



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA

“TOR VERGATA”

FACOLTÀ DI ECONOMIA

DIPARTIMENTO DI STUDI SULL'IMPRESA

**DOTTORATO DI RICERCA IN
ECONOMIA E ORGANIZZAZIONE DELLE
IMPRESE**

XXII CICLO

**Il superamento della *liability of
newness*: uno studio esplorativo del
settore vitivinicolo Italiano**

Dottorando: Massimiliano Basciano

Tutor: Chiar.ma Prof.ssa Paola Paniccia

Coordinatore: Chiar.ma Prof.ssa Cosetta PEPE

ANNO ACCADEMICO 2009/2010

Thesis documentation page		 UNIVERSITY OF ROME "TOR VERGATA"
This form is designed to bring together all descriptive data about the thesis.		
1. PhD Program:	Management and Organization of the Firms	
2. Course:	XXII	
3. Phd Director:	Prof. Cosetta Pepe	
4. Thesis author:	Massimiliano Basciano	
3. Thesis title and subtitle:	Il superamento della liability of newness: uno studio esplorativo sul settore vitivinicolo Italiano Overcoming the liability of newness: an explorative study in the Italian wine industry	
4. Year of submission:	2009/2010	
5. Supervisor(s):	Prof. Paola Paniccia	
6. School:	Economics	
7. Department:	Dept. of Business Studies	
8. Abstract:	<i>Purpose:</i> find out which could be the determinants of a young win firm overcoming of the liability of newness <i>Design/methodology/approach:</i> after a review of the relevant literature, an in depth multiple case study is performed <i>Findings:</i> there are some features of the environment, of the entrepreneurial process, of the organization and its strategy and of the individuals participating to the organization that act as determinant of a young firm survival. Especially, there is a need to look at the interaction between environment elements and internal elements. <i>Research limitations/implications (if applicable):</i> some limitation are implicit in the method used so far, the case study method. Implication for further research are to narrow the scope of the research at only one single factor or few factors and to study the relationships among those factors and the survival of the young firm, by using quantitative methods <i>Originality/value:</i> during the literature review, there were found no studies about this topic in the wine industry.	
9. Keywords:	wine, liability of newness, survival, evolution, survival factors	

Sommario

Sommario

Introduzione.....	7
1 Analisi della letteratura: la <i>liability of newness</i> e le condizioni per uscirne con successo	11
1.1 Gli studi sul tipo di relazione della mortalità delle imprese con la loro età: conferme, confutazioni e integrazioni della <i>liability of newness</i>	11
1.2 Gli studi sulle condizioni per il superamento della <i>liability of newness</i>	12
1.3 Analisi della letteratura rilevante di altri domini.....	14
1.3.1 Gli studi sull'imprenditorialità e sui fattori che la favoriscono	14
1.3.2 Gli studi sulla competitività delle imprese	16
1.4 Un quadro sinottico dei fattori che possono spiegare il superamento della <i>liability of newness</i>	18
2 Analisi del contesto	21
2.1 L'Importanza culturale ed economica del vino nella storia.....	21
2.2 La domanda di vino	24
2.2.1 Il consumo di vino nel mondo.....	24
2.2.2 I comportamenti di Consumo.....	24
2.2.3 Aspetti sensoriali del consumo di vino	25
2.2.4 L'evoluzione della domanda di vino negli ultimi 30 anni	26
2.3 L'offerta vitivinicola.....	28
2.3.1 La produzione di vino nel mondo.....	28
2.3.2 Il sistema vinicolo italiano e le denominazioni di origine.....	29
2.3.3 La produzione di vino in Italia.....	31
2.3.4 La struttura imprenditoriale del settore vitivinicolo italiano	32
2.4 I sistemi vitivinicoli regionali della Toscana e della Campania: due facce dell'Italia del vino 33	
2.4.1 La produzione vitivinicola in Campania.....	33

2.4.2	La produzione vitivinicola in Toscana.....	35
3	Una esplorazione delle condizioni per il superamento della <i>liability of newness</i> nel settore vitivinicolo tramite l'analisi di due casi di studio	39
3.1	Cenni metodologici.....	39
3.2	Presentazione dei casi di studio	41
3.3	Analisi del caso Col di Lamo.....	41
3.3.1	Risultati dal caso Col di Lamo	44
3.4	Analisi del caso Cantine Antonio Caggiano.....	48
3.4.1	Analisi dell'evoluzione dell'azienda durante i primi anni di vita.....	49
3.4.2	Risultati dal caso Cantine Antonio Caggiano	50
3.5	Discussione dei risultati.....	54
	Conclusioni e implicazioni per la ricerca futura.....	55
	Bibliografia.....	57

Introduzione

L'obiettivo di questo lavoro è studiare le condizioni per il superamento della *liability of newness* da parte delle imprese appena nate, con particolare riferimento alle giovani imprese del settore vitivinicolo. La *liability of newness* è un fenomeno descritto per la prima volta da Stinchcombe nel 1965 secondo cui il rischio di mortalità delle imprese è massimo al momento della nascita e decresce poi nel tempo. Questa teoria ha trovato molti riscontri in studi empirici successivi (Freeman, Carroll e Hannan, 1983; Carroll and Delacroix, 1982; Thornhill and Amit, 2003; Hager et al., 2004; Sine et al, 2006, Politis, 2008; Kor e Misangyi, 2008). Due studiosi alla fine degli anni '80 del secolo scorso hanno invece teorizzato una variante di questo fenomeno, nominandola *liability of adolescence* (Fichman & Levinthal, 1989; 1991), secondo cui le imprese avrebbero un periodo di "luna di miele" appena nate, in cui il rischio di morte prematura è molto basso, mentre poi il rischio salirebbe per toccare il suo massimo intorno al 6° o 7° anno di vita, per poi decrescere di nuovo. Alcuni studi successivi alla teorizzazione della *liability of adolescence* confermano le ipotesi di quest'ultima, mentre molti studi continuano a confermare le ipotesi della *liability of newness*, avvalorando quindi anche una lettura Darwiniana dei primi anni di vita delle imprese come periodo di *selezione naturale*. In questo filone della letteratura mentre gli studi statistici che si sono occupati di analizzare popolazioni di imprese al fine di confermare eventualmente l'una o l'altra delle due teorie citate prima sono stati innumerevoli, solo pochi sono stati quegli studi che hanno provato a individuare le motivazioni del successo, ovvero della sopravvivenza, ai primi anni di vita, comunque critici in entrambe le due teorie citate. Se questi studi sono in generale pochi, sono completamente assenti per quanto riguarda il settore vitivinicolo. Questo settore agroindustriale è peraltro di importanza sia storica (il vino era bevanda conosciuta, molto utilizzata e che generava ingenti traffici commerciali già dai tempi degli antichi Greci e Romani), che economica, soprattutto per l'Italia (circa l'1 % del PIL Italiano deriva dalla produzione di vino e inoltre l'Italia è da molti anni ai primissimi posti - 1° o 2° - tra gli Stati produttori di vino), nonché anche di estrema importanza per la valorizzazione del territorio sotto i punti di vista sia produttivo che turistico, come si sta scoprendo negli ultimi decenni. Fortunatamente, alcuni spunti per individuare le determinanti della sopravvivenza delle imprese, anche di quelle del settore vitivinicolo, possono provenire da studi afferenti i filoni dell'imprenditorialità, quindi da quei lavori che studiano il processo di creazione delle imprese, e della competitività delle imprese, quindi da quei lavori che studiano le condizioni per competere delle imprese che potremmo definire come "sopravvissute alla selezione naturale".

In particolare, la domanda di ricerca alla quale si tenta di rispondere in questo lavoro è quindi:

Quali fattori sottostanno al superamento della *liability of newness* di una azienda di produzione del settore vitivinicolo?

L'ipotesi, derivata dalla letteratura analizzata, è che esistono degli elementi, categorizzabili in elementi del processo imprenditoriale, dell'organizzazione e della strategia, degli individui e dell'ambiente che possono influire sulle possibilità di sopravvivenza al periodo della *liability of newness*, anche se ad oggi nessuno studio ha individuato quali siano quelli più rilevanti per la sopravvivenza delle nuove imprese del settore vitivinicolo Italiano.

Nel formulare la domanda di ricerca sono chiaramente state poste alcune delimitazioni. Una prima delimitazione riguarda il settore oggetto di studio, che è un singolo settore, quello vitivinicolo. Un'altra delimitazione, stabilita per una migliore risposta alla domanda di ricerca, è stata quella di studiare imprese piccole o molto piccole, in considerazione del fatto che organizzazioni già grandi alla nascita, per effetto del maggiore bagaglio di risorse che hanno, potrebbero facilmente non soffrire della *liability of newness*, come dimostrato in diversi studi. Ulteriore limitazione è che il presente è uno studio qualitativo esplorativo, svolto con l'intento di individuare quali fattori potenzialmente influiscono sulla sopravvivenza, senza alcuna intenzione di indagare il tipo di relazione di ogni singolo fattore con la sopravvivenza delle imprese. Questo tema potrà però essere oggetto di futuri studi scaturenti dal presente, come si dirà parlando delle implicazioni per la ricerca futura nelle considerazioni conclusive.

Per rispondere a tale domanda di ricerca, si è ritenuto che la metodologia della *case study research* (Yin, 1984; Hartley, 1994) fosse la migliore, in quanto questo studio è un lavoro con intenzioni esplorative, come si è appena detto. La migliore in quanto l'enfasi del case study è sul "capire i fenomeni nel loro contesto" (Hartley, 1994). Il *case study* ivi presentato è di tipo multiplo, con l'analisi di 2 aziende del settore, scelte per la rispondenza della loro caratteristiche al fenomeno oggetto di studio (ovvero, 2 aziende giovani di piccole dimensioni, uscite da non molti anni dal periodo della *liability of newness* e con una evoluzione in quel periodo caratterizzata da evidenti rischi di morte, superati) e per l'accessibilità delle informazioni necessarie allo sviluppo di un *case study*, che richiede una elevata profondità informativa. Un altro metodo utilizzato all'interno di questo lavoro è quello della *systematic literature review*, che è stato utile per portare avanti l'analisi della letteratura che si è resa necessaria e che è stata iterata più volte a seguito dei primi risultati ottenuti dall'analisi dei casi. Ritengo inoltre utile segnalare che questo lavoro costituisce il secondo passo, seppur sempre esplorativo, in questa direzione e segue un precedente lavoro di *case study* singolo, presentato come *paper* di ricerca (Basciano, 2010) in occasione della *European Academy of Management Annual Conference* 2010, tenutasi presso la Facoltà di Economia dell'Università degli studi di Roma Tor Vergata dal 19 al 22 Maggio 2010. Ulteriori dettagli sulla metodologia, così come le tracce delle interviste e il protocollo seguito, possono essere rinvenuti nel § 3.1.

La struttura di questo lavoro si snoda in 3 capitoli. Nel primo capitolo viene effettuata una analisi della letteratura rilevante, suddivisa in 3 filoni, dalla quale scaturisce un primo quadro sinottico che suddivide le variabili che possono influire sulla sopravvivenza di una start-up al periodo di selezione naturale in 4 categorie. Il secondo capitolo serve invece a delineare il contesto nel quale operano le aziende oggetto di studio, tramite una analisi del settore vitivinicolo da dati storici, attuali e previsionali rilevati da noti Istituti di ricerca operanti nel settore. Trattandosi di un settore molto frammentato in termini di offerta e con delle marcate specificità locali, si è ritenuto utile approfondire l'analisi dell'offerta delle regioni presso le quali hanno sede le aziende oggetto di studio. I dati presentati nel secondo capitolo sono frutto principalmente di una *desk analysis*, integrata laddove necessario con delle riflessioni basate sulle informazioni raccolte tramite le interviste e le osservazioni sul campo dalle quali è poi scaturito il contenuto del terzo capitolo. Quest'ultimo capitolo presenta le aziende oggetto di studio, ne analizza il percorso dei primi anni di vita sulla base del quadro sinottico presentato nel capitolo primo e discute poi i risultati ottenuti, facendone emergere alcuni di particolare interesse sia per la ricerca che per la pratica dello start-up di impresa. Nella discussione dei risultati, comparando le evidenze dai due casi, si apre

una interessante riflessione darwiniana su ciò che è avvenuto nei primi anni di vita. Da ciò si arriva alle considerazioni conclusive e alle potenziali implicazioni per la ricerca futura.

1 Analisi della letteratura: la *liability of newness* e le condizioni per uscirne con successo

Secondo la teoria della *liability of newness*, proposta per la prima volta da Stinchcombe nel 1965⁽¹⁾, le organizzazioni nei primi anni di vita subiscono il maggiore rischio di mortalità, ovvero il rischio è massimo alla nascita e decresce poi nel tempo. Il rischio elevato di mortalità infantile deriva principalmente da 4 fattori presenti nelle organizzazioni quando sono appena nate:

1. I ruoli e i compiti non sono ancora stati compresi e assimilati dai partecipanti e questo processo ha un costo, sia in termini di tempo che monetario;
2. le routine per risolvere i problemi ancora non esistono e crearle richiede tempo e il sostenimento di costi, oltre a poter generare conflitti;
3. l'impresa ha relazioni sociali con entità sconosciute e non vi è quindi fiducia;
4. non vi sono legami stabili con clienti e *partner*

in considerazione dell'obiettivo di questo lavoro, la letteratura rilevante può essere suddivisa in tre aree:

- 1 studi sul tipo di relazione della mortalità delle imprese con la loro età;
- 2 Studi sui fattori che possono influire sul superamento della *liability of newness* da parte di nuove organizzazioni
- 3 Studi tratti da altri domini, dai quali con le opportune cautele è possibile mutuare delle considerazioni riguardo le imprese nella fase di selezione naturale. In particolare in quest'area:

3.1 Studi sulla competitività delle imprese;

3.2 Studi sull'Imprenditorialità

1.1 *Gli studi sul tipo di relazione della mortalità delle imprese con la loro età: conferme, confutazioni e integrazioni della liability of newness*

In questa prima area, l'ipotesi della *liability of newness* di declino nel tempo della mortalità dell'impresa secondo una curva monotona è stato discusso in molti lavori dal 1967 a oggi (Carroll and Delacroix, 1982; Freeman, Carroll and Hannan, 1983; Delacroix and Carroll, 1983; Carroll, 1983; Carroll 1984a, 1984b, 1987; Carroll and Huo, 1986; Halliday, Powell, and Granfors, 1987; Hannan and Freeman, 1989; Thornhill and Amit, 2003). Tra questi lavori, Freeman, Carroll, and Hannan (1983) supportano questa ipotesi basando la loro analisi sui dati delle industrie dei semiconduttori, dell'editoria e sulle organizzazioni sindacali. Carroll and Delacroix (1982) confermano le ipotesi della

¹ Stinchcombe A. L. (1965), *Social Structure and Organizations*, In *the Handbook of Organizations*, J. G. MARCH (a cura di), Rand McNally & Co, Chicago, pp. 142-193.

liability of newness avendo studiato i processi di mortalità degli editori si quotidiani in Irlanda e in Argentina. Thornhill and Amit (2003), studiando 339 istanze di fallimento da parte di imprese Canadesi appartenenti a diversi settori, rafforzano ulteriormente questa teoria. Altri studi a supporto della *liability of newness* sono quello di Hager et al., (2004) su 229 ONLUS, la ricerca di Sine et al. (2006) realizzata invece su 1.049 imprese internet con sede negli Stati Uniti d'America, lo studio di Politis (2008) su 321 organizzazioni Norvegiesi operanti in diversi settori; quello di Kor e Misangyi (2008) su 78 imprese ad elevato contenuto tecnologico degli Stati Uniti d'America.

Vi sono però alcuni studi empirici che, invece, non confermano la validità dell'assunto di una curva monotona come descrizione della relazione della mortalità delle imprese con la loro età. Singh, House, and Tucker (1986) hanno osservato un picco del rischio di mortalità dopo 6 anni dalla nascita nelle organizzazioni di servizio volontario Canadesi. Aldrich et al. (1990) hanno individuato una curva a U invertita per le associazioni di settore e Staber (1989) ha individuato una curva simile osservando le cooperative di lavoro. Halliday, Powell, and Granfors (1987) invece non hanno osservato un percorso non monotono nel loro studio sugli ordini degli Avvocati, ma hanno concluso comunque non confermando le ipotesi della *liability of newness*. Barnett and Carroll (1987) non hanno trovato alcuna dipendenza dall'età della mortalità studiando compagnie telefoniche. Bruderl and Schussler (1990) hanno individuate una curva a U invertita a descrivere la relazione tra mortalità ed età delle imprese tedesche, dando quindi valore alle ipotesi della *liability of adolescence*, teorizzata qualche anno prima da Fichman and Levinthal (1989; 1991).

Altri studi a supporto della *liability of adolescence* sono quelli di Kale and Arditi (1998) sull'edilizia e di Mahmood (2000), che invece ha effettuato uno studio su un database multisettoriale di nuove organizzazioni, fondate quindi da pochi anni.

Strotmann (2007), studiando le imprese manifatturiere tedesche, non ha trovato evidenze a conferma della *liability of newness* ma più che altro ha individuato una integrazione delle ipotesi della *liability of newness* con quelle della *liability of adolescence*.

Inoltre, una recente *review* della letteratura su questo tema ad opera di Cafferata, Abatecola e Poggesi (2009) conclude evidenziando un supporto generalizzato, ovvero in molti settori e in molti periodi storici, della *liability of newness* da parte dei lavori più recenti ed inoltre mettendo in luce che anche molti degli studi che confermano, invece, le ipotesi della *liability of adolescence* concordano nell'evidenziare il periodo dei primi anni di vita come un periodo comunque molto delicato per la sopravvivenza delle organizzazioni.

1.2 *Gli studi sulle condizioni per il superamento della liability of newness*

In questa area, molti studi concernono l'influenza di un singolo fattore sulla sopravvivenza di una organizzazione.

Uno dei principali risultati è quello riguardante le dimensioni di una nuova organizzazione. Difatti, le organizzazioni più grandi hanno di solito più risorse a disposizione e conseguentemente possono resistere più facilmente ad una crisi. Proprio

in quanto grandi si può anche presupporre che molte sarebbero le persone coinvolte, perdendo il lavoro, in caso di fallimento e ciò probabilmente non sarebbe permesso dallo Stato o da altre organizzazioni che interverrebbero. È anche ipotizzabile che le grandi organizzazioni possano contare su di un management più formato e maggiormente competente su tematiche specialistiche rispetto alle piccole imprese. Inoltre, essendo grandi è facile desumere il possesso di un potere contrattuale maggiore e di più forti relazioni con i creditori per le grandi organizzazioni rispetto alle piccole. Tutte queste condizioni significherebbero che esiste una *liability of smallness*, ovvero un rischio di morte decrescente al crescere delle dimensioni di impresa. In molti studi, anche in alcuni tra quelli già citati, come in Wholey and Brittain (1986) la *liability of newness* e la *liability of smallness* coesistono. Audretsch (1995) ha individuato nella dimensione di entrata di una impresa in un settore di attività economica una delle cause principali di mortalità infantile. L'impresa è destinata quindi secondo Audretsch (1995) a perire presto quando la dimensione di entrata è inferiore alla scala minima efficiente del settore in cui si entra. Un tale risultato avvalorava peraltro le ipotesi della *liability of smallness*.

La competizione nel settore è un altro fattore che influenza la sopravvivenza di una giovane impresa (Hannan and Carroll, 1992). Questo fattore necessita però di una ulteriore spiegazione. Una elevata concentrazione delle imprese in un settore può portare a comportamenti collusivi, con le imprese del settore che combattono quindi con forza i nuovi entranti causandone la mortalità. A partire da una situazione con elevata concentrazione quando la concentrazione decresce, i nuovi entranti possono trovare legittimazione, cosicché la loro mortalità si riduce. Nel caso in cui invece la concentrazione fosse veramente molto bassa, la competizione tra imprese sarebbe molto elevata, causando un effetto disciplina che porterebbe le aziende meno efficienti fuori dal mercato.

Altri fattori studiati come determinanti della sopravvivenza di una giovane impresa sono, la struttura formale (Sine, Mitsuhashi e Kirsch, 2006), l'esperienza precedente dell'imprenditore e delle altre figure chiave (Shane e Khurana, 2003) e l'apprendimento imprenditoriale, dato dalle precedenti esperienze di creazione di impresa (Politis, 2005; Gabrielsson, 2007). Altro elemento da tenere in considerazione come determinante della sopravvivenza è l'innovazione (Audretsch, 1991). Anche secondo Cafferata (2009a), la sopravvivenza nei primi critici anni di vita (periodo detto anche della *selezione naturale* alla Darwin) è più probabile in presenza di capacità innovativa². L'impresa, inoltre, quando nasce raramente nasce sistema, quindi i primi anni di vita sono anni in cui l'impresa cerca di acquisire le condizioni di sistemicità, ovvero la differenziazione razionale del lavoro, la strutturazione, l'integrazione, la finalizzazione³ e lo stato di equilibrio nelle sue 3 componenti (economico, finanziario e organizzativo).

² Sul tema in generale, si veda Cafferata R. (2009), *Management in adattamento*. Bologna, Italy: Il Mulino, pag. 198 - 199.

³ Questa in realtà è condizione che si manifesta già alla nascita dell'impresa, mediante ad esempio il fine impresso nello statuto dell'impresa.

1.3 Analisi della letteratura rilevante di altri domini

1.3.1 Gli studi sull'imprenditorialità e sui fattori che la favoriscono

Indicazioni molto utili agli scopi di questa ricerca possono venire anche dalla considerazione degli studi che hanno cercato di modellare l'imprenditorialità, individuandone i fattori scatenanti. Infatti, l'imprenditorialità può essere definita come il processo di creazione dell'impresa (Gartner, 1988). L'impresa è però un organismo atto a durare nel tempo⁴. Da ciò è possibile supporre che chi crea impresa lo fa affinché essa duri nel tempo. Quindi i fattori determinanti l'imprenditorialità, nell'accezione che si è voluta dare a questo termine, sono anche i fattori determinanti la sopravvivenza alla *selezione naturale*.

Parte della letteratura sull'imprenditorialità ha incentrato l'attenzione, invece che su un singolo fattore, sul tracciare dei *framework* comprendenti una moltitudine di fattori che possano insieme spiegare il complesso fenomeno della creazione di imprese di successo⁵. Tra gli studi afferenti a questo filone della letteratura, un lavoro seminale è quello di Gartner (1985), che facendo una disamina della letteratura sul processo di creazione delle imprese costruisce uno schema interpretativo suddiviso in quattro categorie di variabili: gli individui, l'ambiente, l'organizzazione e il processo.

In particolare, i singoli fattori considerati da Gartner (1985) sono quelli illustrati nella tavola che segue.

⁴ Perlomeno le imprese oggetto di questo studio sono quelle atte a perdurare nel tempo. Ai fini di questa ricerca non si considerano quindi le imprese di carattere speculativo nate per effettuare un singolo o pochi affari (Cafferata, 2009).

⁵ Si ricorda che il successo, nei primi anni di vita, va inteso come sopravvivenza e non come raggiungimento di particolari posizioni competitive o reddituali.

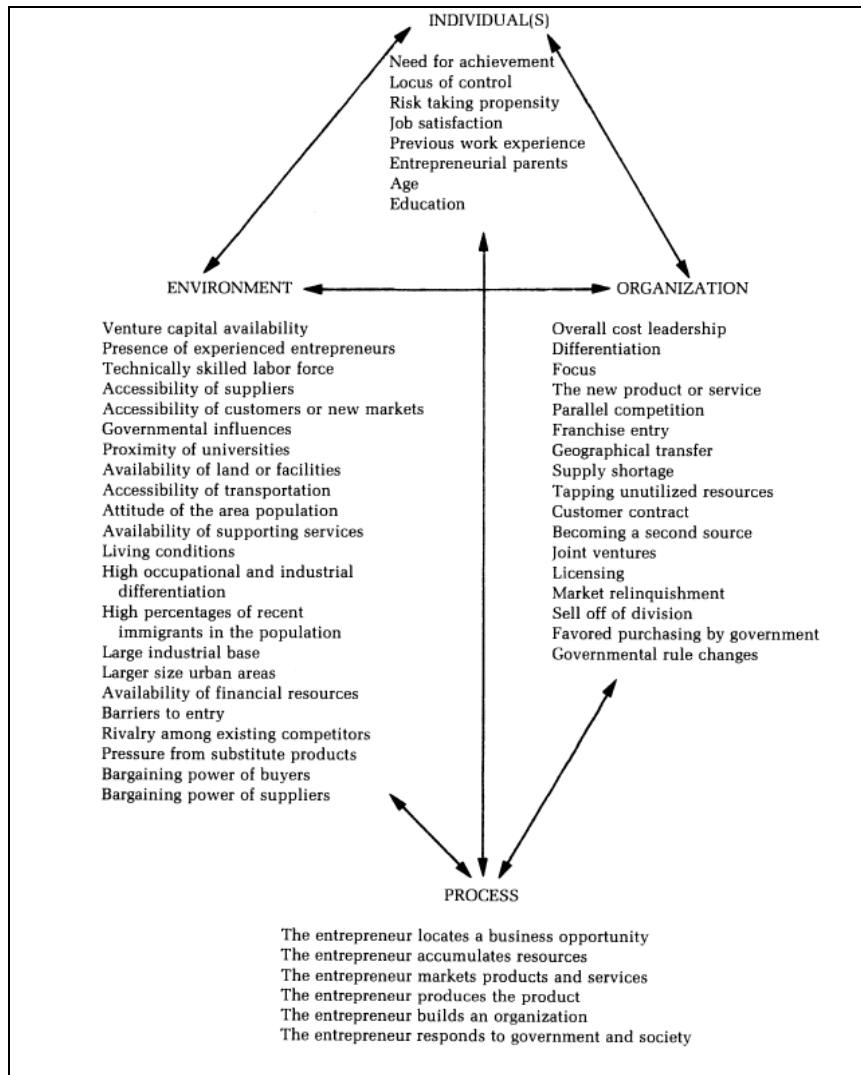


Tavola 1 - Il quadro di riferimento tracciato da Gartner per le variabili esplicative del fenomeno dell'imprenditorialità⁶

Questo studio, seppur risalente a 25 anni fa, rappresenta ancora oggi un utile punto di riferimento, come dimostrato dal fatto che diversi lavori più recenti lo hanno utilizzato come base concettuale o hanno tracciato dei *framework* molto simili integrandolo con altre variabile o modificando le categorie. Eisenhardt e Schoonhoven (1990), Sandberg e Hofer (1987), Stuart e Abetti (1987), Timmons (1994), Van de Ven et al. (1984) e Vesper (1990) hanno infatti utilizzato degli schemi di riferimento molto simili a quello di Gartner (1985). Gartner, Starr and Bhat (1999) hanno usato un *framework* composto dalle seguenti categorie di variabili: caratteristiche degli individui, comportamento imprenditoriale, strategie e ambiente. Gelderen, Thurik and Bosma (2006) hanno usato una versione modificata del *framework* proposto da Gartner (1985), aggiungendo delle variabili e modificandone alcune, traendo spunto dalla letteratura successiva a Gartner (1985).

⁶ Figura tratta da Gartner, W. B., (1985), "A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation". *Academy of Management Review*, 10, pag. 702.

Successivamente, lo stesso Gartner (1988) suddivide la letteratura sull'imprenditorialità in due approcci, il *trait approach* e il *behavioural approach*, criticandone il primo e favorendone il secondo. Ovvero Gartner (1988) critica la spiegazione del fenomeno imprenditoriale come espressione delle caratteristiche particolari di un individuo, l'imprenditore, o del team di fondatori, e favorisce invece l'interpretazione del fenomeno imprenditoriale come espressione di un processo (quello imprenditoriale, quindi l'imprenditorialità) che può essere, in quanto tale, prerogativa di tutti. Risulta chiaro che in particolare l'intera categoria "individui" del suo precedente schema interpretativo ricade sotto questa critica.

Ad ogni modo, il *framework* proposto da Gartner (1985) è stato scelto come punto di partenza di questo studio, in particolare per 2 motivi:

- la sua completezza;
- la usabilità delle categorie per la codificazione dei dati raccolti mediante i casi.

Come annunciato nell'introduzione ed esplicitato nell'appendice metodologica, proprio la riflessione sui dati raccolti nell'esplorazione dei casi ha spinto verso un processo a ritroso, facendo emergere anche altri fattori come determinanti della sopravvivenza, idea che ha trovato una conferma nella letteratura non solo nei già citati studi successivi a Gartner (1985) che sono partiti dallo stesso framework, ma anche estendendo l'analisi ad altri filoni di studio, in particolare a quelli sulla competitività delle imprese, di cui si effettuerà una disamina nel prossimo § 1.3.2.

1.3.2 Gli studi sulla competitività delle imprese

Tra gli studi sulla competitività delle imprese, prendendo in considerazione la *Resource Based View*, si potrebbe ipotizzare che la sopravvivenza e la forza competitiva di una impresa possono essere influenzati dalle *distinctive capabilities*⁷ che l'azienda sviluppa, possiede e rinnova. Tali *distinctive capabilities* rappresentano la base per l'eventuale vantaggio competitivo (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Eisenhardt and Martin, 2000).

Parte della letteratura ha evidenziato come il patrimonio di conoscenze di una azienda risieda nelle sue risorse umane (Grant, 1996; Conner and Prahalad, 1996) e come sia proprio il capitale umano ad essere la base per un vantaggio competitivo sostenibile. La formazione è una delle modalità tramite cui si può acquisire conoscenza e sviluppare l'abilità di generare nuova conoscenza (Grant, 1996). In particolare, la conoscenza tacita è secondo Teece (1998) alla base di *asset* immateriali specifici dell'impresa che sono fonte di vantaggio competitivo. Secondo Teece et al. (1997), il

⁷ Sulle competenze distintive, molto esplicitativo questo passo di Cafferata, R., (2009), *Management in adattamento*. Bologna, Italy: Il Mulino, pag. 228:

«sono fattori materiali e immateriali altamente specifici e, talvolta, unici nel loro genere, la cui natura (oltre che sapiente uso) procura un «vantaggio competitivo» all'impresa di cui trattasi rispetto agli altri produttori. Crea "distintività", in particolare, la capacità di fare interagire e integrare risorse diverse, non solo la capacità di sfruttarle per la loro singola natura e per la loro potenzialità».

capitale umano forma la base delle *dynamic capabilities*⁸. Ne consegue che la qualità e la quantità della formazione fruita dalla forza lavoro e dal management possono essere considerate come una misura delle risorse e competenze di una impresa, e ai fini di questo studio possono quindi essere considerati come fattori in grado di avere una influenza sulla sopravvivenza. Seguendo questo filone, anche l'esperienza del management e quella dei subordinati possono essere fattori cruciali per la competitività dell'azienda, essendo anche essi costituenti del capitale umano (Nass, 1994), e quindi ai fini di questo studio possono anch'essi essere considerati come fattori rilevanti per la sopravvivenza dell'organizzazione appena nata, peraltro dando ulteriore significato ai risultati dello studio specifico di Shane e Khurana (2003) già citato in precedenza.

Da quanto esposto in precedenza è possibile dedurre che le imprese con un livello più alto di capitale umano possano essere favorite nel superare la *liability of newness*, ovvero nel sopravvivere ai primi, duri, anni di vita.

Inoltre, è utile considerare il fattore tempo come elemento in grado di influenzare sia la sopravvivenza che la competitività. Il tempo, nelle due accezioni di tempismo e di tempestività, può infatti influenzare gli effetti della conoscenza sulla competizione (Paniccia, 2002). Ciò in quanto la conoscenza per poter portare effetti positivi deve essere impiegata al tempo giusto (tempismo, decisioni prese al momento giusto) e velocemente, quindi con tempestività, si deve provvedere ad aggiornare le proprie conoscenze. Questo è vero in particolare nei settori soggetti a continui sviluppi della tecnologia e in quelli che fanno uso continuo di risultati della ricerca (farmaceutico, elettronica, telecomunicazioni, software, auto motive, ecc.) ma è vero anche se si pensa a settori più tradizionali come l'edilizia o lo stesso vitivinicolo oggetto di questo lavoro. Ciò in quanto anche per questi settori che potremmo definire più tradizionali i gusti del consumatore e altri elementi dell'ambiente esterno sono in continua evoluzione.

Ulteriori fattori che possono essere utilmente considerati in questo studio possono essere la localizzazione dell'impresa in un *cluster* o in un distretto industriale. Infatti, come notato da Porter (2003), i *cluster* influenzano positivamente la competitività delle imprese partecipanti principalmente in 3 modi: incrementando la produttività, stimolando e facilitando l'innovazione, facilitando la commercializzazione dei prodotti. Come evidenziato da Zanni (2004), per i business nella industria agroalimentare e vitivinicola, la localizzazione in un *cluster* o comunque in una determinata area possono anche dare la possibilità di fregiarsi di un marchio di qualità, come le DOC e le DOCG per i vini⁹, e di un *brand* territoriale¹⁰.

⁸ Secondo Teece et al. (1997), le *Dynamic capabilities* consistono nella abilità di una impresa di integrare, costruire e riconfigurare le competenze interne ed esterne per muoversi in ambienti in rapido cambiamento. Quindi le *dynamic capabilities* ritenere riflettono l'abilità di una organizzazione di ottenere nuove ed innovative forme di vantaggio competitive, date le *path dependence* (dipendenza delle decisioni odierne dalle decisioni passate – si veda Leonard-Barton, 1992) e le posizioni di mercato.

⁹ La Denominazione di Origine Controllata e Garantita (acronimo DOCG) è un marchio di origine che indica al consumatore l'origine geografica di un vino. Il nome della DOCG è indicato obbligatoriamente in etichetta e consiste o semplicemente nel nome geografico di una zona vinicola (ad esempio Chianti), o nella combinazione del nome storico di un prodotto e della relativa zona di produzione (ad esempio Brunello di Montalcino, essendo Brunello il nome con cui era già storicamente conosciuto il vino prodotto a Montalcino). Le DOCG in Italia sono 41 al 23 Agosto 2008. La D.O.C., Denominazione di Origine Controllata, è anch'essa un marchio di origine che certifica la zona di origine e di raccolta delle uve utilizzate per la produzione del vino sul quale è apposto tale marchio. Anche per tali vini sono necessarie

Un ulteriore fattore che può essere particolarmente rilevante è la Coesione territoriale. Questo fattore è considerato dalla letteratura sia come facilitatore della nascita di nuove imprese che come condizione in grado di agevolare la competitività delle imprese di un territorio (Prezioso, 2007).

1.4 Un quadro sinottico dei fattori che possono spiegare il superamento della *liability of newness*

È utile a questo punto tracciare un quadro di riferimento che riassume i vari fattori, analizzati in precedenza, che possono avere una influenza sul superamento della *liability of newness*. Per tracciarlo, il punto di partenza adottato è il *framework* di Gartner (1985), che necessita però di alcuni aggiustamenti e integrazioni con ulteriori variabili in modo da considerare anche quei fattori che secondo una prima analisi possono aver avuto una influenza nel superamento della *liability of newness* da parte delle aziende considerate in questo studio. Tali ultimi fattori, peraltro, come già detto hanno trovato riscontro nella letteratura applicabile per analogia presentata nel § 1.3¹¹. La categorizzazione trae spunto da quella di Gartner (1985), suddividendo le variabili in:

- caratteristiche del processo imprenditoriale;
- caratteristiche dell'organizzazione e della strategia adottata;
- caratteristiche degli individui facenti parte l'organizzazione;
- caratteristiche dell'ambiente.

Nello specifico le singole caratteristiche sono quelle illustrate nel quadro sinottico alla pagina seguente:

determinate caratteristiche enochimiche ed organolettiche, ovvero quelle fissate dai Disciplinari di produzione che fissano anche la resa e la gradazione alcolometrica minima. Vi sono poi 118 vini definiti IGT "Indicazione Geografica Tipica". Una più ampia descrizione di questi marchi può essere trovata *infra*, § 2.3.2.

¹⁰ Secondo Kotler, (2002), un *brand* "è un nome, termine, segno, simbolo o disegno o combinazione di essi che viene usata per identificare i prodotti o servizi di un venditore o gruppo di venditori e per differenziarli da quelli dei loro concorrenti". Il *brand* territoriale invece secondo Pastore e Bonetti (2006) può essere definito come "un nome e/o un simbolo (logo o marchio) caratterizzante, che identifica un'area e la differenzia dai territori concorrenti, rappresentando la sintesi degli elementi oggettivi, cognitivi, valoriali, emozionali dell'offerta".

¹¹ Si tenga presente però il processo iterativo di cui si è già parlato al termine del § 1.3.1., quindi si consideri che le teorie rilevanti afferenti ad altri filoni della letteratura si sono potute identificare come applicabili al superamento della *liability of newness* grazie ad una prima analisi di tipo induttivo.

<i>Quadro sinottico dei fattori che possono influire sul superamento della liability of newness</i>	
<i>Categoria: individui e loro caratteristiche</i>	<i>Categoria: Organizzazione e Strategia</i>
Intuizione e uso di euristiche da parte dell'imprenditore Pensiero logico e sistemico (imprenditore e management) Attitudine all'innovazione (Imprenditore e management) Propensione al rischio elevate (Imprenditore) Sensibilità agli aspetti finanziari (Imprenditore) Capacità di leadership (Imprenditore e management) Sicurezza di sé stessi (Imprenditore) Lavoro full-time nell'azienda (Imprenditore) Tolleranza allo stress (Imprenditore) Locus of control interno dell'imprenditore Soddisfazione bassa con precedenti lavori (Imprenditore) Famiglia imprenditoriale (Imprenditore) Età dell'imprenditore Scolarità (Imprenditore) scolarità (forza lavoro) Esperienza imprenditoriale precedente (Forza lavoro) Precedente esperienza di lavoro tecnico/operativo nel settore (Imprenditore) Conoscenza (Imprenditore) Conoscenza (forza lavoro) Livello di abilità personali (Imprenditore e management) Livello di abilità personali (Forza lavoro) Pensiero contro fattuale (Imprenditore e management) Abilità di passare velocemente tra pensiero sistemico ed euristica (imprenditore) Ridotta suscettibilità del proprio ragionamento a influenze (imprenditore)	Dimensione dell'impresa Ricerca del vantaggio di costo/di differenziazione/di focus Prodotto nuovo e innovativo Processi innovativi nell'organizzazione Brevetto/i Competizione parallela Entrata nel settore come franchisee Trasferimento geografico Carenza di offerta Intercettare risorse inutilizzate Contratti con consumatori Diventare una fonte secondaria Licensing Fare joint ventures Capacità di abbandonare il mercato Provenienza da una organizzazione più grande come spin-off Condizioni di vendita prodotti o di acquisto fattori favorita/e dal Governo Cambiamento favorevole di norme e regolamenti afferenti il settore di operatività Localizzazione in un cluster o distretto Possibilità di utilizzare un <i>brand</i> molto conosciuto Capacità relazionali dell'organizzazione Uso di risorse specifiche Presenza dalla nascita di capacità distintive
<i>Categoria: Ambiente competitivo</i>	<i>Categoria: Processo imprenditoriale</i>
Disponibilità di venture capital Presenza di imprenditori con esperienza nell'area Presenza di forza lavoro tecnicamente formata Accessibilità di fornitori specializzati Accessibilità di consumatori o di nuovi mercati Influenze governative Prossimità di università Disponibilità di spazi e infrastrutture Accessibilità dei trasporti Attitudine della popolazione dell'area Disponibilità di servizi di supporto Condizioni di vita nell'area Elevata differenziazione industriale e dell'occupazione Alta percentuale di immigrati recentemente nella popolazione dell'area Grande base industriale nell'area Aree urbane di grandi dimensioni nell'area Disponibilità di risorse finanziarie Barriere all'entrata Livello di competizione nel settore Pressioni da prodotti sostituti Potere contrattuale dei distributori Potere contrattuale dei fornitori Dimensione del mercato Tasso di crescita del mercato Coesione	L'imprenditore individua una opportunità di business L'imprenditore accumula risorse L'imprenditore immette sul mercato prodotti e servizi L'imprenditore produce il prodotto L'imprenditore costruisce una organizzazione L'imprenditore è responsabile verso la società e lo Stato L'imprenditore vede l'organizzazione come un sistema L'imprenditore pianifica e controlla L'imprenditore impara dagli errori L'imprenditore tende alla divisione razionale del lavoro L'imprenditore apporta innovazioni Il processo decisionale dell'imprenditore è veloce L'imprenditore prende le decisioni al momento giusto

Tavola 2 - Quadro sinottico dei fattori individuati nella letteratura analizzata potenzialmente influenti sul superamento della *liability of newness*. Fonte: nostra elaborazione.

2 Analisi del contesto

All'interno di questo capitolo si descrivono le principali caratteristiche e l'evoluzione del settore vitivinicolo a livello mondiale, nazionale e regionale (per le regioni ove hanno sede e producono le aziende oggetto di analisi nel seguito). Lo scopo di questo capitolo è quindi duplice: da un lato si vuole capire in quale contesto operano le aziende studiate, e questo è parte integrante di un *case study*, in quanto come già notato nell'introduzione, l'enfasi del *case study* come metodologia di ricerca è "*on understanding processes as they occur in their context*"; dall'altro lato si vuole anche individuare l'importanza a livello globale e nazionale del settore vitivinicolo come settore produttivo.

2.1 L'Importanza culturale ed economica del vino nella storia

Nell'introduzione si è detto che il vino ha rivestito da sempre una importanza socio-culturale elevata soprattutto in Italia e questo, insieme a quello economico legato al PIL vitivinicolo, è uno dei motivi pratici che hanno spinto la curiosità personale verso la realizzazione di questo lavoro. Parlando del contesto si ritiene quindi di dedicare un paragrafo ad un breve *excursus* storico sul vino¹², precisando che lo scopo di questo paragrafo è solo quello di trasferire al lettore delle informazioni di carattere storico che possano ingenerare interesse verso il mondo del vino come fenomeno peraltro molto antico, mentre, al contrario di tutto il resto della trattazione, le informazioni ivi presentate hanno poco o nulla a che fare con i fini scientifici di questo lavoro, essendo appunto un *excursus*.

Da sempre il vino ha rivestito una notevole importanza sia come fenomeno socio-culturale che economico, dando vita a fiorenti commerci internazionali. Il vino è sempre stato presente nelle occasioni festose e inoltre il vino è da sempre stato in qualche modo legato alla religione, prima a quella pagana poi anche a quella Cristiana.

Le origini della coltivazione della vite secondo alcuni "si perdono nella notte dei tempi", ovvero la datazione delle prime viti coltivate dall'uomo arriverebbe a circa 7'000 anni fa. Da segnalare che nella Bibbia, nel libro della Genesi, si parla di Noè che da una vite ottiene vino per poi berlo¹³.

Attraverso i Greci e i Fenici il vino si diffuse in Europa e i poemi Omerici testimoniano ampiamente la presenza e l'importanza della bevanda: a Polifemo, ad esempio, viene propinato puro un vino che, secondo le usanze dell'epoca, veniva diluito con acqua. Il mostro viene così inebriato e può essere sconfitto. In Grecia il rituale della commensalità si esprimeva attraverso la separazione delle attività connesse al cibo - il banchetto (*deipnon*) - e di quelle connesse alle bevande - il simposio (*symposion*) - secondo precise abitudini rimaste immutate nel tempo. Al banchetto seguiva il simposio, nell'ambito del quale si servivano cibi salati e dolci accompagnati da vino in abbondanza.

Bere il vino puro era ritenuto barbaro (oltre a poter avere effetti eccessivamente inebrianti, visto l'elevato grado alcolico), quindi esso veniva servito sempre diluito con

¹² Le fonti principali di questo paragrafo sono i testi di Alfredo Antonaros (2006), *La grande storia del vino. Tra mito e realtà, l'evoluzione della bevanda più antica del mondo*, Bologna: Pendragon e di Tim Unwin (1993), *Storia del vino. Geografie, culture e miti dall'antichità ai giorni nostri*, Roma: Donzelli.

¹³ Vattioni F. (a cura di) (1974), *La Bibbia di Gerusalemme*, Bologna: EDB.

acqua fredda o tiepida. In un cratere centrale veniva preparata la miscela di acqua e vino da parte del Simposiarca che aveva il compito di decidere le porzioni, poi i coppieri attingevano con i mestoli la bevanda da versare nei calici dei convitati.

Durante il simposio i convitati si cingevano la testa con bende, fiori e corone, offrivano libagioni alle divinità, si davano ai divertimenti e assistevano a spettacoli musicali. Onnipresente nell'antica cucina romana era una pietanza a base di vino cotto. Il vino era profuso senza limitazioni, impiegato semplice o condito con il miele, nella versione di passito, di *sapa*, di *defrutum* e di *caroenum*. Il vino mielato si otteneva abbastanza semplicemente mescolando qualche cucchiata di miele al denso liquore tanto più che, anticamente, il vino non era pastorizzato né filtrato. Il passito era invece tratto dai grappoli d'uva fatta per l'appunto "passire" sui graticci.

Durante l'Impero Romano poi le tecniche legate alla viticoltura raggiunsero livelli molto elevati e l'uso di tale bevanda tra la gente era così diffuso che i viandanti, persino in cammino, non potevano rinunciare alla consuetudine, tutta romana, di condire e di personalizzare i vini: taluni, infatti, portavano sempre con loro un piccolo vaso di miele e uno di pepe con cui insaporivano all'istante i vini serviti nelle osterie e nei *thermopolia* che incontravano lungo le vie.

A differenza dei Greci, che conservavano il vino in anfore di terracotta, i Romani diedero il via all'uso dell'"invecchiamento" utilizzando bottiglie di vetro e botti di legno, seppure le anfore venivano ancora usate. I tratti di Dioniso (prima e di Bacco poi) incarnano lo spirito di tutto ciò che è "vita" e divertimento: egli è il dio della fertilità, è il dio agreste della vegetazione rigogliosa. Non solo, egli è anche il dio dell'uva e del vino e, quindi, è il nume tutelare della perdita della ragione. Dioniso toglie le inibizioni, riconduce gli uomini al loro stato primordiale e selvaggio, li fa ballare, gridare, agitare, li spinge a un'esaltazione che porta all'orgia e alla violenza, ma tutto questo è però privo nella cultura greca di significato negativo, in quanto nulla può ritenersi giusto o ingiusto nell'*enthousiasmòs* delirante.

In Grecia Dioniso era l'unico dio che concedeva alle donne e agli schiavi di partecipare ai suoi riti.

A Roma, invece, il vino era loro vietato e bevuto solo da uomini liberi e maturi. Se per i Greci Dioniso era il patrono dell'evasione controllata e rappresentava la valvola che garantiva la stabilità del sistema, non era esattamente così Bacco per i Romani.

In prospettiva ellenica i riti bacchici avevano una funzione doppia: a livello individuale quella di procurare sollievo nella vita e preparare a una buona morte, a livello comunitario di garantire la pace sociale.

Molto famosi erano comunque i Baccanali degli antichi romani, (in latino *Bacchanalia*), festività romane a sfondo propiziatorio. Il nome è di origine romana e deriva da rituali dedicati a Bacco, ma la sua origine è più antica e risale alla Magna Grecia, tanto è che era già fortemente radicata nei territori campani e lucani prima dei Romani. Trattasi principalmente di una festa orgiastica divenuta in un secondo momento (o forse ritornando alle origini) propiziatoria degli dei in occasione della semina e della raccolta delle messi.

Durante il secondo secolo a.C. i seguaci del culto di Bacco si scontrarono con la religione ufficiale di Roma, rifiutando di riconoscere i valori culturali di questa. Ciò portò nel 186 a.C., su iniziativa di Marco Porzio Catone, ad un Senatoconsulto emesso dal

Senato noto come *Senatoconsulto de Bacchanalibus* con il fine di sciogliere il culto con distruzione dei templi, confisca dei beni, arresto dei capi e persecuzione degli adepti.

I Baccanali comunque rimangono come feste propiziatorie perdendo il significato di culto religioso che avevano avuto sino a quel momento e il vino rimane comunque un alimento molto apprezzato e generatore di traffici mercantili, tant'è che sono non pochi i ritrovamenti di navi Romane affondate il cui carico era composto, come desumibile dai disegni sulle anfore, di olio e di vino.

Al termine dell'Impero Romano inizia per il vino un'epoca di stagnazione della quale, così come di altri fenomeni, vi sono poche informazioni.

Occorrerà attendere il 1200 per trovare su testi di storia notizie del vino. Come detto in apertura, il vino in un certo qual modo è da sempre legato alla religione, infatti in quella Cristiana è usato per l'Eucarestia. Sono proprio i monaci, quelli Benedettini, che nel XIII secolo riprendono con fervore la coltivazione delle viti in Italia, sui possedimenti di terre delle Abbazie del centro Italia. Un altro ordine che si occupa della coltivazione di vino è quello dei Cistercensi, nato da un monaco Benedettino che di distacca dal suo ordine nel 1112.

Dal XIII fino al XVII secolo la coltivazione della vite e la vinificazione avviene prettamente ad opera di monaci in tutta Europa, tanto che da diverse fonti storiche sembra che proprio in questo periodo inizia a diffondersi in Francia il nome di un Monaco, Dom Perignon, vissuto nella seconda metà del 1500, che diventò famoso per la sua ossessione e cura maniacale nella realizzazione del vino. Il nome del monaco verrà poi utilizzato da una delle, a tutt'oggi, più famose *Maison de Champagne*. È curioso notare che i testi storici sul vino¹⁴ indicano che la volontà di Dom Perignon fosse quella di ottenere un vino fermo, ma il clima del luogo e i 18 mesi che egli lasciava il vino in bottiglia lo facevano rifermentare, dando luogo ad un prodotto spumeggiante che già all'epoca era esportato dalla Francia all'Inghilterra e che presto sarebbe divenuto famoso in tutto il mondo con il nome di *Champagne*, nome geografico della zona di produzione.

È sempre in questo periodo che trova origine anche una delle figure più conosciute del mondo del vino: il *sommelier*. Infatti il *sommelier* era semplicemente colui che comprava il vino e lo trasportava sul somaro, da cui il nome *sommelier*, portandolo poi ai banchetti di nobili o nelle osterie. Essendo il *sommelier* responsabile per la qualità del vino, quando andava ad acquistarlo doveva assaggiarlo, facendo nascere quindi l'uso del *taste vin*, l'arnese, tipicamente di stagno perché poteva essere pulito più facilmente in viaggio, che veniva (e viene ancora tutt'oggi) utilizzato per l'assaggio dei vini.

Il XVII secolo rappresenta invece un momento negativo per il vino, che ha risentito di una forte concorrenza da parte della birra e di altre bevande quali il the e il caffè. Questa situazione di leggera crisi si protrae genericamente anche per tutto il secolo XVIII, fino a che nel secolo XIX il vino prende anche esso parte al processo di industrializzazione, con un generale ampliamento delle cantine e l'introduzione dei primi macchinari e delle prime tecniche chimiche (soprattutto in Francia) in vigna per sconfiggere i parassiti. È in questo periodo che in Francia nascono alcune delle più famose *Maison* vinicole. L'Italia invece seppur produttrice storica di vino continua a farlo spesso su scala artigianale, fino anche agli inizi del secolo XX. È durante questo periodo

¹⁴ Si fa riferimento a Tim Unwin (1993), *Storia del vino. Geografie, culture e miti dall'antichità ai giorni nostri*, Roma: Donzelli, pp.261 – 264.

che iniziano a determinarsi alcune delle caratteristiche del sistema produttivo vinicolo italiano che permarranno, come avremo modo di vedere più avanti, fino ai nostri tempi.

2.2 *La domanda di vino*

2.2.1 Il consumo di vino nel mondo

Il consumo di vino a livello globale nel 2006 è stato di circa 242 milioni di ettolitri, con un aumento del 6,9% rispetto al 2001 e del 2,0% rispetto al 2005. L'Europa rimane l'area a maggior consumo, con una quota del 67,2%, ma nel 2005 prosegue il trend di decrescita già in atto da tempo (con una diminuzione del 10% rispetto al periodo 1986-90, quando la sua quota era del 73,8%) (UNIONCAMERE, 2009).

I consumi sono variati in modo diverso all'interno dell'Europa: i paesi produttori come Italia, Francia e Spagna hanno infatti subito i maggiori ribassi (rispettivamente -9,3%, -2,7% e -5,1% nel periodo 2001-2006), mentre vi è stata crescita nei consumi dei paesi Nordeuropei (UK, Irlanda, Germania, Olanda, Svezia). In particolare nel caso britannico si rileva una crescita pari al +29,4% dal 2001 al 2006, anche se le previsioni per il 2008 (i cui dati definitivo non sono ancora disponibili al momento della redazione di questa lavoro) sono di un rallentamento nel volume dei consumi a causa della crisi. Il consumo del vino aumenta invece in modo considerevole negli Stati Uniti (+21,9% dal 2001), facendoli arrivare ad una quota di mercato simile a quella italiana. Anche L'Australia continua il suo trend di crescita (+15,3% dal 2001, da tenere presente però che la sua quota sul totale globale è dell'1,9%); stesso dicasi per la Cina che cresce del 20,1% (UNIONCAMERE, 2009)

L'Europa è ancora il maggior produttore e consumatore di vino, ma continua a perdere quote a discapito di altre aree quali l'Oceania (che aumenta del 42,9%, l'America (che sale del 1,6%) e l'Asia che, nel periodo oggetto d'analisi, vede i suoi consumi crescere esponenzialmente (+276,1%) (UNIONCAMERE, 2009).

2.2.2 I comportamenti di Consumo

Anche i comportamenti di consumo sono cambiati negli ultimi anni e stanno ridefinendo la domanda di vino (UNIONCAMERE, 2010; ISMEA, 2008; Jenster, Smith, et al., 2008; Mattiacci, Ceccotti e De Martino, 2006). Il consumatore beve meno vino ma di miglior qualità ed è più attento al rapporto qualità/prezzo nelle sue scelte. È inoltre cresciuto il consumo occasionale di vino perché considerato un piacere e non solo un alimento. Questo ha portato ad una diminuzione dei consumatori regolari e un aumento di quelli occasionali. In aumento anche il consumo giovanile (Mattiacci, Ceccotti e De Martino, 2006), con attenzione crescente anche qui alla qualità.

Per quanto concerne il consumo procapite, vi è stato un declino nei mercati tradizionali di riferimento (in Francia, Italia, Spagna, Portogallo dal 1970 al 2000 il consumo procapite in questi mercati si è praticamente dimezzato, come illustrato da Anderson, 2007), mentre il trend di crescita nei mercati emergenti continua. Molto interessante a tal proposito è lo studio di Smith e Mitry (2007) sulla convergenza nel comportamento del consumatore di vino in 15 paesi dell'Unione Europea, che prende

in considerazione la tendenza opposta tra i paesi del Sud Europa (dove i consumi risultano in calo) e i paesi non produttori del Nord Europa (in crescita) nel periodo 1950-2010. Calcolando il consumo medio procapite del periodo, i due studiosi hanno verificato una tendenza nel tempo all'armonizzazione dei livelli di consumo medio tra queste due aree. La stessa convergenza è peraltro stata riscontrata anche in altri segmenti del settore Food & Beverage, come dimostrato dagli stessi studiosi in seguito (Smith e Mitry, 2009). È possibile quindi supporre che tale convergenza culturale uniformerà sempre di più anche i comportamenti di consumo e di acquisto, essendo le cause della stessa da rintracciarsi nella crescita nell'utilizzo di nuove tecnologie, nella pubblicità standardizzata e nei modelli standard di formazione a livello globale.

La globalizzazione ha portato però a due tendenze contrapposte: da un lato l'omogeneizzazione del gusto come conseguenza dell'integrazione crescente di capitali, merci, persone, informazioni e idee in un mercato globale con la creazione di una cultura globale. Dall'altro lato vi è stata e vi è tuttora una riscoperta delle identità locali, che avviene anche mediante la riscoperta e la valorizzazione delle tipicità enogastronomiche locali (Paniccia, 2006; Di Renzo, 2009). Difatti in Italia, nelle preferenze dei consumatori resta un forte interesse al vino prodotto nella propria regione, essendo il vino più venduto in ogni regione quello locale o, al limite, di una regione limitrofa (ISMEA, 2009a).

Lo scenario competitivo in continua evoluzione spinge le aziende vitivinicole ad adottare un approccio strategico al marketing concentrandosi sul consumatore, sulle sue preferenze e comportamenti di acquisto. Le aziende che sposano questo approccio si posizionano nel settore scegliendo un orientamento volto al marketing, all'esperienza e ad un approccio olistico di relazione con il mercato dove, la cantina, il prodotto e il territorio, interagiscono in un approccio olistico di marketing esperienziale del vino. La cantina diventa elemento culturale che, interagendo con il paesaggio, diventa luogo di riferimento, introduce al mondo del vino e al territorio e diventa asse strategico della produzione e del brand, sia regionale che aziendale. Nell'approccio di marketing esperienziale il consumatore viene coinvolto attraverso un approccio olistico, che ricerca un continuo equilibrio e interazione tra prodotto territorio e cantina.

2.2.3 Aspetto sensoriali del consumo di vino

Ciò che prevale oggi nella scelta del consumatore è l'aspetto sensoriale e gustativo, ossia la ricerca dell'esaltazione del gusto e dell'aspetto estetico del prodotto. In tale contesto, l'aspetto edonistico diventa una priorità nelle scelte del consumatore, influenzando la sua scala di preferenze.

Questo aspetto si compone di due livelli, uno di tipo sensoriale, un altro di tipo psicologico. Il primo è valutabile, attraverso la misura delle sensazioni visive, olfattive, tattili e a volte anche uditive (si pensi al classico rumore della bottiglia di spumante nel momento in cui viene stappata) attese dal consumo del prodotto. L'altro livello si sovrappone continuamente con il precedente e trova la sua espressione nell'azione evocativa collegata al consumo, ad esempio per il luogo geografico di produzione, per i processi di trasformazione o per le modalità di coltivazione. Un'altra componente che può essere considerata nelle attuali tendenze di consumo dei prodotti enogastronomici, è quella di natura psico-sociale che si riferisce al contenuto di "immaginario" presente nel prodotto cioè tutti quegli aspetti di natura immateriale collegati alle nuove esigenze del consumo alimentare, quali:

– la ricerca di evasione dal proprio ambiente o la condivisione effimera della cultura di altri luoghi;

– la ricerca di un riavvicinamento alla tradizione enogastronomica italiana ed ai valori di serenità e genuinità evocati dal mondo rurale.

Da queste nuove esigenze di consumo emerge quindi non solo la gratificazione derivante dal consumo del prodotto ma soprattutto un bisogno di riscoperta delle radici, di interesse per la zona di provenienza, di sensibilità per gli aspetti antropologici. I prodotti tradizionali, i vini, assumono dunque un valore comunicativo-economico in grado di trasmettere l'identità, l'essenza di un territorio e della comunità che vi abita, con i suoi costumi, le sue tradizioni e le sue abitudini, rendendolo appetibile come meta turistica.

2.2.4 L'evoluzione della domanda di vino negli ultimi 30 anni

A valle di un'analisi storica basata sui dati delle banche dati ISMEA¹⁵, su quelli presentati negli *outlook* ISMEA, delle banche dati ISTAT¹⁶, dei dati Federvini, dei dati presentati dal già citato Rapporto Unioncamere sul Vino 2009, è possibile concludere che l'evoluzione della domanda di vino dal 1980 a oggi è stata caratterizzata sostanzialmente da due fasi:

- una prima fase discendente, tra la seconda metà degli anni Ottanta e i primi anni Novanta;
- una seconda fase di ripresa iniziata a metà degli anni novanta e proseguita fino ad oltre i primi anni del nuovo secolo

Le cause del decremento sono state svariate e possono essere raccolte in 5 ordini (ISMEA, 2009a; ISMEA 2009b; UNIONCAMERE, 2009):

- Motivi di carattere economico e concorrenziale, in particolare la crescente concorrenza da parte delle altre bevande tra le quali la birra, considerata con un'immagine più moderna rispetto al vino soprattutto dai giovani in quel periodo; anche l'evoluzione della distribuzione con l'affermarsi Grande Distribuzione e della Distribuzione Organizzata, con punti vendita spesso poco idonei a prodotti relativamente complessi come il vino;
- Motivazioni di carattere sociali, tra cui le modificazioni dei valori e dei modelli culturali, talvolta con il prevalere di una cultura della penalizzazione dell'alcool che si è quindi riflesso nella diminuzione dei consumi di vino; Inoltre, anche il cambiamento degli stili di vita che ha portato a modalità di assunzione dei pasti connesse con l'attività lavorativa, durante i quali l'assunzione di vino poteva sia influire negativamente sulla produttività del

¹⁵ Le banche dati ISMEA sono disponibili on-line previo registrazione ai servizi ISMEA, all'indirizzo web <http://www.ismea.it>.

¹⁶ Le banche dati ISTAT sono disponibili on-line previo registrazione all'indirizzo web <http://www.istat.it>

lavoro che essere considerata come abitudine negativa da parte dei colleghi in virtù dei modelli culturali di cui sopra;

- motivazioni di carattere politico-istituzionale, tra le quali le campagne anti-alcool che hanno coinvolto il vino per diversi anni, collegate peraltro alle modificazioni sociali di cui al punto precedente. In quegli anni non si sono registrate invece campagne di educazione al consumo del vino al fine di evidenziarne alcuni valori salutistici. Non ci sono stati rilevanti investimenti di promozione e di pubblicità soprattutto rispetto alle attività comunicazionali dei concorrenti (birra, acqua), che spesso hanno sfruttato i punti di forza tipici degli oligopoli (si rammenta che durante quel periodo il consumo di massa del vino era più orientato verso vini da tavola, che trovano nei *soft drink* un prodotto sostitutivo);

- Motivazioni legate alla qualità intrinseca “media” del prodotto generalmente considerato. Si rammenta che tra l’altro lo scandalo del vino al Metanolo del 1986 ha colpito come un boomerang tutto il settore vitivinicolo Italiano (seppur ascrivibile a pochi produttori), facendo sentire i suoi effetti negativi per diversi anni;

Per quanto riguarda invece il periodo successivo in cui si è registrata una crescita dei consumi, le ragioni di questo andamento possono essere raggruppate in cinque categorie:

- Motivazioni socio-culturali legate alla ri-legittimazione crescente del mondo dell’agricoltura e alla consapevolezza del problema della sostenibilità ambientale dei beni di consumo dovuto alla nuova attenzione per tutto ciò che riguarda l’ambiente, la difesa degli ecosistemi e la valorizzazione del territorio;

- Ri-legittimazione salutistica del vino come alimento sano, se consumato con moderazione. A sostegno di questa tesi vi sono stati diversi studi medico-scientifici e soprattutto una crescente attività di divulgazione di questi studi; da aggiungere inoltre che nella seconda metà degli anni ’90 il consumatore medio inizia a dimenticare lo scandalo del vino al Metanolo del 1986;

- Motivazioni di carattere economico legate al miglior rapporto qualità/prezzo del vino, con evidenti ripercussioni in termini di marketing e un cliente soddisfatto del rapporto prezzo/qualità che inizia a fidelizzarsi ai produttori di vino; si nota in questo periodo anche l’inizio di un adeguamento dei punti vendita della grande distribuzione ad ospitare un reparto enologico: dallo scaffale del vino all’enoteca interna al supermercato e all’ipermercato, fino ad arrivare, ai nostri giorni, ad una copertura di superficie lineare media del 5% per il prodotto vino nella GDO (ISMEA, 2009b).

- Emergere di nuovi segmenti di consumatori: si manifestano nuove occasioni di consumo e/o nuove tipologie di consumatori, fra cui le donne e i giovani;

- Motivazioni legate essenzialmente al prodotto, che presenta una qualità intrinseca più elevata rispetto al passato.

2.3 L'offerta vitivinicola

L'espansione dei mercati internazionali e la maggior propensione al consolidamento a livello di business, di distribuzione e di dettaglio, ha determinato un cambiamento della struttura del settore per meglio affrontare la pressione competitiva. Si registra una crescente tendenza alle aggregazioni negli ultimi decenni (1.265 fusioni e acquisizioni a livello mondiale nel periodo 1980-2005) soprattutto in Europa (UNIONCAMERE, 2009), e a forme di cooperazione inter-aziendale con accordi a vari livelli: rifornimento materie prime, processi di trasformazione, network e piattaforme distributive, rafforzamento del brand commerciale.

Da tenere presente che si prevede nel futuro a breve termine (2010-2014) una diminuzione ulteriore del numero di imprese, dovuta agli incentivi previsti per l'espianto, per cui i produttori piccoli meno efficienti dovrebbero uscire dal mercato utilizzando l'incentivo, mentre per il futuro a lungo termine si prevede un aumento a partire dal 2015 del numero delle imprese operanti, dovuto alla prevista liberalizzazione degli impianti di vigneti, che segue 40 anni di Politica Agricola Comunitaria basata sul divieto di nuovi impianti (ISMEA, 2009b).

A causa dell'intensificarsi del processo di globalizzazione, la struttura della domanda e dell'offerta ha subito una profonda trasformazione insieme al ruolo degli attori (ingresso di nuovi produttori e intermediari di dimensioni globali) e dei territori.

La globalizzazione ha avuto un duplice effetto sul consumatore: da una parte ha portato alla omogeneizzazione del gusto e alla convergenza culturale nel comportamento d'acquisto, dall'altro alla ricerca d'identità locale, tipicità, qualità, determinando un posizionamento diverso sul mercato da parte delle imprese.

2.3.1 La produzione di vino nel mondo

La superficie mondiale destinata a vigneto si è stabilizzata, durante gli ultimi dieci anni, attorno ai 7,3 milioni di ettari. All'inizio degli anni 2000 vi è stata una ripresa nelle superfici vitate fino al 2003, quando il vigneto mondiale è tornato a decrescere per poi tornare alle quote raggiunte nel 1996. Nel periodo considerato (1996-2007) la dimensione del vigneto mondiale è diminuita infatti solo dello 0,4%. La distribuzione per area geografica è invece cambiata con un calo nel vigneto europeo del 10,4% mentre è aumentato in aree quali Asia, Africa e America del Sud e soprattutto in Oceania con un aumento del 171%.

L'Europa rimane l'area dove maggiore è la concentrazione di coltivazioni a vite, ma è passata da una quota del 61% del vigneto mondiale nel periodo 1996-2000 al 55,6% nel 2007. L'Oceania invece, pur partendo da un limitato peso della coltivazione sul totale mondiale, ha visto la sua quota triplicarsi passando dall'1% al 3% (+171% 1996-2007).

Nell'insieme, la costante crescita nelle aree emergenti ha bilanciato il declino del vigneto Europeo, affermandosi come nuovi competitor nella scena globale del mercato del vino. La dinamicità dell'America del Nord e dell'America del Sud (+26%) ha sostenuto la crescita dell'America; diversamente, diminuisce molto la quota riferita all'America centrale (-28% tra il 1996 ed il 2007). In Europa le 4 nazioni Spagna, Francia, Italia e Portogallo detengono il 41% del vigneto mondiale (dati del 2007). La Spagna è il paese che, possiede la più grande estensione a vigneto (15,9% del totale), ed ha subito la minore diminuzione negli ultimi anni (-0,8% tra il 2000 ed il 2007). L'Italia,

invece, ha avuto un calo di superficie vitata dell'11,8% dal 2000 al 2007. Complessivamente L'Europa, ha perso il 7,6% della sua estensione a vigneto a causa sia del processo di ristrutturazione della vigna intrapreso ormai da anni, sia per via della crisi europea e mondiale verificatasi nel 2004. Gli altri due paesi a forte tradizione vitivinicola, Francia e Portogallo, hanno invece subito una diminuzione attorno al 4% nel periodo 2000-2007. Fra i paesi di maggiore crescita troviamo la Cina che registra un +51,4% nel periodo 2000-2007; si tratta di un'espansione che dura da ormai oltre quindici anni e che può essere osservata anche considerando un periodo più ampio (+173% tra il 1996 ed il 2007); segue l'Australia (+48,2%) e la Nuova Zelanda (+190,4%) mostrando trend di crescita importanti. Queste due aree, che rappresentano rispettivamente appena il 2,5% e lo 0,4% del vigneto mondiale, sono caratterizzate da una grande concentrazione produttiva; le prime 3 aziende vitivinicole producono rispettivamente il 60% e il 70% della produzione totale di ciascun paese (Anderson, 2007). Gli alti livelli di concentrazione e le maggiori dimensioni le garantiscono un potere contrattuale maggiore nei confronti della distribuzione.

L'Australia mostra un'elevata tendenza all'export e una forte capacità di penetrazione dei mercati. Italia, Francia e Spagna, che detengono complessivamente il 46,7% della produzione mondiale hanno mostrato un calo nella produzione. La Spagna è, tra questi paesi, quello che ha subito la minore riduzione in ettari vitati e, nonostante ciò, ha incrementato la quota di produzione avvicinandosi a quelle di Italia e Francia che proseguono, invece, il loro trend di decrescita produttiva.

La diminuzione di produzione dei paesi europei è compensata dai paesi emergenti (Argentina, Cile, Sud Africa, Australia, Nuova Zelanda). Nonostante la quota sulla produzione mondiale sia solamente dello 0,4%, l'industria del vino neozelandese occupa un'importante posizione di nicchia nel segmento premium, basata sulla qualità e sul prodotto distintivo. La strategia dell'Australia è invece rivolta alla penetrazione dei mercati internazionali con strategie aggressive di marketing e con la pianificazione strategica a lungo termine.

La gerarchia dei primi cinque produttori mondiali di vino è rimasta pressoché invariata negli ultimi 10 anni, con Francia, Italia e Spagna ai primi posti che detengono quasi il 50% della produzione mondiale e il 55% delle esportazioni, seguiti da Stati Uniti e dall'Argentina. Il Portogallo è invece passato dall'ottavo al tredicesimo posto nel ranking mondiale (1996-2007). La Cina, l'Australia e il Cile hanno conquistato maggiori quote nello stesso periodo con l'applicazione di strategie aggressive di marketing (UNIONCAMERE, 2009).

2.3.2 Il sistema vinicolo italiano e le denominazioni di origine

Si definisce “denominazione d'origine” il nome di una regione, di un luogo determinato o, in casi eccezionali, di un paese, che serve a designare un prodotto vitivinicolo, conforme ai seguenti requisiti:

- la sua qualità e le sue caratteristiche sono dovute essenzialmente o esclusivamente al particolare ambiente geografico ed ai suoi fattori naturali e umani;

- le uve da cui è ottenuto provengono esclusivamente da tale zona geografica; la sua produzione avviene in detta zona geografica;
- è ottenuto da varietà di viti appartenenti alla specie *Vitis Vinifera*.

Dal 1 agosto 2009 è entrata in vigore la nuova classificazione dei prodotti vinicoli introdotta in Unione Europea da primo con il Regolamento del Consiglio 479/2008 abrogato con il regolamento 491/2009.

Le denominazioni di origine dei prodotti agricoli e alimentari sono disciplinate in Europa dal Regolamento del Consiglio 1234/2007, che, con le modifiche introdotte dal Regolamento 491/2009, codifica il sistema di classificazione dei prodotti vitivinicoli istituendo le DOP (denominazione di origine protetta), le IGP (indicazione geografica protetta) e i riferimenti tradizionali anche per il vino. Il Regolamento 607/2009 è il regolamento applicativo della Commissione che codifica, tra l'altro, le procedure relative alle caratteristiche dei disciplinari, alla richiesta di riconoscimento, alle modalità relative ai controlli.

La normativa in vigore fino al 31 luglio 2008 prevedeva la classificazione in:

- vino da tavola, senza indicazione di vitigno e di annata;
- vino da tavola con indicazione geografica tipica (IGT) con la possibilità di indicare il vitigno previsto dal disciplinare di produzione e l'annata di produzione;
- vini di qualità prodotti in regione determinate: vini a denominazione d'origine controllata (DOC) e vini a denominazione d'origine controllata e garantita (DOCG)

Secondo la nuova normativa il vino prodotto in Unione Europea è classificato in:

- Vino senza denominazione d'origine: vino; vino con indicazione di vitigno e annata.
- Vino con denominazione d'origine: vino DOP e vino IGP.

L'indicazione della classificazione prevista dalla normativa precedente (IGT, DOC, DOCG) è permessa nell'etichettatura dei prodotti IGP e DOP.

VQPRD sta ad indicare “vino di qualità prodotto in regione determinata”, nel senso che la zona d'origine della raccolta delle uve per la produzione di quel determinato vino è delimitata da una zona prestabilita dai singoli disciplinari. Questa tipologia di vini comprende sia le DOC sia DOCG e offre due importanti garanzie: la certezza della buona qualità e l'origine. Questa certificazione infatti viene attribuita ai vini le cui caratteristiche dipendono essenzialmente dai vigneti e dalle condizioni naturali dell'ambiente.

La D.O.C., Denominazione di Origine Controllata, è un marchio di origine che certifica la zona di origine e di raccolta delle uve utilizzate per la produzione del vino sul quale è apposto tale marchio. Per tali vini le caratteristiche enochimiche (estratto secco, acidità totale, ecc.) ed organolettiche (colore, odore, sapore) devono rispettare i parametri dettati dal Disciplinare di produzione, i quali fissano anche i quantitativi di uve che possono essere ottenute per ettaro di vigneto, la resa di trasformazione uva/vino e la gradazione alcolometrica minima.

Questi vini sono sottoposti ad una analisi chimico-fisica ed organolettica da parte di apposite commissioni di degustazioni, istituite presso ogni Camera di commercio, che accerta la loro rispondenza ai requisiti prescritti dalla legge.

La D.O.C.G., la denominazione di origine controllata e Garantita è un marchio di origine che indica al consumatore l'origine geografica di un vino. Il nome della DOCG è indicato obbligatoriamente in etichetta e consiste o semplicemente nel nome geografico di una zona vinicola o nella combinazione del nome storico di un prodotto e della relativa zona di produzione. Questi vini vengono sottoposti a controlli molto severi, debbono essere commercializzati in recipienti di capacità inferiori 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. Oltre alle condizioni previste per la certificazione DOC è obbligatorio anche l'imbottigliamento nella zona di produzione. La categoria dei vini DOCG comprende i vini prodotti in determinate zone geografiche nel rispetto di un preciso disciplinare di produzione (approvato con decreto Ministeriale).

La DOCG sono riservati ai vini già riconosciuti denominazione di origine controllata (DOC) da almeno cinque anni che siano ritenuti di particolare pregio, in relazione alle caratteristiche qualitative intrinseche, per effetto dell'incidenza di fattori naturali, umani e storici e che abbiano acquisito rinomanza commerciale. Tali vini prima di essere messi in commercio, devono essere sottoposti in fase di produzione ad una preliminare analisi chimico fisica e ad un esame organolettico che certifichi il rispetto dei requisiti previsti dal disciplinare.;per i vini DOCG alla fine è previsto anche una analisi sensoriale (assaggio). Le DOCG in Italia sono 41 al 23 Agosto 2008¹⁷.

Vi sono poi 118 vini denominati IGT "Indicazione Geografica Tipica"¹⁸. Questo riconoscimento di qualità viene attribuito a vini caratterizzati da aree di produzione generalmente ampie e con un disciplinare produttivo poco restrittivo, che significa anche consentire al produttore una differenziazione di prodotto, visto che i produttori sono più liberi negli IGT di sperimentare nuovi blend di uvaggi. I vini IGT dopo un quinquennio possono aspirare alla DOC.

La DOP, la Denominazione d'Origine Protetta identifica la denominazione di un prodotto la cui produzione, trasformazione ed elaborazione devono aver luogo in un area geografica determinata e caratterizzata da una perizia riconosciuta e constatata.

L'IGP, L'Indicazione Geografica Protetta, il legame con il territorio è presente in almeno uno degli stati della produzione, della trasformazione o dell'elaborazione del prodotto.

2.3.3 La produzione di vino in Italia

In Italia nel periodo 2002-2007 si rileva un leggero aumento della superficie coltivata per uve da vino. Nel 2007 sono stati destinati a tale coltivazione 782.252 ettari con un

¹⁷ Dati del Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali, disponibili on-line all'indirizzo www.politicheagricole.it, consultazione effettuata in data 15 Marzo 2009.

¹⁸ Dati del Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali, disponibili on-line all'indirizzo www.politicheagricole.it, consultazione effettuata in data 15 Marzo 2009.

aumento dell'1,6% medio annuo rispetto al 2002. Le maggiori superfici coltivate ad uve da vino sono presenti in Puglia (154.376 ettari) e in Sicilia (133.313). Considerando invece l'analisi dei volumi di produzione, risulta che in Italia la produzione di uve da vino sia pari a poco più di 76 milioni di quintali, in crescita rispetto a tutti gli anni precedenti con un + 3,5% medio annuo. La produzione si concentra in quattro regioni: la Puglia, la Sicilia, il Veneto e l'Emilia Romagna. La Puglia è la prima regione per volumi prodotti con 18.344 milioni di quintali; la Sicilia è al secondo posto con circa 11 milioni di quintali; seguono il Veneto con 10.470 milioni di quintali e l'Emilia Romagna con 8.381 milioni di quintali (ISMEA, 2009a).

Per quanto riguarda i volumi di produzione gli incrementi produttivi maggiori, a partire dal 2002, si registrano in Puglia con una crescita del 16% medio annuo, in Sicilia con un incremento del 5,4% e in Sardegna con un aumento del 4,7%. La produzione diminuisce invece in Abruzzo con una riduzione dell'8,2%, nel Lazio con un decremento dell'8,1%, nelle (-7,7%) e in Calabria (- 3,4%). Per quanto riguarda la vinificazione, in Italia la produzione di vino e mosto è pari nel 2007 a 42.513 milioni di ettolitri, facendo registrare una diminuzione dell'1% medio annuo rispetto al 2002 (UNIONCAMERE, 2009).

A livello regionale la produzione si concentra nelle stesse regioni dove risulta maggiore la produzione di vino: il Veneto, l'Emilia Romagna, la Puglia e la Sicilia, che insieme detengono il 57,14% della produzione italiana. Gli incrementi di maggiore entità nel periodo 2002-2007 si registrano in Umbria con un più 5,2%, in Toscana con un (+4,0%), e in Sardegna con un più 3,4%. Sono invece significativi i decrementi in Abruzzo (-10,7%), nelle Marche (-9,7%), nel Lazio (-8,5%), in Basilicata (-6,5%), Sicilia (-5,9%) e Calabria (-5,2%) (ISMEA, 2009a).

Nel periodo 2002-2007 le regioni a maggior peso in termini quantitativi sulla produzione di vino italiana sono quindi Veneto, Puglia, Emilia-Romagna e Sicilia mentre allo stesso tempo Umbria, Toscana, Sardegna, Piemonte, Trentino Alto Adige hanno avuto gli aumenti produttivi più significativi. Al di sotto della media Italiana (-1%) troviamo Abruzzo, Lazio e Marche (UNIONCAMERE, 2009).

2.3.4 La struttura imprenditoriale del settore vitivinicolo italiano

Il sistema produttivo italiano è molto frammentato, si consideri che le prime 4 imprese hanno nel 2007 solo il 6,5 % del mercato, l'età media è piuttosto bassa, resta la presenza delle forme societarie più semplici e una prevalenza netta di produttori rispetto agli imbottiglieri (ISMEA, 2009a).

Il numero delle imprese vinicole registrate alle Camere di Commercio risultano nel 2008 pari a 165.923, di cui il 99% attive. Il numero delle unità locali è di poco superiore (170.253) ma registra una leggera crescita dell'articolazione territoriale delle imprese in più sedi. Nella ripartizione geografica delle imprese è presente una netta prevalenza delle imprese nel Sud e nelle Isole. In tale ripartizione, infatti, sono localizzate circa 90.000 imprese, ovvero il 55% del totale delle imprese vinicole italiane. Il Nord-Est mantiene la seconda posizione, anche se ad una certa distanza, facendo registrare poco più di 36.000 imprese attive. Le regioni in cui risulta la maggiore densità d'imprese nel settore sono la Puglia (con più di 30.000 unità) e la Sicilia (con più di 27.000 unità). Seguono il

Piemonte, il Veneto, l'Emilia Romagna, la Campania e l'Abruzzo con un numero di imprese compreso tra le 14.000 e le 11.000 (ISMEA, 2009a; UNIONCAMERE, 2009).

Analizzando l'evoluzione dello sviluppo regionale del numero di imprese dalla nascita ad oggi, il 67% circa delle imprese risulta nato durante gli Anni Novanta, dando luogo ad un rilevante ricambio generazionale e ad un parziale rimodernamento della struttura produttiva del settore. Abruzzo, Emilia Romagna e Trentino Alto Adige sono le regioni dove il fenomeno si è manifestato in modo più evidente con percentuali di incidenza vicine al 75%. Il tasso di natalità nel periodo è invece notevolmente più basso in Sardegna e in Calabria dove raggiunge un valore pari al 37,7% . Nelle stesse regioni, tuttavia, la crescita è stata ben al di sopra della media a partire dal 2000; il numero di imprese sarde è cresciuto del 47,3% e in Calabria del 58,8% contro una media complessiva del periodo del 30,0% circa. Sul medio-lungo termine si nota la bassa percentuale di imprese nate prima del 1990 pari al 3%. Differente è il caso della Lombardia che ha fatto registrare un valore pari all'8,9% di nuove imprese nate, sintomo di una maggiore capacità di resistenza delle imprese locali. L'impresa individuale è tradizionalmente la forma giuridica preferita nel settore agricolo, in quanto permette di ridurre al minimo oneri e adempimenti.

2.4 I sistemi vitivinicoli regionali della Toscana e della Campania: due facce dell'Italia del vino

Si è ritenuto utile ai fini di questo lavoro effettuare un ulteriore approfondimento sulle regioni presso le quali si collocano le due realtà oggetto di studio. Vista poi l'elevata frammentazione a livello regionale che individua molto spesso più sistemi locali di produzione vitivinicola all'interno di una singola regione, si è anche voluto tracciare un approfondimento di quello che è il sistema produttivo locale in cui specificamente sorgono le due realtà oggetto di studio.

Nel seguito si analizzeranno brevemente quindi:

- L'offerta vitivinicola della Campania, effettuando un focus su quella dell'Irpinia, luogo geografico suddiviso amministrativamente nelle province di Avellino e Benevento, ma che verrà trattato come un tutt'uno, dato che Taurasi, comune ove sorge una delle due aziende oggetto di studio, si trova in provincia di Avellino ma molto vicino al Beneventano.
- L'offerta vitivinicola della Toscana e quella del Comune di Montalcino, collocandosi quest'ultimo come territorio e sistema produttivo a sé stante nella realtà della produzione di vino in Toscana, che vanta peraltro anche altre eccellenze come quella della produzione del Chianti e quella delle produzioni super-premium dell'area di Bolgheri.

2.4.1 La produzione vitivinicola in Campania

In Campania si producono circa 1.7 milioni di ettolitri di vino all'anno su quasi 30mila ettari di vigna, il che corrisponde ad una resa di 87q/ha, poco meno della media

nazionale. La Campania è una regione che nel 2008 ha vissuto una crescita della produzione del 7% rispetto al 2007, realizzando margini inferiori alla media storica.

È anche una delle regioni che hanno mostrato un incremento molto significativo delle superfici in produzione. Nel giro di un anno si è passati da 26800 a 29900 ettari, dopo la riduzione del 2005.

Scendendo al dettaglio provinciale, la superficie visitata sembra essere salita in provincia di Salerno (da 4300 a 6100 ettari) e nelle provincie minori (+1000 ettari). Benevento invece è stabile a 10700 ettari e Avellino sale da 6400 a 6600 ettari.

La resa per ettaro si conferma in discesa, anche a causa della cattiva vendemmia a Benevento che storicamente ha rese superiori alla media (104q/ha contro 87 medi della regione). La Campania è oggi stabilmente sotto la media italiana di circa 7 quintali per ettaro. Ciò però può essere anche segnale di una scelta di alcuni produttori di aumentare la qualità del prodotto, come infatti anche l'azienda oggetto di studio di cui si parlerà *infra*, capitolo 3.

La produzione mostra segni di miglioramento: il bilanciamento rossi- bianchi è stabile da ormai quattro anni, segno che le vendemmie sono prevedibili e la vigna è “stabilizzata”.

Inoltre, aumenta la produzione dei vini IGT a scapito dei vini da tavola, che sono scesi dal 2005 al 2008 dal 76% al 68% del totale della produzione.

2.4.1.1 L'evoluzione storica del sistema produttivo dell'Irpinia

Il vino da sempre ha rappresentato uno dei pilastri dell'economia agricola dell'Irpinia. Si consideri che fino agli anni '40 del secolo scorso la provincia di Avellino era al terzo posto in Italia per produzione di vino, con ben 2 milioni di ettolitri.

Dagli anni '70 inizia quello che potremmo chiamare un “nuovo corso” (De Vito, 2002) per la viticoltura Irpina, che coincide con la prima applicazione delle norme di tutela delle Denominazioni di Origine dei vini. Occorre però circa un ventennio per superare le incertezze e le difficoltà applicative delle norme e per farne comprendere i vantaggi completamente al mondo imprenditoriale a tutti i livelli della filiera del vino. Nello stesso ventennio, è significativo notare come la viticoltura in questo periodo non sia riuscita ad acquisire nuove superfici, anzi essa ha subito delle sensibili contrazioni proprio nelle tre aree delle Denominazioni di Origine di circa 1700 Ha, testimonianza di un periodo di stagnazione del settore, dovuta anche alla congiuntura economica e sociale di quel momento, caratterizzata da uno sviluppo economico generale che ha influenzato pesantemente il mercato della forza lavoro, con un esodo generalizzato dalle campagne verso le città in conseguenza di una industrializzazione dell'economia.

In quel periodo si consideri che il passaggio alla viticoltura interessò ben 1000 ha della provincia di Avellino, di cui 500 piantati a Taurasi, vino che per primo nella zona ha poi avuto il riconoscimento D.O.C.G., mentre si sono dovuti aspettare i primi anni del nuovo millennio affinché anche Greco di Tufo e Fiano di Avellino ricevessero tale riconoscimento. Anche questo è un chiaro segnale che negli anni '70 e '80 si è tesi verso una industrializzazione anche nelle campagne, visto che la viticoltura è poi soggetta a lavorazioni prettamente di tipo industriale al contrario del vino che spesso

vede un trattamento ancora di tipo prettamente artigianale anche in aziende da 500'000 bottiglie l'anno.

Solo pochi produttori nel ventennio '70 – '90 sono andati verso la produzioni di vini a denominazione di origine, facendo un grande sforzo per far conoscere e riconoscere anche su altri mercati, nazionali e internazionali, vini con una storia documentata oramai di almeno 2000 anni (De Vito, 2002).

Negli anni '80 in particolare si assiste ad un passaggio da una coltivazione e vinificazione prettamente di tipo familiare ad una di tipo ancora artigianale ma destinata alla vendita.

Occorre però arrivare fino al 2000 per far sì che la produzione di vini a Denominazione di Origine raggiunga il 15 % del totale dei vini prodotti nell'area¹⁹.

Significativo è anche notare come nel periodo che va dal 1989 al 2000 si è passati da una produzione di circa 3'000'000 di bottiglie complessivamente delle 3 (allora) DOC Fiano di Avellino, Greco di Tufo e Taurasi ad una produzione di circa 10'000'000 nell'anno 2000 (la DOC Taurasi è divenuta DOCG nel 1998).

Negli anni '90, periodo in cui nasce l'azienda Antonio Caggiano di cui si parlerà nel seguito, si nota quindi una crescita del settore, anche se è da notare che in quel periodo non sono ancora molti i produttori disposti ad investire i necessari capitali per permettere l'invecchiamento del Taurasi, che come previsto dal disciplinare di produzione richiede almeno 3 o 4 anni di invecchiamento.

È utile notare anche che, per quanto tra i tre prodotti oggi a Denominazione di Origine Controllata e Garantita (ovvero Greco di Tufo, Fiano di Avellino e Taurasi) il Taurasi DOCG sia quello mediamente venduto a prezzo maggiore e per quanto diversi produttori di Taurasi si possano fregiare di importanti riconoscimenti della critica²⁰, rispetto agli altri due soffre di minor *awareness*²¹.

2.4.2 La produzione vitivinicola in Toscana

La Toscana rappresenta la terza regione italiana per volumi di vino prodotti, caratterizzata da stabilità tra il 2004 e il 2006, sempre intorno ai 1.6m/hl su 3'3468ha, di cui circa la metà sono rappresentati dal Chianti (inclusendo il Chianti Classico, si arriva al 66% della produzione totale toscana). Il Brunello di Montalcino e il Morellino occupano la terza e la quarta posizione come Denominazioni prodotte (rispettivamente, con il 5% e il 4% di superficie sul totale), tutte e due però con meno di 100k/hl di

¹⁹ Dato rilevato da consultazione delle banche dati ISMEA disponibili on line all'indirizzo <http://www.ismea.it>, accesso effettuato in data 16/06/2009.

²⁰ Tra i vari riconoscimenti, in Italia quelli a maggior risonanza commerciale e a cui tengono di più i produttori sono i bicchieri (da 1 a 3) assegnati dalla Giuria della guida Vini di Italia del Gambero Rosso, i grappoli (da 1 a 5) assegnati dai Sommelier a capo della guida Duemilavini dell'Associazione Italiana Sommelier e ancora le bottiglie (da 1 a 5) assegnate dalla Giuria de L'Espresso.

²¹ Si fa riferimento alla stessa ricerca da parte di ISMEA citata nella nota 25, i cui principali risultati sono anche disponibili on-line presso l'internet blog *I Numeri del Vino*, <http://inumeridelvino.it/2008/06/brand-awareness-vini-ISMEA.html>, come da consultazione effettuata in data 21 novembre 2009.

produzione annua. Le rimanenti 38 Denominazioni coprono percentuali di superficie meno rilevanti che ammontano complessivamente al 26%²².

Per quanto riguarda le esportazioni, è interessante notare che il vino rosso toscano di qualità (quello cioè rientrante nella denominazione protetta V.Q.P.R.D. - Vino di Qualità Prodotto in Regioni Determinate) occupa il secondo posto subito dietro gli spumanti (in valore, 341 milioni di Euro contro i 398 milioni di Euro degli Spumanti Italiani).

La propensione alle esportazioni infatti è caratteristica anche delle imprese giovani presenti nell'area, come quella oggetto di questo studio di cui si parlerà *infra*, capitolo 3.

2.4.2.1 Montalcino e il Brunello

Montalcino è un comune della provincia di Siena con 5.115 abitanti²³. È noto per la produzione del vino Brunello (detto appunto “di Montalcino”). Si colloca nel territorio a nord-ovest del Monte Amiata, alla fine della val d'Orcia, sul confine amministrativo con la provincia di Grosseto. Il nome della città deriva dalle parole latine *mons* (monte) e *ilex* (leccio), cioè “monte dei lecci”.

Il Brunello di Montalcino ivi prodotto è un vino rosso a Denominazione di Origine Controllata e Garantita (DOCG) ed è stato il primo vino italiano a Denominazione di Origine Controllata e Garantita.

Il Brunello di Montalcino è un vino visivamente limpido, brillante, di colore granato vivace. Ha profumo intenso, persistente, ampio ed etereo. Si riconoscono sentori di sottobosco, legno aromatico, piccoli frutti, leggera vaniglia e confettura composita. Al gusto il vino ha corpo elegante ed armonico, nerbo e razza, è asciutto con lunga persistenza aromatica²⁴. Per le sue caratteristiche, il Brunello di Montalcino sopporta lunghi invecchiamenti, migliorando nel tempo. Si arriva fino 30 anni in genere, ma può essere conservato anche più a lungo. Difatti esso può essere considerato, insieme al Barolo, uno dei due vini rossi italiani dotati di maggiore longevità

Si tratta di un vino un tempo conosciuto solo nella zona di produzione, che però ha avuto una forte espansione dalla fine degli anni 60 in poi, divenendo non solo un vino di rilevanza internazionale, ma anche un *brand* territoriale di elevato pregio e con una elevata *awareness*²⁵.

²² Dati tratti da Baccaglio M., *Toscana: produzione di vini DOC-DOCG 2004-06* articolo del 15 Agosto 2008 apparso sull'internet blog *I Numeri del Vino*, <http://inumeridelvino.it/2008/08/toscana-produzione-di-vini-doc-docg-2004-06.html>, come da consultazione effettuata in data 16 Dicembre 2008.

²³ Dato rilevato dalle banche dati dell'ISTAT, disponibili on-line all'indirizzo <http://istat.it>, accesso effettuato in data 20 Febbraio 2009.

²⁴ Chiaramente tali caratteristiche possono variare leggermente da Brunello a Brunello di diverse cantine.

²⁵ Secondo una ricerca sulla *brand awareness* delle denominazioni dei vini condotta dall'ISMEA su un campione di 601 persone, il Brunello si colloca alla 3° posizione. Sempre secondo tale ricerca, in linea di massima si può dire che la gerarchia DOCG-DOC-IGT è rispettata: il grado di conoscenza medio delle denominazioni DOCG (le prime 15) è del 39%, contro il 28% per lo stesso numero sulle DOC e il 13% sulle IGT. La categoria IGT è obiettivamente poco conosciuta. Per quanto riguarda le DOCG, Chianti, Barolo e Brunello sono rispettivamente ai primi tre posti, seguite dall'Asti al 4° posto e tutte e 4 sono

La notorietà del vino Brunello si è infatti evoluta nel tempo. Negli anni '60 gli ettari di vigneti di sangiovese per la produzione di Brunello iscritti all'albo erano appena 60 con una produzione annua complessiva di 150'000 bottiglie²⁶, mentre oggi ci sono complessivamente 2'000 ettari piantati a Sangiovese atto a produrre Brunello di Montalcino, suddivisi tra 250 produttori che imbottigliano oltre 7'000'000 milioni di bottiglie l'anno.

Questa notorietà è da ascrivere al merito in particolare di uno dei produttori, Banfi, e dei suoi proprietari, la famiglia italo-americana Mariani-May, che ha contribuito notevolmente allo sviluppo del territorio mediante il lancio sia a livello nazionale che internazionale del vino Brunello realizzato da uve San Giovese al 100% come previsto dal disciplinare, dopo un tentativo poco riuscito di coltivazione e vinificazione su larga scala nell'area di uve Merlot e Cabernet Sauvignon, avvenuto negli anni '60²⁷.

Oggi Montalcino oltre ad essere famosa per l'ottimo vino è diventata anche una destinazione turistica di rilievo nazionale, frequentata da enoturisti e non solo, che ha registrato oltre 2'000'000 di presenze nel 2007²⁸

Recita infatti l'apertura della pagina web Notizie del sito dell'assessorato al turismo del Comune di Montalcino:

«Ci stiamo impegnando per confermare e promuovere ancor di più un turismo sostenibile, informato, motivato ed un'accoglienza già premiata quale la migliore per l'anno 2007 dal Tourig Club Italiano».

Quindi città premiata per l'accoglienza e con un impegno verso il turismo sostenibile, confermato anche dal fatto che la città di Montalcino ha ospitato la Conferenza Internazionale sul Turismo Sostenibile nel 2007.

riconosciute da almeno il 50% degli intervistati. Nel caso del Chianti con il 76% bisogna considerare anche che la storia di questa area geografica la rende conosciuta e tenere presente il fatto che si tratta della denominazione con la produzione di gran lunga superiore alle altre (1.3m/hl nel 2005). Brunello e Barolo sono conosciuti entrambi da circa il 60% degli intervistati. Nel campo degli spumanti, Asti al 54% è quello più conosciuto insieme al Franciacorta al 41%. Il Brachetto d'Acqui è conosciuto dal 47 % degli intervistati. Andando ad analizzare la brand awareness delle DOC, i vini sono generalmente meno conosciuti, tanto che il leader Barbera d'Asti è riconosciuto da metà del campione contro oltre i tre quarti per il Chianti che è primo nelle DOCG. Va detto che nel caso del Barbera d'Asti non si tratta del primo per produzione (anche se potrebbe esserci una influenza dovuta alla produzione di questo vino che è comunque elevata). Il più prodotto è infatti l'Oltrepò pavese e al secondo posto come produzione si trova il Montepulciano d'Abruzzo, che però è molto più conosciuto (47%) rispetto all'Oltrepò (intorno al 28%) che è superato anche da 2 denominazioni di vino bianco. Le IGT presentano anche per le più conosciute valori poco significativi (24 % di awareness per Toscana, Sicilia e Veneto che sono al primo posto di questa categoria).

²⁶ Se per paragone si considera l'area del Barolo nello stesso periodo, gli ettari piantati a Nebbiolo atto a produrre Barolo erano già 500, con una produzione annua di 3.000.000 di bottiglie.

²⁷ La famiglia Mariani-May aveva però investito un ammontare di risorse elevato, di molto superiore agli investimenti iniziali delle due aziende considerate in questo studio. Da questo episodio si potrebbe anche dedurre una ulteriore conferma del fenomeno (legato alla *liability of newness*), della *liability of smallness*. Difatti, nonostante il primo errore commesso, avendo l'azienda a disposizione un elevato ammontare di risorse (finanziarie, materiali e umane) ha potuto sperimentare una strategia competitiva che non ha portato ai risultati voluti senza entrare in crisi.

²⁸ Dati tratti dal periodico Terre del Vino di Gen/Feb 2008 *liability of smallness*, edito dalla Associazione Città del Vino.

3 Una esplorazione delle condizioni per il superamento della *liability of newness* nel settore vitivinicolo tramite l'analisi di due casi di studio

3.1 Cenni metodologici

Dopo aver analizzato la letteratura rilevante al fine di delineare un quadro di riferimento delle condizioni che possono influenzare la sopravvivenza ai primi, critici, anni di vita e dopo aver analizzato il contesto al fine di determinare le caratteristiche dell'ambiente rilevanti per questo lavoro, in questo capitolo si prenderanno in esame due casi di studio al fine di rispondere alla domanda di ricerca. Come già detto nell'introduzione, la metodologia della *case study research* (Yim, 1984; Hartley, 1994) è stata scelta in quanto la migliore in termini di rispondenza allo scopo esplorativo di questo lavoro.

Per quanto riguarda la selezione dei casi, momento importante della metodologia suddetta, i principali parametri utilizzati sono stati:

- Giovane età dell'azienda, con esclusione però di aziende nella fase di start-up;
- Prodotti già posizionati sul mercato e vendite positive;
- Equilibrio economico di lungo termine raggiunto;
- Piccole dimensioni dell'azienda²⁹;
- Presenza di eventi che hanno messo a rischio la sopravvivenza dell'azienda durante i primi anni di vita;
- Facilità di accesso alle informazioni sull'azienda e sul contesto in cui essa opera.

Successivamente alla scelta dei casi, è stata avviata una analisi di fonti documentali, in particolare per quanto riguarda l'analisi del contesto di cui al capitolo precedente. L'analisi di fonti documentali è proseguita anche per quanto riguarda le aziende oggetto di questo capitolo, riferendosi in primo luogo ai siti internet e in secondo luogo a documentazione consegnata dai titolari. Sono poi state effettuate delle interviste e delle osservazioni dirette, i cui dettagli possono essere rinvenuti nell'appendice metodologica. In particolare per quanto riguarda le interviste, diversi *informant* sono stati coinvolti, così da ottenere la *theoretical saturation* (Glaser and Strauss, 1967). Gli intervistati sono stati quindi non solo i titolari delle aziende, ma anche alcuni loro consulenti stabili (agronomo, enologo) e alcuni clienti (*winebar* o enoteche). Inoltre, per validare ulteriormente le informazioni raccolte, soprattutto in termini di coerenza con il contesto, ci si è riferiti a giornalisti e *blogger* esperti del settore e a psicologi, facendo

²⁹ Come esplicitato nella analisi della letteratura, la *liability of newness* e la *liability of smallness* spesso coesistono. La scelta di una azienda di piccole o piccolissime dimensioni e non di una azienda nata già di grandi dimensioni avrebbe evitato di constatare che il superamento della *liability of newness* fosse dovuto principalmente alla ampia disponibilità di risorse, ponendo in secondo piano tutti gli altri fattori ivi considerati, risultato molto probabile in caso di scelta di azienda di grandi dimensioni.

visionare a questi ultimi la documentazione riguardante le interviste per ottenere, se non una validazione scientifica, perlomeno una conferma delle intuizioni sulle caratteristiche degli individui (categoria di variabili del quadro di riferimento) dichiarate o osservate durante le interviste. Oltre alle interviste si è voluto anche intraprendere una attività di osservazione diretta sul campo, visitando le aziende oggetto di studio non solo “come turista”, ma chiedendo ai titolari di poter visionare anche i processi produttivi e commerciali delle aziende. La scelta di fonti multiple (documenti, interviste, osservazioni) è dovuta al fatto che la metodologia del *case study* tratta dati qualitativi, interpretandoli in un processo ermeneutico per raggiungere risultati. Essendo questo processo difficilmente codificabile e facendo uso di sistemi di personalità propri del ricercatore e in quanto ciò influenzabili, un mezzo per garantire la scientificità dei risultati è proprio quello di utilizzare più fonti, così da poter comparare le evidenze provenienti da fonti diverse al fine di provare i risultati. Si ritiene utile segnalare inoltre che il protocollo ha previsto un processo iterativo teoria-dati, che ha permesso di ampliare la letteratura considerata per spiegare i fenomeni oggetto di studio.

Una sintesi dei metodi è illustrata nella tavola seguente

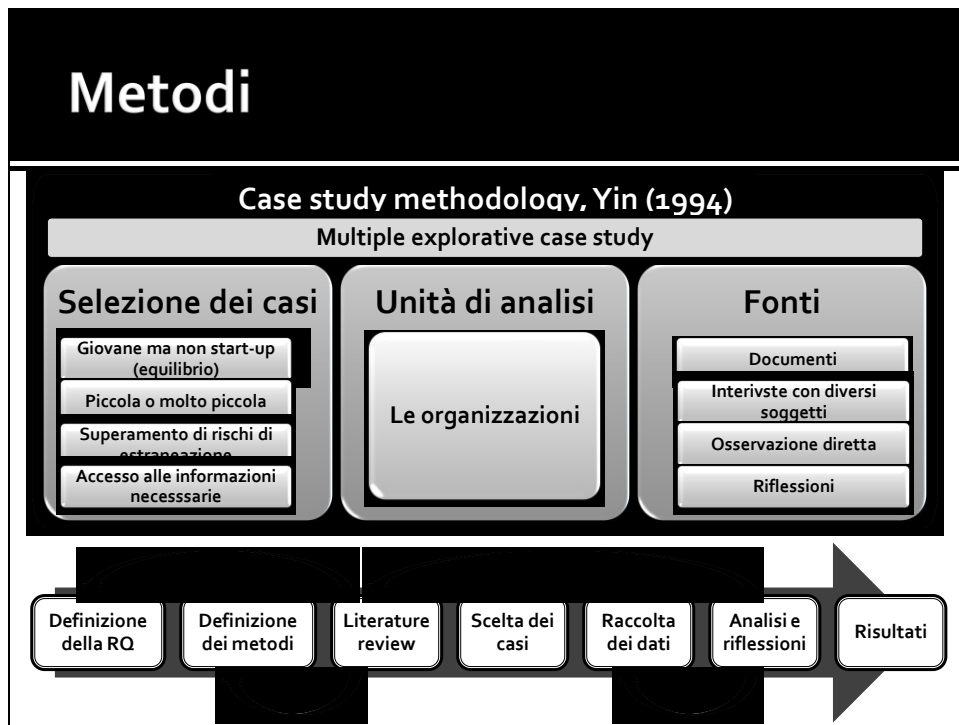


Tavola 3 - I metodi utilizzati con indicazione del processo di ricerca seguito

Ulteriori dettagli, quali la traccia delle interviste e il protocollo di dettaglio, sono disponibili su richiesta all'autore.

3.2 Presentazione dei casi di studio

I casi presi in esame sono due. Oltre ad esser stati rispettati i criteri di cui al § 3.1, le aziende, entrambe italiane, sono state scelte in 2 regioni diverse per studiare come ambienti diversi avessero potuto influire sulla evoluzione nei primi anni di vita. Difatti, come evidenziato nel capitolo secondo, seppur il settore vitivinicolo italiano presenta delle caratteristiche comuni a tutte le regioni, le tipicità regionali, non solo produttive ma anche nelle logiche competitive e nell'intervento sul settore di organizzazione esterne, tra cui in primis le Regioni, possono essere anche di molto diverse.

La Col di Lamo è una piccola azienda Agricola di Montalcino. Nata nel 2001, ha sede nella Frazione di Torrenieri, con 80 ettari di seminativo e circa 8 di vigneto, suddivisi in 4 poderi. La produzione si compone di cereali e di uve che vengono poi trasformate nella cantina di proprietà in 3 linee di vino: Rosso di Montalcino, Lamo (un IGT che unisce tradizione e vitigni internazionali) e Brunello di Montalcino. L'azienda ha inoltre attivato nel 2006 un piccolo agriturismo/*bed & breakfast* composto da 3 appartamenti presso il Podere Grosseto. Al momento l'azienda, dopo aver superato alcune difficoltà, si presenta in equilibrio economico e finanziario e con volontà di crescere, per quanto possibile.

Il secondo caso preso in analisi in questo lavoro è quello dell'azienda Agricola Antonio Caggiano. Questa azienda produce e vende complessivamente tra le 140'000 e le 160'000 bottiglie l'anno (quindi una azienda che si potrebbe definire “grande tra le piccole” nel panorama italiano del vino). L'azienda è una azienda tipicamente familiare e anche essa mette a disposizione dei propri clienti un agriturismo e un salone ristorante. Anche questa si presenta al momento in una situazione di equilibrio economico e finanziario. Nata nel 1990, si è inserita nel suo ambiente competitivo in un momento storico diverso dalla prima azienda considerata ma tutto sommato con delle similitudini.

A titolo di esempio, si pensi che nei primi anni '90 del secolo scorso era ancora molto forte il ricordo nei consumatori degli scandali del vino al metanolo della seconda metà degli anni '80, per cui far affermare un vino rosso, prodotto di punta dell'azienda Caggiano, è stata missione molto difficile. Nel primo caso analizzato invece una simile crisi, seppur di risonanza mediatica più piccola, ha colpito il settore proprio nel momento in cui l'azienda stava lanciando sul mercato il suo prodotto di punta (ci si riferisce in questo caso allo scandalo detto “*velenitaly*” riguardante vini adulterati, contemporaneo anche al rinvenimento in alcuni Brunello di Montalcino di uve, seppur di ottima qualità, non ammesse dal Disciplinare di Produzione del Brunello).

Ulteriori informazioni sulle aziende sono disponibili nei prossimi paragrafi, dove verranno analizzate in ottica evolutiva. Mediante l'analisi delle informazioni raccolte con i metodi descritti nel § 3.1 si arriverà poi all'individuazione delle variabili, tra quelle presentate nel *framework* di cui al § 1.4, hanno avuto una influenza sulla sopravvivenza ai primi critici anni di vita e quindi un'influenza sul superamento della *liability of newness*.

3.3 Analisi del caso Col di Lamo

3.3.1 Analisi dell'evoluzione dell'azienda durante i primi anni di vita

La Col di Lamo nasce come azienda agricola nel 2001 per la forte volontà della titolare, con una proprietà di quasi 90 ettari complessivi tra seminativo e vigne. Fino al 2003 però produce solo cereali e uva, vendendo quest'ultima ad altri produttori di vino

che poi la vinificavano per loro conto. L'azienda nasce fin da subito, riferisce la titolare, con un occhio al futuro e quindi con una, seppur semplice, programmazione economico-finanziaria dettata da criteri di calcolo economico e razionalità, dimostrati anche dal fatto che gli investimenti iniziali sono stati compiuti solo dopo qualche mese di analisi delle diverse possibilità di acquisto dei necessari macchinari e delle forme di finanziamento, così da minimizzare i costi ed evitare gli sprechi. Dal 2002 però il prezzo dell'uva al quintale scende drasticamente, soprattutto a causa del fatto che in quell'annata le condizioni meteorologiche non sono state favorevoli al raccolto dell'uva⁽³⁰⁾ rispetto agli anni immediatamente precedenti. Da ciò la decisione di iniziare a vinificare in proprio le uve, nella pratica integrandosi verticalmente verso il basso e diventando da azienda agricola anche produttore di vino⁽³¹⁾. In conseguenza di questa decisione sono stati quindi indispensabili ulteriori investimenti per l'acquisto delle necessarie attrezzature⁽³²⁾. I primi vini che la Col di Lamo ha potuto mettere in commercio sono stati il Rosso di Montalcino D.O.C. e il Lamo, un rosso Toscano I.G.T., ciò in quanto i disciplinari di produzione prevedono dei tempi minimi di invecchiamento, che per il Brunello sfiorano complessivamente i 5 anni, quindi il terzo prodotto della Col di Lamo, il Brunello di Montalcino, è entrato in commercio solo a Gennaio 2008, con l'annata 2003⁽³³⁾. L'azienda ha deciso sin da subito di dotarsi di una chiara identità basata sul concetto chiave di femminilità, una caratteristica di identità

³⁰ L'annata 2002 di Brunello di Montalcino è valutata mediamente come "discreta", ovvero con 2 stelle su 5, consultando le valutazioni esposte sul sito del Consorzio dei Produttori di Brunello di Montalcino, www.consorzio brunellodimontalcino.it. Annate peggiori di Brunello sono state solamente il 1972, 1976 e 1984. C'è però da segnalare che a causa della conformazione del territorio di Montalcino piantato a Sangiovese atto a produrre Brunello, in realtà soltanto parte delle vigne fu esposta alle perturbazioni che rovinarono i raccolti, mentre i vini di alcune cantine hanno caratteristiche che li fanno essere al livello delle annate migliori. Chiaramente però tutto il mercato e quindi anche le aziende geograficamente non esposte hanno subito effetti negativi.

³¹ In realtà però, visti i motivi che hanno spinto l'azienda a integrarsi verticalmente, la strategia di crescita adottata è stata una conseguenza dell'aver subito le pressioni ambientali (la caduta del prezzo delle uve) e del doversi adeguare all'ambiente non potendolo controllare né influenzare. Anche questa quindi sembra essere una ulteriore conferma della razionalità adottata dall'imprenditore nelle decisioni e del supporto che egli trova nel calcolo economico. Infatti, l'impresa inizialmente non aveva bisogno per sopravvivere (e anche per avere un reddito minimo di equilibrio) di produrre vino, anzi ha visto una grossa opportunità da sfruttare nella concomitanza di 2 eventi, un elevato prezzo delle uve e il possesso di vigneti che producono quelle uve. Successivamente, visto il brusco calo dei prezzi dell'uva mentre i prezzi del vino al consumo rimanevano pressoché costanti, per la sopravvivenza diveniva necessario integrarsi verticalmente verso il basso, strategia fattibile economicamente soprattutto grazie al fatto di avere evitato sprechi ed investimenti eccessivi in precedenza e dell'aver conseguito un reddito positivo e non averlo sperperato, avendolo così potuto reinvestire nell'attività aziendale.

³² Le attrezzature minime necessarie sono la diraspatrice per separare i raspi dagli acini, una pressa per ottenere il mosto, i tini in acciaio per la fermentazione, i tini botte in legno e le barrique per l'invecchiamento, una macchina per l'imbottigliamento, una tappatrice e una etichettatrice. Chiaramente in aggiunta alle attrezzature è necessaria una cantina dove espletare il processo produttivo e diventa indispensabile in termini di risorse umane coinvolgere un enologo per le consulenze tecniche sul vino.

³³ L'art. 5 del disciplinare di produzione del Brunello di Montalcino recita infatti al 6° comma «*Il vino a denominazione di origine controllata e garantita "Brunello di Montalcino" non può essere immesso al consumo prima del 1° gennaio dell'anno successivo al termine di cinque anni, calcolati considerando l'annata della vendemmia*».

generalmente difficile da trovare nei vini⁽³⁴⁾ e nei loro brand e che non si trova in altre aziende produttrici di Brunello. Questa caratteristica si può percepire subito dall'etichetta del prodotto (che riporta un profilo stilizzato di donna), dal colore arancione (che pervade ogni cosa in azienda) e dallo stile in cui cantina e successivamente agriturismo sono stati arredati⁽³⁵⁾. L'identità è rappresentata in tutto ciò che riguarda l'azienda, così come le pareti della cantina, anche le confezioni, disponibili esclusivamente da 2 e da 6 bottiglie per il vino, sono arancioni. Nel caso dell'acquavite la confezione è da 1 bottiglia solamente e viene realizzata a mano.

Nel 2006 viene poi presa la decisione di aprire un piccolo agriturismo, diversificando l'attività e includendo nell'offerta un servizio di ricettività di tipo non alberghiero. Anche in questo caso, si apprende da quanto rilevato nelle interviste con la titolare dell'azienda agricola, la decisione rappresenta non tanto una scelta di una opzione strategica di crescita dell'azienda, quanto più un modo razionale di sfruttare una opportunità dopo un attento calcolo⁽³⁶⁾.

Ad oggi quindi l'azienda agricola Col di Lamo offre sul mercato 6 prodotti:

- Brunello di Montalcino DOCG, un vino, come previsto dal disciplinare, derivato dal 100 % di uve Sangiovese grosso, raccolte manualmente e trattate in modo da garantire l'integrità degli acini, che vengono macerati per 15 giorni a 26°C, al termine dei quali la fermentazione malolattica⁽³⁷⁾ viene eseguita in recipienti di acciaio. L'affinamento prosegue poi in botti di legno e barriques per due anni dopo i quali si attende l'imbottigliamento in contenitori di acciaio. Dopo l'imbottigliamento, prima di essere messo in commercio, ulteriori 6 mesi il prodotto riposa e si affina in bottiglia. Attualmente in commercio si trovano l'annata 2003 e l'annata 2004, entrambe derivanti da vendemmie a 4 stelle⁽³⁸⁾.
- Lamo Rosso IGT, un Toscano Rosso IGT derivato da uve Sangiovese grosso con scelta a cabernet sauvignon vinificate mediante una lunga macerazione con frequenti rimontaggi scalari. Il vino viene poi invecchiato in piccoli fusti di Rovere francese da 225 litri di secondo passaggio per 12 mesi e affinato in

³⁴ Alcuni casi esistono, in particolare si segnalano quelli di alcune aziende possedute e/o gestite da produttrici donne dell'associazione le Donne del Vino, che comunque è un fenomeno recente nella lunga storia del vino, trattandosi di una associazione nata nel 1988.

³⁵ Tutto l'ambiente della cantina è infatti pervaso del colore arancione ed alla visita è percepibile una sorta di tocco femminile, che come detto contraddistinguono l'identità di questa azienda. Le scritte utilizzate per il logo, riferisce la titolare, sono state realizzate a mano. Identicamente, anche le pareti interne ed esterne alla cantina sono state dipinte a mano sotto la personale direzione della titolare.

³⁶ Infatti, l'azienda possedeva già l'immobile dove è situato l'agriturismo e la ristrutturazione dello stesso si era resa necessaria per ricavare una unità abitativa ad uso della titolare. Essendo l'immobile complessivamente piuttosto grande e dovendo essere comunque ristrutturato anche all'esterno, l'investimento incrementale per ricavare anche i 3 appartamenti per l'agriturismo è stato poco rilevante rispetto al totale e nettamente inferiore rispetto al suddividere l'investimento in 2 tempi diversi, abilitando tra l'altro una fonte di recupero (le entrate dai servizi di ricettività) dell'investimento, quindi anche in questo caso un attento calcolo economico ha favorito il raggiungimento del successo aziendale.

³⁷ La fermentazione malolattica porta il vino a maturazione, ed è successiva alla fermentazione alcolica. Si effettua o grazie ai batteri già presenti nell'uva o inoculando ceppi batterici selezionati. Durante tale fermentazione, l'acido malico (presente naturalmente nell'uva), diviene acido lattico ed anidride carbonica, rendendo il vino più morbido ed esaltandone gli odori più fini (quali le sfumature di vaniglia, cuoio, spezie e noce). Generalmente, si effettua per i vini rossi, mentre per i vini bianchi (che devono conservare caratteristiche di acidità) è effettuata solo in alcuni casi e, storicamente, è stata introdotta da poco tempo.

³⁸ Sempre secondo le valutazioni pubblicate dal Consorzio dei Produttori di Brunello di Montalcino, rintracciabili su internet nel sito www.consorzio brunellodimontalcino.it.

bottiglia per un minimo di 4 mesi. Ne risulta un prodotto con un gusto più “internazionale” e infatti molto apprezzato dalla clientela non Italiana, viene riferito dalla titolare.

- Rosso di Montalcino DOC, realizzato a partire da uve sangiovese grosso con Denominazione a cascata vinificate mediante una macerazione medio-lunga con frequenti rimontaggi scalari nella fase iniziale. Il vino viene poi affinato tramite invecchiamento in legno in tino-botte da 40 hl (dove ha svolto anche la fermentazione) e successivo affinamento in bottiglia per minimo 4 mesi.
- Acquavite di Col di Lamo, una acquavite di vinaccia invecchiata all'uva di Sangiovese Grosso, prodotta in quantità molto limitata.
- Servizi di ricettività. In particolare, si tratta di ospitalità extra alberghiera offerta mediante i 3 appartamenti dell'agriturismo, strutturati similmente, con ingresso indipendente, una ampia camera da letto matrimoniale, bagno con tutti i confort essenziali e salone con angolo cottura e divano letto, in grado ognuno di ospitare 3 persone comodamente. Vengono inoltre organizzati su richiesta servizi come degustazioni per gruppi e visite alla cantina, servizi di base cercati dagli enoturisti⁽³⁹⁾.
- Cereali (a rotazione di anno in anno), ovvero il raccolto degli 80 ettari di seminativo, che vengono venduti sul mercato all'ingrosso.

3.3.2 Risultati dal caso Col di Lamo

La tabella che segue raccoglie tutti i fattori che hanno contribuito alla sopravvivenza della azienda studiata facendole quindi superare la *liability of newness*

³⁹ Cfr. Associazione Città del Vino e CENSIS, *V rapporto sul turismo del vino*, Roma, 2008; anche Getz D., Brown G. (2006), *Critical success factors for wine tourism regions: a demand analysis*, in *Tourism Management*, 27, pp. 146-158; Charters S., Ali-knight J. (2002), *who is the wine tourist*, in *Tourism Management*, 23(3), pp. 311 – 319.

<i>I fattori che hanno influito sul superamento della liability of newness da parte dell'azienda Col di Lamo</i>	
<i>Categoria: individui e loro caratteristiche</i>	<i>Categoria: Organizzazione e strategia</i>
Intuizione Uso di euristiche (medio-alto) Pensiero logico e sistematico (calcolo finanziario) Attitudine innovativa (ad es. il <i>brand</i>) <i>Risk-taker</i> (mediamente) Sensibilità finanziaria Leadership Sicurezza e stima di sé stessi (imprenditore) Lavoro full time dell'imprenditore Locus of control interno (imprenditore) Insoddisfazione con precedent lavori (era avvocato) Genitori imprenditori Giovane adulta allo start-up Elevata scolarità dell'imprenditore Elevata e specifica competenza dei consulenti (high and specific) Esperienza precedente di lavoro nello stesso settore (imprenditore) Conoscenza specifica (imprenditore) Conoscenza posseduta dalla forza lavoro Pensiero controfattuale Abilità di passare da pensiero sistemico a uso di euristiche (imprendit.) Ridotta suscettibilità a influenze da altri (imprenditore)	Focus strategy Innovazione (brand e suo posizionamento) Localizzazione in un cluster Uso di un ben noto <i>brand</i> territoriale (Montalcino) Capacità relazionali dell'organizzazione Use di risorse specifiche Presenza dalla nascita di capacità distintive
<i>Categoria: Ambiente</i>	<i>Category: Entrepreneurial process</i>
Forza lavoro qualificata nell'area Disponibilità di fattore produttivo terra Accesso ai trasporti Attitudine della popolazione locale Disponibilità di servizi di supporto Condizioni di vita (alte nell'area) Alta percentuale di immigrati di recente nella popolazione dell'area Barriere all'entrata (investimenti, possesso di terre e vigneti in Montalcino) Livello di competizione nel settore mediamente elevato Bassa pressione da prodotti sostitutivi Elevato potere contrattuale di alcuni clienti (ristoranti famosi – impatto negativo) Ampio mercato Mercato in crescita nel segment premium Coesione territoriale	L'imprenditore individua una opportunità di business L'imprenditore accumula risorse L'imprenditore immette sul mercato prodotti e servizi L'imprenditore produce il prodotto L'imprenditore costruisce una organizzazione L'imprenditore è responsabile verso la società e lo Stato L'imprenditore vede l'organizzazione come un sistema L'imprenditore pianifica e controlla L'imprenditore impara dagli errori L'imprenditore tende alla divisione razionale del lavoro L'imprenditore apporta innovazioni Il processo decisionale dell'imprenditore è veloce L'imprenditore prende le decisioni al momento giusto

Tavola 4 - Quadro sinottico dei fattori che hanno influito sul superamento della *liability of newness* da parte dell'azienda Col di Lamo – Fonte: elaborazione sui dati raccolti.

Le azioni portate Avanti dall'imprenditrice sono state tra i fattori cruciali per determinare il superamento della *liability of newness*. Si è potuto osservare che per la sopravvivenza è stato fondamentale adottare un modo di pensare contro-fattuale, lavorare anche con mansioni operative nell'azienda, fare piani e programmi e (auto)controllare il rispetto di questi piani e programmi, così come il processo di individuazione e sfruttamento di nuove opportunità insieme alla capacità di prendere decisioni al momento giusto e velocemente. Anche un accenno di divisione razionale del lavoro ha dato un contributo al superamento. Questi risultati aprono ad una interpretazione per cui, anche se l'azienda nei primi anni di vita risente molto delle influenze dell'ambiente, c'è spazio per il volontarismo manageriale e imprenditoriale.

Da quanto esposto nelle ultime righe del capoverso precedente, è quindi possibile affermare che tra i fattori rientranti nella categoria "individui e loro caratteristiche", un *locus of control* interno è sicuramente un fattore rilevante. Tra gli altri fattori della persona molto rilevanti al fine del superamento della *liability of newness* si trovano:

- L'abilità nell'usare sia il pensiero sistemico che le euristiche da parte dell'imprenditore;
- un elevato livello di scolarità (seppur in questo caso non specifica del settore);
- l'esperienza di lavoro nel settore specifico (in questo caso, l'imprenditrice ha lavorato nei campi, in vigna e amministrativamente presso l'azienda del padre, oltre ad aver voluto approfondire la sua competenza nel processo di vinificazione sfruttando una sua amica che le ha messo a disposizione la cantina);
- la sensibilità agli aspetti finanziari;
- Spicca in particolar modo l'insoddisfazione con la precedente professione, che sembra essere un fattore scatenante dell'intraprendere un percorso di tipo imprenditoriale e che, per tramite della motivazione che infonde sul soggetto, un fattore trainante verso il successo.

Ad ogni modo, parlando di tratti della personalità e caratteristiche degli individui, occorre tenere presente che questo approccio, come già ricordato, può essere limitativo in quanto i risultati che ne derivano possono

- Individuare un elevato numero di variabili interconnesse tra loro;
- Possono essere strettamente dipendenti dal contesto e quindi variare di molto a seconda dell'azienda studiata (di fatti in questo ambito si noteranno alcune differenze osservando i risultati sull'altro caso).

Una ulteriore limitazione di questo studio su questo aspetto è che seppure ci si è avvalsi di un confronto con psicologi, non sono stati utilizzati strumenti psicometrici per rilevare i tratti della personalità (quali a puro titolo di esempio i noti MTBI® e MMPI-2®).

È interessante notare che il possesso di *asset* materiali quali la terra in questo caso ha una enorme rilevanza, perché ha permesso di superare una barriera all'entrata del settore. Inoltre, il fatto di possedere le terre in un luogo come Montalcino ha permesso di poter sfruttare la rinomanza del luogo e quindi del *brand* territoriale sia per i propri prodotti vitivinicoli che per la promozione di ulteriori servizi (quali l'agriturismo). Approfondendo questo argomento, emerge come il possesso di vigneti di San Giovese grosso nell'area abbia potuto permettere di sfruttare un altro *brand* molto conosciuto: quello del Brunello di Montalcino DOCG, che unito ad un prodotto giudicato poi dalla critica vinicola come di elevata qualità, ha permesso di sviluppare rapidamente le vendite fino quasi a saturare la capacità produttiva di questa tipologia di vino da parte dell'azienda.

Sempre legato all'ambiente, in questo caso emerge un fattore molto rilevante: la coesione territoriale. Ovvero emerge come la presenza di un tessuto imprenditoriale ben connesso al suo interno e con le istituzioni abbia favorito il superamento della *liability of newness*. Durante le interviste condotte, l'imprenditrice ha segnalato più episodi significativi di questa influenza della coesione del territorio sul suo successo, ma in particolare la già citata messa a disposizione della cantina da parte di una impresa potenzialmente concorrente (governata e diretta da una sua amica) per sperimentare il processo di vinificazione abbia permesso il passaggio da azienda agricola ad azienda vitivinicola.

Da segnalare anche come fattore rilevante la presenza di forza lavoro esperta nei lavori da effettuarsi in vigna disponibile nell'area, mediante diverse cooperative di lavoro i cui partecipanti sono prettamente immigrati.

Da quanto nei tre precedenti capoversi è possibile porre in evidenza quindi la localizzazione dell'impresa come fattore particolarmente rilevante per il superamento della *liability of newness* da parte di una impresa del settore vitivinicolo.

A questo punto della riflessione emerge un dubbio: sarebbe possibile solo con il possesso di terra e vigneti di uve pregiate raggiungere il successo come impresa vitivinicola, senza un minimo di volontarismo nel management e senza competenze specifiche? Sarebbe possibile, invece, raggiungere il successo solamente con delle elevate competenze specifiche e con una forte determinazione, senza possedere terra e vigneti?

Riflettendo sui dati raccolti in questo caso, la risposta a queste ultime due domande non può che essere negativa. Difatti c'è bisogno sia di elevate competenze specifiche che di determinazione per passare dall'*asset* terra e vigneto all'ottimo vino, così come la terra e i vigneti su di essa abbisognano di competenze specifiche per essere trasformati in prodotti finali.

Anche le pressioni dall'ambiente trovano posto in questo ragionamento: come riportato in precedenza, il forte calo dei prezzi nel mercato all'ingrosso delle uve San Giovese Grosso ha causato un dramma organizzativo ed è solo allora che l'imprenditrice ha intravisto la possibilità di trasformare un evento negativo in una opportunità, quella di produrre e vendere vino. In questo caso ancora una volta vediamo che per quanto il determinismo ambientale sia alto, la determinazione dell'imprenditrice nell'acquisire nuove competenze è stata cruciale per superare la crisi. In questo caso l'ambiente è stato però supportivo per mezzo della localizzazione che come detto ha permesso di trovare un altro imprenditore disponibile a collaborare, cosa che forse in

altri contesti territoriali sarebbe stata impossibile o molto difficile. In tal ultimo caso si sarebbero dovute adottare soluzioni alternative (quali assumere un esperto) per accrescere le competenze della piccola organizzazione. Soluzioni alternative comunque costose e che quindi avrebbero peggiorato lo stato di crisi già in atto, senza voler approfondire il tema dell'inserimento di una nuova risorsa all'interno dell'organizzazione.

Sempre la localizzazione in un cluster ha permesso una veloce instaurazione di relazioni di business, aiutando a superare la mancanza di fiducia che caratterizza le nuove organizzazioni entranti in un ambiente competitivo.

Ragionando sul *brand* della Col di Lamo, non è ancora possibile oggi stabilire se esso contribuisce fermamente alle vendite e al successo, in quanto il prodotto è comunque un prodotto di nicchia e destinato a non molti. Quello che si è potuto notare soprattutto grazie alle interviste con altri soggetti è che comunque il brand viene spesso ricordato come unico per le sue caratteristiche legate alla femminilità e per il colore arancione che pervade tutta l'identità aziendale. Ciò permette di affermare che ad ogni modo vi sono le basi per guadagnare una elevata *awareness*.

Un risultato particolare di questo caso riguarda le piccole dimensioni. Ragionando infatti sulle informazioni raccolte analizzando il contesto e su quelle raccolte intervistando la titolare e i suoi collaboratori, emerge infatti come le piccole dimensioni possano costituire un elemento di flessibilità in un periodo di crisi esogena, agevolando quindi il superamento della situazione di crisi in confronto ad una azienda di più grandi dimensioni e con un livello di strutturazione maggiore.

3.4 Analisi del caso Cantine Antonio Caggiano

Il secondo caso preso in analisi in questo lavoro è quello dell'azienda Agricola Antonio Caggiano. Questa azienda produce e vende complessivamente tra le 140'000 e le 160'000 bottiglie l'anno (quindi una azienda che si potrebbe definire "grande tra le piccole" nel panorama italiano del vino). L'azienda è una azienda tipicamente familiare, nella quale i ruoli manageriali, fusi con quelli imprenditoriali, sono prerogativa dei membri della famiglia Caggiano. Gli stessi imprenditori e *manager*, ovvero Antonio Caggiano e suo figlio, sono anche spesso impiegati in mansioni operative, per le quali in alcune fasi di lavorazione si adotta manodopera esterna, come nel caso visto in precedenza. Inoltre vi sono i consulenti stabili: agronomo ed enologo, il commercialista e qualche altro consulente che collabora sporadicamente su alcuni progetti a seconda delle esigenze.

I prodotti e servizi offerti sono i seguenti:

- Taurasi DOCG vigna Macchia dei Goti;
- Salae Domini® Aglianico DOC;
- Tauri® Aglianico DOC;
- Bechar® Fiano di Avellino DOCG;

- Devon[®] Greco di Tufo DOCG;
- Fiagre[®] Fiano e Greco IGT;
- Mel[®] Fiano e Greco Dolce;
- agriturismo e ristorante, solo su prenotazione per gruppi.

È inoltre possibile visitare gratuitamente, guidati dal titolare, la cantina, che è in realtà anche un museo che raccoglie le tradizioni del luogo.

3.4.1 Analisi dell'evoluzione dell'azienda durante i primi anni di vita

L'azienda nasce nel 1990, anno in cui viene iniziata la costruzione della cantina, che nasce un po' per scommessa da un'idea di Antonio Caggiano, non solo per ritrovare sapori e profumi che erano svaniti nella realtà del vino di Taurasi, ma anche per creare un piccolo museo della cultura contadina. Edificata secondo moderni criteri tecnici e antico gusto estetico, il visitatore vi accede attraverso ambienti che lasciano immaginare un misterioso mondo sotterraneo, tra pareti di grandi massi di pietra, archi e soffitti a volta. Si procede verso il basso tra antiche fontane in pietra lavorata e nicchie abbellite con scene della vendemmia e tanti oggetti della civiltà contadina collocati nella roccia. Tutti questi elementi decorano un ambiente pensato con arte. Viene riferito dal titolare che la Cantina è nata *in primis* “per amore profondo e interesse per Taurasi e per il Taurasi” (il vino). Infatti fino agli anni '80 si stava banalizzando l'aglianico in purezza a causa del disciplinare (il primo disciplinare Aglianico DOC) che secondo i più puristi della cultura vitivinicola locale aveva subito l'influenza dei grandi produttori industriali, mentre prima si conosceva il Taurasi come Aglianico in purezza. Poi Taurasi più 16 comuni entrano nel comprensorio del disciplinare della DOCG, così come entrano percentuali rilevanti di altri vini (Piedirosso, Sangiovese, Barbera e Merlot), per incontrare il gusto dei consumatori. Invece Cantine Antonio Caggiano si vuole distinguere, facendo un prodotto tipico che rispetti la tradizione.

Il rispetto per la tradizione e la ricerca della tipicità del prodotto inizia dalle vigne, 25 ettari piantati ad Aglianico. “Perché prima del vino viene l'uva”, riferisce il titolare. Un'altra caratterizzazione evidente del prodotto che si può notare già dalla resa del vigneto è l'elevata qualità. Il disciplinare prevede infatti fino a 100 quintali per ettaro, mentre la resa dei vigneti delle cantine Antonio Caggiano è intorno ai 50-60 q/ha, grazie anche ai trattamenti della vite che vengono effettuati in vigna a partire dalla potatura invernale, grazie alla quale si ottengono grappoli più radi. Ciò permette di lasciare le uve più a lungo sulla pianta, fino a perfetta maturazione, potendo vendemmiare a fine ottobre o anche inizio novembre.

Si nota quindi fin dalla nascita un forte legame col territorio al fine di valorizzarlo mediante i suoi prodotti tipici.

Anche per questa azienda, seppur diverse rispetto al caso precedente, vi sono state delle difficoltà che ne hanno messo a rischio la sopravvivenza.

Infatti, inizialmente i grandi degustatori pensavano che il vino Taurasi prodotto da Cantine Caggiano non fosse aglianico in purezza (così come previsto dal disciplinare), ma questa percezione era dovuta al fatto che in precedenza i vini non imbottigliati di

aglianico in purezza, vinificati dai piccoli viticoltori, venivano usati come vino da taglio (questo accadeva in particolare nel dopoguerra), quindi i vini imbottigliati venivano imbottigliati erano dei *blend* di diversi uvaggi. Solo dopo del tempo (e del sacrificio, riferisce il titolare) si è ottenuto consenso dai giornalisti.

Questo problema ha inizialmente impedito l'affermarsi del vino, che ad ogni modo, in particolare per il Taurasi, si colloca nel segmento premium con prezzi al consumatore finale di circa 35 € a bottiglia al momento e di circa 50'000 Lire all'epoca considerata. Considerando che il Taurasi non era conosciuto negli anni '90 (e non lo è ancora oggi) quanto altri vini collocati su quella stessa fascia di prezzo, soprattutto per una cantina nuova è stato particolarmente difficile affermarsi sul mercato. Anche da quanto riferito dal titolare, più volte si è verificato un elevato rischio di estraniamento dall'ambiente competitivo.

Da segnalare che oltre ai prodotti vitivinicoli, una particolare attenzione è dedicata all'accoglienza, fin dalla nascita mediante una attenzione verso la cantina, che è arredata come fosse un museo delle tradizioni agricole e vitivinicole del luogo. In seguito, ma in questo caso solo una volta usciti dal periodo di selezione naturale, è stato istituito un salone ristorante presso la Cantina e un agriturismo nelle vicinanze, aperto solo per gruppi su prenotazione.

3.4.2 Risultati dal caso Cantine Antonio Caggiano

La tavola che segue riassume i fattori che dall'analisi dei dati sono stati rilevanti per il superamento della *liability of newness* da parte dell'Azienda Cantine Antonio Caggiano.-

<i>Quadro sinottico dei fattori che hanno influito sul superamento della liability of newness delle Cantine A. Caggiano</i>	
<i>Categoria: individui e loro caratteristiche</i>	<i>Categoria: Organizzazione e Strategia</i>
Intuizione e uso di euristiche da parte dell'imprenditore (elevato) Pensiero logico e sistemico (imprenditore e management) Attitudine all'innovazione (Imprenditore e management) Propensione al rischio elevate (Imprenditore) Sensibilità agli aspetti finanziari (Imprenditore) Capacità di leadership (Imprenditore e management) Sicurezza di sé stessi (Imprenditore) Lavoro full-time nell'azienda (Imprenditore) Tolleranza allo stress (Imprenditore) Locus of control interno dell'imprenditore Soddisfazione bassa con precedenti lavori (Imprenditore) Età dell'imprenditore (adulto) Scolarità (Imprenditore) (bassa) scolarità (forza lavoro) (bassa) Precedente esperienza di lavoro tecnico/operativo nel settore (Imprenditore) Conoscenza (Imprenditore) Conoscenza (forza lavoro) Livello di abilità personali (Imprenditore e management) Pensiero contro fattuale (Imprenditore e management) Abilità di passare velocemente tra pensiero sistemico ed euristica (imprenditore) Ridotta suscettibilità del proprio ragionamento a influenze (imprenditore)	Ricerca del vantaggio di differenziazione/di focus Carenza di offerta Intercettare risorse inutilizzate Cambiamento favorevole di norme e regolamenti afferenti il settore di operatività Capacità relazionali dell'organizzazione Uso di risorse specifiche
<i>Categoria: Ambiente competitivo</i>	<i>Categoria: Processo imprenditoriale</i>
Accessibilità di consumatori o di nuovi mercati Disponibilità di spazi e infrastrutture Attitudine della popolazione dell'area Condizioni di vita nell'area Disponibilità di risorse finanziarie Barriere all'entrata Livello di competizione nel settore Dimensione del mercato Tasso di crescita del mercato	L'imprenditore individua una opportunità di business L'imprenditore accumula risorse L'imprenditore immette sul mercato prodotti e servizi L'imprenditore produce il prodotto L'imprenditore costruisce una organizzazione L'imprenditore è responsabile verso la società e lo Stato L'imprenditore vede l'organizzazione come un sistema L'imprenditore pianifica e controlla L'imprenditore impara dagli errori L'imprenditore tende alla divisione razionale del lavoro L'imprenditore apporta innovazioni Il processo decisionale dell'imprenditore è veloce L'imprenditore prende le decisioni al momento giusto

Tavola 5- Quadro sinottico dei fattori che hanno influito sul superamento della *liability of newness* da parte dell'azienda Cantine Antonio Caggiano – Fonte: elaborazione sui dati raccolti.

Anche in questo caso, le azioni portate avanti dall'imprenditore sono state tra i fattori cruciali per determinare il superamento della *liability of newness*. Si è potuto osservare che per la sopravvivenza è stato di particolare rilevanza adottare un modo di pensare contro-fattuale, lavorare anche con mansioni operative nell'azienda, fare piani e programmi e (auto)controllare il rispetto di questi piani e programmi, così come di elevata rilevanza è stato il processo di individuazione e sfruttamento di nuove opportunità insieme alla capacità di prendere decisioni al momento giusto e velocemente. Anche in questo caso potremmo quindi dire che c'è spazio per il volontarismo manageriale e imprenditoriale.

Anche in questo caso quindi è possibile affermare che tra i fattori rientranti nella categoria "individui e loro caratteristiche", un *locus of control* interno è sicuramente un fattore molto rilevante. Tra gli altri fattori:

- L'abilità nell'usare sia il pensiero sistemico che le euristiche da parte dell'imprenditore sono risultati essere tra i fattori chiave per il superamento della *liability of newness*;
- l'esperienza di lavoro nel settore specifico (in questo caso, l'imprenditore aveva lavorato, anche se non come impiego principale, nei campi e in vigna) è anche tra i fattori chiave;
- la sensibilità agli aspetti finanziari ricopre altrettanto un ruolo chiave;
- Inoltre, anche in questo caso spicca in particolar modo l'insoddisfazione con la precedente professione, confermando quindi l'ipotesi secondo cui questo sembra da un lato essere un fattore scatenante dell'intraprendere un percorso di tipo imprenditoriale, dall'altro un elemento che può portare verso la sopravvivenza, per il tramite della forte motivazione personale che questo fattore impone al soggetto considerato;
- Non risulta invece esserci un elevato livello di istruzione come fattore scatenante in questo caso e neanche come fattore che possa in qualche modo aver contribuito

Si tenga presente che anche in questo caso sono valide le limitazioni di cui al § 3.3.2.

Anche in questo caso il possesso di *asset* materiali quali la terra ha permesso di superare una barriera all'entrata del settore. Ciò che è di molto diverso rispetto al caso precedente è che non è stato possibile sfruttare né l'appartenenza ad un vero e proprio cluster né un *brand* territoriale molto conosciuto.

Dalle parole più volte dette dall'imprenditore durante le interviste e le visite presso l'azienda, è risultato infatti un certo disallineamento tra le intenzioni delle istituzioni locali e delle associazioni di categoria con le azioni poi concretamente intraprese. In questo caso, quindi, il territorio più che un motore dello sviluppo è stato invece un ostacolo da superare, in quanto elemento ancora da valorizzare. Un problema esemplare un questo senso è la segnalazione del fatto che seppur non mancano i prodotti tipici e le

bellezze naturali (ci si riferisce ad esempio ai panorami che si possono osservare⁴⁰), manca invece completamente la ricettività per il turista (si consideri che nel territorio del Comune di Taurasi non vi sono strutture ricettive di tipo alberghiero e vi sono solamente 2 bed & breakfast con un totale di 8 posti letto). Questo è uno degli ostacoli posti dal territorio. Altro e importante ostacolo, ci segnala l'imprenditore, è legato alle istituzioni e alla loro lentezza decisionale, cui talvolta si aggiunge un basso interesse verso le problematiche delle aziende vitivinicole locali, il che sembra abbastanza paradossale essendo il vino uno dei prodotti che trainano l'economia della zona⁴¹. L'imprenditore segnala però che invece lui ha voluto contrastare questo ostacolo dando ampio spazio all'accoglienza, sia mediante la realizzazione di un agriturismo (ma in realtà in questo caso l'agriturismo è stato costruito quando l'azienda era già fuori dalla *liability of newness*) sia soprattutto attraverso la cura nella costruzione e nell'allestimento della cantina, che in realtà è anche un museo delle tradizioni agricole e vitivinicole locali.

La presenza di forza lavoro esperta nei lavori da effettuarsi in vigna è sempre rilevante, anche se in questo caso è ancora composta da Italiani e non da immigrati come nel caso precedente.

Da quanto nei tre precedenti capoversi è possibile porre in evidenza quindi la localizzazione dell'impresa come fattore particolarmente rilevante per il superamento della *liability of newness* da parte di una impresa del settore vitivinicolo, proprio perchè in questo caso è stata invece di ostacolo.

Il dubbio emerso nel caso precedente si ripropone anche in questo caso: sarebbe possibile solo con il possesso di terra e vigneti di uve pregiate raggiungere il successo come impresa vitivinicola, senza un minimo di volontarismo nel management e senza competenze specifiche? Sarebbe possibile, invece, raggiungere il successo solamente con delle elevate competenze specifiche e con una forte determinazione, senza possedere terra e vigneti? Riflettendo sui dati raccolti, anche in questo caso, la risposta a queste ultime due domande non può che essere negativa.

Le pressioni dall'ambiente trovano posto in questo ragionamento anche in questo caso, ma in maniera molto diversa rispetto al caso precedente. Infatti si deve ricordare che le Cantine Antonio Caggiano hanno vissuto la *liability of newness* negli anni '90, periodo in cui la domanda di vino era in crescita anche se ancora prerogativa di persone adulte e meno dei giovani, mentre da parte delle istituzioni iniziava ad esserci, seppur in molti casi ancora in stato embrionale, una attenzione verso il vino come mezzo per la valorizzazione del territorio. Tenendo presente anche quanto detto nei precedenti capoversi, in questo caso l'ambiente sembra aver avuto una influenza sicuramente molto meno munifica rispetto al caso precedente.

Ragionando sul *brand* delle Cantine Antonio Caggiano, occorre effettuare un approfondimento. Difatti il brand dell'azienda non è molto conosciuto, se non dalla

⁴⁰ Durante una delle visite all'azienda l'imprenditore, appassionato fotografo, ci mostra una foto dei panorami collinari visibili da Taurasi e una che ritrae le colline Toscane. Secondo quanto riferito dall'imprenditore, 9 persone su 10 non notano la differenza.

⁴¹ Inoltre, per quanto vengano relazioni caratterizzate da un elevato rispetto reciproco, durante l'ultima visita presso le Cantine, alla citazione da parte dell'intervistatore dell'episodio segnalato nel caso precedente in cui l'imprenditrice ha potuto usufruire della cantina di una collega per sperimentare il processo di vinificazione, la risposta è stata che molto difficilmente lo stesso sarebbe successo a Taurasi, salvo in caso di parentela.

critica e da appassionati, mentre più facilmente le persone ricordano i nomi che egli ha voluto associare ai suoi vini, che egli ci racconta come derivanti da luoghi geografici che ha visitato nei suoi viaggi.

Anche in questo caso le piccole dimensioni sono risultati utili, proprio per superare i periodi di crisi avvenuti anche successivamente alla uscita da quello che è stato il periodo di selezione naturale.

3.5 *Discussione dei risultati*

Comparando i risultati ottenuti dall'analisi dei dati raccolti sui due casi, emergono una serie di aspetti degni di essere discussi e che aprono a delle considerazioni ulteriori sui primi anni di vita delle imprese.

Una prima considerazione riguarda il fatto che il *framework* potrebbe essere ulteriormente semplificato, dividendo semplicemente in fattori interni ed esterni. La categoria ambiente diverrebbe la categoria dei fattori esterni mentre le altre tre confluirebbero in quella interna.

In entrambi i casi si è notato come sia fattori interni (azioni ma anche tratti della personalità) che esterni (pressioni dall'ambiente, munificenza in un caso dell'ambiente) hanno avuto una influenza nel superamento della *liability of newness*. Da un lato non è quindi emersa una univocità dei fattori che possono aiutare la sopravvivenza di una azienda, seppur i due casi siano entrambi nello stesso settore, eccezzion fatta per alcuni che sembrano irrinunciabili:

- Localizzazione e possesso di *fixed asset*, in particolare la terra: indipendentemente se in un cluster o altrove, in senso puramente geografico la localizzazione e il possesso di terra in un certo luogo possono influire non poco sia sulla qualità intrinseca che sulle possibilità di commercializzazione dei vini, grazie soprattutto alle potenzialità offerte dai marchi di qualità DOC-DOCG e dai *brand* territoriali;
- In generale, le azioni portate avanti dall'imprenditore prima della nascita e durante i primi anni di vita sembrano essere sempre tra i fattori cruciali;
- L'ambiente in generale ha un ruolo molto forte nei primi anni di evoluzione;

Peraltro la separazione tra fattori interni ed esterni e il ruolo dell'ambiente aprono anche ad una considerazione su una possibile interpretazione in senso darwiniano di questo processo. Sembra infatti che entrambe le imprese non siano solamente quello che sono in quanto abbiano ereditato delle caratteristiche (in questo caso quelle dei loro fondatori), ma anche in quanto si siano co-determinare con l'ambiente, contribuendo, nel loro piccolo, a co-determinare l'ambiente stesso. Questo si è potuto osservare in particolare nel secondo caso per quanto riguarda l'aspetto di accoglienza. Certo è che l'ambiente è comunque, durante soprattutto il periodo della *liability of newness*, la forza preponderante, che come abbiamo visto può però anche essere munifica contribuendo allo sviluppo e alla sopravvivenza come nel primo caso.

Conclusioni e implicazioni per la ricerca futura

Prima di poter parlare di conclusioni, occorre mettere in luce quelle che sono le limitazioni dei risultati di ricerca presentati in questo lavoro. Innanzitutto, trattandosi di un *case study*, c'è un limite intrinseco nella metodologia, che consiste nell'elevata specificità rispetto al contesto dei risultati ottenuti. Allo stesso tempo è anche vero che chi adotta la metodologia del *case study* intende tipicamente venire a conoscenza delle caratteristiche specifiche di un fenomeno nel suo contesto. Seppur quindi di difficile generalizzazione, i risultati ottenuti hanno un enorme valore di carattere esplorativo, che, allo stadio attuale della ricerca su questo tema (che si ricorda essere le condizioni per il superamento della *liability of newness*) nel settore considerato (il vitivinicolo), è proprio ciò che si voleva raggiungere. Proprio per questo si è preferito a questo stadio utilizzare un *framework* ampio in termini di numero di variabili, anche se nella sua ampiezza vi si trova un limite: quello della accuratezza dell'indagine. Per prevenire una bassa accuratezza si sono adottate delle premure metodologiche così come indicato al § 3.1, quali ad esempio l'essersi riferiti a diversi soggetti, anche esterni alle aziende, per le interviste. Si ricorda inoltre che non era scopo di questo studio individuare i tipi e le direzioni delle relazioni dei singoli fattori con la sopravvivenza ai primi, critici, anni di vita.

Alcune evidenze sono certo generalizzabili, ma le prime sono anche quelle piuttosto ovvie, quali il fatto che il possesso della terra e dei vigneti prima di avviare l'attività siano un aspetto fondamentale per il successo, soprattutto in considerazione della barriera all'entrata posta dalla attuale PAC che vieta l'impianto dei vigneti (chissà infatti che dopo la liberalizzazione che avverrà nel 2015 la proprietà dei vigneti non diventi un fattore meno rilevante). Altresì il ruolo delle istituzioni, in un mercato sottoposto a vincoli come quello vitivinicolo, sembra essere un aspetto altrettanto fondamentale. Degno di un cenno in queste considerazioni conclusive è anche il ruolo del territorio e dei *brand* territoriali. Difatti si è potuto osservare come in un caso il *nomen* territoriale abbia contribuito a lanciare le vendite e anche a far scoprire nuove opportunità, mentre nell'altro esso sia probabilmente stato più un ostacolo da superare per raggiungere il successo. Continuando a parlare del territorio, un aspetto fondamentale per lo sviluppo e il successo delle nuove imprese è la coesione territoriale e la presenza, sul territorio di *cluster* di imprese o meglio ancora di veri e propri distretti agro-industriali.

In conclusione però, ciò che è veramente generalizzabile e degno di ulteriori approfondimenti, come visto anche nella discussione dei risultati, è sicuramente la dialetticità e la natura coevolutiva del rapporto della nuova impresa con l'ambiente, ovvero del rapporto tra i fattori interni e i fattori esterni alla nuova impresa. Infatti come si è visto nei casi, per mezzo delle organizzazioni presenti nell'ambiente, quest'ultimo gioca un ruolo fondamentale, ma nella dinamica dell'interazione si nota anche uno spazio per le azioni commesse dall'imprenditore e dalla sua nuova azienda. Come abbiamo visto, infatti, in entrambi i casi si nota sia un locus of control interno molto alto nell'imprenditore, che corrisponde ad una elevata determinazione e convinzione che l'evoluzione non sia un fatto passivo, sia anche si nota che le caratteristiche del processo del fare impresa, quelle della categoria nominata *processo imprenditoriale*, hanno giocato un ruolo fondamentale in entrambi i casi per la sopravvivenza, in particolare per mezzo della ricerca e sfruttamento di nuove opportunità collegati al tempismo alla rapidità nelle decisioni e quindi nell'uso della conoscenza posseduta. Queste intuizioni sono confermate anche dal fatto che in uno dei due casi l'ambiente, per mezzo del *cluster* di

imprese vitivinicole di Montalcino, abbia sortito effetti particolarmente positivi, mentre nell'altro caso, seppur si possa parlare di ambiente più ostile, l'impresa ha comunque raggiunto il successo

Questo lavoro ha quindi risposto, come illustrato negli ultimi due capoversi, alla domanda di ricerca che ci si era posti, individuando però anche degli aspetti degni di approfondimento sia teorico che empirico.

Tra questi aspetti degni di approfondimento nella ricerca futura uno, più generale, è già stato evidenziato e riguarda il proseguimento dello studio del rapporto impresa-ambiente nei primi anni di vita dell'impresa, al fine di individuare quali elementi e caratteristiche di questo rapporto possano portare al successo dell'impresa nei primi anni di vita, ovvero alla sopravvivenza. Un tale tipo di studio, seppur utile, rimane ancora molto generico. Occorrerebbe altresì tentare di superare le limitazioni dell'attuale studio, restringendo quindi il numero di fattori e tentando di individuare la relazione esistente tra un singolo fattore e la sopravvivenza. Si tratterebbe, quindi, di procedere con dei metodi quantitativi per determinare la tipologia delle relazioni esistenti tra i fattori e la sopravvivenza. Ragionando sui risultati, tra i fattori degni di approfondimento in questo senso si trovano il *brand* territoriale, il grado di coesione territoriale e anche fattori le cui relazioni con la sopravvivenza sono già state studiate in altri settori, come la conoscenza, l'esperienza specifica nel settore e l'imprenditorialità precedente. Un ulteriore approfondimento, sempre al fine di superare i limiti del presente studio, potrebbe riguardare i fattori della personalità che possono influire sul successo imprenditoriale, proseguendo quello che è il *trait approach*, prevedendo l'utilizzo di strumenti psicometrici nella metodologia di ricerca. Solo a valle di questi ulteriori passi nella ricerca su questo tema sarà possibile tracciare un modello completo predittivo del successo delle imprese nei primi anni di vita, ovvero predittivo della sopravvivenza ai primi, critici, anni di vita.

Bibliografia

- ALDRICH, H., U. STABER, C. ZIMMER E J. BEGGS, (1990), "Minimalism and organizational mortality: Patterns of disbanding among U.S. trade associations, 1900-1983". In Jitendra Singh (ed.) *Organizational evolution*. Newbury Park: CA: Sage, pp. 21-52.
- ALVESSON, M. E K. SKÖLDBERG, (2000), *Reflexive Methodology: New Vistas for Qualitative Research*. London, UK: Sage Publications Inc.
- ARGYRIS C., D. A. SCHON (1978), *Organizational learning: a theory of action perspective*, Addison Wesley, Reading Mass.
- AUDRETSCH, D. B. E M. VIVARELLI, (1995), "New Firm Formation in Italy". *Economics Letters*, 48: 77-81.
- AUDRETSCH, D. B. E T. MAHMOOD, (1994), "The rate of hazard confronting new firms and plants in U.S. manufacturing". *Review of Industrial Organization*, 9: 41-56.
- AUDRETSCH, D. B., (1991), "New-Firm Survival and the Technological Regime". *Review of Economics and Statistics*, 73: 441-450.
- AUDRETSCH, D. B., (1995), "Innovation, Growth and Survival". *International Journal of Industrial Organization*, 13: 441-457.
- BACCAGLIO M., "Toscana: produzione di vini DOC-DOCG 2004-06" ; I Numeri del Vino ; <http://inumeridelvino.it/2008/08/toscana-produzione-di-vini-doc-docg-2004-06.html> ; posted on August the 15th, 2008.
- BALDWIN J.R., RAFIQUZZAMAN M. (1995), *Selection Versus E-volutionary Adaptation: Learning and Post-Entry Performance*, in *International Journal o Industrial Organization*, n. 4.
- BARNETT, W. P. E G. R. CARROLL, (1987), "Competition and Mutualism among Early Telephone Companies". *Administrative Science Quarterly*, 32(3): 400-421.
- BARNEY, J., (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- BASCIANO, M. (2010), *Overcoming the liability of newness: Evidence from the Italian Wine Industry*, paper presentato alla 10a Conferenza Annuale dell'EURAM – European Academy of Management, Università di Roma Tor Vergata, 18-22 Maggio.
- BAUM, J. R., (1995), "The relation of traits, competencies, motivation, strategy, and structure to venture growth". In Paul D. Reynolds, et al. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley: MA: Babson College, pp. 547-561.
- BOULDING, K. E., (1956), "General Systems Theory-The Skeleton of Science". *Management Science*, 2(3): 197-208.
- BRUDERL, J. E R. SCHUSSLER, (1990), "Organizational Mortality: The Liabilities of Newness and Adolescence". *Administrative Science Quarterly*, 35(3): 530-547.
- CAFFERATA R. (1995), *Sistemi ambiente e innovazione. Come si integrano la continuità e il mutamento nell'impresa*, Giappichelli, Torino.
- CAFFERATA R. (2007) (a cura di), *Organizzazione e direzione aziendale*, Aracne, Roma.
- CAFFERATA, R., (2009), *Management in adattamento*. Bologna, Italy: Il Mulino

- CAFFERATA R. (2010a), "The Entrepreneur and the Good Administration of the Firm", in (a cura di) G. Dossena, *Entrepreneurship today*, Milano: McGraw Hill.
- CAFFERATA R. (2010b), *Schemi di sintesi delle lezioni del Corso di economia e gestione delle imprese*, X edizione, Roma: Texmat.
- CAFFERATA R., G. ABATECOLA, S. POGGESI (2009), "Revisiting Stinchcombe's "liability of newness": A Systematic Literature Review", *International Journal of Globalisation and Small Business*, 3(4): 374-392
- CARROL G. R., (1987), *Publish and Perish*. Greenwich, CT: JAI Press.
- CARROL, G. R., (1983), "A stochastic model of organizational mortality". *Social Science Research*, 12: 303-329.
- CARROL, GLENN R., (1984), "Dynamics of publisher succession in newspaper organizations". *Administrative Science Quarterly*, 29: 93-113.
- CARROLL, G. R. E J. DELACROIX, (1982), "Organizational Mortality in the Newspaper Industries of Argentina and Ireland: An Ecological Approach". *Administrative Science Quarterly*, 27(2): 169-198.
- CARROLL, G. R. E M. T. HANNAN, (1989), "Density Delay in the Evolution of Organizational Populations: A model and five empirical tests". *Administrative Science Quarterly*, 34(3): 411-430.
- CARROLL, G. R. E Y. P. HUO, (1986), "Organizational Task and Institutional Environments in Ecological Perspective: Findings from the local newspaper industry". *The American Journal of Sociology*, 91(4): 838-873.
- CARROLL, G. R., (1984), "Organizational Ecology". *Annual Review of Sociology*, 10(1): 71-93.
- CARROLL, G. R., (1993), "A Sociological View on Why Firms Differ". *Strategic Management Journal*, 14(4): 237-249.
- CHARTERS S., J. ALI-KNIGHT (2002), *who is the wine tourist*, in *Tourism Management*, 23(3).
- CHERUBINI S. E G. EMINENTE (2005), *Marketing in Italia*. Milano: Francoangeli.
- CINELLI COLOMBINI D., (2007), *Il marketing del turismo del vino. I segreti del business e del turismo in cantina*, Roma: Agra.
- CONNER, K. R. E C. K. PRAHALAD, (1996), "A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism". *Organization Science*, 7(5): 477-501.
- COPE, J. (2003) "Entrepreneurial Learning and Critical Reflection: Discontinuous Events as Triggers for 'Higher-level' Learning." *Management Learning* 34(4): 429-450.
- COPE, J. & G. WATTS (2000) "Learning by Doing. An Exploration of Experience, Critical Incidents and Reflection in Entrepreneurial Learning." *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research* 6(3), 104-124.
- CORBETT, A.C. (2005) "Experiential Learning within the Process of Opportunity Identification and Exploitation." *Entrepreneurship Theory and Practice* 29(4): 473-491

- DELACROIX, J. E CARROL G.R., (1983), "Organizational foundings: an ecological study of the newspaper industries of Argentina and Ireland". *Administrative Science Quarterly*, 28:274-91
- DE VITO E., (2002), "I Riflessi Della Vitivinicoltura Sull'economia Irpina", relazione presentata al convegno *Il vino e il Territorio*, Avellino, Auditorium Banca Popolare dell'Irpinia, 18 Gennaio 2002.
- DI RENZO E., (2005), "Dal tralcio alla tavola. Simboli, valori e pratiche del vino" in E. Di Renzo (a cura di), *Strategie del cibo*, Roma, Bulzoni, 2005, pp. 83-101
- DI RENZO E. (2009), *Mangiare geografico: i modelli alimentari nel Lazio tra tradizione e riproposizione culturale*, "Documenti geografici", Roma, Università degli Studi di Roma Tor Vergata.
- EISENHARDT, K. M. E C. B. SCHOONHOVEN, (1990), "Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment, and Growth Among U.S. Semiconductor Ventures, 1978-1988". *Administrative Science Quarterly*, 35(3): 504-529.
- EISENHARDT, K. M., (1989), "Building Theories from Case Study Research". *Academy of Management Review*, (14)4: 532-550.
- EISENHARDT, K. M., (1991), "Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic". *Academy of Management Review*, (16)3: 620-627.
- EISENHARDT, K. M. E J. A. MARTIN, (2000), "Dynamic Capabilities: What are they?". *Strategic Management Journal*, 21(10/11): 1105-1121.
- FICHMAN, M. E D. A. LEVINTHAL, (1991), "Honeymoons and the Liability of Adolescence: A New Perspective on Duration Dependence in Social and Organizational Relationships". *The Academy of Management Review*, 16(2): 442-468.
- FREEMAN, J., G. R. CARROLL E M. T. HANNAN, (1983), "The Liability Of Newness - Age Dependence in Organizational Death Rates". *American Sociological Review*, 48: 692-710
- GABRIELSSON, J. (2007), "Entrepreneurs' attitudes towards failure – An experiential learning approach", in Zacharakis, A. et al (a cura di), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 2007, Wellesley, MA, Babson College
- GARTNER, W. B., (1985), "A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation". *Academy of Management Review*, 10: 696-706
- GARTNER, WILLIAM B., (1988), "Who is an entrepreneur? Is the wrong question". *American Journal of Small Business*, 12 (4): 11-32.
- GARTNER, W. B., J. A. STARR AND S. BHAT, (1999), "Predicting new venture survival: An analysis of "anatomy of a start-up." cases from *Inc. Magazine*". *Journal of Business Venturing*, 14(2): 215-232.
- GETZ D., BROWN G. (2006), *Critical success factors for wine tourism regions: a demand analysis*, in *Tourism Management*, 27: 146-158.
- GLASER, B. G. E A. L. STRAUSS, (1967), *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. London, UK: Wiedenfeld and Nicholson.
- GOLINELLI C.M. (2002), *Il territorio sistema vitale*. Torino: Giappichelli.

- GRANT, R. M., (1996), "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm". *Strategic Management Journal*, 17: 109-122.
- HALLIDAY, TERENCE C., MICHAEL J. POWELL AND MARK W. GRANFORS, 1987, "Minimalist organizations: Vital events in State Bar Associations, 1870-1930". *American Sociological Review*, 52: 456-471.
- HANNAN, M. T. E G. R. CARROLL, (1992), *Dynamics of Organizational Populations: Density, legitimation and competition*. NewYork: Oxford University Press
- HANNAN, M. T., (1998), "Rethinking Age Dependence in Organizational Mortality: Logical formalizations". *American Journal of Sociology*, 104: 126 – 164.
- HARTLEY, J. F., (1994), "Case Studies in Organizational Research". In C. M. Cassell and G. Symon (a cura di) *Qualitative Methods in Organizational Research: A Practical Guide*. London: Sage Publications, pp. 208-229.
- KOTLER, P., (2002) *Marketing management*, NewYork: Prentice Hall.
- ISMEA, (2009a), "Indicatori del sistema agroalimentare italiano - 2008" ; Analisi e informazioni ISMEA; disponibile on-line alla URL <http://www.ismea.it>.
- ISEMA (2009b) "Outlook dell'agroalimentare Italiano - vol I", Analisi e informazioni ISMEA; disponibile on-line alla URL <http://www.ismea.it>.
- ISMEA (2009c) "Outlook dell'agroalimentare Italiano - vol. II", Analisi e informazioni ISMEA; disponibile on-line alla URL <http://www.ismea.it>.
- JENSTER P. V. , D. E. SMITH, D. J. MITRY, L. V. JENSTER (2008), *The Business of Wine: A Global Perspective*. Dylling: DK: Copenhagen Busines School Press
- KALE, S. E D. ARDITI, (1998), "Business Failures: Liabilities of Newness, Adolescence, and Smallness". *Journal of Construction Engineering and Management*, 124(6): 458-464.
- KATZ, J. A., (1988), "Entrepreneurship researchers and research entrepreneurs: Problems in the equitable sharing of data". *Journal of Business Venturing*, 3 (2): 89–96.
- KVALE, S., (1996), *Interviews. An Introduction to Qualitative Research Interviewing*, Thousands Oaks, CA: Sage.
- LEONARD-BARTON, D. (1992) "Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development". *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue(13): 111-125.
- LITTUNEN, H., E. STORHAMMAR E T. NENONEN, (1998), "Survival of Firms Over the Critical First Three Years and The Local Environment". *Entrepreneurship & Regional Development*, 10: 189-202.
- MAHMOOD, T. (2000), "Survival of Newly Founded Businesses: A Log-Logistic Model Approach". *Small Business Economics*, 14(3): 223-237.
- MAIDIQUE, M. A. E B. J. ZIRGER, (1985), "The New Product Learning Cycle". *Research Policy*, 14: 299–313.
- MASTROBERARDINO P. (1996), *Condizione e prospettive della vitivinicoltura in Provincia di Avellino: alla ricerca di uno sviluppo coerente della filiera*, Periodico CC.I.A.A, Novembre.

- MASTROBERARDINO, P. (1996), *Industria e distribuzione nel sistema settoriale vinicolo. Dalle strategie d'impresa alle strategie di filiera*, Salerno: Centro Studi di Tecniche Aziendali ARNIA: Università degli Studi di Salerno.
- MATTIACCI A., M. DORIA (2004), "Rural business and the wine-centric development: the Montalcino case", in ZANNI L. (a cura di), *Leading firms and wine clusters: understanding the evolution of the Tuscan wine business through an international comparative analysis*, Milano: FrancoAngeli.
- MATTIACCI A., F. CECCOTTI, V. DE MARTINO, (2006), *Il vino come prodotto cognitivo: indagine esplorativa sui comportamenti giovanili*, Paper presentato al Convegno Internazionale "Le Tendenze del Marketing", Università Ca' Foscari, Venezia, 21-22 Gennaio.
- MATTIACCI A., V. ZAMPI (2004) "Brunello di Montalcino: how a typical wine could revive a poor country village". *British Food Journal*, 106(10/11): 767-778.
- MITRY, D., D. SMITH, P. JENSTER, (2009), "China's role in global competition in the wine industry: A new contestant and future trends", *International Journal of Wine Research*, 1:19-25.
- NASS, C. (1994), "Knowledge or Skills: Which Do Administrators Learn from Experience?". *Organization Science*, 5(1): 38-50.
- NEWBERT, SCOTT L., (2005), "New firm formation: A dynamic capability perspective". *Journal of Small Business Management*, 43: 55-77.
- NONAKA I. (1991), *The Knowledge-creating Company*, in *Harvard Business Review*, November-December.
- PANICCIA P. (1999), *Il tempo nel governo dell'impresa industriale. Tempo e conoscenza nell'economia delle imprese*, Torino: Giappichelli.
- PANICCIA, P., (2002), *Dinamiche temporali e cognitive nell'approccio sistemico al governo dell'impresa*. Padova: Cedam.
- PANICCIA P. (2006a) (a cura di), *Creazione e valorizzazione della conoscenza in impresa*, Roma: Aracne.
- PANICCIA P. (2006b), "Istituzioni e mercato nella gestione e nella competitività delle imprese rurali del Lazio: le imprese corilicole della provincia di Viterbo". In C. CIAPPEI (a cura di), *La valorizzazione economica delle tipicità locali tra localismo e globalizzazione*, Firenze: Firenze University Press.
- PANICCIA P. (2007), *Organizzazione che apprende, crea e valorizza la conoscenza*, in R. CAFFERATA (a cura di) *Organizzazione e direzione aziendale*, Roma: Aracne.
- PAROLINI, C. (2002), *Diventare Imprenditori*, Milano: Il Sole 24 Ore.
- PASTORE A., BONETTI E. (2006), "Il brand management del territorio", *Sinergie. Rapporti di ricerca* 23:16-35.
- PECHLANER H., E. FISCHER, E. HAMMANN (2005), *Leadership and Innovation Processes – Development and Products and Services Based on Core Competencies*, in *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, vol. 6 (3/4).
- PECHLANER H. E K. WEIERMAIR (2000) (a cura di), *Destination management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*. Milano: Touring Editore.
- PECHLANER H., K. WEIERMAIR E C. LAESSER (2003) (a cura di), *Politica del turismo e destination management*, Milano: Touring University Press.

- PENROSE, E.T., (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Wiley.
- PETERAF, M. A., (1993), "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View". *Strategic Management Journal*, 14(3): 179–191.
- POLITIS, D. E J. GABRIELSSON, (2007), "Entrepreneurs' attitudes towards failure – An experiential learning approach". In Andrew L. Zacharakis et al. (a cura di), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley: MA: Babson College.
- POLITIS, D, (2005), "The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4): 399-424.
- PORTER, MICHAEL E., *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 1990.
- PORTER, M. E., (2003), *Clusters and Regional Competitiveness: Recent Learnings*, Paper presentato alla International Conference on Technology Clusters, Montreal, Canada, November 7th.
- PRANDINA D. (2001), *Start up - il manuale di riferimento per iniziare un nuovo business*, Milano: Il Sole 24 Ore.
- PREZIOSO, M., 2007, "Governance for Territorial Cohesion and Sustainable Development in Europe", In Filippo Bencardino and Maria Prezioso (eds.) *European Territorial Cohesion and the Sustainable Development: Convergence and Competitiveness*. Milano: Italy: Franco Angeli, pp. 243-279.
- RAUCH, A. E M. FRESE, (2000), "Psychological Approaches to Entrepreneurial Success: A General Model and an Overview of Findings". *International Review of Industrial and Organisational Psychology*, 15: 101-143.
- RISPOLI M. (2001) (a cura di), *Prodotti turistici evoluti. Casi ed esperienze in Italia*, Torino: Giappichelli.
- ROUZET E., G.SEGUIN, 2006, *Il marketing del vino: il mercato, le strategie commerciali, la distribuzione*, Il Sole 24 Ore Edagricole, Milano
- RULLANI E. (1999), *I contesti che facilitano le relazioni: i meta-organizzatori fra imprese ed istituzioni*, Convegno Sinergie, Università degli Studi della Calabria, 9-10 settembre.
- RUMELT R.P. (1989), *Teoria, strategia e imprenditorialità*. in D.J. TEECE (a cura di), *La sfida competitiva*, Milano: McGraw-Hill.
- SANDBERG, W. R. E C. W. HOFER (1987), "Improving new venture performance: The role of strategy, industry structure, and the entrepreneur". *Journal of Business Venturing*, 2(1): 5-28.
- SAXENIAN A. (1994), *Regional Advantage*, Harvard University Press, Cambridge.
- SCHUMPETER J.A. (1934), *The theory of economic Development*, Harvard University Press, Cambridge.
- SENGE P. (1997), *The fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday Dell Publishing Group, Inc.
- SHANE, S. E R. KHURANA, (2003), "Bringing individuals back in: The effects of career experience on new firm founding". *Industrial and Corporate Change*, 12(3): 519-543.
- SHANE, S. E S. VENKATARAMAN, (2000), "The promise of entrepreneurship as a field of research". *Academy of Management Review*, 25 (1): 217-226.

- SHANE, S. (2003) *A general theory of entrepreneurship, the individual-opportunity nexus*. Cheltenham: U.K: Edward Elgar.
- SIMON, M., S. M. HOUGHTON E K. AQUINO, (2000), "Cognitive Biases, Risk Perception, and Venture Formation: How Individual Decide to Start Companies". *Journal of Business Venturing*, 15: 113-134.
- SINE, W. D., H. MITSUHASHI E D. A. KIRSCH, (2006), "Revisiting Burns and Stalker: Formal structure and new venture performance in emerging economic sectors". *Academy of Management Journal*, 49(1) 121-132.
- SINGH, J. V., D. J. TUCKER AND R. J. HOUSE, (1986), "Organizational Legitimacy and the Liability of Newness". *Administrative Science Quarterly*, 31(2): 171-193.
- SMITH, D. E. E D. J. MITRY, (2007), "Cultural convergence: consumer behavioral changes in the European wine market", *Journal of Wine Research*, 18 (2), pp. 107-112.
- STABER, U., (1989), "Age-dependence and Historical Effects on the Failure Rates of Worker Cooperatives: An Event-history Analysis". *Economic and Industrial Democracy*, 10(1): 59-80.
- STINCHCOMBE, A. L., (1965), "Social structures and organizations". In March J. (a cura di) *Handbook of Organizations*, Chicago, IL: Rand McNally: 142-193.
- STROTMANN, H., (2007), "Entrepreneurial survival". *Small Business Economics*, 28(1): 87-104.
- STUART, R. E P. A. ABETTI, (1987), "Start-up ventures: Towards the prediction of initial success". *Journal of Business Venturing*, 2: 215-230.
- TEECE D.J., G. PISANO E A. SHUEN (1997), *Dynamic capabilities and strategic management*, in *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533.
- TEECE, D. J., (1998), "Capturing value from knowledge assets". *California Management Review*, 40(3): 55-76.
- THORNHILL, S. AND R. AMIT, (2003), "Learning About Failure: Bankruptcy, Firm Age, and the Resource-Based View". *Organization Science*, 14(5): 497-509.
- TIMMONS, J. A., (1994), *New Venture Creation*, Homewood, IL: Irwin.
- VAN DE VEN, A. H., R. HUDSON E D. M. SCHROEDER, (1984), "Designing new business startups: entrepreneurial, organizational and ecological considerations". *Journal of Management*, 10: 87-107.
- VAN GELDEREN, M., R. THURIK E N. BOSMA, (2006), "Success and Risk Factors in the Pre-Startup Phase". *Small Business Economics*, 26(4): 319-335.
- VATTIONI F. (a cura di) (1974), *La Bibbia di Gerusalemme*, Bologna: EDB.
- VESPER, K. H., (1990), *New Venture Strategies*. revised ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- VIVARELLI M. (1997), "Le piccole imprese in fase di start-up: motivazioni, performance, difficoltà". In R. CAFFERATA, E P. GENCO (a cura di), in *Competitività, informazioni e internazionalizzazione delle piccole e medie imprese manifatturiere*, Il Mulino, Bologna.

Bibliografia

- WERNERFELT, B. (1984), "A Resource-Based View of the Firm". *Strategic Management Journal*, 5(2): 171-180.
- WHOLEY, D. R. E J. W. BRITTAIN, (1986), "Organizational Ecology: Findings and Implications". *The Academy of Management Review*, 11(3): 513-533.
- YIN, R.K. (1994), *Case Study Research, Design and Methods*, 2nd ed. Newbury Park CA, Sage Publications.
- ZANNI, L., (2004), *Leading Firms and Wine Clusters*. Milano: Francoangeli.

Siti internet:

<http://www.cantinecaggiano.it>
<http://www.coldilamo.com>
<https://www.consorziobrunellodimontalcino.it>
<http://inumeridelvino.it>
<http://ismea.it>
<http://www.istat.it>
<http://www.ledonnedelvino.it>
<http://unioncamere.it>