

Vendere non significa tradire

scritto da Emanuele Fiorio | 24 Settembre 2021



Vendere una realtà aziendale di pregio a grande gruppi commerciali per alcuni rappresenta, essenzialmente, una forma di decadimento e svilimento dell'essenza e del valore di un brand.

Per gran parte dell'industria del vino, la notizia che uno stimato produttore di vino ha venduto o un marchio di un certo pregio è stato acquistato da una grande società, è ancora accolta con sospetto e profonda tristezza.

Ma questo sentimento abbastanza comprensibile è motivato? Ed i produttori di vino che non hanno a disposizione capitali ingenti hanno davvero una scelta? Wine Searcher ha analizzato il panorama e consultato diversi viticoltori ed esperti per verificare e testimoniare quale siano le loro opinioni a riguardo.

Il panorama generale

La viticoltura, specialmente negli Stati Uniti, non è più una storia fatta di pionieri che si fanno strada in regioni nuove e promettenti per esplorare il terroir.

Secondo l'ultimo rapporto della Silicon Valley Bank, **quasi la metà delle aziende vinicole di Napa e Sonoma sta pensando di vendere.**

Ma perché? Alla fine, si tratta di numeri. **Dal 2009, il numero di aziende vinicole nei soli Stati Uniti è cresciuto di oltre il 50%** fino a superare le 11.000 unità. C'è molta concorrenza. Ma il numero di distributori – le persone che effettivamente fanno arrivare quelle bottiglie nelle mani dei consumatori – è diminuito, da 3000 nel 1995, a circa 935 oggi.

Un rapido sguardo ai principali accordi mostra quanto sia diventata dura per i brand. **Per citare alcuni esempi recenti:** E&J Gallo ha comprato Constellation Brands per 880 milioni di dollari; Southern Glazer's Wine & Spirits ha comprato Epic Wine & Spirits e Delicato Family Wines si è accaparrata Francis Ford Coppola Winery (stima tra 500 milioni e 1 miliardo di dollari).

Uber ha comprato Drizly, la start-up di delivery di alcolici, per 1,1 miliardi di dollari.

L'esperienza di Randall Grahm

In Europa, la PAC versa milioni di euro di finanziamenti all'industria del vino (circa 337 milioni di euro); gli Stati Uniti non hanno un sistema simile, a volte brand di un certo livello finiscono sul lastrico.

Randall Grahm ha sorpreso molti osservatori con due mosse recenti. La prima, è stata quando ha venduto Bonny Doon Vineyard a WarRoom Ventures nel gennaio del 2020. I piani prevedono di spingere sulle offerte del Rhône, aumentare la produzione di Vin Gris da 20.000 a 100.000 casse e il rosso Cigare da 11.000 a 100.000 casse l'anno, in cinque anni.

Il secondo, è stato quando ha annunciato quest'anno i piani per lavorare con E&J Gallo su una collezione di vini della California Central Coast chiamata The Language of Yes. In quello che ammette è stato un "complicato corteggiamento", Grahm dice di essere soddisfatto del suo mandato "per fare i vini che sono più entusiasta di fare, stabilire lo stile e definire i parametri di produzione".

Grahm ha detto sì all'acquisizione di Bonny Doon Vineyard da parte di WarRoom Ventures quando si è reso conto che il suo lavoro era diventato pura amministrazione del business ed aveva perso il piacere di ideare e creare il proprio vino e di entrare in contatto con i clienti.

Il cambiamento lo ha aiutato a rifocalizzarsi, ma ammette che la transizione non è stata semplice: "Niente va mai esattamente secondo i piani. Sono stato liberato da molte incombenze amministrative, ma ne ho assunte altre nuove, ma la nuova Bonny Doon sta facendo molto bene nelle vendite, nella redditività e, soprattutto, nel mantenere la qualità del vino".

Ai viticoltori che sono decisi a vendere o ad esplorare nuove partnership, Grahm raccomanda di pensare attentamente a ciò che si vuole, prima di firmare: **"Non tutte le partnership aziendali sono uguali. Alcune società acquisiscono i marchi solo per rottamarli o riorganizzarli in modo che non assomiglino più a loro stessi"**.

L'esperienza della famiglia Ponzi

Lo Champagne Bollinger ha comprato la famiglia Ponzi Vineyards della Willamette Valley, proprio mentre celebrava il suo 50° anniversario quest'anno. Ponzi ha accettato l'offerta dopo anni di attenta riflessione, e molte proposte rifiutate, spiega la presidente e CEO Anna Maria Ponzi: "La famiglia Bollinger condivide i nostri stessi valori in termini di viticoltura, produzione e business. L'eccellenza è nel loro DNA; sono una famiglia di viticoltori francesi di quinta

generazione. Niente di quello che fanno è veloce e tutto quello che fanno è attentamente considerato”.

Anna Maria continuerà a guidare le vendite e il marketing fino a quando sarà individuato un nuovo amministratore delegato, sua sorella Luisa rimarrà a bordo come responsabile della viticoltura e della vinificazione. **La famiglia Ponzi manterrà 40 ettari** (100 acri) di terreno coltivato a vigneto e venderà l'uva alla cantina grazie ad un contratto a lungo termine. **L'accordo prevede che la cantina, le parte di hospitality e ulteriori 14 ettari (35 acri) di vigneti, vadano a Bollinger.** Non ci sono piani per aumentare la produzione, che attualmente è di 30.000 casse all'anno.

“Avevo così tanti impegni come CEO, CFO, direttore marketing, DTC manager. Luisa può fare tutto quello che vuole, crescere e fare un grande vino. **Per me è una benedizione passare questo business nelle mani** di un'altra famiglia di viticoltori, con più risorse per vendere, commercializzare e distribuire il nostro vino”.

Una difficile benedizione

Per alcune grandi famiglie di viticoltori, la decisione di vendere è stata molto difficile. Ma per la Imagery Estate Winery, si è rivelata una benedizione.

L'impero della famiglia Benziger e della Imagery Estate era di difficile gestione, molti componenti del nucleo storico si erano allontanati dal lavoro quotidiano nell'azienda o non erano interessati alla gestione. La famiglia ha cercato un accordo in cui potessero controllare la coltivazione e la produzione di vino, esternalizzando il marketing, le vendite e la distribuzione.

Nel 2015, The Wine Group ha acquisito la biodinamica e biologica Benziger Family Winery e Imagery Estate Winery nella Sonoma Valley per una somma non rivelata (si dice 70 milioni di dollari – 100 milioni di dollari), nell'ottica di spingere

la categoria super-premium.

Attualmente, The Wine Group ha più di 60 brand sotto il suo ombrello, con partecipazioni in California, Cile, Francia, Germania, Italia, Nuova Zelanda e Sudafrica.

Ma l'approccio di The Wine Group non è stato la tipica fredda modalità impositiva che ci si potrebbe aspettare.

Jamie Benziger, enologa di Imagery Estate Winery, testimonia che “quando abbiamo venduto, The Wine Group è venuto nelle nostre proprietà ed ha fatto sapere ad ogni singola persona che potevano mantenere il loro posto di lavoro, ed anzi ha dato loro un aumento. **Vendere è stata una decisione difficile, un pezzo della mia infanzia sembrava non essere più mio. Ma si è rivelata una benedizione.** Ci danno completa libertà creativa, sono stata in grado di fare il tipo di vino che voglio fare ed hanno permesso di mantenere i nostri valori fondamentali legati al lavoro, alla sostenibilità e alla creatività, assicurando anche la nostra sopravvivenza durante la pandemia. E ora, stiamo pianificando di aumentare la produzione”.

Il punto di vista degli acquirenti

Le preoccupazioni sul destino dei piccoli brand sono fondate, ma spesso è facile dimenticare la posizione vulnerabile dei compratori: **“I piccoli brand non sono adatti alla GDO”, sottolinea Grahm. “dopo che le grandi società li acquisiscono, spesso non sanno come gestirli”.**

Per Gerard Thoukis, direttore marketing di Foley Family Wines (18 cantine di proprietà a Washington, Oregon e California, più una azienda in Nuova Zelanda): “La forza motrice è la crescita dell'azienda e il desiderio di riempire un vuoto nel portafoglio per quanto riguarda varietà, punti di prezzo o regione d'origine. Cerchiamo prodotti che si allineano con la nostra strategia di diventare il produttore di fine wines numero uno negli Stati Uniti”.

Secondo Thoukis non c'è una formula precisa per come vengono strutturati gli accordi: "A volte gli ex proprietari dei brand vogliono rimanere coinvolti, altre volte no. Le ragioni si basano su scelte personali. Nella maggior parte dei casi, gli ex dipendenti si uniscono alla nostra azienda. **Molte aziende vinicole a conduzione familiare desiderano concentrarsi sulla coltivazione dell'uva e sulla produzione del vino. Allinearsi con noi permette loro di dedicarsi proprio a questi aspetti,** mentre la nostra organizzazione gestisce interamente gli aspetti di vendita, marketing, approvvigionamento, conformità ed altri aspetti importanti del business".

Le partnership commerciali, come i matrimoni, spesso sorprendono. **A volte quella che sembra essere un'unione destinata a fallire genera grandi successi, altre volte esattamente l'opposto.**