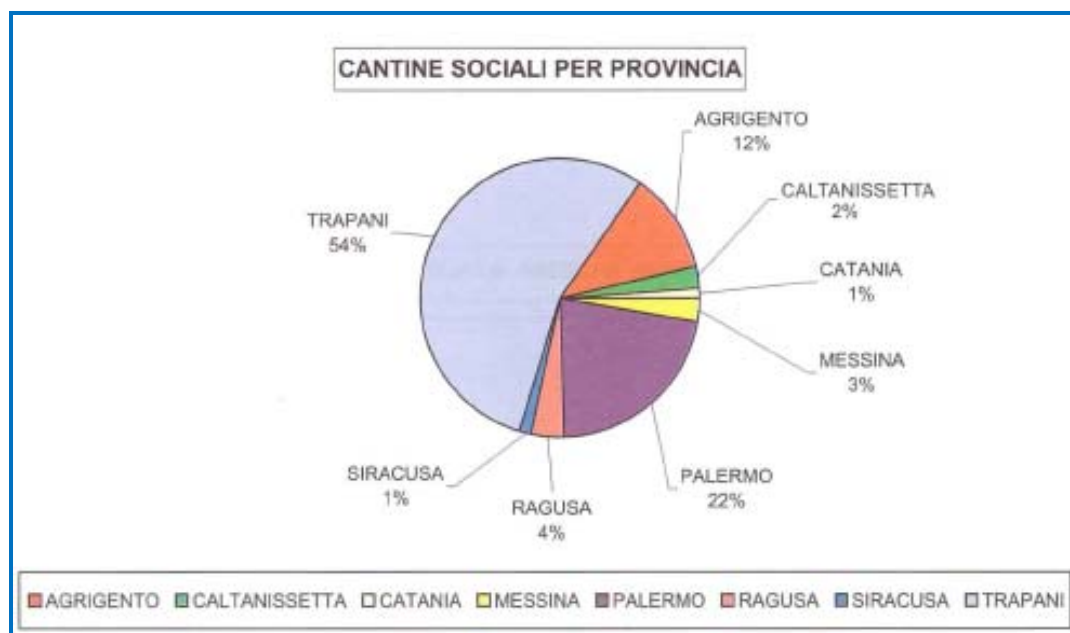


Figura 32: Cantine sociali per provincia (dati aggiornati al 2007)<sup>117</sup>

In diminuzione, soprattutto a causa della vendemmia verde, l'uva lavorata passata da 5,6 milioni di quintali a 4,2 milioni nell'annata 2012. Purtroppo le cantine sociali imbottigliano ancora molto poco se si pensa che i circa 37 milioni di pezzi sono solo il 18% del totale siciliano che è di circa 200 milioni di bottiglie l'anno. Le cooperative imbottigliatrici sono 33 e nel 2011 hanno prodotto quasi 37 milioni di bottiglie da 0,75 litri. Di queste, alcune hanno adottato una scelta gestionale "differenziante", costituendo, prevalentemente per ragioni organizzative e fiscali, delle società commerciali e di distribuzione, spostando in questa tipologia aziendale, l'attività di imbottigliamento e vendita, fermo restando la proprietà dei mezzi di produzione in capo alla società cooperativa madre.

La cantina Settesoli con quasi 26 milioni di pezzi rappresenta da sola il 70% del vino imbottigliato delle cantine sociali. Solo altre tre aziende (Birgi, Paolini e Europa, tutte e tre nel territorio marsalese) superano il milione di bottiglie. A seguire altre imprese che producono al di sotto del milione di bottiglie sono la Cantina Corbera (S. Margherita del Belice – AG), Cantina la Vite (Riesi – CL) e Cantina Zangara (Castelvetrano – TP).

<sup>117</sup> Collana di studi Aziendali sul settore Vitivinicolo (2010) ;*La cooperazione vitivinicola in Sicilia – Aspetti economico-aziendali*; Sebastiano Torcivia; I.S.I. Editore Palermo

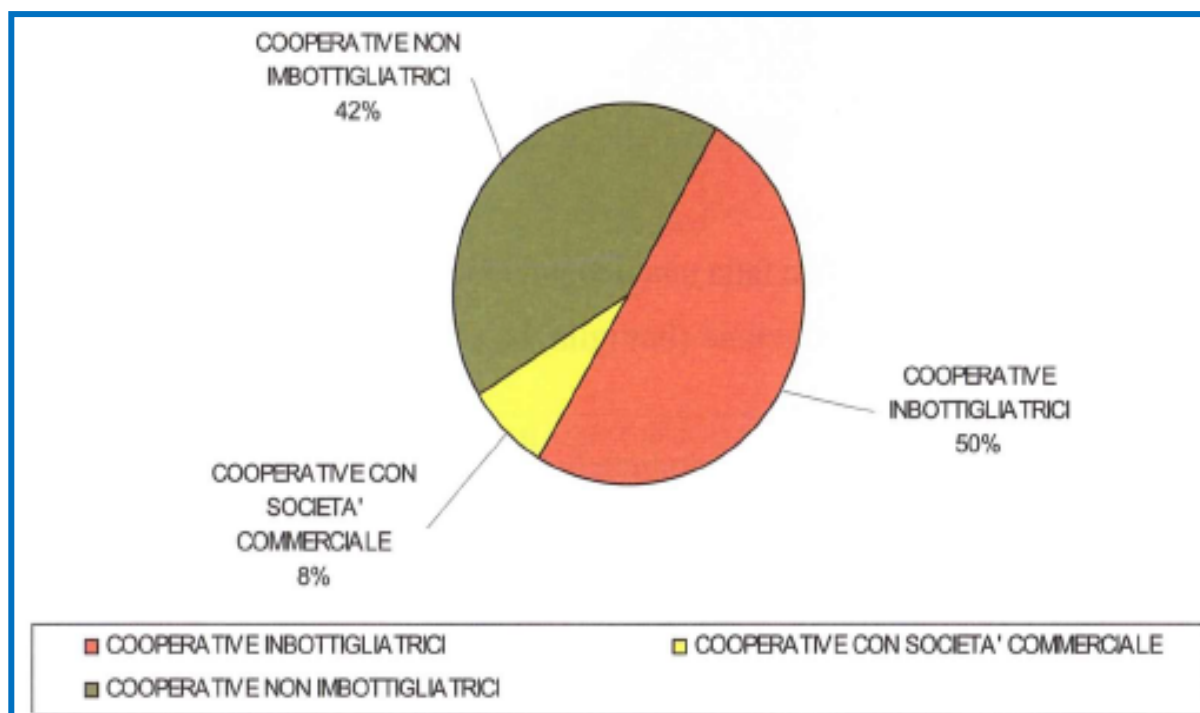


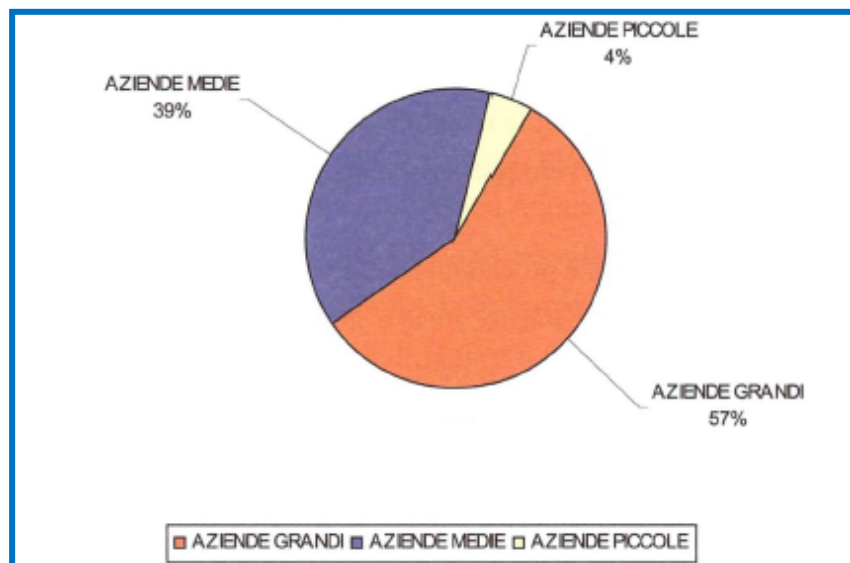
Figura 33: Aziende cooperative per categorie<sup>118</sup>

Se si guarda al fatturato le aziende grandi (quelle che superano i 5 milioni di euro) si sono ridotte da 12 a 9 ma il fatturato complessivo è passato da circa 145 milioni a 162 (con un aumento del 12%). Le aziende medie (fatturato compreso tra 1 e 5 milioni di euro) sono 31 e raccolgono quasi 70 milioni di euro. Tra queste 5 aziende superano i quattro milioni di euro, 15 cantine hanno valori di fatturato al di sopra dei due milioni di euro, mentre le restanti 11 si collocano in una fascia che va tra due e un milione di euro.

Con riferimento alle aziende piccole, 20 per circa 8 milioni di euro di fatturato complessivo, si nota che tredici aziende hanno valori di fatturato superiori ai cinquecentomila euro, mentre risultano marginali i fatturati delle ultime sette aziende censite, aventi ore di fatturato al di sotto dei centomila euro.

Se facciamo riferimento ad alcuni dati aggiornati al 2011, solo quattro imprese superano i dieci milioni di fatturato: la Ermes (51 milioni), la Settesoli (45 milioni), la Colomba Bianca (20 milioni) e la Cantina Europa (11 milioni).

<sup>118</sup> Collana di studi Aziendali sul settore Vitivinicolo (2010) ;*La cooperazione vitivinicola in Sicilia – Aspetti economico-aziendali*; Sebastiano Torcivia; I.S.I. Editore Palermo



**Figura 34: Fatturato per classi di Aziende (dati aggiornati al 2007)<sup>119</sup>**

---

<sup>119</sup> Collana di studi Aziendali sul settore Vitivinicolo (2010) ;*La cooperazione vitivinicola in Sicilia – Aspetti economico-aziendali*; Sebastiano Torcivia; I.S.I. Editore Palermo

### 5.3.1 L'analisi del fatturato delle cooperative

Dall'analisi del fatturato delle aziende cooperative vitivinicole si evince un basso indice dell'export che si ferma al 12%, quindi si evidenzia una bassissima propensione all'export delle cantine sociali, infatti, fanno export sono solo 26 su 60, di cui soltanto 9 hanno una percentuale di export superiore al 10%, mentre le altre sono al di sotto del 5%.

Il grosso del fatturato lo fa ancora lo sfuso con 171 milioni complessivi, mentre l'imbottigliato si ferma a 41 milioni di euro, mentre si assiste ad alcuni casi virtuosi, rappresentati da 5 aziende (Settesoli, Alessandro di Camporeale, Valle dell'Acate, Pergola e Patria), che realizzano più del 50% del loro fatturato sui mercati esteri<sup>120</sup>.

La generale bassa propensione all'export delle aziende cooperative, ha una spiegazione, nel fatto che eccetto per poche, il fatturato di queste aziende è generato dalla vendita di vino sfuso che ha prevalentemente un mercato nazionale, inoltre, la maggior parte di queste aziende, non hanno delle risorse dedicate alla ricerca di mercati esteri, ovvero presentano delle carenze strutturali in questo senso.

Sempre dall'analisi del fatturato<sup>121</sup>, si è proceduto ad individuare, la scomposizione in valore assoluto e in quota percentuale, tra prodotto confezionato, sfuso e altro, per il quale si intende il fatturato generato da tutte quelle attività che non danno origine a prodotti e sottoprodotti vinosi. Dalla suddetta scomposizione, si delinea la seguente classificazione:

- a) fatturato vino confezionato €36.867.626;
- b) fatturato vino sfuso €207.048.221;
- c) fatturato altro €9.584.412.

Tra le aziende "imbottigiatrici", solo 9 hanno un fatturato per vino confezionato superiore al 50% del loro totale, ovvero si può sostenere che anche l'80% delle aziende cooperative imbottigiatrici, hanno il loro "core business" nel vino sfuso.

Infatti, la maggior parte delle cantine imbottigiatrici, sono alle prese con la gestione di un "compromesso", tra produzioni massive parcellizzate e l'orientamento a produzioni di qualità, di incremento dell'imbottigliato/confezionato, con una riduzione dello sfuso che tanto avevano connotato il recente passato di tali istituti aziendali.

---

<sup>120</sup> Collana di studi Aziendali sul settore Vitivinicolo (2010) ;*La cooperazione vitivinicola in Sicilia – Aspetti economico-aziendali*; Sebastiano Torcivia; I.S.I. Editore Palermo

<sup>121</sup> Collana di studi Aziendali sul settore Vitivinicolo (2010) ;*La cooperazione vitivinicola in Sicilia – Aspetti economico-aziendali*; Sebastiano Torcivia; I.S.I. Editore Palermo



Con riferimento alle singole cantine, si nota, invece, l'ottenimento di risultati variegati; in particolare, si segnalano le aziende, Aurora Valle dei Templi, con un incremento di oltre l'824%, la cantina Fiumefreddo, con un delta positivo del 190%; tra le aziende grandi, la cantina Ermes, invece riduce il valore degli utili del 55%<sup>122</sup>.

Facendo riferimento ai valori assoluti, in particolare, abbiamo rilevato che le aziende che adottano la tecnica contabile di chiudere con risultato netto pari a zero, sono ventitre, accanto alle quali, si segnalano altre cinque aziende che hanno altresì, valori reddituali prossimi allo zero.

L'azienda in forma di società cooperativa può utilizzare, infatti, forme di rappresentazione del proprio risultato redditale particolari, rispetto all'azienda "tout court". Quest'ultima, infatti, cerca il raggiungimento della manifestazione della differenza tra il valore della produzione e costi della produzione totali, per la distribuzione agli aventi diritto, mentre la società cooperativa, in particolare quella di produzione e lavoro, ha interesse a massimizzare la remunerazione della prestazione/conferimento dei propri soci e, dunque, di quanto viene imputato al costo della produzione, tendendo, pertanto, ad una minimizzazione della differenza di cui sopra, potendo pervenire, pertanto, ad un risultato reddituale pari a zero.

In altri termini, la rappresentazione contabile evidenzia che, scopo della società cooperativa è quello di massimizzare la remunerazione del conferimento del socio, realizzandosi una distribuzione del valore aggiunto "sopra la linea", piuttosto che "sotto la linea".

### ***5.3.2 Modelli e strategie di organizzazione***

Uno dei principali aspetti che caratterizza la gestione della maggioranza delle cooperative vitivinicole, è rappresentato dalla complessità dei processi decisionali, che spesso risultano "poco snelli" e soprattutto lenti, e che in qualche modo paralizzano l'attività di gestione delle stesse cooperative a discapito della competitività aziendale. Il nodo principale di questo problema lo si trova nella strutturazione dell'organigramma aziendale, e in particolare nel fatto che molte cooperative vitivinicole, si affidano a modelli di organizzazione aziendale, nel quale mancano le figure manageriali, che attraverso un sistema di deleghe, consentirebbe di concentrare le responsabilità delle funzioni e quindi dei

---

<sup>122</sup> Collana di studi Aziendali sul settore Vitivinicolo (2010) ;*La cooperazione vitivinicola in Sicilia – Aspetti economico-aziendali*; Sebastiano Torcivia; I.S.I. Editore Palermo

processi decisionali, evitando che per ogni decisione o azione che si vuole mettere in atto, si debba passare attraverso la complessità di un processo di voto all'interno dei consigli di amministrazione, dove spesso non tutti i componenti hanno la piena competenza relativamente alle varie funzioni, oppure ancor peggio attraverso la votazione dell'assemblea dei soci. Da una sommaria analisi effettuata nella maggior parte delle cantine cooperative sociali, sostanzialmente si rileva diversi modelli di organizzazione aziendale:

- a) *Organizzazione di tipo tradizionale non manageriale*, caratterizzata dall'accentramento di tutte le funzioni di governo nel CdA e nella figura del presidente, che spesso si avvalgono di consulenti per far fronte a deficit di competenze specifiche. Nella maggior parte dei casi questi esperti non sono pienamente coinvolti nei processi decisionali, facendo risultare limitato l'interscambio di flussi informativi tra azienda e conoscenze/competenze specialistiche, che permetterebbero di ottimizzare le strategie. È evidente, inoltre, che con la mancanza di figure manageriali e professionali, viene a mancare quell'apporto di know how, che risulterebbe fondamentale per lo sviluppo delle stesse aziende.

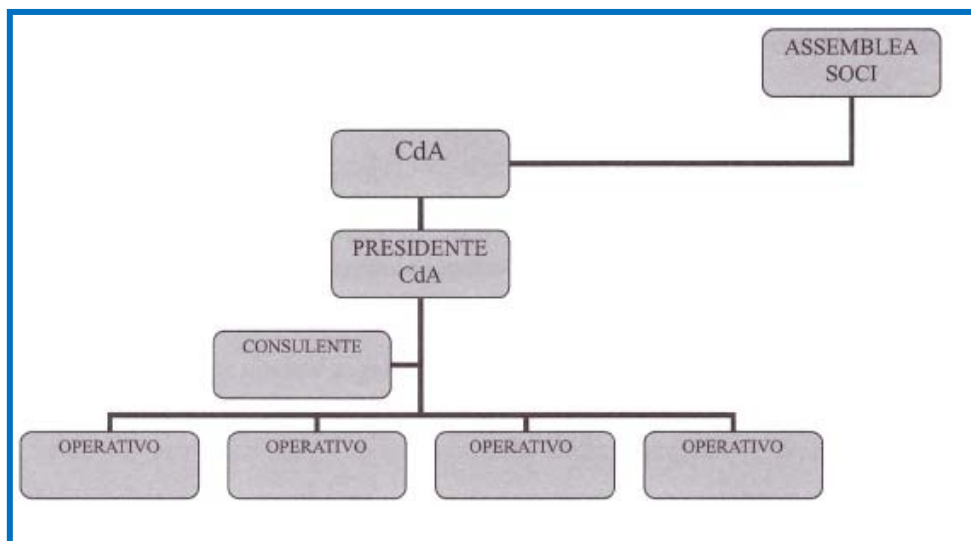


Figura 35: Organizzazione di tipo tradizionale senza manager e professionisti<sup>123</sup>

---

<sup>123</sup> Fonte: Elaborazione propria.

b) *Organizzazione di tipo manageriale in fase di sviluppo*, che a differenza del precedente modello, c'è una concentrazione di responsabilità su una sola figura manageriale rappresentata dal Direttore Generale, lasciando un ruolo prevalentemente di controllo e di garanzia. In questa tipologia di struttura si evince una maggiore presenza di professionalità e competenza che però ricade solo su di una persona.

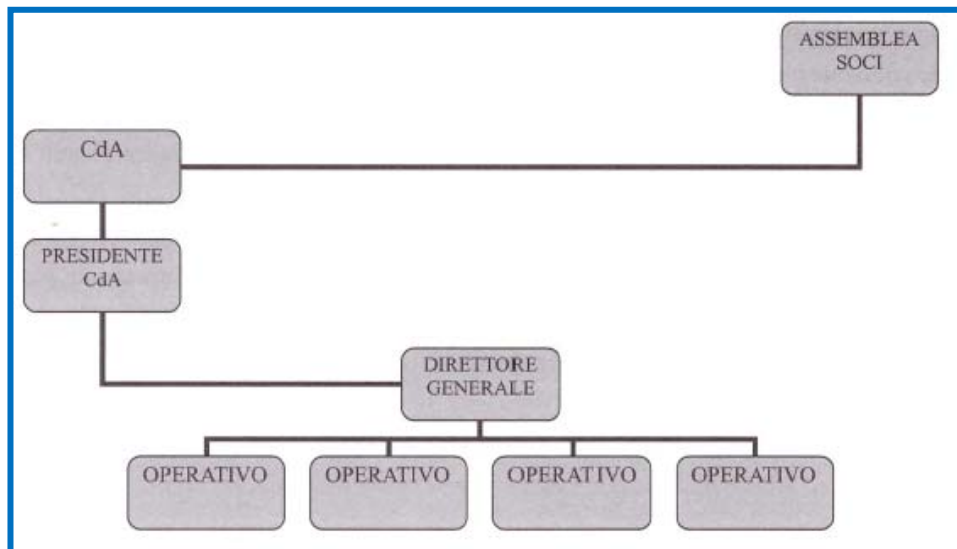


Figura 36: Organizzazione di tipo manageriale in fase di sviluppo<sup>124</sup>

c) *Organizzazione di tipo manageriale completa*. Questo sistema di organizzazione aziendale, permette di attivare un sistema di responsabilità a piramide, nel quale ognuno ha delle competenze specifiche. In questo sistema il CdA e il presidente, hanno un compito che, più che di governo, si può definire di controllo e garanzia. Attraverso questa struttura si ha una maggiore partecipazione di tutto il personale dei diversi livelli ai processi decisionali e con una diffusione del know how.

---

<sup>124</sup> Fonte: Elaborazione propria.

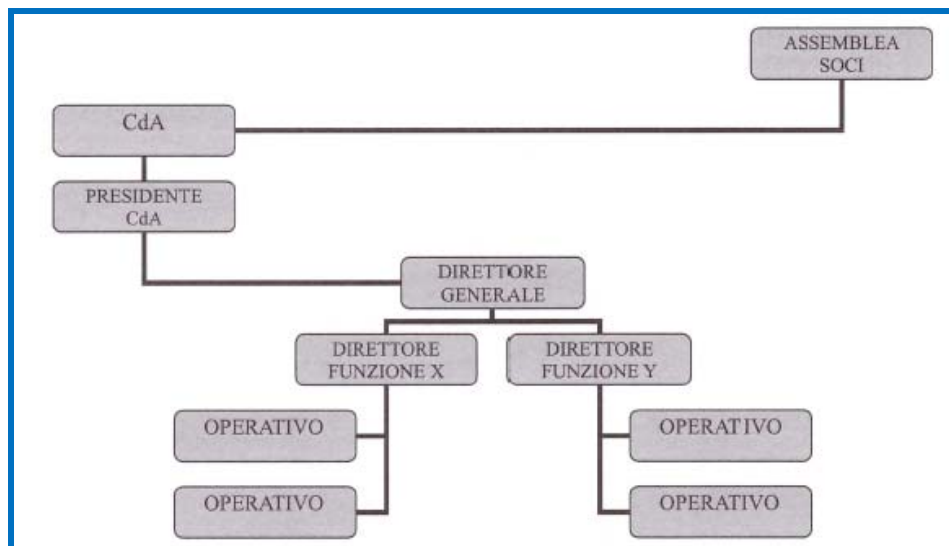


Figura 37: Organizzazione di tipo manageriale completa<sup>125</sup>

La maggior parte delle cooperative sociali presenti nel territorio siciliano, e in prevalenza nella provincia di Trapani, si rispecchia nel primo modello di organizzazione descritto sopra, causa principale delle molteplici disfunzioni di carattere amministrativo e di governance che spesso impediscono l'adozione di strategie innovative e di sviluppo, elementi fondamentali per competere con le aziende del Nord Italia ed con i competitors internazionali.

Il secondo modello riflette la maggior parte delle aziende che in funzione del fatturato possono essere classificati come "grandi" e quindi in termini numerici sono rappresentate da 6/7 aziende (sempre nel territorio siciliano) che per esigenze tecniche ed organizzative hanno bisogno di un livello intermedio di controllo e che sia competente e professionale.

Infine, l'unica azienda che può essere classificata nel modello di tipo manageriale completo, è rappresentata dalla cantina Settesoli (Menfi - AG); in questo caso, essa è una società cooperativistica ma realmente ha una gestione aziendale che si avvicina più ad una società vera e propria, dove i singoli soci non sono considerati dei semplici conferitori di uva, ma dei veri e propri azionisti della società.

<sup>125</sup> Fonte: Elaborazione propria.

### 5.3.3 Modelli e strategie di produzione

Un ulteriore raggruppamento delle imprese vitivinicole, considerando oltre alle cooperative anche le aziende di diversa forma societaria, può essere effettuata sotto l'aspetto della specializzazione produttiva, cioè in base all'orientamento principale della canalizzazione dei prodotti sul mercato.

Un primo gruppo è rappresentato dalle aziende fortemente orientate alla produzione di vino confezionato, che a sua volta si divide in due sottogruppi: in un primo sottogruppo le aziende che seguono una organizzazione che possiamo definire "tradizionale", dove, in particolare le funzioni Marketing e Commerciale sono strutturate all'interno dell'azienda stessa; ne fanno parte le cantine Settesoli, Patria, ed Ericina. Un secondo sottogruppo di aziende che, funzionalmente a questo obiettivo e per ragioni di tipo organizzativo, amministrative e fiscali, hanno costituito, un consorzio, o una società commerciale con capitale controllato dalla stessa cooperativa; ne fanno parte le cantine Birgi, Corbera, La Vite, Paolini, Saturnia e Zangara<sup>126</sup>.

Un secondo raggruppamento è composto dalle aziende orientate prevalentemente alla produzione e commercializzazione del vino sfuso. Fanno parte di questa categoria, le aziende Produttori Vinicoli Riuniti, in quota parte (della produzione totale) le Cantine Colomba Bianca, che nel corso degli anni, hanno consolidato rapporti commerciali, in particolare, con aziende imbottigliatrici regionali e non, e hanno posto attenzione, in particolar modo, al mercato delle vendite al dettaglio.

Un terzo gruppo riguarda quelle aziende che sono a supporto di un'altra azienda attraverso legami/vincoli di interessenza<sup>127</sup>. A questa categoria, appartengono alcune aziende come Primavera → Fazio Wines, Castel di Maranfusa → Calatrasi, Acino D'oro Brugnano, Pietralunga → Cantine Simonetti, che sfruttano reciprocamente questi legami/vincoli, che possono essere a loro volta, rilevanti, prevalenti, o in alcuni casi anche totalizzanti, cercano di valorizzare al massimo le loro capacità produttive.

Un quarto gruppo è rappresentato da quelle aziende che puntano sulla commercializzazione di grandi masse di vino sfuso a "grossisti". È il caso di alcune aziende che sulla base di rapporti commerciali consolidati con grosse aziende di trasformazione o confezionamento

---

<sup>126</sup> Collana di studi Aziendali sul settore Vitivinicolo (2010) ;*La cooperazione vitivinicola in Sicilia – Aspetti economico-aziendali*; Sebastiano Torcivia; I.S.I. Editore Palermo

<sup>127</sup> Significato: Partecipazione diretta agli utili di un affare o di un'impresa.

come Caviro per il Tavernello, Martini e Rossi per i vini aromatizzati; queste aziende focalizzano le loro strategie, sulla produzione di vino sfuso.

Altro gruppo di imprese riguarda le aziende che hanno puntato su politiche di contribuzione pubblica, una business che negli ultimi anni sta svanendo, visto le nuove regolamentazioni dell'OCM. Si tratta di quelle aziende, che attraverso pratiche di distillazione, stoccaggio e arricchimento, hanno ridotto al massimo gli investimenti nella struttura produttiva, facendo leva sulla contribuzione pubblica.

Infine vi sono alcune aziende che puntano su strategie diversificate. Sono quelle aziende, che sfruttando i mezzi della struttura produttiva, fanno convivere all'interno della stessa azienda un mix di modelli di produzione e commercializzazione.

In generale, la composizione maggioritaria delle imprese vitivinicole siciliane, fatta eccezione per alcune (circa 15) aziende orientate alla produzione di vino confezionato e quindi alla qualità, tutti gli altri modelli di azienda, spesso sono ancorati a limiti della struttura aziendale, con limitate risorse economiche utili per poter fare gli investimenti necessari per poter attuare strategie diverse da quelle già in atto, e soprattutto carenti di personale esperto e con uno spiccato orientamento alla cultura d'impresa, all'imprenditorialità e aperto all'innovazione tecnologica.

## **5.4 Strategie di adattamento delle cooperative all'evoluzione del settore**

Il settore della viticoltura siciliana è connotato da differenti aziende, con diverse forme societarie, diverse strategie, ma soprattutto con differente cultura e visione aziendale.

In una prima analisi sommaria, attualmente si possono riscontrare alcuni aspetti positivi affiancati da punti di debolezza. Innanzitutto notevoli sono i punti di forza su cui possono contare le imprese vitivinicole dell'isola, dal grande appeal di cui godono i vini siciliani, soprattutto quelli delle fasce medio - alte, alla presenza di una tradizione imprenditoriale dedita alla lavorazione della vite, non dimenticando della posizione geografica ( habitat felicissimo per la vite, dove la varia natura dei suoli si combina a un clima caldo e ventilato nell'offrire i migliori risultati con il minimo degli interventi colturali), permettendo di avere durante quasi tutto l'anno buone condizioni climatiche, che consentono la produzione di ottime qualità.

Altre note positive derivano dalla capacità del comparto di attrarre investimenti dall'estero della regione, come dimostrano le numerose iniziative avviate in Sicilia da imprenditori italiani e stranieri che portano oltre ai loro capitali anche un patrimonio di idee e di creatività, innescando processi emulativi e vitali spinte alla competizione.

Infatti verso la fine del '900, l'evoluzione del fenomeno vitivinicolo e l'apprezzamento crescente del vino siciliano sui mercati internazionali attira l'attenzione e l'interesse di grandi e prestigiose case vitivinicole italiane, che acquistano, fin dalla seconda metà degli anni novanta, sollecitate in modo consistente dai bassi valori fondiari (rispetto ai valori dei vigneti delle aree del Centro Nord Italia), cospicue superfici vitate.

Il primo arrivo si ha nel 1997 con Zonin, a cui segue negli anni successivi Marzotto, ILLVA di Saronno, GIV, Mezzacorona, Gancia e diversi altri; oltre alle case vinicole sono attratti dalla terra (vigne e vini) di Sicilia attori, registi, stilisti, cantanti, direttori d'orchestra ecc. italiani ed anche stranieri, che acquistano superfici vitate nelle zone più preziose della Sicilia, come ad esempio Pantelleria e l'Etna.

Accanto a questi aspetti positivi, purtroppo vi sono delle criticità: un volume di esportazione ancora troppo contenuto, la forte polverizzazione del tessuto produttivo con troppe aziende di dimensioni troppo piccole, l'eccessiva produzione di vino sfuso o per la distillazione (fino a qualche anno fa), la sottigliezza di produzione dei vino DOP (Doc e DOCG); ancor

più pesante è il problema legato agli assetti strutturali delle imprese regionali, solitamente sottocapitalizzate e gravate dai livelli di indebitamento spesso insostenibili<sup>128</sup>.

Tra l'altro, la crisi finanziaria che ha colpito l'economia mondiale in questi ultimi anni, ha avuto un impatto pesante anche in questo comparto, con la forte riduzione di domanda e l'ulteriore accentuazione del grado di competitività interna ed esterna dei mercati di riferimento.

Allora, mentre da un lato, nel giro di pochi decenni, in Italia e all'estero è avvenuto un vero e proprio sconvolgimento del settore con il passaggio dallo sfuso alla bottiglia, ovvero dalla quantità alla qualità, che si è intrapresa grazie all'azione combinata che ha visto progressi sia nel vigneto (nuovi vitigni, nuovi sistemi di allevamento, irrigazione, operazioni colturali mirate all'ottenimento della qualità delle uve e conseguentemente del vino), sia in cantina, con l'introduzione di nuove tecniche innovative di vinificazione (spremitura soffice, nuove pratiche enologiche, vinificazione, maturazione e conservazione del mosto in ambiente controllato) e la diversità tipologica dei vini, ivi compresi vini novelli e spumanti, dall'altro lato in Sicilia si assiste ad un lieve e graduale cambiamento in questa direzione, anche se sono ancora molte le aziende che mantengono la linea imprenditoriale del passato con un orientamento al breve periodo e alla quantità, senza sviluppare delle strategie di innovazione che puntino alla qualità con profitti di lungo periodo.

Basti pensar alle diverse fasi cicliche del settore, che nei diversi decenni, si sono alternati fasi di espansione e crescita del settore con fasi di declino dovute ai forti ribassi del prezzo del vino, rendendo sempre più difficile la crescita e lo sviluppo delle diverse imprese vitivinicole.

Quindi tutti questi aspetti negativi e positivi allo stesso tempo, hanno reso sempre più complicato e difficile il settore del vino, un settore variegato caratterizzato da un forte processo di internazionalizzazione e quindi di grande concorrenza, da una maggiore diffusione della "cultura aziendale" orientata più alla qualità che alla quantità, da una diminuzione di "assistenzialismo finanziario"<sup>129</sup> fine a se stesso e non allo sviluppo e crescita delle diverse aziende, da un maggiore orientamento al marketing, da una crescente politica strategica orientata all'investimento in nuove tecnologie e in capitale umano.

---

<sup>128</sup> Sebastiano Torcivia (2010); *L'analisi di bilancio per indici delle aziende vitivinicole siciliane "grandi"*; ISI editore, Palermo.

<sup>129</sup> Riferimento alla nuova riforma dell'OCM del 2008.



Quindi occorre fare un'attenta analisi sulle diverse scelte strategiche adottate dalle varie aziende vitivinicole per fronteggiare l'elevato grado di competitività del settore, le difficoltà economiche e finanziarie che nel lungo andare si sono rivelate per alcune aziende positive, mentre per altri negative.

Inoltre, ai fini dell'analisi dell'elaborato, occorre effettuare una differenziazione tra le cooperative sociali e le imprese vinicole relativamente alle strategie adottate per combattere e resistere alle diverse congiunture settoriali verificatesi. Le piccole e medie imprese vinicole (con carattere societario) sono riuscite, a vario modo, ad intraprendere dei percorsi di crescita e sviluppo che li hanno rese più competitive e spinte verso processi innovativi e orientati alla qualità. Diverso è il caso delle società cooperative, che soprattutto in Sicilia, si sono dimostrate restie a questi processi di cambiamento e sviluppo, mantenendo idee e strategie imprenditoriali del passato, fatto eccezioni per alcune cooperative, circa 11 in tutta la Sicilia, che hanno risposto diversamente all'evoluzione del settore vitivinicolo, con delle strategie di crescita e sviluppo orientate all'innovazione e alla qualità.

Di seguito si espone il caso aziendale della "Cantine Colomba Bianca", che mostra un percorso di ristrutturazione strategica e di sviluppo intrapreso verso la fine degli anni '90 e che ha portato la cantina a superare, anche se con alcune difficoltà, le minacce e le debolezze che si sono presentate fino ai giorni nostri, rendendola una cooperativa competitiva ed innovativa.

## CAPITOLO 6

### IL CASO “CANTINE COLOMBA BIANCA”

#### 6.1 L'azienda

Le Cantine Sociali Colomba Bianca è tra le più grandi strutture di trasformazione delle uve della provincia di Trapani; ubicata al centro di un comprensorio territoriale particolarmente vocato alla coltivazione della vite, è stata fondata nel 1970 come cooperativa tra viticoltori della parte sud-occidentale della Sicilia.

Ad oggi Cantine Colomba Bianca, costituita sotto forma di cooperativa, è la più grande cantina siciliana con 2.167<sup>130</sup> soci che coltivano circa 8.100 Ha. di vigneti tra le province di Trapani, Palermo e Agrigento, con un struttura di raccolta e lavorazione delle uve suddivisa in 5 stabilimenti distribuite su tutto il territorio della provincia che abbracciano 43 comuni. I vigneti sono ubicati in territori con una vasta diversità pedoclimatica che vanno dalla zona costiera sino ad un'altitudine di 600 m.s.l.m. nell'entroterra provinciale. Si conferiscono uve provenienti da vigneti che vengono stimati in 33.244 km di filari ( 5 volte la distanza Roma New York), con 29 varietà di uve autoctone<sup>131</sup> tra i più importanti ricordiamo il Catarratto, Grecanico, Grillo, Inzolia e Zibibbo che rappresentano i vitigni a bacca bianca; tra i vini rossi annoveriamo il Frappato, il Nero d'Avola, Nerello mascalese e il Sangiovese.

Inoltre la cantina con l'installazione di macchinari di nuova tecnologia e l'aumento della capacità di immagazzinaggio di mosti e vini in tutti i 5 stabilimenti, riesce a lavorare oltre alle varietà autoctone, anche le varietà internazionali di recente introduzione come lo Chardonnay, Viognier, Sauvignon Blanc, Syrah, Merlot, Cabernet Sauvignon.

Una realtà aziendale che conta di una capacità di ammasso che nell'anno 2010 è stato di 557,5 mila quintali, mentre un nuovo record è stato raggiunto nell'annata 2013 con 743 mila quintali<sup>132</sup>, proveniente da 28 tipologie di uve, un graduale incremento della produzione di vini IGT derivanti da agricoltura biologica, 1 milione e mezzo di bottiglie e con una commercializzazione del vino (sfuso ed imbottigliato) in diversi paesi come l'Inghilterra, Austria, Germania, Svezia, Olanda, Finlandia, USA, Cina e nel 2012 anche in Giappone.

---

<sup>130</sup> Fonte sito della Cantina: [www.cantinecolombabianca.it](http://www.cantinecolombabianca.it)

<sup>131</sup> Il termine autoctono riservato ad un'uva significa che quel vitigno è nato e si è sviluppato in un preciso luogo geografico adattandosi al territorio che lo ha ospitato fin quasi a fondersi con esso.

<sup>132</sup> Parte dell'intervista con l'Enologo della cantina Carlo Craparotta del 24 ottobre 2013

## 6.2 La storia della cooperativa

La cantina Colomba Bianca nasce nel 1970 e precisamente il 25 Aprile, con sede in c/da Giudeo Minore costituendo una società cooperativa a responsabilità limitata. I soci sono prevalentemente rappresentati da piccoli imprenditori agricoli che, nella cooperazione intravedevano elementi di sviluppo e quindi maggiori rendimenti nella lavorazione dell'uva. Per circa due decenni, l'attività principale della cooperativa era costituita dalla lavorazione delle uve per ottenere un prodotto che facilmente si "collocasse" sul mercato, a discapito della qualità.

Nel 1987 entra a far parte della cantina come sindaco il rag. Taschetta Leonardo, successivamente, nel 1997, eletto dall'assemblea dei soci il nuovo presidente della Colomba Bianca fino ai nostri giorni. Una risorsa importante visto che ha portato in azienda una nuova visione di fare impresa, una concezione orientata alla crescita, all'innovazione, all'internazionalizzazione e soprattutto con un orientamento di lungo periodo. Una professionalità che nell'arco di 10 anni è riuscita a coinvolgere tutta l'amministrazione in un processo di radicale cambiamento: "... o si cambia o nel giro di pochi anni (periodo di riferimento dal 2001 in poi) si va in fallimento ..."<sup>133</sup>

In questo periodo storico la maggior parte delle cooperative vitivinicole avevano degli obiettivi di breve periodo, nessun orientamento al marketing e nessuna propensione allo sviluppo e alle strategie di crescita e con scarse conoscenze manageriali; inoltre molte piccole cooperative risultavano fortemente indebitate a causa di investimenti sbagliati e costi di gestione elevati.

Dice sempre il Rag. Taschetta: "... l'unico obiettivo era quello di remunerare il socio conferitore per lasciarlo contento, anche se sul mercato si intravedono percorsi di crescita che consentono all'azienda di ottenere maggiori guadagni, .... i soci non erano disposti a investire per il futuro ..."<sup>134</sup>

Verso la fine degli anni '90, il settore del vino attraversa dei periodi di crisi dovuti prima di tutto al processo di internazionalizzazione del mercato, con l'introduzione dei Nuovi Paesi Emergenti, e in secondo luogo l'eccesso di offerta del vino non solo in Sicilia ma in tutto il resto del mondo, causa principale dell'abbassamento dei prezzi generali del vino. Nello

---

<sup>133</sup> Parte dell'intervista al presidente della cantina Rag. Leonardo Taschetta 26 giugno 2013

<sup>134</sup> Parte dell'intervista al presidente della cantina Rag. Leonardo Taschetta 26 giugno 2013

stesso periodo da un lato si è generato un malcontento dei soci che si vedevano diminuire la redditività dell'uva e dall'altro, iniziarono segni di tensione e insoddisfazioni all'interno dei CdA delle cooperative sociali tra cui anche le Cantine Colomba Bianca.

Sostiene il presidente Rag. Taschetta: "... Quando sono entrato a far parte della cantina oh posto delle condizioni, avevo delle prerogative fondamentali: un cambiamento radicale che doveva far uscire la cantina da "Tre Cupole" (zona territoriale in cui nasce la cantina) con l'obiettivo di ingrandirsi, alla ricerca di una maggiore dimensione strutturale, nuovi vigneti e nuovi soci, cambiare l'assetto di governance del CdA e una diffusione all'interno della cooperativa di una cultura d'impresa a 360 gradi, con una visione di lungo periodo, che si traducesse in qualità e innovazione ..."<sup>135</sup>.

I dirigenti della cooperativa, per far fronte a questi periodi di crisi del settore e al malcontento generatosi non solo nella compagine sociale ( i soci conferitori) ma anche all'interno degli organi di governo, spinti anche da una forte volontà di crescita e di innovazione, hanno attuato un cambiamento forte e radicale cominciando con il rinnovo del CdA composto da 9 membri, sostituendo alcuni amministratori con persone altamente qualificati e con maggiore competenze. Tra il 1997 e il 1998 il CdA delibera il primo aumento di capitale con l'apporto da parte dei soci (trattenuta sulla liquidazione). Una prassi sociale, prevista dallo statuto, a cui si fece ricorso negli anni successivi per ottenere un capitale sociale considerevole, basti pensare che nel 2012 il capitale sociale è circa 3,8 milioni di euro e nel 2013 supera i 4 milioni e precisamente €4081922<sup>136</sup>.

Ma il cambiamento vero e proprio si ebbe intorno agli inizi del 2000, periodo in cui si decise di attivare una strategia di crescita dimensionale, riferita sia alla struttura che al numero di soci ed in particolar modo alla quantità di uva da lavorare. Infatti già nel '95 la Colomba Bianca prendi in affitto la cantina "Vitese", sotto procedure fallimentare, con l'obiettivo di acquisirla in toto. Nel 2000 l'enopolio della "Cantina Sociale Vitese" ( tra le più grandi cooperative nella provincia di Trapani in termini di ammasso e di mosto e vino prodotto) diventa patrimonio della Colomba Bianca, con l'obiettivo di una maggiore presenza territoriale e una diversificazione dei vino, visto che la maggior parte dei soci delle "Vitese" coltivano uve in terreni collinari dalle quali si ricava un prodotto di alta qualità. L'operazione che prevedeva non soltanto l'acquisto ma anche la ristrutturazione della

---

<sup>135</sup> Parte dell'intervista al presidente della cantina Rag. Leonardo Taschetta 03 luglio 2013

<sup>136</sup> Fonte: Bilancio della cooperativa dell'anno 2012/2013

vecchia cantina, ebbe un costo circa 3 miliardi delle vecchie lire, di cui 1.196.000.000 sono stati recuperati grazie ad un contributo regionale (Legge Regionale 866 Fondi per l'Agricoltura) mentre per la restante parte si fa ricorso per il 40% ad un prestito bancario e per il 10% si è proceduti ad un autofinanziamento attraverso un aumento del capitale finanziato dai soci conferitori.

Nel 2003 sempre in rispetto ai principi della cooperazione ha dapprima preso in affitto la Cantina Sociale "Val di Mazara" con cui a dicembre dello stesso anno è avvenuta la fusione per incorporazione nella Colomba Bianca, dando così vita ad un gruppo di dimensioni notevoli con circa 1.500 soci conferitori ed una capacità di ammasso di circa 450 mila quintali.

Il periodo che va dal 2003 al 2008/2009 è caratterizzato da un processo di crescita costante in termini di soci, visto l'espansione dal punto di vista geografico della presenza sul territorio, che poi si è riflettuto anche sui conferimenti di uva e sulla quantità e qualità di vino prodotto e commercializzato.

Per esempio si assiste ad una crescita esponenziale del conferimento di uva rossa, che passa dai 3.000 quintali nel 1997 ai 150.000 quintali nel 2003.

Può essere considerato un periodo fiorente per la cantina visto la grande crescita dal punto di vista strutturale ed innovativo. Infatti, alla strategia di crescita strutturale si accompagna un processo di rinnovamento tecnologico, dando priorità sia agli impianti di lavorazione dell'uva, come le nuove presse pneumatiche soffici e ad impulso, sia gli impianti di contenimento dei semilavorati come i nuovi vinificatori a freddo. Sono stati impiantate, nello stabilimento "Vitesse" nuove linee di lavorazione di uve pregiate bianche con presse soffici e filtri rotativi per la pulitura dei mosti.

Quindi intorno al 2009 la capacità recettiva totale della cantina sociale Colomba Bianca ammonta complessivamente a circa 429.014 Hl di vino per una possibilità di ammasso uve di intorno ai 500.000 quintali.

Da non dimenticare che in questo decennio di sviluppo della cantina, il mercato del vino ha subito dei periodi di recessione, con un brusco abbattimento del prezzo del vino e di conseguenza del prezzo dell'uva, causa principale di una crisi generica diffusa in tutti gli altri comparti dell'economia isolana, essendo infatti, la principale fonte di reddito, soprattutto della provincia di Trapani, la coltivazione dell'uva.

Nonostante i vari cicli economici negativi del settore del vino, la cooperativa continua nella sua strategia di espansione con l'obiettivo di diventare la prima cantina sociale in Sicilia per quantità di uva ammassata e per numero di soci coinvolti; in questo modo è riuscita a sostenere i periodi di crisi del settore e allo stesso tempo continua con la strategia di crescita con l'obiettivo di una maggiore produzione di qualità, un ampliamento del portafoglio prodotti per conquistare nuovi settori nei mercati nazionali ed internazionalizzazione.

Nel 2008, sempre sotto la guida del Presedente Taschetta, inizia un percorso che porterà alla fusione con la "Cantina La Vite" di Campobello di Mazara, inglobando altri 400 soci e con una capacità di ammasso di circa 120.000 quintali di uva, portando di conseguenza, un aumento della capacità di ammasso che nel 2009 si aggirano intorno ai 600.000 quintali. Questa operazione, concepita ed attuata grazie alla spinta e determinazione del presidente, oltre a raggiungere l'obiettivo di una maggiore presenza territoriale e un numero di soci che supera i 2.000, ha una valenza strategica poiché lo stabilimento "La Vite" è dotato anche di una catena di imbottigliamento che, nel 2013 ha consentito alla cantina di immettere sul mercato, soprattutto estero, circa 1,5 milioni di bottiglie, con un incremento del 50% rispetto al 2012 (circa 800 mila bottiglie)<sup>137</sup>.

Il percorso di crescita dimensionale e strutturale della cantina non si arresta, e nel dicembre del 2010, con il progetto di fusione approvato dall'assemblea straordinaria dei soci, viene incorporata la Cantina Sociale Torretta Soc. Coop. Agr. con sede in Salemi (TP).

Le varie strategie di crescita e sviluppo sono state accompagnate da una massiccia politica di investimenti, sostenuti in parte dai soci conferitore con le varie trattenute, e in per la maggior parte da fonti di finanziamenti Comunitari e Regionali attuati appunto per ristrutturare e innovare le cantine.

Diventa così, una cooperativa sociale di grande dimensioni, la prima in Sicilia, che conta oltre 2307 soci e con una quantità di conferimento delle uve che si aggira intorno 740.000 quintali<sup>138</sup>, una produzione di mosti freschi di circa 180.000 Hl, e una commercializzazione di 1,5 milioni di bottiglie nel 2013; inoltre lo sviluppo e la presenza geografica in tutto il territorio provinciale ha permesso all'impresa di lavorare e produrre una più ampia gamma di prodotti derivanti da diverse tipologie di uve di diverse aree geografiche e con diverse caratteristiche organolettiche.

---

<sup>137</sup> Fonte: intervista con l'Enologo Filippi Mattia del 20 ottobre 2013

<sup>138</sup> Bilancio del 2011/12 della cantina Colomba Bianca

Un gruppo enologico che occupa una posizione di rilievo nel contesto nazionale e grazie ai vari processi di internazionalizzazione è anche presente in Inghilterra, Germania, Olanda, Stati Uniti, Norvegia, Giappone, Russia e nel 2013 anche in Polonia.

Il cammino di crescita strutturale e innovativa del gruppo intrapreso dal management aziendale, con il conseguente incremento del numero dei soci, delle quote di mercato rilevanti sia nazionale che internazionale ( 90% vino sfuso e 10% imbottigliato)<sup>139</sup>, procede di pari passo con l'obiettivo della qualità intesa sotto vari aspetti:

- qualità dei prodotti commercializzati,
- qualità della cantina,
- qualità dei vitigni e degli agricoltori
- qualità insite nelle professionalità e competenze di tutto il personale della cantina.

“... una qualità che si crea in campo, sui vigneti, accompagnando tutte le fasi di lavorazione gli agricoltori, dalla potatura fino al conferimento in cantina, successivamente la qualità deve essere garantita in cantina con la bravura dell'enologo che può soltanto, durante la lavorazione, mantenere le caratteristiche dell'uva per ottenere un vino di alta qualità ..”<sup>140</sup>.

---

<sup>139</sup> Fonte: intervista con l'Enologo Filippi Mattia del 20 ottobre 2013

<sup>140</sup> Parte dell'intervista al presidente della cantina Rag. Leonardo Taschetta 03 luglio 2013



### 6.3 La struttura produttiva del gruppo “Colomba Bianca”

La cooperativa Colomba Bianca ha una struttura dislocata su 5 stabilimenti presenti nella parte sud-est della provincia di trapani, abbracciando zone che vanno da Marsala, a Campobello di Mazara e da Mazara fino alle zone collinari di Salemi, Vita, Partanna, Poggioreale e Salaparuta, comprendendo inoltre alcune contrade della provincia di Palermo ed Agrigento.



Figura 38: Dislocazione territoriale dei 5 stabilimenti<sup>141</sup>

<sup>141</sup> Fonte: elaborazione propria



La struttura del gruppo “Cantine Colomba Bianca” è il risultato di una serie di incorporazione di ex cantine sociali che si trovavano in situazioni di crisi o addirittura in procedura fallimentare come la cantina “Vitese”; ognuno di questi stabilimenti, dopo essere entrati a far parte del patrimonio della “Cantine Colomba Bianca”, sono stati modificati e organizzati secondo una logica di specializzazione che riguarda le varietà di uve lavorate, consentendo di esprimere al meglio le singole potenzialità qualitative delle uve dislocate in diverse zone e con diversi microclimi e ottenendo dei risparmi su costi di gestione.

Sono stati intrapresi processi di innovazione e ristrutturazione degli stabilimenti con l’ammodernamento di alcuni macchinari, l’acquisto di altri altamente innovativi, l’aumento dei numeri dei vinificatori ed in particolar modo quelli a controllo della temperatura. Nei vari anni si è cambiato l’assetto organizzativo dell’impresa con l’accentramento dell’attività amministrativa, trasferita nello stabilimento di Mazara del Vallo con l’obiettivo di ridurre i costi di gestione amministrativi e logistici.

Lo stabilimento n. 1 è la sede di antica costituzione della cantina Colomba Bianca, in c/da Giudeo Minore (Tre Cupole), una struttura specializzata nell’ammasso e lavorazione di uve nere e bianche per una capacità di ammasso di circa 180.000 quintali.



**Figura 39: Stabilimento “Tre Cupole” sede di costituzione della cantina<sup>142</sup>**

---

<sup>142</sup> Fonte: Linee guida per una vitivinicoltura di qualità; (anno 2006); Regione Sicilia Assessorato Agricoltura e Foreste in collaborazione con Cantine Colomba Bianca.

Intorno al 2002/03 si intraprende un percorso di rinnovamento tecnologico con l'inserimento di macchinari e vinificatori innovativi, un impianto frigorifero della potenza di circa 135.000 frigorifici/h. e due nuove presse pneumatiche per la lavorazione delle uve nere di particolare pregio.

Il secondo stabilimento "Val di Mazara" è la struttura della vecchia cantina poi incorporata per fusione, attualmente sede legale ed amministrativa di tutto il gruppo.

Oltre ad ospitare l'attività amministrativa, negli ultimi anni la struttura si è innovata acquistando 2 nuove linee di lavorazione delle uve e ampliando la capacità dei vinificatori che si aggirano intorno ai 90.000 ettolitri ed una capacità di ammasso uva per circa 120 mila quintali.

Lo stabilimento è specializzato nell'ammasso e lavorazione di uve bianche provenienti dal progetto "vendemmia anticipata uve bianche", destinate alla produzione di mosti freschi e con un basso grado zuccherino.



**Figura 40: Stabilimento "Val di Mazara" sede legale ed amministrativa Mazara del Vallo (TP)<sup>143</sup>**

---

<sup>143</sup> Fonte: elaborazione propria

Importante e centrale per la sua capacità di ammasso e per la presenza di macchinari altamente tecnologici, è rappresentato dallo stabilimento della cantina “Vitese” (Stabilimento n°3) specializzata, dal punto di vista organizzativo, per il conferimento di uve a bacca bianca. Una struttura all’avanguardia dove vengono conferite le uve pregiate (Chardonnay e Pinot Grigio) destinate alla realizzazione dei vini spumanti e mosti freschi, nella prima fase della vendemmia che va dai primi di luglio fino a metà agosto; successivamente nella seconda fase della vendemmia, che va da fine agosto a metà ottobre circa, questo stabilimento accoglie tutte le tipologie di uva a bacca bianca comprese quelle di particolare pregio come Sauvignon blanc, Muller Thurgau e Fiano. Il complesso “Vitese” riesce a lavorare annualmente fino a 150 mila hl di vini e mosti con una capacità di ammasso che si attesta intorno ai 210 mila quintali di uve. Queste dimensioni strutturali ed innovative sono state raggiunte grazie a ingenti investimenti in macchinari e risorse umane che, sotto l’aspetto produttivo, hanno reso lo stabilimento “Vitese”, il “fiore all’occhiello” di tutto il gruppo “Cantine Colomba Bianca”. Basti pensare che negli anni 2000 la capacità di ammasso era solo di circa 90 mila quintale, mentre nel 2010 si è raggiunto quota 210 mila quintali.



Figura 41: Stabilimento “Cantina Vitese”- Salemi (TP)<sup>144</sup>

---

<sup>144</sup> Fonte: elaborazione propria presso la “Cantine Colomba Bianca”



Una struttura che dotata di macchinari innovativi come le nuove 8 linee di pigiatura con relative presse soffici<sup>145</sup>, si suddivise in due sezioni: una sezione per l'ammasso di uve in cassetta e l'altra per il conferimento delle uve senza cassetta.



Figura 42: Presse soffice presso lo stabilimento “Cantina Vitese”- Salemi (TP)<sup>146</sup>

Altri esempi di impianti innovativi sono rappresentati dal filtro a scambio ionico che serve per stabilizzare l'acidità del vino e filtrare i vini spumanti.



Figura 43: Filtro a scambio cationico presso lo stabilimento “Vitese”<sup>147</sup>

---

<sup>145</sup> Metodi innovativi di pigiatura delle uve: Ogni pressa riesce a lavorare fino a mille quintali di uva

<sup>146</sup> Fonte: elaborazione propria presso la “Cantine Colomba Bianca”

<sup>147</sup> Il mosto da depurare viene sottoposto a chiarificazione chimico-fisica e a filtrazione in modo da ottenere un prodotto limpido

Lo stabilimento è dotato di 2 filtri rotativi per filtrare i mosti che poi vengono travasati nei vinificatori. Per quanto riguarda il processo di vinificazione, vengono impiegati silos in acciaio inox AISI 304 di varie misure e grandezza e l'80% di questi sono dotati di impianti di refrigerazione che controllano la temperatura della vinificazione, per una capienza totale di circa 150 mila ettolitri.



**Figura 44: Filtri rotativi per separare i mosti dalle fecce<sup>148</sup>**



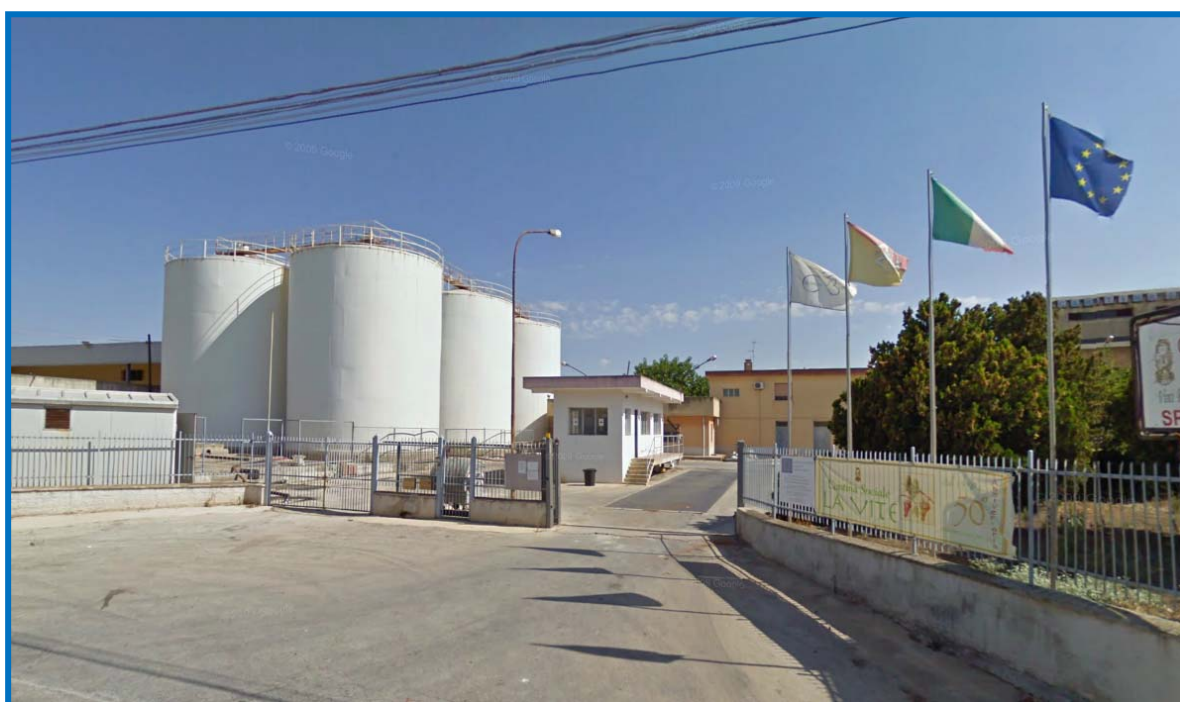
**Figura 45: Vinificatori coibentati presso lo stabilimento “Vitese”<sup>149</sup>**

---

<sup>148</sup> Macchinario per filtrare con farine perlitiche i mosti

<sup>149</sup> Fonte: elaborazione propria presso la “Cantine Colomba Bianca”

Il quarto complesso del gruppo “Cantine Colomba Bianca”, situato nella zona est della provincia, è costituito dall'ex cantina “La Vite”, uno stabilimento che ha una duplice importanza strategica: la prima è rappresentata dalla presenza di una catena di imbottigliamento, la seconda, invece, è costituita dalla posizione territoriale che permette il conferimento delle uve di soci che si estendono nei comuni Belicini come Salaparuta, Poggioreale, Partanna, territori collinari caratterizzate da buone rese di prodotto in termini quantitativi e qualitativi, fino a lambire la provincia di Agrigento.



**Figura 46: Stabilimento cantina “La Vite” di Campobello di Mazara (TP)<sup>150</sup>**

Questo stabilimento annualmente riceve uve per circa 120 mila quintali suddivisi in 90 mila riferite alle uve bianche e 30 mila alle uve a bacca nera; è considerato importante per il gruppo poiché è dotato di una catena di imbottigliamento che commercializza 8 tipi di vino tutti IGT:

- a) 4 tipi a bacca bianca di cui 2 autoctoni (Grillo e Catarratto) e 2 internazionali (Chardonnay e Pinot Grigio)
- b) 4 tipi a bacca nera di cui 1 autoctono (Nero d’Avola) e 3 internazionali ( Cabernet Sauvignon, Merlot e Syrah).

---

<sup>150</sup> Fonte: elaborazione propria



L'avvio della commercializzazione dei prodotti imbottigliati è avvenuto nel 2009 con una produzione di circa 400 mila bottiglie, per poi arrivare nel 2013 con una produzione di circa 1,5 milioni di bottiglie<sup>151</sup>.



**Figura 47: Catena di imbottigliamento presso stabilimento “La Vite” di Campobello di Mazara**

A supporto della catena di imbottigliamento, di recente (2012) è stato introdotto un macchinario che produce azoto per confezionare il vino.



**Figura 48: Generatore di azoto per l'imbottigliamento<sup>152</sup>**

---

<sup>151</sup> Parte dell'intervista con Errante Giuseppe: responsabile delle vendite settore bottiglia della cantina

<sup>152</sup> Produce azoto per conservare il vino in totale sicurezza (al posto dell'ossigeno)

Ultimo in ordine di incorporazione è lo stabilimento dell'ex cantina "Torretta", situato sempre nell'entroterra della provincia, e precisamente nel territorio di Salemi, composto da una linea di lavorazione uve sia bianche che nere, con una capacità di immagazzinamento di mosti e uve per circa 70 mila ettolitri. Per cooperativa Colomba Bianca, lo stabilimento "Torretta" permette di accogliere altri 300 soci che conferiscono uve provenienti da vigneti situate in zone collinari e distanti dagli altri stabilimenti del gruppo. Come riferisce il presidente nella sua intervista "... stiamo raccogliendo più soci possibili con una strategia di appressamento degli stabilimenti di conferimento delle uve il più vicino possibile ai vigneti, in modo che gli agricoltori sostengono costi bassi per l'ammasso ..."<sup>153</sup>



Figura 49: Stabilimento "Torretta" di Salemi (TP)<sup>154</sup>

STABILIMENTO	CAPACITA' IN QUINTALI	CAPACITA' IN ETTOLITRI
"Vitese"	210.000	150.000
"Tre Cupole"	170.000	130.000
"Val di Mazara"	120.000	100.000
"La Vite"	110.000	90.000
"Torretta"	80.000	80.000
<b>TOTALE</b>	<b>690.000</b>	<b>550.000</b>

Tabella n.1: Riepilogo degli stabilimenti con capacità di ammasso in quintali ed ettolitri<sup>155</sup>

---

<sup>153</sup> Parte dell'intervista al presidente della cantina Rag. Leonardo Taschetta 03 luglio 2013

<sup>154</sup> Fonte: elaborazione propria

<sup>155</sup> Fonte: elaborazione propria



## **6.4 Il mercato della cooperativa sociale e i prodotti**

Come per tutte la maggior parte delle aziende del settore, anche la cantina Colomba Bianca ha dovuto affrontare le dinamiche evolutive del mercato del vino che, maggiormente negli ultimi anni, risente particolarmente dell'andamento dei gusti e delle tendenze dal lato della domanda, oltre che delle politiche di produzione e commercializzazione definite dai produttori.

La cantina sin dalla sua nascita produce diversi prodotti per servire i diversi comparti del settore, ma è fortemente attaccata ad una strategia di fondo, che è orientata principalmente alla vendita del vino sfuso, una scelta che ha come basi di fondamento una grande fetta di clienti, sia nazionali che internazionali, abbastanza consolidati con cui definisce annualmente cospicui contratti di vendita.

Da evidenziare anche che negli ultimi 4 anni il gruppo Colomba Bianca ha investito anche sulla bottiglia, offrendo un prodotto molto apprezzato nei paesi esteri per un ottimo rapporto prezzo-qualità.

A differenza di tanti anni fa, con le maggiori dimensioni strutturali e con le varie strategie orientate alla qualità, alla crescita e sviluppo e a vari processi di internazionalizzazione, la cantina ha ampliato la gamma di prodotti che immette su diversi mercati.

Occorre fare una prima suddivisione che riguarda la tipologia di prodotto offerto, in due categorie:

*1) Vino imbottigliato*

*2) Vino sfuso*

### 6.4.1 Il vino in bottiglia

Per quanto riguarda il **vino in bottiglia**, l'azienda è presente sul mercato da pochi anni, e nonostante ciò sta ottenendo grandi risultati. Il mercato di sbocco per questo settore della produzione è principalmente quello estero, infatti il 95% delle bottiglie vengono esportate al di fuori della nazione. Nell'arco di 4 anni i consumi all'estero delle bottiglie con etichetta Colomba Bianca sono aumentati in maniera considerevole, raggiungendo nel 2013 il milione e mezzo di bottiglie vendute. L'esordio è avvenuto nel 2010 con circa 400 mila bottiglie, per poi passare a 600 mila nel 2011, 800 mila nel 2012 e 1,5 milioni nel 2013<sup>156</sup>. A fronte di maggiori esigenze del mercato, differenziazione dei gusti e caratteristiche per Paese di destinazione la cantina segue delle strategie di vendita particolarmente specifiche per stato estero.

Infatti, la cantina imbottiglia il vino solo dopo aver chiuso i contratti con i propri clienti, perseguendo un duplice obiettivo: da un lato non si realizzano scorte di magazzino e il vino non imbottigliato viene destinato al mercato dello sfuso, mentre dall'altro lato si vuole realizzare un prodotto che sia fedele alle caratteristiche sia in termine di qualità che di immagine, richieste dai clienti. In questo modo si coinvolge indirettamente il consumatore finale nella catena del valore dell'azienda e quindi nel processo di realizzazione della bottiglia, effettuando una continua analisi in termini di gusti e tendenze del mercato di quel paese. Per la commercializzazione dei prodotti, la cantina si affida ai mediatori del vino, professionisti del settore che mettono in contatto l'azienda con i vari clienti, quindi si preferiscono i contatti diretti con aziende del paese che successivamente lo immettono sui diversi canali di vendita.

Una strategia applicata ormai da molti anni è quella della conoscenza diretta dei clienti, per cui accade spesso che clienti, mediatori e organi dell'azienda si incontrano insieme. A tale proposito dice il presidente "... bisogna che i clienti ti aiutino a realizzare il prodotto, bisogna conoscerli bene per capire l'evoluzione dei gusti e della moda del bere, dobbiamo assecondare le richieste sempre ed in ogni momento ..."<sup>157</sup>. Infatti accade molto spesso che il presidente partecipa personalmente agli incontri con aziende estere, insieme con i

---

<sup>156</sup> Parte dell'intervista al responsabile vendite bottiglie Giuseppe Errante del 20 ottobre 2013

<sup>157</sup> Parte dell'intervista al presidente della cantina Rag. Leonardo Taschetta del 26 giugno 2013

mediatori con l'obiettivo di mantenere un rapporto duraturo nel tempo e allo stesso modo per essere sempre informati sui cambiamenti delle preferenze dei clienti.

A titolo di esempio, i consumatori olandesi preferiscono il tappo a vite e la confezione di 6 bottiglie, mentre il mercato canadese preferisce la confezione da 12 bottiglie<sup>158</sup>.

Passando alle varie tipologie di vino imbottigliato, la cantina ha intrapreso una strategia di marketing che punta sulla conquista di consumatori che preferiscono un vino di media qualità ed economico quindi un buon rapporto qualità prezzo. In effetti tutte le bottiglie commercializzate nei mercati esteri sono rappresentate principalmente da vini IGT "Terre Siciliane" elencati nella seguente tabella:

VINI IGT "TERRE SICILIANE"			
ROSSI		BIANCHI	
<i>Autoctoni</i>	<i>Internazionali</i>	<i>Autoctoni</i>	<i>Internazionali</i>
Nero d'Avola	Syrah	Catarratto	Chardonnay
	Merlot	Grillo	Pinot Grigio
	Cabernet Sauvignon		

Tabella n. 2: Riepilogo dei vini in bottiglia commercializzati dalla Colomba Bianca<sup>159</sup>

Il mercato estero della Colomba Bianca del settore bottiglia è raggruppato principalmente nel nord-europeo, con la capolista Inghilterra seguita dalla Germania, Olanda e Norvegia. Altri mercati in cui è presente il vino della cantina sono il Canada, Stati Uniti, Russia, Nuova Zelanda e nel 2013 è sbarcato anche in Polonia e Giappone se pur con pochi numeri. I paesi del Nord Europa e dell'America sono mercati abbastanza consolidati racchiudendo circa il 75% del totale fatturato della Colomba Bianca, mentre gli altri paesi come il Giappone, Nuova Zelanda e la Polonia rappresentano nuovi mercati in cui si intravedono spiragli di crescita.

In Inghilterra il vino IGT "Terre Siciliane" è presente in ASDA e in Market&Spencer, due delle più grandi compagnie della GDO britannica. Invece in Olanda, il Kore Grillo IGT "Terre Siciliane" della cantina è stato insignito come miglior vino in base al rapporto qualità-prezzo nell'anno 2013.

<sup>158</sup> Parte dell'intervista al responsabile vendite bottiglie Giuseppe Errante del 20 ottobre 2013

<sup>159</sup> Fonte: elaborazione propria

“... una grande soddisfazione in merito alla qualità e immagine del vino della Colomba Bianca si è avuta in Olanda quando è arrivata la notizia che nel 2013 il Grillo IGT “Terre Siciliane” è stato valutato il miglior vino dell’anno ...”<sup>160</sup>

Di seguito viene illustrato il contrassegno e l’etichetta relativi al Kore Grillo insignito come miglior vino dell’anno 2013 in Olanda.



Figura 50: Contrassegno miglior vino dell’anno in Olanda<sup>161</sup>



Figura 51: Etichetta del Grillo esportato in Olanda nel 2013<sup>162</sup>

<sup>160</sup> Parte dell’intervista al responsabile vendite bottiglie Giuseppe Errante del 20 ottobre 2013

<sup>161</sup> Contrassegno attaccato nelle bottiglie esportate in Olanda nell’anno 2013

<sup>162</sup> Fonte: elaborazione propria

Altri prodotti di punta della cantina sono rappresentati dai vini “Gazzera” che prendono il nome da un antico Baglio, antica casa rurale situata nella contrada Gazzera a Mazara del Vallo, elementi caratterizzanti dei territori della Sicilia Occidentale.



Importanti riconoscimenti hanno avuto i vini KORE, dedicati alla dea greca dell'agricoltura Persefone o Kore, che in latino vuol dire prosperare ed emergere. Sono vini selezionati da particolari vigneti che esprimono al meglio le caratteristiche varietali e le sfumature del territorio.



### 6.4.2 Il vino sfuso

Il core business della cantina è rappresentato principalmente dalla produzione di vino sfuso, un segmento che comprende circa il 90% delle vendite della cantina. Anche in questo segmento la domanda, rappresentata per la maggior parte di grandi imprese vinicole, si fa sempre più esigente e articolata, con una ricerca di maggiore qualità e caratteristiche del vino che cambiano di anno in anno.

Come per la bottiglia, anche per lo sfuso, la cantina negli ultimi anni, ha ampliato il proprio portafoglio prodotti, per far fronte alle diverse esigenze che ogni anno caratterizzano il mercato. Ad esempio tra il 2011 e il 2012 la tendenza dei consumi si spostava verso vini con un minore grado alcolico (intorno ai 11° anziché 13°), una maggiore limpidezza e con qualità dei profumi indifferente.

Negli ultimi anni, la cooperativa ha attuato delle strategie di produzione orientate a:

- un ottimo rapporto qualità-prezzo su tutte le linee di prodotti, per poter attuare politiche di differenziazione dalla concorrenza;
- la diversificazione dei prodotti con la creazione di apposite linee;
- mantenimento e consolidamento dei clienti fedeli
- lo sviluppo delle vendite anche in ottica internazionale, coerentemente con il processo di progressiva globalizzazione del mercato del vino.

Nel settore dello sfuso sono tanti i prodotti offerti dalla cantina come bianco IGP, Rosso IGP, Rosato IGP Sicilia, vino Bianco D.O.P. IGP Terre, vini IGP pregiati, mosto muto. Inoltre sono in netta crescita le richieste del vino biologico, uno spicchio di mercato in cui la cantina, proprio negli ultimi anni, sta investendo per aumentare la quantità prodotta; infatti, dall'analisi dei bilanci, risulta un progressivo incremento delle vendite del vino biologico sia rosso che bianco<sup>163</sup>.

Dal prospetto delle vendite si evince che una buona fetta del fatturato (circa 70/75%) è composto dal vino bianco, Bianco IGP, vino rosso IGP pregiato e vino rosso. Invece le vendite di vino D.O.P. rappresentano valori percentuali ad una cifra o poco sotto (dal 0,5 all'1%), quindi la cantina segue delle strategie di produzione ben consolidate che mirano alla commercializzazione di prodotti di media qualità come gli IGT sia rossi che bianchi e una grande fetta è rappresentata dai vini da tavola (soprattutto bianco).

---

<sup>163</sup> Fonte: Bilancio d'esercizio 2011/2012, 2010/2011, 2009/2010 della Cantine Colomba Bianca".

<b>RIPARTIZIONE DELLE VENDITE IN %<sup>164</sup></b>				
<b>Prodotti</b>	<b>Anno 2011/12</b>	<b>Anno 2010/11</b>	<b>Anno 2009/10</b>	<b>Anno 2008/09</b>
Vino Bianco	29%	32%	33%	37%
Vino Rosso IGP Pregiato	22%	15%	20,5%	19,3%
Vino Bianco IGP	19%	17,5%	19,4%	13,4%
Vino Rosso	4,7%	5%	4,5%	2,5%
Vino Bianco Biologico	4,5%	4,5%	4%	0,5%
Mosto Concentrato Rettificato	3,9%	-	0,4%	0,9%
Vino Bianco IGP Pregiato	3%	4,1%	2,3%	4,7%
Vino Rosso Biologico	2,2%	3,2%	2,2%	0,8%
Vino Rosato IGP Sicilia	2%	1,3%	0,4%	0,04%
Vino Bianco D.O.P.	1,2%	0,9%	0,05%	0,3%
Altri	8,5%	16,5%	13,25%	20,56
Totale vendite	100%	100%	100%	100%
Totale vendite in euro	<b>20.548.872</b>	<b>19.160.918</b>	<b>15.052.090</b>	<b>19.352.404</b>

Tabella n. 3: percentuale dei prodotti rapportate al totale vendite<sup>165</sup><sup>164</sup> Fonte: Bilancio d'esercizio 2011/2012, 2010/2011, 2009/2010 della Cantine Colomba Bianca".<sup>165</sup> Fonte: elaborazione propria



## 6.5 Il sistema qualità secondo “Colomba Bianca”

La filosofia produttiva della cantina, basata fino agli anni 99/2000 sulla quantità e sulla produzione di massa lascia il posto alla ricerca della qualità, elemento indispensabile per essere competitivi e garantire una presenza costante sul mercato.

Il presidente Rag. Taschetta in un'intervista sostiene che “... è nella qualità delle produzioni che risiede oggi il segreto della competitività aziendale, e il miglioramento degli standard rappresenta la risposta più efficace ai mutamenti del Mercato ....”<sup>166</sup>. Sono stati proprio le varie fasi di crisi del settore, succedutosi verso la metà degli anni '90 e poi nei primi anni del 2000, che hanno innescato una serie di cambiamenti nelle varie strategie di produzione della cantina, con l'abbandono della visione delle grandi produzioni di massa e il conseguente passaggio ad un concetto ben chiaro e condiviso da tutto il CdA e in larga maggioranza anche dai soci: **la qualità**. Da sottolineare che mentre ancora nella compagine sociale qualche agricoltore continuava la sua azione con obiettivi di breve periodo e di grande quantità, dall'altra parte sotto le continue sollecitazioni del presidente e del CdA intorno agli anni 2001/2002 si inizia un percorso di crescita e di sviluppo orientato anche al concetto della qualità, coinvolgendo tutti gli operatori della catena di produzione che va dall'agricoltore, alla cantina e al settore della commercializzazione dei prodotti. A tale proposito sempre durante una delle interviste, il presidente della cantina rinforza la sua tesi con le seguenti parole: “... la qualità si fa sulla vite, minore produzione e maggiore qualità sono elementi fondamentali che portano un maggior valore aggiunto e la qualità è presente anche nei vini da tavola e negli IGP, non occorre produrre solo il D.O.P. per parlare di qualità...”<sup>167</sup>.

Allora si comprende a pieno che l'orientamento alla qualità non va ricercata esclusivamente nei prodotti, ma è un processo che parte dalla vite, segue le varie fasi di lavorazione delle uve e si concretizza nella distribuzione dei prodotti sul mercato di destinazione.

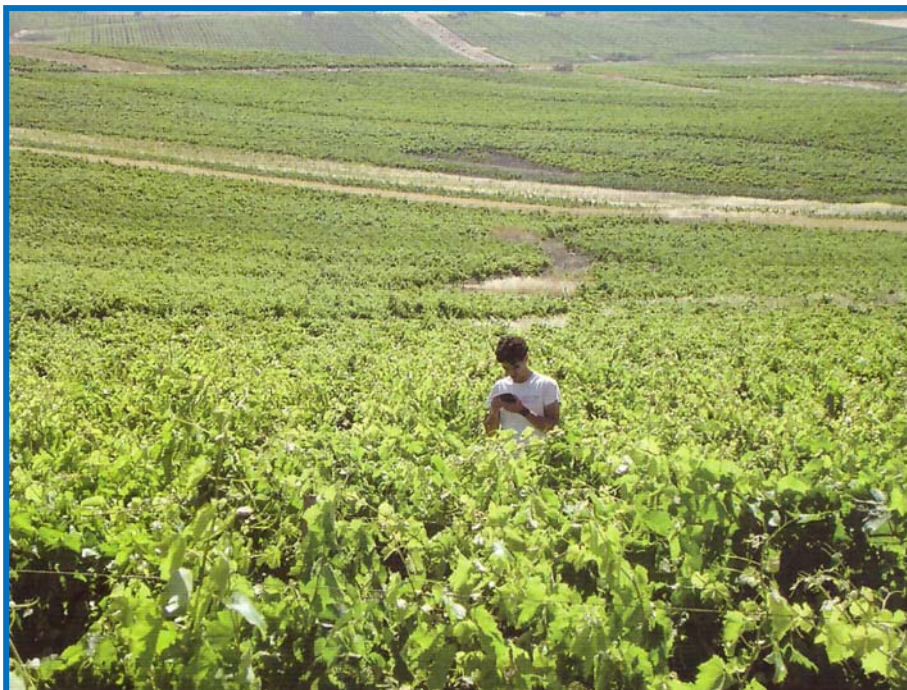
Per quanto riguarda il vigneto, la cantina ha attivato numerose attività che permettono di accompagnare, istruire e monitorare tutte le varie fasi della lavorazione degli agricoltori che partono dalla potatura per arrivare alla raccolta delle uve.

---

<sup>166</sup> Parte dell'intervista al presidente della cantina Rag. Leonardo Taschetta giorno 26 giugno 2013

<sup>167</sup> Parte dell'intervista al presidente della cantina Rag. Leonardo Taschetta giorno 26 giugno 2013





**Figura 52: Rilievi GPS nei vigneti – Esperto Agronomo della “Cantine Colomba Bianca”<sup>168</sup>**



**Figura 53: Raccolta campioni Uve per i controlli qualitativi pre-raccolta<sup>169</sup>**

---

<sup>168</sup> Pulizzi A., De Vita M., Filippi M., (2013); *Le uve raccontano: annata 2012 in provincia di Trapani*; Cantine Colomba Bianca, IRVOS, Ass. Agricoltura e Foreste Regione Sicilia; Palermo

<sup>169</sup> Pulizzi A., De Vita M., Filippi M., (2013); *Le uve raccontano: annata 2012 in provincia di Trapani*; Cantine Colomba Bianca, IRVOS, Ass. Agricoltura e Foreste Regione Sicilia; Palermo

Una delle principali attività poste in essere, avendo come obiettivo lo studio delle potenzialità del territorio attraverso *innovativi metodi di monitoraggio*, è stata quella dell'installazione di 6 stazioni di controllo metereologico dei campi della rete della Cantina Colomba Bianca, in collaborazione con l'IRVOS e l'Assessorato Agricoltura e Foreste Regionale, uno strumento di analisi che, ripetuto negli anni, diventa un quaderno tecnico per ottimizzare il lavoro nei vigneti e arrivare a risultati qualitativi diffusi e apprezzabili.

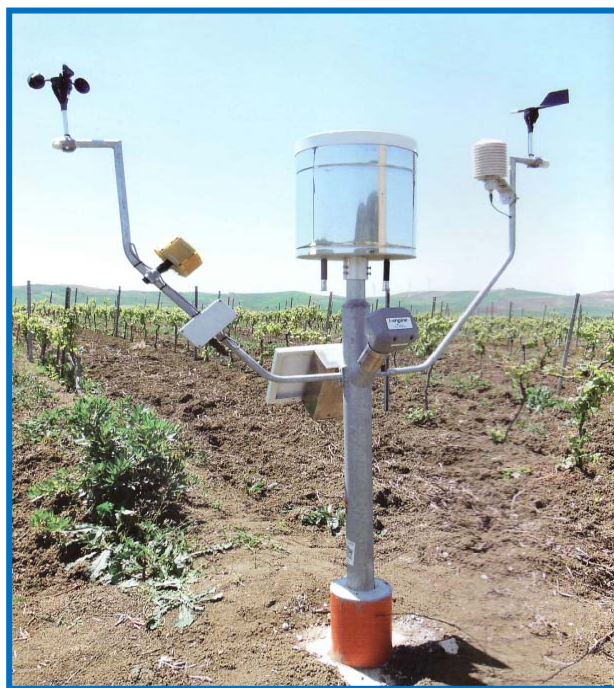


Figura 54: Una delle 6 Stazione meteo della cantina Colomba Bianca<sup>170</sup>

L'installazione di queste stazioni insieme ad una mappatura cartografica del tipo GPS, hanno permesso di associare un'infinità di informazioni rilevati sui vigneti in una specifica entità geografica, come l'analisi meteo climatica, delle precipitazioni delle temperature e dell'evapotraspirazione<sup>171</sup>, oltre alle informazioni inserite nel GPS palmare che riportano dati circa l'identità del vigneto, presenza delle malattie, l'intensità delle malattie, e la fenologia delle piante. In questo modo si riesce a conoscere bene il campo di coltivazione per prevenire le diverse patologie che possono danneggiare il raccolto e agire di conseguenza con interventi mirati durante tutte le fasi fenologiche (germogliamento, fioritura, invaiatura e maturazione).

---

<sup>170</sup> Pulizzi A., De Vita M., Filippi M., (2013); *Le uve raccontano: annata 2012 in provincia di Trapani*; Cantine Colomba Bianca, IRVOS, Ass. Agricoltura e Foreste Regione Sicilia; Palermo

<sup>171</sup> Consiste nella quantità d'acqua (riferita all'unità di tempo) che dal terreno passa nell'aria allo stato di vapore per effetto congiunto della traspirazione, attraverso le piante, e dell'evaporazione, direttamente dal terreno.



Tutto ciò, costituisce la base per una corretta gestione del “sistema vigneto”, a partire dalle fasi di progettazione ed impianto dello stesso fino alla scelta delle più idonee pratiche colturali, il tutto sulla base di ben precisi obiettivi enologici, che tengano conto delle esigenze del mercato.

Altro passo in avanti nella direzione della qualità, risulta essere l’avvio del “*progetto qualità*”<sup>172</sup>, avviato nella raccolta del 2007, tutt’oggi viene considerato un elemento fondamentale per conseguire il duplice obiettivo. quello della redditività dei viticoltori e allo stesso tempo quello della qualità dei prodotti ottenuti, nel pieno rispetto dell’ambiente.

Il progetto prevede la realizzazione di prodotti di alta qualità a partire dal viticoltore che deve seguire un manuale messo a disposizione dai tecnici della cantina, che effettuano dei regolari controlli sul campo durante tutto l’anno; un manuale che fornisce informazioni sul territorio, informazioni di carattere tecnico che riguardano tutte le effettive operazioni agronomiche da seguire, assieme a dei disciplinari di produzione che gli stessi agricoltori devono rispettare (ad esempio il regolamento vendemmia). Di contro i viticoltori più “bravi” ed efficienti che riescono a conferire in cantina uve di qualità che rispettino tutti i parametri preventivati dai tecnici, vengono ricompensati con una maggiorazione di prezzo dell’uva. A titolo di esempio nel 2011 e 2012 le uve conferite con il progetto qualità venivano pagate circa 8€/q.le in più rispetto alle uve che non rientravano nel progetto.

Secondo il management della cantina, la qualità è un concetto appartenente anche ai vari processi produttivi e quindi si parla di “*qualità in cantina*”<sup>173</sup>. Questo è un aspetto molto importante per la cooperativa, un percorso portato avanti dal presidente Rag. Taschetta e dal CdA della cantina, a cui hanno creduto e credono ancora, per un’ulteriore crescita in termini di mercato e di immagine internazionale. In questa direzione l’azienda oltre ad investire molto su nuovi macchinari altamente tecnologici per la lavorazione delle uve come le pigiatrici pneumatiche, deraspatrici, vinificatori a freddo, incentiva anche la raccolta e il conferimento dell’*uva in cassetta*.

Da un lato, questo metodo di conferimento consente di non alterare la qualità delle uve che arrivano in cantina e dall’altro lato aumentano la redditività dell’agricoltore; infatti per il

---

<sup>172</sup> Fonte: *Linee guida per una vitivinicoltura di qualità* (anno 2006); Regione Sicilia Assessorato Agricoltura e Foreste in collaborazione con Cantine Colomba Bianca.

<sup>173</sup> Parte dell’intervista al presidente della cantina Rag. Leonardo Taschetta del 26 giugno 2013

conferimento delle uve in cassetta il prezzo aumenta di 6€q.le rispetto al normale conferimento<sup>174</sup>.

La qualità in cantina è rappresentata anche dai numerosi risultati positivi ottenuti sui mercati esteri per la vendita dei prodotti, soprattutto sui mercati del Nord Europa e in modo occasionale nei mercati emergenti come il Giappone e la Polonia. Una crescita delle quote di mercato sia per lo sfuso che per il vino in bottiglia, è la testimonianza delle strategie adottate dalla cantina per immettere su tutti i mercati vini eccellenti e di grande qualità che hanno dato maggiore notorietà e visibilità al marchio della cantina. Da sottolineare che dal 2008 in poi la “Colomba Bianca” partecipa a concorsi enologici internazionali di rilevante importanza come l’International Wine Challenge<sup>175</sup> e il Decanter World Wine Awards<sup>176</sup> di Londra, conquistando vari premi e medaglie che rappresentano per il consumatore un validissimo sigillo di qualità, giustificando un prezzo finale più alto, accrescendo anche la credibilità dell’etichetta vinicola nei confronti degli operatori del settore.



Figura 55: Premi del concorso International Wine Challenge<sup>177</sup>

---

<sup>174</sup> Fonte: *Regolamento vendemmia anno 2012* – cantina Colomba Bianca.

<sup>175</sup> I loghi delle medaglie di International Wine Challenge sono di 6 livelli: “trophy” l’eccellenza, “gold” di colore oro, “silver” di colore argento, “bronze” di colore bronzo, “comended” di colore blu e “great value” di colore rosso.

<sup>176</sup> I loghi delle medaglie di Decanter World Wine Awards sono di 6 livelli: “International trophy”, “Regional trophy”, “Gold medal” di colore oro, “Silver medal” di colore argento, “Bronze medal” di colore bronzo, “comended wines”.

<sup>177</sup> Fonte: sito web della cantina “Colomba Bianca”; [www.cantinecolombabianca.it](http://www.cantinecolombabianca.it)



Figura 56: Premi del concorso Decanter World Wine Awards<sup>178</sup>

“... la qualità esce dalle esigenze dei mercati, quindi bisogna conoscere bene il cliente per realizzare dei prodotti su misura ...”<sup>179</sup>, riferisce il presidente rag. Taschetta, in una delle interviste, puntando molto sulla relazione con i clienti ritenuta fondamentale per avere sempre in ogni luogo ed ogni istante dei mercati su cui collocare i propri prodotti.

Mentre negli anni passati prima si realizzavano i prodotti e poi si cercava il mercato di sbocco, oggi la cantina attua dei processi inversi, producendo il prodotto richiesto dal mercato, seguendo i gusti e le culture dei consumatori finali. Per questo motivo, la cantina nelle sue strategie di marketing cerca di far partecipare attivamente i clienti attraverso incontri sul territorio, partecipazioni a fiere, convegni, seminari per “coltivare” e mantenere più a lungo possibile le relazioni con i clienti. A testimonianza di ciò, il presidente in prima persona partecipa spesso agli incontri in Italia ed all'estero con i mediatori e i clienti, per avere il massimo delle informazioni del cliente, conoscere i gusti e l'evoluzione dei mercati, per essere pronti a soddisfare in tempo le aspettative e le nuove esigenze del mercato.

<sup>178</sup> Fonte: sito web della cantina “Colomba Bianca”; [www.cantinecolombabianca.it](http://www.cantinecolombabianca.it)

<sup>179</sup> Parte dell'intervista al presidente della cantina Rag. Leonardo Taschetta del 26 giugno 2013

Il concetto di qualità secondo la cantina, viene esteso anche alle varie certificazioni che detiene nel rispetto delle disposizioni in materia di ambiente e di igiene nel posto di lavoro come risulta dal piano aziendale di autocontrollo dell'igiene e della rintracciabilità dei prodotti in conformità alle norme. La cantina negli anni ha implementando un sistema di qualità conforme alle norme ISO 9000, segue una politica aziendale volta al rispetto dell'ambiente e al risparmio energetico e quindi certificata ISO 14001; inoltre in c'è una continua e costante analisi di processo di produzione certificate attraverso il sistema qualità e sicurezza agroalimentare BRC e IFS<sup>180</sup>.

Sostanzialmente, l'evoluzione dei mercati ed in particolare dei consumatori, ci porta alla conclusione che il concetto di qualità non si riferisce solo alle caratteristiche intrinseche dei prodotti, ma si esplica anche nella denominazione di origine, nella indicazione geografica, nel vitigno, nella confezione, nella marca, nei processi aziendali, nelle risorse umane, che associano l'impresa produttrice al contesto territoriale e soprattutto agli agricoltori di riferimento. Una nuova "*concezione di fare il vino*" a cui la cantina con tutto lo staff cerca ogni giorno di diffondere in tutti i vari livelli organizzativi, al fine di riuscire ad essere sempre competitivi, valorizzando i prodotti e soprattutto i viticoltori.

---

<sup>180</sup> BRC è lo standard globale per i retailer, mentre IFS è uno standard internazionale per la verifica dei rivenditori al dettaglio e all'ingrosso di prodotti alimentari di marca. I requisiti imposti da questi standard fanno riferimento ai sistemi di gestione qualità, alla metodologia HACCP e al Factory Environmental Standard.

## **6.6 Il sistema delle idee ed l'OSF della cantina**

Il sistema aziendale delle idee che caratterizzava la cantina sociale “Colomba Bianca” nel periodo che va dalla nascita fino agli anni 2000/2001 è composto principalmente da un insieme di idee e operazioni molto elementari, semplici e conformi alla cultura imprenditoriale di quel periodo; infatti, l'obiettivo principale era quello di far cooperare alcuni agricoltori nel conferimento delle proprie uve per poi, secondo le condizioni di mercato, trovare i canali di sbocco e cercare una remunerazione adeguata. I ricavi che la cooperativa otteneva dalle vendite dei prodotti, serviva in prima istanza per coprire tutti i costi di gestione e successivamente (la parte rimanente) per remunerare i soci conferitori.

Il sistema umano che alimentava il sistema delle idee era caratterizzato da persone con una scarsa cultura aziendale, spesso con una formazione poco attinente con il settore, con pochi e chiari obiettivi di breve periodo: produrre il più possibile e poi cercare le strategie per vendere i prodotti, anche facendo ricorso alla distillazione. Anzi l'accesso alla distillazione era considerato per la “Colomba Bianca” una fonte di finanziamento fondamentale, una strategia che ogni anno permetteva all'azienda di recuperare risorse finanziarie senza investire in qualità ed innovazione (ricavi di facile accesso).

Il CdA era costituito da alcuni soci di “maggioranza”, cioè in base alla quantità di proprietà dei vigneti, da qualche ragioniere e da qualche politico di turno; un CdA che non era abituato ad effettuare delle programmazioni future, e senza un orientamento al concetto di qualità. Inoltre spesso erano molto appetibili le varie forme di finanziamento che la regione Sicilia e la Comunità Europea mettevano a disposizione per sostenere le varie cantine in periodi di crisi. Quindi nelle idee e nelle azioni degli amministratori non si riscontravano concetti di innovazione tecnologica, di qualità, di orientamento al marketing.

L'evolutive del sistema delle idee della cantina inizia verso la fine degli anni '90 con la scesa in campo di una nuova leadership aziendale, infatti si preferisce un cambiamento radicale nell'amministrazione dell'azienda. La spinta del nuovo presidente Rag. Taschetta insediatosi nel 1987 come sindaco ed eletto presidente della cantina nel 1997, insieme al nuovo CdA è stata orientata a creare una nuova leadership aziendale, rappresentata da uomini di grande apertura politico-sociale, con una solida mentalità imprenditoriale e con competenze settoriali diverse.

L'analisi delle diverse strategie adottate dalla "Colomba Bianca" dal momento in cui si decide di dare un nuovo volto all'azienda (anni 2001/2002) fino ai nostri giorni, permette di evidenziare un nuovo Orientamento Strategico di Fondo della cantina. Mentre prima del cambiamento l'OSF era concentrato principalmente su obiettivi di sopravvivenza e quindi di breve periodo, senza conoscere bene il business in cui voler competere e magari senza nessuna programmazione strategiche alla base dell'attività, oggi si può considerare un nuovo schema di OSF della cooperativa.

Il nuovo OSF della cantina, prima di tutto si prefigge degli obiettivi di lungo periodo, ponendo attenzione agli interessi di tutti gli stakeholders che gravitano attorno l'azienda, dai clienti allo Stato, dalle banche ai fornitori, dai dipendenti alla collettività e soprattutto ai soci conferitori, i quali rappresentano la principale risorsa per l'intera cooperativa.

Inoltre attraverso un'attenta analisi del settore in cui opera l'azienda è riuscita ad avere chiaro quali sono i diversi business in cui competere oggi e in futuro, concretizzandosi in una formula imprenditoriale che definisce in maniera dettagliata il sistema di prodotto, il mercato di riferimento e la struttura aziendale.

Un altro elemento fondamentale che si riscontra nel nuovo OSF dell'azienda riguarda la scelta dei valori che l'impresa ha deciso di seguire nella conduzione della sua attività, valori orientati al rispetto dell'ambiente, alla sicurezza dei propri dipendenti, alla diffusione della cultura del vino e della qualità, all'innovazione e soprattutto alla valorizzazione dei propri soci e dei loro vigneti.

Di seguito una tabella riepilogativa dell'ipotetico Orientamento Strategico di Fondo della cooperativa prima del cambiamento e l'attuale Orientamento Strategico di Fondo che rappresenta l'azienda "Cantine Colomba Bianca" successivamente ai vari processi innovativi che si sono avviati dal 2001/02 ad oggi.



<b>CANTINE COLOMBA BIANCA</b>	
<b>Vecchio OSF</b>	<b>Nuovo OSF</b>
Orientamento breve periodo	Orientamento lungo periodo
Produrre grande quantità	Produrre qualità
-----	Orientamento all'innovazione
Tutelare interessi di pochi	Tutelare interessi di tutti gli stakeholders
-----	Rispetto dell'ambiente
-----	Orientamento al marketing
-----	Orientamento alla crescita e sviluppo
-----	Stimolare lo sviluppo economico e sociale dei territori
-----	Creare valore per l'azienda e per i soci
-----	Diffondere la cultura del vino nel territorio circostante

**Tabella n. 4 : vecchi e nuovo OSF della “Colomba Bianca”<sup>181</sup>**

---

<sup>181</sup> Fonte: elaborazione propria

## 6.7 Il sistema della produzione della “Colomba Bianca”

Il sistema produttivo della cantina ha subito nell’arco della sua vita diverse modifiche e proprio nei primi anni del 2000, e precisamente a partire dal 2001/2002, la ristrutturazione dell’intero complesso è stato caratterizzato da un insieme di scelte strategiche orientati a pochi ma chiari obiettivi di lungo periodo:

- a) crescita dimensionale e strutturale
- b) politica di contenimento dei costi di gestione
- c) innovazione tecnologica
- d) qualità

Analizzando *l’aspetto dimensionale*, la cooperativa che operava e continua ad operare in provincia di Trapani, la prima provincia in d’Italia per superficie vitata e con una straordinaria vocazione vitivinicola, si è accorta che rappresentava una piccola realtà dedita principalmente alla produzione di mosto e vino sfuso ( di cui una grande quantità era destinata alla distillazione), con limitate capacità di crescita e scarse possibilità di conquistare nuove quote di mercato. Ecco che il nuovo assetto imprenditoriale ha intrapreso una strategia di crescita con l’obiettivo principale di assumere dimensioni operative, produttive e organizzative più ampie per poter affrontare in modo efficace non soltanto il mercato nazionale, ma anche quello europeo e mondiale.

Infatti come accennato nella storia della cantina, le politiche di crescita si sono susseguite in pochi decenni e, attraverso le varie strategie di acquisizione e incorporazione di diversi stabilimenti, hanno permesso un aumento strutturale e dimensionale della cooperativa. Oggi la cantina conta ben 5 stabilimenti dislocati nella parte meridionale della provincia, riuscendo a coprire la maggior parte delle zone geografiche interne (zone collinari), caratterizzate da vigneti pregiati e con proprietà di alta qualità, zone dove è possibile coniugare standard qualitativi di eccellenza con volumi elevati di produzione. Inoltre, tale strategia ha permesso di allargare il territorio geografico a monte della filiera e “ridurre” i danni derivanti dalle avversità meteorologiche (compensando così la variabilità climatica).

Il numero dei soci ha superato quota 2.300 che ha assegnato il primato in Sicilia per n. di soci, davanti la cantina “Settesoli”. La tabella seguente, analizza l’evoluzione del capitale sociale e del numero di soci avvenuta nel periodo che va dal 1999 ad oggi; i dati mettono in

evidenza e dimostrano i risultati ottenuti dalle strategie di crescita dimensionale e strutturale messe in atto dal management della cantina;

Anno	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2006	2004	2000	1999
N. soci	2.243	2.307	2.150	2.013	2.163	1.628	1.591	1.536	944	923
Capitale Sociale	4,08 ml	3,81 ml	3,68 ml	3,11 ml	3 ml	2,3 ml	2,1 ml	1,7ml	700 mila €	550 mila €
n. azioni	156.997	146.590	141.743	119.739	116.664	91.375	83.666	65.401	28.505	22.586

Tabella n. 5 : Evoluzione del numero di soci, del numero di azioni e del capitale sociale della cooperativa<sup>182</sup>

Le grandi dimensioni e il gruppo che si distribuisce geograficamente su 5 stabilimenti ha fatto lievitare in maniera considerevole i quintali delle uve conferite dai soci, passando da 280 mila quintali del 1999 ai 506,7 mila quintali nel 2012, con un nuovo record nell'ultima vendemmia (2013) di 743.000 quintali di uva conferita. Anche se negli anni 2002, 2007 e 2011 si assistono a delle cadute, dovute principalmente a fattori meteorologici e all'abbandono dei vigneti, in linea di massima il trend delle uve conferite è positivo.

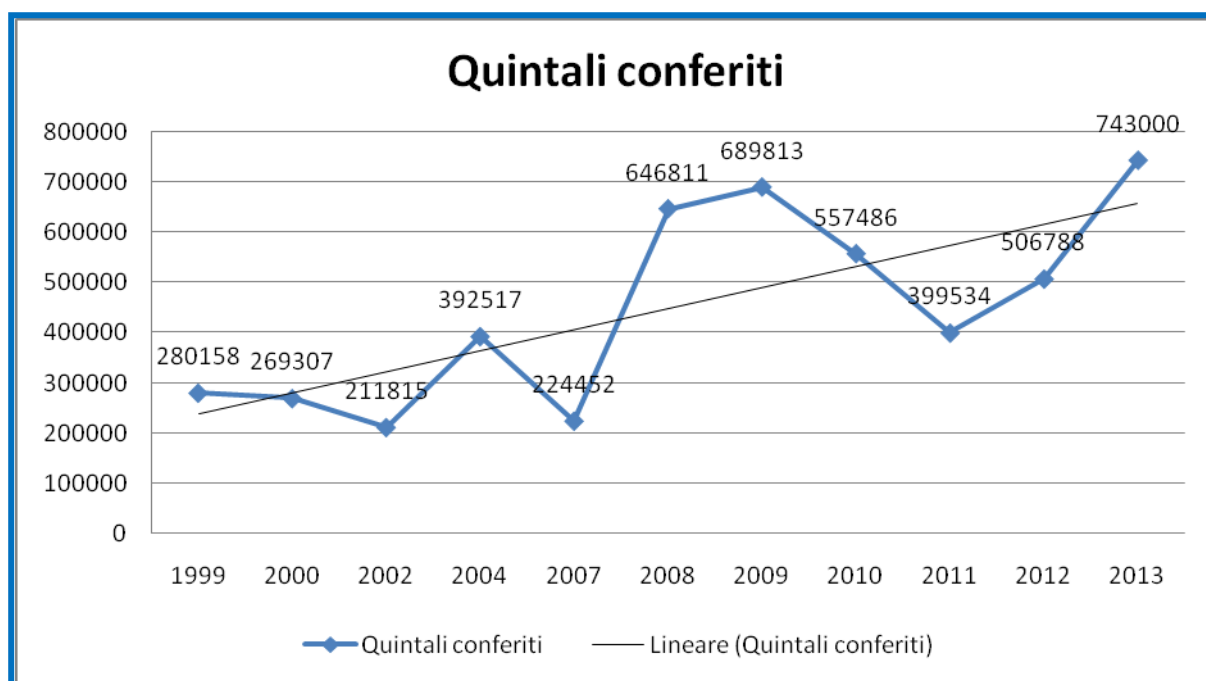


Grafico n. 1 : Trend della quantità di uva conferita nei vari anni<sup>183</sup>

<sup>182</sup> Fonte: elaborazione propria su dati di bilanci dal 1999 al 2013

<sup>183</sup> Fonte: elaborazione propria su dati di bilanci dal 1999 al 2012

\* Lo stabilimento "Vitese" è in affitto nel 1999

Quindi uno dei principali obiettivi della crescita dimensionale è stato quello di garantirsi quantitativamente la risorsa “vino o uva” e riuscire a convogliare nella cooperativi più soci possibili e provenienti da diverse zone della provincia, in modo tale da permettere la raccolta di diverse tipologie di uva, con caratteristiche diversificate in base alla posizione dei vigneti. Con ciò, la cantina ha intrapreso un duplice percorso di sviluppo, il primo orientato ad attuare politiche di gamma di vini, offrendo un portafoglio prodotti più ampio, il secondo è rappresentato dalla qualità dei vini stessi, elementi fondamentali per la conquista di nuovi mercati.

Un altro percorso fondamentale che la cantina ha intrapreso è stato quello dell'*innovazione*: “... una maggiore dimensione della cooperativa significa più soci, una maggiore quota di capitale, maggiore fatturato e quindi maggiori risorse da investire per l'innovazione ...”<sup>184</sup>

Il processo di innovazione iniziato dalla cantina intorno agli anni '01/'02, include una serie di investimenti che riguardano sia l'innovazione tecnologica degli impianti utilizzati nei vari processi produttivi, sia l'innovazione nei vigneti attraverso metodi di controllo e di conduzione delle varie fasi di coltivazioni delle uve.

Subito dopo l'acquisizione dell'enopolio della Cantina “Vitese”, si inizia un processo di ammodernamento dell'impiantistica dello stabilimento, facendolo diventare un centro di ammasso e lavorazione delle uve altamente innovativo. Successivamente con l'obiettivo di essere più competitivi e offrire sul mercati una gamma più ampia di prodotti in grado di soddisfare le nuove esigenze del mercato, si da via ad un percorso di modernizzazione degli impianti, attuando in tutti gli stabilimenti investimenti per l'acquisto di impianti frigoriferi, presse pneumatiche, nuovi vinificatori, filtri rotativi e tutte le macchine enologiche occorrenti per essere al passo con la tecnologia e con il mercato.

Per quanto riguarda l'innovazione in vigneto, la Cantina Colomba Bianca ha deciso di promuovere il progresso tecnico ed economico dell'agricoltore locale, in ogni suo aspetto ed attività, attraverso innovativi metodi di monitoraggio sia del territorio sia dei vigneti, con l'obiettivo di un continuo miglioramento di tutte le fasi della produzione, valorizzando il territorio e adeguando la produzione alle richieste del mercato.

Grazie alla collaborazione di esperti agronomi e enologi come M. Filippi, A. Pulizzi, M. De Vita, la cantina ha realizzato mappatura delle aziende viticole della “Colomba Bianca” con

---

<sup>184</sup> Parte dell'intervista al presidente della cantina Rag. Leonardo Taschetta giorno 26 giugno 2013

l'obiettivo di conoscere il territorio produttivo. Inoltre nel processo innovativo sul campo è stata applicata la cartografia, l'utilizzo di sistemi informatici geografici del tipo GPS, software dedicati a carte digitali che hanno permesso di associare un'infinità di informazioni rilevanti sui vigneti in una specifica entità geografica.

A tale proposito nel gennaio 2013 la Cantina Colomba Bianca con la collaborazione dell'IRVOS (Istituto Regionale Vini e Oli di Sicilia), Uva Sapiens, e Assessorato Regionale Risorse Agricole ed Alimentari, ha pubblicato e diffuso ai soci e ai vari addetti del settore un libretto dal titolo "Le Uve Raccontano – Annata 2012 in Provincia di Trapani", in cui vengono raccolte tutte le informazioni inerenti i vari vigneti della cantina, il clima, le precipitazioni, la temperatura, la presenza e l'intensità delle malattie verificatesi nell'anno, la situazione fitopatologica delle piante (oidio, peronospora, tignoletta) e dati qualitativi e quantitativi delle uve in campo.



**Figura 57: Opuscolo pubblicato nel gennaio 2013<sup>185</sup>**

---

<sup>185</sup> Fonte Elaborazione Propria

### **6.7.1 La Resource-Based View (RBV) della cantina**

Dopo un attenta analisi del complesso aziendale “Colomba Bianca” è stato possibile individuare, secondo l’approccio Resource-Based-View, un insieme di risorse e competenze che insieme alle routine organizzative e gestionale hanno reso l’impresa protagonista nell’arena competitiva del mercato. Il vantaggio acquisito e la crescita scaturisce principalmente dalle capacità innovative possedute dall’impresa e la sua abilità nel gestirle e rinnovarle.

Per quanto riguarda le *risorse tangibili* della cantina si fa riferimento prima di tutto alle *linee di produzione tecnologicamente innovative* e con grande capacità di immagazzinamento del vino, fattore fondamentale che colloca la “Colomba Bianca” ad essere la struttura più grande della provincia e dell’intera regione Sicilia con la sua capacità di ammasso di circa 740.000 quintali di uve di qualsiasi tipologia, vendite per un milione e mezzo di bottiglie nel 2013.

La cooperativa una struttura di grande dimensione con la possibilità di ottenere una vasta gamma di prodotti, un processo di lavorazione delle uve innovativo e veloce, il che consente alla cantina di essere un’azienda versatile e pronta a rispondere alle svariate esigenze di un mercato in continua evoluzione.

Altra risorsa tangibile e di particolar pregio è rappresentata dai *vigneti dei soci* che compongono la cooperativa sociale. I vigneti da cui si raccolgono le uve conferite e lavorate dalla cantina, rappresentano una risorsa distintiva, principalmente per la posizione geografica e le caratteristiche climatiche delle zone di riferimento. Basti pensare che i vigneti ricadono per gran parte nella provincia di Trapani e per alcune zone si sconfinano nella provincia di Palermo ed Agrigento, zone con una forte vocazione viticola e con una posizione geografica invidiata da molte imprese del settore. Inoltre il gruppo dei tecnici della cantina sono stati “bravi” a valorizzare questa risorsa rendendola unica e con una forte valenza concorrenziale. Possiamo dire che il gruppo è riuscito a creare un modello di viticoltura etica che garantisce prodotti sempre migliori, ottenuti nel rispetto del lavoro dell’uomo e del territorio.

Si può considerare un’ulteriore risorsa tangibile il sistema di monitoraggio e valutazione dello stato di salute dei vigneti che la cantina Colomba Bianca ha ideato insieme ad alcuni

enti di ricerca e all'Istituto della Vite e del Vino della regione Sicilia per seguire le varie fasi di lavorazione dei vigneti.

Le risorse intangibili della cantina sono rappresentate principalmente da una *cultura aziendale* “sottile” ma che si sta diffondendo in tutti i vari rami della cooperativa, raggiungendo anche gran parte dei soci conferitori. Una cultura aziendale fondata principalmente sulla valorizzazione della produzione, dei viticoltori e del territorio, operare con un modello di viticoltura sostenibile dal punto di vista ambientale, innovare le tecniche di produzione per garantire ai propri vini diffusione e notorietà su tutti i mercati.

Infine sempre secondo l'approccio RBV, l'impresa ha delle risorse umane di particolare valore, dotate di una cultura imprenditoriale diffusa come il presidente Rag. Taschetta Leonardo, con un livello di conoscenze e professionalità sempre in continua crescita grazie. Da non sottovalutare l'importanza delle nuove figure professionali, come esperti agronomi ed enologi provenienti da altre realtà imprenditoriali del nord, con una visione diffusa, una maggiore imprenditorialità e uno spiccato senso di appartenenza all'organizzazione.

## 6.8 La cooperativa vinicola ed il principio della mutualità

Ai fini dell'analisi economico-finanziaria sui bilanci della cooperativa, è opportuno fare una premessa: occorre distinguere l'analisi di bilancio delle cooperative rispetto ai classici metodi di analisi dei bilanci riferite alle imprese orientate al profitto. Infatti, l'impresa oggetto di analisi è una cooperativa sociale e per quanto tale ha una finalità mutualistica che generalmente si traduce in un maggiore soddisfacimento dei propri soci, a differenza delle imprese capitalistiche che hanno come obiettivo principale il profitto.

L'impresa cooperativa, per sua natura, è infatti un'azienda *mutual oriented*, forma imprenditoriale volta a garantire benefici diretti a soddisfare bisogni di particolari categorie di soggetti che potrebbero essere anche diversi dai soci o comunque a dare forme di remunerazione che non costituiscono nel "dividendo".

L'impresa cooperativa, infatti, nasce con l'obiettivo di creare un beneficio cooperativo, definito anche beneficio mutualistico, ossia l'insieme di vantaggi assunti dal socio apportatore. Si evince che *la mutualità* è il principio cardine dell'attività cooperativa che si sostanzia nello scambio mutualistico inteso quale meccanismo tramite il quale la cooperativa nasce e si sviluppa in relazione agli apporti dei soci e cerca di attuare la massimizzazione della valorizzazione degli apporti stessi<sup>186</sup>. Si tratta di un'attività economica diretta a fornire beni e servizi ai soci con la minor spesa possibile e senza intenti speculativi<sup>187</sup>.

Sempre l'art. 2512 del codice civile identifica, inoltre, diverse tipologie di scambio, definendo per ciascuna una specifica condizione di prevalenza; in particolare sono considerate cooperative a mutualità prevalente quelle che:

- a) svolgono la loro attività prevalentemente in favore dei soci, consumatori o utenti di beni e servizi, denominate cooperative di consumo, dove lo scopo mutualistico si traduce nella possibilità di acquistare beni e servizi a prezzi tendenzialmente inferiori a quelli di mercato;
- b) si avvalgono prevalentemente, nello svolgimento della loro attività, delle prestazioni lavorative dei soci, le cosiddette *cooperative di lavoro* dove ai soci lavoratori sono offerte delle occasioni di lavoro;

---

<sup>186</sup> Art. 2512 del c.c.

<sup>187</sup> Maticena A. (2006), *Accountability e social reporting nelle cooperative mutualistiche*, in RIVISTA DELLA COOPERAZIONE, n. 2.



- c) si avvalgono prevalentemente, nello svolgimento della loro attività, del conferimento di beni e servizi da parte dei soci, le così chiamate *cooperative di produzione*, dove i soci, artigiani o piccoli imprenditori conferiscono il prodotto della loro attività alla cooperativa.

In sostanza è considerata attività mutualistica quella che si realizza, nei rapporti tra soci e cooperativa, attraverso l'eliminazione di intermediari capitalistici nei processi di produzione, di scambio e di lavoro; attività questa volta a massimizzare il vantaggio cooperativo dei soci (beneficio cooperativo, giuridicamente noto in Italia come ristorno<sup>188</sup>) e non a valorizzare un capitale finanziario<sup>189</sup>.

Quindi per "comportamento mutualistico" non si intende assenza di intento speculativo ma finalizzazione di quest'ultimo, se presente, allo sviluppo dello scopo mutualistico prima e poi solidaristico. Quindi il socio cooperatore, nel rispetto del principio mutualistico, non mira alla massimizzazione del profitto individuale ma lo sottomette ad una utilità collettiva garantendo, con l'accantonamento degli utili a riserva indisponibile e con la formazione di un patrimonio collettivo la continuità della vita dell'impresa.

La "Colomba Bianca", l'azienda oggetto di studio, è una cooperativa agricola che si occupa principalmente della trasformazione del prodotto agricolo conferito dai soci (l'uva) perseguendo la valorizzazione del conferimento al socio ad un prezzo maggiormente remunerativo rispetto a quello che esso riuscirebbe ad ottenere sul mercato, quindi è inquadrata, sotto l'aspetto mutualistico, nella categoria di cooperative di produzione.

La cooperativa vinicola, al pari di qualsiasi altra impresa agricola, presenta un grado di rischio più elevato rispetto ad altre realtà produttive, in relazione al contesto ambientale esterno difficilmente "domabile" da parte dell'uomo; è inoltre legata a condizioni sociali, dei piccoli proprietari terrieri e della tradizione della proprietà della terra che determinano particolari forme di gestione e conduzione generando un grado di elevata specializzazione difficilmente ritrovabile in altre realtà.

Come accade per la "Colomba Bianca", accanto all'attività principale di trasformazione spesso si attua, all'interno delle cooperative, anche quella di imbottigliamento,

---

<sup>188</sup> Il ristorno è la modalità tipica di remunerazione dell'apporto sociale; esso individua, si potrebbe dire, il "dividendo mutualistico". Esso rappresenta, nelle cooperative di lavoro, una integrazione retributiva; nelle cooperative in cui soci apportano beni o servizi una integrazione del valore del conferito ed in quelle di consumo una riduzione forfetaria del prezzo di acquisto dei beni.

<sup>189</sup> A. Maticena, (2006), *L'alterità cooperativa: dalla mutualità alla socialità. Verso quale accountability?*, FrancoAngeli, MILANO.

conservazione e l'attività commerciale (di vendita diretta e indiretta del vino sfuso e in bottiglia), elementi che caratterizzano anche la maggior parte delle cantine sociali del settore vitivinicolo Siciliano, in questo caso si parla di *mutualità spuria* che si affianca alla *mutualità pura*, poiché oltre ad avere rapporti di scambio con i soci si intrattengono rapporti di scambio con terzi non soci.

La "Colomba Bianca" nasce, almeno inizialmente, quali forma cooperative con lo scopo principale di far sì che i piccoli produttori potessero far fronte ad un sistema di mercato in forte competizione che non permetteva (altrimenti) forme remunerative, avendo così, invece, la possibilità di unirsi per svolgere in comune una o più attività d'impresa; quindi si può parlare di cooperativa agricola che nasce, appunto, dall'associazionismo agricolo. Successivamente ha cominciato a rafforzare la propria struttura interna, a dotarsi di propri meccanismi di governo (al pari delle altre cooperative) e di sistemi informativi; la strategia utilizzata prevede lo sfruttamento delle economie di scala non nella sola fase di produzione ma anche in quella di trasformazione e commercializzazione. Dalla logica di aggregazione per lo svolgimento di attività specifiche a beneficio dei singoli soci diventa, con il tempo, forma di impresa a carattere imprenditoriale o meglio dire *cooperativa a conduzione manageriale*. I soci sono parte integrante della cooperativa e devono sottostare a precise regole di comportamento definite per garantire il beneficio individuale (del singolo socio) ma anche quello della cooperativa stessa. Si arriva ad una "marginalizzazione delle decisioni assunte dalla base sociale", in cui non si persegue solo l'obiettivo dell'ottimizzazione del rapporto cooperativa/socio ma anche quello di ottimizzazione della crescita della cooperativa in un ottica di lungo periodo che si riflette successivamente anche sui soci.

Si sviluppa così negli ultimi anni, un'impresa cooperativa vinicola, che nonostante sia ancora lontana dagli standard dimensionali internazionali presenta però caratteristiche proprie e meccanismi interni per poter funzionare con efficienza sia su mercati nazionali che esterni.

## **6.9 Analisi finanziaria, economica ed organizzativa della cooperativa prima e dopo il riposizionamento**

In questo paragrafo verrà descritta un'analisi della cantina oggetto di studio sotto l'aspetto economico-finanziario ed organizzativo; la metodologia utilizzata è rappresentata da un attento esame delle condizioni della cooperativa prima del riposizionamento, che si afferma intorno agli anni '01/'02, e da un'analisi a posteriori, cioè successiva alle varie strategie di sviluppo e crescita adottate nel corso dell'ultimo decennio.

Attraverso l'analisi delle dinamiche aziendali, che durante tale periodo si sono succedute e la comparazione degli indicatori economici-finanziari prima del processo di cambiamento e post, è possibile comprendere meglio come le varie strategie adottate dall'impresa hanno portato la cooperativa "Cantina Colomba Bianca" ad affrontare i diversi periodi di crisi che caratterizzano spesso questo settore, e nello stesso tempo hanno permesso all'azienda di svilupparsi, innovarsi per essere competitiva sia nel mercato regionale, nazionale che internazionale. In questo modo, è possibile individuare e comprendere meglio le criticità che hanno interessato nel passato il "sistema d'azienda operante", valutare la qualità della rinnovata formula imprenditoriale, le potenzialità aziendali inesprese e le opportunità ambientali al fine di mantenere e condurre l'azienda sul sentiero della durevole creazione di valore<sup>190</sup>.

Come la struttura e l'organizzazione di tutto il gruppo "Colomba Bianca", anche la situazione finanziaria ed economica della cooperativa hanno conseguentemente subito dei mutamenti a partire dagli anni '01/'02. Attraverso la comparazione di alcuni indici e alcuni dati estrapolati dai vari bilanci è possibile confrontare i periodi pre e post riposizionamento, in modo da metterne in risalto i mutamenti.

Occorre fare una premessa: com'è noto l'analisi per indici è una delle principali metodologie a disposizione per comparare nello spazio o nel tempo i bilanci aziendali. Purtroppo, però, l'applicazione di tale metodologia alle imprese cooperative pone non pochi problemi che ne rendono più complessi l'impiego e l'analisi. E' utile sottolineare come per le società cooperative la determinazione degli indici di redditività difficilmente sintetizza in

---

<sup>190</sup> Bianchi Martini S. (2008), *Introduzione all'analisi strategica dell'azienda*, Pisa.

maniera efficace il risultato economico conseguito dai soci grazie alla loro partecipazione all'iniziativa sociale<sup>191</sup>.

Le cooperative sono infatti strutturalmente diverse dalle imprese capitalistiche nelle quali le caratteristiche economico finanziarie possono efficacemente essere riassunte nelle formule del *ROI* e del *ROE* dalle quali si spiega la serie di indici usuali.

L'originalità cooperativa ne condiziona fortemente l'andamento economico-finanziario. In particolare, le cooperative di trasformazione sono imprese orientate a soddisfare gli interessi dei soci non in quanto apportatori di capitale proprio (il cui peso è limitato nel contesto complessivo), ma di fattori specifici della produzione. L'obiettivo fondamentale della gestione si sposta quindi dalla massimizzazione del profitto alla valorizzazione dei conferimenti dei soci.

Dall'analisi dei bilanci si evince che il risultato reddituale è uguale o prossimo a zero, una prassi consolidata nella stramaggioranza delle cooperative vinicole, il che porta a considerare di scarso significato il rapporto tra il reddito netto ed il capitale proprio (*ROE*), quale grandezza che esprime in sintesi l'economicità dell'impresa.

Questo perché la quota maggiore del risultato della gestione cooperativa è riversata nel valore assegnato ai soci e la remunerazione del capitale apportato assume un ruolo secondario ed accessorio rispetto alla valorizzazione del rapporto sociale, quindi si deve far riferimento a misure alternative al risultato come quelle del valore aggiunto<sup>192</sup>.

Inoltre, la misura del capitale proprio non appare espressiva del capitale conferito dagli associati, che è invece rappresentato, in misura più evidente, dagli apporti dei beni che alimentano i processi produttivi aziendali.

Anche l'indicatore espressivo della redditività lorda degli investimenti (*ROI*) è poco utilizzabile in ambito cooperativo. Il problema è quello della determinazione del reddito operativo, in quanto questo risente degli scambi con le economie individuali dei soci. Si fa riferimento, nelle cooperative di produzione, alla massimizzazione del costo del conferimento che, inevitabilmente, vanno a ridurre la redditività della gestione operativa.

Ai fini del nostro lavoro e con l'analisi dei bilanci del gruppo "Colomba Bianca" sono stati individuati degli indicatori e dei dati di sintesi "adattati" alla realtà societaria della

---

<sup>191</sup> A. Matacena, (1991), *Analisi dei bilanci delle cooperative agricole*, Editrice CLUEB, Bologna.

<sup>192</sup> Torcivia S. (2007), *Modelli di aziende, valori aziendali e condizioni di sviluppo: i limiti segnaletici delle analisi di bilancio per indici, ai fini decisionali e per le scelte strategiche*, Giuffrè editore, Milano.

cooperativa, in particolare evidenziando conti economici a valore aggiunto, lo stato patrimoniale che ci mostrano l'equilibrio finanziario, la struttura del capitale, i rapporti con i debitori, la redditività e i rapporti con i soci che caratterizzano la gestione della cooperativa. Infatti, la logica di funzionamento delle cooperative si riflette con maggiore evidenza nel contenuto del conto economico, dove vengono contabilizzati gli scambi con la base sociale; ad esempio nelle cooperative di produzione, il compenso per il conferimento è inserito tra i componenti negativi, per l'intero importo riconosciuto.

### 6.9.1 L'analisi economica

Una voce di bilancio che ci consente di avere un indice che esprima le dimensioni e il giro di affari della cantina oggetto del caso è quella del *fatturato* che rappresenta tutte le vendite realizzate dalla cooperativa.

FATTURATO E QUINTALI CONFERITI			
	ANNO	FATTURATO IN €	QUINTALI CONFERITI
*	dal 1970 al 1975	€ 680.400	37.000
*	dal 1980 al 1987	€ 1.350.000	45.000
*	dal 1990 al 1998	€ 4.450.000	85.000
	1999/00	€ 7.583.955	280.158
	2001/02	€ 7.012.943	268.311
	2002/03	€ 7.649.329	211.815
	2003/04	€ 10.311.678	353.640
	2006/07	€ 13.571.696	452.904
	2007/08	€ 12.118.123	224.452
	2008/09	€ 19.786.765	646.811
	2009/10	€ 17.434.502	689.813
	2010/11	€ 20.770.530	557.486
	2011/12	€ 21.944.490	399.534
	2012/13	€ 30.962.150	506.788
*	Si è pervenuta a questi dati con una media degli anni che compongono il periodo		
	Anni successivi al processo di cambiamento e sviluppo		

Tabella n. 6 : Andamento del fatturato della cantina “Colomba Bianca”<sup>193</sup>

<sup>193</sup> Fonte: elaborazione propria su dati di bilanci dal 1970 al 2013

Per semplicità nei periodi che precede il cambiamento, si è proceduto ad effettuare un calcolo medio riferito agli anni ricompresi nel periodo.

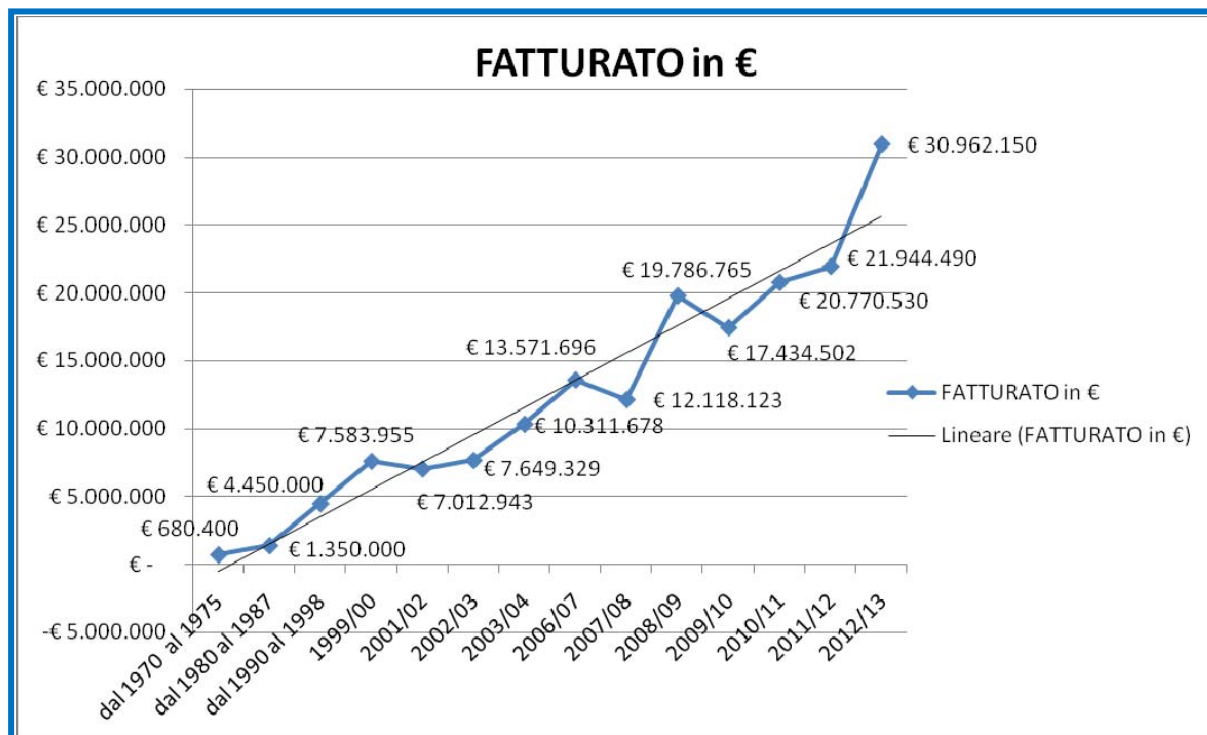


Grafico n. 2 : Trend del fatturato dal 1970 al 2013<sup>194</sup>

Da un lato, sia la tabella che il grafico mettono in evidenza una tendenza positiva del fatturato, un graduale aumento dovuto soprattutto alle strategie di ampliamento e crescita sia dell'intero gruppo, sia del numero di soci.

Dall'altra parte, dalla tabella si deduce che non è possibile stabilire un rapporto diretto tra la voce fatturato e i quintali di ammasso verificatosi nei vari anni poiché i dati che scaturiscono dalla vendita dei prodotti sono fortemente influenzati dalle condizioni di mercato e quindi dai prezzi che ogni anno mutano e subordinano la retribuzione dei soci che dimostrano un andamento altalenante; inoltre occorre sottolineare che i vari livelli di ammasso non riflettono un aumento costante e quindi riferibile direttamente all'aumento della capacità produttiva dell'impresa, ma essi sono direttamente collegati ai fattori climatici che condizionano fortemente i raccolti.

<sup>194</sup> Fonte: elaborazione propria su dati di bilanci della cooperativa "Colomba Bianca" dal 1970 al 2013



Particolarmente utile ai fini dell'analisi reddituale è lo studio del conto economico dove è ben visibile la logica di funzionamento della cooperativa. La riclassificazione del conto economico e la sua percentualizzazione rispetto a grandezze significative permette di evidenziare il processo di produzione e distribuzione della ricchezza all'interno del sistema cooperativo, segnalando le varie condizioni di favore riservate agli associati e cioè massimizzazione del valore del conferimento. Per le imprese di trasformazione tale metodologia di riclassificazione viene denominato anche "criterio della produzione lorda valorizzata"<sup>195</sup>. La riclassificazione del Conto Economico secondo tale criterio permette di evidenziare il margine netto distribuibile per la progressiva detrazione dalla produzione lorda vendibile dei costi sostenuti per la trasformazione degli apporti sociali di materie prime e degli acquisti da terzi, permettendo così l'individuazione di risultati progressivi utili per la scomposizione della situazione economica della cooperativa.

Uno dei primi indici che rappresenta il livello di redditività della cooperativa può essere rappresentato l'indice della *redditività lorda*: margine distribuibile/capitale investito dove per margine distribuibile comprende la somma liquidabile ai soci conferenti e l'eventuale accantonamento a riserva:

Indice di redditività lorda

=

Margine distribuibile
Capitale investito

ANNO	Indice
dal 1970 al 1975	0,30
dal 1980 al 1987	0,24
dal 1990 al 1997	0,27
1998/99	0,20
1999/00	0,29
2000/01	0,62
2001/02	0,57
2002/03	0,63
2003/04	0,58
2006/07	0,54
2007/08	0,36
2008/09	0,47
2009/10	0,47
2010/11	0,39
2011/12	0,45
2012/13	0,57

Tabella n. 7 : Andamento dell'indice di redditività lorda<sup>196</sup>

<sup>195</sup> Sotte F., Sopranzetti C. (1998), *Strumenti per l'analisi economico finanziaria della cooperazione agro-alimentare. Un'applicazione alle cantine sociali*, Rivista di Economia Agraria n. 1-2, il Mulino.

<sup>196</sup> Fonte: elaborazione propria su dati di bilanci della cooperativa "Colomba Bianca" dal 1970 al 2013

Dalla tabella si evince un continuo aumento della redditività lorda della cooperativa, un risultato ottenuto grazie ai tanti investimenti nella struttura, nei macchinari, nella tecnologia e nelle professionalità guadagnate all'interno delle risorse umane, che hanno permesso di produrre una maggiore qualità e quantità di prodotti ed essere competitivi sia nei mercati nazionali che internazionali.

Altro indice che descrive nel complessivo la situazione economica della cooperativa è dato dal *rapporto capitale/uva lavorata* che misura il costo dell'immobilizzo per quintale di uva vinificato

capitale
Uva lavorata

ANNO	Indice
dal 1970 al 1975	37,91
dal 1980 al 1987	63,44
dal 1990 al 1997	50,60
1998/99	55,04
1999/00	27,10
2000/01	38,16
2001/02	37,85
2002/03	49,72
2003/04	44,88
2006/07	42,15
2007/08	83,71
2008/09	42,25
2009/10	39,03
2010/11	55,64
2011/12	76,98
2012/13	71,97

**Tabella n. 8 : Rapporto capitale/uva lavorata<sup>197</sup>**

Da questa tabella si evince che il capitale immobilizzato per quintale di uva lavorata varia di anno in anno, ma con una tendenza verso valori alti dovuto soprattutto ai grandi investimenti effettuati negli ultimi anni da parte della cooperativa. Inoltre questo indice è influenzato anche da fattori esterni all'azienda come le condizioni atmosferiche che condizionano la quantità di uva ammassata e quindi lavorata.

---

<sup>197</sup> Fonte: elaborazione propria su dati di bilanci della cooperativa "Colomba Bianca" dal 1970 al 2013

Un altro indice indicativo della redditività della cooperativa è dato dall'*indice di redditività delle vendite*: margine distribuibile/ricavi netti, che segnala, per il ricavo unitario netto, il valore che residua dopo aver coperto i costi caratteristici e considerati i saldi delle attività extra-caratteristiche e straordinarie.

Indice della redditività delle vendite

=

Margine distribuibile
ricavi netti

ANNO	Indice
dal 1970 al 1975	0,50
dal 1980 al 1987	0,34
dal 1990 al 1997	0,45
1998/99	0,38
1999/00	0,40
2000/01	0,70
2001/02	0,75
2002/03	0,49
2003/04	0,89
2006/07	0,76
2007/08	0,57
2008/09	0,65
2009/10	0,72
2010/11	0,58
2011/12	0,64
2012/13	0,68

**Tabella n. 9 : Indice delle redditività delle vendite<sup>198</sup>**

Dalla tabella si nota che indice della redditività delle vendite segue un trend in leggera crescita, soprattutto a partire dai primi anni del 2000; l'aumento del valore dalle vendite, che rimane dopo aver coperto i costi caratteristici ed extra-caratteristiche e straordinarie, cresce grazie ad una politica unitaria di gestione dei costi attuata dopo l'incorporazione degli stabilimenti di Vita e Mazara, un attenta gestione delle risorse impiegate nel processo produttivo e un portafoglio di prodotti più grande offerto sul mercato.

<sup>198</sup> Fonte: elaborazione propria su dati di bilanci della cooperativa "Colomba Bianca" dal 1970 al 2013

Un ulteriore indice che è stato estrapolato dai vari bilanci è rappresentato dal rapporto tra il valore dei conferimenti e i quintali di uva conferiti. Esso rappresenta il valore in € di un quintale di uva, che ogni anno la cooperativa remunera ai soci conferitori.

Valore dei conferimenti
Quintali di uva conferiti

ANNO	Indice
dal 1970 al 1975	€ 11,14
dal 1980 al 1987	€ 18,05
dal 1990 al 1997	€ 25,71
1998/99	€ 22,50
1999/00	€ 19,70
2000/01	€ 17,42
2001/02	€ 21,40
2002/03	€ 31,09
2003/04	€ 25,85
2006/07	€ 22,64
2007/08	€ 30,54
2008/09	€ 20,01
2009/10	€ 18,16
2010/11	€ 21,44
2011/12	€ 34,92
2012/13	€ 41,26

Tabella n. 10 : Valore per quintale conferito<sup>199</sup>

Il valore per quintale di uva conferito negli anni aumenta, anche se occorre sottolineare che tale indice è influenzato da diversi fattori: prima di tutto nel numeratore (valore dei conferimenti) viene considerato il valore totale, ma esso comprende diverse tipologie di uve che vengono remunerate a prezzi diversi e dal 2000/01 in poi la cooperativa lavora un numero maggiore di tipologie di uve che passano da 9/11 tipologie prima del processo di cambiamento a più di 30 tipologie di uve lavorate; successivamente che i prezzi di conferimento sono molto sensibili e variano di anno in anno in base alle condizioni di mercato. Quindi, da un'analisi sommaria si nota che mediamente il valore per quintale di uva conferita segue un trend crescente, con dei picchi registrati nella fase successiva al 2000/0, comportando un vantaggio per i soci, che vedono un aumento del valore del loro prodotto, e un'immagine positiva per la cantina che negli ultimi anni è in linea con i prezzi dei principali competitors.

---

<sup>199</sup> Fonte: elaborazione propria su dati di bilanci della cooperativa "Colomba Bianca" dal 1970 al 2013

### 6.9.2 L'analisi finanziaria

Un importante indice ai fini dell'analisi finanziaria della cooperativa è rappresentato dall'indice secco di liquidità (*acid test ratio*), che evidenzia la possibilità delle cooperativa di fronteggiare, in qualsiasi momento, l'indebitamento a breve, tenendo conto delle liquidità e delle disponibilità di cui è in possesso, senza considerare il valore delle rimanenze.

Indice secco di liquidità

=

Liquidità + disponibilità (al netto delle rimanenze)

passività corrente

ANNO	Indice
dal 1970 al 1975	0,48
dal 1980 al 1987	0,5
dal 1990 al 1997	0,49
1998/99	0,42
1999/00	0,47
2000/01	0,42
2001/02	0,47
2002/03	0,51
2003/04	0,48
2006/07	0,67
2007/08	0,65
2008/09	0,79
2009/10	0,62
2010/11	0,56
2011/12	0,61
2012/13	0,68

Tabella n. 11: Andamento dell'indice secco di liquidità

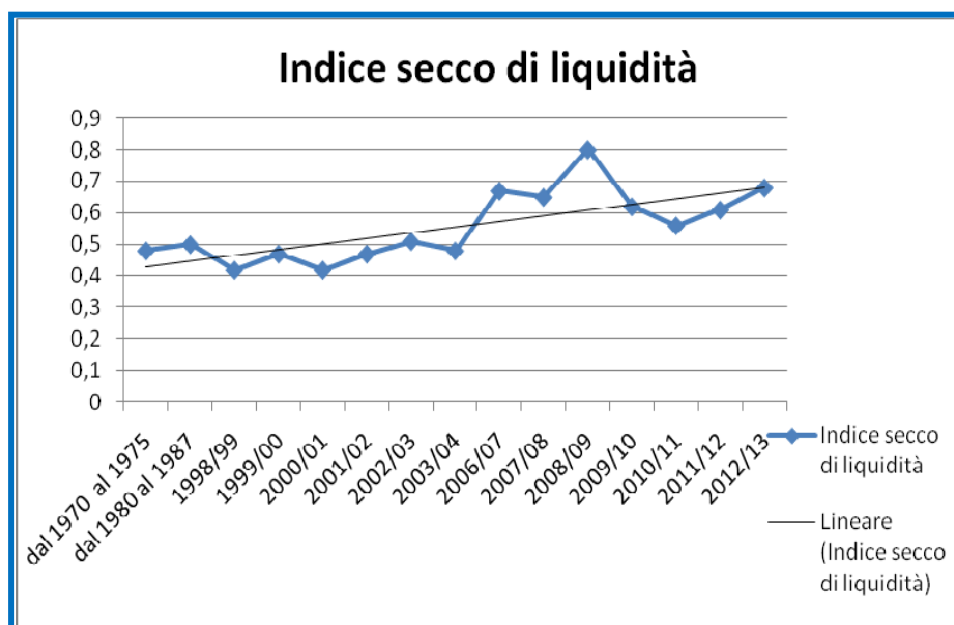


Grafico n. 3 : Trend dell'indice secco di liquidità<sup>200</sup>

<sup>200</sup> Fonte: elaborazione propria su dati di bilanci della cooperativa "Colomba Bianca" dal 1970 al 2013

Tenendo presenti le peculiarità della struttura e della gestione della cooperativa, è da ritenere che gli indici di liquidità segnalino nel complesso un buon equilibrio finanziario di breve periodo. Infatti, anche isolando l'influenza esercitata dal peso non indifferente delle scorte si ottiene un indice secco di liquidità intorno 0,5/0,6. Dal grafico si evince un trend positivo e un leggero aumento (in media) tra il periodo prima del cambiamento (0,4), e successivo al cambiamento (0,6) il quale è da ritenere positivo, considerando che nell'ambito delle passività correnti è elevata l'incidenza del debito verso soci relativo ai conferimenti.

Un altro indice che mette in evidenza l'esposizione debitoria a breve è rappresentato dal rapporto passivo *corrente/capitale acquisito*:

Passivo corrente
Capitale acquisito

ANNO	Indice
dal 1970 al 1975	0,69
dal 1980 al 1987	0,7
dal 1990 al 1997	0,65
1998/99	0,72
1999/00	0,75
2000/01	0,64
2001/02	0,72
2002/03	0,72
2003/04	0,72
2006/07	0,61
2007/08	0,57
2008/09	0,57
2009/10	0,59
2010/11	0,65
2011/12	0,61
2012/13	0,60

Tabella n. 12: Andamento dell'esposizione debitoria a breve<sup>201</sup>

Nelle realtà delle aziende capitaliste, un valore superiore allo 0,5 evidenziano situazioni critiche, ma trattandosi di cooperativa, come nel nostro caso, si potrebbero tollerare anche valori leggermente superiori a tale soglia, dato che all'interno delle passività correnti figura anche la caratteristica voce dei debiti verso soci per conferimenti. Nello specifico si evidenzia una leggera discesa del valore intorno allo 0,5/0,6 rispetto al periodo prima del 2000/01, il che mostra un adeguamento della politica dei debiti e soprattutto un maggiore attenzione ai debiti verso i soci conferitori.

<sup>201</sup> Fonte: elaborazione propria su dati di bilanci della cooperativa "Colomba Bianca" dal 1970 al 2013

Per quanto riguarda l'equilibrio finanziario di lungo periodo, il *margin*e di struttura indica la capacità della cooperativa di finanziare le proprie immobilizzazioni con il solo apporto del capitale proprio:

Indice di copertura del capitale fisso

=

Capitale Proprio
Immobilizzazioni

ANNO	Indice
dal 1970 al 1975	0,44
dal 1980 al 1987	0,46
dal 1990 al 1997	0,56
1998/99	0,59
1999/00	0,63
2000/01	0,70
2001/02	0,65
2002/03	0,62
2003/04	0,65
2006/07	0,77
2007/08	0,77
2008/09	0,75
2009/10	0,70
2010/11	0,66
2011/12	0,69
2012/13	0,71

Tabella n. 13: Indice di copertura del capitale fisso<sup>202</sup>

Al contrario di quanto accade nella maggioranza delle cooperative vinicole siciliane, in cui si segnala una situazione di carente copertura delle immobilizzazioni con capitale proprio confermando il problema della cronica sottocapitalizzazione delle cooperative, la “Colomba Bianca” ha una situazione di quasi equilibrio, visto l'indice che si attesta intorno allo 0,6/0,7. Si nota una differenza tra il periodo prima del riposizionamento in cui l'indice si attesta tra lo 0,4/0,5 e successivamente al riposizionamento in cui l'indice sale fino allo 0,7. Questo risultato è frutto di una nuova politica di gestione aziendale, che a partire dagli anni 2000/2001 si è concentrata sul continuo incremento del capitale sociale attraverso due principale vie:

- a) incremento della compagine sociale e quindi anche del capitale sociale attraverso l'ingresso di nuovi soci;
- b) effettuando delle trattenute sulla liquidazione dei conferimenti<sup>203</sup> apportati dai soci conferitori.

<sup>202</sup> Fonte: elaborazione propria su dati di bilanci della cooperativa “Colomba Bianca” dal 1970 al 2013

L'obiettivo di questa politica è quello di dotare la cooperativa di una struttura quasi equilibrata dal punto di vista finanziario e con una buona indipendenza finanziaria, in modo da godere di un buon grado di fiducia da parte degli istituti finanziari in qualsiasi periodo dell'anno.

A dimostrazione del sufficiente grado di capitalizzazione della cooperativa "Colomba Bianca", è stato riportato l'indice *capitale netto/capitale acquisito* (CN/K) che evidenzia quanta parte del capitale acquisito viene coperta dal capitale proprio:

Indice di capitalizzazione

=

Capitale Netto
Capitale acquisito

ANNO	Indice
dal 1970 al 1975	35%
dal 1980 al 1987	30%
dal 1990 al 1997	26%
1998/99	32%
1999/00	32%
2000/01	35%
2001/02	27%
2002/03	28%
2003/04	28%
2006/07	27%
2007/08	27%
2008/09	27%
2009/10	28%
2010/11	28%
2011/12	28%
2012/13	25%

Tabella n. 14: Indice di capitalizzazione<sup>204</sup>

Generalmente le cooperative vinicole presenti nel territorio regionale hanno un indice che non raggiunge la soglia del 20% un valore che potrebbe essere ritenuto adeguato, considerati da un lato gli aiuti pubblici sotto forma di contributi in conto capitale e, dall'altro, l'assenza per molti anni di incentivi idonei a stimolare la sottoscrizione di quote di capitale da parte dei soci.

Nel caso della cantina "Colomba Bianca" l'indice si attesta intorno al 30% e dimostra come il management dell'azienda ha come obiettivo di continuare a gestire nel lungo periodo, una

<sup>203</sup> Ad esempio, nell'anno 2011/12 si è effettuato una trattenuta del 3% sul valore del conferimento di ogni singolo socio.

<sup>204</sup> Fonte: elaborazione propria su dati di bilanci della cooperativa "Colomba Bianca" dal 1970 al 2013



struttura con un sufficiente equilibrio finanziario e con una maggiore partecipazione della compagine sociale attraverso le trattenute che di anno in anno vengono effettuate sul valore dei conferimenti.

Sotto l'aspetto finanziario è possibile ottenere delle informazioni circa i rapporti tra cooperativa e soci attraverso i seguenti indici:

- a) l'*indice di solidità patrimoniale* che misura l'entità della partecipazione dei soci mediante capitale di rischio

indice di solidità patrimoniale

=

Capitale Sociale
Capitale Netto

ANNO	Indice
dal 1970 al 1975	31%
dal 1980 al 1987	25%
dal 1990 al 1997	23%
1998/99	25%
1999/00	30%
2000/01	39%
2001/02	38%
2002/03	41%
2003/04	38%
2006/07	46%
2007/08	47%
2008/09	40%
2009/10	42%
2010/11	43%
2011/12	44%
2012/13	45%

Tabella n. 15: *Indice di solidità patrimoniale*<sup>205</sup>

Limitare l'indagine al solo capitale netto sarebbe riduttivo, dato che al suo interno sono compresi anche i contributi pubblici in conto capitale e (seppure in genere di ammontare non elevato) i fondi riserva. Anche in questo caso, si può notare una differenza di indice tra il periodo prima del cambiamento e successivamente, infatti l'indice cresce negli anni passando dal 25/30% al 40/45% proprio negli ultimi anni. Si conferma, ancora una volta, la nuova modalità di gestione della compagine sociale, che viene sempre più messa al centro delle strategie della cantina e si evidenzia un maggiore coinvolgimento non solo dal punto di vista organizzativo ma anche finanziario. In effetti come sostiene il presidente Taschetta, l'obiettivo principale è quello di cambiare la cultura dell'agricoltore, che non rappresenta un

<sup>205</sup> Fonte: elaborazione propria su dati di bilanci della cooperativa "Colomba Bianca" dal 1970 al 2013

semplice socio conferitore ma, è anche il proprietario della cooperativa, assieme agli altri soci, e per quanto tale deve contribuire alla creazione di valore nel lungo periodo.

- b) L'indice *debiti a breve termine verso soci/capitale acquisito* che misura prevalentemente il peso dei debiti per conferimenti da liquidare

Debiti a breve vs. soci
Capitale acquisito

ANNO	Indice
dal 1970 al 1975	0,48
dal 1980 al 1987	0,51
dal 1990 al 1997	0,48
1998/99	0,52
1999/00	0,51
2000/01	0,54
2001/02	0,5
2002/03	0,52
2003/04	0,58
2006/07	0,53
2007/08	0,51
2008/09	0,47
2009/10	0,46
2010/11	0,38
2011/12	0,45
2012/13	0,58

Tabella n. 16: Peso dei debiti per conferimenti da liquidare<sup>206</sup>

Elevati valori, prossimi o superiori allo 0,3, potrebbero indicare uno stato di carenza di liquidità, che obbliga la cooperativa a dilazionare la liquidazione dei conferimenti, usufruendo così di una forma di finanziamento non remunerata. La figura del socio cooperatore può farsi coincidere con quella di un finanziatore che in taluni casi dilaziona la riscossione di un pagamento, in altri finanzia direttamente con apporti di fondi alla cooperativa le operazioni di gestione. La forma diretta di reperimento di mezzi finanziari consente di spuntare condizioni di costo per la cooperativa più vantaggiose rispetto a quelle offerte dal mercato bancario, e ai soci di trovare impieghi alle proprie risorse finanziarie più redditizie rispetto a quelle di impieghi alternativi.

La liquidazione dei conferimenti rappresenta da sempre una questione spinosa per la maggior parte delle cooperative vinicole, e maggiormente per la “Colomba Bianca” con i

<sup>206</sup> Fonte: elaborazione propria su dati di bilanci della cooperativa “Colomba Bianca” dal 1970 al 2013

suoi 2.167 soci; il management da un lato deve far fronte alle richieste degli agricoltori che richiedono il prima possibile la loro remunerazione per i conferimenti apportati, mentre dall'altra parte deve mantenere i rapporti con i propri clienti in merito alla riscossione dei propri crediti, concedendo alcune volte ulteriori dilazioni per l'incasso delle spettanze. Quindi la cooperativa per venir incontro ai propri soci faceva ricorso al sistema bancario per poter pagare i conferimenti ai soci in due soluzioni e precisamente in una prima anticipazione si remunerava circa l'80% del valore e successivamente si saldava con la liquidazione. Tale metodo di liquidazione comportava forti esposizioni bancarie per la cooperativa con conseguenze dirette sul conto economico, così come si evince dai bilanci esaminati, che presentano costi per interessi passivi bancari eccessivi sulle anticipazioni attivate.

Tale situazione, ormai consolidata da sempre, penalizzava pesantemente il "margine cooperativo". Il costo relativo agli interessi passivi si spalmava sul risultato di gestione e finiva con il penalizzare anche quei soci che non prelevavano le anticipazioni a loro favore. Infatti nella compagine sociale ci sono soci che richiedono il prima possibile la loro remunerazione per l'uva conferita, mentre altri soci che ripongono maggiore fiducia nella cooperativa per cui non si preoccupano di ritirare le somme lasciandole, anche per mesi, quali proprie disponibilità presso la società.

Cambiare il sistema delle anticipazioni ha comportato un lungo lavoro di sensibilizzazione fino a farlo maturare nelle coscienze della stragrande maggioranza dei soci. I cambiamenti che il management della cantina "Colomba Bianca" ha messo in atto riguardano prima di tutto un aumento della dilazione della remunerazione ai soci con più fasi di anticipazioni e la liquidazione finale, in modo da diminuire il ricorso ai prestiti bancari; successivamente, negli ultimi anni è stato proposto ai soci una novità in merito alle anticipazioni e precisamente si distinguono all'interno della compagine sociale due categorie di soci: quelli che richiedono subito l'anticipazione e su cui gravano anche gli interessi bancari, e quei soci che lasciano nella cooperativa per un periodo più lungo le loro risorse e che al momento dell'anticipazione non sono gravati degli interessi bancari.

In questo modo, a differenza dei periodi prima del cambiamento in cui la cantina direttamente e i soci conferitori indirettamente si facevano carico di ingenti somme di interessi bancari, negli ultimi anni la voce interessi bancari è diminuita, lasciando un maggiore margine proprio agli agricoltori.

La fase di sviluppo e di crescita della cooperativa è stata possibile grazie alla consistente politica di investimenti che riguardano principalmente gli anni 2001-2002, anni in cui si incorpora per acquisizione l'enopolio "Vitese", e successivamente nel periodo che va dal 2003 fino al 2010/2011, anni in cui si è proceduto, oltre ad effettuare le altre incorporazioni per fusioni ( "Val di Mazara", "La vite" e "Torretta") ad una vera e propria attività di recupero e ammodernamento delle strutture dei vari stabilimenti, con l'aggiunta di ingenti investimenti per l'acquisto di nuovi macchinari, che da un lato hanno supportato la grande quantità di uva conferita e lavorata ( presse, pigiatrici e vinificatori) e dall'altro, ha reso possibile un processo di innovazione tecnologica per la lavorazione e vinificazione di uve "pregiate", ottenendo dei prodotti qualitativamente superiori rispetto a quelli ottenuti prima della fase di sviluppo, e consentendo alla cooperativa una migliore posizione competitiva sia nel mercato nazionale che internazionale.

ANNO	Investimenti
dal 1970 al 1975	€ 180.420,00
dal 1980 al 1987	€ 350.267,00
dal 1990 al 1997	€ 650.281,00
1998/99	€ 952.620,00
1999/00	€ 677.131,00
2000/01	€ 845.760,00
2001/02	€ 741.841,00
2002/03	€ 1.711.968,00
2003/04	€ 4.201.472,00
2006/07	€ 663.989,00
2007/08	€ 1.245.870,00
2008/09	€ 6.591.105,00
2009/10	€ 2.098.091,00
2010/11	€ 5.526.390,00
2011/12	€ 657.776,00
2012/13	€ 931.333,00

Tabella n. 17: Andamento degli investimenti<sup>207</sup>

---

<sup>207</sup> Fonte: elaborazione propria su dati di bilanci della cooperativa "Colomba Bianca" dal 1970 al 2013

Le risorse finanziarie necessarie per far fronte alle diverse acquisizioni e successivamente agli investimenti per l'ammodernamento e l'ampliamento della struttura sono state recepite in parte facendo ricorso ai finanziamenti messe a disposizione dalle amministrazioni regionali e dalla comunità Europea. La quasi totalità delle fusioni per incorporazione e acquisizione sono state realizzate con finanziamenti (contributi in conto impianti) in riferimento a leggi<sup>208</sup> che hanno avuto come obiettivo di rafforzare il comparto vitivinicolo e sviluppare il settore agricolo territoriale, anche attraverso processi di ampliamento e ammodernamento delle strutture cooperativistiche presenti sul territorio.

Inoltre ogni anno la cooperativa partecipa ai bandi OCM proposti dalla comunità europea: un esempio tipico è rappresentato dai contributi per l'innovazione tecnologica degli impianti, ovvero i "progetti qualità" che riguardano risorse finanziarie per produrre prodotti di alta qualità. Una quota parte, in misura minore, è coperta anche dalle trattenute sui conferimenti effettuate ai soci.

Analizzando sinteticamente le varie fonti di finanziamento per far fronte agli investimenti, la cooperativa trae le risorse finanziari principalmente dagli aiuti regionali, statali e comunitari e in misura ridotta presso gli istituti bancari. In generale si riscontra da un lato la tendenza ad intervenire con contributi a fondo perduto sugli investimenti con importi sempre rilevanti e dall'altro una impossibilità dei soci a sostenere adeguatamente la società sia con finanziamenti a lungo termine, integrativi di mutui a medio e lungo termine, sia con capitale sociale, infatti, l'analisi mette in luce lo spostamento dell'indebitamento da fonti a medio e lungo termine verso fonti a breve.

Le immobilizzazioni materiali subiscono nel periodo considerato un costante incremento, dovuto alla necessità delle strutture di assumere una dimensione più grande, al fine di trarre benefici dalle possibili economie di scala in termini di processi di lavorazione e di commercializzazione dei prodotti. Diminuisce sensibilmente la voce soci conto finanziamento compensata dalla crescita dell'indebitamento a breve verso soci mentre l'esposizione bancaria rimane sostanzialmente invariata.

---

<sup>208</sup> Bandi OCM, Legge 488/2001, Legge 752/1986, Progetti finanziati dall'Ass. Agricoltura Regione Sicilia PNS 201172012, Legge regionale 14, progetti POR Sicilia misura 4.09.

### 6.9.3 L'organizzazione della cooperativa

La struttura organizzativa della cantina “Colomba Bianca” subisce un radicale processo di trasformazione già a partire dagli anni 2000/2001, anno in cui ebbe inizio il processo di incorporazione di altri stabilimenti. Mentre prima l'attività era svolta con una semplice organizzazione formata da pochi operai e un enologo, successivamente con l'ampliamento della gamma di prodotti da lavorare, la maggiore quantità di ammasso che negli anni è cresciuta, i nuovi stabilimenti che sono stati incorporati dalla cooperativa, anche la struttura organizzativa si è adeguata non solo in termini di numeri ma anche qualitativamente.

Infatti dalla tabella sottostante è possibile notare che prima del periodo del cambiamento e successivamente, in numero di dipendenti è cresciuto, sia per i dipendenti fissi che per quelli stagionali. La scelta dell'impresa di impiegare mano d'opera stagionale è dettata dalla mole di lavoro che si deve svolgere nel periodo della vendemmia che va da agosto ad ottobre, in modo tale da non restare vincolati giuridicamente e supportare tutto l'anno dei costi che realmente non hanno una ricaduta in termini di operatività.

ANNO	N. Dipendenti fissi	N. Dipendenti stagionali
dal 1970 al 1975	3	6
dal 1980 al 1987	3	6
dal 1990 al 1997	4	8
1998/99	5	8
1999/00	5	6
2000/01	6	8
2001/02	6	6
2002/03	6	8
2003/04	9	19
2006/07	10	22
2007/08	12	24
2008/09	14	26
2009/10	16	23
2010/11	19	39
2011/12	18	36
2012/13	18	41

**Tabella n. 18 : Numero di dipendenti della cooperativa<sup>209</sup>**

<sup>209</sup> Fonte: elaborazione propria su dati di bilanci della cooperativa “Colomba Bianca” dal 1970 al 2013

Anche la “*qualità*” dei dipendenti si arricchisce poiché vengono ricercate e inserite nella pianta organica nuove figure professionali come esperti agronomi ed enologi provenienti anche da altre regioni del nord con una diversa formazione in campo enologico, con una cultura imprenditoriale e con idee innovative.

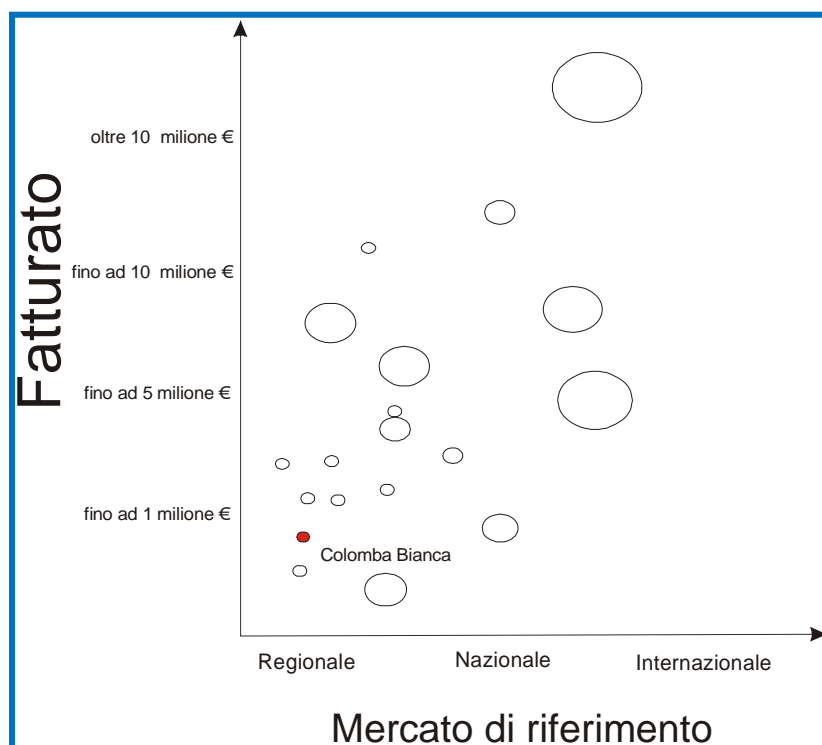
Gli impiegati vengono suddivisi per settore e per competenze, ognuno dei quali svolge un ruolo ben preciso ed in un determinato stabilimento. Tutti rispondono delle loro responsabilità al consiglio di amministrazione e principalmente al presidente della cantina, che periodicamente è presente per monitorare e vigilare sull’attività di tutto lo staff. Inoltre negli ultimi anni vengono organizzati dei corsi di formazione per il personale, volti principalmente ad aumentare le competenze e capacità degli stessi e a rafforzare il senso di appartenenza all’impresa.

L’attività amministrativa è stata accentrata in un unico stabilimento al fine di ridurre i costi di gestione e rendere più efficiente il lavoro svolto dagli addetti.

Tale attività, che si svolge nello stabilimento di Mazara del Vallo, ha il compito di coordinare tutte le attività dislocate nei vari stabilimenti e nello stesso tempo semplificare le varie procedure di comunicazione. Infatti vengono realizzati degli investimenti in impianti ICT, e nello specifico software di gestione della cantina nel suo complesso, al fine di avere una gestione centralizzata di tutti i dati relativi ai conferimenti, al personale e ai soci conferitori.

La cooperativa “Colomba Bianca” fino al 2000 era una impresa di piccola dimensione con un fatturato che non superava il miliardo di lire e con una produzione orientata solo alla vendita di mosto e vino sfuso, con obiettivi di grande quantità a discapito della qualità.

In quegli anni, inoltre, si faceva ricorso al processo di distillazione del vino che non era venduto sul mercato. Il mercato in cui vendeva i prodotti era principalmente quello regionale e in piccola parte quello nazionale.



**Figura n. 17 : Diagramma della posizione della “Colomba Bianca prima del processo di sviluppo”<sup>210</sup>**

Alla fine del processo di incorporazione dei 4 stabilimenti sparsi per il territorio provinciale, la cantina “Colomba Bianca” rappresenta un’azienda vinicola di dimensioni grandi, infatti è la più grande cooperativa vinicola regionale con un numero di soci che supera i 2.300 e con un fatturato che si attesta intorno ai 30 milioni di €. Inoltre è dotata di una struttura in grado di ricevere conferimenti per oltre 700 mila quintali di uva e lavorare oltre 30 tipologie differenti di uva. Il nuovo posizionamento in termini di mercato e di fatturato è rappresentato dal diagramma successivo.

---

<sup>210</sup> Fonte: Elaborazione propria



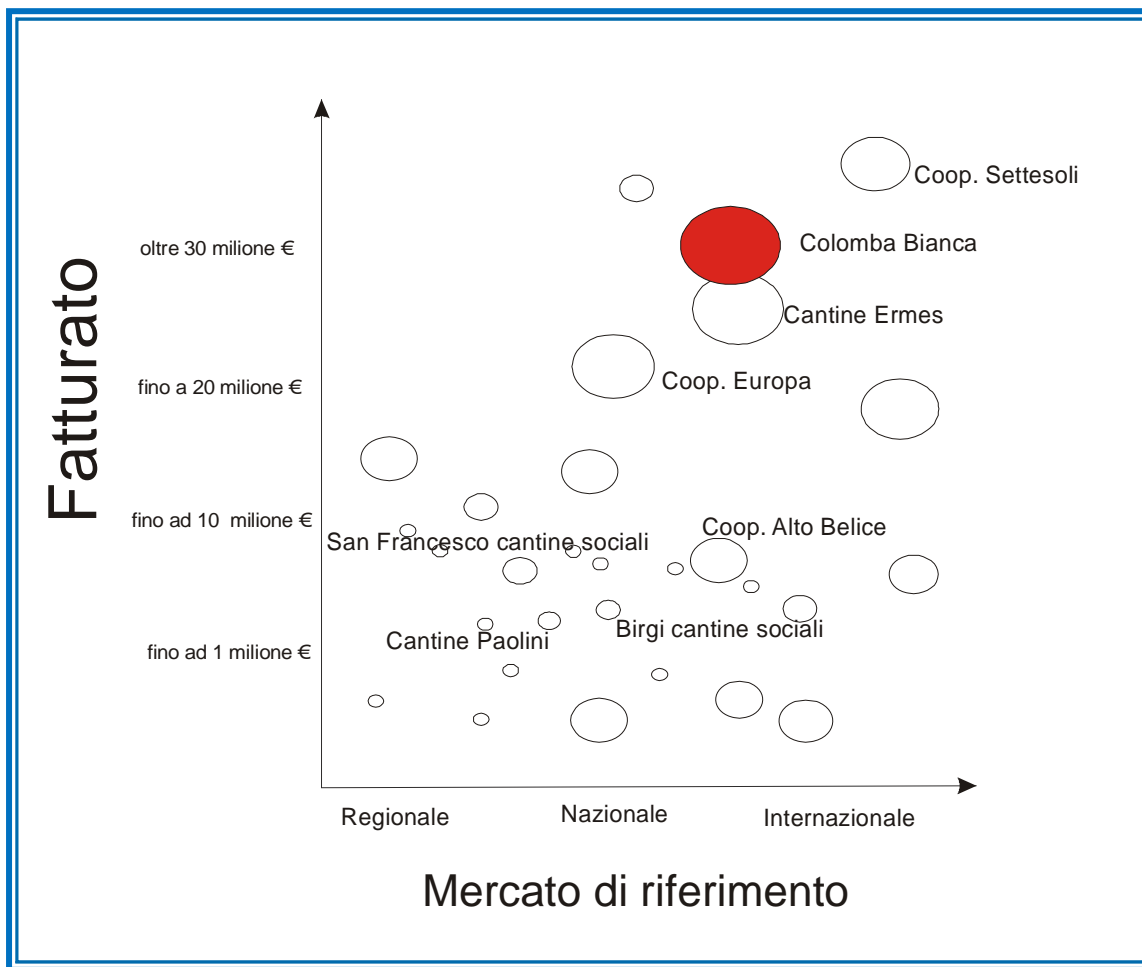


Figura n. 17 : Diagramma della posizione della “Colomba Bianca dopo del processo di sviluppo”<sup>211</sup>

Si nota una maggiore dimensione (il cerchio) e una posizione che trasla verso i mercati internazionali. Anche per quanto riguarda il fatturato si nota un incremento dovuto principalmente all’incremento delle vendite sia sul territorio nazionale che internazionale e successivamente alla qualità dei prodotti; la cooperativa attualmente è seconda solo alla Cantina Settesoli di Menfi (Ag) che supera i 40 milioni di €

<sup>211</sup> Fonte: elaborazione propria

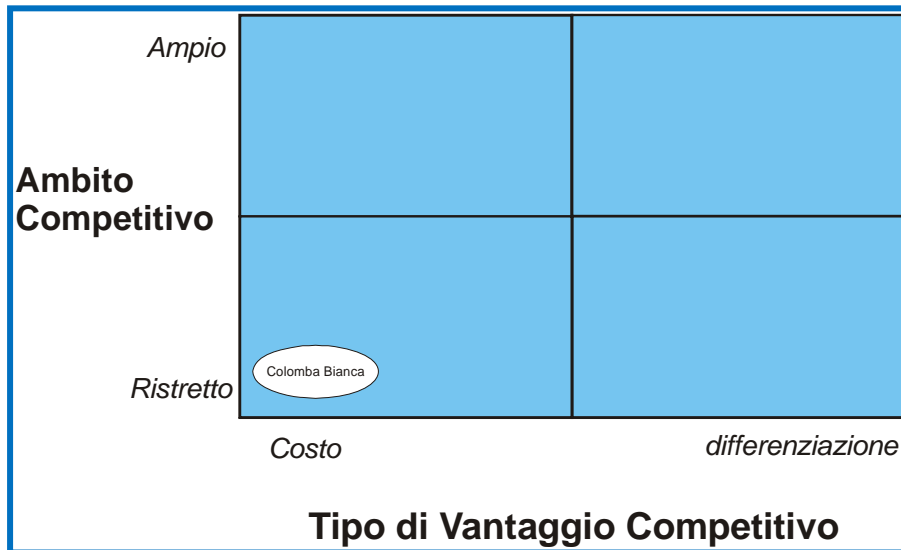


Figura n. 17 : Tipo di vantaggio competitivo prima del cambiamento<sup>212</sup>

Dalla figura si evince che dalla nascita fino all'avvio del processo di crescita e sviluppo la cooperativa operava in un ambito competitivo ristretto e con un vantaggio competitivo di costo, poiché la produzione era orientata alla vendita di pochi prodotti, principalmente vino sfuso e vino per la distillazione con l'obiettivo di remunerare il più possibile l'uva conferita dal socio produttore. Inoltre non vi era nessun'attenzione al concetto di qualità, La crescita della "Colomba Bianca" è stata caratterizzata da un costante miglioramento della sua posizione nei confronti della concorrenza, sempre più incalzante a partire dagli anni 2000 cercando di essere maggiormente competitiva, al fine di inserirsi in nuovi segmenti di mercato ed in nuovi canali distributivi, insistendo molto sulla qualità del proprio prodotto. Da ciò ne deriva che uno degli obiettivi nel medio termine è stato proprio quello di rafforzare la propria posizione a livello nazionale e successivamente penetrare in nuovi mercati internazionali, facendo leva su prodotti con un buon rapporto qualità prezzo (esempio tipico del vino da tavola grillo "IGT Terre Siciliane" che è stato dichiarato nel 2013 il miglior vino dell'anno in termini di qualità prezzo). Il riposizionamento ricercato dall'azienda, ovvero le strategie di vantaggio competitivo perseguito, vanno nella direzione di ricercare una strategia competitiva orientata sulla differenziazione e allo stesso tempo sul vantaggio di costo.

---

<sup>212</sup> Fonte: elaborazione propria

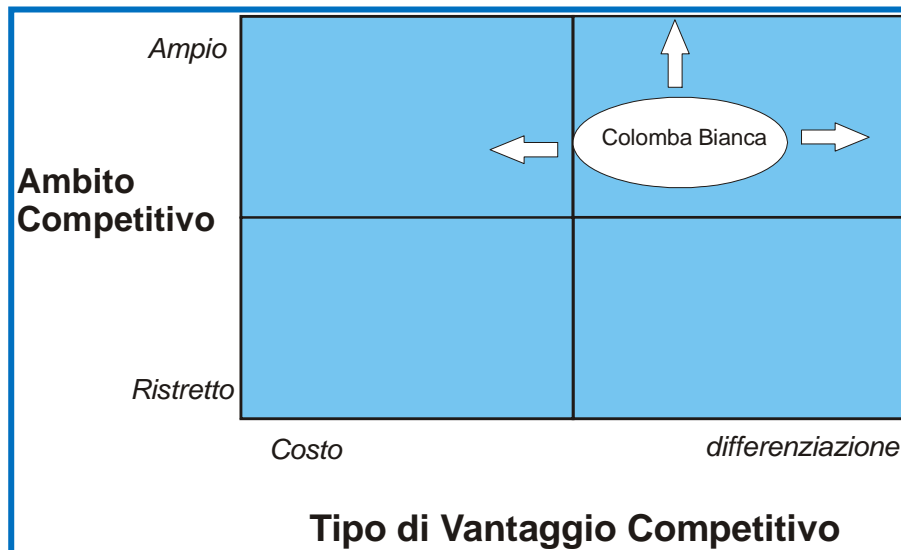


Figura n. 17 : Tipo di vantaggio competitivo dopo il cambiamento<sup>213</sup>

La cooperativa persegue entrambi i tipi di vantaggio competitivo per una maggiore penetrazione nel mercato. L'azienda punta a rafforzare la propria immagine sia sul mercato nazionale che in quello estero, realizzando così una maggiore competitività, peraltro imposta dall'attuale contesto in cui la stessa opera, caratterizzato dall'ormai noto processo di globalizzazione, attraverso una maggiore qualità del prodotto, un adeguamento alle nuove norme di materia di certificazione ambientale, di sicurezza sul lavoro e quindi con una spiccata tendenza alla differenziazione.

Per quanto riguarda l'aspetto relazionale socio-cooperativo, anche in questo caso, ci sono stati degli adeguamenti organizzativi della struttura e del personale. Si ricorre spesso a delle riunioni per informare e formare i soci conferitori, per seguire le loro attività durante tutto il periodo di coltivazione della vite e di raccolta del prodotto. Quindi per far ciò, l'organico della "Colomba Bianca" si è arricchito di personale qualificato come agronomi e tecnici esperti che riescono a rendere più efficiente il lavoro svolto dagli agricoltori e nello stesso tempo permettono alla cantina di offrire sul mercato prodotti di alta qualità e altamente competitivi.

---

<sup>213</sup> Fonte: elaborazione propria

## CONCLUSIONI

Il Vino è un mercato mondiale che coinvolge centinaia di milioni di consumatori e centinaia di migliaia di imprese di medie piccole dimensioni del settore primario, dell'industria, del commercio e dei servizi. E' diventato il prodotto globale dei nostri tempi e di gran moda nei paesi avanzati; ma le incertezze e le instabilità del sistema economico attuale, il processo di internazionalizzazione che ha favorito l'affermazione di un'amplia platea di nuovi *competitor* (produttori del nuovo mondo), hanno invertito le tendenze nel settore, riconfigurato la geografia dei consumi, la produzione e i protagonisti del mercato, inducendo gli stessi consumatori a scelte più oculate di un tempo.

La situazione Italiana appare caratterizzata da un'elevata frammentazione dell'offerta, che si snoda attraverso una miriade di imprese di piccole (o piccolissime) dimensioni e poche aziende più grandi, spesso nate da fenomeni cooperativi e/o da incorporazioni come quelle che hanno interessato verso la fine degli anni Novanta la "Cantine Colomba Bianca".

L'intensità della concorrenza fra le imprese presenti nel settore del vino, in particolare il comparto delle cooperative, e l'instabilità del mercato influenza in modo sostanziale la competitività e il livello di redditività dello stesso, spingendo le varie imprese ad adottare diverse strategie per raggiungere diversi obiettivi: riuscire a superare le varie congiunture di mercato che influenzano molto l'andamento economico-finanziario delle cooperative vinicole, essere competitivi in un settore dove il grado di concentrazione è elevato scatenando una maggiore rivalità tra le imprese presenti, far fronte al processo di internazionalizzazione del settore vitivinicolo.

Nasce spontaneo chiedersi quali siano, allora, i vantaggi competitivi meglio difendibili, quali strategie attuare per superare le varie fasi di crisi che negli ultimi anni si manifestano con maggiore frequenza, quali sono le risorse e le competenze distintive da valorizzare e che permettono alle cooperative vinicole di affrontare un riposizionamento ed essere competitivi.

L'analisi svolta nel presente lavoro, attraverso lo studio e l'osservazione della "Cantine Colomba Bianca", si è posta l'obiettivo di individuare quali sono i possibili percorsi di crescita e di successo delle cooperative vinicole, le strategie adottate per superare i periodi di crisi, prosperare e svilupparsi in un contesto caratterizzato da dinamismo e complessità; inoltre la crescente pressione competitiva internazionale del mercato del vino, l'evoluzione

rapida della tecnologia e l'evoluzione continua delle esigenze dei clienti mettono a dura prova la sopravvivenza delle aziende vinicole, costrette a confrontarsi in un sistema competitivo più ampio ed aggressivo.

La cooperativa "Colomba Bianca" nel tentativo di adeguarsi all'evoluzione del settore, all'internazionalizzazione e all'aumento del numero delle imprese vinicole, soprattutto nella Sicilia occidentale, ha scelto di proseguire un processo di crescita della propria azienda attraverso diverse incorporazione di cooperative vinicole operative dislocate in tutta la provincia di Trapani.

Il processo di sviluppo sia dimensionale che strutturale della cooperativa ha avuto inizio verso la fine degli anni 90', prolungatosi fino al 2011, con l'obiettivo di assicurarsi un gran numero di soci conferitori, e quindi allo stesso tempo allargare il proprio territorio di riferimento, una maggiore dimensione strutturale ed organizzativa, una grande quantità di uva conferita, iniziare una produzione orientata più sulla qualità che quantità, generare economie di scala.

Quindi tutto questo percorso ha segnato un cambiamento del posizionamento della cooperativa sul mercato, proprio perché sono cambiati i mercati di riferimento, le varie strategie competitive di costo e di differenziazione, le relazioni con gli stakeholders, l'ampliamento della gamma di prodotti offerti, la cultura imprenditoriale all'interno dell'organizzazione e della compagine sociale.

Ecco che si può, appunto, parlare di un nuovo **riposizionamento competitivo** della Colomba Bianca, che ha fatto raggiungere una posizione dominante nell'arena competitiva delle cooperative vinicole Siciliane.

Il successo della cooperativa scaturisce dall'insediamento di un nuovo gruppo dirigenziale, e nell'arco di un decennio da un impostazione *cooperativistica* l'impresa è passata ad una conduzione prettamente *manageriale* in cui sia il management che i soci conferitori hanno creato una forte attenzione ai risultati di lungo periodo ed orientando l'attività al raggiungimento di obiettivi chiari e condivisi. Il profilo di sviluppo coglie le dinamiche di aumento dimensionale dell'impresa, attraverso parametri operativi e strutturali particolarmente significativi come i ricavi di vendita, il capitale sociale, gli investimenti, il numero dei dipendenti e i conferimenti di uva dei soci.

Il processo di incorporazione dei diversi stabilimenti (ex cantine sociali) ha consentito alla cooperativa di sviluppare numerose competenze distintive, una riorganizzazione aziendale attraverso l'inserimento di nuove figure altamente qualificate, investimenti in strutture e macchinari innovativi; tutto questo ha permesso la generazione di nuove competenze "collaterali" al fine di ampliare l'offerta dei prodotti, creare nuovi prodotti oltre che migliorare i processi lavorativi orientandoli al raggiungimento di elevati standard di qualità. Grande importanza è stata data all'innovazione sia di prodotto che di processo, con un'ampia gamma di prodotti che riescono a soddisfare una maggiore platea di consumatori con diverse esigenze, nuovi metodi e processi di lavorazione dell'uva che fanno progredire l'impresa dandole un vantaggio sulla concorrenza, soprattutto in tempi di crisi, per continuare a sopravvivere e prosperare.

Una vera e propria rivoluzione che, oltre a portare cambiamenti dal lato della produzione e trasformazione del prodotto guarda anche la valorizzazione delle potenzialità ancora inesprese del territorio, come per esempio la ricerca e la sperimentazione sul campo e soprattutto l'affiancamento al viticoltore, durante tutto il ciclo produttivo. Attraverso l'accompagnamento e la formazione, il socio conferitore viene considerato parte attiva del processo produttivo e riesce a creare valore aggiunto per tutta la cooperativa. Quindi si diffonde una nuova cultura imprenditoriale che mette in primo piano il socio, che in una realtà cooperativa come Colomba Bianca, costituisce l'interlocutore privilegiato, il principale portatore di interesse nel panorama di soggetti che gravitano attorno all'azienda. La cantina ai giorni nostri si presenta come una grande struttura dotata di elevata professionalità e imprenditorialità diffusa, con un nuovo orientamento strategico di fondo diretto a:

- un assiduo sforzo per migliorare la qualità delle uve;
- una politica di sviluppo di lungo periodo;
- al processo di internazionalizzazione;
- l'adozione di tecnologie di lavorazione del vino sempre più innovative e al passo con i tempi;
- una gamma di prodotti completa e diversificata secondo le specifiche richieste e i gusti dei consumatori;
- un maggiore coinvolgimento del socio conferitore nel processo produttivo.

Dallo studio effettuato emerge che la cooperativa si trova in una fase crescente ed è impegnata, tutt'ora, in un processo di internazionalizzazione che negli ultimi anni ha raggiunto buoni risultati con una presenza determinante nei paesi esteri, soprattutto con la commercializzazione del vino sfuso. Per quanto riguarda il settore del vino in bottiglia, la cooperativa muove i suoi primi passi verso la conquista di nuovi mercati internazionali, raggiungendo dei risultati in mercati di nicchia. A tal proposito esprimo delle considerazioni personali in merito allo scenario internazionale, in cui risulta imprescindibile puntare al contempo su due aspetti principali:

- a) valorizzare la tradizione, gestendo al meglio le denominazioni territoriali che costituiscono i punti di forza della cooperativa Colomba Bianca; per far ciò la cantina non può che riconoscere le sue origini e il suo substrato sociale, tendendo sempre più a valorizzare le produzioni dei soci, che costituiscono l'input primario della sua attività
- b) assecondare le nuove tendenze, che richiamano costantemente ad una capacità distintiva dell'azienda nell'affollato ambiente vitivinicolo; capacità distintiva che significa innanzitutto miglioramento qualitativo, ottenibile grazie a ricerca e sviluppo sulle moderne tecniche agronomiche ed enologiche, ma richiede anche un ulteriore sforzo di capitalizzazione del vantaggio competitivo attraverso un rafforzamento della politica di marchio; in sostanza, al qualità sia dell'imbottigliato che del vino sfuso deve essere riconosciuta dal consumatore e resa riconoscibile attraverso un chiaro abbinamento alle varie etichette delle varie linee di prodotti.

Un altro punto debole su cui la cooperativa si concentra poco è rappresentata da una scarsa concentrazione della sua attività a delle politiche di marketing orientate alla diffusione e pubblicizzazione dei propri prodotti, quindi occorrerebbe un maggior ***Orientamento al Marketing*** in cui vengano coinvolti non solo i dirigenti ma tutto il personale dell'organizzazione, ivi inclusi i soci conferitori. Investire ed attuare delle strategie di marketing può soltanto migliorare la competitività dell'azienda e riuscire a superare con maggiore facilità i periodi di crisi che caratterizzano il settore.



Per una tangibile valorizzazione di tutte le potenzialità della cooperativa sociale, che nella configurazione sistemica aziendale non trovano una reale e piena espressione, si consiglia di fare ricorso più deciso ad un approccio orientato alla managerialità e professionalità. Infatti, l'attuale configurazione organizzativa, sebbene si avvalga di professionalità specialistiche, ne risulta ancora povera e dall'elaborato risulta che funzioni come la pianificazione strategica di medio lungo periodo, il controllo strategico e di gestione, sono approcciate in forma non del tutto professionale e quasi totalmente accentrate nella figura del presidente.

Pertanto sarebbe una buona iniziativa quella di coinvolgere all'interno della struttura organizzativa, delle professionalità in tal senso che dovranno curare quelle funzioni strategiche che attualmente risultano fortemente accentrate.

## BIBLIOGRAFIA

- Assoenologi (2013); *Report export 2012 Italia*, EVI© - Esportazioni Vino Italiano by Assoenologi
- A.A.V.V. OIV International Organisation Vine and Wine (2013), *Statistical Report on World Vitiviculture*, , Bucarest
- A.A.V.V. OIV International Organisation Vine and Wine (2013), *Punto di congiuntura vitivinicola mondiale*.
- A.A.V.V. Il corriere Vinicolo su dati Istat (2013); *Export Italia, il consuntivo 2012*.
- A.A.V.V. I numeri del vino (2013); *Le esportazioni di vino nel mondo 2013*.
- A.A.V.V. I numeri del vino (2013); *Sicilia produzione di vino e superfici 2012*
- A.A.V.V. (2013); *Report commercio internazionale Vinitaly 2013*, ISMEA
- A.A.V.V. (2012), *La vitivinicoltura siciliana in cifre*, elaborazioni IRVOS, Osservatorio Vitivinicolo Regionale Istituto Regionale della Vite e del Vino
- A.A.V.V. (2009) ; *L'export vinicolo siciliano 2009*; Osservatorio Vitivinicolo Regionale IRVV, Istituto Regionale della Vite e del Vino Regione Sicilia
- A.A.V.V. (anno 2006), *Linee guida per una vitivinicoltura di qualità*, Regione Sicilia Assessorato Agricoltura e Foreste in collaborazione con Cantine Colomba Bianca
- Bacarella A. (2003); *La filiera vitivinicola in Sicilia : rapporto 2003*; Osservatorio sull'Economia del Sistema Agro Alimentare della Sicilia; Regione Sicilia, Assessorato Agricoltura e Foreste.
- Bacarella A. (2009), *Economia e marketing vitivinicolo nella storia recente della Sicilia*, Coreras, Palermo.
- Bacarella S. e G. Nicoletti (2010); *Nuovi scenari della vitivinicoltura siciliana*; Coreras, Palermo.
- Bernetti I., Casini L., Marinelli L. (2006). *Wine and globalisation: changes in the international market structure and the position of Italy*. British Food Journal, Vol. 106 n. 4.
- Bertini U., (1993), *Il sistema aziendale delle idee*, in Scritti di Politica Aziendale, Pisa.
- Bertini U.(1990) , *Il sistema d'azienda. Uno schema di analisi*, Opera universitaria Giappichelli, Torino.
- Bianchi Martini S. (2008), *Introduzione all'analisi strategica dell'azienda*, Pisa.
- Cibin e Gozzi (1991), *La valutazione delle strategie di riposizionamento. I costi della riconversione nella teoria e nell'evidenza empirica*, Franco Angeli, Milano
- Coda V.(1988), *“L'orientamento strategico dell'impresa”* , UTET, Torino.

- Coda V. (1984), *“La valutazione della Formula Imprenditoriale”*, in Sviluppo e Organizzazione N.82
- Ferrero (1987), *Impresa e management*, Giuffrè, Milano.
- Freema, (1984) *Strategic management. Astakeholder approach*, Pitman, Boston.
- Galeotti M. (2006), *Governo dell’azienda e indicatori di performance*, Giappichelli Editore, Torino.
- Galeotti M. (1995), *La valutazione strategica nell’ipotesi di cessione dell’azienda*, Giuffrè editore, Milano.
- Garzella S. (2005), *Il sistema d’azienda e la valorizzazione delle” potenzialità inesprese”*, Giappichelli Editore, Torino.
- Giannessi E. (1979) *Appunti di Economia Aziendale*, Pacini, Pisa.
- Invernizzi G. (2008), *Strategia Aziendale e Vantaggio Competitivo*, McGraw-Hill, Milano.
- Matacena A. (2006), *Accountability e social reporting nelle cooperative mutualistiche*, in RIVISTA DELLA COOPERAZIONE, n. 2
- Matacena A., (2006), *L’alterità cooperativa: dalla mutualità alla socialità. Verso quale accountability?*, Franco Angeli, MILANO.
- Matacena A., (1991), *Analisi dei bilanci delle cooperative agricole*, Editrice CLUEB, Bologna.
- Mazzola (1996), *La diagnosi strategica nella gestione d’impresa*, Egea, Milano.
- Norman Richard (2002), *Ridisegnare l’impresa. Quando la mappa cambia il paesaggio*, Etas, Milano
- Pomarici E., Ciaschni, (2008) *Il Mercato mondiale del vino*, Franco Angeli, Milano.
- Porter, M. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
- Pulizzi A., De Vita M., Filippi M., (2013); *Le uve raccontano: annata 2012 in provincia di Trapani*; Cantine Colomba Bianca, IRVOS, Ass. Agricoltura e Foreste Regione Sicilia; Palermo.
- Report Vino commercio estero (2013), *La situazione Internazionale: 2012 in lieve flessione ma crescono i valori*, ISMEA
- Ries e Trout (1984), *Positioning*, McGraw-Hill Editore.
- Robert M. Grant, (1998), *L’analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna.
- Salvia F., (2011) *Il vigneto Sicilia: fisionomia*; Elaborazioni IRVOS Istituto Regionale Vini e Oli di Sicilia.

- Sotte F., Sopranzetti C. (1998), *Strumenti per l'analisi economico finanziaria della cooperazione agro-alimentare. Un applicazione alle cantine sociali*, Rivista di Economia Agraria n. 1-2, il Mulino.
- Torcivia S., (2010) ;*La cooperazione vitivinicola in Sicilia – Aspetti economico-aziendali*; Collana di studi Aziendali sul settore Vitivinicolo; I.S.I. Editore Palermo
- Torcivia S., (2010); *L'analisi di bilancio per indici delle aziende vitivinicole siciliane “grandi”*; ISI editore, Palermo.
- Torcivia S. (2007), *Modelli di aziende, valori aziendali e condizioni di sviluppo: i limiti segnaletici delle analisi di bilancio per indici, ai fini decisionali e per le scelte strategiche*, Giuffrè editore, Milano.
- Unioncamere (2009); *Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali (Mipaaf)*

#### Fonti interne della cantina “Colomba Bianca”

- Bilanci della cooperativa Colomba Bianca anni: dal 1975 al 2013
- Regolamento vendemmia anno 2010, 2011, 2012, 2013 realizzato dalla cantina Colomba Bianca
- Intervista al Presidente Rag. **Leonardo Taschetta**
- Intervista al Tecnico Esperto ed enologo **Mattia Filippi**
- Intervista all'esperto enologo **Carlo Craparotta**
- Intervista al responsabile vendite imbottigliato **Giuseppe Errante**
- Intervista al responsabile vendite rag. **Vincenzo Ditta**

## SITOGRAFIA

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

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

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

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

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

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

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

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

[www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com)

<http://www.ismea.it>

<http://www.irvos.it/>

<http://www.oiv.int>

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

[http://pti.regione.sicilia.it/Assessoratoregionale delle Risorse Agricole e Alimentari/PIR  
\\_Dipagricoltura](http://pti.regione.sicilia.it/Assessoratoregionale delle Risorse Agricole e Alimentari/PIR_Dipagricoltura)

<http://www.vinaly.com/>

<http://www.uiv.it>