

Bosco Viticoltori, geografia strategica: navigare la complessità dei mercati internazionali

scritto da Emanuele Fiorio | 14 Ottobre 2025



Paolo Lasagni, Direttore generale di Bosco Viticoltori, delinea la strategia internazionale dell'azienda: presidio dei mercati occidentali, espansione ponderata in Asia e attenzione all'Est Europa. Tra rigore commerciale, selezione dei partner e comunicazione evoluta, l'azienda coniuga copertura pragmatica e visione di lungo periodo per costruire il futuro.

Guardare al presente senza smettere di costruire il futuro: è questo l'equilibrio che emerge con chiarezza dalle parole di **Paolo Lasagni, Direttore generale di Bosco Viticoltori**. La strategia dell'azienda non si limita a presidiare i mercati

consolidati, ma traccia rotte che tengono insieme pragmatismo e visione di lungo periodo.

L'approccio ai mercati non è mai improvvisato, ma calibrato sulle caratteristiche specifiche di ciascun contesto. **Negli Stati Uniti**, frammentati e complessi, la scelta è caduta su un modello multi-importatore capace di garantire copertura nazionale e specializzazione regionale. In **Canada**, la chiave è stata quella di muoversi con un atteggiamento quasi istituzionale, grazie anche al supporto dei consorzi di tutela che aprono le prime porte verso i monopoli provinciali. **L'Ucraina**, al contrario, rappresenta un esempio di rigore assoluto nella gestione del rischio: opportunità sì, ma solo con pagamenti anticipati e strumenti di garanzia solidi, in un contesto dove le assicurazioni non offrono più alcuna copertura.

Il Sud-Est asiatico rivela un mosaico culturale e religioso che condiziona profondamente i consumi: a **Bangkok** le nuove classi medie scoprono le bollicine, mentre i più anziani restano fedeli al rosso; in **Indonesia**, il contesto musulmano frena il mercato, mentre a **Bali** – a maggioranza induista – il vino trova un terreno fertile e consolidato. In questo scenario, la capacità di adattare il racconto del prodotto diventa cruciale. La **comunicazione** non può più basarsi sulla retorica della tradizione familiare, ma **dove parlare di innovazione, sostenibilità, esperienze, immagini contemporanee e simboli culturali immediatamente riconoscibili**.

Dietro ogni scelta commerciale c'è una rigorosa selezione dei partner, guidata da criteri non negoziabili: solidità finanziaria, capacità di garantire volumi sostenibili, conoscenza dei canali distributivi. Un'attenzione che si estende anche ai mercati emergenti, con **l'Europa dell'Est individuata come la prossima area di crescita**, dalla Polonia ai Balcani, e l'Africa come frontiera lontana e ancora complessa.

La direttrice “Ovest-Est” sembra una progressione strategica deliberata. Si tratta di un’evoluzione naturale per diversificare il rischio o di una precisa visione che vede nell’Asia la futura locomotiva del consumo di vino di qualità?

Vedo l’Asia come una possibile locomotiva, ma forse tra vent’anni, principalmente per fattori demografici e anagrafici. Per l’immediato futuro la strategia si rivolge verso Occidente. I mercati occidentali sono e rimarranno il nostro core business.

La diversificazione verso l’Asia è una **mossa strategica a lungo termine, pensata per il futuro dell’azienda**, che va oltre le singole persone. Se ragionassi in termini egoistici, mi concentrerei solo sui mercati consolidati. Ma un’azienda deve guardare avanti e costruire le basi per chi verrà dopo.

Negli USA, la frammentazione distributiva è la regola. Come affrontate questo mercato per garantire una maggiore capillarità e specializzazione?

La frammentazione distributiva negli Stati Uniti è un mondo a parte, di una complessità unica. **Il nostro modello prevede di lavorare con più importatori. La maggior parte di essi opera a livello nazionale, coprendo tutti i 50 Stati, e a questi affianchiamo alcuni partner più focalizzati a livello regionale.** L’approccio con un importatore per ogni singolo Stato non è praticabile per noi, e in generale sostenere una propria struttura di importazione negli USA richiede volumi di vendita talmente elevati che solo poche aziende oggi possono permetterselo.

Il Canada, con i suoi monopoli provinciali (LCBO, SAQ), richiede un approccio quasi “istituzionale”. Può descriverci le peculiarità di questo modello distributivo e come si costruisce una partnership di successo con questi enti?

Per noi il Canada è un mercato in fase di crescita, abbiamo iniziato da poco. L'anno scorso siamo partiti con l'Alberta e a fine anno inizieremo con British Columbia. Devo dire che **le azioni organizzate dal Consorzio del Prosecco sono state molto utili** e hanno aperto dei canali importanti. Il ruolo dei consorzi è fondamentale per creare le prime opportunità; poi, ovviamente, sta alla singola azienda essere brava a sfruttarle, a capire chi ha di fronte e a costruire la partnership giusta.

Parliamo dell'Ucraina. In un contesto geopolitico così complesso e in continua evoluzione, quali sono le sfide e, forse sorprendentemente, le opportunità che avete identificato? Come si gestisce il rischio commerciale in un mercato simile?

Come Bosco Viticoltori lavoriamo in Ucraina da molti anni, mentre come Bosco Viticoltori abbiamo iniziato quest'anno con una grande catena di supermercati. Il mercato è partito bene, ma l'instabilità politica è ovviamente un fattore di rischio enorme. **La gestione commerciale è molto rigida: non concediamo credito.** Lavoriamo esclusivamente con pagamento anticipato, lettera di credito o fideiussione bancaria. Nessuna assicurazione sul credito oggi copre quel mercato, quindi queste sono le uniche strade percorribili per operare in

sicurezza.

Il Sud-Est asiatico è un mosaico di culture, religioni e palati. Qual è il profilo del consumatore di vino a cui vi rivolgete a Giacarta o a Bangkok? È un expat, un turista internazionale o la nuova classe media locale?

Studiamo attentamente il profilo del consumatore. Sebbene vicine, Indonesia e Thailandia sono molto diverse. L'Indonesia è a maggioranza musulmana, mentre la Thailandia è buddista. A Bangkok, le nuove classi sociali, sia giovani che meno giovani, apprezzano le bollicine, mentre i più anziani preferiscono il vino rosso. C'è anche una certa influenza francese e un forte peso del turismo e degli expat.

A Giacarta il trend è simile, con le nuove generazioni orientate su bianchi e spumanti. Bali fa storia a sé: essendo a maggioranza induista, ha un consumo di vino locale più radicato. In generale, una tendenza che unisce un po' tutti questi mercati è che la vecchia generazione consuma vino rosso, mentre i giovani prediligono bollicine e vini bianchi.

L'architettura distributiva è la chiave del successo. Quali sono i criteri fondamentali nella scelta di un importatore/distributore? Affidabilità finanziaria, conoscenza del canale Horeca o sintonia con i valori del brand?

Il primo presupposto, non negoziabile, è la solidità e l'affidabilità finanziaria. Subito dopo, valutiamo le dimensioni e il potenziale di volume, perché un cliente che

acquista un solo pallet all'anno non è sostenibile per noi. Analizziamo poi il portafoglio esistente, per capire con quali altre aziende lavorano, e i canali distributivi che presidiano, che siano Horeca o GDO. Bisogna studiare bene il contesto: in Thailandia, ad esempio, le grandi catene di supermercati hanno creato le proprie società di importazione; quindi, il modello di business cambia completamente.

Qual è stato l'errore culturale o commerciale più istruttivo che avete commesso in un nuovo mercato e che ha plasmato il vostro approccio successivo?

Fortunatamente, finora non abbiamo commesso grandi errori, perché la nostra filosofia è quella di **studiare molto approfonditamente un mercato prima di entrarci**. L'unica vera sfida attuale è la Cina, che dopo il Covid è un mercato da ricostruire quasi al 50%. Molti importatori con cui lavoravamo non ci sono più, altri nuovi stanno emergendo. È un contesto in piena evoluzione che richiede un approccio nuovo.

La formazione e il trasferimento di conoscenze ai partner locali è essenziale. Come riuscite a trasmettere la passione, la storia e le peculiarità delle vostre linee a professionisti con un background culturale diverso e a migliaia di chilometri di distanza?

La comunicazione è fondamentale, ma deve basarsi su paradigmi nuovi. La vecchia narrazione della "bisnonna che aveva la cantina" o delle "dieci generazioni di produttori" non funziona più, specialmente con i giovani. Fa ridere, non se la fila più nessuno. Questo vale anche in Europa.

Oggi la comunicazione deve vertere su ciò che siamo adesso: tecnologia, innovazione, sostenibilità, esperienze, come un evento in cantina con un influencer. La tradizione va citata, ma non può essere il fulcro del messaggio. In Asia, ad esempio, fa più breccia l'immagine di Venezia come città sui canali, che tutti conoscono, piuttosto che la sua storia dettagliata.

Anche la parola “qualità” è abusata. Tutti dicono di fare vini di qualità. La vera domanda è: come la dimostri? Come la controlli e la garantisci al consumatore finale? È lì che si vede la differenza.

Guardando alla mappa del mondo, qual è il prossimo “punto bianco” che la affascina, il mercato dove vede un potenziale strategico per Bosco Viticoltori nei prossimi cinque anni?

Diciamo che stiamo già approcciando quasi tutti i mercati con potenziale, sia per volumi attuali che per prospettive demografiche. **Se dovessi individuare una zona** che, secondo me, darà le maggiori soddisfazioni a medio termine in termini di volumi, direi l'**Europa dell'Est**. Tutta l'area che va dalla Polonia ai Balcani, esclusa ovviamente la Russia, sta già mostrando risultati molto interessanti. Se invece parliamo di mercati più esotici e a lunghissimo termine, forse l'**Africa**, al di là del Sudafrica. Ma al momento è ancora un continente molto complesso per il nostro settore.

Punti chiave:

- 1. Core business Occidente:** i mercati occidentali restano

il pilastro e il primo focus operativo di Bosco Viticoltori.

2. **Modello USA multi-importatore:** approccio frammentato con più importatori per copertura nazionale e specializzazione regionale.
3. **Canada istituzionale:** ingresso tramite approccio “quasi istituzionale” e sostegno dei consorzi (LCBO/SAQ/monopoli provinciali).
4. **Gestione rigorosa del rischio (es. Ucraina):** operazioni solo con pagamento anticipato, lettera di credito o fideiussione.
5. **Comunicazione locale e moderna:** messaggi incentrati su innovazione, sostenibilità ed esperienze, non sulla sola tradizione.