

Indice

Indice	1
INTRODUZIONE	3
1 LA SOSTENIBILITÀ: INQUADRAMENTO TEORICO.....	6
1.1 LA SFIDA COMUNE DELLO SVILUPPO SOSTENIBILE	7
1.2 ESSERE SOSTENIBILE PER L'IMPRESA.....	11
1.2.1 La volontarietà e la significatività delle azioni.	16
1.2.2 La dimensione esterna: gli stakeholders	18
1.2.3 Il governo aperto: dagli stakeholders alle relazioni	19
1.2.4 Azione, misurazione, comunicazione e convalida delle attività e dei risultati	22
1.2.5 La triple bottom line	24
1.2.6 Sistema valoriale, orientamento strategico	26
2 LA SOSTENIBILITÀ E LE RELAZIONI DI BUSINESS NEL VITIVINICOLO: REVISIONE DELLA LETTERATURA	30
2.1 VITIVINICOLTURA SOSTENIBILE: FRA TERRITORIALITÀ E RELAZIONI	31
2.2 IL MANAGEMENT DELLA SOSTENIBILITÀ NEL VITIVINICOLO	34
2.3 RELAZIONI E COOPERAZIONE FRA IMPRESE NEL MONDO DEL VINO	42
2.4 SOSTENIBILITÀ E RELAZIONI, UNA PROPOSTA DI SINTESI ..	47
3 IL CASO MOLISANO COLLE SERENO ORGANIC WINES.....	50
3.1 METODOLOGIA	50
3.2 PRESENTAZIONE DELL'AZIENDA	51
3.3 LA SOSTENIBILITÀ NELLA "COLLE SERENO"	56
3.3.1 Le motivazioni	57

3.3.2	Significato di sostenibilità	60
3.3.3	Le pratiche sostenibili attuate	64
3.3.4	Le problematiche da gestire	71
3.4	LE RELAZIONI FRA COLLE SERENO E ALTRI ATTORI	79
3.4.1	I fornitori.....	80
3.4.2	I collaboratori.....	81
3.4.3	I clienti	86
3.4.4	Cooperazioni a livello orizzontale	90
3.5	DISCUSSIONE DEL CASO	95
4	CONCLUSIONI	98
5	Bibliografia	103

INTRODUZIONE

Sempre di più le imprese mostrano attenzione al tema della sostenibilità, la considerano un elemento della propria strategia e mission, attuano delle pratiche volte a contemperare performance economiche e impatti sociali ed ambientali. Nel 2018, secondo uno studio dell'Istat sulla sostenibilità nelle imprese italiane, il 75,8% delle imprese osservate ha dichiarato di aver realizzato almeno una azione di sostenibilità ambientale, e il miglioramento della reputazione nei confronti di clienti e fornitori rappresenta la motivazione principale per la maggior parte di loro (il 32%). Il crescente interesse per il tema della sostenibilità da parte di portatori di interesse di varia natura presenta per l'impresa opportunità di crescita commerciale, possibilità di sfruttare forme di vantaggio competitivo, di migliorare la propria efficienza interna, di migliorare il proprio brand value. Nella transizione sostenibile, emerge come rilevante il ruolo del contesto esterno in quanto centro di interessi, ma in generale come fonte di condizionamenti che incidono sul percorso dell'impresa. Essa, infatti, è coinvolta in relazioni di diversa intensità, con attori di diversa natura, e queste relazioni danno forma al suo business. Inoltre, l'impegno nella direzione di una attività di impresa in modo responsabile comporta anche sfide e difficoltà di non poco conto.

In questo studio verrà approfondito come le imprese interpretano la sfida della sostenibilità, anche attraverso la gestione delle relazioni su cui si basa la loro attività economica. Per analizzare questi aspetti, verrà osservato il caso dell'impresa

vitivinicola Colle Sereno, situata nella regione Molise. Il tema della sostenibilità nel settore vitivinicolo in generale è certamente molto sentito e anche regolamentato, ed è stato largamente studiato sotto tanti punti di vista, ma il contesto in cui è situata l'impresa oggetto del caso offre un punto di osservazione originale. Il Molise del vino ha infatti una storia molto recente una identità territoriale ancora poco consolidata rispetto alle altre regioni italiane. È tuttavia una regione con un impatto delle attività umane sull'ambiente relativamente scarso. In questo contesto, la sfida della sostenibilità verrà studiata in quanto opportunità di differenziazione in termini competitivi sia per il territorio che per le aziende, e in quanto origine di interdipendenze tra attori, anche intersettoriali.

Nei primi capitoli verrà recensita parte della letteratura sul tema della sostenibilità, con i seguenti scopi:

- Chiarire il significato di alcune espressioni importanti, come il concetto di sostenibilità, di sviluppo sostenibile, di Corporate Social Responsibility, di stakeholders, e comprendere l'importanza per l'impresa di impegnarsi ad essere sostenibile, tentando una integrazione dei concetti definiti in precedenza (Capitolo 1)
- Analizzare i trend della sostenibilità nel mondo vitivinicolo e il ruolo delle relazioni in cui l'impresa è coinvolta (Capitolo 2)

Nel terzo capitolo svilupperò il caso studio, concentrandomi sul tema centrale che intreccia le due dimensioni della sostenibilità e le relazioni di business, per

comprendere come, attraverso il coinvolgimento in queste due fondamentali questioni, una impresa vitivinicola interpreta le sfide del futuro. La modalità è stata quella appunto del *single case study*, volta ad osservare, attraverso il racconto diretto di chi opera nell'impresa o a stretto contatto con essa, i seguenti elementi:

- Le motivazioni di fondo che spingono ad impegnarsi per la sostenibilità
- Il significato del concetto di sostenibilità nell'organizzazione
- Le pratiche messe in atto
- Le problematiche associate alle scelte effettuate

Attraverso le interviste sono state raccolte informazioni al fine di comprendere appieno come l'impresa imposta la sua gestione, i suoi orientamenti strategici, la sua organizzazione, e sono state individuate le relazioni cruciali, e le implicazioni sul tema della sostenibilità.

Dalle osservazioni fatte, risulta che per il perseguimento degli obiettivi strategici, tra cui anche quello della sostenibilità, risulta critico il rapporto sia professionale che personale con alcuni collaboratori esterni che apportano competenze tecniche fondamentali; il rapporto nei confronti di alcuni clienti business risulta fondamentale per il percorso di crescita commerciale; le relazioni di cooperazione con alcuni attori appartenenti allo stesso territorio potrebbero essere rivitalizzate al fine di fare fronte comune nella promozione sui mercati esteri e di trarre valore dal legame dell'immagine aziendale con il territorio.

1 LA SOSTENIBILITÀ: INQUADRAMENTO TEORICO

Il presente capitolo ha la funzione di presentare i diversi contributi che hanno portato alla definizione del concetto di sostenibilità e le motivazioni per cui quest'ultima debba essere considerata una sfida imprescindibile per le imprese. Si perviene infine alla strutturazione di uno schema che offre una sintesi dei principali concetti e delle dimensioni dell'essere sostenibile per un'impresa.

I concetti fondamentali sono:

- Lo Sviluppo sostenibile
- La Responsabilità sociale di impresa (CSR, Corporate Social Responsibility)
- La più ampia Corporate Sustainability (CS)
- Gli *stakeholders*

Emergerà come centrale il ruolo degli stakeholders, non solo quali beneficiari dell'impegno dell'impresa nell'essere sostenibile e destinatari delle attività di comunicazione (soprattutto i clienti finali e i finanziatori), ma anche e soprattutto come attori con i quali ci si confronta o si collabora, da cui si ricevono vincoli e opportunità, con i quali si condivide o si entra in conflitto per risorse e obiettivi. Per cui l'impresa perviene al suo essere sostenibile anche attraverso la gestione delle relazioni con gli altri attori.

1.1 LA SFIDA COMUNE DELLO SVILUPPO SOSTENIBILE

Il concetto di sostenibilità cui facciamo riferimento oggi nasce come frutto di una sempre maggiore consapevolezza da parte di attori diversi (dai governi nazionali all'opinione pubblica), dell'esistenza di un problema importante: non sono più "sostenibili" dal punto di vista ambientale e sociale gli stili di vita a cui siamo abituati come singoli individui, né i modelli economici considerati validi fin ora da parte delle imprese, dei settori, delle economie nazionali. Queste preoccupazioni sono state alla base della creazione nel 1983 della World Commission on Environment and Development da parte dell'Assemblea Generale delle Nazioni Unite, la quale nel rapporto "Our Common Future" (Brundtland, 1987) afferma con chiarezza l'obiettivo dello Sviluppo Sostenibile, definito come "development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs" (Brundtland, 1987). Questa definizione di sviluppo richiede di perseguire una equità di accesso alle risorse (ambientali, economiche e socio/culturali) a livello intragenerazionale, ossia da parte di tutti a prescindere dal luogo del pianeta in cui si vive, e a livello intergenerazionale, ossia da parte delle generazioni presenti e future (Coronato, 2020). La seconda definizione di sviluppo sostenibile la troviamo poi nel testo dell'Agenda 21, adottato da 178 governi in seguito al Summit della Terra tenutosi a Rio nel 1992: "Lo sviluppo sostenibile è uno sviluppo economicamente solido, ecologicamente sano e socialmente equo", che individua i tre pilastri dello sviluppo sostenibile. Da

allora in tutto il mondo sono state intraprese iniziative volte ad una transizione sostenibile, e i Legislatori adottano leggi o attuano piani di sviluppo atti a promuovere il rispetto dell'ambiente, attraverso diverse forme di imposizioni e di incentivi, di vincoli e opportunità.

Il tema della sostenibilità è un *fil rouge* che collega le strategie pluriennali dell'Unione Europea. Nel 2001 il Consiglio europeo di Göteborg adotta la strategia di sviluppo sostenibile dell'UE, basata sul principio secondo cui gli "effetti economici, sociali e ambientali di tutte le politiche dovrebbero essere esaminati in modo coordinato" e inserisce così nei trattati di Lisbona la terza dimensione, quella ambientale. Il nuovo approccio alla definizione delle politiche Successivamente, la strategia Europa 2020, fondata su tre priorità:

- 1) crescita intelligente (*smart growth*) sviluppare un'economia basata sulla conoscenza e sull'innovazione;
- 2) crescita sostenibile (*sustainable growth*) promuovere un'economia più efficiente sotto il profilo delle risorse, più verde e più competitiva;
- 3) crescita inclusiva (*inclusive growth*) promuovere un'economia con un alto tasso di occupazione, che favorisca la coesione economica, sociale e territoriale. (European Commission, 2010).

Tra le priorità della nuova strategia invece spicca il così detto Green Deal europeo, con cui l'Unione Europea si impegna per una transizione verso una un'economia moderna e competitiva, efficiente e con una crescita dissociata dall'uso delle

risorse, e a zero emissioni di gas serra entro il 2050. Una vera e propria tabella di marcia mirata a promuovere l'uso efficiente delle risorse passando a un'economia pulita e circolare, a ripristinare la biodiversità e ridurre l'inquinamento (European Commission, 2019). Lo sviluppo sostenibile è dunque un obiettivo costante nell'amministrazione delle risorse nel Bilancio dell'Unione Europea, la quale rende sempre più le imprese stesse il fulcro della realizzazione di questo obiettivo, attraverso i suoi programmi. Infatti, un altro concetto fondamentale che ha ricevuto l'*endorsement* della Commissione Europea è quello di *responsabilità sociale di impresa*. Un concetto promosso soprattutto da parte delle grandi imprese, sebbene comportamenti di responsabilità sociale si trovino in tutte le tipologie di imprese, anche le PMI e le cooperative. La Commissione Europea vede nella promozione della responsabilità sociale di impresa, attraverso la capitalizzazione delle esperienze pregresse, lo sviluppo di soluzioni innovative, il miglioramento della trasparenza, la valutazione e la convalida dei risultati delle iniziative in essere, come un contributo consistente all'attuazione di uno dei principi del trattato di Lisbona, ossia costruire un'economia della conoscenza dinamica e competitiva basata sulla coesione (European Commission, 2001).

Come possiamo vedere, le istituzioni rivestono un ruolo cardine nel promuovere lo sviluppo sostenibile. Esse orientano le decisioni di individui ed organizzazioni non solo attraverso la coercizione, ma anche tramite la promozione di comportamenti proattivi e l'indicazione di linee guida generali, e inoltre contribuiscono a definire

a livello concettuale le espressioni chiave. Così che la parola *sostenibilità* assume significato alla luce dei concetti fondamentali di *sviluppo sostenibile* e *responsabilità sociale di impresa*. Tuttavia, è poi l'interpretazione da parte degli individui e delle organizzazioni della sfida della sostenibilità che riempie di concretezza i concetti definiti in via teorica e, come abbiamo visto, dall'alto. Il ruolo imprescindibile dei policy makers, infatti, non basta di per sé nella transizione verso la sostenibilità. Secondo (Barile , Saviano, Iandolo, & Caputo, 2015) parlando di sostenibilità in letteratura si conferma centralità del ruolo dei governi, ma “invocando un'ampia partecipazione di *stakeholder* e *major groups* e, in particolare, il coinvolgimento del mondo scientifico e dell'industria” (la cosiddetta triplice elica di Etzkowitz)¹. Inoltre, bisogna rilevare che i problemi ambientali e sociali da cui scaturisce il dibattito sulla sostenibilità sono di interesse globale, per cui richiedono strategie globali ma che devono essere adattate su scala locale alle specificità del territorio (Coronato, 2020). Per cui emergono altri due elementi importanti del percorso logico che si vuole delineare, che verranno inquadrati in seguito: gli *stakeholders* e il concetto di *territorialità*.

¹ (Etzkowitz & Leyesdorff, 2000) il modello della triplice elica è stato originariamente concepito dagli autori per riflettere sul ruolo che le università assumono nei processi di innovazione, quale supporto all'economia e alla società (imprenditorialità come “terza missione” dell'università dopo la ricerca e l'insegnamento)

1.2 ESSERE SOSTENIBILE PER L'IMPRESA

Un fenomeno ricorrente nella realtà ci mostra il legame stretto tra sostenibilità di una impresa e interesse degli stakeholders: il cosiddetto *greenwashing* ossia il comportamento di imprese che attraverso la comunicazione istituzionale o di prodotto con continui richiami al rispetto dell'ambiente tentano di posizionarsi come imprese sostenibili, per acquisire vantaggi di immagine, e conseguentemente di fatturato, pur non adottando comportamenti concreti o aver raggiunto risultati significativi e certificati da organi accreditati. Può consistere ad esempio, nella pratica di enfatizzare in maniera eccessiva singole caratteristiche di prodotto che però non sono sufficienti a rendere tale prodotto o l'azienda nel complesso realmente sostenibile. Esiste infatti un green market in crescita, in termini di consumatori, capitali, prodotti, servizi, imprese. Secondo la Nielsen Media Research (Nielsen, 2015), il 66% dei consumatori globali sono disposti a pagare di più per un prodotto ecosostenibile o proveniente da un'impresa conosciuta come tale. Questo spinge le imprese a investire in comunicazione per manifestare la loro buona *corporate social responsibility*. Una ricerca sul mercato statunitense (TerraChoice, 2010) ha registrato in quell'anno che il 95% dei prodotti sedicenti green in Canada e Usa erano colpevoli di almeno una azione di *greenwashing*.

Cosa vuol dire realmente per l'impresa impegnarsi per essere sostenibile e comunicarlo all'esterno? Vedremo come esso si esplica appunto nel concetto di responsabilità dell'impresa nei confronti del contesto di riferimento, di cui gli

stakeholders sono una esemplificazione concettuale, seppur di notevole successo nell'uso comune. Per capire "come" la sostenibilità viene interpretata però, verrà messa in evidenza la necessità di superare lo *stakeholders approach* che è più *market-oriented* (mercato consumer o mercato dei capitali), attraverso un approccio *relationships-oriented*.

Le imprese compiono scelte in condizioni di scarsità (Frank, 2010), e dall'organizzazione di questa scarsità di risorse, dirette alla produzione e allo scambio di beni e servizi (art. 2082 c.c.), dipende la sua sopravvivenza e la sua crescita nel tempo. Questa scarsità non riguarda i soli confini aziendali, in quanto l'impresa è un sistema aperto che opera degli scambi con l'ambiente esterno (Katz & Kahn, 1966). L'efficienza di questo scambio genera delle interdipendenze: l'ambiente influenza le scelte dell'impresa, ma allo stesso tempo il comportamento dell'impresa impatta sull'ambiente. Quale che sia il contesto di riferimento, vi è sempre un rapporto di scambio e dunque una influenza reciproca. Se consideriamo **l'ambiente fisico-naturale**, esso è determinato dalla localizzazione geografica dei siti produttivi, e da esso dipende la disponibilità di risorse naturali, ma anche la vicinanza geografica ad altre imprese, la presenza di infrastrutture ecc. Questi aspetti influenzano le scelte strategiche operative, a partire da quelle di localizzazione dell'attività produttiva. E allo stesso tempo i comportamenti dell'impresa impattano sull'ambiente fisico, quanta più energia e input naturali l'impresa assorbe e trasforma. L'ambiente fisico-naturale si intreccia con

l'ambiente socio/culturale, che determina la disponibilità di capacità e competenze del capitale umano. Gli individui che operano all'interno dell'impresa o che vengono a contatto con essa ne determinano l'orientamento, attraverso le loro personalità, o loro obiettivi e i loro valori individuali. Ma allo stesso tempo una realtà imprenditoriale presenta opportunità di impiego, di formazione, di crescita professionale e autorealizzazione per il contesto sociale che la circonda. L'impresa è soggetta poi ad un insieme di norme dell'ordinamento giuridico del Paese o dei Paesi in cui opera (**l'ambiente politico**), ricevendo vincoli ed opportunità (molto spesso proprio in riferimento al tema ecologico o al tema del lavoro). Ma al contempo un'azienda può influenzare le scelte dei policy makers, anche fosse a livello anche locale, attraverso attività di lobbying, talvolta riunendosi in associazioni di categoria o di scopo più o meno stabili. **L'ambiente specifico del business** influenza, a dir poco, le strategie competitive dell'impresa. Ma anche l'impresa, attraverso il suo modo di competere e di operare influenza in maniera più o meno intensa tutti gli attori con cui si interfaccia nel proprio business, fornitori, clienti, competitors, partner. Attraverso la sua attività, i suoi risultati, talvolta la sua leadership, essa può contribuire a connotare un territorio, attivando un circuito di scambi e di possibilità per altre realtà presenti. È il caso di imprese più grandi, che favoriscono la nascita di un indotto (ad esempio di imprese fornitrici) attorno ai propri siti produttivi; ma anche di realtà più piccole che però vanno a costituire anelli imprescindibili di reti di imprese come i distretti. L'impresa scambia con

l'ambiente generale energie, risorse, stimoli, opportunità, vincoli, pressioni. Se l'impresa è un sistema aperto, vuol dire che essa è influenzata e al contempo è capace di influenzare il contesto a cui appartiene, entro confini difficili da definire, dato che operiamo in una economia globalizzata e in continuo cambiamento. Non che prima della globalizzazione il mondo fosse statico, ma è sempre più all'attenzione di tutti che l'impatto delle attività umane sull'ambiente è così alto da non consentire nel lungo periodo gli stili di vita e i modelli di crescita a cui siamo abituati. Se ne sono accorti governi, e anche i consumatori, come abbiamo visto. Le stesse attività di molte imprese si basano sull'esistenza di risorse naturali disponibili solo grazie ad un ambiente ecologico in equilibrio. Per cui la sostenibilità quale capacità dell'ambiente ecologico di preservare il suo stato di equilibrio nonostante l'impatto delle attività umane è un concetto dunque simmetrico rispetto a quello di equilibrio del sistema impresa, da cui discende che essa deve integrare nei propri obiettivi strategici l'obiettivo di essere sostenibile. L'impresa è sostenibile se nell'attuazione del suo modello di crescita è capace di soddisfare in maniera equilibrata gli obiettivi di tutti gli stakeholders interni ed esterni. Attraverso scelte strategiche ed operative, essa evolve e allo stesso tempo rispetta tre condizioni (Caroli, 2009):

1. Crea un **valore economico** che remunera i rischi assunti, in condizioni di equilibrio finanziario

2. Ottimizza l'**impatto ambientale** delle scelte aziendali negli investimenti strutturali, nella configurazione dei processi produttivi e dei prodotti e nella scelta dei materiali
3. Soddisfa tutti gli **attori sociali** nei loro bisogni individuali e collettivi

Il concetto di impresa sostenibile è direttamente collegato a quello di **responsabilità sociale di impresa** (“**Corporate Social Responsibility, CSR**”), ossia il l’orientamento² di un’impresa che assume “di propria iniziativa impegni che vanno al di là delle esigenze regolamentari e convenzionali” a cui deve comunque conformarsi e si sforza “di elevare le norme collegate allo sviluppo sociale, alla tutela dell’ambiente e al rispetto dei diritti fondamentali, adottando un sistema di governo aperto, in grado di conciliare gli interessi delle varie parti interessate nell’ambito di un approccio globale della qualità e dello sviluppo sostenibile”. Orientamento che “porta allo sviluppo di nuove partnership e di nuovi ambiti per le relazioni stabilite nell’ambito delle imprese” (European Commission, 2001). Infine, un altro concetto sviluppato in letteratura è quello di **Corporate Sustainability** (CS). Esso “si riferisce alle attività delle imprese – volontarie per definizione – che dimostrano l’inclusione dell’impegno nei confronti delle problematiche sociali ed

² Per orientamento si intende la manifestazione oggettiva del grado di apertura verso determinate tematiche, che si esprime attraverso comportamenti concreti, e deriva contemporaneamente dall’atteggiamento (sfera soggettiva) verso tale tema, e dal grado di reattività a forze che provengono dall’esterno (Casini, Cavicchi, Corsi, & Santini, 2010)

ambientali all'interno dei processi di business e delle interazioni con gli stakeholders" (Van Marrewijk, 2003). Come visto, vi è una somiglianza tra la definizione di CS e quella di CSR (come data nel Libro Verde, European Commission, 2001) tale da suscitare confusione, così che spesso nell'uso comune le due espressioni vengono usate indistintamente. Ci limitiamo qui ad adottare la conciliazione che lo stesso autore espone, scindendo le due dimensioni della *sostenibilità* della *responsabilità*. Sicchè la CS rappresenta il contributo del mondo del business all'obiettivo finale ("meeting the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs") e comprende al suo interno la CSR. Infatti le tre dimensioni della sostenibilità (people, planet, profit) sono aspetti di cui le imprese devono preoccuparsi, in virtù della loro *responsabilità* nei confronti degli stakeholders.

Per quello che interessa invece il presente lavoro, che ha come obiettivo quello di studiare come la sfida della sostenibilità viene affrontata da una impresa vitivinicola nel suo contesto di business, tenterò di seguito di sintetizzare i concetti precedenti, attraverso la descrizione degli elementi fondamentali dell'essere sostenibile per un'impresa:

1.2.1 *La volontarietà e la significatività delle azioni.*

L'andare oltre "le esigenze regolamentari e convenzionali". Assolvere ad un obbligo non ti rende di per sé sostenibile. Ma anche adottare determinate pratiche

di sostenibilità non è di per sé sufficiente, se si tratta di seguire delle convenzioni, potremmo dire in senso più ampio, non è un elemento distintivo, anche in senso competitivo (secondo un approccio *competence-based*). La volontarietà delle azioni è un elemento costitutivo, però non esclude che le motivazioni di fondo e il modo in cui il proprio essere sostenibile viene interpretato e implementato possano essere diversi da impresa ad impresa. Van Marrewijk, (2003), distingue diverse interpretazioni possibili della CS con diversi gradi di coinvolgimento interno e degli stakeholders, perché diverse possono essere le motivazioni di fondo:

1. *Compliance-driven*: CS percepita come un dovere, un obbligo
2. *Profit-driven*: CS sostenuta perché profittevole. Ad esempio, perché migliora la reputazione dell'impresa in diversi mercati
3. *Caring*: la cura del pianeta, la valorizzazione del capitale umano e il rispetto dei diritti umani sono considerati importanti
4. *Synergistic*: la ricerca di soluzioni per migliorare le performance dell'impresa dal punto di vista economico, sociale ed ambientale viene affrontata in sinergia con gli stakeholders rilevanti
5. *Holistic*: CS è pienamente integrata in ogni aspetto dell'organizzazione

1.2.2 *La dimensione esterna: gli stakeholders*

L'idea di sostenibilità nella conduzione dell'attività di impresa, come abbiamo visto, parte dall'assunto fondamentale che l'impresa deve necessariamente guardare al di là dei propri confini e mirare, nel perseguimento dei propri obiettivi, alla composizione degli obiettivi di tutti gli stakeholders interni ed esterni (Caroli, 2009). Gli stakeholders sono tipicamente i gruppi verso i quali il management deve essere responsabile. Pensiamo ai lavoratori dipendenti, azionisti, investitori, consumatori, poteri pubblici e ONG. Il concetto di stakeholders è stato promosso dalla famosa teoria proposta da Freeman, la quale “promotes a practical, efficient, effective, and ethical way to manage organizations in a highly complex and turbulent environment” (Freeman, 1984). Considerare tutti gli stakeholders vuol dire avere un approccio inclusivo, ispirato all'etica, alla giustizia, all'equità, e talvolta alla generosità. Mentre determinate discipline tendono a focalizzarsi su specifiche categorie di stakeholders (Human Resources → dipendenti; Marketing → clienti; Finanza → shareholders e finanziatori in genere, ecc.), secondo un approccio multidisciplinare bisognerebbe considerare l'interesse di tutte le categorie nel complesso (Harrison, Freeman, & Abreu, 2015). Per cui il concetto di stakeholders è stato applicato a quello di CS, assumendo che vi sono determinati gruppi e individui che muovono pressioni affinché l'impresa si comporti in maniera sostenibile.

1.2.3 *Il governo aperto: dagli stakeholders alle relazioni*

Se prendiamo come oggetto dell'analisi le relazioni tra un'impresa e determinati gruppi o gli individui che influenzano o sono influenzati dall'impresa stessa, comprendere l'impresa significa comprendere come queste relazioni funzionano e si evolvono nel tempo.

“It is about how customers, suppliers, employees, financiers communities and managers interact to jointly create and trade value”. (Parmar, et al., 2010).

È dunque auspicabile un superamento della teoria degli stakeholders. Un contributo viene offerto dagli studi di Supply Chain Management. Questi ultimi focalizzano l'attenzione su come il valore per il cliente viene creato lungo tutta la catena del valore (Menicucci, 2011). Srivastava (S., 2007) definisce la GSCM (Green Supply Chain Management) come “integrating environmental thinking into supply chain management, including product design, material sourcing and selection, manufacturing processes, delivery of the final product to the consumer as well as end-of-life management of the product after its useful life”. L'attenzione in questo campo viene posta soprattutto sui modelli di apprendimento interattivi, sulla condivisione di informazioni lungo tutta la supply chain, sugli sforzi collaborativi per lo sviluppo della conoscenza, con la conseguenza di realizzare un vantaggio competitivo sostenibile attraverso i propri sforzi in senso ecologico (Mollenkopf, Stolze, Tate, & Ueltschy, 2010) anche al fine di colmare la barriera critica della

distanza da cliente finale che impedisce di legare teoria e pratica nell'applicazione dei principi della GSCM (Solér, 2009). Il passo successivo è, come indicato da alcuni autori soprattutto provenienti dalla scuola IMP di adottare la prospettiva delle interazioni di business, secondo quanto proposto dal modello attori-risorse-attività (Ford, Gadde, Håkansson, Snehota, & Waluszewski, 2010). L'impresa viene studiata per come è inserita in relazioni che si sviluppano nel lungo periodo, attraverso un susseguirsi di interazioni, che incidono sulle risorse e attività degli attori coinvolti. Nella realtà, tra le controparti di una relazione si generano non singoli momenti di scambio, ma una serie di interazioni nel tempo, che generano un processo che evolve secondo direzioni non pienamente sotto il controllo delle parti interessate. Gli attori possono approcciarsi in maniera diversa all'interno delle interazioni, attraverso una maggiore o minore *"qualità del servizio, attraverso un sforzo profuso (o l'assenza di esso) nell'adattamento del prodotto, attraverso le posizioni assunte in una negoziazione, la puntualità nei pagamenti, l'impegno per uno sviluppo congiunto"* (Ford, Gadde, Håkansson, Snehota, & Waluszewski, 2010). Le interazioni possono coinvolgere anche più di due attori, e in quel caso la complessità aumenta. Sotto questa prospettiva, il successo dell'impresa non dipende più soltanto dalle risorse e capacità direttamente controllate, ma anche da quelle degli altri attori coinvolti in queste relazioni. (Gregori & Perna, 2019). Vildåsen & Havenvi (2018) approfondiscono le tipologie di interazioni che intervengono quando una organizzazione coinvolta in un network decide di

implementare cambiamenti a favore della CS. Queste interazioni possono avere una natura di *scambio tecnologico*, ad esempio quando vi è la necessità per uno degli attori di adattare nei propri processi un prodotto o servizio con caratteristiche diverse rispetto al passato, e gli effetti per le parti sono in questo caso limitati; possono avere natura *collaborativa*, quando le parti devono risolvere un problema comune, per cui sono aperti alla condivisione di conoscenza e all'adattamento reciproco; se gli attori coinvolti sono più di due, la complessità è maggiore e si parla di *network*. Le interazioni mostrano una correlazione positiva tra il livello di coinvolgimento e di collaborazione e i conseguenti risultati in termini di CS. Il settore agroalimentare è stato molto studiato dalla scuola IMP, essendo esso considerato politicamente e strategicamente importante nel Nord-Est Europa, e in questo campo i concetti di *industrial network* e di *network management* sono parsi consoni a descrivere la realtà. Studi sul mercato britannico hanno fatto emergere dinamiche relazionali che confermano diversi modelli tradizionali della scuola IMP, e l'emergere di cosiddetti *network* paralleli: il *pioneer network* è caratterizzato da relazioni personali strette e guidato da valori idealistici forti e fiducia nella validità del regime di produzione biologica; il *conventional network* presenta interazioni di business più tradizionali, gestite con un approccio più transazionale, e il biologico viene considerato semplicemente come una nicchia di mercato in rapida crescita e la motivazione primaria è la ricerca di opportunità di profitto (Wycherley, 2000). Nell'ottica delle *business interactions*, dal punto di vista del management

diviene indispensabile mobilitare, coinvolgere e relazionarsi con gli attori significativi e anche quelli periferici rispetto al proprio network. Cheng & Aune (2019) a tal proposito hanno analizzato due casi aziendali riferiti al mondo dell'Economia Circolare. Gli autori approfondiscono quali sono le attività del management atte a mobilitare il network interno ed esterno e si riconducono agli studi in materia di strategia che si focalizzano sulle pratiche, che sono la concretizzazione della strategia stessa e il “come” delle collaborazioni di busienss (Sap, Strategy as Practice). Studiare le relazioni, più dell'approccio *stakeholders*, aiuta a rispondere al “come” la sfida della sostenibilità è ingaggiata da una organizzazione inserita nel suo contesto, anche attraverso la collaborazione.

“Practices means shared understandings, cultural rules, languages and procedures, and can refer to shared routines of behaviour, including traditions, norms and procedures for thinking” (Cheng & Aune, 2019)

1.2.4 *Azione, misurazione, comunicazione e convalida delle attività e dei risultati*

L'impegno sostenibile dell'impresa si esprime attraverso l'adozione di pratiche, comportamenti, azioni per definizione volontarie (Van Marrewijk, 2003). Emerge poi come importante il tema della misurazione. Sia perché non puoi gestire quello che non puoi misurare, sia per un obiettivo di trasparenza. La misurazione è necessaria, infatti, per comunicare i risultati delle proprie azioni all'esterno, e

ottenere così il posizionamento e i vantaggi di immagine sperati, che possono tradursi in risultati commerciali grazie alla fiducia da parte del cliente, o in termini di maggior fiducia da parte di finanziatori, ecc. Per questo vengono sviluppati sempre nuovi *standards di certificazione volontaria*. Bisogna misurare e comunicare il proprio impegno sostenibile per quanto riguarda tutte e tre le dimensioni della sostenibilità. Lo standard GRI (Global Reporting Initiative) è uno dei più importanti, e ricopre tutti gli aspetti di un'organizzazione. Oltre a possedere i requisiti di un vero e proprio bilancio, deve offrire una rappresentazione equilibrata e veritiera dell'impatto dell'organizzazione su ambiente e società (aspetti positivi e negativi), e nella sua redazione l'impresa deve coinvolgere gli stakeholders e considerare i loro fabbisogni informativi (GRI, 2019). Esistono standard specifici a seconda degli aspetti che si vogliono comunicare, a livello prodotto, processo, a livello istituzionale di singola impresa o di filiera, area geografica, network di imprese ecc. I risultati comunicati devono poi essere significativi, affidabili, garantiti, confrontabili, per cui spesso richiedono la convalida da parte di un organo certificato. I rischi per la trasparenza nei confronti dei consumatori sono evidenti. Uno dei rischi per l'efficacia dei sistemi di certificazione è la cosiddetta *selezione inversa*, che avviene quando ad uno standard aderiscono solo gli attori per i quali l'adesione non comporta costi rilevanti. I sistemi di certificazione volontaria generano molte interazioni tra più organizzazioni, con conseguenti interdipendenze da gestire, quanto più sono severe

le regole da rispettare, spesso perché necessitano di un coordinamento lungo la filiera. Si pensi al Life Cycle Assessment (UNI EN ISO 14040 e UNI EN ISO 14044) che misura l'impatto ambientale di un prodotto lungo tutte le fasi del suo ciclo di vita, dalle materie prime allo smaltimento. Le certificazioni con gli standard più alti sono anche quelle più premianti a livello di immagine. Si pensi al *Fairtrade* che prevede anche la trasparenza dei contratti tra produttori e acquirenti. O al sistema di produzione biologica, che richiede di certificare tutta la filiera. Quasi sempre determinano l'insorgere di attività aggiuntive necessarie e conseguenti investimenti e costi. Alcuni standards sono stati sviluppati in un'arena *multi-stakeholder* sotto la guida di Ong. Ma spesso sono gli stessi Stati a promuovere sistemi di certificazione volontaria a livello nazionale o territoriale. E infine sono le stesse imprese a dotarsi di propri sistemi di certificazione di sostenibilità, in competizione con i modelli *multi-stakeholder* (Zezza, 2015).

1.2.5 *La triple bottom line*

Secondo Elkington (1997) la sostenibilità si fonda su tre dimensioni: ambientale, sociale ed economica. Secondo una visione sistemica della sostenibilità, è necessario che i risultati dell'attività di un'impresa vengano valutati non solo sulla base della capacità di perseguire il profitto, ma anche tenendo conto degli aspetti quali l'equità sociale e il rispetto per l'ambiente. La tripartizione della sostenibilità nelle sue dimensioni non deve spingere però a considerare queste in maniera

indipendente, ma secondo una visione olistica, capace di cogliere e sfruttare le interazioni tra le tre, secondo un approccio sistemico (Barile, 2015) che vede nel rispetto allo stesso tempo dell'ambiente (*planet*) e delle persone (*people*) come le condizioni basilari per lo sviluppo economico (*profit*). La triplice caratterizzazione della sostenibilità e l'approccio sistemico comportano anche che le sfide ad essa attinenti debbano essere affrontate con approccio multidisciplinare, il che si lega alla necessità di collaborare, di intessere relazioni, partnership a più livelli. Tanti sono però anche gli studi empirici che mostrano in realtà come sia difficile conciliare le tre dimensioni della sostenibilità, in particolare l'impegno ecologico con l'obiettivo del profitto. Moorhouse & Brennan (2015) indicano l'esempio della filiera del latte in UK come paradigmatica, perché la posizione di forza contrattuale della grande distribuzione e la conseguente guerra di prezzi rende la produzione non sostenibile dal punto di vista economico. I produttori non riescono a coprire i costi, dati i prezzi, e nel lungo termine non possono pensare di investire per rinnovare gli asset produttivi, per espandere il proprio business o per lo sviluppo di nuovi prodotti e processi. Le relazioni con i buyer non sono stabili, e senza adeguate forme di tutela contrattuale per i produttori; l'orientamento è alla singola transazione e all'abbattimento dei costi medi.

La dialettica tra le diverse dimensioni della sostenibilità può essere vista anche all'opposto, come una situazione di convergenza fra l'adozione di pratiche di sostenibilità e l'acquisizione di vantaggio competitivo. Porter (1995) ha teorizzato

ili concetto di vantaggio competitivo sostenibile nel tempo. Secondo la teoria della Resource-Based-View, l'applicazione di pratiche di sostenibilità può rappresentare una competenza chiave che permette all'impresa di ottenere performance superiori. L'applicazione di standard di sostenibilità e la conseguente certificazione può rappresentare un asset intangibile e strategico in alcuni casi, portando a migliorare l'efficienza produttiva o ad acquisire vantaggi da differenziazione. L'aspetto della dialettica tra Environmental Management e interessi economici (competitività, economicità, barriere ecc.) verrà approfondito successivamente sia riguardo alle specificità del settore vitivinicolo che con l'analisi del caso.

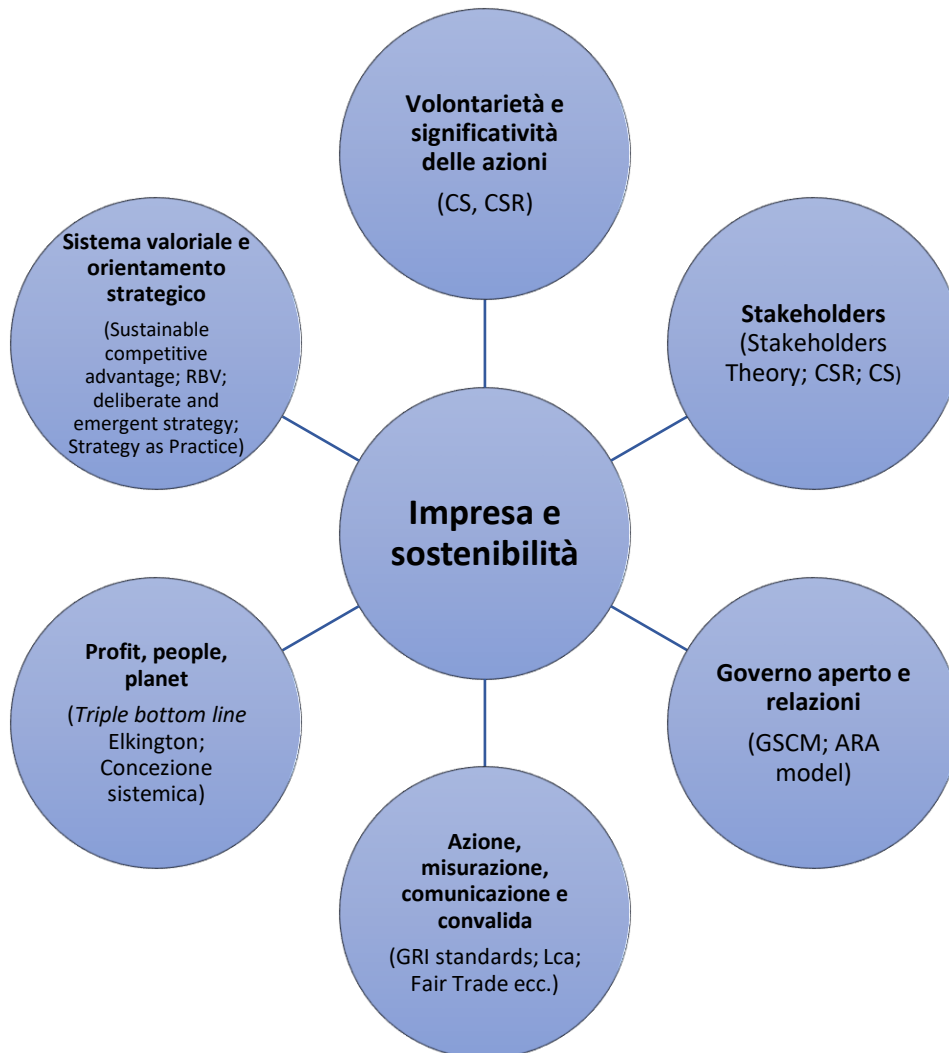
1.2.6 *Sistema valoriale, orientamento strategico*

L'adozione di un orientamento alla sostenibilità in impresa secondo un approccio sistemico deve fondarsi su un sistema valoriale condiviso e coerente, e che passa soprattutto attraverso le scelte di governo e di indirizzo strategico dell'impresa, piuttosto che per le scelte gestionali e operative (Barile , Saviano, Iandolo, & Caputo, 2015). Anche (Caroli, 2009) sottolinea che, sebbene graduale e differenziato in base alle specificità settoriali e culturali delle imprese, l'approccio alla sostenibilità deve a lungo andare tradursi in obiettivi generali sia di medio-lungo termine che di breve e divenire progressivamente parte integrante del progetto strategico, in virtù del fatto che l'obiettivo di riferimento è garantire benessere alle generazioni attuali e future. La proiezione al futuro, e quindi la

prospettiva di lungo periodo, è caratteristica fondante della preoccupazione per l'ecosistema. Bisogna comunque considerare che, anche a causa della complessità del contesto in cui l'impresa è inserita, modellata da *business interaction* più o meno pervasive, è ancor più vero quanto affermava Mintzberg (1996), che nella realtà dei fatti in cui il comportamento strategico delle imprese è frutto in parte di scelte formali e deliberate e in gran parte da situazioni emergenti. Iniziative orientate alla sostenibilità possono essere ispirate anche da opportunità non controllabili provenienti anche da attori non di business quali i policy makers (della cui importanza è stato detto nel primo paragrafo), in seguito alle quali l'impresa può acquisire maggiore consapevolezza, effettuare scelte di investimento che senza l'aiuto di risorse pubbliche non avrebbe potuto compiere, ma che proiettano i loro risultati positivi nel lungo periodo (anche sul piano dell'economicità). È rilevante, inoltre, il fatto che in settori come quello considerato nel caso, in generale nell'agricolo e agroalimentare, è forte l'intervento pubblico e tante risorse sono stanziare a favore delle imprese. Come visto, la transizione sostenibile e l'innovazione sono i capisaldi della politica economica in materia.

Perveniamo infine, attraverso le sei dimensioni di analisi considerate, ad un framework di riferimento, rappresentato sinteticamente in Figura 1.1. Tali dimensioni, lungi dall'essere una rappresentazione esaustiva della complessità del concetto di impresa sostenibile, sono elementi interdipendenti, pur essendo stati trattati separatamente.

Figura 1.1 *Impresa e sostenibilità: dimensioni di analisi*



Nella realtà di un'impresa impegnata, o quantomeno sensibile al tema della sostenibilità, tali elementi possono intersecarsi in maniera diversa o anche non essere presenti tutti con la stessa intensità. La necessità di puntare alla sostenibilità riguarda tutte le imprese, e a prescindere dalla dimensione e dal settore di appartenenza, queste possono aver maturato una diversa consapevolezza, essere più

o meno reattive o più o meno soggette a forze esterne di diversa intensità. Ad esempio, a livello pratico, “*all firms have to manage stakeholders – whether they are good at managing them is another issue*” (Harrison, Freeman, & Abreu, 2015). Inoltre, sebbene l’obiettivo dello sviluppo sostenibile riguardi tutti i tipi di imprese, non tutte hanno un processo di definizione formale della strategia né una medesima consapevolezza del proprio sistema di valori. Rilevante il fatto che la redazione del bilancio secondo i GRI è obbligatoria per le imprese grandi, ma può essere redatta da qualunque organizzazione e personalizzata (entro certi criteri) secondo le caratteristiche del soggetto e degli aspetti cui vuole dare maggior rilievo (GRI, 2019).

Si può considerare la transizione verso modelli di sviluppo sostenibile a livello impresa come un processo che non prevede il raggiungimento di requisiti minimi ma che richiede di porsi in un’ottica di miglioramento continuo, per cui non sempre è corretto basarsi su benchmark di riferimento, sebbene resti importante poter misurare e confrontare, anche dal punto di vista del consumatore. E come già detto, il percorso spesso coinvolge il *contesto* di riferimento (in particolare gli attori del proprio network il livello politico-normativo). Per questo il prossimo capitolo *contestualizzerà* le dimensioni della Corporate Sustainability nel settore vitivinicolo.

2 LA SOSTENIBILITÀ E LE RELAZIONI DI BUSINESS NEL VITIVINICOLO: REVISIONE DELLA LETTERATURA

La sostenibilità nel settore vitivinicolo investe tematiche più specifiche, senz'altro dovute ai seguenti fattori:

- a) La stretta dipendenza delle attività del settore vitivinicolo dalle risorse naturali (patrimonio genetico di *Vitis* spp., risorse energetiche, acqua, clima, suolo, aria ed ecosistema) e dal tessuto socioeconomico nel quale si collocano (OIV, 2016)
- b) L'eredità storico-culturale associata al vino, che lega questo settore alla promozione della realtà locale e genera interdipendenze intersettoriali, ad esempio con il turismo (Vissoni, Vrontis, & Papasolomou, 2016)
- c) L'elevato interventismo della politica economica nel settore agroalimentare soprattutto in Europa, in cui l'agricoltura è oggetto di specifico intervento attraverso la PAC (Politica Agricola Comune) e uno il Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale (FEASR) che è uno specifico fondo strutturale.

In questo capitolo saranno analizzati gli elementi di specificità del mondo vitivinicolo con riferimento alla sostenibilità e si farà il punto sulle questioni più

dibattute in merito ai due temi contrali di questa ricerca: la sostenibilità e le relazioni di business.

2.1 VITIVINICOLTURA SOSTENIBILE: FRA TERRITORIALITÀ E RELAZIONI

Secondo l'OIV (Organizzazione Internazionale del vino e della vigna, 2004) la vitivinicoltura sostenibile è l'“Approccio globale commisurato ai sistemi di produzione e di trasformazione delle uve, associando contemporaneamente la longevità economica delle strutture e dei territori, l'ottenimento di prodotti di qualità, la presa in considerazione delle esigenze di una viticoltura di precisione, dei rischi legati all'ambiente, alla sicurezza dei prodotti, alla salute e dei consumatori e la valorizzazione degli aspetti patrimoniali, storici, culturali, ecologici ed estetici.”.

La sostenibilità nella produzione vitivinicola è sicuramente legata alla sostenibilità sotto il profilo ambientale quale equilibrio dell'ecosistema (Enciclopedia Treccani). Il controllo dell'impatto ambientale si associa alla valorizzazione del patrimonio ecologico, storico, culturale, che per l'azienda vitivinicola rappresenta una risorsa competitiva non imitabile da parte dei competitors, di cui bisogna preservare e sviluppare la capacità di creare valore. È un patrimonio non imitabile in quanto dipende dalla localizzazione fisica dell'impresa, e ogni luogo fisico sul Pianeta Terra è unico (Charters, Spielmann, & Babin, 2017). Nel mondo del vino il concetto di *terroir* (secondo cui “*environmental and socio-historical characteristics of a*

place as used and interpreted by producers gives a unique, irreproducible shape to a product") è considerato fonte di vantaggio competitivo non solo per le caratteristiche tecniche che apporta al prodotto, ma anche perché fonte di un maggior valore percepito da parte del cliente finale. Sull'elemento della territorialità si basano fortemente le strategie di differenziazione delle imprese vitivinicole, soprattutto nell'UE e soprattutto nelle *old world vine producing country* dove i consumatori sono molto attenti alla *designation of origin* delle uve (Steiner, 2002), e trova concretizzazione in standard, disciplinari, marchi (ad esempio in Italia IGP, DOC, DOCG). Secondo l'OECD e la Commissione Europea (2005), esiste per ogni regione un *capitale territoriale*, ossia "il complesso degli elementi (materiali e immateriali) a disposizione del territorio, i quali possono costituire punti di forza o veri e propri vincoli a seconda degli aspetti presi in considerazione". Il capitale territoriale comprende elementi quali la

“localizzazione geografica dell’area, la sua dimensione; la disponibilità di fattori produttivi, clima, tradizione, risorse naturali; qualità della vita ed economie di agglomerazione prodotte dalle città, distretti industriali e reti di impresa che permettono di ridurre i costi di transazione; convenzioni, costumi e regole informali che permettono agli attori locali di lavorare insieme in condizioni di incertezza, o le reti di solidarietà, di assistenza e di collaborazione (capitale sociale); e infine [...] il contesto o l’ambiente e che è il risultato di una combinazione di istituzioni, di regole, di pratiche, che rendono possibile creatività

e innovazione. [...] Un insieme di asset localizzati – naturali, umani, artificiali, organizzativi, relazionali e cognitivi – che costituiscono il potenziale competitivo di un territorio”
(Camagni, 2012).

Sotto questa prospettiva, esiste un capitale territoriale che bisogna accumulare, proteggere, sviluppare e trasmettere alle generazioni future con la stessa logica del concetto di sviluppo sostenibile (Coronato, 2020). Il concetto di capitale territoriale è stato studiato prevalentemente con riferimento alla costruzione di adeguate politiche di sviluppo di unità amministrative e centri urbani, ma è evidente che la dotazione di un'impresa di risorse, competenze e relazioni può essere molto influenzata dalla disponibilità e dalla qualità di capitale territoriale presente nel suo territorio. Nel caso della produzione vitivinicola, l'influenza è netta sia per quanto riguarda la dotazione di asset fisico-ambientali, sia per gli elementi più immateriali, quali il patrimonio culturale, le opportunità che la governance politica può offrire, e il patrimonio relazionale potenziale. Ad oggi, quest'ultimo è considerato ancora più strategico, perché è attraverso le relazioni che viene valorizzato il capitale consolidato (Camagni, 2012). Così come è vero che l'attività dell'impresa vitivinicola genera una serie di ricadute sul territorio, che devono essere misurate e ponderate sempre in ottica di sostenibilità, insieme con gli aspetti prettamente ecologici. In Italia questo aspetto è sensibile, tanto che il Ministero dell'ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare ha avviato già dal 2011 un progetto

denominato VIVA (La sostenibilità nella viticoltura in Italia) che mira a misurare e migliorare le prestazioni di sostenibilità della filiera vitivinicola attraverso l'analisi di quattro indicatori (Aria, Acqua, Territorio, Vigneto). I primi tre indicatori sono essenzialmente di natura ecologica, e riguardano l'impronta carbonica della produzione, l'inquinamento e la gestione della risorsa idrica, la gestione e tutela del suolo. Il quarto indicatore invece comprende misure sia qualitative che quantitative riguardo le ricadute sul territorio delle azioni intraprese dalle aziende, dal punto di vista di biodiversità, il paesaggio, la società e la collettività, con riferimento anche alle ricadute economiche sul territorio e sulla comunità locale (Il Progetto V.I.V.A - Valutazione dell'Impatto della Vitivinicoltura sull'Ambiente, 2021).

Dal momento che in questa sede viene approfondita la convergenza fra il tema della sostenibilità e quello delle relazioni di business, bisognerà tener conto anche dell'elemento del territorio quale insieme di condizioni e di relazioni che costituiscono il contesto abitativo dell'impresa stessa, e su questo stesso territorio ricadono le conseguenze delle strade intraprese.

2.2 IL MANAGEMENT DELLA SOSTENIBILITÀ NEL VITIVINICOLO

Il tema della sostenibilità è sempre più sentito nel mondo del vino, e sempre più ricercatori e practitioners se ne interessano.

Wine businesses today confront survival threats from the natural world such as rising energy prices, water scarcity, mounting concerns about chemical exposure and climate change (Guthey and Whiteman, 2009; Hertsgaard, 2010).

Nella letteratura di management che è stata raccolta e analizzata, con riferimento vino e sostenibilità ricorrono in maniera trasversale i seguenti temi:

1. Orientamento alla sostenibilità da parte delle imprese
2. Legame tra impegno dell'impresa per essere più sostenibile, vantaggio competitivo e performance

Innanzitutto, è opportuno dare una definizione di riferimento di cosa si intende per orientamento. L'orientamento può essere considerato come *“quel grado di apertura nei confronti di determinate tematiche che deriva da atteggiamenti presenti all'interno dell'impresa e che si traduce in azioni e scelte; l'orientamento varia a seconda della presenza di caratteristiche che lo definiscono e della reattività dell'impresa nei confronti di input provenienti dall'ambiente esterno.”* (Casini, Cavicchi, Corsi, & Santini, 2010). L'orientamento, quale manifestazione oggettiva dei comportamenti di una impresa, è dunque legato agli atteggiamenti (sfera soggettiva) degli attori interni, ma considera anche la dimensione esterna, da cui l'impresa riceve input e reagisce di conseguenza. Nel considerare la dimensione esterna, potremmo partire dal contesto nazionale.

Si è soliti distinguere le aree geografiche di maggiore produzione vitivinicola in “vecchio mondo” e “nuovo mondo”. Si intende includere nel primo i Paesi di più

lunga tradizione del vino, quali la Francia, l'Italia, la Spagna. Questi sono anche i Paesi di maggiore produzione ed esportazione (Tabella 2.1 e Tabella 2.2).

Tabella 2.1 Produzione di vino (hl). Dati per nazione. Elaborazione di (I numeri del vino, 2021) su dati (OIV)

HI m	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019E	2020E
Italia	43.4	44.7	40.6	38.3	45.0	39.7	48.6	51.6	43.8	54.1	49.2	47.2
Francia	46.3	44.4	51.1	42.1	42.4	46.7	47.8	44.4	36.8	49.5	42.1	43.9
Spagna	34.8	34.8	32.5	30.4	44.7	38.2	37.2	38.8	33.0	45.1	34.1	37.5
Germania	9.2	6.9	9.1	9.0	8.4	9.2	8.9	9.0	7.5	10.3	8.2	8.9
Portogallo	5.9	7.1	5.6	6.3	6.2	6.2	7.0	6.0	6.7	6.1	6.5	6.5
Russia	0.0	7.6	7.0	6.2	5.3	4.9	5.6	5.2	4.5	4.3	4.6	4.7
Romania	0.0	3.3	4.1	3.3	5.1	3.8	3.6	3.3	4.3	5.1	3.8	3.6
Ungheria	3.2	1.8	2.8	1.8	2.6	2.6	2.6	2.5	2.5	3.6	2.4	2.9
USA	22.0	20.9	19.1	21.7	23.6	23.7	21.7	23.6	23.3	24.8	24.3	24.7
Cina	12.8	13.0	13.2	13.5	11.1	11.1	11.5	11.4	11.6	9.3	8.3	
Australia	11.8	11.4	11.2	12.3	12.3	11.9	11.9	13.0	13.7	12.7	12.0	10.6
Argentina	12.1	16.3	15.5	11.8	15.0	15.2	13.4	9.4	11.8	14.5	13.0	10.8
Cile	10.1	8.8	10.5	12.6	12.8	10.5	12.9	10.1	9.5	12.9	11.9	10.3
Sud Africa	10.0	9.3	9.7	10.6	11.0	11.5	11.2	10.5	10.8	9.4	9.7	10.4
Other	45.5	29.5	33.1	31.5	35.2	28.8	29.7	28.7	30.4	32.3	28.0	36.0
Total	267.0	260.0	265.0	251.0	281.0	264.0	274.0	267.0	250.0	294.0	258.0	258.0

Tabella 2.2 Esportazioni totali di vino (Milioni di Euro). Dati per nazione. Elaborazione di (I numeri del vino, 2021) su dati (OIV)

(EUR m)	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
France	5,531	6,328	7,194	7,860	7,828	7,728	8,246	8,251	9,099	9,369	9,780
Italy	3,518	3,915	4,405	4,697	5,040	5,113	5,370	5,626	6,004	6,246	6,434
Spain	1,903	1,882	2,219	2,569	2,583	2,561	2,661	2,680	2,881	2,961	2,739
Australia	1,297	1,475	1,426	1,524	1,340	1,263	1,463	1,543	1,783	1,831	1,823
Chile	993	1,167	1,219	1,396	1,424	1,397	1,653	1,673	1,787	1,694	1,724
USA	632	834	969	1,078	1,173	1,106	1,386	1,418	1,311	1,227	1,082
Germany	757	883	986	988	1,031	990	971	951	1,017	1,047	1,025
New Zealand	458	592	815	767	776	846	964	1,011	1,060	1,019	1,152
Portugal	584	615	657	704	721	727	733	724	777	860	822
United Kingdom	360	502	669	542	525	568	605	593	640	699	
Argentina	458	562	613	723	668	634	735	739	714	694	699
South Africa	511	629	579	601	654	592	632	598	635	663	566

Lo scenario globale però vede sempre più emergere i Paesi detti del “nuovo mondo”, i quali includono Australia, USA, Nuova Zelanda, Argentina, Cile, Sud Africa. Una estrazione di dati del 2018 riporta il seguente scenario (Tabella 2.3). Se vogliamo considerare la percentuale di superficie vitata convertita in biologico come proxy della propensione nazionale nei confronti della sostenibilità, a livello aggregato prevalgono i Paesi leader e di più lunga tradizione.

Tabella 2.3 Dati vino 2018 per nazione. Mia elaborazione su dati (OIV) e (FiBL)

Paese	Produzione ettolitri	Exp. Ettolitri	Exp. milioni €	superficie vitata ettari	superficie bio ettari	% sup. bio su totale	varietà	Indicazioni Geografiche e Denominazioni Origine
Italia	54783	19780	6246	704738	106400	15,1%	454	512
Francia	49040	14023	9369	792528	94000	11,9%	383	454
Spagna	44933	21065	2961	968668	113400	11,7%	154	163
USA	23883	3501	1227	438858	11100	2,5%	321	
Argentina	14522	2757	694	218233	3600	1,6%	204	193
Cile	12898	9310	1694	202638	3400	1,7%	143	63
Australia	12850	8564	1831	146128	5800	4,0%	245	114
Germania	10268	3731	1047	102873	9300	9,0%	152	46
Sudafrica	9451	5298	663	125989	4000	3,2%		135
Cina	9076	63	370	875000	19900	2,3%		
Portogallo	6060	2966	860	192287	3700	1,9%	344	45
Nuova Zela	3017	2551	1019	38886	1700	4,4%	306	21
Austria	2753	526	184	48646	6000	12,3%	79	29
Grecia	2157	302		105732	4600	4,4%	219	162
Bulgaria	1084	414		66035	4100	6,2%	120	54

Uno studio del 2015 (dati 2014-2016) su un campione di trecento aziende vitivinicole equamente distribuite fra Toscana (Italia), California (USA) e Spagna ha dimostrato che a livello *micro* invece non vi è un livello di *committent* riguardo la sostenibilità significativamente differente fra i tre diversi Paesi, dove la maggior parte dei rappresentanti ha definito la propria azienda “*green from the start*”. Per quanto riguarda i vantaggi percepiti dallo svolgimento di pratiche sostenibili, in USA e Italia prevale la percezione che esse portino vantaggi soprattutto in termini di miglioramento dell’efficienza e riduzione di costi, mentre in Spagna hanno percepito benefici di differenziazione facendo risaltare i loro sforzi di sostenibilità nel brand di prodotto, migliorando le loro relazioni con fornitori e distributori e la loro reattività all’evoluzione delle politiche e delle normative (Gilinsky , et al., 2015). La correlazione positiva fra l’applicazione di strategie sostenibili e risultati

economici è stata evidenziata anche da un'analisi comparativa tra i bilanci di imprese vitivinicole certificate biologiche e le imprese convenzionali in un campione italiano (Dainelli & Daddi, 2019). Le imprese biologiche presentano performance migliori nei trend crescita sia del valore aggiunto che della profittabilità per il periodo considerato. Una delle particolarità della produzione biologica è l'alta intensità di lavoro e dunque i maggiori costi associati, dovuti principalmente al maggior numero di lavorazioni meccaniche o manuali. Tuttavia, i margini anche dopo la remunerazione del personale restano comunque più alti rispetto a quelli delle imprese convenzionali, che può stare ad indicare il riconoscimento di un *premium price* da parte del mercato, o una crescita del mercato stesso per i vini *green*. I dati delle imprese italiane, tuttavia, sono rappresentativi solo di una parte di tutta la complessità esistente, riguardo al legame tra strategie sostenibili e risultati economici. Si potrebbe ritenere che la speranza di ottenere suddetti risultati sia alla base della decisione di compiere sforzi in termini di sostenibilità. Secondo una ricerca del 2011 comparativa di due cluster territoriali nel “nuovo mondo” del vino, in British Columbia, in cui il settore del vino è estremamente regolamentato e la transizione sostenibile viene definita un modello *government-lead*, il mercato e il perseguimento del profitto, anche attraverso l'adozione di pratiche sostenibili ricondotte nello standard di certificazione biologica e il branding, sono elementi dominanti. In Oregon invece il modello può essere definito *community-driven*, maggiormente emergente come iniziativa dal

basso (“*grassroots-driven*”). Qui i produttori riferiscono di scegliere pratiche sostenibili perché sinceramente preoccupati dell’impatto ambientale e della salubrità dei prodotti, a prescindere da motivazioni di mercato, di profitto, e nonostante i costi non siano sempre remunerati. Alcuni produttori hanno dichiarato di adottare il processo di produzione biodinamico ma senza far risaltare troppo questa scelta nella comunicazione di marketing, in quanto spesso al vino naturale, biologico o biodinamico è associata una minore qualità organolettica³. (Conklin Frederking, 2011). Ancora, con riferimento all’orientamento verso la sostenibilità, è stato analizzato nel contesto francese come la dimensione aziendale e il livello di internazionalizzazione possano rappresentare dei *driver* per scelte di sostenibilità ambientale. I risultati mostrano che:

“Bigger wineries do not have more positive attitudes toward environmental sustainability, but they do seem to be more likely to understand the potential marketing and financial value of environmental sustainability practices” (Spielmann, 2016)

³ Questo aspetto è stato messo in risalto nel corso di una delle interviste. “Le top aziende mondiali che fanno vini costosissimi non sono mai biologiche. Perché è l’intervento dell’uomo con alcune pratiche che fa sì che i livelli di eccellenza si possano raggiungere a livello di qualità organolettica. Tutto sommato, io che sono un sommelier, se apro una bottiglia io cerco quella, cerco la qualità organolettica. Quindi è paradossale, però al momento è così. Cioè, il mercato del gusto, e quindi il mercato anche in termini economici si divide parecchio”

Le pratiche sostenibili sono percepite come veicolo di vantaggio competitivo attraverso una migliore qualità del prodotto e maggiore innovazione. Le imprese più grandi inoltre sembrano più inclini ad adottare pratiche di sostenibilità in quanto esse dispongono più facilmente delle risorse necessarie ad effettuare gli investimenti necessari a cominciare e a continuare, rispetto alle imprese più piccole. Infine, le imprese più grandi sono maggiormente sensibili alle pressioni derivanti dall'ambiente *micro* da parte di clienti, concorrenti e distributori. Emerge dunque anche il ruolo del contesto di business come origine di forze esterne e di pressioni verso una sostenibilità soprattutto pratica-pragmatica più che etico-filosofica. Più difficile dire quale tipologia di influenza esercita invece il contesto *macro*, in particolare le norme emanate dai soggetti regolatori e le associazioni. Mentre lo studio appena citato mostra una influenza poco significativa, altri studi mostrano il contrario.

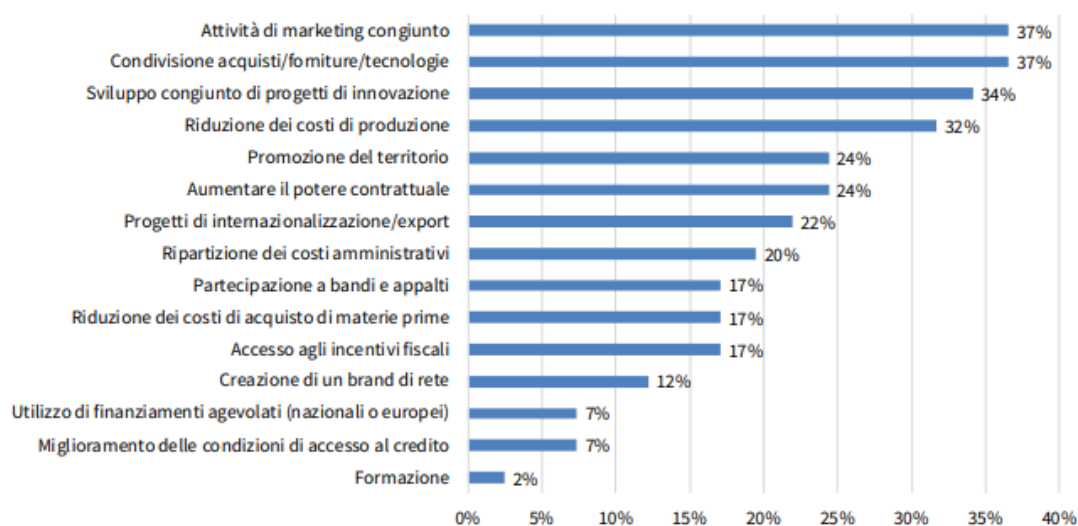
Questo ultimo passaggio ci fornisce l'occasione di passare a parlare dell'altro tema centrale di questo studio, ossia come le relazioni in cui l'impresa è coinvolta con altre organizzazioni, specie quelle di business, intervengono in tema di sostenibilità. Prevalde da questo punto di vista in letteratura lo studio di esperienze di collaborazione fra imprese.

2.3 RELAZIONI E COOPERAZIONE FRA IMPRESE NEL MONDO DEL VINO

Fernández (2019) ha approfondito il tema della *coopetition* quale paradigma basato sul perseguimento congiunto di competizione e cooperazione tra imprese potenzialmente in concorrenza tra loro. L'autrice, attraverso l'analisi di cinque piccole imprese vitivinicole impegnate nella produzione di vini "naturali" arriva a definire alcune sfide comuni che esse dovrebbero affrontare attraverso strategie condivise e forme di collaborazione, per una maggiore appropriazione dei vantaggi commerciali derivanti da una crescita del mercato potenziale (tra il 2012 e il 2019 la "nicchia" dei vini naturali è cresciuta con una media del 20% annuo). Fra le problematiche principali individuate vi sono: una scarsa consapevolezza o conoscenza riguardo ai vini naturali da parte dei consumatori; una scarsa brand awareness sul mercato sia nazionale che internazionale; le difficoltà tecniche e i costi elevati associati alla coltivazione di uve naturali e alla produzione di vini naturali. La stessa autrice, attraverso una disamina della letteratura esistente, confronta diversi casi di *coopetition* esistenti nel mercato mondiale, individuando diversi *pattern* a seconda del Paese di produzione. Nei paesi produttori cosiddetti del "vecchio mondo", come la Francia e la Spagna, la collaborazione fra imprese vitivinicole è una prassi consolidata, che si serve di diverse forme giuridiche e tipologie contrattuali (in Italia in particolare i consorzi, le Associazioni temporanee di imprese, il contratto di rete). Uno degli obiettivi tipici è quello di collaborare per

ottenere la legittimazione di una Denominazione di Origine, rafforzando attraverso la cooperazione tra competitors il potere di persuasione nei confronti dei Legislatori (Fernández, 2019). Un gruppo di lavoro interdisciplinare costituito dal Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari di Venezia, Retimpresa e Infocamere ha approfondito lo strumento normativo tutto italiano del contratto di rete. Il 76% dei contratti di rete nel settore agroalimentare italiano nascono per consolidare relazioni informali già esistenti in precedenza. Gli obiettivi principali connessi alla creazione della rete sembrano lontani dal tema della sostenibilità (se non in riferimento ai Progetti di innovazione, che eventualmente potrebbero comprendere la sperimentazione di pratiche sostenibili innovative)

Figura 2.1 Obiettivi legati alla nascita di contratti di rete. Fonte (Finotto, La Rotonda, & Maurach, 2020).



Alfred Manuel Coelho, in un suo intervento al Vinitaly (La dimensione delle imprese italiane e l'evoluzione della competizione internazionale nel mercato del vino, 2013) auspica che sui mercati esteri l'Italia punti più su strategie di "differenziazione, investendo in marchi, forza vendita e soprattutto in reti di distribuzione" attraverso le denominazioni, dato che "la maggior parte del tessuto produttivo italiano non è dimensionato per offrire vini a prezzi competitivi all'estero".

Nei Paesi con una tradizione del vino più recente, quali gli USA, la Nuova Zelanda e l'Australia e il Sud Africa, dove i consumatori sono attenti piuttosto ad attributi del prodotto diversi dal possesso di una certificazione di origine, le situazioni sono diverse. Obiettivi più *marketing oriented*, riguardanti l'internazionalizzazione (Beverland, 2008) e miglioramento della *brand awareness* o della qualità percepita del *brand* sui mercati esteri (Brodie, Benson-Rea, & Cartwright, 2003) caratterizzano le esperienze neozelandesi e australiane. Collaborazioni maggiormente *production oriented* in Sud Africa, dove è stato approfondito il tema della co-creazione di valore inteso come valore economico e di conoscenza. In Nuova Zelanda e Australia, imprese in concorrenza tra loro hanno collaborato con lo scopo comune di educare il cliente riguardo ai benefici del tappo a vite ⁴.

⁴ Il tappo a vite è oggi proposto come alternativo al tappo di sughero tradizionale. Vi sono opinioni discordanti su quale sia la soluzione migliore, sia da un punto di vista enologico che per l'impatto

Queste forme di collaborazione hanno ottenuto risultati migliori rispetto a quelle attuate con il medesimo obiettivo negli USA a livello verticale (fra imprese della stessa filiera). Fattori che hanno favorito la migliore riuscita dell'esperienza di collaborazione sono stati obiettivi e risorse condivise, bassa specificità della conoscenza e esperienze precedenti di collaborazione (Garcia, Bardihi, & Friedrich, 2007).

Ancora con riferimento alle relazioni di collaborazione fra imprese, è stato studiato (Broome & Warner, 2008) come nella realtà della California le partnership siano il modello principale di diffusione dell'agricoltura biologica, in particolare nella produzione vitivinicola. Elementi distintivi del modello di vitivinicoltura sostenibile in California attraverso le partnership sono:

- la diffusione di buone pratiche tra regimi di produzione sia biologici che convenzionali,
- il raggiungimento di un più ampio set di obiettivi ambientali rispetto alla limitazione delle tipologie di input utilizzabili in agricoltura e una visione sistemica di sostenibilità ambientale
- il monitoraggio (*assessment*) dei risultati di impatto ambientale lungo tutta la catena del valore

ambientale. L'argomento è stato trattato in una delle interviste con Giovanni Daniele, Export Manager della Colle Sereno.

- il fatto che il sistema produttivo si fonda su un sistema di relazioni economiche e sociali che vanno oltre la singola iniziativa o il singolo raccolto
- il coinvolgimento nelle partnership vengono coinvolti anche i soggetti regolatori e opinion leaders

Sempre con riferimento al tema delle relazioni intra-industry, è interessante quanto constatato nel già citato studio (Conklin Frederking, 2011) comparativo su Oregon (niche-driven, community model) e British Columbia (government-driven model). Nel paradigma cosiddetto *niche-driven* la sostenibilità era promossa tramite la collaborazione intra-industry e cross-industry, anche con la partecipazione di istituzioni e gruppi ambientalisti, in maniera *bottom-up*, attraverso la condivisione di best practices e la creazione di una community attorno ai valori della sostenibilità. Caratteristica distintiva era il processo di sviluppo delle innovazioni anche grazie al contributo della ricerca, e la creazione di standard di certificazione alternativi al biologico o al biodinamico, che valorizzassero la comunanza dei valori ma la diversità delle pratiche di produzione proposte. La volontà di creare una identità e istituzionalizzare i loro sforzi attraverso la creazione di standard di certificazione ad hoc era motivata anche dalla volontà di ottenere sperati vantaggi di mercato. Nel modello cosiddetto *government-lead* in British Columbia invece la collaborazione si sostanziava soprattutto attraverso l'attività di lobbying nei confronti delle istituzioni. Data la forte prevalenza dell'orientamento a certificare

la propria produzione, vi era maggiore uniformità nelle pratiche di produzione. L'implementazione di pratiche nuove era più incrementale che innovativa in senso stretto. L'atteggiamento nei confronti di istituzioni e gruppi di opinione risultava più reattivo che proattivo.

Infine, citiamo uno studio (Angelova, Dimitrova, Georgiev, & Pastarmadzhieva, 2019) che ha applicato il modello della triplice elica (Etzkowitz & Leyesdorff, 2000) al mondo del vino e messo appunto un modello che spieghi come la collaborazione Business-Science-Education contribuisca alla generazione di innovazione, innalzamento della competitività e perseguimento dello sviluppo sostenibile.

2.4 SOSTENIBILITÀ E RELAZIONI, UNA PRPOPOSTA DI SINTESI

In conclusione di questo capitolo viene proposto uno scema di sintesi delle due dimensioni sostenibilità e relazioni di business, a partire dalle dimensioni di analisi della sostenibilità nell'impresa come trattate nel primo capitolo. Intrecciamo le due dimensioni di analisi centrali di questo studio, che sono la sostenibilità e le relazioni di business, secondo la logica seguente:

1. L'orientamento alla sostenibilità da parte di una impresa è descritto attraverso
 - a. **La volontarietà e la significatività**, ossia le reali **motivazioni** alla base dell'impegno per la sostenibiilità

- b. **Azione, misurazione, comunicazione, convalida:** ossia la traduzione pratica dell'impegno sostenibile dell'impresa
 - c. **Orientamento strategico e sistema valoriale:** ossia come la sostenibilità investe la strategia e il sistema di valori dell'impresa
- 2. Il contesto esterno all'impresa può essere considerato secondo tre livelli con un grado crescente di coinvolgimento reciproco, condivisione di risorse e obiettivi, consistenza delle interdipendenze. I tre livelli corrispondono poi a tre filoni di studio che, come visto nel primo capitolo, studiano le relazioni fra le imprese
 - a. La teoria degli stakeholders
 - b. La Supply Chain Management
 - c. Il modello Actors-Resources-Activities

Questo schema (Tabella 2.4) riconosce dunque il grado di coinvolgimento dell'impresa nella gestione e valorizzazione delle relazioni come variabile endogena, positivamente correlata con il livello degli sforzi profusi e di risultati ottenuti con riferimento al proprio essere sostenibile.

Tabella 2.4 Sustainability and relationships

	Voluntaryness and importance of actions	Actions, measurement, communication, assessment	Strategic orientation and value system
Stakeholders approach	<ul style="list-style-type: none"> Stakeholders pressures; reaction to competitive forces; Opportunities or constraints by policy makers 	<ul style="list-style-type: none"> Implementation of well consolidated sustainability practices and voluntary certification standards; Communication towards stakeholders to gain awareness and legitimation 	<ul style="list-style-type: none"> Focus on stakeholders satisfaction external actors as addressees Short-term orientation
Supply Chain Management approach	<ul style="list-style-type: none"> Increasing awareness about the potentials for competitive advantages through sustainability Need for coordination among actors 	<ul style="list-style-type: none"> More demanding standards and practices; More strict evaluation and selection of business partners (es. suppliers) Coordination and information sharing; Efficiency seeking Assessment of results over the whole supply chain 	<ul style="list-style-type: none"> Focus on coordination and efficiency seeking among business actors Middle/Long-term orientation
Relationships management and cooperation approach	<ul style="list-style-type: none"> Consciousness of the interconnection among different actors (not necessarily related to business) Caring about planet and people, starting from its territory 	<ul style="list-style-type: none"> Cooperation through different management and legal tools Sperimentation of new sustainability practices Involving and influencing policy makers and opinion groups 	<ul style="list-style-type: none"> Shared values and community creation Results affect positively the promotion of territory Co-innovation Obiectives and resources sharing. Actors as actual or potential partners Middle/Long-time orientation

3 IL CASO MOLISANO COLLE SERENO ORGANIC WINES

In questo capitolo verrà presentato e discusso il caso aziendale oggetto dello studio, che è stato analizzato attraverso i due driver fondamentali del presente studio, che sono la sostenibilità e le relazioni. Oggetto dell'osservazione sono stati i seguenti temi/elementi:

- Il concetto di sostenibilità nel sistema dei valori dell'organizzazione
- le manifestazioni concrete dell'atteggiamento sensibile dell'impresa nei confronti del tema della sostenibilità ambientale
- le problematiche associate alle iniziative di sostenibilità intraprese
- il ruolo degli attori esterni con cui l'impresa interagisce e intesse relazioni, collegato al tema della sostenibilità

3.1 METODOLOGIA

Le informazioni sono state raccolte attraverso alcune interviste rivolte ai responsabili di alcune funzioni aziendali e alla proprietà. Si è trattato comunque di interviste semistrutturate e tenute sotto forma di dialogo, con la possibilità di spaziare su diversi argomenti, ove opportuno, a partire dalle domande. Le domande sono state fornite in anticipo agli intervistati; alcune di esse erano comuni per tutti, mentre altre erano personalizzate, sulla base del ruolo ricoperto da ciascuno. In questo modo sono riuscito ad ottenere un quadro sufficientemente completo e diversificato riguardo l'impresa, per quel che interessa i temi di questo studio.

- Nestore Mogavero, agronomo, è un collaboratore esterno rispetto all'azienda e si occupa di sovrintendere le fasi di campo della produzione, nel parlare di sostenibilità ha approfondito gli aspetti più tecnici legati alla pratica agricola, ed è anche colui che ha elencato il numero maggiore di pratiche messe in atto dall'azienda riconducibili a un orientamento sostenibile.
- Giovanni Daniele export manager e responsabile commerciale dell'azienda, considera soprattutto i risvolti commerciali delle politiche aziendali in materia ambientale. Attraverso il dialogo con lui sono stati approfonditi anche alcuni aspetti dei processi di trasformazione in cantina e delle scelte riguardo gli imballaggi legate alla sostenibilità, che hanno forti implicazioni di marketing.
- Anna Mogavero, invece ha fornito la sua prospettiva da un punto di vista direzionale e quale proprietaria dell'azienda. Tramite il suo contributo è possibile capire come la sostenibilità si lega alla vision e alla mission dell'impresa.

3.2 PRESENTAZIONE DELL'AZIENDA

L'Azienda Agricola Colle Sereno nasce nel lontano 1975 a Petrella Tifernina (CB) da un'idea del dott. Giuseppe Mogavero, di origini beneventane, agronomo e personalità di spicco dell'economia e della politica regionale molisana. Dal 2015

circa l'azienda ha vissuto un cambiamento organizzativo importante, caratterizzato dal ricambio generazionale nella governance, dall'assunzione di nuove figure professionali, dal rinnovamento degli asset e da una revisione degli obiettivi strategici dell'impresa. Oggi l'azienda continua ad essere a conduzione familiare. Si tratta di una realtà economicamente piccola, con un fatturato complessivo annuale di circa 700.000 €, che tuttavia può contare su un'area produttiva di circa 80 ettari, interamente certificati e con la classificazione di produzione in regime biologico. La Colle Sereno è stata tra le prime aziende agricole in Molise ad aderire al biologico negli anni '90, e sicuramente la prima azienda vitivinicola. Se si considera che la filiera vitivinicola in Molise conta circa 6.000 aziende (PSR Molise 2014-2020), e una SAU (Superficie agricola utilizzata) di stimata di 5.535 ettari, di cui una SAU certificata (ossia la vite coltivata è certificata a marchio IGP o DOP) stimata per 920 ettari (Gismondi, 2020), e ancora di cui 511 ettari certificati biologici (Sinab, 2020), è possibile affermare che Colle Sereno costituisce una realtà abbastanza rilevante nel panorama molisano per dotazione produttiva. I lotti produttivi aziendali sono dislocati in tre macro-zone nella provincia di Campobasso: Mirabello Sannitico (600 metri slm, è esclusivamente dedicata all'autoctono Tintilia), Petrella Tifernina (a 400 metri slm, la sede storica dove è localizzata anche la cantina) e Campomarino (a pochi metri sopra il livello del mare, la tenuta più estesa).

Le attività dell'azienda coprono l'intera filiera, dalla coltivazione delle uve, alla produzione del vino imbottigliato e alla distribuzione attraverso diversi canali.

Per il prossimo futuro gli obiettivi dell'impresa sono volti ad una maggiore focalizzazione sul core-business, ossia l'offerta del prodotto a maggior valore aggiunto che è il vino imbottigliato, biologico e con certificazione di qualità, e sulla crescita internazionale, e all'internazionalizzazione.

“l'attenzione al momento è soprattutto su questo. Creare un break-even tra la capacità produttiva dell'azienda, che al momento vende tanta uva rispetto a quello che produce...che è pur sempre un profitto ma in maniera molto minore rispetto al prodotto trasformato, che ha un valore di mercato parecchio superiore”. (Giovanni Daniele)

Si tratta di una transizione già in atto, che punta sul miglioramento continuo della qualità del prodotto, dell'immagine dell'azienda e del brand, e sulla acquisizione di nuovo *know-how*. Ad oggi, la quota di uva prodotta utilizzata per la produzione propria di vino certificato eguaglia all'incirca la quota di uva venduta a produttori esterni, sul territorio nazionale. Inoltre attualmente circa il 55% del fatturato proviene dalle vendite all'estero.

Il mercato regionale viene servito attraverso due punti vendita al dettaglio di proprietà nella città di Campobasso e un punto vendita all'interno della stessa cantina a Petrella Tifernina (CB). Inoltre i prodotti dell'azienda sono presenti in un punto vendita al dettaglio appartenente ad un consorzio di cui l'impresa fa parte. Il

settore Ho.Re.Ca invece viene servito tramite un distributore. Criticità del mercato regionale sono la dimensione limitata, una cultura del vino poco stratificata, e la preferenza per l'acquisto di vino sfuso più che per l'imbottigliato. Tuttavia, la presenza sul territorio viene considerata comunque imprescindibile, essendo l'immagine dell'azienda strettamente legata al territorio.

Stesso discorso vale per il mercato nazionale, dove inoltre alcuni clienti sono aziende di trasformazione che acquistano le uve Colle Sereno per produrre vino da tavola. Criticità del mercato nazionale è l'elevata intensità della concorrenza:

“Ogni regione è produttrice, dalla Valle d'Aosta alla Sicilia, tra l'altro ogni Regione ha le sue peculiarità, in termini sia di materie prime ossia di vitigni autoctoni, che di tecniche di lavorazione.” (Giovanni Daniele)

Il mercato estero viene considerata una valvola di sfogo importante, data la dimensione produttiva dell'azienda, che non può essere saturata dal mercato locale. La strategia di internazionalizzazione è l'esportazione indiretta. Ci si avvale infatti di buyer e importatori. In questo caso il prodotto di punta è l'imbottigliato. I mercati esteri che più tradizionalmente sono mete delle esportazioni di vino italiano, quali gli Stati Uniti e l'Europa, presentano le minori problematiche dal punto di vista operativo e logistico. Grazie ai numerosi accordi commerciali fra Paesi, non sono necessari adattamenti importanti delle attività logistico-produttive. Tuttavia anche qui la competizione è considerata molto forte:

“all'estero vanno molto i vini della Toscana, del Veneto, del Piemonte, che sono regioni storiche, e una novità fa comunque fatica a sgomitare” (Giovanni Daniele).

I mercati più interessanti vengono considerati quelli emergenti, ad esempio quelli asiatici, che mostrano un interesse sempre maggiore per il vino made in Italy, con una cultura del vino meno stratificata e non legata al blasone. Tuttavia, contrariamente a quanto detto in precedenza riguardo ai mercati tradizionali, soprattutto nei mercati asiatici il prodotto finale richiede accortezze diverse, per adattarsi sia ai diversi adempimenti burocratici, sia ai diversi gusti e alla cucina locale. In particolare, alcuni mercati-Paese dell'area ASEAN (Thailandia, Singapore, Vietnam) sono oggetto di attenzione anche grazie ad opportunità offerte dai bandi pubblici che permettono di finanziare investimenti in internazionalizzazione delle imprese:

“ci sono dati molto confortanti. La possibilità già c'è. Ci sono aziende che in tutti i campi fanno da pioniere, il mercato recepisce e poi altre si accodano. Sicuramente noi non siamo pionieri però c'è l'intenzione di seguire questo trend e di organizzarci in questo modo, cosa che è già iniziata. Abbiamo sondato il terreno con delle fiere e creando un dialogo a livello di comprensione del nostro territorio su quelle che sono le differenze con prodotti che già si conosce.” (Giovanni Daniele)

Oltre alla partecipazione a fiere di settore, che resta uno degli strumenti di comunicazione prediletti per i rapporti B2B, tra le attività più rilevanti avviate di

recente a supporto del percorso di crescita commerciale vi è la creazione di un e-commerce di proprietà, e la realizzazione di un edificio a Bangkok dotato di showroom espositivo permanente e conference room per gli incontri in remoto tra l'azienda stessa, il buyer e il purchase manager dell'azienda cliente.

Attraverso l'analisi del caso sarà possibile studiare come in una impresa con queste caratteristiche la gestione della sostenibilità e delle relazioni orienta le scelte operative e strategiche. Vedremo che nella strategia generale di crescita dell'impresa, la sostenibilità, le relazioni e il territorio rappresentano allo stesso tempo “*resources and constraints*”.

3.3 LA SOSTENIBILITÀ NELLA “COLLE SERENO”

La sostenibilità ambientale investe l'intera organizzazione:

- La produzione, che può essere divisa in due macro-fasi: la fase di campo (la produzione e la raccolta delle ove) e la fase di cantina (la trasformazione e l'imbottigliamento). Le implicazioni sulle tecniche di produzione e sulle scelte di acquisto dai fornitori sono stati i temi trattati.
- Il marketing strategico e operativo. Qui i temi trattati hanno interessato le strategie competitive dell'impresa, l'internazionalizzazione, le relazioni di business, i trend del mercato consumer
- La dimensione organizzativa e culturale

3.3.1 *Le motivazioni*

Il processo che ha portato l'impresa ad avere un orientamento sempre più votato alla sostenibilità è cominciato con la conversione al metodo di coltivazione biologica, cominciato negli anni '96/'97. Oggi la sostenibilità in Colle Sereno passa anche attraverso altre scelte non necessariamente legate alla certificazione, tuttavia la scelta di seguire il regime biologico è sicuramente l'iniziativa con le maggiori implicazioni su tutta l'organizzazione. L'occasione iniziale è stata colta certamente anche grazie a due elementi importanti:

1. **L'opportunità di finanziamenti pubblici.** Nel '94 era appena nata la certificazione biologica europea. Da allora, attraverso gli strumenti di intervento europei riguardanti il settore agricolo, principalmente la PAC e il FEASR, le imprese vengono incentivate a convertirsi in biologico e a continuare a adottare il metodo di produzione biologica.
2. **L'opportunità di mercato,** ossia l'intuizione che l'attenzione da parte dei consumatori per un vino più salutare (per l'assenza di coadiuvanti chimici) e meno impattante per l'ambiente sarebbe cresciuta nel tempo.

A sostenere la decisione anche di perseguire nel tempo però, vi è senz'altro la conferma delle ragioni di opportunità economica dette sopra, ma è soprattutto una identificazione sempre più forte nel **valore etico della sostenibilità**.

“sì, perché ci vuole proprio una motivazione interna, che va oltre quello che può essere qualsiasi vantaggio in altro senso, anche

perché c'è tutto un ragionamento etico dietro l'impostazione aziendale, e quindi sicuramente c'è un valore aziendale dietro. Io sono entrato in azienda che questo valore era già forte, presente, marcato. E quindi c'era già una impostazione in questo senso proprio dal punto di vista della proprietà di voler perseguire questo percorso” (Giovanni Daniele)

L'opportunità offerta dal contesto politico-economico per i contributi pubblici che una azienda in regime biologico riceve, più che una motivazione di fondo, resta una condizione esterna, seppur molto importante perché consente di coprire i maggiori costi e rischi.

“è innegabile che condurre un'azienda con dei parametri di sostenibilità ambientali, con un regime biologico, i contributi che un'azienda in regime biologico riceve sono più alti rispetto a quella di un'azienda in convenzionale. Questo non vuol dire “contributi più alti, guadagni più alti”. Questi contributi sono più alti rispetto al discorso che una azienda in regime biologico ha spese maggiori rispetto a un'azienda in regime convenzionale.” (Giovanni Daniele)

Per trarre un sunto su quali sono le vere motivazioni che spingono l'impresa ad impegnarsi per la sostenibilità, è stato chiesto ad uno degli intervistati di assegnare un peso di importanza alle seguenti motivazioni possibili:

Valori: "tutto quello che riguarda il tema della sostenibilità sta a cuore a tutte le persone che sono proprietarie dell'azienda, o la dirigono, vi lavorano, vi operano al suo interno. Quindi una personale ispirazione a determinati valori"

Differenziazione: "per trarne un vantaggio competitivo in termini di differenziazione, di premium price...in termini di vantaggio proprio concorrenziale, perché il mercato apprezza la caratteristica della sostenibilità in un prodotto come attributo prevalente"

Risorse: "in termini di corretta, efficiente ed efficace gestione delle risorse produttive. Cioè io ho a cuore il tema della sostenibilità ambientale perché voglio preservare la capacità produttiva di cui dispongo nel tempo, e quindi decido di ridurre l'impatto della mia produzione sul mio territorio perché voglio preservarne la produttività, in termini di quantità, di qualità del prodotto, in termini di rapporto tra risorse e output finale"

Fondi: "l'opportunità di avvantaggiarsi di fondi pubblici, regionali, statali o comunitari"

Per la precisione, l'intervistato aveva a disposizione 15 punti totali da allocare fra le diverse opzioni. I risultati sono stati i seguenti:

Tabella 3.1 Motivazioni associate all'essere sostenibile.

Valore etico	5/15
Differenziazione	4/15

Risorse	2/15
Fondi	4/15

3.3.2 *Significato di sostenibilità*

Sostenibilità, nel vocabolario di Colle Sereno, vuol dire sicuramente **preservare** un territorio. Il territorio, nella sua componente tangibile, per il business di una azienda vitivinicola, ma è anche un bene comune. Si ritiene che agire in ottica di sviluppo sostenibile dal punto di vista dell'uomo (e quindi dell'attore economico) è necessario per tutelare le stesse risorse su cui questo sviluppo si fonda (Bruntland, 1987). Tuttavia, è emerso dalle interviste che l'attenzione sul preservare le potenzialità della risorsa produttiva esiste a prescindere dall'attenzione alla sostenibilità ambientale:

“ti dovessi dire che tutte le volte che affrontiamo il tema della sostenibilità in azienda, questo lo facciamo pensando che un domani ci sia una preservazione delle risorse, questo...non lo so, mi sentirei di escluderlo. Ma perché un'azienda agricola come la nostra è sempre attenta alla ottimizzazione delle risorse con cui tu produci. [...] Quindi se un impianto di vigneto in media dura 30 anni, è ovvio che è nel nostro interesse di portarlo fino all'ultimo anno di vita al massimo della sua produttività nel rispetto della fisiologia della pianta che implica tutta una serie di accortezze. Quindi nel nostro caso è una cosa che si dà quasi per scontato” (Giovanni Daniele)

Essere ecosostenibile, dal punto di vista della azienda osservata, è più importante ai fini della tutela del territorio inteso come bene comune, che del territorio inteso come fattore produttivo:

“se anche lavorassimo in maniera del tutto insostenibile, noi non ne pagheremmo i risvolti negativi perché è un qualcosa che chiaramente si ripercuoterebbe tra anni, non andrebbe a inficiare la sostenibilità economica dell’azienda, volendo fare un raffronto tra le due sostenibilità. Quindi la sostenibilità ambientale nasce da una scelta, da una coerenza, da una responsabilità” (Nestore Mogavero)

È stata osservata una forte fiducia riguardo al beneficio generale che ne deriva, sia per l’azienda e chi vi opera, sia per i consumatori e per diversi stakeholders:

“Di conseguenza chi è un consumatore, nostro cliente ne beneficia di questo, ma anche un normale cittadino [...] anche se non è un nostro cliente e non consuma i nostri prodotti. [...] i nostri clienti, che sicuramente loro consumano un prodotto sostenibile, e quindi ne beneficiano loro direttamente in termini di qualità del prodotto, anche in termini di benessere; dal punto di vista etico sono consapevoli di consumare un prodotto che non ha portato inquinamento all’ambiente.” (Nestore Mogavero)

Il tema della sostenibilità riguarda inevitabilmente l'interdipendenza fra l'impresa e il contesto di riferimento. Uno degli intervistati lo ha espresso attraverso il celebre concetto di *esternalità*:

“Sicuramente la coltivazione e la gestione di un vigneto creano tante esternalità positive [...] che poi si legano ad altre attività economiche, che possono essere quelle del turismo, che però possono esserci in un territorio come il nostro solo se c'è qualcuno che preserva il territorio. [...] il beneficio è generale, della società, non solo del titolare o dei dipendenti dell'azienda stessa.” (Nestore Mogavero)

Tuttavia, l'esternalità è un effetto non pianificato. Invece se includi l'impegno per la sostenibilità nella tua strategia, cosciente anche del vantaggio competitivo che ne deriva, l'impatto sul contesto diventa frutto di una scelta non una esternalità.

L'idea di offrire un prodotto più sostenibile, unita al fatto che questo prodotto proviene da una regione come il Molise, costituisce un elemento di differenziazione competitiva con un significato ben specifico.

“Il percorso è stato graduale, ma necessario anche se il nostro territorio molisano sicuramente ha permesso questa trasformazione in maniera abbastanza naturale, vista la quasi totale assenza di contaminazione del luogo.” (Anna Mogavero)

Il Molise è una regione in cui l'impatto delle attività umane sull'ambiente è molto basso. Questo è un elemento che la distingue da regioni italiane più conosciute nel

panorama vitivinicolo. Per cui la sostenibilità è anche un modo per **promuovere** il territorio e recuperare terreno competitivo rispetto ad altri modelli regionali.

“Perché il Molise del vino è una storia recentissima, quindi non c’è una grossa tradizione enologica, o legata alla viticoltura in generale. Quindi anche per quanto riguarda il posizionamento del prodotto e la sua presentazione, spingere su aspetti di questo genere è un modo per recuperare del terreno rispetto ad altre regioni che negli anni hanno fatto della territorialità un marchio di fabbrica. [...] si è rivelato opportuno l’atteggiamento di sottolineare il fatto che il Molise sia una regione pressoché incontaminata e che quindi la genuinità del prodotto che viene da questa Regione, seguendo determinati schemi di produzione, nel nostro caso quello del regime biologico, può garantire al consumatore una certa qualità, e quindi diciamo che diventa un valore aggiunto da questo punto di vista.” (Giovanni Daniele)

Dunque, il vantaggio competitivo connesso al rispetto per l’ambiente può essere inteso come il punto di collegamento con la dimensione strategica generale aziendale:

“strategicamente se un’azienda se dovesse pensare al futuro, direbbe che il futuro è questo [...] Cioè, sposiamo questa causa perché c’è anche un vantaggio economico nell’immediato ma perché c’è un vantaggio futuro rispetto alle aziende convenzionali.” (Giovanni Daniele)

3.3.3 *Le pratiche sostenibili attuate*

Il biologico

Fra le pratiche messe in atto dall'azienda per limitare il proprio impatto ambientale, quella che presenta le implicazioni più estese è costituita dal rispetto del regime biologico. Il primo regolamento del biologico europeo è stato pubblicato nel 1991. Oggi la norma europea di riferimento è data dai regolamenti CE 834/07 e CE 889/08. Oggi grazie all'accordo di equivalenza tra USA e Unione Europea, siglato nel 2012, i sistemi biologici adottati nelle due diverse giurisdizioni si riconoscono come sostanzialmente equivalenti. Per esportare vino negli USA e fregiarsi del logo biologico americano sarà sufficiente la certificazione acquisita in Europa, e distinguere i due casi: "Organic wine", in assenza di aggiunta di anidride solforosa o "Made with organic grapes", se c'è aggiunta di anidride solforosa, con un massimo livello presente nel prodotto finito di 100 parti per milione.

Secondo il disciplinare Aiab (Associazione italiana per l'agricoltura biologica, 2010) per la vinificazione biologica, la qualità di un prodotto o di un servizio è intesa come la capacità di soddisfare le esigenze implicite ed esplicite del consumatore. Mentre la componente esplicita è data nel caso del vino dalla capacità del prodotto di soddisfare sensorialmente il consumatore, la vitivinicoltura biologica si propone di promuovere la soddisfazione delle esigenze implicite, ossia di consumare un vino che conservi le caratteristiche di "naturalità", che sia sano e

la cui produzione non abbia provocato danni all'ambiente. In sintesi, i principi generali del biologico sono i seguenti:

- Ridurre al minimo l'impiego di **risorse non rinnovabili** e di **fattori esterni**, come fertilizzanti sintetici, sostanze chimiche come, fungicidi, pesticidi, erbicidi
- **Controllo sull'intera supply chain**: tutti gli elementi che entrano a far parte della filiera devono essere conformi alla produzione biologica in atto.
- Promuovere l'uso di processi e cicli ecologici
- mantenere e potenziare la vita e la **fertilità naturale del suolo**, la stabilità del suolo e la sua **biodiversità**, prevenire e combattere la compattazione e l'erosione del suolo, e nutrire le piante soprattutto attraverso l'ecosistema del suolo

Già dagli ultimi anni '90 il fondatore dell'azienda aveva iniziato a coltivare in biologico, ma solo dal 2012 è cominciato il processo di conversione effettiva di tutta la filiera al fine di rivendicare la certificazione nel 2015.

Per Colle Sereno le implicazioni più importanti sono descritte di seguito.

1. Le limitazioni più consistenti e inderogabili riguardano la possibilità di agire chimicamente sia in vigna che in cantina. In campo solo poche tipologie di concimi e di prodotti fitosanitari possono essere usate, quando non vi sono alternative efficaci di origine organica per preservare la fertilità del suolo e

prevenire malattie e parassiti. In cantina vi sono forti limitazioni ad agire chimicamente per controllare i processi di vinificazione.

2. La rinuncia a determinati trattamenti o all'utilizzo di alcuni input, considerati fondamentali invece nella vitivinicoltura convenzionale, comporta maggior ricorso a manodopera (soprattutto in vigna) e a operazioni "meccaniche". Ad esempio, nei processi di trasformazione, per controllare la fermentazione delle uve e i livelli di acidità, diventano fondamentali il trasporto sollecito delle uve in cantina, la pulizia e la refrigerazione per evitare che si inneschino fermentazioni indesiderate.
3. A causa di alcune operazioni che si rendono necessarie per sostituire quelle vietate dal regime biologico, l'azienda ha dovuto effettuare importanti investimenti. In particolare, si è dovuta dotare di scambiatori di calore per la refrigerazione delle uve e dei mosti. Inoltre, l'azienda si è dotata di un campo fotovoltaico di 500 kw, la cui energia prodotta viene immessa nella rete, e di un impianto da 30 kw sui tetti della cantina a Petrella Tifernina, il quale da solo compensa al maggior consumo di energia derivante dai processi di refrigerazione.
4. Tutti gli input tecnici, ossia i fattori che vengono immessi nel ciclo produttivo agricolo, e quindi concimi o trattamenti ecc., devono essere certificati come biologici.

Beninteso, come affermato anche da uno degli intervistati, *“non c’è una equazione perfetta fra essere biologici ed essere sostenibili”*. Il biologico fissa dei principi, che sono effettivamente ispirati ad una visione olistica di sostenibilità. Gli standard invece, diversi per aree di competenza giuridica e per tipologie di produzione, sono stati fondamentali nella diffusione del biologico stesso in tutto il mondo e nella creazione di un mercato, tuttavia essi fissano dei requisiti minimi necessari per ottenere la certificazione, non degli obiettivi elevati, che inneschino una tensione al miglioramento continuo. In alcuni casi la gestione punta a soddisfare i requisiti minimi ma non a soddisfare i Principi del biologico (IFOAM Organic International, 2016). In Colle Sereno c’è questa consapevolezza, per cui vengono adottate alcune pratiche che vanno proprio nella direzione di una sostenibilità sistemica e della soddisfazione dei principi generali del biologico, oltre che nel rispetto dei requisiti indispensabili. La scelta di effettuare un investimento importante dal punto di vista energetico nei due impianti fotovoltaici rientra fra queste pratiche, assieme ad altre descritte brevemente di seguito.

L’inerbimento

L’inerbimento consiste nella scelta di non lavorare in maniera “aggressiva” il terreno tra i filari della vite. Sostanzialmente significa lasciar crescere l’erba tra i filari e limitare le operazioni volte a rivoltare il terreno per non permettere l’attecchimento di radici e la fuoriuscita di erba. Si tratta di una scelta del tutto

volontaria, che non viene imposta dalla certificazione biologica, sebbene sia coerente con i suoi principi. Le motivazioni fondamentali sono due:

- la tutela della biodiversità, data dalle tante essenze erbacee che possono nascere in questi prati naturali
- la prevenzione dei fenomeni erosivi, che è un tema importante soprattutto quando si opera su terreni in pendenza (in questo caso Petrella Tifernina e Mirabello Sannitico). Infatti, le lavorazioni del terreno, seppur dettate da fondate ragioni di pratica agronomica, possono causare fenomeni erosivi, frane, smottamenti ecc., ma anche un danno per l'azienda, dato dalla *lisciviazione* del terreno, ossia l'impoverimento dello strato superficiale, che è quello fertile e su cui avviene la pratica agricola. Il tema è di importanza rilevante per il territorio molisano, dove una delle poche problematiche ambientali riguarda proprio il processo di erosione del suolo e l'impoverimento della fertilità, causato soprattutto dalle pratiche agricole nei terreni in forte pendenza.

Le scelte relative al packaging

Per il packaging del prodotto finito è costituito dai seguenti elementi: la bottiglia di vetro, la capsula, il tappo, l'etichetta o le etichette, se è fronte-retro o unica, e il cartone, o in generale gli imballaggi esterni.

Bisogna specificare che sulle scelte relative al packaging, oltre a incidere considerazioni riguardanti l'impatto sull'ambiente, sono rilevanti le opinioni

tecniche espresse dall'enologo in particolare per quanto riguarda il sughero e la bottiglia di vetro.

Il peso della bottiglia incide in maniera rilevante sulla Carbon Footprint del prodotto, per cui è stata fatta una scelta significativa che opta per bottiglie più leggere, nei limiti del possibile ai fini di garantire comunque la conservazione del prodotto. Secondo l'intervistato, la scelta tuttavia presenta controindicazioni dal punto di vista commerciale in quanto da alcuni consumatori il maggior peso della bottiglia è associato erroneamente ad una maggiore qualità del prodotto.

La scelta del tappo di sughero è dettata soprattutto da ragioni di pratica enologica, oltre che da scelte di sostenibilità. È stato dimostrato che la produzione di sughero naturale lungo tutta la filiera assorbono più CO₂ di quella emessa (Ernst & Young e PWC, 2020). L'azienda tende a prediligere comunque il sughero naturale che è 100% riciclabile e traspirante, soprattutto per i rossi, oppure dei tappi costituiti da agglomerati di trucioli di sughero, quindi comunque provenienti da un processo di riciclo. Il sughero viene preferito anche perché incide sulla qualità del prodotto finito, consentendo la traspirazione.

Per l'etichetta, l'accortezza che si può avere, come anche consigliato dal disciplinare Aiab, è quella di usare materiali il più possibile naturali e di evitare metalli pesanti negli inchiostri. Colle Sereno utilizza una etichetta in fibra di cotone.

Sistema di irrigazione ipogeo

L'azienda ha sostenuto un investimento per sostituire l'attuale impianto di irrigazione a gocce nei filari con un impianto di irrigazione detto ipogeo. I tubi dell'irrigazione a gocce vengono posti a circa 50 cm sotto terra, con dei fori che erogano l'acqua solo lì dove serve. Oltre all'ottimizzazione della risorsa idrica, con una conseguente diminuzione dell'impatto ambientale, si ha un risparmio dal punto di vista economico e una maggior efficacia del processo stesso di irrigazione sulla vita della pianta, in quanto l'acqua viene erogata in maniera più diretta.

Ottica di miglioramento continuo

È noto che alcune delle limitazioni importanti imposte dai disciplinari per l'agricoltura e la vinificazione biologica riguardano le tipologie e le quantità relative dei trattamenti che è possibile utilizzare in campo e in cantina. Vi sono alcune tipologie di ausili il cui utilizzo è comunque ammesso, sebbene in basse percentuali, perché ritenuti mezzi indispensabili per la produzione, data la tecnologia esistente. Tra questi, il rame e altri metalli pesanti per la lotta ai patogeni della vite (come la peronospera) e i solfiti, che vengono aggiunti al vino per mantenere intatte le sue caratteristiche organolettiche e la qualità nel tempo, quando quelli che si formano naturalmente durante la vinificazione non sono sufficienti. Colle Sereno si impegna a cercare di limitare l'utilizzo di questi ausili anche al di sotto dei limiti concessi. Gli intervistati hanno affermato di essere

sempre attenti alle soluzioni innovative che la ricerca scientifica propone e di cui ci sono evidenze empiriche. Spesso la stessa azienda ha ospitato i ricercatori del Dipartimento di Agricoltura, Ambiente e Alimenti dell'Università degli Studi del Molise interessati a condurre sperimentazioni sui processi aziendali.

3.3.4 Le problematiche da gestire

L'organizzazione ha maturato negli anni una maggiore consapevolezza sulle conseguenze positive (per l'impresa e per il territorio) di agire in maniera sostenibile, ma anche sulla presenza di tanti vincoli dal punto di vista produttivo, connessi soprattutto alla certificazione biologica, e sul fatto che i vantaggi di immagine e i risvolti commerciali positivi non sono così scontati.

Gli intervistati hanno espresso dunque considerazioni critiche non sul tema della sostenibilità, ma sullo strumento, seppur ritenuto fondamentale, della certificazione. Le considerazioni riguardano aspetti produttivi, commerciali e organizzativi.

Aspetti produttivi

La conduzione dell'agricoltura biologica comporta che i problemi che possono presentarsi nel quotidiano nella gestione della vigna (malattie, parassiti, avversità varie) possono essere affrontati soltanto con mezzi meno efficaci rispetto all'agricoltura convenzionale. Un'altra problematica è la complessità, data

dall'elevata variabilità e varietà delle problematiche che possono presentarsi, e la scarsa possibilità di standardizzare le risposte ad ogni situazione.

“L'attività agricola è una attività che si svolge a cielo aperto. Per cui ci sono tante variabili che ti si presentano in maniera poco prevedibile, o che comunque non hanno una grande ripetitività. E quindi chiaramente ogni volta devi, come dire, scegliere l'intervento giusto, la soluzione giusta, anche se non sei supportato da dati, da una storicità, da un'esperienza, da una conoscenza anche alcune volte. [...] quando puoi agire con prodotti chimici è molto facile. Nel senso che i prodotti chimici bene o male racchiudono un po' tutto lo spettro delle malattie che possono arrivare in vigneto. Invece in biologico non hai questa possibilità. Hai solo pochi mezzi per combattere una moltitudine di malattie, di avversità, per dirla in maniera più generica, che possono abbattersi sul tuo vigneto.” (Nestore Mogavero)

Aspetti commerciali

In cantina il rischio di perdere partite di vino a causa di processi chimici indesiderati può essere ridotto solo riducendo al minimo gli errori:

“se hai le attrezzature giuste, riesci comunque a gestire il processo con il freddo, o comunque sei stato attento a portare in cantina uva sana, non hai particolari problemi” (Nestore Mogavero)

Nella fase di trasformazione, il regime biologico impone altri tipi di limitazioni, che incidono sulle caratteristiche del prodotto finale e hanno implicazioni di marketing. La qualità del prodotto intesa come gusto e caratteristiche organolettiche, secondo l'intervistato, può entrare in conflitto con il concetto di qualità intesa come assenza di elementi lesivi della naturalità del prodotto stesso, che quindi lo rendono più sano e rispettoso dell'ambiente.

“il mercato del gusto, e quindi il mercato anche in termini economici si divide parecchio. E si sa che tra gli addetti ai lavori che un vino biologico può raggiungere degli ottimi risultati ma non potrà mai essere a livello super premium come un'azienda con conduzioni, non tanto agronomiche, ma è quanto quello che la tecnica in cantina che cambia tantissimo. [...] E quindi avere questa certificazione bio ti aiuta, sì, ma se poi trovi quello che dice: “sì, ma io voglio una cosa che al gusto sia impeccabile”, magari lo perdi.” (Giovanni Daniele)

La certificazione può vincolare in parte anche la reattività delle strategie di produzione alle variazioni dei gusti del mercato.

“Il fatto di avere una impostazione di questo tipo ti limita anche nella sperimentazione sul prodotto. [...] E questo è un problema perché in alcune circostanze ti blocca dal seguire alcune tendenze di mercato [...] Se domani noi vogliamo fare il vino celeste, per esempio, l'azienda convenzionale prova a

sperimentare qualcosa con l'enologo, e il vino celeste esce. Per noi sarebbe impossibile.” (Giovanni Daniele)

Tuttavia, la scelta di certificare i propri sforzi rimane imprescindibile secondo il parere dell'intervistato in questione. E la motivazione resta comunque *customer-oriented*.

“se tu sei un consumatore che è attento a scegliere aziende che hanno a cuore come te questi valori [...] certificazione è quello che ti fa orientare nei casi in cui tu non hai contatti diretti con l'azienda o non conosci bene il prodotto. [...] arriva l'annata storta, magari un'estate piovosa, inizi ad avere muffe in vigneto e c'è bisogno di trattamenti. Allora se tu sei filosoficamente bio, ma non certificato, quell'anno chiudi gli occhi e fai i trattamenti, perché dici: “salvo il raccolto”. Se sei certificato, assolutamente non lo puoi fare. Questa è la differenza.” (Giovanni Daniele)

Il posizionamento legato alla naturalità del prodotto è stata anche una delle principali spinte all'internazionalizzazione dell'impresa:

“Per quanto riguarda quello che ho cercato di fare io da subito muovendo i primi passi (perché l'azienda all'epoca aveva appena subito un cambiamento proprio di amministrazione, di dirigenza) è stato di puntare sul fattore della certificazione biologica come possibile valore aggiunto e questo almeno inizialmente ci ha portato a fare delle scelte anche in ambito strategico, commerciale su alcuni mercati che potevano essere

più rispondenti nell'immediato a una tipologia di prodotto del genere. Anche alcune fiere...” (Giovanni Daniele)

Non avendo riscontrato una attenzione abbastanza forte riguardo al tema della sostenibilità sul mercato interno, e inoltre essendo la stessa domanda regionale incapace di assorbire la capacità produttiva dell'azienda, risulta una scelta naturale quella di guardare all'estero.

“io non so nei nostri territori quanto ci sia questa consapevolezza, e penso che questo sia anche un elemento importante da mettere in evidenza.” (Nestore Mogavero)

“Anche la richiesta del prodotto finale, a parte in qualche Paese dove eccelle, in molti altri è ancora in divenire, ma fortemente in aumento.” (Anna Mogavero)

Aspetti organizzativi

Da un punto di vista organizzativo, le problematiche sono emerse riguardo al tema della gestione della manodopera in vigna:

“Con i braccianti i quali eseguono i lavori in campo, è un po' difficile fargli digerire questa cosa, perché per loro non solo è un aggravio di lavoro, ma anche una mancanza di soddisfazione visiva. Cioè mi spiego meglio...una cosa è vedere una vigna trattata, con fungicidi, erbicidi, che sembra un giardino dell'Eden, senza un filo d'erba, tutta perfetta, e un'altra cosa è gestire una vigna biologica dove tu vedi l'erba che nasce in mezzo ai filari, vedi l'erba secca dell'anno prima che non è stata

tolta perché tu non hai lavorato il terreno ecc. (Nestore Mogavero)

Infine, è stato riportato un problema comune a tante realtà del settore che vogliono approcciarsi al tema del biologico e della sostenibilità:

“dal punto di vista dell’amministrazione chiaramente una certificazione da sostenere vuol dire più burocrazia, vuol dire documenti, controlli, tracciabilità, un lavoro maggiore.”
(Nestore Mogavero)

La tabella riportata di seguito (Tabella 3.2) riassume i punti di vista dei tre intervistati sugli aspetti trattati fin qui, ossia in riferimento alla sfida della sostenibilità, come è affrontata all’interno dell’impresa. Nella seconda parte del capitolo verrà analizzato il tema delle relazioni, ossia di come l’impresa interagisce con la dimensione esterna.

Tabella 3.2 La sostenibilità in "Colle Sereno"

	Nestore (agronomo)	Giovanni (resp. Commerciale)	Anna (proprietaria)
Significato di sostenibilità	<p>“Portare avanti un processo che si possa replicare, che non vada a impoverire i fattori con i quali lavoriamo. [...] Quindi la sostenibilità ambientale nasce da una scelta, da una coerenza, da una responsabilità. [...] Ormai ci sono i mezzi tecnici per poter sostenere una produzione, anche comportandosi in maniera non sostenibile. [...] crea tante esternalità positive [...] che poi si legano ad altre attività economiche [...] il beneficio è generale, della società, non solo del titolare o dei dipendenti dell’azienda”</p>	<p>“È tutto quello che riguarda il processo produttivo, nella maniera meno invasiva per quanto riguarda ovviamente il rispetto dell’ambiente, e la volontà di portare al consumatore un prodotto che sia il più naturale possibile [...] è dato anche dal contesto”. Dato che il Molise del vino ha una storia recentissima, “vendere un pezzo di territorio, un’idea di prodotto incontaminato e salutare, piuttosto che un pezzo di storia che non c’è”</p>	<p>“sostenibilità significa “futuro” e possibilmente “futuro migliore”. Bisogna lavorare nel modo giusto ora, per garantire un futuro alle generazioni che verranno.” “Lavoriamo insieme per uno scopo comune il più bello, quello di fare un ottimo lavoro.”</p>
Pratiche di sostenibilità menzionate	<p>Inerbimento</p> <p>Regime biologico</p> <p>Impianti fotovoltaici</p> <p>Impianto di irrigazione ipogeo</p> <p>riduzione utilizzo metalli pesanti in campo e dei solfiti in</p>	<p>Scelta dei materiali per il packaging</p> <p>Regime biologico</p>	<p>Regime biologico</p>

	cantina (anche in misura minore rispetto ai limiti consentiti dal biologico)		
Problematiche da gestire	Problemi fase di campo: malattie e avversità varie; varietà e variabilità dei problemi che si presentano → impossibilità di standardizzazione delle risposte ai problemi	Problemi fase di cantina: impossibilità di sperimentare sul prodotto per seguire i trend di mercato; maggior rischio di perdere partite di vino (a causa di problemi nel processo produttivo)	Maggiori costi; Necessario maggior apporto di manodopera
	Gestione del personale in campo → scarsa comprensione del valore della sostenibilità da parte dei braccianti; maggior aggravio di lavoro per gli operatori	Conflitto tra qualità=sostenibilità del prodotto (che è più naturale e più salutare perché bio) e qualità=gusto organolettico	Resa produttiva inferiore
	Problemi amministrativi: più burocrazia; maggior aggravio di lavoro	Necessità di rivolgersi al mercato estero come valvola di sfogo	
Pensiero critico rispetta alla sostenibilità	“...una distinzione va fatta: essere biologici non vuol dire essere sostenibile, non è una equazione perfetta.”	Certificazione bio apporta vantaggio di differenziazione; necessaria per una tracciabilità e fiducia da parte del consumatore, però causa di vincoli	Domanda ancora incerta e in divenire in molti mercati, ma in forte crescita
	“nei nostri territori” consumatori portatori di interesse inconsapevoli “dei propri interessi”	“comporta tutta una serie di scelte, sia in vigna che in cantina, che non sempre aiutano a livello commerciale.”	

3.4 LE RELAZIONI FRA COLLE SERENO E ALTRI ATTORI

Al fine di comprendere meglio come il tema delle relazioni si intreccia a quello della sostenibilità nel caso di una impresa vitivinicola, sono state raccolte alcune informazioni e opinioni riguardo i rapporti che legano l'azienda del caso ad alcuni attori, di business e non:

- I fornitori (di input tecnici, di prodotti per l'imballaggio, di servizi logistici, con la tipografia)
- Con i clienti business (gli importatori)
- Reti di imprese e consorzi (con i competitors o con imprese di altri settori ma dello stesso territorio)
- Università (Solo un cenno)
- Attore pubblico

L'obiettivo di fondo è stato quello di indagare le logiche che governano i rapporti/relazioni in cui l'impresa è coinvolta, attraverso il racconto di chi opera nell'impresa stessa.

È possibile distinguere fra i rapporti a livello verticale (con i fornitori, collaboratori e i clienti) che sono più strettamente di business, e rapporti a livello orizzontale (con imprese che svolgono attività simile o con imprese partner appartenenti a settori collegati).

3.4.1 *I fornitori*

Gli intervistati hanno specificato una distinzione fra due tipologie di fornitori, ossia quelli che forniscono input per le fasi a monte della catena del valore dell'azienda, e quelli relativi alle fasi a valle. Nella prima categoria rientra la fornitura di fattori "tecnici" immessi nel ciclo produttivo agricolo, che sono i fornitori di concimi, trattamenti ecc. Si tratta di un acquisto con un basso grado di complessità. L'unica accortezza necessaria è che gli input acquistati siano anch'essi certificati come biologici o rientrare nelle tipologie ammesse in agricoltura biologica, perché il disciplinare prevede che venga certificata l'intera filiera. Per il resto, si tratta di un acquisto in conto spesa, il cui costo incide scarsamente sui conto economico dell'impresa, anche perché una impresa biologica può impiegare trattamenti e fitofarmaci in minore quantità e varietà, e quindi ne acquisterà di meno. Essendo un acquisto di routine, la relazione col fornitore è stabile, e caratterizzata da un legame importante più dal punto di vista umano che commerciale, e si tratta di un grossista della zona che reperisce di volta in volta ciò che viene richiesto.

I fornitori riguardanti le fasi di imballaggio sono invece a valle rispetto al ciclo di produzione/trasformazione controllato dall'impresa. In questo caso, i rapporti nei confronti dei fornitori di materiali presentano le caratteristiche di un legame essenzialmente transazionale, in cui le variabili di riferimento sono solo prezzo e quantità, e le interazioni sono rappresentate da un mero scambio merce contro prezzo, per cui presentano interdipendenze poco forti. La principale preoccupazione

sono le economie di scala. Colle Sereno sopporta costi elevati, dati dal regime di produzione seguito, per cui l'orientamento è alla riduzione dei costi. Il fornitore è considerato una fonte di costo che deve essere ridotta. Alcune scelte di acquisto sono sostanzialmente esternalizzate, nel senso che sono orientate o da una consulenza esterna. E quindi sulla scelta di alcuni materiali per il packaging esterno, che non incide sulla qualità del prodotto finale ma più a livello di immagine, si considera il parere del grafico; con la tipografia diventa solo una contrattazione sui prezzi e le quantità. Invece per gli elementi che incidono sulle caratteristiche tecniche del prodotto (come la bottiglia e il sughero) viene sempre considerato come fondamentale il parere tecnico dell'enologo, ma anche qui, sull'acquisto dei materiali si ragiona in termini di ottimizzazione dei costi.

3.4.2 *I collaboratori*

Relazioni fondamentali invece sono quelle di collaborazione, nei confronti di alcune figure consulenziali, che apportano conoscenze e competenze ad elevato valore aggiunto, e che indirizzano il percorso strategico dell'azienda. Queste figure sono sostanzialmente l'agronomo (che è stato uno degli intervistati), l'enologo e il grafico.

Dal momento in cui c'è stato il cambiamento organizzativo all'interno dell'azienda, che ha visto subentrare nella direzione Anna Mogavero, figlia del fondatore, la scelta fondamentale è stata quella di circondare l'azienda *“di giovani figure*

professionali, che hanno abbracciato con interesse e buona volontà questo progetto” (Anna Mogavero), attraverso la collaborazione con persone esterne, non dipendenti dell’azienda. Insieme con l’export manager Giovanni Daniele, queste persone hanno cominciato a lavorare per Colle Sereno negli stessi anni, e hanno contribuito insieme con la proprietà a dare la nuova impostazione all’impresa. Sono persone che dunque non lavorano esclusivamente per Colle Sereno, ma che sono fondamentali soprattutto perché oggetto del rapporto non è la consulenza tecnica pura. Con queste persone viene condiviso l’intero percorso, e insieme si condividono i risultati dell’anno precedente e si impostano gli obiettivi per il futuro. In un rapporto di questo genere, i collaboratori in questione dispongono di tutto il capitale informativo rilevante riguardo l’azienda; non sono facilmente sostituibili; il loro coinvolgimento è elevato sul piano sia delle competenze che sul piano degli obiettivi e dei valori; la fiducia reciproca fra l’azienda e i collaboratori, e fra i collaboratori stessi, è essenziale.

Perché il committente è l’azienda, l’enologo può dire: “A me questi vini non piacciono, però se tu così li vuoi, va bene, te li faccio come li vuoi. Però quello è un rapporto più freddo, del consulente puro. C’è chi ha i vigneti, prende un vino che gli piace di un’altra azienda, glielo porta e gli chiede di fare un vino uguale. [...] Quando invece c’è un rapporto, come nel nostro caso, più umano, proprio legato ad un periodo aziendale (perché comunque, sia Mauro che io siamo entrati in azienda in un

periodo in cui bisognava ricostruire) darsi una progettualità a lungo termine è diventata una cosa bella e gratificante, perché tu piano piano vedi i miglioramenti, e quindi sei all'interno del processo di crescita, e questo fa sì che si creino dei legami ancora più forti (Giovanni Daniele)

Le interazioni fra la parte commerciale, quella agronomica e quella enologica sono continue e fondamentali, in quanto le scelte fatte in produzione sono già di per se scelte anche di marketing:

Dalla materia prima si possono ottenere diversi risultati. Quindi il confronto diventa ancora più importante e frequente. La relazione con l'enologo è forte. [...] Nei casi di aziende più piccole è quello che segue le fasi cruciali, dà l'impostazione, la vendemmia e le fasi cruciali, e anche se non sta qui sul posto, si frequenta più volte al giorno con chi sta fisicamente in cantina; fa le analisi, le valutazioni chimico-fisiche sulle masse, sul mosto prima che diventa vino, legge la situazione, perché ogni annata è diversa da un'altra, quindi in base alle altre annate parte il confronto: "quest'anno abbiamo più acidità e meno tannini. Che facciamo?". Se la linea dell'azienda è quella di fare un vino più facile da bere, poco astringente, si lavora sulla riduzione dei tannini e magari l'aumento dell'acidità [...] poi ci sono volte in cui diventa proprio chirurgico l'intervento, per questioni sempre legate al marketing e alla vendita. Se tiriamo fuori un prodotto e dopo due anni abbiamo dei feedback negativi per qualche motivo, si fa una analisi e ci si chiede cosa abbiamo sbagliato, se l'etichetta, il vino, ecc. (Giovanni Daniele)

E in una attività come quella vitivinicola, *“avere uno storico all’interno dell’azienda è fondamentale. [...] poi noi paghiamo lo scotto rispetto rispetto ad altri produttori perché la vendemmia è annuale [...] se vuoi migliorare qualcosa devi aspettare un anno. E certe volte non è neanche facile capire qual è il problema. L’enologo è una persona importante perché è sia una persona che ti dà dei consigli, e quindi intuisce il problema prima di te, oppure è una persona che capisce esattamente quello che vuoi. [...] Il ruolo dell’enologo, assieme al ruolo nel campo, quindi assieme all’agronomo, è assolutamente importante perché loro decidono prima di trasformare il prodotto a che target dobbiamo arrivare, e in base al target si decide di agire.”* (Giovanni Daniele)

Un racconto di come avviene l’interazione fra fase produttiva in campo, fase di cantina e commercializzazione, mi è stato offerto riguardo alla introduzione di un nuovo prodotto nella gamma, che è il rosato. Emergono chiaramente le interdipendenze fra produzione e marketing e l’importanza di avere una esperienza pluriennale in azienda. La scelta di come impostare il rosato è passata praticamente per tre vendemmie, in cui vengono sperimentate combinazioni diverse di operazioni sia di cantina (ad esempio, il tempo di sosta sulle bucce, che incide sulla astringenza e sulla colorazione) che di campo (ad esempio, il tempo della vendemmia, che può essere più o meno tardivo, e incide sulla gradazione alcolica), e vengono riscontrati diversi risultati di mercato. In seguito si decide per la configurazione ottimale del prodotto. E tuttavia, comunque ogni annata è diversa, le condizioni climatiche e

molte altre variabili possono incidere, per cui è difficile arrivare ad una standardizzazione.

I riflessi sul tema della sostenibilità sono evidenti, perché è tramite queste interazioni che viene gestita la complessità di una produzione che parte da una uva coltivata su tenute con caratteristiche diversissime fra di loro, perché come è stato detto, appartengono a zone geografiche diverse, climi diversi, terreni diversi, altitudini diverse ecc., ancorché certificata biologica, quindi con tutti i vincoli e i risvolti commerciali di cui si è discusso ampiamente in precedenza.

Il tecnico grafico è un altro soggetto esterno di fiducia dei titolari che può essere considerata una relazione molto importante. Essa svolge questo lavoro creativo per l'azienda da diversi anni in maniera sistematica. Quindi conosce tutto il percorso evolutivo di quella che è la parte *visual* del brand, fondamentale per il suo posizionamento e per la sua attrattività nei confronti dei clienti: *“Il valore del packaging in alcuni casi, ai fini della vendita, è brutto a dirsi ma è anche più importante rispetto all'apprezzamento del prodotto stesso, soprattutto nei mercati più emergenti dove l'immagine conta di più e dove c'è un consumatore meno pronto per questa categoria di prodotto.”* (Giovanni Daniele)

Anche qui il rapporto non è di pura esecuzione di un servizio come tecnico grafico, ma attraverso la sua consulenza incide sulle scelte strategiche di come comunicare il proprio posizionamento attraverso il packaging e tutti gli elementi visual del brand in ottica omnichannel (le brochure, le etichette, la parte grafica del sito che

nel prossimo futuro sarà riammodernato e diventerà anche e-commerce, ecc.). Dal punto di vista della sostenibilità, questa persona ha contribuito di recente al rinnovamento delle etichette, cercando di legare fortemente il brand al territorio. La nuova linea di prodotti si presenta con etichette rinnovate che celebrano la fauna presente nelle tenute dell'azienda (il tasso, il faggiano, la vipera, il lupo, il cinghiale)

3.4.3 *I clienti*

I clienti business principali sono rappresentati dagli importatoti/distributori, e costituiscono relazioni di importanza strategica, attraverso cui viene costruito il percorso di internazionalizzazione dell'impresa. Nei confronti di questi attori, l'approccio è fortemente orientato alla relazione e al lungo periodo, tuttavia con poche implicazioni dal punto di vista della sostenibilità.

Secondo l'intervistato, gli elementi essenziali che un importatore prende in considerazione principalmente per scegliere da chi rifornirsi, una volta apprezzato il prodotto e il rapporto qualità prezzo, è che quel produttore sia in grado di garantire una fornitura nelle giuste quantità e nei giusti tempi, a tempo indeterminato.

Perché se io fidelizzo la mia clientela, e tu dopo due mesi ti sei finito il vino, io sono nella caccia a certi livelli. Ed ecco perché quando i rapporti sono di un certo livello si va a contratto.

Perché io produttore, preso dall'entusiasmo, trovato uno che mi compra centomila bottiglie, vorrei svuotarmi la cantina e

*andare in vacanza. E questo è il modo migliore per perdere il cliente.*⁵

Il *Buyer* ha il contatto diretto con il cliente finale, che può essere appartenente al settore Ho.Re.Ca o un distributore a sua volta, e anche il cliente del cliente si fidelizza e predilige un orientamento di lungo termine.

Perché se tu ad un cliente prometti che il vino ce l'hai, lui sta costruendo con te un rapporto pluriennale. Quindi quel vino deve entrare nel mercato, non deve mai mancare e non deve mai mancare in futuro, perché il cliente finale una volta che ha assaggiato il vino, gli è piaciuto e si è fidelizzato, lo vuole sempre. E quindi non sono mai transazioni spot. Sono sempre accordi preludio di rapporti continuativi nel tempo.

Il ruolo del *Buyer* è fondamentale nel percorso strategico dell'impresa. Egli fonte di informazioni rilevanti sul mercato finale, e inoltre è uno stimolo al miglioramento continuo della qualità del prodotto e del livello di servizio.

“Spesso il ruolo dell'azienda in questo ambito è quello di agevolare il più possibile l'operatore business favorendolo dal punto di vista del cliente finale con cui tu non hai rapporti diretti. Perché non saprò mai, o meglio posso sapere in minima parte chi sono i clienti del mio importatore in Giappone. Lo posso sapere da Facebook, o quando vado a trovarlo e mi porta nel ristorante

⁵ Le citazioni da qui in poi sono tratte tutte dall'intervista con l'export manager dell'azienda, Giovanni Daniele.

dove lui ha messo il mio vino ecc. Io non ho il rapporto col cliente finale, però conosco tutte le problematiche che ci stanno a monte. E quindi per tenermi stretto il cliente faccio tutto quello che può servire al cliente finale. [...] E soprattutto il cliente grande è quello che ti fa muovere, dal punto di vista delle relazioni, perché la paura di perdere il cliente è grande

Vi è un riconoscimento reciproco di importanza relativa da entrambe le parti

E questa è una cosa che gli importatori distributori apprezzano tanto, si crea una relazione, come dici tu. Fa capire che l'azienda ci sta, che non è un mero scambio di merce.” (Giovanni Daniele)

Al tempo stesso, vi è sempre la preoccupazione di mantenere equilibrato il proprio portafoglio clienti

nel bilancio di un'azienda tipo questa, è auspicabile avere il cliente grosso, perché il cliente grosso fa numeri e aumenta il fatturato. Però perdere il cliente grosso significa avere una mazzata l'anno seguente. È meglio avere cento clienti piccoli che si comprano una bottiglia e fai cento. Se ne hai due che ne comprano cinquanta, se per qualsiasi motivo l'anno dopo li perdi, hai cento bottiglie sul groppone. E quindi questa paura, perché è inevitabile avere anche i clienti piccoli, però i clienti piccoli a loro volta sono rogne, perché magari sono costosi da gestire.

Il rapporto con i *Buyer* investe il tema fondamentale del percorso di crescita internazionale dell'impresa. Nell'affrontare i mercati esteri, l'impresa deve

scontrarsi con l'estrema difficoltà nel poter comunicare il proprio prodotto nella maniera più opportuna, a causa della lontananza dal cliente finale.

Ora, la Thailandia non sta dietro l'angolo. Quando si potrà viaggiare ci tornerò e va bene. Però uno non può vivere lì. Quindi avere la possibilità di dialogare con questi clienti finali per spiegarli dal punto di vista tecnico, perché spesso tra loro ci sono anche sommelier e quindi c'è bisogno di dare informazioni anche tecniche relative al territorio...

Collaborare con buyer, che diventa un partner di riferimento, è considerato un modo per colmare questa distanza, attraverso una formazione volta alla conoscenza profonda della storia che c'è dietro alla bottiglia di vino, per poi poterla trasmettere al cliente finale.

Quindi questo tipo di relazione che diventa una vera formazione è l'arma vincente in questo momento [...] Perché quando una cosa la spieghi vale mille volte di più che mandare una bottiglia e dire: "ok, assaggiatela, da solo". Quindi questa relazione crea un valore aggiunto sicuramente.

L'auspicio per il futuro sarebbe quello di poter creare una *customer experience* per il cliente estero, basata sul contatto personale, sull'esperienza dell'acquisto come veicolo di stimoli sensoriali, intellettuali ed emotivi.

E spesso la discussione, da parte tecnica, va su un piano emotivo esperienziale. Perché mentre assaggi il vino tu parli di cose vere, concrete, tangibili, ma anche di cose eteree, che suscitano delle

sensazioni. E quindi saper fare questo crea un valore aggiunto, perché comunque parliamo di una commodity di lusso, non di prima necessità. E quindi chi si avvicina al vino è già predisposto a quel tipo di discorso [...] chi sta dall'altra parte del mondo pensa all'Italia, all'Europa, alla storia...ci sta tutta una serie di valori subconsci che noi diamo per scontati, ma per loro non lo sono.

Il tema della sostenibilità qui torna in risalto, per il legame che esiste tra l'attività vitivinicola e il territorio, che entra a far parte esso stesso dell'esperienza. Il territorio (che, come detto in precedenza, concorre a definire il significato di sostenibilità per Colle Sereno e nel settore vitivinicolo in generale) è centrale nel prossimo paragrafo.

3.4.4 Cooperazioni a livello orizzontale

Nel mondo del vino, sia in Italia che all'estero, la cooperazione fra imprese è una *best practice* consolidata, i cui vantaggi sono risaputi, ed è stato messo in rilievo anche nel secondo capitolo.

Questo perché la convinzione, ma direi la certezza basata sui dati a disposizione, è che fare gruppo aiuta. Perché nel settore agroalimentare quando si cerca di vendere un prodotto, dietro c'è sempre un territorio. Quindi l'idea è quella di fare squadra e di presentare un'area geografica ben precisa, con i suoi valori, e di farlo insieme, spalmando gli sforzi comunicativi su diverse categorie merceologiche.

L'impresa Colle Sereno ha sempre guardato in maniera favorevole la creazione di network di imprese legate al territorio di cui fa parte, per il raggiungimento di obiettivi comuni e la condivisione di costi e di risorse in generale, e si è sempre fatta coinvolgere. Le esperienze di cooperazione in cui la Colle Sereno ha partecipato sono diverse, e manifestano la sua presenza attiva sul territorio. Non si tratta di esperienze concluse, ma di iniziative che sono state avviate nel tempo per motivi diversi, che sono state formalizzate anche attraverso la costituzione di realtà associative e la creazione di una strutture organizzative, ma che ancora non dispiegano le loro piene potenzialità.

Questa è una formula che ha dato sicuramente vantaggi a realtà diverse dalla nostra e si sa. Perché sono nati i consorzi, i consorzi d'area, di prodotto...insomma, tutte le forme associative hanno sempre premiato a vari livelli. Nel nostro caso ci sono stati diversi tentativi ma purtroppo la cosa ha funzionato sempre poco

I casi concreti di cui mi è stato raccontato sono tre. Il primo è Consorzio di tutela Tintilia DOC del Molise. Nato nel 2017 con l'obiettivo di tutelare e promuovere il vitigno di eccellenza autoctono del territorio molisano, non riesce a decollare come sperato. I produttori aderenti al momento sono 9, ma i produttori di Tintilia in Molise sono circa 23 in totale. Non ha ancora ottenuto il riconoscimento formale da parte del Ministero di competenza, ed è in attesa di aggiungere nuovi membri, ma fra le idee in cantiere vi sono la partecipazione congiunta a fiere di settore e la

creazione di un marchio, con lo scopo di conquistare una sempre maggiore identificazione del Molise con la Tintilia nel panorama internazionale del vino. Raggiungere un numero cospicuo, che sia rappresentativo di tutte le realtà produttive, è considerato critico per ottenere maggiore legittimazione a livello politico. Il mancato riconoscimento formale non impedisce al consorzio di svolgere attività, tuttavia esso è necessario per partecipare ad alcuni bandi pubblici sotto una veste diversa, quella del consorzio, che in alcune *call for proposal* è un requisito di accesso minimo, oppure può rappresentare un elemento di vantaggio nella valutazione dei progetti.

Il secondo esempio che mi è stato portato invece è quello di una rete di imprese che si chiama “Molise to eat”, che invece raccoglie 14 imprese del settore agroalimentare, di cui solo Colle Sereno appartiene al mondo del vino. Si tratta di una rete che ha già realizzato qualcosa di concreto, come la partecipazione al Tuttofood di Milano nel maggio 2019, e la creazione del brand rappresentativo delle eccellenze gastronomiche molisane. Prima dell'emergenza da covid-19, i piani per il futuro prevedevano

- la partecipazione ad altre importanti eventi di settore per la promozione sui mercati internazionali, come la fiera Cibus di Parma, il Sial di Parigi
- La collaborazione con un'altra rete di imprese del Molise del settore turistico-ricettivo, che si chiama R.I.T.I, con lo scopo di organizzare eventi e far conoscere la regione (Sepede, 2019)

- la realizzazione di attività di *incoming*, che sarebbe una delle proposte su cui Colle Sereno spinge di più, ossia:

anziché andare alla fiera e spendere 5000€ ad azienda, è di investire dei soldi per individuare i soggetti, portarli in Molise, nel territorio, fargli girare le aziende, fargli assaggiare i prodotti sul territorio, spiegargli le cose da dentro le aziende anziché in fiera. Questa ovviamente è una cosa più articolata, più difficile. Perché mentre alla fiera tu sei in balia di chi passa, scegliere il soggetto da invitare investendoci richiede un'organizzazione seria.

I destinatari di questa tipologia di attività sarebbero dunque proprio i buyer attuali e potenziali. In questo modo le imprese potrebbero coinvolgere i propri clienti in una esperienza di valore che faccia comprendere loro ancora di più il legame tra prodotto e territorio. Questo legame, come detto in precedenza, è una delle declinazioni della sostenibilità nel vitivinicolo e nell'azienda oggetto del caso. Gli elementi di criticità in questa esperienza sono due principalmente. La difficoltà nel far convergere le idee e gli obiettivi dei diversi attori, e la capacità di mantenere alto l'entusiasmo e lo spirito di iniziativa nel tempo:

all'inizio si dice: "più siamo e meglio è", poi mettere a far convergere dieci teste su un obiettivo comune, quando si tratta di diventare operativi, diventa sempre un problema [...] Poi c'è stato sì il Covid, ma già prima del Covid si era avvertita un po' di stanchezza.

L'ultimo esempio che è stato raccontato invece riguarda un consorzio d'area che si chiama "Destinazione Molise", il primo consorzio plurisettoriale in Molise, che comprende imprese appartenenti al settore Agroalimentare, all'Artigianato e al comparto turistico-ricettivo. L'obiettivo del consorzio è quello "di coordinare e attuare una serie di attività volte alla promozione delle attività artigianali e dei prodotti agroalimentari provenienti dalla tradizione e cultura molisana e dei vari sistemi di ospitalità turistica" (Home). In questo caso si tratta di una esperienza che esiste da diversi anni ma che bisogna rivitalizzare, perché possiede alcuni asset importanti e una struttura organizzativa esistente, e che potrebbe essere sfruttata per cogliere diverse opportunità. In particolare, esso possiede un Marchio d'area registrato, e comprende oltre ai soci produttori anche enti pubblici e Comuni dell'area interessata come soci sostenitori. Questi sono elementi che, sempre in ottica di partecipare a bandi pubblici, sono elementi oggetto di valutazione positiva. Le prospettive future sono, come sempre, legate alla valorizzazione del capitale territoriale e al fare squadra per condividere risorse ed obiettivi, ma comprendono anche elementi di sostenibilità ambientale ed economica, come l'idea di condividere la progettazione di alcune attività della catena del valore in maniera da recuperare efficienza e ridurre l'impatto ambientale, centralizzando alcuni acquisti di materiali non specifici e le operazioni logistiche, e attuando pratiche di economia circolare a livello interaziendale, in cui i residui di lavorazione delle aziende

associate possono diventare sottoprodotti utili alla produzione di altre azienda della stessa rete.

3.5 DISCUSSIONE DEL CASO

La sostenibilità è un tema che interessa l'intera organizzazione dell'azienda. Ad essa è associato un significato di preservazione del territorio quale bene comune, e un concetto di promozione del territorio, in quanto l'attività vitivinicola è estremamente legata agli aspetti sia fisico-ambientali che storico-culturali del capitale territoriale, e questo passa inevitabilmente attraverso un posizionamento del prodotto e dell'azienda come legate al territorio. Le motivazioni che spingono ad impegnarsi su questa strada sono sia etico-valoriali che ispirate a logiche di opportunità economica. Le pratiche attuate che possono dirsi strettamente di controllo dell'impatto ambientale coinvolgono soprattutto gli aspetti produttivi, e quella con le maggiori implicazioni su tutto il business dell'azienda è la scelta di aderire allo standard di certificazione biologica. Questo regime di produzione viene seguito secondo una visione realmente ispirata a Principi di sostenibilità da un punto di vista sistemico; tuttavia, esso presenta diverse criticità sia dal punto di vista produttivo che commerciale: maggiori costi e rischi; maggiore complessità nel reagire alle problematiche; limitazione dell'autonomia decisionale; mercato ancora in divenire e immagine della certificazione biologica non sempre considerata positiva.

Nonostante l'azienda copra gran parte della filiera, essa presenta un notevole numero di attività esternalizzate. Le relazioni di business upstream legate alla fornitura di materiali, materie prime, input tecnici relativi all'attività agricola, sono quelle meno complesse. Le scelte degli acquisti sono interessate dall'orientamento sostenibile dell'impresa, ma la relazione di fornitura è volta esclusivamente alla ottimizzazione dei costi e all'efficienza tecnica. Le relazioni diadiche fondamentali sono quelle nei confronti di alcuni collaboratori, ossia l'agronomo, l'enologo e la grafica. Si tratta di relazioni personali e professionali con persone che svolgono attività di impresa autonome, ma che sono partecipi insieme con i proprietari dell'impresa stessa del suo percorso evolutivo e sono insieme i fautori del cambiamento organizzativo avvenuto negli ultimi anni. Per cui se l'impresa decide di perseguire determinati obiettivi, ma di farlo in maniera sostenibile, è perché oltre ad offrire le proprie competenze, le persone coinvolte in questo progetto condividono valori fondamentali e sono legati da una fiducia reciproca. Il percorso di internazionalizzazione poi ha portato a stringere relazioni importanti nei confronti dei buyer internazionali, che sono fondamentali perché di raccordo con il mercato potenziale, e sono stimolo di miglioramento continuo per l'organizzazione. Le interazioni che hanno una conformazione a rete (*network*) di cui ho potuto raccogliere informazioni riguardano alcuni rapporti di collaborazione a livello orizzontale o con altre imprese vitivinicole, o con altre imprese del settore agroalimentare, o anche a livello intersettoriale. Si tratta di relazioni che nascono

con lo scopo di condividere alcuni progetti, ma che spesso faticano ad andare oltre la singola iniziativa e a dispiegare le stesse potenzialità dei rapporti di collaborazione che in altri contesti simili hanno portato a risultati notevoli. Queste relazioni sono strettamente legate al territorio e gli obiettivi sono sempre legati al concetto di valorizzazione del capitale territoriale e a obiettivi di promozione all'estero delle proprie attività, sotto l'ombrello dell'appartenenza ad un unico territorio. Tuttavia, è spesso difficile trovare punti di convergenza, o mantenere vivo l'entusiasmo e lo spirito di iniziativa. Non sono stati riscontrati casi di network in cui il tema della sostenibilità come tutela dell'ecosistema sia prevalente e porti alla generazione di innovazione o alla diffusione di buone pratiche. Solo il caso del Consorzio di Tutela della Tintilia del Molise può essere ricondotto a una tematica ambientale in questo senso. La Tintilia, infatti, è un vitigno che ha rischiato di scomparire, perché negli anni '60 una politica di espansione della produzione vitivinicola in regione ne incentivava l'espianto a favore di varietà più produttive (Iorio, 2017). La riscoperta di questo vitigno autoctono va dunque nella direzione della tutela della ricchezza naturale e culturale che è elemento di differenziazione di tutto il panorama vitivinicolo a livello nazionale.

4 CONCLUSIONI

La necessità per le imprese di essere sostenibili, come visto, è stata tradizionalmente motivata da una sua responsabilità nei confronti degli stakeholders, ossia tutti i soggetti interessati da ciò che l'impresa fa, da come lo fa, da come e cosa essa comunica, ecc., con l'idea che l'attività dell'impresa produca degli effetti, degli impatti sul contesto, da un punto di vista economico, ambientale e sociale. Sebbene l'Europa in una prima fase storica abbia posto in risalto la componente sociale della sostenibilità e dunque della responsabilità dell'impresa nei confronti degli stakeholders, il tema ambientale diventa sempre più prominente. Il dibattito riguardo al ruolo dell'impresa per la transizione sostenibile, a livello accademico si collega spesso a studi sulle relazioni di business. La teoria degli stakeholders concepisce l'impresa come elemento focale di una serie di relazioni diadiche, e il concetto di stakeholders è molto adoperato in molte definizioni fondamentali, come quelle di CSR (Corporate Social Responsibility) e di CS (Corporate Sustainability); gli studi sulla Supply Chain Management considerano i rapporti a livello di sistema del valore, e considera l'importanza di collaborare e condividere informazioni per la gestione delle attività della catena del valore in maniera sostenibile; la scuola IMP ha elaborato il modello activities-resources-actors, che studia le interazioni all'interno delle relazioni di business, e che può essere applicato anche per studiare come all'interno delle relazioni diadiche e dei network viene affrontato il tema della sostenibilità. Essere sostenibile per l'impresa significa mettere in atto azioni

volontarie e significative, misurarne, convalidarne e comunicarne i risultati, secondo una visione sistemica capace di guardare in maniera integrata agli aspetti economici, ambientali e sociali, orientata al lungo periodo e impegnando tutta l'organizzazione a livello operativo-gestionale, strategico e valoriale. Tuttavia l'impresa non opera in mercati atomistici, non è da sola. Essa opera in un contesto di business, fatto di diversi attori, ognuno con i propri obiettivi, i propri attori, e le proprie risorse e attività, che contribuiscono a dare forma al business dell'impresa stessa, anche con riferimento alla sostenibilità, con livelli di intensità diversi a seconda dei casi. Da qui la significatività di intrecciare i temi della sostenibilità e dello studio delle relazioni.

Il concetto di sostenibilità, in alcuni business, investe alcune tematiche più di altre. Nel mondo vitivinicolo essa è legata sicuramente agli aspetti tradizionali di tutela dell'ambiente, ancor più che la risorsa ambientale rappresenta l'asset tangibile principale di questo business. Tuttavia, essa si lega fortemente anche a tematiche quali la tutela e la valorizzazione di aspetti intangibili del territorio, come il patrimonio storico-culturale. Nel mondo del vino, come nell'agroalimentare in genere, l'importanza crescente del tema della sostenibilità ha favorito la nascita e diffusione non solo di singole pratiche innovative, ma soprattutto di filosofie di produzione e di gestione di impresa, che sono ispirati a principi di sostenibilità in senso olistico, come il biologico e il biodinamico. I sistemi di certificazione hanno contribuito alla diffusione di questi regimi di produzione e alla creazione di nuovi

segmenti di mercato. Tuttavia non basta aderire ad una certificazione per dirsi sostenibili, in quanto lo standard fissa dei requisiti minimi, non degli obiettivi di miglioramento continuo. Inoltre, il rispetto della certificazione comporta problematiche di vario genere per i produttori, che spesso risultano difficili da sostenere.

Nel settore vitivinicolo è stato studiato molto l'aspetto del legame fra sostenibilità e vantaggio competitivo, del crescente interesse da parte dei consumatori, e di conseguenza dei produttori, per il rispetto dell'ambiente. Il tema delle relazioni di business intrecciato con il tema della sostenibilità è stato trattato in pochi casi nella letteratura scientifica, ed ha fatto venire alla luce diverse esperienze di collaborazione in cui gli elementi aggreganti sono:

- Il perseguimento di obiettivi comuni e la condivisione di investimenti in comunicazione e promozione sui mercati nazionali ed esteri
- La condivisione di best practices per il miglioramento dell'impatto ambientale e la creazione di standard di sostenibilità ad hoc
- Attività di lobbying nei confronti dei policy makers

Il caso analizzato nel presente studio ha fatto emergere come, per una piccola impresa appartenente ad una regione italiana particolare come il Molise, il tema della sostenibilità si intreccia al suo percorso di crescita internazionale e agli obiettivi strategici generali, a come viene affrontata la sfida all'interno dell'organizzazione e attraverso le relazioni di business. La sostenibilità in

particolare per le imprese di questa regione potrebbe diventare elemento di differenziazione e di posizionamento dell'immagine legata al territorio, come effettivamente è successo per diversi cluster territoriali, soprattutto nelle *new world producing country*, come la California negli USA, oppure la Nuova Zelanda. Questo perché il Molise può essere paragonato ad una zona geografica di nuova produzione, non potendo essa vantare una immagine legata alla tradizione del vino come altre regioni d'Italia, sebbene il vino si producesse in questa regione dall'epoca dei Sanniti. E questo percorso potrebbe passare proprio attraverso la valorizzazione del capitale relazionale legato al territorio, attraverso un attento coinvolgimento anche degli attori pubblici. La collaborazione, attraverso una alleanza territoriale, potrebbe essere una scelta vincente ma anche necessaria, per avere un peso significativo nell'affrontare i mercati. In occasione della redazione del PSR Molise 2014-2020 (Piano di sviluppo rurale) in Molise 75% delle imprese agricole non superava la dimensione degli 8.000 €; e la filiera vitivinicola contava 6.000 aziende di piccole dimensioni, ma la maggior parte orientate alla crescita economica e al miglioramento della qualità; un patrimonio ambientale ben conservato, con il 50% della SAU ad alto interesse naturalistico e un patrimonio boschivo con una biodiversità importante; un basso impatto delle attività agricole sull'ambiente (tranne per il grande problema di erosione del suolo); un patrimonio storico-archeologico poco valorizzato; un settore turistico carente dal punto di vista

gestionale e non pronto ad accogliere “i flussi turistici emergenti quali quello naturalistico e quello personalizzato.

“Il fabbisogno principale è quello di portare l’innovazione e, quindi, la capacità cambiamento, di adattamento ai nuovi scenari e di miglioramento della competitività e sostenibilità, come pratica “ordinaria” delle imprese e degli operatori del territorio. il maggiore punto di debolezza del sistema economico rurale è costituito dall’individualismo delle imprese e degli operatori.” (PSR Molise 2014-2020)

Per cui la nuova progettualità doveva partire proprio da questi due elementi: lo sviluppo e la diffusione delle innovazioni nelle PMI agroalimentari e l’incoraggiamento di dinamiche collettive tra le aziende agricole e nel territorio. Nel 2021 dunque, l’auspicio che le imprese molisane scoprano l’importanza della cooperazione potrebbe sembrare “an old wine in a new bottle”, tuttavia come osservato anche grazie alle testimonianze del caso, qualcosa è stato fatto, ma molto si può ancora fare, anche grazie al tema emergente della valorizzazione e della tutela del territorio.

5 Bibliografia

- 14040, U. E. (2006). Gestione ambientale, Valutazione del ciclo di vita, Principi e quadro di riferimento.
- Angelova, M., Dimitrova, G., Georgiev, P., & Pastarmadzhieva, D. (2019). Business-Science-Education: a Collaboration for Competitive and Sustainable Growth in the wine industry. *IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering*.
- Associazione italiana per l'agricoltura biologica. (2010). Disciplinary AIAB per la vinificazione biologica.
- Barile, S., Saviano, M., Iandolo, F., & Caputo, F. (2015). La dinamica della sostenibilità tra vortici e correnti. *Conference: XXXVII Convegno Nazionale AIDEA Sviluppo, sostenibilità e competitività delle aziende: il contributo degli economisti aziendali* (p. 1-7). Piacenza: Università Cattolica del Sacro Cuore.
- Beverland, M. (2008). Boundary conditions to business relationships in China: The case of selling wine in China. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 24(1), 27–34.
- Brodie, R., Benson-Rea, M., & Cartwright, W. (2003). Strategic issues facing the New Zealand wine industry in a global environment. *Working paper, Wine Marketing Colloquium*. University of South Australia, Adelaide.
- Broome, J. C., & Warner, K. D. (2008, Ottobre-Dicembre). Agro-environmental partnerships facilitate sustainable wine-grape production and assessment. *California Agriculture*, p. 133-141.
- Bruntland, G. (1987). *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development*. Ginevra: UN Documents.
- Camagni, R. (2012). Verso una riforma della governance territoriale. Area vasta e controllo della rendita fondiaria e immobiliare. *Storicamente*.

- Caroli, M. (2009). L'impresa come sistema. In F. Fontana, & M. Caroli, *Economia e gestione delle imprese* (p. 7-15). Milano: McGraw-Hill.
- Casini, L., Cavicchi, A., Corsi, A., & Santini, C. (2010). Orientamento alla sostenibilità nell'industria vitivinicola: una rassegna della. *Economia & Diritto Agroalimentare*, 285, 291-294.
- Charters, S., Spielmann, N., & Babin, B. (2017). The nature and value of terroir products. *European Journal of Marketing*, Vol. 51 No. 4.
- Cheng, C., & Aune, T. (2019). How do managers mobilize others towards a circular economy: From activities to sustainability practices and tools. *Special Track: Sustainability in the networked economy*. Paris: 35th Annual IMP Conference, IESEG School of Management.
- Choelo, A. M. (2013). *La dimensione delle imprese italiane e l'evoluzione della competizione internazionale nel mercato del vino*. Verona.
- Cocuzza, D. (s.d.). *Greenwashing. Definizione di Greenwashing su Glossario Marketing*. Tratto da GLOSSARIOMARKETING.IT.
- Conklin Frederking, L. e. (2011). Getting to Green: Niche-driven or Government-led Entrepreneurship and Sustainability in the Wine Industry. *England Journal of Entrepreneurship*.
- Coronato, M. (2020). The Sustainability Dimensions: A Territorialized Approach to Sustainable Development. *Global Journal of Human-Social Science*, 23-24.
- Dainelli, F., & Daddi, T. (2019). Does an organic strategy pay? An explanatory study of the Italian wine industry. *British Food Journal*, Vol. 121 No. 10, 2019, pp. 2322-2336.
- Elkington. (1997). *Cannibals with forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Londra: Capstone.

- Enciclopedia Treccani. (s.d.). *sostenibilità - Enciclopedia online*. Tratto da Enciclopedia treccani: <https://www.treccani.it/enciclopedia/sostenibilita/>
- Ernst & Young e PWC. (2020).
- Etzkowitz, & Leyesdorff. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research policy*, Vol 29, n. 2, pp. 109-123.
- European Commission. (2001). *LIBRO VERDE Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*. Bruxelles.
- European Commission. (2005). *Impact Assessment Guidelines*. Bruxelles.
- European Commission. (2010). Europe 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. Bruxelles.
- European Commission. (2019). Il Green Deal europeo. Bruxelles.
- Fernández, R. F. (2019). FINDING COMMON GROUND: THE NEED FOR COOPERATION AND COLLABORATION IN THE SPANISH NATURAL WINE INDUSTRY. *Wine Business Case Journal*, Vol. 3, 65-93.
- FiBL. (2021, Febbraio 5). *Organic area data for selected crops*. Tratto da FiBL Statistics: <https://statistics.fibl.org/world/selected-crops-world.html>
- Finotto, V., La Rotonda, C., & Maurach, C. (2020). Il contratto di rete nel settore agroalimentare. In A. M. Anna Gabigiosu, *Osservatorio nazionale sulle reti di impresa 2020*. Venezia: Ca' Foscari.
- Ford, D., Gadde, L.-E., Håkansson, H., Snehota, I., & Waluszewski, A. (2010). ANALYSING BUSINESS INTERACTION. *IMP Journal*, 82-103.
- Frank, R. (2010). *Microeconomia*. Milano: McGraw-Hill.
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman Publishing Inc.

- Garcia, R., Bardihi, F., & Friedrich, C. (2007). Overcoming consumer resistance to innovation. *MIT Sloan Management Review*, (4), 82–88.
- Gilinsky, A., Newton, S., Atkin, T., Santini, C., Cavicchi, A., Casas, A., & Huertas, R. (2015). Perceived efficacy of sustainability strategy in US, Italian, and Spanish industries. A comparative study. *International Journal of Wine and Business Research*, Vol. 27 No. 3, 2015 pp. 164-181.
- Gismondi, R. (2020). *Istat Working Paper - Un'analisi integrata delle principali fonti statistiche e amministrative sulla produzione di vino in Italia*. Istat.
- Gregori, G., & Perna, A. (2019). *BtoB marketing. Il business marketing tra teoria e managerialità*. Milano: Egea.
- GRI. (2019). Raccolta consolidata dei GRI Sustainability Reporting Standards 2019.
- Harrison, J. S., Freeman, R. E., & Abreu, M. (2015). Stakeholder Theory As an Ethical Approach to Effective Management: applying the theory to multiple contexts. *Review of Business Management*, Vol. 17, No. 55, pp. 858-869.
- Home. (2021). Tratto da consorziodestinazionemolise.com.
- I numeri del vino*. (2021, Febbraio 5). Tratto da SoloNumeri-Mondo: <http://www.inumeridelvino.it/solo-numeri/solonumeri-mondo>
- Ifoam Organic International. (2016). *La storia del biologico: dal bio 1.0 al 3.0*. Tratto da FEDER.BIO: <https://feder.bio/la-storia-del-biologico-dal-bio-1-0-al-3-0/>
- Il Progetto V.I.V.A - Valutazione dell'Impatto della Vitivinicoltura sull'Ambiente*. (2021). Tratto da [viticulturasostenibile.org](http://www.viticulturasostenibile.org): <http://www.viticulturasostenibile.org/IndicatoreTerritorio.aspx>
- Iorio, C. (2017). *Costituito il "Consorzio di Tutela Tintilia del Molise"*. Tratto da [vinoway.com](https://www.vinoway.com): <https://www.vinoway.com/approfondimenti/attualita-wine->

a-food/fatti/item/6423-costituito-il-%E2%80%9Cconsorzio-di-tutela-tintilia-del-molise%E2%80%9D.html

- Katz, & Kahn. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Menicucci, E. (2011). Il Value Chain Costing. In S. Marasca, *Misurazione delle performance e strumenti di controllo strategico* (p. 79-103). Bologna: Esculapio.
- Mintzberg, H. (1996). *Ascesa e declino della pianificazione strategica*. Torino: ISEDI.
- Mollenkopf, D., Stolze, H., Tate, W., & Ueltschy, M. (2010). Green, Lean, and Global Supply Chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 40 No. 1/2, 2010 pp. 14-41.
- Moorhouse, J., & Brennan, R. (2015). FROM MARKETS TO NETWORKS: REFRAMING THE CHALLENGES OF SUSTAINABILITY IN THE UK FRESH FOOD SUPPLY CHAIN. *31st IMP Conference Submission: Special Track "Handling Sustainability in a B2B Context"*.
- Nielsen. (2015). *The Sustainable Imperative. New insights on consumer expectation*. Nielsen.
- OIV. (s.d.). *Statistiche*. Tratto da Organizzazione Internazionale della Vigna e del Vino: <https://www.oiv.int/it/statistiques/recherche>
- OIV, Organizzazione Internazionale del vino e della vigna. (2004). *DEVELOPMENT OF SUSTAINABLE VITIVINICULTURE*. Paris.
- OIV, Organizzazione Internazionale della vigna e del vino. (2016). *PRINCIPI GENERALI DELL'OIV SULLA VITIVINICOLTURA SOSTENIBILE - ASPETTI AMBIENTALI, SOCIALI, ECONOMICI E CULTURALI*. Bento Gonçalves.

- Parmar, B., Freeman, R., Harrison, J., Wicks, A., de Colle, S., & Purnell, L. (2010). STAKEHOLDER THEORY: THE STATE OF THE ART. *The Academy of Management Annals*.
- Porter. (1995). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- (s.d.). *PSR Molise 2014-2020*.
- S., S. (2007). Green supply-chain management: a state-of-the-art literature review. *International Journal of Management Reviews*, 53–80.
- Sepede, C. (2019, Giugno 26). "Molise to eat": le eccellenze della regione pronte a conquistare i mercati internazionali. Tratto da isnews.it: <https://www.isnews.it/politica/62221-molise-to-eat-le-eccellenze-della-regione-pronte-a-conquistare-i-mercati-internazionali.html>
- Sinab. (2020). *BIO IN CIFRE 2020*.
- Solér, C. &. (2009). Green Supply Chains and the Missing Link Between Environmental Information and Practice. *John Wiley & Sons, Ltd and ERP Environment*, 14 - 25.
- Spielmann, N. (2016). Larger and better. Examining how winery size and foreign investments interact with sustainability attitudes and practices. *International Journal of Wine Business Research*, Vol. 29 No. 2, 2017. pp. 178-194.
- Steiner, B. (2002). The valuation of labelling attributes in a wine market.
- TerraChoice. (2010). *The Sins of Greenwashing: Home and Family Edition*. Underwriters Laboratories.
- Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability - between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, Vol. 44 No. 2, pp. 95-105.

- Vildåsen, S., & Havenvi, M. (2018). The role of interaction for corporate sustainability. *IMP Journal*, Vol. 12 No. 1, pp. 148-170.
- Viscione, M., Vrontis, D., & Papsolomou, I. (2016). The relationship between wine sector and regional competitiveness. *Global Business and Economics Review*, Vol. 18, Nos. 3/4.
- Wycherley, I. (2000). The development of relationships in the UK organic food sector. *Paper presented at the IMP Conference, Bath.*
- Zeza, A. (2015). Le certificazioni di sostenibilità nell'economia globale. *Agriregionieuropa.*
- Zhang, L., Li, D., Cao, C., & Huang, S. (2018). The influence of greenwashing perception on green purchasing intentions: The mediating role of green word-of-mouth and. *Journal of Cleaner Production.*