

# Motteran: “Viviamo in una imprevedibile e complessa evoluzione. Che fare?”

scritto da Redazione Wine Meridian | 27 Febbraio 2024



Nell'era dell'incertezza e della rapida evoluzione, ogni settore industriale è chiamato a riconsiderare e adattare le proprie strategie per rimanere competitivo e rilevante. Nel mondo del vino, questa necessità è ancor più pressante, poiché i cambiamenti globali influenzano non solo la produzione e il commercio, ma anche le dinamiche culturali e sociali legate al consumo di vino.

**Antonio Motteran, Senior Manager per la strategia aziendale e la formazione manageriale e docente presso ITS Academy Agroalimentare Veneto,** offre una riflessione approfondita su come le aziende vitivinicole possano affrontare questa sfida e prosperare in un panorama in continua evoluzione, mantenendo saldi i valori tradizionali e abbracciando le opportunità emergenti. Ecco la sua testimonianza.

“Anche nel mondo del vino stiamo vivendo straordinari e rapidissimi cambiamenti che influenzano, a livello mondiale, le culture e gli stili di vita di ciascuno. Per prevenire o ridurre al minimo i danni che tali cambiamenti potrebbero causare oppure per sfruttare le opportunità che potrebbero presentarsi, agli imprenditori del settore vitivinicolo, e non solo, **potrebbe essere utile porsi alcune domande, ad esempio:**

1. Dove ci troviamo?
2. Che tipo di azienda siamo?
3. Dove stiamo andando?
4. Dove potremmo andare?
5. Dove conviene scegliere di andare?
6. Perché ci potrebbe convenire tale scelta?

## **1 – Dove ci troviamo?**

Ogni imprenditore è convinto/a di conoscere molto bene la propria azienda, ma l'esterno (*mercato, concorrenza, clienti, etc*) è giunto ad una tale mutevole, imprevedibile e confusa “trasformazione” che l'organizzazione e il funzionamento delle strutture interne non riescono più a correre, competere e guadagnare come prima. Un modo per riuscire a capire come procedere, potrebbe consistere nel riesaminare, con metodo, l'obsolescenza dei punti forti e la pesante zavorra dei punti deboli interni dell'azienda, ponendoli a confronto con le esterne straordinarie opportunità da cogliere e le rischiose minacce di mercato dalle quali salvaguardarsi.

Ciò richiede la volontà e la capacità di progettare la **revisione del posizionamento di mercato**(*sapendo cosa si vuole*), e come rimodellare e adattare ad esso le strutture e i processi interni, non più una volta per tutte, ma con una certa gradualità e continuità a seconda dello “stato di salute” del valore aggiunto del proprio vantaggio competitivo e della finanza di cui si può disporre. Per fare questo a

volte può essere utile confrontarsi con un esperto conoscitore del settore di appartenenza, qui chiaramente, di quello vitivinicolo.

## 2 – Che tipo di azienda siamo?

Se ben definiamo e intendiamo raccontare i valori di storia, passione e territorio attinenti ai nostri vini, ovvero se vogliamo essere ben percepiti e visibili dai nostri clienti, è necessario sapere, informarsi e programmare come fare per riuscirci.

Un modo per farcela può essere ad es: **rinnovare il linguaggio** (*immagini e parole*) dei propri vini (*evidenziando l'unicità e l'autenticità distintiva...*) e **la loro comunicazione** (*spiegando sui media tradizionali e social più adatti al target cliente, i plus con chiarezza e semplicità...*), e il **target cliente** (*scegliendo che tipo/profilo di clienti vogliamo servire, quanti e dove...*), tenendo conto che oggi, i clienti scelgono quei produttori di vino **che li fanno stare meglio nella mente** (*emozioni e tocco umano*), **nel corpo** (*piacere e salute*) e **nell'acquisto** (*propensione personale vs il prezzo*).

I clienti che acquistano, vanno poi seguiti con gentilezza e informazioni (*CRM = gestione delle relazioni con i clienti*) per capire se sono soddisfatti e per capire se si hanno buone probabilità di poter contare sulla loro fiducia nel tempo (***fidelizzazione***).

## 3 – Dove stiamo andando?

Molte aziende vitivinicole stanno riscontrando riduzioni del fatturato (*..e dei margini economici*) causate dall'alta volatilità dei prezzi, dal calo del numero dei clienti e della frequenza d'acquisto, dagli aumenti di costi insostenibili (*rese minori, caro energia, costi trasporto, costi abbigliamento, etc*). Nella maggioranza dei casi, cercano in tutti i modi di reagire, ma purtroppo più per tentativi che

con un piano di lavoro organico e ragionato a tavolino, con il rischio di andare incontro a complicati e, a volte, gravi problemi.

Conviene invece riflettere a mente fredda e reagire sulla base di un programma di lavoro fondato su obiettivi raggiungibili e da una strategica serie di attività coerenti e sostenibili per realizzarli. Così facendo, con modalità e linguaggio diversi dal solito (***vicinanza empatica***), possono impostare e proporre ai loro clienti condizioni mirate sui loro attuali bisogni, in tal modo inducendoli con buona probabilità, ad accettare la loro offerta. Sull'aumento dei costi, ad esempio, alcune aziende vinicole si stanno organizzando per ottenere una migliore efficienza energetica ed anche un'autonomia tramite impianti fotovoltaici su terreni agricoli vitati, unitamente alla digitalizzazione dei reparti amministrativi, dell'order-entry, del controllo gestionale, alla trasformazione del sito in "dialogatore" e abilitato all'e-commerce, ottimizzando la logistica dei magazzini e magari anche fornendo una aggiornata e coinvolgente formazione (come ad es: *LeadershipLab "Coaching"*,) ai propri collaboratori.

## 4 – Dove potremmo andare?

Le ridotte dimensioni (*massa critica*) delle aziende vitivinicole italiane, dovuta all'enorme frammentazione, è un noto e complicato problema, soprattutto quando si aggrediscono i mercati esteri. Per questo gli imprenditori del vino avrebbero la convenienza ad aggregarsi (*ma serve un cambio di mentalità*) allo scopo di coordinare insieme azioni sinergiche di business e promozione, dove la forza di uno moltiplica quella degli altri.

Ciò potrebbe essere facilitato, ad esempio, dall'organizzazione di un attraente **enoturismo coopetitivo** (*competizione e cooperazione tra aziende "non solo vino" > salumi, formaggi, etc*), non improvvisato, molto accurato e "personalizzato", da una concreta diffusione della **banda larga**

nelle aree rurali, dai **finanziamenti agevolati europei** per adattare al cambiamento del clima i vigneti e le strutture di produzione, dall'adozione di una **governance sostenibile** e, non da ultimo, dalla messa in campo collettiva vitivinicola di **una tutela a 360°, a difesa dei "comunicati antialcol"** che stanno rischiando di indebolire il commercio, i consumi e l'immagine del vino.

## 5 – Dove conviene scegliere di andare?

Il futuro di un'azienda vitivinicola sta nella:

- **focalizzazione** su una specifica tipologia di vino (*abbinamento a cibi, per dessert, da degustazione, da cerimonia, basso grado alcolico, vini bio, etc.*);
- **differenziazione** unica, distintiva e sostenibile, supportata da una "mirata" strategia di visibilità off-online (*farsi trovare dal proprio – profilato – target clienti*);
- **internazionalità** del brand nei mercati potenziali (*posizionando la marca*) tramite strutture distributive off-online affidabili sotto il profilo commerciale e di immagine, organizzativo e finanziario;
- **aggregazione** per le start-up culturalmente innovative per contare su dimensioni (*massa critica*) e know-how più competitivi in termini di strutture e operatività gestionale.

Tale impostazione richiede una **visione e gestione di tipo manageriale**, con pianificazione-organizzazione-controllo efficace ed efficiente, e solo con tale impostazione, l'impresa può essere in grado di dotarsi, passo dopo passo, di un concreto vantaggio competitivo durevole. E da qui al 2030, per mantenerlo, sarà anche necessario adottare un **rinnovo permanente del business model**, che si fonda su risorse umane motivate, dedite e competenti, una congruente e aggiornata digitalizzazione dei processi, ed una visionaria e

appassionata, innovativa e coraggiosa voglia di “fare impresa”, il tutto e in primis da parte della titolarità.

## **6 – Perché ci potrebbe convenire tale scelta?**

Ormai è chiaro a tutti che, con la trasformazione digitale, le instabilità geo-politiche, le variazioni climatiche, le tecnologie IA e tutto il resto.., nulla è, e sarà come prima, per cui o ci si adatta o si rimane indietro. I cambiamenti epocali del mondo dell’IT, della produzione e del commercio mondiale impongono alle aziende, comprese quelle del vino, di adattarsi a 360° e in tempi non troppo lunghi alle nuove esigenze dei sistemi e dei clienti, per far fronte alla trasformazione degli stili di vita delle nuove generazioni che, nel medio termine, prevarranno su quelle precedenti perché queste ultime saranno sempre meno in grado di stare al passo con i tempi, non solo per ragioni anagrafiche.

**Ma, da qui in avanti, non bastano le capacità manageriali specialistiche e aggiornate, per gestire un’azienda in modo organico e con profitto.**

Serve, anche e soprattutto, rafforzare le convinzioni (*ciò in cui si crede o non crede*) e le emozioni che governano la nostra interiorità, per far fronte e superare **le sempre più mutevoli e improvvise situazioni della vita, personale e professionale**, anch’esse più complicate e impegnative rispetto al passato.

All’inizio del 3°millennio i progressi della scienza e della tecnica sembrano essere giunti a una specie di “apice”, con la conseguenza di avere reso obsoleti i CRED0 millenari che hanno consentito di distinguere il bene dal male, di sperare, di incoraggiare, di sperimentare, in definitiva di sopravvivere dignitosamente.

A tal proposito, Zygmunt Bauman, sostiene che quei CRED0 sono

venuti a mancare (*non nella forma, ma nella sostanza*), in questa società ormai divenuta “liquida” (*così lui la definisce*) perché immersa nel consumo, dove tutto si trasforma in merce (*incluso l’essere umano*), e dove la tecnica la fa da padrona. Ne consegue che l’uomo contemporaneo viene sempre più privato di riferimenti come l’amore, gli affetti, il coraggio e le paure, il senso del dovere e del rispetto, e non gli rimane che standardizzarsi agli schemi comuni, impersonali e/o banali, a poco a poco indebolendo la sua IDENTITA’ e svuotando la sua INTERIORITA’.

Ne deriva che, secondo me, per essere preparati alle “trasformazioni” che seguiranno e per gestire con efficacia il proprio ruolo, bisogna imparare e saper **“vedere oltre a quello che si vede”**. In particolare per le nuove generazioni, per sopravvivere e convivere sul pianeta, sarà di fondamentale importanza reimmaginare quella serie di CREDO che hanno da millenni accompagnato l’evoluzione e il progresso del genere umano.

Il tema è molto complesso, anche perché culturale e mondiale, e in primo luogo riguarda la “sostenibilità dei valori umani” (*che in questo 3° millennio, come ha detto Bauman, si sta “liquefacendo”*). Pertanto, essa dovrà essere reimmaginata e, in tempi non troppo lunghi, recuperata (*facile a dirsi ma quasi utopistico a farsi*), a partire dalla ridefinizione di IDENTITA’, per rivitalizzare la fiducia nel futuro di ogni persona (*chi sono e perché*), da una ricerca della propria INTERIORITÀ spirituale (*in cosa credo e perché*) e da una rivalutazione delle COMPETENZE specialistiche (*non cerco un lavoro, ma una missione professionale che ho scelto, che voglio saper fare, e perché*), che sono ben esercitabili solo se identità e interiorità sono solidamente radicate e vissute. Solo in tal modo, a ciascuno è data la possibilità di sentirsi cittadino del mondo, libero di contribuire a convivere con solidale convinzione e fattiva concretezza.

Il mondo del vino esiste da millenni e può e potrà avere

ancora grandi e importanti cose da dire e da fare a livello mondiale. È però necessario adattarlo a tutto il NUOVO che avanza, in termini di:

1. Gestione manageriale delle aziende, con l'aggiornamento permanente degli organici e dei processi aziendali;
2. Sostenitore e ambasciatore dell'enogastronomia "Made in Italy", per un consapevole e sano "buon bere con buon cibo";
3. Amicale facilitatore di aggregazione e promozione delle relazioni umane ovunque nel mondo, prezioso ruolo quest'ultimo a sostegno e sviluppo durevole di una società umana sostenibile, affidabile e solida".

