

Abstract della Ricerca

Resilienza e preparazione al prossimo ciclo di consumo globale di vino. Masi: Un caso studio originale

Presentazione:

Jean-Marie Cardebat

Professore di economia all'Università di Bordeaux (direttore del dipartimento di ricerca ECOr) e professore affiliato all'INSEEC Grande Ecole (direttore della cattedra Wines & Spirits)



Davide Gaeta

Professore e docente di economia dell'impresa vitivinicola e dei mercati agroalimentari e competitività e Dipartimento di Management presso Università degli Studi di Verona



UNIVERSITÀ
di **VERONA**

Dipartimento
di **MANAGEMENT**

Testimonianza:

Federico Girotto

AD Masi Agricola S.p.A. e Presidente e AD di Canevel Spumanti S.p.A.

MASI
AGRICOLA

Milano 19 marzo 2025

Preceduta da un'attenta analisi del contesto nazionale ed internazionale dei mercati del vino e delle possibili evoluzioni delle tendenze della domanda, lo studio ha esaminato gli strumenti strategici per adeguarsi ai prossimi cicli economici del settore vitivinicolo ed ha riscontrato, nel caso di Masi Agricola per quanto riguarda l'Italia, un interessante esempio di resilienza e di capacità di competizione all'interno di situazioni che possono rivelarsi critiche in mancanza di organizzazione, struttura e diversificazione.

La ricerca qui riassunta ha analizzato, nella prima parte, le possibili cause di flessione della domanda nel mercato ed i fattori di minaccia che i mercati delle diverse tipologie di vino possono attraversare in questo ciclo economico; in una seconda parte, vengono riportati fattori chiave di resilienza nei modelli di adattamento del mercato del vino. Nella terza parte viene analizzato il caso di un *brand* leader di mercato, la Masi, individuata per la facilità di accesso informativo – unica azienda vitivinicola italiana quotata - e per la sua organizzazione, nonché per i fattori che le permettono di essere in grado di rafforzarsi rispetto alla concorrenza, attraverso il modello della resilienza economica e i vantaggi competitivi di Porter.

Tendenze e prospettive del consumo globale di vino

L'attività economica è per sua natura ciclica. I cicli economici hanno un forte impatto sul consumo di vino, indipendentemente dal tipo di vino o dal canale di distribuzione. Le famiglie stanno concentrando i loro consumi su beni più essenziali del vino. Il potere d'acquisto è diminuito in tutti i settori e anche se l'inflazione è scesa e ne traiamo delle lezioni:

- la prima lezione da trarre è : se pur il clima economico è al momento sfavorevole al consumo di vino, essendo per per sua natura questa tendenza ciclica, come dimostra l'esperienza passata, **con l'inflazione sotto controllo possiamo aspettarci un periodo più favorevole in futuro.** (Vedi grafico 1);

- la seconda constatazione è: **i vini consumati in un contesto temporale non sono gli stessi di quelli consumati in quello successivo.** Né si tratta degli stessi consumatori. La sociologia del consumo è cambiata. Ciò implica che il futuro ciclo di consumo vedrà uno spostamento verso vini e consumatori diversi da quelli del ciclo appena concluso. Dobbiamo quindi prestare particolare attenzione ai segnali deboli che potrebbero guidare questo consumo futuro;

- la terza constatazione è : il consumo mondiale di vino in volume negli ultimi sessant'anni circa sottolinea **una tendenza fondamentale verso "la premiumisation" del consumo.** questa tendenza è cambiata negli ultimi anni, con un aumento del prezzo medio di vendita nella maggior parte dei mercati (si veda OIV, 2024, per le tendenze del prezzo medio all'esportazione) e uno spostamento della domanda verso il segmento super-premium. La lezione chiave da trarre da questa tendenza alla premiumisation è che le strategie devono essere orientate a offrire ai consumatori una proposta di alto valore. Ed è il marchio che trasmette il valore. **La premialità va quindi a vantaggio dei marchi forti** che, per loro stessa natura, offrono ai clienti una proposta di alto valore;

- un'ulteriore lezione è di natura prettamente strategica e riguarda la tempistica e la natura delle decisioni da prendere a livello di settori vitivinicoli nazionali e di aziende vinicole. **L'errore strategico classico è quello di prendere decisioni procicliche (che accentuano il calo dei consumi), mentre bisognerebbe prendere decisioni anticicliche (che cercano di invertire la tendenza del ciclo).** In parole povere, in una fase di flessione ciclica come quella vissuta dal settore vitivinicolo, occorre prepararsi al prossimo ciclo di crescita dei consumi (strategia anticiclica). È quindi indispensabile investire in ciò che potrebbe costituire la base del nuovo ciclo di crescita.

Il consumo globale di vino sta cambiando in termini di qualità. Il vino non viene consumato nello stesso modo. I giovani non hanno lo stesso rapporto con il vino o con l'alcol e anche la sua distribuzione sta cambiando. **Meno consumo tradizionale durante i pasti...l'aumento della concorrenza durante i pasti... Concorrenza agguerrita al di fuori dei pasti.**

La crisi non colpisce tutti i vini. Un esempio è il Prosecco, che sta superando il mercato con un ampio margine. In media, i vini bianchi e frizzanti stanno resistendo meglio dei rossi. Tuttavia, i rossi rimangono i vini più popolari nei mercati emergenti, che potrebbero diventare i principali mercati del futuro.

Le vendite dirette stanno diventando un canale di distribuzione strategico. L'accoglienza dei clienti sta diventando un problema di distribuzione. Stiamo assistendo a una graduale diversificazione della distribuzione. La tendenza ad allontanarsi dal consumismo potrebbe essere arrestata da un aumento dell'uso della tecnologia digitale e della vendita diretta.

La consapevolezza collettiva (regione) e individuale (marchio) rimane un fattore chiave di successo, anche in periodi di calo delle vendite. I vini premium, in media, stanno guadagnando quote di mercato in tutti i mercati maturi.

Le cause cicliche della crisi si stanno affievolendo, in particolare l'inflazione, fattore chiave del calo dei consumi. La crescita economica post-crisi sta riprendendo a livello mondiale, anche se rimane molto limitata in Europa. L'economia, pur rimanendo fragile e incerta, sta mostrando segni di miglioramento.

La crescita delle vendite riguarda soprattutto i vini con prezzo superiore a 10 euro, e ancor più quelli con prezzo superiore a 20 euro, indipendentemente dal colore del vino. Il posizionamento della gamma è quindi fondamentale per evitare la flessione del mercato degli ultimi anni.

La ripresa dei consumi prevista varia da una regione all'altra. Tuttavia, dopo i cali degli ultimi anni, **si prevede che il consumo si stabilizzi, o addirittura aumenti leggermente, nella maggior parte dei principali mercati (USA, Regno Unito, Francia, Italia, Spagna).** Questa tendenza dovrebbe continuare nel 2025, nonostante un possibile leggero calo in Italia. **Il consumo cinese, invece, dovrebbe continuare a crollare. Il caso USA potrebbe essere complicato** dal massiccio e rapido aumento delle barriere commerciali tra i Paesi.

Il turismo rappresenta un asset importante che si è rafforzato dal dopo Covid. L'enoturismo non fa eccezione a questa tendenza. Il desiderio di un'esperienza di consumo arricchita. Il momento della degustazione, la discussione con il produttore, che incarna il suo vino, conferisce un ulteriore valore emotivo e affettivo al vino. Tuttavia, l'acquisto di vino in azienda non è destinato solo al consumatore locale. Spesso l'acquirente è un turista di passaggio che non vive nell'area geografica del viticoltore.

Il turismo del vino ha registrato una crescita massiccia negli ultimi quindici anni. Si stima che il mercato dell'enoturismo avrà un valore superiore ai 50 miliardi di dollari per il 2025. Le previsioni indicano che questa tendenza continuerà nei prossimi anni, con un tasso di crescita annuo di quasi il 13%. (vedasi grafico 7).

La resilienza e la capacità di sostenere le future evoluzioni dei mercati internazionali del vino

Di seguito si riassumono alcuni fattori chiave - “drivers” individuati nella ricerca per reagire nei cicli economici volatili e sostenere il sentiero di sviluppo dell'impresa vitivinicola e del settore.

1. Struttura d'impresa organizzata e massa critica

L'evoluzione dei mercati del vino negli ultimi dieci anni, sia a livello nazionale ma ancora di più in ambito internazionale, ha determinato la necessità di rimodulazione dell'organizzazione del business aziendale. Tale riorganizzazione ha riguardato diversi aspetti a seconda delle dimensioni aziendali di partenza, delle tipologie prevalenti di prodotto, dei mercati in cui si opera. La qualità della governance è davvero centrale in tempi di crisi, quando è fondamentale continuare a crescere sia internamente che esternamente e a innovare. Queste operazioni di riorganizzazione del business si sono rese

necessarie specie dopo la rivoluzione che ha determinato sui mercati la crisi da Covid, anche se non tutte le imprese della filiera le hanno colte. In tutti i settori, le dimensioni di un'azienda hanno un impatto sui risultati economici e finanziari.

I meccanismi sottostanti sono riassumibili :

- nelle economie di scala e in quelle di apprendimento (che riducono i costi unitari),
- nella capacità di investire e innovare (che aumenta la produttività a lungo termine),
- nella la capacità di diversificare (che riduce il rischio e aumenta il percorso di crescita a medio-lungo termine dell'azienda)
- non da ultimo nella capacità di finanziamento e riserve finanziarie (che consentono di resistere alle crisi economiche).

2. Acquisizioni, sentieri di crescita e massa critica

Le conseguenze della struttura oligopolistica dei mercati sono di ulteriore e vario tipo. Una conseguenza, ad esempio, è la necessità di crescita per acquisizioni. L'ottenimento di una dimensione economica aziendale confacente ai mercati in competizione obbliga infatti a crescere con modalità che non può limitarsi ad una crescita interna dei volumi di vendita. Troppo lenta e troppo squilibrata spesso in termini di gamma di prodotto offerta (per esempio concentrata in una doc prevalente).

Si nota come il sentiero di crescita dei principali gruppi vino sia caratterizzato da percorsi di acquisizioni strategiche e fusioni aziendali. Le ragioni di tale percorso sono molteplici: ampiezza di massa critica, ampiezza di gamma, differenziazione di portafoglio, acquisizione di nuovi mercati.

La crisi è un'opportunità di crescita esterna. Ne beneficeranno le aziende meglio strutturate, quelle con la capacità strategica di fare acquisizioni. Le aziende più piccole soffriranno e si troveranno in difficoltà finanziarie. In Francia, ad esempio, sempre più aziende presentano istanza di fallimento. Le grandi aziende potranno approfittarne per acquistare lotti di terreno o marchi. La sfida è consolidare la massa critica e diversificare l'offerta.

Questa crescita esterna è ciò che ha guidato i leader del mercato del vino, come LVMH ed è un fattore di successo fondamentale. Il periodo di crisi sta aprendo numerose opportunità per queste aziende: LVMH (acquisto del marchio di vini analcolici French Bloom nel 2024) o il colosso australiano Treasury Wine Estates (acquisto di diverse cantine nella Napa Valley e a Bordeaux tra il 2021 e il 2023), come pure in Italia nel caso di Masi approfondito in seguito.

È una logica darwiniana, ben nota in economia.

3. La trasparenza informativa e l'apertura del capitale a terzi

La capacità di finanziamento è un fattore di successo fondamentale in un settore che sta vivendo una fase di concentrazione accelerata a causa delle volatilità dei mercati. Come si è detto in precedenza, la ricerca di soddisfacimento e vicinanza al cliente finale richiede importanti investimenti in termini di crescita interna ed esterna. L'accesso agile all'informazione sarà sempre più fattore competitivo per il cliente e per gli attori privati e pubblici del sistema ed elemento di discriminazione della concorrenza. Lo strumento dell'apertura del capitale proprio a terzi è frutto e condizione della trasparenza informativa ed è perciò strumento di resilienza (maggior dettaglio nella testimonianza di Masi) Lo dimostra in proposito il fatto che i gruppi di vino e alcolici quotati in borsa sono in media più resistenti. I loro titoli sono spesso considerati titoli stabili, meno sensibili alle crisi economiche.

4. L'identità, la personalità di impresa ed il vantaggio della prima mossa

Come accennato nella prima parte i nuovi clienti saranno sempre più sensibili all'autenticità dei marchi. Cercano una narrazione credibile, un "discorso reale". Sono quindi sensibili alle aziende che incarnano un prodotto e una storia, elemento questo che si dimostrerà sempre più un vantaggio competitivo

rispetto alla concorrenza. Il radicamento territoriale e l'autenticità dei propri vini deve diventare uno strumento centrale di questa strategia per rispondere alle aspettative dei nuovi consumatori. La strategia deve basarsi sul principio del marketing del territorio e di prossimità.

5. L'approvvigionamento di uve. Il vigneto e la flessibilità

Prerogativa del settore vitivinicolo è la capacità di controllo della filiera, in primo luogo a monte del processo produttivo e cioè nell'approvvigionamento delle uve e nella gestione del vigneto aziendale. Il tema, strategico e resiliente, richiede forte flessibilità, accentuata dall'inasprimento delle condizioni produttive anche in conseguenza dei cambiamenti climatici. L'approvvigionamento non è solo un tema logistico ma è soprattutto un tema di mercato e di elasticità della domanda. Occorre disporre di fonti differenziate, in termini di varietà di vite, di territori e denominazioni, di uve a diversa attitudine enologica (ad esempio a spumantizzazione o a lungo affinamento), il tutto anche in relazione alla rapida evoluzione della domanda specie a carattere internazionale.

6. La ripartizione delle vendite in Italia e nel mondo e la presenza su mercati bilanciati

La pluricanalità è divenuta in questi anni uno dei criteri fondamentali del modello di resilienza così come del suo fattore competitivo.

Il bilanciamento tra canali e mercati richiede attenzione e una struttura aziendale organizzata per aree strategiche e centri di costo con un modello organizzativo e gestionale perfettamente rodato, specie sul fronte commerciale.

Il tutto si complica ulteriormente per la necessità di dover rispondere alle sfide dell'aggiramento delle barriere commerciali e della necessità di essere geograficamente vicini ai consumatori, soprattutto nei principali mercati, in particolare negli Stati Uniti, per compensare un potenziale aumento dei dazi doganali sui vini europei.

7. Il Marketing come fattore competitivo

La strategia di marketing è molto chiara. Collocarsi nel mondo dei prodotti super-premium, facendo appello all'autenticità, alla storia, alla cultura e allo stile di vita per essere leader per qualità e immagine. Questo posizionamento di marketing ha dato i suoi frutti fino ad oggi, in un settore premium che sta resistendo alla crisi molto meglio di altri segmenti di prezzo.

Il vantaggio competitivo di marketing deve essere applicato ai diversi segmenti della gamma e ai prodotti derivati. Sembra essenziale basarsi su questa immagine e su questo know-how per conquistare nuovi mercati attraverso la diversificazione. Allo stesso tempo, è fondamentale garantire di rimanere una promessa di eccellenza.

8. Localismo dei consumi ed esperienza enoturistica

Se il precedente regime di consumo era un regime di globalizzazione, il prossimo sarà l'opposto. Il commercio internazionale a distanza sta incontrando due ostacoli. Il più significativo è il massiccio e rapido aumento delle barriere commerciali tra i Paesi. L'altro è di natura ambientale e riguarda l'impronta di carbonio della logistica del commercio internazionale del vino.

Per questi due motivi, possiamo aspettarci un cambiamento nel modo in cui il vino viene commercializzato.

Più in generale, la ricerca di prossimità e il ruolo attivo, sia sul piano esperienziale che educativo, che l'enoturismo in azienda e sul territorio può offrire, rappresentano un'occasione per trasmettere anche messaggi di sostenibilità e di attenzione all'ambiente. Un percorso di informazione sulle diverse e numerose certificazioni che il processo produttivo riceve lungo il suo sentiero così da erudire e al contempo comunicare il ruolo di leader che l'azienda ricopre anche in queste attività.

La funzione didattica verso il consumatore può rappresentare una strategia vincente sia di accreditamento che di fidelizzazione. L'esperienza che avrà vissuto nella visita aziendale e nel corso dell'attività di formazione di cui avrà potuto usufruire il consumatore sarà un aspetto determinante della difesa resiliente dalle volatilità dei mercati.

9. Innovazione, fattore green e sostenibilità

Da una recente *consumer survey* realizzata da Nomisma Wine Monitor, per l'85% degli intervistati la crescita più accentuata si registrerà per i vini con marchio biologico o riferito ad elementi percepiti come sostenibili e per quelli con certificazione sostenibile. Nel 79% dei casi, invece, sono citati i vini di piccoli produttori. A seguire, quelli prodotti in vitigni autoctoni (75%) e quelli di uno specifico territorio (66%). Tra le nuove tendenze, da rimarcare l'aumento dell'attenzione verso i prodotti con bassa gradazione alcolica e quelli caratterizzati da un packaging con vetro più leggero.

Masi - un caso studio originale di resilienza

Di seguito vengono richiamati i fattori di resilienza economica rintracciabili, riassunti sinteticamente in dieci asset strategici principali.

1. La struttura d'impresa e la sua organizzazione nell'esempio di Masi

Si è detto come per la resilienza ai mercati, tra gli elementi di competitività, la governance e l'innovazione si sono rivelati come elementi decisivi per diventare un'azienda leader nel prossimo grande ciclo di consumo. Nel caso di Masi, concentrare ogni risorsa su un unico marchio, MASI, si è rivelato un approccio vincente, considerando che, sin dagli anni Sessanta, il marchio ha registrato performance straordinarie. La concentrazione sull'unico marchio rappresenta un esempio nella direzione di quanto sopra esposto e da esso si crea un brand premium tra i più forti per diffusione territoriale nel mondo. L'ampiezza distributiva evita quanto avvenuto per altri produttori, che ad esempio (soprattutto francesi) hanno avuto un'eccessiva concentrazione nel mercato asiatico, oggi divenuto problematico. Analogamente Masi diversifica il rischio nei differenti canali di commercializzazione, altro fattore di resilienza. Un ulteriore esempio di eccellenza organizzativa è il Gruppo Tecnico Masi (GTM), team interprofessionale di ricerca e sviluppo. Consente all'azienda di immaginare i vini di domani e quindi di guidare gli investimenti innovativi e l'ampliamento di gamma, realizzando prodotti che saranno richiesti dai nuovi consumatori. La sfida è quella di avere un portafoglio di prodotti coerenti con il DNA del marchio e con l'impostazione di verticalità vitivinicola dell'azienda, ma sempre adeguati alla domanda, anche se questa cambia.

2. Le acquisizioni e le logiche di crescita e sviluppo della Masi

Un elemento che ha acquisito grande rilevanza per le imprese che operano su mercati complessi è la capacità di gestire contemporaneamente centri di costo e aree di business in maniera efficace e con tempismo. L'organigramma e la struttura a matrice rappresentano, quindi, un fattore competitivo, capace di distinguere l'efficacia e i risultati delle strategie aziendali.

Si è detto infatti come il sentiero di crescita dei principali gruppi vinicoli sia caratterizzato da acquisizioni strategiche e fusioni aziendali. Le ragioni di tale percorso sono molteplici: ampiezza di massa critica, ampiezza di gamma, differenziazione di portafoglio, acquisizione di nuovi mercati.

Esaminando l'evoluzione delle acquisizioni del caso studio Masi si ricordano di seguito i territori dove è attualmente presente il Gruppo:

- Valpolicella Classica, territorio di origine e di identità ;
- Soave Classico, con il vigneto Col Baraca nel prestigioso e suggestivo cru vulcanico di Brognoligo;
- Lago di Garga, con Masi Tenuta Canova;
- Lugana, da cui derivano i vini Lunatio e Beldosso;
- Valdobbiadene con Canevel Spumanti;
- Trentino con il brand Conti Bossi Fedrigotti;
- Friuli con la tenuta Strà del Milione;
- Toscana con la tenuta Poderi Bellovile;
- Oltrepò Pavese (Tenuta Casa Re);
- Argentina con Masi Tupungato Vigneti La Arboleda;



La scelta delle acquisizioni ha una rilevanza cruciale per il carattere resiliente. Le scelte strategiche si sono orientate a un duplice scopo: rafforzamento del carattere di leadership nell’ambito delle Venezie e contemporanea presenza in tre areali significativi di business vinicolo: vini rossi premium della Valpolicella, Pinot Grigio delle Venezie, Prosecco di Valdobbiadene e altri spumanti.

Il rafforzamento del settore bollicine ha caratterizzato l’acquisto di Canevel e della proprietà Casa Re in Oltrepò Pavese, in aggiunta alla linea di spumantizzazione classica della cantina Bossi Fedrigotti.

3. La struttura societaria ed il caso pressoché unico della quotazione

La decisione della famiglia Boscaini, che detiene la maggioranza di Masi Agricola, oggi pari all’82,5%, di quotarsi all’Euronext Growth Milan, rappresenta un modello pressoché unico nel panorama nazionale e internazionale del settore vino, evidenziando un fattore di grande forza e di resilienza.

Si tratta infatti di un “Family heritage” e al contempo una quotazione che ha rappresentato una novità pressoché unica nel mondo del vino, arrivata nel 2015 in maniera morbida pur nella sua grande portata innovatrice e confermando e rassicurando i mercati che si tratta di un’azienda vitivinicola con una importante struttura. In questo senso è percepita anche all’estero come una *company*, cioè non solo vino, grazie anche alla sua presenza in borsa.

Lo status di quotata obbliga l'azienda alla massima pubblicità e trasparenza delle informazioni societarie rendendole accessibili al mercato. Ciò conferisce a Masi credibilità nei confronti di tutti i suoi stakeholders. La sua presenza in borsa ha anche il vantaggio di fornire a Masi un'ulteriore capacità di finanziamento diretto e indiretto. Diretto, perché Masi è in grado di raccogliere fondi sul mercato azionario, e indiretto, perché la quotazione rende Masi più credibile e rassicurante per altri finanziatori.

4. Il vigneto a gestione propria e la flessibilità nell'approvvigionamento di uve.

Masi da sempre seleziona le migliori terre vocate, storicamente scelte per la viticoltura, nelle zone pedemontane e collinari, ponendo particolare attenzione alla valorizzazione di singoli vigneti (*crus*) che esprimono l'eccellenza della zona ed i cui vini ne portano il nome. La produzione aziendale si basa su un contesto viticolo di circa 1300 ettari, divisi in ettari di proprietà o gestiti in affitto, vigneti di conferenti convenzionati; piccole e medie realtà che storicamente producono per Masi seguendo i protocolli del Gruppo Tecnico Masi: si tratta del *Masi Progetto Uve di Qualità*, «club» di viticoltori costituito nel 2009 e fondato sulla sostenibilità.

Radicata in Valpolicella, Masi ha individuato, nel tempo, altre terre con caratteristiche ambientali e pedoclimatiche adatte a produrre vini caratterizzati prevalentemente dall'utilizzo di uve autoctone e metodi di vinificazione che permettono di ottenere prodotti estremamente attuali.

La capacità di Masi di organizzare la produzione di uva e di selezionare terroir e partners si dimostra risorsa importante per la crescita esterna. Questo know-how è esportabile, lo dimostrano gli investimenti in Argentina, nella regione di Mendoza, e in diverse denominazioni di origine in Italia.

5. L'identità del Gruppo Masi: I vini Rossi full body

Pochi casi, come quello Masi, si riconoscono per un modello vincente intorno alla capacità di aver creato un'identità ed una personalità enologica profondamente radicata con il territorio Valpolicella, in primis, e le Venezie. Un caso scuola, sancito anche dal Premio Masi, in cui il riferimento alla viticoltura veneta ha permesso una immediata ed efficace identificazione internazionale del marchio Masi alle origini del territorio smarcandolo da un concetto industriale della produzione e dandogli sempre una forte valenza di azienda agricola, anche quando le dimensioni hanno assunto dimensioni aziendali si è notevolmente ampliata.

Masi è, infatti, primario artefice dell'internazionalizzazione dell'Amarone nel mondo. Un tema questo che rappresenta un asset fondamentale dell'azienda, e dalla stessa giustamente e costantemente ricordato e valorizzato.

6. La ripartizione delle vendite in Italia e nel mondo e la presenza su mercati bilanciati

I vini Masi sono distribuiti in oltre 140 Paesi con un approccio multicanale e di integrazione tra offline e online: ristorazione, hotellerie, enoteche specializzate, GDO, travel retail, e-commerce.

È presente sui mercati internazionali con una quota export di circa il 68% delle vendite. Ha una spiccata vocazione premium: Top Wines e Premium Wines rappresentano quasi l'80% del fatturato aziendale. Più precisamente oggi: i Top Wines 29%, i Premium Wines 45%, i Classic Wines 26%. La distribuzione di Masi privilegia i canali propri del lusso accessibile, non trascurando una presenza selezionata in GD e GDO

La pluricanalità è dunque il criterio fondamentale del modello di resilienza Masi così come del suo fattore competitivo.

7. La gamma di prodotti in portafoglio: estensione ai vini bianchi, rosè e spumanti

Masi è marchio di riferimento dell'enologia delle Venezie, come già accennato, e ha creato con i suoi vini "*pietre miliari dell'enologia veronese rivoluzionando l'arte di fare il vino nelle Venezie*" (cit. Hugh Johnson). Agli inizi degli anni Ottanta, i tecnici di Masi hanno attualizzato l'Amarone, affinandone la tecnica e contribuendo in modo determinante al suo successo internazionale. Con il Campofiorin nel 1964, Masi ha creato 'una nuova categoria di vini veneti', grazie a un'originale applicazione della tecnica dell'appassimento, dando inizio a una serie di vini Supervenetian capaci di esprimere in modo non convenzionale i valori del territorio (cit. Burton Anderson). Attualmente la gamma di referenze a raggiunto oltre le 50 etichette.

E' stata evidenziata, nell'analisi della domanda, la necessità di diversificare la gamma. I vini devono essere adattati ai diversi momenti di consumo e soddisfare le aspettative dei consumatori. Masi ha messo a punto una gamma completa che copre diversi **segmenti** quali :

- **Top Wines** : l'Amarone ne è il fiore all'occhiello, questo segmento dà credibilità alla reputazione associandola alla regione di origine e al marchio Masi.

- **Premium Wines**: la grande maggioranza dei vini Masi si colloca qui ;

- **Classic Wines**: rappresenta l'entry level della gamma con denominazioni ben note e prezzo accessibile.

Da un punto di vista viticolo ed enologico gli **Spumanti** hanno una crescente rilevanza e sono distinti per le tre aree di provenienza. Si tratta di un segmento vivace perché viene consumato al di fuori dei pasti (aperitivi, serate fuori casa, in particolare nell'ambito della mixology). Anche il **Vino bianco** riveste una crescente presenza nella gamma con il Pinot Grigio di differenti denominazioni che si colloca tra il segmento Premium e i Classici.

8. Il Marketing come fattore competitivo: Mister Amarone e il Premio Masi

La strategia di marketing è molto chiara. Colloca il gruppo nel mondo dei prodotti super-premium, facendo appello all'autenticità, alla storia, alla cultura e allo stile di vita. Inoltre, ci ricorda che Masi incarna una Regione e ne è un leader per qualità e immagine.

Questo posizionamento di marketing ha dato i suoi frutti fino ad oggi, in un settore premium che sta resistendo alla crisi molto meglio di altri segmenti di prezzo.

Il vantaggio competitivo di marketing del marchio Masi dovrà essere sempre più applicato ai diversi segmenti della gamma e ai prodotti derivati (enoturismo). Sembra essenziale basarsi su questa immagine e su questo know-how per conquistare nuovi mercati attraverso la diversificazione. Allo stesso tempo, è fondamentale garantire che il marchio rimanga una promessa di eccellenza.

9. Masi Wine Experience

Con il progetto di ospitalità e cultura Masi Wine Experience, l'azienda ha aperto le proprie sedi storiche e altri esclusivi luoghi di accoglienza, comunicando la propria anima e i propri valori.

Questo progetto di enoturismo, tra i più importanti a livello internazionale, conta oggi sette location, includendo tenute vitivinicole in Valpolicella Classica, nel cuore del Prosecco a Valdobbiadene e a Mendoza in Argentina, e anche wine bar e ristoranti monomarca sul Lago di Garda, sulle Dolomiti bellunesi a Cortina d'Ampezzo e a Monaco di Baviera nella via del lusso Maximilianstrasse.

Monteleone21, il nuovo centro direzionale ed enoturistico di Sant'Ambrogio in Valpolicella in corso di completamento, sarà un veicolo fondamentale per affermare la leadership territoriale di Masi. Questo investimento nel turismo avrà il massimo impatto per consolidare la posizione di marketing dell'azienda. Sarà uno strumento centrale della strategia di radicamento territoriale e di autenticità per rispondere alle aspettative dei nuovi consumatori. Monteleone21 ospiterà anche spazi di carattere museale e didattico, come le diverse tecniche di appassimento che si sono susseguite nel tempo. La stessa struttura è stata realizzata usufruendo delle innovazioni tecnologiche che permettono sostenibilità, attenzione al territorio e risparmio energetico, oltre che gradevolezza estetica.

10. Il fattore green e la sostenibilità: Masi leader di innovazione con il modello *Masi Green Governance* e l'adozione dello status di società benefit

L'attenzione all'ambiente e alla sostenibilità sarà, per il consumatore, fattore sempre crescente di competitività. Da tempo Masi persegue e comunica il tema della sostenibilità e dell'attenzione all'ambiente; un esempio in proposito è il nuovo centro direzionale dedicato alla Masi Wine Experience. Il visitatore potrà avere informazioni sulle diverse e numerose certificazioni che il processo produttivo dei vini Masi riceve lungo il suo sentiero, così da erudire ed al contempo comunicare il ruolo di leader che l'azienda ricopre anche in questo settore. La funzione didattica può rappresentare come una strategia vincente sia di accreditamento che di fidelizzazione del consumatore finale; l'esperienza nella visita aziendale e nel corso dell'attività di formazione sarà un aspetto determinante della difesa resiliente dalle volatilità dei mercati.

Masi ha sempre dimostrato la sua capacità innovativa e le scelte strategiche degli ultimi anni evidenziano una forte proiezione verso il futuro: attraverso il suo Gruppo Tecnico sviluppa pionieristiche attività di R&S: per questo è stata di recente selezionata dall'OIV (International Organisation of Wine and Vine) come unica azienda italiana a far parte del Consortium, un gruppo di sei imprese - Viña Concha y Toro (Cile), Moët Hennessy (Francia), Sogrape (Portogallo), Familia Torres (Spagna) e Yalumba Family Winemakers (Australia) - che si impegnano a contribuire alla ricerca tecnica e scientifica di settore della vite e del vino e alla sua diffusione tramite la stessa OIV.

Da ultimo, nel 2024 Masi ha adottato lo *status* di *società benefit* e il paradigma statutario "*Masi Green Governance*" per implementare un sistema di *governance* più efficiente e in linea con i migliori standard internazionali lungo tre direttrici di sostenibilità: ambientale, sociale e del governo societario.

Gli autori :

Jean Marie Cardebat

Professore di economia all'Università di Bordeaux (direttore del dipartimento di ricerca ECOr) e professore affiliato all'INSEEC Grande Ecole (direttore della cattedra Wines & Spirits)

Presidente dell'Associazione europea degli economisti del vino (EuAWE)

Membro della delegazione francese presso l'OIV (Organisation Internationale de la Vigne et du Vin), l'ISVV (Institut Scientifique de la Vigne et du Vin), l'AAWE (American Association of Wine Economists) e il comitato editoriale del Journal of Wine Economics (Cambridge).

Affiliato al Centro di Ricerca sull'Economia del Vino dell'Università di Adelaide (Australia) e al Centro per l'Economia del Vino dell'Istituto Robert Mondavi, UC Davis (USA).



Davide Gaeta

Davide Gaeta è Professore Associato e docente presso il Dipartimento di Management dell'Università degli Studi di Verona. Ha ricoperto incarichi in numerose istituzioni vitivinicole tra le quali: Consigliere Delegato dell'Unione Italiana Vini, Segretario Generale dell'Ente Mostre Enologiche, Componente del Comitato Nazionale Vini a Denominazione di Origine, Delegato O.I.V., Amministratore della Chianti Classico Company e Tesoriere dell'Accademia Italiana della Vite e del Vino. Titolare azienda vitivinicola Eleva a Sant'Ambrogio in Valpolicella (Verona)



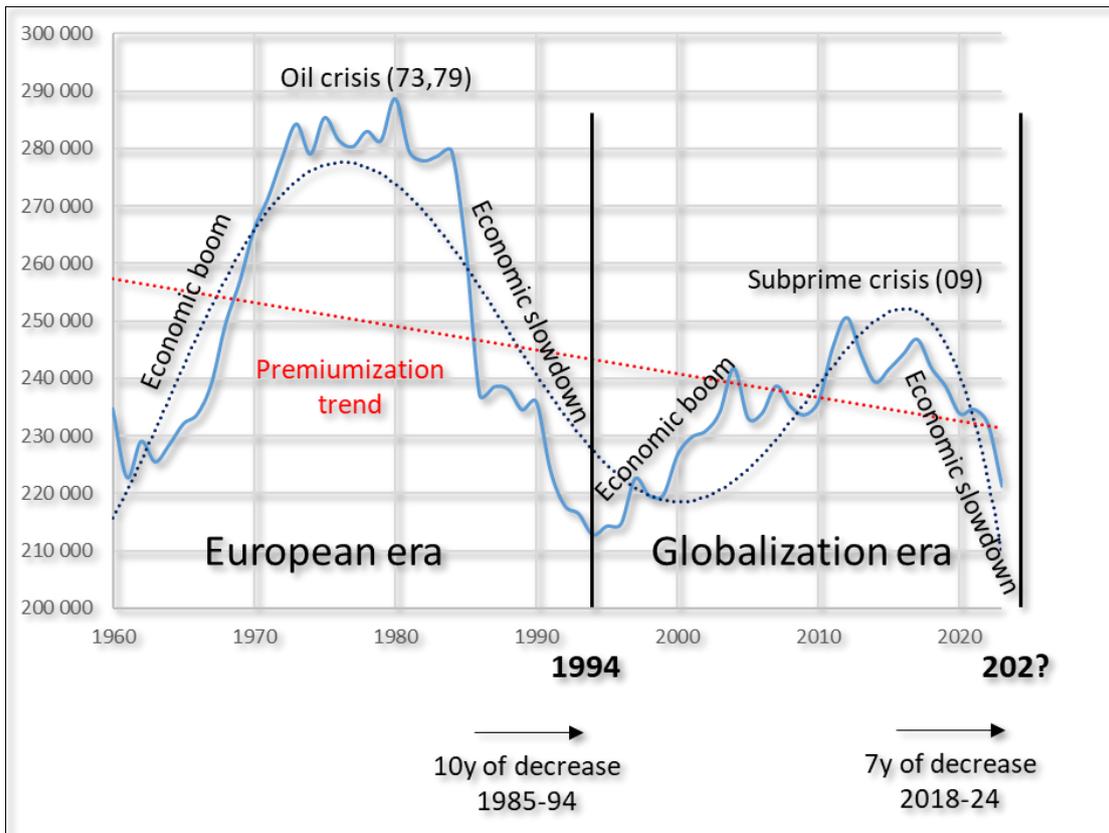
Testimonianza :

Federico Girotto

Esperienze professionali in aziende con brand premium operanti in diversi settori. Dal 2014 è in Masi Agricola S.p.A., di cui è Amministratore Delegato. È inoltre Presidente e Amministratore Delegato di Canevel Spumanti S.p.A. Membro dell'Advisory Board di Euronext Growth Milan e del Comitato Scientifico di AssoNEXT.

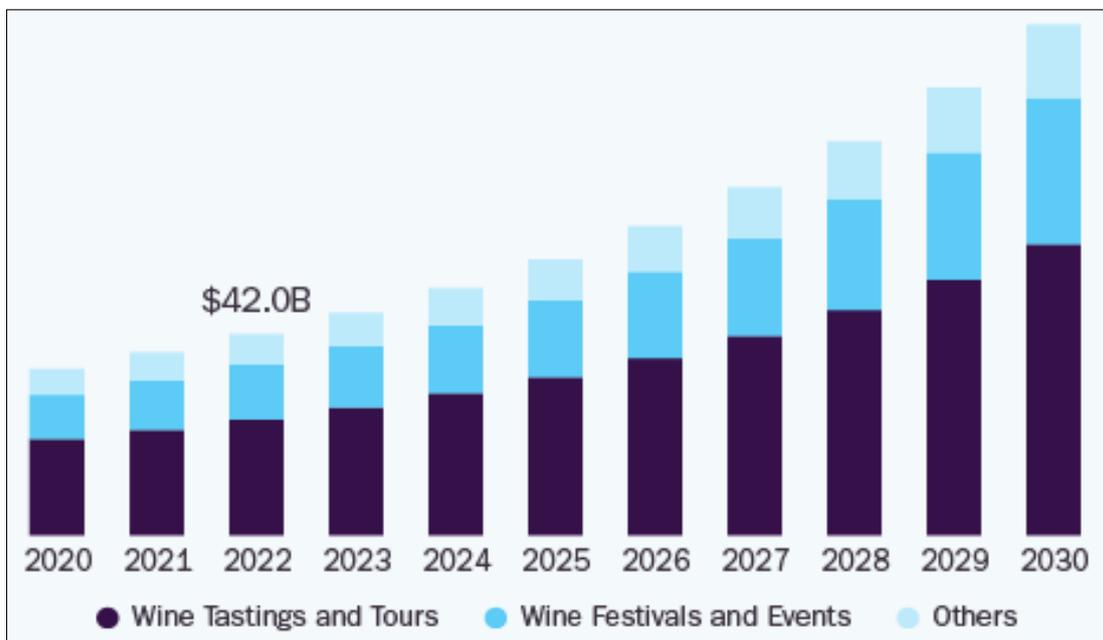


Grafico 1: Consumo mondiale di vino in migliaia di ettolitri 1960-2023 (con tendenze)



Fonte: OIV ; Anderson & Pinilla (2024), <https://economics.adelaide.edu.au/wine-economics/databases#annual-database-of-global-wine-markets-1835-to-2023>

Grafico 7: Dimensioni e tendenze del mercato enoturistico (miliardi di dollari USA)



Fonte: Grand View Research <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/wine-tourism-market-report>