Come attuare strategie di crescita in contesto incerto

scritto da Claudia Meo | 30 Luglio 2024



Antonio Capaldo è alla guida dell’azienda irpina dal 2009. E’ un esponente di quella giovane classe manageriale che ha deciso di investire la propria professionalità nell’azienda di famiglia e di crescere insieme ad essa.

Abbiamo chiesto ad Antonio di darci la sua lettura sul momento che il settore sta attraversando e di condividere con noi la sua vision sulle strategie di crescita aziendale.

In un contesto complessivamente difficile, il mercato interno vive alcuni cambiamenti profondi, in parte legati ad una evoluzione delle abitudini di consumo, in parte dovuti a dinamiche dei canali distributivi.

Per quanto riguarda le abitudini di consumo, vediamo che stanno sicuramente crescendo bianchi e rosati, così come negli ultimi anni sono cresciute le bollicine. Questo fenomeno è legato ad una riscoperta dell'aperitivo conviviale nel post-Covid ma anche a trend di lungo periodo delle abitudini di consumo in cucina, così come all'andamento climatico che favorisce vini orientati alla freschezza.

Anche la ristorazione sta cambiando profondamente . Le "grandi bottiglie" sono protette ma sono in difficoltà i vini di fascia media che invece tradizionalmente accompagnavano sistematicamente gli italiani a tavola.

In questo contesto credo che un produttore di vino di qualità debba e sappia tuttavia sempre trovare il giusto equilibrio tra l'adattamento ai trend di mercato e la custodia della propria identità.

Noi viviamo "attaccati alla terra" e, anche se ci si cimenta in qualcosa di nuovo, come può essere sperimentare un rosato o una bollicina, **il legame con le nostre origini è molto forte** e difficilmente rischiamo di perderlo.

Qual è la sua percezione del panorama internazionale del vino in questo momento? Crede che le aziende italiane debbano crescere all'estero investendo di più nei propri mercati maturi oppure diversificare maggiormente i propri mercati target?

E' sotto gli occhi di tutti come quello attuale sia un momento di grandi tensioni, ben più ampie del nostro mercato. Sono tensioni geopolitiche, economiche, ideologiche. Difficile che il vino possa prosperare e avere un *outlook* positivo in questo momento.

Sicuramente, per affrontare i prossimi quattro o cinque anni, non possiamo semplicemente aspettare che "passi la nottata" ma

dobbiamo avere il coraggio di **ristrutturare alcuni aspetti del nostro modello di business**. Riguardo alle strategie di export credo che sia necessario penetrare in maniera granulare le aree di mercato dove si è forti, piuttosto che disperdersi in tante potenziali opportunità. Oggi, ancora più del passato, serve un *focus* molto forte.

Come si combina una strategia di crescita aziendale con uno scenario congiunturale caratterizzato da incertezza come quello attuale?

Si fa fatica. Noi abbiamo tempi lunghi e quindi siamo abituati a non guardare al singolo risultato di bilancio. Però a partire dal 2021 stiamo assistendo a qualcosa di diverso: grandi rimbalzi nei consumi, grande imprevedibilità dei diversi canali distributivi, vendemmie sempre più complesse. Penso che la chiave per gestire questo contesto complesso sia fare meno per farlo meglio, **concentrandosi sulle proprie aree di forza**.

Quali sono le priorità da tenere presenti quando si operano scelte di espansione dimensionale? Feudi è cresciuta molto anche grazie ad oculate acquisizioni aziendali: come scegliete i vostri target di acquisizione?

Per crescere occorre lavorare di più e meglio e bisogna fare **un passo alla volta**. **La marginalità conta infinitamente di più della dimensione**. E' **la marginalità che ci consente di investire nel futuro.**

Per quanto riguarda la crescita esogena, praticata attraverso nuovi investimenti societari, in passato avevo un'idea di "copertura territoriale". L'esperienza mi ha però insegnato che è un errore, perché **essere focalizzati premia** ed è come già detto la marginalità a dover guidare le scelte, piuttosto che la logica delle bandierine.

Premesso, peraltro, che oggi non siamo acquisitivi e intendiamo lavorare al nostro interno per esprimere a pieno le potenzialità dei nostri marchi, le acquisizioni del futuro punteranno esclusivamente alla marginalità e al rafforzamento nelle aree di forza del Gruppo.

Il vostro rapporto con l'arte è diventato un segno distintivo. Che ruolo svolge l'arte nella definizione dell'identità aziendale di Feudi?

L'arte, il design, la cultura, il sociale – in una parola la "bellezza" – sono stelle polari per il nostro lavoro. Abbiamo la fortuna di lavorare a stretto contatto con la terra e dobbiamo trovare un equilibrio sinergico con la comunità che la abita. Impegnarsi nella bellezza è un modo, per noi, per cercare questo equilibrio; tre anni fa ci siamo trasformati in **società benefit**, proprio per dare voce a questi valori.