

ENVISIONING2035

PIANO STRATEGICO PER IL VINO ITALIANO

11.06.2025

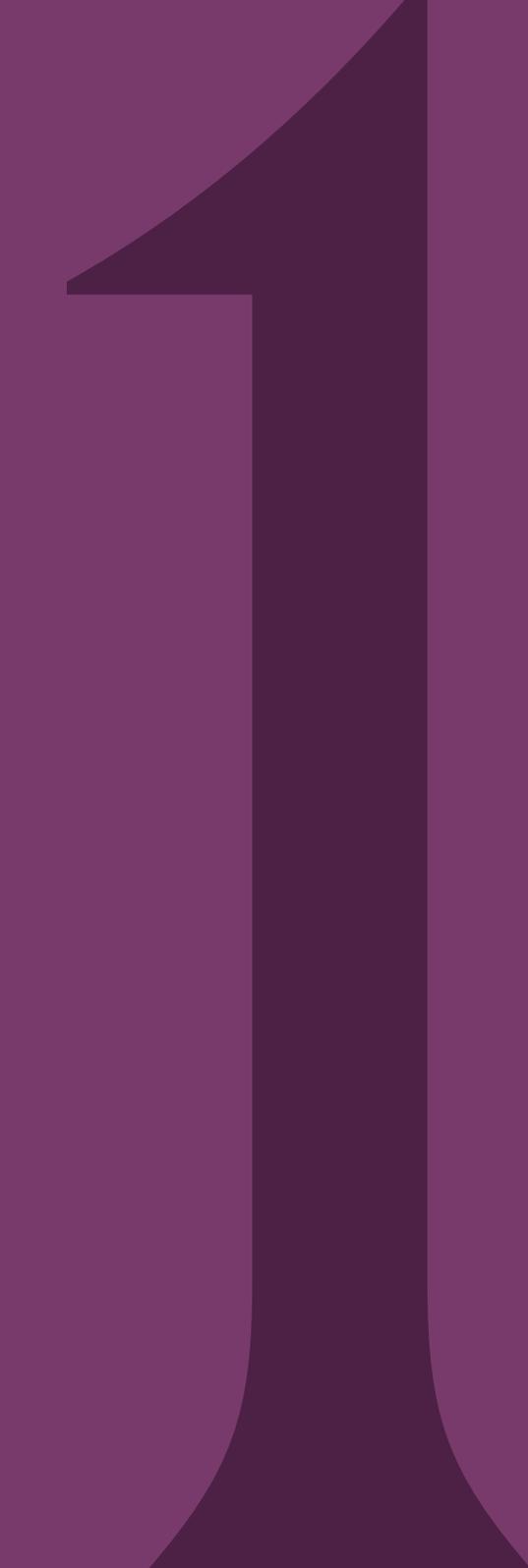
Un summit per immaginare
e costruire il futuro del sistema
viticinicolo italiano.

ENVISIONING2035
WINE [R]EVOLUTION

Powered by *Freem* Group

SOMMARIO

1. PREMESSA DI PROGETTO	p.2	2. AREE TEMATICHE	p.8
1.1 IL MANIFESTO	p.3	2.1 RETE E FILIERA	p.10
1.2 LE FINALITÀ	p.4	2.2 ENOTURISMO	p.13
1.3 I PANELIST	p.5	2.3 MARKETING E COMUNICAZIONE	p.17
1.4 A CHI SI RIVOLGE	p.7	2.4 RISORSE UMANE	p.23
		2.5 MERCATI E STRATEGIE	p.27
		2.6 AGGREGAZIONI E M&A	p.36
		3. PARTNER & SPONSOR	p.39



PREMESSA DI PROGETTO

1.1 IL MANIFESTO

Envisioning2035 è un progetto inclusivo che ambisce a raccogliere e condividere riflessioni e spunti di chi vive quotidianamente il settore per contribuire a rafforzare la strategia di sviluppo del sistema vitivinicolo nazionale.

Adotta un approccio propositivo, concreto e sistemico.

Analizza le aree di debolezza e miglioramento del comparto al fine di elaborare ed offrire misure e proposte dirette a rendere più competitivo e performante il sistema vitivinicolo italiano.

Questo lavoro troverà la sua sintesi in un **Manifesto** che verrà presentato e discusso in un evento aperto a tutti gli attori della filiera del vino al fine di stimolare un dibattito ampio e costruttivo.

1.2 LE FINALITÀ

1

Promuovere un confronto

a livello di comparto sui temi critici che frenano la competitività del sistema vino italiano e avanzare proposte d'azione.

2

Diventare un appuntamento annuale

per analizzare e ri-orientare con una modalità, la più ampia e condivisa possibile, le strategie competitive del sistema paese.

3

Condividere obiettivi comuni

che consentano a tutti gli stakeholders di elaborare proposte che possano guidare azioni concrete ed efficaci verso lo sviluppo del settore.

4

Coinvolgere istituzioni, associazioni di categoria e attori della filiera

in una riflessione trasversale che possa rappresentare una sintesi equilibrata e condivisa di un Progetto di sviluppo del Sistema vino.

1.3 PANELIST



Roberta Crivellaro
Managing Partner
Head of the Italian Practice
Studio Legale Withers

Roberta è managing partner di Withers, European leader della business division e responsabile degli 'Italian desk' nel mondo. È specializzata in operazioni crossborder societarie, commerciali, di real estate e nei settori food&wine, luxury, fashion&forniture. È un riferimento per riorganizzazioni societarie e passaggi generazionali di family office e imprese familiari. Ha lavorato a Londra come solicitor, diventando la prima donna italiana socia di una law firm della city e oggi è tra le poche managing partner in Italia. Nel 2024 Forbes Italia la cita tra i top 100 professionals della consulenza.



Luca Ferrari
Partner
Head of Sports
Studio Legale Withers

Luca è partner del team corporate a Milano e responsabile globale del settore sport. Ha iniziato come consulente di aziende private globali, specializzandosi in moda, design, ospitalità e food & beverage, con particolare attenzione al settore del vino. Luca si è dedicato al diritto sportivo fin dall'inizio della sua carriera, assistendo sponsor, produttori, agenzie di marketing, club sportivi e atleti. Guida un team di avvocati in Europa, USA e Asia, offrendo competenze in transazioni di alto profilo. È tra i "World's 20 most influential lawyers" di Sport Business International.



Vladi Finotto
Professore Master Economia
Agroalimentare Università
Cà Foscari Venezia

Vladi Finotto è professore associato di Economia e gestione delle Imprese alla Venice School of Management dell'Università Ca' Foscari Venezia, dove si occupa di modelli di business, innovazione strategica e implicazioni delle tecnologie digitali con un focus prevalente sul comparto agroalimentare. È tra i fondatori dell'Agrifood Management and Innovation Lab presso cui coordina i progetti di ricerca sull'innovazione nei modelli di business nell'agroalimentare e le ricerche sugli ecosistemi dell'innovazione nell'agrifood. Ha avviato e presieduto le attività di Valorizzazione della ricerca e technology transfer dell'Università tra il 2014 e il 2024. Svolge attività di ricerca applicata e supporto a istituzioni e imprese sia in Italia che all'estero.



Edoardo Freddi
Founder
Edoardo Freddi International

Classe 1988, visionario del vino ed esperto di mercati internazionali, Edoardo Freddi ha rivoluzionato l'export del vino italiano nel mondo. Dopo la laurea in Economia alla Bocconi e un Master in Food&Beverage Management, inizia il suo percorso in AB-InBev. Nel 2012 fonda Edoardo Freddi International, un vero acceleratore di business, diventato un punto di riferimento globale con oltre 112 milioni di euro gestiti e clienti che rappresentano l'eccellenza vitivinicola italiana (per evitare di citare brands e rimanere super partes). Nel 2018 nasce FreedL Group, hub strategico per sviluppare nuove visioni nel mondo del Food&Beverage.



Roberta Garibaldi
Presidente Associazione Italiana
Turismo Enogastronomico

Professore universitario, svolge attività di formazione e ricerca per la promozione dei territori, del turismo enogastronomico e culturale, ed è regista di progetti applicati a livello internazionale, ha lavorato per molteplici Ministeri del turismo ed enti internazionali (da UN Tourism-Organizzazione Mondiale del Turismo a FAO). È stata Amministratore Delegato di ENIT — Agenzia Nazionale del Turismo durante il governo Draghi e Vicepresidente della Commissione Turismo dell'OCSE — Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico. È keynote speaker ai principali eventi sul tema del turismo. Ricopre numerose cariche, tra cui Presidente dell'Associazione Italiana Turismo Enogastronomico. È autrice di 23 libri e di oltre 60 pubblicazioni scientifiche. Sono 14 i volumi del Rapporto sul turismo enogastronomico. È Cavaliere dell'Ordine "Al merito della Repubblica Italiana".

**Interverranno anche Gabriele Castelli,
Danny Brager, Robert Joseph e Priscilla Hennekam**



Christine Mauracher

*Direttore Master Food e Wine
Cà Foscari Venezia e Presidente
Società di Economia Agroalimentare*

Professoressa ordinaria di Economia agroalimentare presso la Venice School of Management dell'Università Ca' Foscari Venezia. È direttrice dell'Agrifood Management and Innovation Lab e co-direttrice del Master in Strategies and Marketing for Agrifood Businesses. Dal 2024 è Presidente della Società Italiana di Economia Agroalimentare (SIEA). I suoi interessi di ricerca includono l'economia e marketing agroalimentare, il comportamento del consumatore, l'economia della pesca e il turismo del vino. Le sue ricerche più recenti si concentrano sulla digitalizzazione e sostenibilità delle PMI nel settore alimentare e del vino.



Alessandro Mutinelli

*Ceo e Presidente
di Italian Wine Brands SpA*

Alessandro inizia la sua carriera in Deloitte per poi passare nel mondo del vino nel 1997 con la start-up Provinco Italia, che acquisirà nel 2002. Nel 2015 è tra i fondatori di Italian Wine Brands, prima società del mondo del vino italiano ad essere quotata in borsa. In dieci anni porta a compimento attività di M&A con sette società italiane ed estere, spingendo il fatturato oltre i 400 M di € ed diventando una delle tre aziende più grandi italiane del settore. Italian Wine Brands nel 2024 ha prodotto e venduto oltre 150 milioni di bottiglie in 90 mercati differenti, con una quota export dell'80%. IWB è oggi una vera public company, con migliaia di azionisti sparsi in tutto il mondo. Dal 2024, Alessandro siede anche nel Consiglio Direttivo dell'Unione Italiana Vini.



Ettore Nicoletto

Industry Expert

Ettore Nicoletto è laureato in Economia e Commercio presso l'Università Ca' Foscari di Venezia ed è abilitato all'esercizio della professione di Dottore Commercialista. Cresce professionalmente presso la Casa Vinicola Zonin all'inizio degli anni '90 ricoprendo diversi incarichi nel reparto export fino a diventarne il direttore. Nel 2004 si trasferisce in Santa Margherita Gruppo Vinicolo per ristrutturare il mercato interno, quello internazionale e riprogettare il portfolio prodotti. Successivamente viene promosso alla posizione di Direttore Generale fino a diventare, nel 2008, Amministratore Delegato del Gruppo. Dopo sedici anni di collaborazione con la famiglia Marzotto, nel 2020, entra a far parte di Angelini Wines & Estates, società di proprietà di Angelini Industries per avviare un progetto trasformativo della società nel ruolo di Presidente e CEO. Terminato questo ultimo mandato, Ettore è oggi impegnato in attività consulenziali nel comparto wines e come investitore in iniziative imprenditoriali nel settore del Food and Wine.



Fabio Piccoli

*Direttore Responsabile
e Fondatore di Wine Meridian*

Fabio Piccoli è giornalista professionista e Direttore Responsabile di Wine Meridian, un autorevole magazine online dedicato al supporto delle imprese vinicole italiane sui mercati internazionali. Con una lunga esperienza nell'internazionalizzazione delle imprese del vino e nello sviluppo dell'enoturismo italiano, ha acquisito una profonda conoscenza delle dinamiche dei mercati vinicoli, lavorando a stretto contatto con aziende e consorzi. Docente in numerosi percorsi formativi, è specializzato in marketing e strategie di internazionalizzazione, e ha pubblicato numerosi libri e articoli di settore, vincendo diversi premi per il suo contributo al marketing e alla comunicazione del vino.

**Interverranno anche Gabriele Castelli,
Danny Brager, Robert Joseph e Priscilla Hennekam**

1.4 A CHI SI RIVOLGE

Alle istituzioni in primis, i Ministeri competenti —
Agricoltura, Sviluppo Economico, Turismo, Esteri,
Agenzie di promozione (ITA), Enti fieristici,
Associazioni di categoria, Istituzioni finanziarie ed altri
stakeholders.



AREE
TEMATICHE

AREE TEMATICHE

2.1 RETE E FILIERA

Quadro normativo sistema vitivinicolo nazionale:
quali miglioramenti?

Gabriele Castelli

p.10

2.2 ENOTURISMO

Quale futuro per l'enoturismo in Italia?

Roberta Garibaldi

p.13

2.3 MARKETING E COMUNICAZIONE

Come comunicare il vino in uno scenario
in continua evoluzione

Ettore Nicoletto
Robert Joseph
Priscilla Hennekam

p.17

2.4 RISORSE UMANE

La Formazione delle risorse umane nel settore vitivinicolo
come leva di sviluppo della competitività del comparto

Christine Mauracher
Vladi Finotto

p.23

2.5 MERCATI E STRATEGIE

Quali strategie di vendita per navigare con successo
attraverso le turbolenze del contesto con cui ci confrontiamo

Edoardo Freddi
Alessandro Mutinelli
Danny Brager
Fabio Piccoli

p.27

2.6 AGGREGAZIONI E M&A

Il ruolo dell'M&A per rafforzare la competitività
del sistema vitivinicolo nazionale

Roberta Crivellaro
Luca Ferrari

p.36

RETE E FILIERA

Quadro normativo
sistema vitivinicolo nazionale:
quali miglioramenti?

GABRIELE CASTELLI

Come semplificare la gestione delle cantine e ridurre la burocrazia che pesa sugli equilibri economici delle imprese?

Che cosa possono fare le istituzioni per rafforzare la competitività del settore vitivinicolo?

Le imprese del vino operano oggi in un contesto sempre più complesso, segnato da cambiamenti nei modelli di consumo, dagli effetti del cambiamento climatico sulla produzione, da tensioni geopolitiche che influenzano le relazioni commerciali e da un'economia globale instabile. Accanto agli sforzi diplomatici per attenuare le tensioni internazionali, servono interventi concreti a favore del sistema produttivo italiano, in grado di liberare risorse per accrescere la competitività delle aziende.

In questo quadro, si propongono alcune misure di semplificazione. Alcune hanno un respiro europeo, come l'introduzione di un regime fiscale più favorevole per la vendita a distanza di bevande alcoliche, inclusi vini e spiriti. Altre riguardano l'ambito nazionale, come il collegamento tra schedario viticolo e registro dematerializzato e il completamento del sistema di certificazione della sostenibilità della filiera.

Vendite a distanza

La semplificazione delle vendite intracomunitarie di vino, spiriti e prodotti intermedi destinati a consumatori privati in altri Stati membri (modello B2C) è un intervento a costo zero, che può generare nuove opportunità per le imprese e rafforzare il rapporto diretto con i consumatori.

Attualmente, il pagamento delle accise nello Stato di destinazione è complesso e costoso. I produttori devono rivolgersi a rappresentanti fiscali o a piattaforme commerciali per assolvere gli obblighi previsti, con costi e tempi non trascurabili.

Una possibile soluzione è l'introduzione di un sistema "one-stop-shop" per le accise, sul modello di quello già operativo per l'IVA in Europa dal luglio 2021. Questo sistema ha già velocizzato le transazioni commerciali e semplificato le procedure per le imprese.

Uno studio della Commissione Europea del 2020 ha confermato la necessità di rivedere le attuali procedure. La Commissione ha rilanciato la discussione con gli Stati membri attraverso il programma Fiscalis, con l'obiettivo di estendere il sistema "one-stop-shop" anche al pagamento delle accise.

Per questo motivo, è auspicabile che l'Italia sostenga l'iniziativa a Bruxelles e lavori per costruire una coalizione di Paesi favorevoli a questa importante riforma.

Collegamento tra schedario viticolo e registro dematerializzato

La Legge n. 101/2024 (di conversione del DL Agricoltura) ha introdotto il collegamento tra lo schedario viticolo e il registro dematerializzato del vino. Il Ministero ha definito le modalità di attuazione con il decreto del 6 novembre 2024.

Questo è un passo decisivo verso la semplificazione. Significa completare la digitalizzazione degli adempimenti richiesti agli operatori, utilizzando dati già in possesso della Pubblica Amministrazione.

Dal 2015 è stato avviato un processo di dematerializzazione, che ha portato alla digitalizzazione dei registri di cantina. Tra il 2018 e il 2019, la dichiarazione di giacenza è stata collegata al Registro, permettendone la compilazione automatica.

Nel 2022, con l'introduzione del nuovo schedario viticolo basato

su dati grafici anziché catastali, è diventato possibile mappare digitalmente il potenziale viticolo aziendale e, di conseguenza, quello nazionale.

Ora, con l'integrazione tra schedario e registro, sarà possibile compilare automaticamente anche la dichiarazione di vendemmia, grazie all'unione dei dati del vigneto (schedario) e di quelli di cantina (registro). Questo permetterà di ridurre in modo concreto gli oneri per le aziende.

Il sistema così integrato — schedario, dichiarazioni e registro — consentirà anche di rendere più efficaci i controlli, diminuire i costi per gli operatori e garantire maggiore tracciabilità e autenticità del vino italiano, con benefici anche in termini di reputazione internazionale.

Sistema di certificazione della sostenibilità della filiera vitivinicola

L'articolo 224-ter del cosiddetto DL Rilancio ha istituito il Sistema di certificazione della sostenibilità per il settore vitivinicolo.

Con il decreto dipartimentale del 23 giugno 2021 è stato creato il Comitato della sostenibilità vitivinicola (CoSVI), stabilendo le modalità di adesione, i rapporti con i sistemi già esistenti (come VIVA ed Equalitas) e la governance.

Successivamente, con il decreto del 16 marzo 2022, è stato approvato il disciplinare che definisce le regole applicabili a tutta la filiera, dalle pratiche agricole fino alla commercializzazione del vino.

Il passaggio ancora mancante è la creazione di un logo ufficiale, che renda il sistema facilmente riconoscibile sui mercati internazionali, soprattutto quelli più sensibili ai temi della sostenibilità, come i Paesi scandinavi. Serve inoltre una campagna informativa istituzionale per far conoscere questo strumento a produttori, consumatori e buyer.

L'auspicio è che si possa riprendere al più presto il confronto per aggiornare il disciplinare, definire un logo identificativo e promuovere il sistema con un'adeguata comunicazione,

tenendo sempre conto anche del dibattito in corso a livello europeo sulla sostenibilità del settore.



ENOTURISMO

Quale futuro per
l'enoturismo in Italia?

ROBERTA GARIBALDI

L'enoturismo in Italia: un asset rilevante, con potenzialità ancora inesplose

Il patrimonio vitivinicolo è oggi tra i principali driver dell'immagine e dell'identità dell'Italia a livello mondiale grazie alla sua riconoscibilità, distintività e qualità — sostenuta dai 528 vini ad Indicazione Geografica (DOCG, OC e IGT), primato in Europa¹. Questa immagine positiva da anni stimola il pubblico turistico a recarsi in visita ai territori di produzione e svolgere esperienze legate al mondo del vino.

Guardando al solo mercato domestico, le recenti ricerche indicano che il 40% dei turisti italiani ha visitato almeno una cantina nel corso delle vacanze più recenti (ultimi tre anni), un valore superiore dell'11% rispetto al 2021. È cresciuta al contempo la propensione a visitare più realtà nel corso del medesimo viaggio — +19% i viaggiatori italiani che indicano 3 cantine o più — e si è allungata la durata media dei soggiorni nelle destinazioni enoturistiche — con il 37% che rimane quattro giorni o più. Allargando lo sguardo ai principali mercati stranieri, la visita alle cantine è fra le esperienze più popolari fra chi si è recato in Italia essendo indicata dal 17% dei turisti tedeschi, il 18% degli inglesi e il 22% degli americani².

In un mercato mondiale che mostra segnali di crescita importanti — con

una crescita annua stimata a +12,9% sino al 2030³ — appare fondamentale per l'Italia sfruttare i suoi punti di forza, lavorare per ridurre le debolezze (a livello puntuale e di sistema) ed esplodere il potenziale che l'enoturismo oggi possiede in termini di capacità di generare flussi e spesa aggiuntiva, di elevare la quantità e la qualità dei luoghi e degli attrattori turistici, di innovare l'offerta puntuale e di sistema al fine di garantire uno sviluppo armonioso e duraturo.

I principi guida per lo sviluppo dell'enoturismo: Preservare, Innovare, Fare rete, Comunicare e Promuovere.

La valorizzazione del patrimonio vitivinicolo italiano nel turismo passa necessariamente dal creare le condizioni di sistema per generare valore duraturo per i territori, le imprese, le comunità ed i turisti. Quattro sono i principi-chiave che devono guidare l'azione di tutti i soggetti coinvolti nel raggiungere questo ambizioso obiettivo:

Preservare. Agire sull'unicità del patrimonio vitivinicolo, mirando a sostenere ed incentivare processi di tutela e valorizzazione, favorendo lo sviluppo di una funzione turistica che sia sostenibile ambientalmente, socialmente ed economicamente.

Sviluppare. Incidere sulla varietà, qualità e innovazione dell'offerta

puntuale nella direzione di arricchirla, diversificandola ed ampliando le attrazioni ed i servizi disponibili, e di svilupparla in senso esperienziale.

Fare rete. Lavorare sull'attrattività dell'offerta di sistema, andando a stimolare processi di collaborazione a più livelli (nazionale, regionale e locale) per integrare prodotti e servizi turistici e connettere aree urbane e rurali.

Comunicare e Promuovere. Agire sulla reputazione e disponibilità commerciale dell'offerta, nell'intento di accrescerne l'attrattività e l'accessibilità, aumentando la capacità di ingaggiare il turista potenziale e di trasformarlo in turista effettivo.

A questi si affiancano tre principi strategici che agiscono in modo trasversale:

- **Sostenibilità ambientale, sociale ed economica,** al fine di garantire uno sviluppo duraturo capace di tutelare e valorizzare le risorse tangibili ed intangibili del patrimonio vitivinicolo anche alla luce del cambiamento climatico e delle recenti crisi.

- **Inclusività delle persone e dei luoghi,** affinché si vadano a colmare i gap esistenti in termini di accesso alle risorse, alle opportunità, ai benefici.

- **Intelligenza artificiale,** per accompagnare il settore verso la completa adozione.

1. Valore aggiornato al 22 aprile 2025. Fonte: <https://www.qualivita.it/osservatorio/osservatorio-ue/>

2. Garibaldi, R. (2025). Le destinazioni enoturistiche italiane. Rapporto di ricerca per Vinality Tourism.

3. Grand View Research (2024). Wine Tourism Market Size & Trends, disponibile all'indirizzo: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/wine-tourism-market-report>

LE LINEE DI AZIONE

Partendo da questi principi è possibile definire cinque linee di azione prioritarie per lo sviluppo dell'enoturismo italiano.

LINEA D'AZIONE 1: Creare un quadro normativo favorevole allo sviluppo delle esperienze enoturistiche

Un primo ambito d'azione riguarda la normativa attualmente vigente. Pur rappresentando un importante passo nella direzione di incentivare il settore allo sviluppo di servizi di accoglienza turistica, emergono limitazioni che possono rendere difficoltoso il processo di integrazione con la produzione vitivinicola. È fondamentale procedere ad una verifica e aggiornamento della legislazione, anche dirimendo eventuali ambiguità interpretative in merito all'accesso dei turisti agli spazi aziendali e alla possibilità di svolgervi attività di varia natura.

Parimenti, è essenziale identificare strumenti giuridici, fiscali e finanziari che consentano alle aziende di acquisire nuove professionalità capaci di qualificare l'offerta turistica. Stante l'attuale conformazione del comparto — che vede una quota consistente di micro-imprese — appare utile promuovere forme di collaborazioni flessibili / intermittenti per permettere alle aziende di rivolgersi a consulenti

specializzati quando ne hanno specifica necessità senza il vincolo dell'assunzione. Queste figure potranno sia interfacciarsi con le singole imprese che con gli enti territoriali, facilitando la costruzione di percorsi e proposte integrate.

LINEA D'AZIONE 2: Promuovere una governance integrata

Un secondo ambito riguarda il governo del fenomeno enoturistico. La situazione attuale si caratterizza per un elevato livello di frammentazione per via della presenza di una molteplicità di operatori pubblici e privati spesso guidati da logiche differenti. Positivo il nuovo ruolo dei consorzi di tutela i quali, grazie al regolamento comunitario 2024/1143, hanno competenza in ambito turistico e la possibilità di accedere a fondi europei dedicati allo sviluppo del comparto.

È fondamentale diffondere una cultura della collaborazione e sostenere processi partecipativi a livello nazionale, regionale e locale che coinvolgano gli attori pubblici e privati in una logica di integrazione. L'obiettivo è definire un sistema di governance con strategie condivise e azioni sinergiche.

LINEA D'AZIONE 3: Rafforzare la riconoscibilità dell'offerta enoturistica

La terza linea di azione — strettamente connessa alla precedente — riguarda la promozione e comunicazione del sistema di offerta. Affinché il patrimonio vitivinicolo rafforzi la sua capacità attrattiva sul mercato domestico ed internazionale è necessario rendere il turista consapevole di quanto l'Italia ed i suoi territori possiedono. Questa ambizione è perseguibile rafforzando la presenza e la riconoscibilità dei prodotti, servizi ed esperienze a tema vino nei confronti del turista (reale e potenziale) attraverso lo sviluppo di una strategia di comunicazione nazionale — con declinazioni regionali — che preveda tutta una serie di azioni, tra cui un portale nazionale dedicato all'enoturismo che possa raccogliere e narrare l'offerta e fare da ponte verso la commercializzazione multicanale. Ottima la nascita dei primi workshop business-to-business dedicati a Vinitaly come l'iniziativa di Riva del Garda, sono occasioni che stimolano il settore ad evolvere da questo punto di vista.

Linea d'azione 4: Migliorare l'accessibilità fisica e digitale dei territori e dell'offerta enoturistica

Un tema critico è l'accessibilità fisica alle aree rurali. L'attuale deficit — che influenza l'ambito turistico così come la competitività in senso lato dei territori di produzione del vino — dovrebbe essere affrontato attraverso azioni volte al miglioramento delle attuali infrastrutture per la viabilità veicolare e ciclopedonale così come processi di pianificazione che privilegiano forme sostenibili di mobilità intermodale e integrate — quali, ad esempio, trasporto pubblico/a chiamata, bicicletta/e-bike.

Esiste al contempo un *gap* digitale. È auspicabile che vengano pianificati interventi per il potenziamento della banda larga. Parimenti, è opportuno sostenere gli investimenti per favorire la diffusione dell'adozione dell'intelligenza artificiale in tutte le sue potenzialità ad oggi espresse o ancora inesprese. L'intelligenza artificiale avrà un impatto trasformativo sul turismo enogastronomico, in almeno tre direzioni: personalizzazione dell'esperienza, grazie a sistemi predittivi capaci di suggerire itinerari, esperienze e prodotti su misura; ottimizzazione dei processi, come prenotazioni, gestione dei flussi, customer service multilingue 24/7;

e valorizzazione del patrimonio territoriale, con strumenti come chatbot immersivi, realtà aumentata e assistenti virtuali che raccontano storie e identità locali. Pensiamo, ad esempio, a un turista che visita una cantina e, tramite un assistente AI, riceve in tempo reale informazioni sulla vinificazione, ricette tipiche in abbinamento o suggerimenti per esperienze nei dintorni.

È un salto di qualità nella fruizione culturale ed esperienziale. Le nostre aziende sono ancora poco consapevoli del potenziale dell'IA. Secondo i dati più recenti, solo una minoranza utilizza strumenti di IA generativa o analitica. Le realtà più strutturate, come alcune catene alberghiere o grandi cantine, iniziano a investire; ma la maggioranza delle imprese — soprattutto quelle agricole e familiari — non si è ancora attrezzata. Serve quindi formazione mirata, accesso agevolato a strumenti digitali, e una regia nazionale che accompagni le imprese nell'integrazione dell'IA con un approccio sostenibile e rispettoso dell'identità territoriale. L'IA non sostituirà l'autenticità dell'accoglienza italiana, ma potrà potenziarla, se sapremo guidarla.

Linea d'azione 5: Accrescere la consapevolezza del patrimonio vitivinicolo tra i turisti ed i residenti

L'ultimo ambito di azione riguarda la crescita della consapevolezza. Il patrimonio vitivinicolo italiano possiede caratteri unici e identitari che, se adeguatamente valorizzati, possono contribuire ad accrescere l'apprezzamento di tutte le sue sfaccettature e, al contempo, stimolare il desiderio di scoprire i territori di produzione. Appare pertanto importante facilitare i turisti nella conoscenza e comprensione di questo patrimonio agendo per creare grandi attrattori — quali, ad esempio, musei del gusto. Si tratta di strutture multifunzionali che svolgono funzioni di intrattenimento e educazione per i visitatori così come di promozione per le aree di produzione e le imprese operanti.

A questa azione indirizzata verso il pubblico turistico si deve affiancare un'opera di sensibilizzazione della popolazione residente, in particolare dei più giovani. Il patrimonio vitivinicolo ed agroalimentare nazionale ha una valenza culturale oltre che strategica. La potenziale perdita di questo insieme unico di conoscenze e prodotti avrebbe conseguenze rilevanti sia in termini economici che socioculturali; appare pertanto opportuno favorire la trasmissione di questo patrimonio alle generazioni future, ad esempio, integrando i piani formativi delle scuole primarie e secondarie con attività didattiche curriculari di natura teorica e pratica così come proposte integrative (visite ai produttori, attività di censimento del patrimonio locale, ...).

MARKETING E COMUNICAZIONE

Come comunicare
il vino in uno scenario
in continua evoluzione

ETTORE NICOLETTO

ROBERT JOSEPH

PRISCILLA HENNEKAM

Negli ultimi anni il settore del vino si è trovato a fronteggiare sfide sempre più complesse, legate sia a fattori sociali sia a cambiamenti economici e culturali che incidono profondamente sul modo in cui il vino viene percepito e consumato.

Una delle principali sfide riguarda il cosiddetto “salutismo”: un’attenzione crescente alla salute ha spostato l’attenzione di molti consumatori verso stili di vita più controllati e meno indulgenti, con ripercussioni evidenti sul consumo di alcolici, vino incluso. Parallelamente, in Europa e di conseguenza anche in Italia si fa sentire sempre più forte l’influenza delle lobby anti-alcol e delle politiche pubbliche restrittive — un trend che può limitare la libertà di comunicazione e richiede un approccio più responsabile e innovativo.

Il tema si complica ulteriormente se consideriamo il target dei più giovani, che oggi mostrano un interesse minore verso il vino rispetto alle generazioni precedenti. Questo è dovuto a diversi fattori, tra cui una maggiore attenzione alle tendenze globali, la concorrenza di altre bevande — dagli spirits ai cocktail, fino alle nuove opzioni come la cannabis legalizzata in alcuni paesi — e anche l’influenza di prodotti farmaceutici come l’Ozempic, che modificano gli stili di consumo.

Indubbiamente il tema del rapporto tra le cosiddetta GenZ e il vino è tra i più dibattuti e, per certi aspetti, anche tra i più preoccupanti.

Di seguito ho provato ad evidenziare gli aspetti più rilevanti riguardo al tema vino e GenZ.

• **Comportamenti di consumo:** A differenza delle generazioni precedenti, la Gen Z tende a bere meno alcool, anche se la loro relazione con il consumo di alcool potrebbe evolvere con l’età. Non sappiamo come berranno e cosa i GenZ tra 10 anni...

• **Preoccupazioni per la salute:** La Gen Z è più orientata alla salute e alla cura del corpo, anche influenzata dalla cultura dei social media e dalle aspettative estetiche.

• **Problemi economici:** Con entrate più basse, tendono a spendere meno in generale, compreso sull’alcool.

• **Avversione al rischio:** la caratteristica principale di questo Age Group è l’avversione al rischio. Questa generazione vive il futuro con ansia e, piuttosto che gestire o abbracciare il rischio lo minimizza o le evita del tutto.

• **Modifiche nelle interazioni sociali:** La diminuzione degli incontri faccia a faccia, in parte dovuta all’uso massivo dei dispositivi mobili, ha ridotto le

occasioni di consumo sociale.

• **Cultura digitale:** La GenZ è un “nativo digitale”, che vive attraverso i social media. Le decisioni di acquisto sono spesso influenzate da quello che vedono su Instagram e TikTok.

• **Instagrammabilità:** Il 46% della GenZ (secondo una recente indagine di Rabobank su giovani americani) sceglie il suo drink in base all’aspetto visivo, per renderlo “condivisibile” sui social.

• **Preferenze alcoliche:** I cocktail sono più popolari del vino, anche per il loro appeal visivo sui social.

• **Modera il consumo:** Più di un terzo della GenZ dichiara di bere meno alcool rispetto al passato, anche se il mercato dei prodotti low e no-alcol sta crescendo.

• **Autenticità:** La GenZ apprezza i marchi che sono autentici e che si impegnano in cause sociali e ambientali. Un approccio trasparente e genuino è cruciale.

• **Esperienze sociali:** Creare esperienze di degustazione che si adattino ai loro stili di vita, come eventi di enoturismo interattivi e condivisibili sui social.

• **Focus sulla qualità:** La GenZ preferisce spendere di più su bevande di alta qualità piuttosto che su quantità.

• **Sostenibilità:** Investire in pratiche sostenibili può attrarre questa generazione che è molto attenta agli impatti ambientali dei prodotti che acquista.

• **Targeting sociale:** Utilizzare influencer e contenuti visivi per raggiungere la GenZ. Le collaborazioni con digital creators possono amplificare il messaggio.

• **No e Low Alcol:** Proporre opzioni a basso contenuto alcolico per rispondere alla crescente domanda di moderazione.

• **Adattarsi ai loro valori:** Promuovere storie di tradizione e innovazione, combinando un’arte produttiva tradizionale con un futuro sostenibile e innovativo.

• **Sostenibilità e crescita:** Anche se la GenZ beve meno alcool oggi, si prevede che con l’età, il loro consumo aumenterà. Essere preparati a questa evoluzione è fondamentale per i produttori di vino.

• **Adattarsi a una nuova era:** Il futuro del vino dipende dalla capacità di relazionarsi con questa generazione attraverso canali e valori che siano in linea con le loro aspettative.

All'interno di questo quadro così dinamico, il comparto del vino in Italia presenta caratteristiche peculiari. Nel nostro Paese il vino è parte integrante della cultura e dell'identità nazionale, e per queste ragioni la sua comunicazione si è storicamente basata sui valori della autenticità e radicamento al territorio. Sebbene territorialità e autenticità rimangono i pilastri "valoriali" del vino italiano, le trasformazioni che stanno "scuotendo" il nostro settore ci stanno mandando dei segnali molto precisi. A mio avviso, il messaggio d'allarme più assordante è che il mantenimento del successo per un settore raramente dipende dal rimanere immutati. Il nostro comparto deve fare uno scatto ed evolversi intenzionalmente e rapidamente anche se questo scatto ci porterà ad uscire dalla nostra comfort zone.

Per rendere la wine industry più rilevante rispetto ai cambiamenti in essere e il consumo di vino più appealing, sarà essenziale adottare un approccio multi-dimensionale. A seguire, alcuni spunti utili su cui riflettere:

- **Ampliare e/o riconfigurare lo spettro dell'offerta enologica nazionale andando oltre l'affollamento e la compressione dei margini creatisi sulle categorie Prosecco e Pinot Grigio.** Occorre sviluppare nuove proposte promuovendo la creazione di

alleanze/distretti che lavorino su nuovi vitigni o sulla rivitalizzazione di varietà autoctone. In sintesi, occorre il coraggio di esplorare nuove strade per soddisfare quello che i consumatori nuovi e vecchi cercano. E non si tratta solo di novità, si tratta di rispondere a bisogni specifici con risposte dirette e coerenti. Ad esempio, i vini dealcolati stanno riscontrando un interesse crescente tra i consumatori che cercano controllo, salute, consapevolezza e inclusività. Fino ad oggi noi produttori abbiamo stressato il concetto di distintività. Probabilmente, oggi, questo non basta. Un vino deve anche soddisfare un desiderio. Deve risolvere un problema. Su questo punto, invito il lettore a ispirarsi al modello di Kantar (Meaningfully Different Framework) per riflettere su quali dimensioni un wine brand dovrebbe fare leva per esprimere la sua forza.

- **Educazione e narrazione autentica:** raccontare il vino non solo come bevanda, ma come racconto di territorio, tradizione e sostenibilità. Valorizzare le storie delle persone e dei luoghi è la via per costruire un legame emozionale profondo.

- **Innovazione nella comunicazione:** utilizzare nuovi linguaggi e strumenti digitali per raggiungere un pubblico più ampio e giovane, integrando contenuti educativi, esperienziali e interattivi, credibilità anche attraverso l'utilizzo

di giovani testimonial. Introdurre una nuova "grammatica del vino" che demistifichi e renda più accessibile e divertente l'esperienza con il vino. Usare la semplicità della narrativa come fonte di vantaggio competitivo. La wine experience va semplificata non complicata. Occorre evitare che tanti potenziali consumatori si sentano esclusi o addirittura sopraffatti dal "racconto del vino". Non affidiamoci solamente al racconto del mistero del vino quando i consumatori moderni chiedono chiarezza. Comuniciamo con la trasparenza.

- **Promozione di un consumo responsabile e consapevole:** allineare la comunicazione con le nuove sensibilità sociali, evitando eccessi, ma valorizzando la convivialità e il piacere del bere bene. Queste iniziative potrebbero vedere organizzazioni di produttori coinvolti o addirittura il supporto di uno dei ministeri competenti.

- **Collaborazioni strategiche:** unire forze con altri settori del food & beverage, turismo e cultura per creare offerte integrate che valorizzino il vino in contesti esperienziali e sociali di qualità. L'enoturismo e la wine & food experience nei luoghi dove nascono i vini sono lo strumento più semplice e immediato per reclutare nuovi consumatori avvicinandoli alla magia dei processi produttivi. Tutto

questo avviene molto spesso in luoghi ameni, di rara bellezza dove il fruitore coniuga l'esplorazione di destinazioni di carattere paesaggistico-culturale con la conoscenza del vino.

Come comunicare e vendere il vino in un contesto in profondo cambiamento

Gran parte del dibattito sulla “crisi” del vino ignora un fatto evidente: gli ultimi vent’anni non sono stati un periodo di successo.

Nel Regno Unito, per esempio, il consumo ha toccato il picco nel 2006/2007 (27 litri a persona all’anno). Oggi si attesta a 19 litri. Negli Stati Uniti, nonostante l’energia del settore, la penetrazione non ha superato il 30%, come negli anni Novanta. In Francia, solo l’11% degli adulti beve vino regolarmente: la metà rispetto al 2000 e meno di un terzo rispetto al 1985. In Cina, la breve impennata dei consumi è già svanita.

Ma quale “vino” è in crisi? Trattare il vino come un blocco unico è un errore. Non si può mettere sullo stesso piano un Bordeaux tradizionale e un vino naturale bevuto nei bar di Parigi. Parlare genericamente di “vino” è come parlare di “carne” senza distinguere tra Big Mac, Wagyu e arrosto domenicale.

L’industria è spesso colpevole di promuovere un’immagine univoca del vino: bottiglia da 75 cl, vetro pesante, DOC o annata. Ma il mercato è molto più articolato. Alcuni prodotti sono visti con sospetto, altri nemmeno vengono riconosciuti legalmente come vino in

certi Paesi, eppure vengono venduti e consumati.

Non è raro vedere esponenti del settore spararsi metaforicamente addosso, criticandosi a vicenda piuttosto che guardare alla concorrenza reale.

LE QUESTIONI CHIAVE

• Salute

Il dibattito sugli effetti dell’alcol sulla salute è complesso. C’è chi lo associa al cancro e chi sostiene che un consumo moderato allunghi la vita. Entrambe le tesi hanno punti deboli. L’unica certezza è che consumi elevati aumentano il rischio di alcune patologie.

I dati favorevoli al vino (es. curva a J) sono spesso difficili da dimostrare per via della scarsa indipendenza dei finanziamenti alla ricerca. Inoltre, chiedere fiducia nei medici per COVID o dieta e poi negarla quando si parla di alcol è un paradosso.

• Benessere

Per i giovani il problema non è il cancro a 70 anni, ma le performance fisiche quotidiane. Smartwatch e app di salute mostrano chiaramente che anche piccole dosi di alcol peggiorano il sonno e il recupero. Questo porta molti under 40 a non bere durante la settimana.

Eppure, il marketing del “better for you” sta funzionando: negli USA,

brand come Avaline o Fitvine usano argomenti come “vino pulito” o “povero di zuccheri” per attrarre chi si allena. Anche se discutibile, questo approccio è efficace.

• Educazione al vino

Pensare che basti “educare” il consumatore è ingenuo. Le persone non vogliono imparare i vitigni, ma si interessano a cucina, viaggi, lifestyle. Occorre inserire il vino in questi contesti, senza imporre nozioni tecniche.

• Lobby anti-alcol

L’opposizione all’alcol è ben organizzata e finanziata. Alcuni attivisti lo considerano un male da estirpare. E i governi, preoccupati dai costi sanitari, reagiscono con normative più severe. Lo stesso accadrà con la cannabis.

• Distribuzione

Negli USA, il sistema distributivo penalizza i piccoli. Nei supermercati europei il vino è spesso svenduto come prodotto civetta. Nei monopoli è difficile avere continuità. Serve un’evoluzione del DTC e sistemi che facilitino l’acquisto per i wine tourist, anche con supporto dei consorzi.

• Degustazioni

Nel mondo dei profumi si prova prima di acquistare. Nel vino no. Ma chiedere 30 o 50 euro per una bottiglia senza assaggio è un problema. Servono più degustazioni, anche in contesti non legati al vino.

• Coinvolgimento del cliente

Chi compra una Porsche o un quadro viene inserito in una community. Con il vino, invece, la relazione finisce col pagamento. Serve più engagement post-vendita.

• Margini

Salvo eccezioni come Champagne, i margini sono troppo bassi per investire in marketing. Brand come Whispering Angel, The Prisoner o Mucho Mas andrebbero valorizzati come modelli.

• Formazione

La formazione professionale si concentra troppo su tecnica e degustazione. Serve più attenzione al consumatore, al marketing e alla costruzione del brand.

• Giovani

Non è necessario che i giovani si appassionino al vino. Basta che si

affezionino a un vitigno, a un brand o a una regione. È già successo con Prosecco, Pinot Grigio, Whispering Angel.

• Boomers

Il vino è legato ai ricordi. Cosa bevano i boomer negli anni '70, '80, '90? Quali pubblicità circolavano? Forse è il momento di rispolverarle.

• Concorrenza

Le bevande funzionali e alternative stanno crescendo. Il vino, nella sua forma tradizionale, difficilmente potrà competere. Ma prodotti come Moscato, vini dolci o aromatizzati, e RTD a base vino, hanno potenziale.

• Farmaci per la perdita di peso

L'industria ha sottovalutato l'effetto potenziale di farmaci come Ozempic. Col calo dei prezzi, l'uso di questi prodotti potrebbe ridurre l'appetito e, quindi, anche il consumo di vino. Le grandi aziende alimentari si stanno già attrezzando.

• Instabilità globale

La politica e il clima rendono il contesto meno prevedibile. Serve fare più analisi PESTLE, proporre vini multivintage o

multiregionali e ampliare i mercati.

• Packaging

Siamo ossessionati dal peso delle bottiglie. Ma dovremmo guardare con più apertura a formati alternativi: 50 cl, bag-in-box, kegs. Offrono vantaggi ambientali e facilitano la degustazione.

• Considerazione finale

Il vino, come tutte le cose piacevoli, comporta rischi. Ma questi non giustificano un approccio rigido.

Una proposta concreta per rilanciarlo?

Creare una grande campagna che unisca personaggi celebri del passato e del presente che bevono vino: da Michelangelo a Shakespeare, da Taylor Swift (che ama il Sancerre) a Clooney, Federer, Sting. Inserire il vino nel linguaggio popolare è forse il modo più efficace per restituirgli centralità nella cultura contemporanea.

Ripensare il marketing del vino in un mondo che cambia rapidamente

Il settore del vino sta attraversando un cambiamento profondo. Nuove abitudini dei consumatori, cambi generazionali, attenzione crescente alla salute, tecnologie emergenti e la perdita di centralità delle fonti d'influenza tradizionali stanno rivoluzionando il modo in cui il vino viene prodotto, promosso e percepito.

Questo documento sostiene che i modelli di comunicazione tradizionali, basati su esclusività e gerarchie, non bastano più. Il calo dei consumi tra i più giovani, l'ascesa del marketing predittivo, le nuove forme di lusso e la crescente richiesta di autenticità impongono al settore un cambiamento radicale.

Serve un nuovo approccio: basato sull'emozione, la co-creazione, il racconto condiviso e l'ingaggio autentico. Questo documento propone una visione strategica che parte dalla psicologia dei consumi e si confronta con esempi concreti, come il modello Nike, per suggerire come rendere il vino di nuovo rilevante.

1. Non ripetere: ripensare

Non si può affrontare il futuro del vino con gli strumenti del passato. Il cambiamento attuale non è solo una fase difficile: è un punto di svolta culturale e tecnologico. Le vecchie certezze — qualità, ritualità, gerarchia — non bastano più a costruire legami duraturi con il pubblico.

Oggi il vino deve parlare con chi lo consuma, non solo a chi già lo conosce. La trasformazione passa da una comunicazione a senso unico a una relazione fatta di ascolto, empatia e significato condiviso.

2. La realtà del mercato

La crisi del vino non è solo una questione di numeri: è una questione culturale. Il vino è passato da elemento quotidiano a bene di lusso. La strategia della "premiumisation" — bere meno ma meglio — ha portato ad aumenti di prezzo che spesso non corrispondono a un aumento del valore percepito.

I consumatori più giovani non cercano formalità o status: cercano esperienze autentiche, personalizzate, in linea con i loro valori. Continuare ad alzare i prezzi senza dare un senso profondo al prodotto rischia di allontanarli definitivamente.

3. L'emozione conta più della spiegazione

La comunicazione del vino continua a basarsi sulla didattica. Ma le persone non scelgono un vino perché ne comprendono i dettagli: lo scelgono perché **li fa sentire qualcosa**.

Come ha dimostrato la psicologia dei consumi, le decisioni si basano su emozioni e associazioni. Il racconto tecnico (vitigno, zona, annata) ha senso solo se è **preceduto da un impatto emotivo**.

4. Nuove generazioni, nuovi valori

Millennial e Gen Z stanno cambiando il modo in cui si costruiscono i brand. Non vogliono essere spettatori, ma protagonisti. Cercano trasparenza, sostenibilità, inclusività. Vogliono **partecipare**, non essere educati.

Queste generazioni sono anche protagoniste di un'enorme transizione di ricchezza. Entro i prossimi vent'anni, si stima che 90 mila miliardi di dollari passeranno dai Baby Boomer ai Millennial. Chi produce vino deve prepararsi ora: il futuro è nelle mani di consumatori diversi, più esigenti, e spesso più consapevoli.

5. Dal patrimonio all'innovazione

Tradizione e innovazione non sono in contrasto. Ma per non restare prigionieri del passato, serve **rileggere la tradizione come materiale vivo**, non come regola immutabile.

Lusso non è più sinonimo di status, ma di **cura, identità e connessione personale**. Il vino non deve più impressionare, ma aiutare chi lo sceglie a **esprimere se stesso**. Bere un Brunello in spiaggia non è una trasgressione: è una nuova forma di intimità con il prodotto.

6. L'era dell'intelligenza artificiale e dell'economia dell'intenzione

Le tecnologie predittive, come l'IA, stanno cambiando il modo in cui le persone scoprono e acquistano prodotti. L'"intention economy" si basa sulla capacità di anticipare i desideri prima che siano espressi. Ma cosa succede se è l'algoritmo a decidere cosa ci interessa?

Nel vino, questo è un rischio. Se l'esperienza diventa automatizzata, la scoperta si spegne. Il racconto umano viene messo da parte. L'IA deve essere uno strumento, non un sostituto. Il

vino è cultura, relazione, curiosità. Deve restare uno spazio di libertà e autenticità.

7. Dalla centralizzazione alla co-creazione

Per secoli, la fiducia nel vino è passata attraverso esperti, guide, istituzioni. Oggi il potere è **orizzontale**: passa dai social, dai gruppi WhatsApp, dalle community locali.

Esempi come le “confrarias” in Brasile — gruppi di appassionati che si incontrano senza formalismi — mostrano come il vino possa tornare a essere un’esperienza inclusiva, condivisa, emozionale. Le aziende devono **favorire questi spazi di racconto**. Non raccontare il vino a qualcuno, ma con qualcuno.

8. La rilevanza va conquistata

Il vino non è più un linguaggio universale. Per restare rilevante deve **cambiare modo di comunicare**: meno regole, più empatia. Meno status, più significato. Meno “eccellenza”, più **esperienza sentita**.

Il vino deve tornare ad essere **parte della vita quotidiana**, non solo delle occasioni speciali. Non solo qualcosa

da conoscere, ma qualcosa da sentire, condividere, interpretare liberamente.

9. Opportunità e ostacoli del cambiamento

Come ogni fase storica, anche questa transizione incontra resistenze. Ma il cambiamento non è una scelta: è una condizione. I consumatori non sono più passivi. Partecipano, creano, trasformano. Solo così potrà adattarsi a un mercato che chiede **inclusione, agilità e trasparenza**.

10. Ripensare la comunicazione del vino: verso una nuova umanità

Il futuro del vino non si costruisce insegnando di più, ma **ascoltando meglio**. Non serve più una comunicazione verticale. Serve una comunicazione che **metta al centro le persone**: le loro emozioni, i loro rituali, i loro valori.

Nel mondo attuale, la **rilevanza** non si eredita: si costruisce ogni giorno. Non basta puntare su qualità e territorio. Bisogna chiedersi: **cosa sentono le persone quando pensano a noi?** È da lì che nasce il valore.

Non è il momento di piccoli ritocchi. È il momento di un **salto culturale**. Perché

il vino ha ancora molto da dire — ma solo se impariamo a **raccontarlo diversamente**.



RISORSE UMANE

La Formazione delle risorse umane nel settore vitivinicolo come leva di sviluppo della competitività del comparto

CHRISTINE MAURACHER
VLADI FINOTTO

La Formazione delle risorse umane nel settore vitivinicolo come leva di sviluppo della competitività del comparto.

Il rilievo del settore vitivinicolo italiano nel complesso dell'industria europea e nell'economia italiana è noto. Ogni considerazione inerente alla formazione di nuovi professionisti del vino e al re-skilling degli attuali operatori, non può prescindere da tre caratteristiche strutturali. In particolare, il vino italiano:

1. è un **“ecosistema”** composto di un numero limitato di grandi realtà e molte medie e piccole imprese capaci di estensione internazionale
2. dagli **anni '80 ha imboccato una traiettoria di sviluppo** segnata dalla distinzione attraverso **la qualità e la valorizzazione del terroir** come testimonia il peso delle IG;
3. insieme a quello francese, incarna i punti di forza del **“vecchio” mondo** — reputazione, percepito — tuttavia questo suo **heritage** lo espone a diversi rischi.

In questo quadro, **lo sviluppo del capitale umano**, a nostro avviso e date le molte criticità all'orizzonte, va disegnato ed eseguito in modo da **rendere il comparto**, le sue **imprese e le sue istituzioni “robuste”** rispetto alle molte possibili cause di trasformazione, transizione o shock che si intravedono all'orizzonte.

LA SFIDA DEL CAPITALE UMANO: UNA MAPPA

Le molteplici sfide che si appresta ad affrontare il settore chiama imprese, istituzioni e associazioni a dare assoluta priorità al capitale umano in una triplice accezione:

1. **Sviluppo dell'attrattività** verso i talenti in un **quadro demografico negativo** e in un contesto in cui comparti “tradizionali” come quelli del vitivinicolo non sono percepiti come desiderabili dai giovani provvisti di competenze cruciali (es: manageriali e/o informatiche);
2. **Sviluppo di profili di competenza innovativi**, necessari per iniettare nelle aziende, nelle filiere e nei consorzi i saperi necessari a sostenere la transizione e la trasformazione del comparto;
3. **Reskilling della forza lavoro attuale** e della popolazione di operatori a vari livelli della filiera.

1. Dimensione tecnica: viticoltura, enologia e produzione

La dimensione più squisitamente tecnica dell'operare del settore richiederà di accrescere e specializzare la formazione a tutti i livelli su alcuni grandi ambiti. **Il principale è quello della viticoltura adattiva al clima**, con particolare attenzione a tutti gli aspetti capaci di ridurre la vulnerabilità della vite al cambiamento climatico. Ovviamente, tali progressi nelle pratiche e nel profilo professionale degli operatori in vigna richiederanno **familiarità e padronanza di strumenti tecnologici di vario tipo** (droni, sensori, digitale sui trattori, reti di sensori) e padronanza di tecniche di analisi e interpretazione dei dati. Per quanto attiene alla **dimensione enologica e all'operare in cantina**, alle nuove generazioni di enologi si pone la sfida del diventare **problem solver multidisciplinari e innovativi**. Familiarità con innovazioni e **nuove modalità di analisi di laboratorio**, padronanza di **diverse tecniche di vinificazione** (es.: dealcolazione, fermentazione tradizionale), capacità di **gestire un quadro** regolamentare in continua evoluzione sul versante della sicurezza alimentare, della vinificazione eco-friendly e capacità di comunicazione e **interazione con figure professionali** focalizzate sulla dimensione gestionale.

2. Management e gestione d'azienda

Quattro grandi vettori di cambiamento prefigurano la necessità delle aziende del vino di cambiare, rivedere, ricombinare i propri **modelli di business**.

Le aree **“hard”** di conoscenza più urgenti sono le seguenti:

1. **Pianificazione strategica**, scenaristica, sensing dei mercati di approvvigionamento e di sbocco;
2. **Operations management, digitalizzazione dei processi produttivi, automazione;**
3. **Risk management** e allocazione di risorse e investimenti in un contesto di bilanciamento dell'esposizione ai diversi fattori di rischio oggi pendenti sul settore (clima, geopolitica, nuovi consumi)
4. **Compliance regolatoria e ESG**, reportistica di sostenibilità, lifecycle analysis e misurazione delle pratiche e dei processi eco-friendly;
5. **Leadership e skill organizzative**, al fine di creare contesti in grado di attrarre talenti preparati, capaci di liberare potenziale e motivati a percorsi di carriera in realtà che ne soddisfino le aspettative.

6. Marketing e vendite, sia sui mercati domestici che internazionali. Forte della riconoscibilità delle proprie IG, il settore del vino ha bisogno di rinforzare le competenze delle proprie aziende nella costruzione di **brand** (sia collettivi che individuali), nello **storytelling multicanale**, con particolare attenzione agli **strumenti utilizzati dalle generazioni più giovani**, nel **digital marketing**. Sul versante dell'**export**, le competenze inerenti alla **lettura di variabili soft** che influenzano le culture del consumo, quelle inerenti all'**etichetta del business** in mercati poco noti e la capacità di **prendere decisioni a partire dai dati** saranno fondamentali volani di sviluppo di un capitale umano adeguato al futuro del settore;

7. Ospitalità e turismo del vino diventeranno serbatoi di competenza capaci di sostenere modelli di business multifunzionali e **bundle di prodotto/servizio** utili a irrobustire i flussi di cassa delle aziende vitivinicole. Il salto in avanti in termini di competenze linguistiche, digitali e promozionali, legate alla progettazione di esperienze uniche e coinvolgenti, è quello più importante da fare in un segmento, quello dell'ospitalità in generale in Italia, che sconta un certo ritardo nella **qualificazione dei suoi operatori**.

8. Supply chain management e distribuzione sono l'ossatura fondamentale per gran parte delle attività manageriali appena illustrate. In questi ambiti, le aziende e le organizzazioni del vino dovranno iniettare capitale umano dotato di competenze inerenti all'**ottimizzazione delle spedizioni globali** (catene del freddo, gestione di un quadro tariffario e regolatorio sempre più complesso e mutevole dal punto di vista amministrativo). Un'altra area necessaria di sviluppo di competenze sarà legata al **contingency planning** e alla **gestione delle scorte** in un'ottica di resilienza e **riduzione di vulnerabilità ai colli di bottiglia**. Da ultimo, la riduzione dell'**impronta carbonica della logistica** sarà un importante componente della performance ambientale delle aziende.

3. Digital literacy: le competenze digitali come abilitatrici

L'implementazione di sistemi digitali **end-to-end** (dal campo al rientro di dati dalla distribuzione) richiederà sia **competenze specifiche e hard** che **profili di competenza capaci di fare da "ponte"**. In particolare, il possesso del linguaggio del digitale da parte degli operatori della filiera che si occupano di **operation** (in campo o in cantina) o di gestione delle aziende sarà necessario per ridurre il gap che esiste oggi tra soluzioni disponibili (si pensi all'IA) e le logiche operative di una realtà vinicola tipicamente di dimensioni ridotte.

ORIZZONTI TEMPORALI

Interessa in questa sezione **dare ai decisori —aziendali e politici— due orizzonti di riferimento** per l'investimento nella qualificazione e riqualificazione del capitale umano.

Le skill cruciali a corto raggio (5 anni) sono prevalentemente quelle inerenti alla transizione gemella (digitale e sostenibile), al marketing e allo storytelling con particolare attenzione al digitale e al phygital, alla gestione finanziaria e del rischio e al controllo di qualità anche e soprattutto in considerazione degli imperativi ESG.

Le skill per la trasformazione a lungo termine (10—20 anni) hanno soprattutto a che fare con lo sviluppo di familiarità e padronanza di tecnologie avanzate, in primis l'intelligenza artificiale **applicata al campo, alla cantina e ai processi di interfaccia con il mercato**. Sempre in chiave di recupero di competitività e redditività, lo sviluppo di competenze di data management e skill legate all'IA per **l'ottimizzazione dei flussi di filiera** appaiono cruciali.

SPUNTI SUI FORMAT PER LO SVILUPPO DI CAPITALE UMANO E IL RESKILLING NEL SETTORE

1. Formazione e training delle nuove leve

Sul versante della formazione di nuovi operatori e manager per l'industria del vino, si ritiene indispensabile:

a. Potenziare il **canale vocational** di livello più elevato, nello specifico gli **ITS**;

b. Ibridare la formazione tecnica (es.: nelle università di studi agrari e agronomici) con un **innesto rilevante di competenze economico-manageriali** come definite in precedenza;

c. Potenziare e qualificare le iniziative di formazione sul vino e sul suo management nelle **business school** e nei corsi di laurea maggiormente votati al management.

A ogni livello di formazione, inoltre, la **climate smart viticulture**, la **sostenibilità** e il training sul **digitale** dovranno rappresentare contenuti di base su cui innestare competenze e conoscenze specifiche, sia hard che soft, in grado di iniettare nel tessuto

produttivo capitale umano aggiornato e capace di anticipare le trasformazioni.

2. Reskilling, upskilling e training degli operatori attuali

Il lancio di programmi adeguati al **reskilling e all'upskilling** dell'attuale forza lavoro e dell'attuale popolazione di manager e imprenditori/imprenditrici rappresenta un secondo ambito sul quale far concentrare l'attenzione del policy-maker e orchestrare investimenti sia pubblici che privati. In particolare, pare opportuno segnalare:

1. Iniziative continue di formazione risultanti da **mix di formazione online e applicazione pratica in presenza** (workshop ed executive education);

2. Bootcamp e sessioni di innovazione aperta nella quale professionisti e giovani studenti elaborano, attraverso metodi innovativi e apprendimento attivo, soluzioni innovative a problemi di frontiera;

3. Sviluppo di sistemi di certificazione univoci, chiari e rigorosi delle competenze digitali, ambientali, manageriali (come nei casi degli open badge e delle microcredenziali offerte dal sistema accademico italiano);

4. Cicli di formazione sui mercati internazionali, in collaborazione con

esperti e istituzioni deputate al presidio dei mercati esteri;

5. Training specifico sugli aspetti finanziario e gestionale, soprattutto per gli attuali conduttori di imprese di dimensioni più ridotti ma con potenziale di sviluppo ancora inespresso.

3. Il ruolo dei consorzi e delle comunità di pratica

La formazione e il reskilling non hanno luogo nei soli luoghi deputati alla formazione, ma in un ecosistema molto più ampio. Preme qui menzionare due importanti possibili direzioni di sviluppo fondamentali per la riuscita di un upgrading complessivo del settore.

a. I consorzi come hub della conoscenza. La rilevanza delle IG per il vitivinicolo italiano rende i consorzi attori rilevanti nel ricomporre la velocità delle trasformazioni dei mercati, la necessità di preservare i presupposti qualitativi delle IG e l'ancoraggio ai territori e alle loro aziende della conoscenza che circola nelle reti globali della ricerca e della formazione. Da orchestratori, possono diventare promotori di iniziative collettive di ricerca e di definizione di iniziative formative rilevanti.

b. Comunità di pratica e sistemi di mentorship. L'upgrade delle

L'upgrade delle competenze del capitale umano passa sia attraverso canali formali (scuole, università, corsi) che informali, in particolar modo attraverso le comunità di pratica. Per comunità di pratica si intende gruppi di individui accomunati da una pratica professionale, una identità, un linguaggio comune. In forza di questa comunanza, questi dispositivi sociali favoriscono la circolazione di conoscenza tra i propri membri, la formulazione di soluzioni innovative a partire dalle sperimentazioni locali dei propri membri, il **mentorship tradizionale** (dai "vecchi ai giovani") e inverso (dai "giovani" ai vecchi).

MERCATI E STRATEGIE

Quali strategie di vendita
per navigare con successo
attraverso le turbolenze
del contesto con cui
ci confrontiamo

EDOARDO FREDDI

ALESSANDRO MUTINELLI

DANNY BRAGER

FABIO PICCOLI

INNOVAZIONE, MERCATI, DISTRIBUZIONE, AGGREGAZIONI E CAPITALE UMANO IN UN CONTESTO COMPLESSO

Il settore vitivinicolo italiano si trova di fronte a una sfida cruciale. Da un lato, la necessità di innovare e rafforzarsi; dall'altro, un contesto segnato da incertezze economiche e geopolitiche, aggravate dagli effetti della pandemia e da uno scenario globale instabile. Le tradizionali forze del sistema — biodiversità, tradizione, territori, competenze artigianali — non bastano più se non sono affiancate da una visione strategica capace di anticipare i cambiamenti e di agire con pragmatismo.

Non basta produrre ottimo vino. Bisogna saperlo raccontare, vendere e adattare a un mondo che cambia. Servono visione strategica, collaborazione tra imprese e investimenti sul capitale umano. In questo quadro, si individuano cinque ambiti prioritari su cui agire: innovazione di prodotto, apertura a nuovi mercati, evoluzione dei canali distributivi, aggregazione tra imprese e valorizzazione del capitale umano.

1. Innovazione di prodotto: tipologie nuove, denominazioni forti, sostenibilità

L'innovazione è centrale per rispondere alle nuove richieste del mercato.

- **Nuove tipologie di vino:** cresce l'interesse per rifermentati, orange wine, non filtrati, vini a basso alcol. Prodotti che rispondono al desiderio di novità, informalità e sperimentazione, soprattutto tra i consumatori più giovani.
- **Denominazioni forti e massa critica:** frammentazione e iperspecializzazione rischiano di indebolire la presenza italiana all'estero. Serve unire forze, aggregare denominazioni simili per creare marchi territoriali più riconoscibili e promuovibili. È fondamentale semplificare il messaggio e aumentare la visibilità con strategie consortili condivise.
- **Packaging sostenibile:** ridurre l'impatto ambientale della bottiglia tradizionale è ormai una priorità. Bottiglie leggere, vetri riciclati, chiusure ecocompatibili e confezioni ridotte sono attese dai mercati più evoluti. La sostenibilità è un valore riconosciuto, non un compromesso.
- **Comunicazione evoluta:** oggi il consumatore vuole conoscere chi produce il vino, come e con quale

impatto. Serve una narrazione autentica e coerente, su più canali, che presenti il vino come esperienza: degustazioni sensoriali, wine tour, contenuti digitali, collaborazioni con arte e design sono strumenti efficaci per coinvolgere e fidelizzare.

2. Nuovi mercati: consolidare la presenza, ridurre il rischio

I mercati tradizionali (USA, Germania, UK, Svizzera, Canada) restano centrali ma mostrano segni di maturità. Serve rafforzare la presenza con strategie più sofisticate e allo stesso tempo esplorare nuovi sbocchi.

- **Asia-Pacifico:** in Corea del Sud cresce la domanda di vini di qualità. Vietnam, Thailandia e Filippine sono mercati dinamici, attratti dal vino come simbolo di modernità. Richiedono però presidio diretto e formazione locale.
- **Africa:** rappresenta una scommessa di medio-lungo periodo. Le barriere restano alte, ma la crescita della classe media e del turismo può aprire opportunità, soprattutto nella fascia alta del mercato.
- **America Latina e Caraibi:** Paesi come Messico, Colombia e Brasile mostrano interesse per il vino italiano. Lavorare su formazione, cultura del prodotto e logistica è essenziale per cogliere il potenziale di questi mercati in crescita.

Ogni nuovo mercato ha dinamiche specifiche: serve analisi, partnership affidabili e risorse dedicate sul campo.

3. Nuovi modelli distributivi: integrazione tra canali, prossimità e relazione

La pandemia ha accelerato cambiamenti già in corso nei comportamenti d'acquisto. Oggi è essenziale integrare canali fisici e digitali.

- **E-commerce:** non basta essere presenti online. Serve una strategia solida, con piattaforme ben costruite, integrate con CRM e logistica efficiente. L'e-commerce offre anche dati preziosi per promozioni e fidelizzazione.

- **Marketplace:** strumenti utili se gestiti con attenzione. Curare le schede prodotto, le recensioni e il pricing è essenziale per emergere in un contesto competitivo.

- **Canale horeca e ospitalità:** ristoranti stellati, hotel, resort e crociere sono vetrine di alto profilo. Richiedono offerte su misura, etichette esclusive, formati ad hoc, narrazione curata e formazione del personale.

4. Aggregazioni e M&A: superare la frammentazione

La parcellizzazione produttiva è un limite strutturale del vino italiano. Le piccole imprese, spesso familiari, hanno difficoltà a sostenere investimenti in innovazione e internazionalizzazione. Le aggregazioni possono offrire una risposta.

- **Fusioni e acquisizioni:** l'integrazione in gruppi strutturati può assicurare continuità e sviluppo, mantenendo l'identità delle aziende acquisite.

- **Reti d'impresa:** collaborazione tra aziende autonome per condividere risorse e strategie. Le reti permettono di rafforzare la presenza sui mercati, accedere a bandi, condividere costi, aumentare la visibilità e mantenere autonomia.

- **ConSORZI evoluti:** i consorzi devono evolvere da semplici enti di tutela a organismi attivi nella promozione, innovazione e internazionalizzazione di filiera.

Senza massa critica e cooperazione, il rischio è quello di restare indietro rispetto a Paesi più strutturati come Francia, Spagna e Cile.

5. Capitale umano: formazione, viaggi, presidio diretto

Il valore delle persone, in particolare della rete commerciale, è spesso sottovalutato. Invece, è un elemento chiave per competere sui mercati internazionali.

- **Formazione continua:** non solo sul prodotto, ma anche su tecniche di vendita, analisi di mercato, strumenti digitali, CRM, dinamiche culturali. Una forza vendita preparata è più efficace con buyer, sommelier e operatori.

- **Viaggi presso i clienti:** la relazione diretta resta decisiva. Visitare importatori, partecipare a eventi, affiancare distributori consente di capire il mercato, raccogliere feedback e adattare le strategie.

- **Conoscenza culturale dei mercati:** ogni Paese ha gusti, abitudini e linguaggi diversi. Conoscerli direttamente è essenziale per posizionare il prodotto nel modo giusto. Ciò che colpisce un giapponese può non dire nulla a un brasiliano.

- **Presidio diretto:** l'Italia deve investire in figure professionali stabili nei mercati chiave, capaci di cogliere segnali deboli, anticipare le tendenze e generare nuove opportunità.

IL CONTESTO

Il settore del vino sta attraversando una fase di cambiamento. Da una parte, assistiamo a un calo dei consumi a livello globale, legato a nuovi stili di vita e a un diverso modo di bere. Dall'altra, cresce il prezzo medio delle bottiglie, e con esso il fatturato complessivo.

Negli ultimi mesi si è aggiunta una criticità ulteriore: la perdita di potere d'acquisto da parte dei consumatori, causata dall'inflazione, che non è stata bilanciata da un corrispondente aumento dei redditi.

A questo scenario si somma la questione dei dazi negli Stati Uniti, primo mercato mondiale per il vino, che rischiano di penalizzare soprattutto i prodotti importati, italiani compresi, comprimendo margini e prezzi al consumo.

Esistono però anche segnali positivi. Il consumo di vino si sta diffondendo in nuove aree geografiche, finora marginali, che prese singolarmente contano poco ma nel complesso iniziano a pesare. Inoltre, cresce l'export verso l'Est Europa, dove l'interesse per il vino si rafforza insieme al reddito medio.

Infine, il vino italiano sembra tenere meglio rispetto ad altri Paesi, anche grazie a un'offerta più accessibile e in linea con le nuove occasioni di consumo: vini leggeri, freschi, adatti all'aperitivo.

POSSIBILI STRATEGIE

Di fronte a questo scenario, cosa può fare la filiera produttiva? Quali strategie servono per competere?

A livello di sistema

Ci sono quattro priorità da affrontare a livello politico, istituzionale e associativo:

- **Ridurre i costi e aumentare l'efficienza del sistema.**

Le aziende italiane, vino compreso, sono gravate da costi e burocrazia eccessiva. Serve una semplificazione che liberi risorse per investimenti e crescita: meno vincoli, meno regole frammentate, meno imposizioni da parte di consorzi e autorità locali. Più competitività significa più ricchezza da redistribuire all'interno delle imprese.

- **Fermare la demonizzazione del consumo di alcol.**

Pur promuovendo un consumo moderato, è inaccettabile che si cerchi di cancellare un intero comparto, centrale per la nostra cultura ed economia. L'Unione Europea deve restare un mercato strategico per il vino italiano, non diventare un ostacolo attraverso campagne punitive o

o etichette allarmistiche.

- **Adeguare la produzione al calo della domanda.**

È evidente che se si vendono meno bottiglie, si deve anche produrre meno. Altrimenti si crea un surplus che abbassa i prezzi all'origine e penalizza tutta la filiera.

- **Comunicare in modo più unitario e semplice all'estero.**

La promozione nei mercati terzi dovrebbe puntare su un messaggio chiaro e riconoscibile: "Italia = Lifestyle = qualità e piacere". Parlare prima del brand Italia, e solo dopo delle singole denominazioni.

A livello aziendale

Ci sono diverse domande chiave da porsi:

Come diventare più competitivi?
Come affrontare il mercato estero?
Come gestire la distribuzione? Come distinguersi e innovare? Come cogliere le nuove tendenze?

DOBBIAMO ESSERE PIÙ COMPETITIVI

Produrre di più con meno. In un contesto di calo dei volumi, la via è l'aggregazione. Ogni azienda ha costi fissi che, uniti ad altri, possono essere ridotti. È quanto ha fatto Italian Wine Brands: 7 aziende unite in 10 anni, passando da 38 a oltre 400 milioni di euro di fatturato. Unendo forze, si riducono Consigli di amministrazione, bilanci, certificazioni, magazzini, fiere, costi di marketing, sedi produttive e molto altro.

AFFRONTARE IL MERCATO INTERNAZIONALE

Servono risorse dedicate, personale proprio e strutture stabili. I mercati vanno studiati, seguiti e curati nel tempo. Affidarsi a qualche viaggio o fiera sperando di trovare "il cliente giusto" è illusorio.

GESTIRE LA DISTRIBUZIONE

Serve partire dai dati e dalle analisi di mercato. Capire prima cosa chiede il consumatore e poi costruire l'offerta. Vendere ciò che si ha a catalogo, senza verificare la domanda, non è una strategia. IWB ha scelto la diversificazione: per area geografica, per cliente, per fascia di prezzo, per canale di vendita. Diversificare significa essere più indipendenti da singoli mercati, clienti o fornitori.

PAROLA D'ORDINE: DISTINGUERSI

Il mercato offre troppe etichette simili. Il consumatore si trova disorientato. È essenziale differenziarsi, ma serve farlo in modo coerente con il canale:

- **Nella GDO**, il packaging è determinante. Etichette riconoscibili, premi visibili e promozioni ben gestite (prezzo, tempistiche, sconti).
- **Nella ristorazione**, conta la presenza in carta vini, la possibilità di vendere a bicchiere e la collaborazione con il personale del locale, che può suggerire il prodotto al cliente. Anche in questo caso, strumenti di visibilità possono aiutare, come già accade per gli spirits o lo Champagne.

OCCORRE INNOVARE

La qualità media è oggi molto alta, anche nei vini entry-level. Quello che cambia è la percezione. La comunicazione è il vero terreno di innovazione. Molti messaggi si assomigliano: "facciamo vino con passione dal..." ormai è un cliché. Bisogna creare messaggi chiari, brevi e significativi per il consumatore, parlando dei valori che lui riconosce e condivide. Anche in questo caso serve focalizzazione: pochi brand, pochi prodotti, ma comunicati bene. Troppe denominazioni e troppi nomi non aiutano: generano solo confusione.

CATTURARE LE NUOVE TENDENZE

Bisogna stare sul mercato, ascoltarlo, osservare cosa succede. Come un marinaio che sente il vento cambiare e regola le vele. Alcune aziende sono più flessibili di altre, ma tutte possono adattarsi. L'emergere dei bianchi e degli spumanti a scapito dei rossi non è un fenomeno improvviso. È una tendenza consolidata, e chi ha saputo leggerla in anticipo ha avuto il tempo per reagire. Nel vino, troppo spesso, si pianta prima la vigna e solo dopo si ascolta il consumatore. È tempo di invertire il processo.

Navigare tra le turbolenze: le opportunità per il vino italiano

Il contesto globale è segnato da crescente instabilità economica e geopolitica, che coinvolge anche il mercato del vino. In questo scenario incerto, il vino italiano continua purtroppo a occupare una posizione marginale rispetto ad altre bevande alcoliche, nonostante le sue grandi potenzialità.

Per invertire la rotta servono nuove strategie commerciali, comunicative e di marketing. Anche in una fase complessa, il vino italiano ha ancora molte carte da giocare, a patto di affrontare alcune questioni cruciali.

INNOVARE IL PRODOTTO: IL SETTORE NON PUÒ PIÙ RESTARE FERMO

Innovare non significa solo introdurre nuove varietà o tecniche produttive. Serve un cambio di prospettiva: comprendere cosa rappresenta oggi il vino per i consumatori. Il fenomeno della premiumizzazione — bere meno, ma meglio — si sta affermando. Il mercato premia il valore più che i volumi. Alcuni produttori ne hanno tratto vantaggio, altri restano ancorati a logiche superate, senza intercettare i gusti di consumatori più giovani e consapevoli.

Il vino italiano ha spazio per crescere, ma deve farlo senza snaturarsi. La qualità e l'autenticità, legate alla vocazione dei territori, sono essenziali. Inseguire mode estemporanee rischia di minare la credibilità costruita in secoli di storia. Serve coraggio per prendere decisioni strategiche coerenti con la propria identità.

VINI DEALCOLATI: MODA O CAMBIAMENTO REALE?

Il tema dei vini dealcolati è tra i più discussi. Da fenomeno marginale, sono diventati un trend globale, ma con forti contrasti all'interno del settore. Si tratta davvero di una rivoluzione o di una moda passeggera?

L'alcol è un elemento centrale del vino, non solo dal punto di vista tecnico, ma anche culturale e sociale. Ridurne o eliminarne la presenza cambia radicalmente la natura del prodotto, che da sempre accompagna momenti di convivialità.

I vini dealcolati intercettano un pubblico diverso da quello tradizionale: consumatori che evitano l'alcol per ragioni etiche, religiose o legate allo stile di vita. Non stanno sostituendo il vino classico, ma creando una nuova categoria parallela.

La crescita del segmento è reale, ma ancora marginale rispetto al totale del

consumo. È giusto tenere d'occhio la tendenza, ma senza farsi trascinare da entusiasmi eccessivi. Il settore deve domandarsi se questa direzione risponde a un'esigenza autentica o solo a una moda.

INNOVARE SENZA PERDERE L'IDENTITÀ

Il futuro del vino italiano non può dipendere da prodotti che, per loro natura, si allontanano dalla tradizione. La sfida è innovare senza perdere di vista il cuore del prodotto: il legame con il territorio, con la cultura e — sì — anche con l'alcol, inteso come elemento distintivo.

Serve una visione più lucida, meno condizionata dalle mode. È su qualità, autenticità e narrazione credibile che va costruito il futuro.

GIOVANI GENERAZIONI E NUOVI MERCATI: UNA SFIDA URGENTE

Un altro nodo fondamentale riguarda il rapporto tra vino e giovani. Se ne è parlato anche a Prowein e Vinitaly: i consumi tra i più giovani calano, mentre cresce l'interesse per alternative analcoliche. Questo porta a una domanda scomoda: è il vino a non interessare più, o è il nostro modo di raccontarlo che non funziona?

Meno del 10% della popolazione mondiale consuma vino regolarmente. Un dato che non può essere ignorato. Prima di cercare nuovi mercati all'estero, forse bisognerebbe guardare alle opportunità ancora inesplorate delle nuove generazioni.

Il vino italiano è ricco di tradizione, ma spesso comunica con un linguaggio vecchio, che non parla ai giovani. Bisogna uscire dalla logica che il vino sia solo per esperti o per un pubblico adulto. Va raccontato in modo nuovo, più diretto, più coinvolgente.

DISTRIBUZIONE E DIGITALIZZAZIONE: IL RUOLO DELLA VENDITA DIRETTA

Il cambiamento passa anche dai canali di vendita. Il digitale è ormai centrale. Le aziende non devono limitarsi a produrre: devono imparare a vendere direttamente, sfruttando le opportunità offerte da enoturismo e canali online.

Fiere come Prowein o Vinitaly restano importanti, ma oggi il contatto diretto col consumatore è essenziale. Non si può più aspettare che il mercato venga da noi. Bisogna andargli incontro, usando il digitale per raccontare storie vere e trasformare l'acquisto in un'esperienza. Il futuro della vendita del vino è anche online. Occorre accettarlo e attrezzarsi.

AGGREGAZIONI E M&A: COLLABORARE PER COMPETERE

Il settore italiano è frammentato. Ci sono molte piccole realtà di valore, ma affrontare i mercati globali richiede massa critica. Le aggregazioni e le operazioni di M&A non sono più un'opzione: sono una necessità. Non solo per ottimizzare costi e strutture, ma per condividere strategie e visione. Anche le alleanze internazionali diventano fondamentali per reggere la competizione e aprire nuovi sbocchi.

DOPO IL COVID: USCIRE DALLA PARALISI

La pandemia ha accelerato molti cambiamenti. Tuttavia, molte aziende faticano ad adattarsi. Restano ancorate a modelli che non funzionano più. La paura di innovare e l'incertezza spingono verso soluzioni difensive, spesso inefficaci.

Chi ha investito in qualità e innovazione ha dimostrato di saper resistere meglio. Chi ha puntato solo sulla riduzione dei costi è rimasto indietro. Il settore deve affrontare le proprie paure e smettere di nascondersi dietro a ricette facili.

IL VINO ITALIANO HA ANCORA MOLTO DA DIRE

Il futuro del vino italiano è aperto, ma dipende da come sapremo affrontare le sfide. Serve coraggio per innovare, chiarezza per comunicare, lungimiranza per intercettare i consumatori di domani. Solo così sarà possibile navigare tra le turbolenze e riportare il vino italiano al centro della scena globale.

AGGREGAZIONI E M&A

Il ruolo dell'M&A per
rafforzare la competitività
del sistema vitivinicolo
nazionale

ROBERTA CRIVELLARO
LUCA FERRARI

Il ruolo dell'M&A per rafforzare la competitività del sistema vitivinicolo nazionale

Il vino italiano è da sempre un'eccellenza del settore agroalimentare, contribuendo da solo all'1,1% del PIL nazionale. L'Italia è tra i maggiori produttori mondiali, forte di una tradizione vitivinicola secolare. Tuttavia, la frammentazione dell'offerta limita le reali potenzialità del comparto.

L'obiettivo è analizzare le difficoltà che finora hanno ostacolato l'aggregazione tra operatori e proporre strumenti per migliorare la competitività del sistema vitivinicolo italiano.

PRIVATE EQUITY

L'ingresso di investitori finanziari in un'azienda può offrire nuove competenze, capitale per la crescita e opportunità di acquisizioni. Nel vino, però, il ricorso al private equity è stato finora limitato, al contrario di quanto accaduto in altri comparti del Food&Beverage.

Una possibile spiegazione sta nel profilo delle aziende italiane del settore: da un lato, molte sono piccole e a conduzione familiare, quindi poco appetibili per i fondi; dall'altro, le realtà più strutturate possiedono asset immobiliari significativi, che i fondi tendono a evitare. I fondi prediligono imprese "asset light", con beni facilmente liquidabili e con ritorni in tempi più brevi rispetto a quelli richiesti dalla viticoltura.

Non sorprende, quindi, che le operazioni di private equity nel vino italiano abbiano riguardato aziende prive di terreni o immobili significativi, come dimostrano i casi Clessidra e NB Renaissance (poi subentrata Platinum). Oltre al fattore immobiliare, altri limiti sono la bassa managerializzazione

delle aziende e l'alto livello di personalizzazione gestionale: spesso è l'imprenditore stesso a svolgere ruoli chiave, rendendo difficile qualsiasi passaggio di consegne.

Per rendere più accessibile il settore al private equity e favorire l'aggregazione, si potrebbero adottare alcune misure:

- Separazione tra proprietà fondiaria e gestione operativa, con incentivi fiscali e contrattuali per strutture duali: una società che detiene gli asset immobiliari, e una operativa, target dell'investimento.
- Creazione di fondi immobiliari dedicati a vigneti e beni tangibili, con logiche di investimento compatibili con i tempi naturali di produzione e invecchiamento del vino.
- Nuove forme di garanzia finanziaria, come pegno non possessorio o sale & lease back dei terreni, più adatte a rendere liquidi gli investimenti e attrarre capitali.
- Presenza di management professionale, in grado di guidare l'azienda post-investimento e svilupparne il potenziale.

AGGREGAZIONI TRA PARTNER INDUSTRIALI

Crescere tramite fusioni o acquisizioni è una strada sempre più necessaria. L'unione tra imprese permette di ampliare il portafoglio, entrare in nuovi mercati e rafforzare i brand. La classifica Mediobanca del 2023 mostra una novità significativa: le prime posizioni non sono più dominate dalle cooperative.

Tuttavia, il consolidamento incontra ancora ostacoli: difficoltà legate al passaggio generazionale, resistenze a perdere l'integrità patrimoniale e poca propensione alla condivisione.

Per superare questi limiti, servirebbero:

- Incentivi fiscali alle aggregazioni, come detassazioni, crediti d'imposta o deduzioni su spese comuni (marketing, promozione).
- Interventi normativi mirati, anche a partire dal disegno di legge in discussione, che prevede misure per la crescita delle PMI. Un primo passo, seppur generale, verso un'azione più strutturata nel settore vino.

- Promozione di una cultura imprenditoriale collaborativa, con strategie comuni anche senza arrivare alla fusione societaria. Ad esempio: joint venture contrattuali per affrontare mercati esteri complessi, condividendo risorse senza rinunciare all'autonomia.

PASSAGGIO GENERAZIONALE

Molte aziende vitivinicole italiane sono a conduzione familiare. Per questo, il passaggio generazionale rappresenta una delle sfide principali. Serve tempo, pianificazione, ma anche una trasformazione culturale. Le nuove generazioni devono essere formate, coinvolte gradualmente e supportate con strumenti giuridici che regolino l'accesso alla gestione. Il fondatore deve saper cedere spazio e responsabilità, costruendo un'organizzazione solida.

Strumenti utili in questa fase sono:

- Family Constitution, documento che formalizza valori, ruoli e regole di governance familiare, evitando conflitti.
- Diritti particolari nelle s.r.l., che distinguono tra soci attivi nella gestione e soci interessati solo ai profitti. Questi strumenti proteggono la governance e permettono un'eredità operativa controllata.
- Managerializzazione dell'azienda, inserendo figure esterne con competenze tecniche e gestionali. Le

aziende gestite da manager sono più efficienti nel passaggio generazionale e più interessanti per investitori esterni.

QUOTAZIONE IN BORSA

In Italia, le cantine quotate sono poche: Compagnia dei Caraibi, Italian Wine Brands e Masi Agricola, tutte su Euronext Growth Milan. Le performance restano inferiori rispetto agli indici globali, per via della frammentazione e dei margini contenuti. Al momento, la quotazione non appare una strada appetibile per la maggior parte delle aziende vitivinicole italiane, che preferiscono modelli di crescita meno esposti alla volatilità dei mercati finanziari.

PARTNERS & SPONSOR



ENVISIONING2035

WINE [R]EVOLUTION

envisioning2035@freedlgroup.com

Powered by *Freed*  Group