

## LE CAPACITÀ RELAZIONALI QUALI RISORSE CRITICHE PER LA CREAZIONE DI VALORE NELLA FILIERA VITIVINICOLA LUCANA

Piermichele La Sala<sup>1</sup>, Raffaele Silvestri<sup>2</sup>, Emilia Lamonaca<sup>3</sup>, Francesco Contò<sup>4</sup>

### SOMMARIO

Il settore vitivinicolo è caratterizzato da una struttura reticolare costituita da strette interazioni tra operatori specializzati, quali cantine e vivaio. La costruzione di relazioni di lungo periodo consente alle cantine di individuare ed attrarre dai fornitori le risorse necessarie per incrementare il valore della loro offerta e competere in un contesto dinamico.

Lo studio si propone di stimare l'influenza esercitata dall'approccio relazionale cantina-vivaio sulla percezione del valore dei servizi offerti dal vivaio alla cantina, attraverso una correlazione di Pearson tra le variabili selezionate. Oggetto di studio è la filiera vitivinicola della regione Basilicata. Il caso in esame è parte di un più ampio progetto di ricerca denominato Salbiovit, relativo alla salvaguardia e alla valorizzazione della variabilità genetica in varietà di vite della Lucania.

Dai risultati si evince che le relazioni cantina-vivaio caratterizzate da un approccio del buyer alla razionalizzazione, allo sviluppo, alla focalizzazione e alla creazione di valore per il cliente condizionano significativamente la percezione di valore dei servizi offerti dal vivaio alla cantina.

Lo studio ha permesso di ottenere una mappatura del grado di soddisfazione dei produttori vinicoli lucani nei confronti dei fornitori vivaio, che può rappresentare uno strumento cruciale di supporto alle azioni correttive di miglioramento delle relazioni con i fornitori.

---

<sup>1</sup> Università degli Studi di Foggia - Dipartimento di Economia, largo Papa Giovanni Paolo II 1, 71121, Foggia, e-mail: [piermichele.lasala@unifg.it](mailto:piermichele.lasala@unifg.it) (corresponding author).

<sup>2</sup> Università degli Studi di Bari "Aldo Moro" - Dipartimento di Scienze Economiche, largo Abbazia S. Scolastica 53, 70124, Bari, e-mail: [raffaele.silvestri@uniba.it](mailto:raffaele.silvestri@uniba.it).

<sup>3</sup> Università degli Studi di Foggia - Dipartimento di Economia, largo Papa Giovanni Paolo II 1, 71121, Foggia, e-mail: [emilia.lamonaca@unifg.it](mailto:emilia.lamonaca@unifg.it).

<sup>4</sup> Università degli Studi di Foggia - Dipartimento di Economia, largo Papa Giovanni Paolo II 1, 71121, Foggia, e-mail: [francesco.conto@unifg.it](mailto:francesco.conto@unifg.it).

## 1. Introduzione

Uno degli obiettivi principali che il sistema vitivinicolo lucano deve perseguire è la salvaguardia e la valorizzazione della biodiversità della vite. L'obiettivo della salvaguardia dipende fortemente dall'attività di ricerca degli enti preposti che sono in grado di avviare azioni volte alla salvaguardia della variabilità genetica della vite lucana, sulla scorta delle indicazioni, degli input e degli stimoli degli operatori del settore, siano essi vivaisti o trasformatori. L'obiettivo della valorizzazione, invece, è direttamente collegato alle esigenze produttive e commerciali delle cantine che, sul mercato finale di sbocco, diventano i veri portavoce della tipicità clonale individuata sul territorio.

L'integrazione delle attività svolte dai singoli operatori di settore (quali enti di ricerca, vivaisti costitutori e moltiplicatori, cantine, ecc.), volte alla salvaguardia e alla valorizzazione della biodiversità di importanti varietà locali di vite, ha il fine di ottimizzare gli sforzi e le risorse impegnate nello sviluppo di elementi di tipicità caratterizzanti il territorio di provenienza. Tali fattori di tipicità rappresentano una potenziale fonte di vantaggio competitivo per i trasformatori nei confronti dei propri competitors sui mercati mondiali. L'interazione tra vivaisti fornitori e cantine, infatti, è in grado di realizzare una produzione di barbatelle che miri all'ottimizzazione del complessivo processo di creazione di valore per il cliente finale nella filiera vitivinicola. Per tale motivo, un approccio di tipo collaborativo tra gli operatori di settore risulta conveniente per tutti gli attori coinvolti e riveste un ruolo particolarmente importante per i vinificatori.

La salvaguardia e la valorizzazione della biodiversità della vite, se interpretata secondo la prospettiva della "network theory" e del "marketing relazionale", può compiersi concretamente e concludere il ciclo di creazione di valore dell'intera filiera, attraverso la conquista di diversi target di consumatori finali con la vendita di vino tipico certificato. Tuttavia, il punto di partenza di un tale approccio sta nella gestione delle relazioni tra le imprese a monte della filiera, nello specifico cantine, vivaisti, enti di ricerca e altri fornitori. Le possibilità che le strategie di marketing delle cantine hanno di conquistare il gusto e la fiducia dei propri consumatori finali si annidano nelle capacità di sviluppare le relazioni utili alla creazione delle condizioni di accesso alle risorse intangibili degli altri attori coinvolti, nel combinarle armonicamente con le proprie, nel definire e nell'occupare la più conveniente posizione all'interno del network di relazioni intesa come fonte di vantaggio competitivo.

Per perseguire l'obiettivo della salvaguardia e della valorizzazione della biodiversità della vite in Basilicata, occorre innanzi tutto avere un quadro completo del settore vitivinicolo lucano e comprendere quali sono le radici del valore ricercato dalle cantine, per far in modo che i vivaisti fornitori siano in grado di sviluppare una *customer value proposition* che si avvicini il più possibile alle aspettative delle cantine clienti e che, facendo leva sulle radici del valore identificate, sia superiore a quella dei concorrenti. Il presente studio si propone, dunque, di stimare l'influenza esercitata dall'approccio relazionale cantina-vivaio sulla percezione del valore dei servizi offerti dal vivaio alla cantina.

Il lavoro è articolato come segue: la prima sezione fornisce una rassegna dei contributi di letteratura relativi all'approccio relazionale e alla creazione di valore per gli attori di un determinato settore economico; segue la descrizione della metodologia usata per lo sviluppo del presente studio; le sezioni 3 e 4 presentano rispettivamente una panoramica del settore vitivinicolo lucano e i risultati della correlazione di Pearson; alcune considerazioni conclusive e lo sviluppo di una possibile *customer value proposition* chiudono il lavoro.

## 2. Lo stato dell'arte in letteratura

Il mercato legato al settore vitivinicolo è caratterizzato da elementi di crescente complessità e dinamismo. Un tema ampiamente dibattuto in letteratura è il modo in cui le imprese affrontano tali situazioni innovative e sviluppano soluzioni efficaci per andare in contro e soddisfare le mutevoli esigenze dei consumatori finali.

In letteratura economica è diffusamente riconosciuto il concetto di mercato quale luogo di scambio costituito da una serie di relazioni che nel complesso formano una rete (Mattsson, 1997; Håkansson e

Snehota, 1989). Le relazioni di mercato aiutano le imprese ad affrontare ambienti complessi e turbolenti (Hennig-Thurau *et al.*, 2002; Hunt, 2000), data la stretta correlazione tra l'implementazione di relazioni e la reazione ai fattori ambientali, quali il dinamismo del mercato e il grado di competitività (Achrol e Etzel, 2003; Joshi e Campbell, 2003; Jap, 1999; Stump e Heide, 1996; Heide e John, 1990; Dwyer and Welsh, 1985; Porter, 1985).

Una rete è generalmente definita quale insieme di legami e relazioni che una singola entità in essa operante ha con le altre entità appartenenti alla rete stessa e, sulla base delle alternative che la rete fornisce ai singoli attori, essa è in grado di influenzare il potere di mercato dei membri della rete stessa (Kilkenny e Fuller-Love, 2014). Il mercato, inteso come interazione sistemica di rete tra produttori, è finalizzato all'allineamento delle esigenze tra distributori e consumatori finali. In tale scenario, ogni impresa deve puntare al raggiungimento e al mantenimento di una posizione ottimale nella rete. L'impresa che ottiene un posizionamento ottimale nella rete riesce a sviluppare delle capacità dinamiche per la mobilitazione delle risorse. Le capacità dinamiche consentono all'impresa di comprendere l'ambiente in continua evoluzione e di attivare le proprie risorse in modo da adattarsi attivamente alle mutevoli caratteristiche del suo mercato di riferimento. Grazie alle capacità dinamiche, i cambiamenti ambientali non sono in grado di esaurire le risorse aziendali, in termini di valore e di capacità di ottenere un vantaggio competitivo. Le capacità dinamiche sono la base delle competenze distintive che si sviluppano e si attivano con le relazioni dentro la rete, dunque ampliano e perfezionano il concetto di risorse (Fiocca, 2014; Teece e Pisano, 1994; Teece *et al.*, 1997).

Le risorse di un'impresa ne influenzano la posizione all'interno di una rete di attori. Dunque attraverso l'impiego delle proprie risorse, un'impresa è in grado di instaurare delle relazioni nella rete che generano per l'impresa stessa un differenziale di mercato. Tale concetto si traduce in un qualcosa che va oltre le definizioni di vantaggio competitivo e di fattori chiave di successo (Cantù *et al.*, 2013). Infatti, una qualsiasi relazione d'affari tra attori appartenenti ad una rete è declinabile in chiave sia competitiva sia cooperativa. Una relazione è competitivamente vantaggiosa quando dal confronto con fornitori, clienti e altri attori ne derivano dei benefici all'impresa, mentre una relazione che dà luogo ad una cooperazione tra gli attori può essere un mezzo per rafforzare la posizione dell'impresa nella rete, anche rispetto ai concorrenti (Cantù *et al.*, 2013). L'interazione tra gli attori di una rete, combinando le loro risorse sia interne sia esterne, consente di creare quel differenziale di mercato che una singola impresa non potrebbe mai ottenere da sola (Håkansson e Snehota, 1995). Dalle attività di rete le singole imprese riescono ad ottenere numerosi benefici, quali l'accesso tangibile a risorse e competenze esterne; la condivisione di opportunità e informazioni critiche; il miglioramento della reputazione (Hoang e Antoncic, 2003). Al fine di creare le condizioni per l'accesso alle risorse esterne, di mobilitare le risorse immateriali che si realizzano nella rete, di definire e occupare il miglior posizionamento possibile nella rete dal punto di vista competitivo, le imprese virano le proprie capacità di marketing verso lo sviluppo dei rapporti (Håkansson e Ford, 2002). Le capacità relazionali di un'impresa sono risorse critiche di un'impresa che ne sostengono la capacità di innovazione e sviluppo, creando e gestendo nel tempo l'architettura complessiva della posizione dell'impresa rete (Capaldo, 2007). Le capacità relazionali contribuiscono alla costituzione del capitale relazionale, condiviso con i partner. Dotarsi di capitale relazionale, attraverso una rete, implica non solo la possibilità di interiorizzare diverse conoscenze specifiche e specializzate, ma permette anche la riduzione dei costi dell'attività di gestione aziendale e l'ottimizzazione della scelta della struttura di governo (Capaldo, 2007). Da un punto di vista relazionale, qualsiasi struttura di mercato può essere considerata come il risultato di un flusso continuo di interazione tra gli attori, che operano in uno stesso ambiente, e di adattamento reciproco alla struttura dell'ambiente stesso. Tale flusso di relazioni genera una rete complessa, costituita dalle varie interdipendenze che si instaurano tra attori e risorse. Un processo interattivo continuo di questo genere tra gli attori della rete, abbracciando sia le transazioni economiche sia gli scambi sociali che possono verificarsi in un contesto competitivo, motiva le forze trainanti che caratterizzano comportamenti imprenditoriali e individuali all'interno della rete e contribuisce a modificare costantemente la struttura stessa della rete (Cantù *et al.*, 2013).

Dunque, per avere una chiara comprensione della struttura reticolare di un mercato, o di un settore nello specifico, occorre conoscere ed analizzare le forze che la determinano, il livello e l'intensità della

concorrenza tra gli attori della rete, il posizionamento delle singole imprese all'interno di una catena di valore specifico, la modalità di gestione delle relazioni in ambienti di mercato diversi (Håkansson *et al.*, 2009).

Data la configurazione reticolare del mercato, secondo la prospettiva relazionale, un sistema di interazioni e relazioni genera valore per i diversi attori, grazie alle forze competitive e di cooperazione messe in atto da questi nel corso del tempo (Mattsson, 1997). La costruzione di relazioni di lungo periodo, vicendevolmente vantaggiose, interattive e interdipendenti con gli attori chiave di una rete, è uno strumento fondamentale per garantire un buon livello di *customer satisfaction* e la creazione di valore per gli attori.

Nel settore vitivinicolo, la cantina sviluppa la sua capacità competitiva in un sistema reticolare di relazioni con altri operatori specializzati, quali i vivaisti fornitori. L'approccio relazionale rappresenta un elemento vitale per la cantina, in quanto le consente di individuare, attrarre e condividere le risorse necessarie per la sua sopravvivenza e sviluppo (Fiocca, 2014). La condivisione di risorse è in grado a sua volta di apportare valore aggiunto alla cantina, incrementando dunque il livello di soddisfazione verso i servizi offerti dai vivaisti.

### 3. Metodologia

Il presente studio si propone di stimare l'influenza esercitata dall'approccio relazionale cantina-vivaio sulla percezione del valore dei servizi offerti alla cantina dal vivaio.

Il lavoro è volto all'analisi della filiera vitivinicola della regione Basilicata. Il caso in esame è parte di un più ampio progetto di ricerca denominato Salbiovit, relativo alla salvaguardia e alla valorizzazione della variabilità genetica in varietà di vite della Lucania, finanziato con la Misura 124HC del P.S.R. Basilicata 2007/2013.

Oggetto dell'osservazione è stato un campione significativo di 29 aziende vinicole operanti sul territorio regionale, specializzate nel processo di trasformazione delle uve. Tali cantine sono state selezionate in quanto rappresentano gli operatori maggiormente rilevanti del territorio, per dimensioni e spessore del business. La raccolta dati è stata effettuata durante il periodo gennaio-giugno 2015, attraverso interviste *face-to-face* ai gestori delle cantine selezionate, mediante l'ausilio di un questionario semi-strutturato in domande aperte di carattere qualitativo e domande chiuse con opzione binaria o con scala Likert a 7 punti, seguendo Allen e Seaman (2007). L'intervista ha focalizzato l'attenzione su un tema cardine, oggetto dello studio: l'analisi delle esigenze dei vinificatori in merito al rapporto di fornitura con il vivaio, strumentale all'esame delle potenzialità di sviluppo della filiera viti-vivaistica e vitivinicola lucana.

Il questionario è stato costruito in modo da poter realizzare la segmentazione del mercato dei vinificatori, che rappresenta il mercato di sbocco per i vivaisti; pianificare il fabbisogno di barbatelle; verificare la fattibilità commerciale d'inserimento di cloni autoctoni e della creazione della filiera viti-vivaistica lucana. A tal fine il questionario proposto alle cantine è stato articolato in 52 domande divise nelle seguenti sezioni:

- a) L'Azienda;
- b) Orientamento Imprenditoriale e Strategico;
- c) Analisi Esigenze Cloni Autoctoni (Sanità, Caratteri Fenotipici, Identità Varietale, Fenologia, Caratteri Qualitativi);
- d) Analisi Esigenze in merito alla filiera Vivaistica (Capacità Produttiva e Sperimentale, Capacità Relazionale).

La parte introduttiva dell'intervista, volta ad inquadrare e profilare le aziende intervistate, è stata dedicata all'analisi del posizionamento di mercato e dell'orientamento imprenditoriale e strategico, strumentale per la segmentazione del mercato dei vinificatori e la pianificazione del fabbisogno di barbatelle. Come suggerisce la metodologia di ricerca del caso studio, sono stati raccolti dati secondari per fornire una descrizione esaustiva del contesto competitivo (Yin, 2009; Gersick, 1988), legato al settore vitivinicolo. L'elaborazione di questi dati è stata effettuata seguendo le indicazioni del metodo di analisi del caso aziendale e la *cross-*

*cases analysis* (Eisenhardt e Graebner, 2007; Eisenhardt, 1989) ed ha permesso di delineare in modo dettagliato le caratteristiche della filiera vitivinicola lucana.

Con l'obiettivo di approfondire i quesiti di ricerca, delle 52 domande del questionario ne sono state selezionate 11, misurate su scala Likert a 7 punti, e da queste sono state estrapolate 20 variabili avvalorate da eminenti studi e relative alle due aree di ricerca di questo lavoro:

1. Approccio relazionale (Anderson *et al.*, 2006):

- *Effic*: variabile che valuta l'impatto dei costi di acquisizione ed operativi degli acquisti dai vivai sui costi totali della cantina, è un indice di razionalizzazione ed efficienza;
- *Svil*: variabile che valuta l'importanza di coltivare buone relazioni cantina-vivaio per acquisire nuove competenze e sviluppare quelle esistenti;
- *Focal*: variabile che valuta l'importanza di coltivare buone relazioni cantina-vivaio per focalizzare la cantina su aree di eccellenza per costruire il posizionamento di mercato;
- *ValCli*: variabile che valuta l'importanza di coltivare relazioni efficaci con i vivai per accedere a competenze tecnologiche tali da migliorare la qualità, l'innovazione e le performances dell'offerta della cantina per il cliente finale, accrescendone il valore;
- *QualProd*: variabile che valuta il contributo del vivaio nella creazione di qualità per il prodotto della cantina per il consumatore finale;
- *QualTrasf*: variabile che valuta il contributo del vivaio nella creazione di qualità per processo di trasformazione della cantina per il consumatore finale;
- *Serv*: variabile che valuta il contributo del vivaio nella creazione di livello di servizio per il consumatore finale della cantina.

2. Analisi del valore aggiunto (Håkansson e Ford, 2002):

- *Temp*: variabile che valuta la tempistica di inserimento e traduzione delle esigenze delle cantine nell'offerta dei vivai;
- *SoddRic*: variabile che valuta il grado di rispondenza dei prodotti forniti dai vivai rispetto alle specifiche esigenze richieste dalla cantina;
- *ConosProd*: variabile che valuta quanto il personale di vendita del vivaio conosce approfonditamente il prodotto e le sue modalità d'uso in cantina;
- *FreqVis*: variabile che stima la frequenza delle visite dal vivaio;
- *InterCort*: variabile che valuta l'importanza di disponibilità e cortesia nell'interazione cantina-vivaio;
- *TransAbil*: variabile che valuta la capacità del personale di vendita del vivaio nel veicolare nuove informazioni utili per la cantina;
- *R&S*: variabile che valuta l'importanza di porre in essere attività di ricerca e sviluppo collaborativa tra cantina e vivaio;
- *FruInfo*: variabile che valuta la facilità di fruizione delle informazioni tramite documentazione tecnica;
- *RispCons*: variabile che valuta il rispetto dei termini e delle condizioni di consegna;
- *CapRisp*: variabile che valuta la capacità di risposta del vivaio;
- *CompTec*: variabile che valuta il livello di affidabilità e competenze tecniche del vivaio;
- *ReatRic*: variabile che valuta la reattività del personale incaricato del vivaio alle richieste della cantina;
- *ReatLam*: variabile che valuta la reattività del personale incaricato del vivaio alle lamentele.

All'interno dello schema di ricerca è stato ipotizzato che l'approccio relazionale tra la cantina e il vivaio influenza i livelli di soddisfazione della cantina verso i servizi offerti dai vivai fornitori. Con lo scopo di

evidenziare le relazioni significative tra le variabili selezionate e per provare o rigettare le ipotesi di ricerca, è stata realizzata un'analisi di correlazione di Pearson tra le variabili selezionate. Il coefficiente di correlazione di Pearson ( $r$ ) esprime in maniera quantitativa l'intensità del legame tra due variabili, misurate su scale ad intervalli equivalenti, ed è dato dalla seguente formula:

$$r = \frac{\sum XY - \frac{\sum X \sum Y}{N}}{\sqrt{\left(\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{N}\right) \left(\sum Y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{N}\right)}} \quad [1]$$

dove X indica le variabili riferite all'approccio relazionale, mentre Y si riferisce alle variabili relative all'analisi del valore aggiunto.

L'analisi della significatività della correlazione è stata realizzata mediante il test  $t$ . I dati sono stati analizzati usando il software statistico R (chiamato anche GNU S).

#### 4. La filiera vitivinicola lucana: una panoramica

L'attenta disamina del campione delle cantine lucane oggetto di osservazione, basata sull'articolazione dell'offerta di vino lucano sui mercati italiano ed estero, è volta ad inquadrare in linea generale le caratteristiche commerciali delle aziende vitivinicole lucane nonché i tratti salienti dei mercati finali di sbocco su cui queste competono. Comprendere le direzioni strategiche delle produzioni vitivinicole, le potenzialità di sviluppo e i limiti dei singoli attori del complesso e ampio mercato del vino sono azioni propedeutiche alla comprensione delle potenzialità di sviluppo e delle direzioni verso cui orientare le scelte produttive della filiera viti-vivaistica. A tale scopo si è inteso segmentare il mercato dei vinificatori lucani di sbocco per le imprese viti-vivaistiche ed approfondire il contributo del vivaio alla creazione di valore per il consumatore finale delle cantine.

Secondo i dati dell'ultimo censimento generale dell'agricoltura, le superfici vitate a uva da vino in Basilicata ammontano a 4.863 ettari. La produzione lucana di vino di qualità è misurabile, come dato aggregato, in 125.000 hl di vino, pari a circa 3.360.000 bottiglie (Istat, 2010).

Il quantitativo aggregato di produzione di vino delle cantine lucane oggetto di osservazione è di poco superiore a 5 milioni di bottiglie. Tale quantitativo include 1,5 milioni di bottiglie esportate sui mercati esteri. Dalle interviste alle aziende del campione è emerso che la ripartizione delle vendite totali di vino lucano fra i differenti target di mercato è tendenzialmente equilibrata e coerente con il trend nazionale di consumo e di comportamento d'acquisto del vino. Infatti, più di 2,5 milioni di bottiglie a marchio e con denominazione d'origine lucana (il 55% della produzione della Basilicata) è destinata ad un target di consumatore esigente sotto il profilo organolettico e con una propensione medio-alta alla spesa, per il quale il concetto di tipicità territoriale e di unicità delle caratteristiche sensoriali e gustative ha una valenza ragguardevole. La restante parte della produzione, invece, è destinata ad un utente con esigenze di consumo meno pressanti sotto il profilo della complessità aromatica, con una maggiore sensibilità al prezzo d'acquisto e con un consumo tendenzialmente più frequente in ambito domestico.

Sulla base delle esigenze produttive e commerciali delle aziende vitivinicole lucane, dalle interviste è emerso che le varietà di vitigni autoctoni d'interesse, in termini di caratteristiche di sentori aromatici e di tipicità fenolica, sono in primo luogo l'Aglianico del Vulture, portatore di elementi fenotipici e aromatici fortemente caratterizzanti e facilmente identificabili in termini gustativi, nonché associabili al territorio del Vulture, ricco di punti di forza in termini di comunicazione e coinvolgimento del consumatore finale; seguono per importanza la Malvasia Bianca e Nera; secondo il parere dei produttori anche i vitigni Santa Sofia, Malvasia di Rapolla, Moscato Bianco detengono un alto potenziale in termini di spettro aromatico e tipicità fenolica tale da consentire di ritagliare un reale vantaggio competitivo utilizzabile per politiche di differenziazione di prodotto e da agevolare uno sviluppo di mercato parallelo all'Aglianico del Vulture, basato sulla valenza distintiva del "brand" territoriale lucano.

Per quanto riguarda l'analisi dell'offerta dei vivai e il fabbisogno di prodotto finito da parte dei vinificatori per le proprie vigne, dalle interviste alle cantine emerge un dato aleatorio relativo all'acquisto medio annuo di barbatelle, in quanto le esigenze d'impianto variano fortemente di anno in anno, in relazione alle esigenze produttive e commerciali e alla durata media di un impianto innestato. Nel caso di nuovo impianto, il fabbisogno annuo medio per azienda è di 6.000 barbatelle. Nell'ipotesi invece di reintegro dei vigneti esistenti, il fabbisogno medio annuo per singola azienda agricola è di 1.100 barbatelle. Il prezzo unitario di vendita per singola barbatella varia da un minimo di €1,10 e un massimo di €1,50.

Dalle interviste alle cantine emerge che il vivaio contribuisce in maniera decisiva alla qualità del prodotto finito e alla creazione di valore aggiunto per il consumatore finale, in termini di sanità e omogeneità della barbatella. Le qualità del prodotto finito, infatti, dipendono anche dalle sue caratteristiche chimico fisiche, che devono garantire gli elementi fenotipici necessari per le esigenze tecnico produttive della cantina. In merito al miglioramento del processo produttivo, le interviste evidenziano che la qualità del clone e la metodologia d'innesto influenza positivamente e in misura rilevante la gestione del vigneto nel breve e nel medio-lungo termine. Dunque, dalla qualità del portainnesto dipende sia l'efficace resa produttiva in termini quantitativi e qualitativi, sia l'ottimizzazione dei costi operativi in campo, che si riverbera indirettamente sul valore per il consumatore finale in termini di minor prezzo d'acquisto o di maggiori risorse per il miglioramento della qualità.

## 5. Risultati e discussione

La matrice di correlazione in Tabella 1 mostra i valori dell'indice della correlazione di Pearson tra le variabili selezionate per testare le ipotesi di ricerca. Le variabili sono state raggruppate in due categorie: il primo gruppo è relativo all'approccio relazionale tra cantina e vivaio, il secondo è riferito all'analisi del valore aggiunto dal vivaio alla cantina.

*Tabella 1 - Matrice di correlazione di Pearson (\*\*\*significativo al 99%; \*\*significativo al 95%; \*significativo al 90%)*

Variabili	Temp	Sodd Ric	Conos Prod	Freq Vis	Inter Cort	Trans Abil	R&S	Fru Info	Risp Cons	Cap Risp	Comp Tec	Reat Ric	Reat Lam
<i>Effic</i>	+0.19	-0.19	+0.25	+0.17	-0.19	+0.28	-0.11	+0.27	-0.31 *	+0.31 *	-0.45 ***	-0.11	-0.11
<i>Svil</i>	-0.56 ***	-0.11	-0.06	-0.51 ***	+0.85 ***	+0.35 **	+0.93 ***	-0.18	+0.61 ***	-0.58 ***	+0.44 ***	-0.02	-0.02
<i>Focal</i>	-0.56 ***	-0.11	-0.06	-0.51 ***	+0.85 ***	+0.35 **	+0.93 ***	-0.18	+0.61 ***	-0.58 ***	+0.44 ***	-0.02	-0.02
<i>Val Cli</i>	+0.24	+0.05	-0.36 **	+0.41 **	-0.24	-0.41 **	-0.19	+0.14	-0.35 *	+0.29	-0.14	+0.48 ***	+0.48 ***
<i>QualProd</i>	-0.03	+0.14	-0.02	+0.29	+0.03	+0.09	+0.06	+0.23	-0.33 *	+0.15	+0.08	+0.44 ***	+0.44 ***
<i>Qual Trasf</i>	+0.56 ***	+0.31 ***	+0.22	+0.66 ***	-0.71 ***	+0.21	-0.64 ***	+0.33 *	-0.76 ***	+0.72 ***	-0.58 ***	+0.21	+0.21
<i>Serv</i>	+0.50 ***	+0.34 *	+0.26	+0.71 ***	-0.64 ***	+0.23	-0.72 ***	+0.42 **	-0.67 ***	+0.79 ***	-0.51 ***	+0.36 **	+0.36 **

Fonte: nostre elaborazioni su dati raccolti presso le cantine

I risultati mostrano che la maggior parte delle variabili selezionate sono significativamente correlate, confermando le ipotesi di ricerca iniziali.

I valori di correlazione positiva più alti si hanno tra:

- *Svil-R&S* e *Focal-R&S* (+0,93);
- *Svil-InterCort* e *Focal-InterCort* (+0,85);
- *Serv-CapRisp* (+0,79).

La tabella, in particolare, mostra che le variabili *Svil* e *Focal* sono positivamente correlate con le variabili *InterCort*, *TransAbil*, *R&S*, *RispCons*, *CompTec*, con livelli di significatività dello 0,01 e dello 0,05. Ciò implica che un approccio relazionale cantina-vivaio orientato allo sviluppo di competenze e alla focalizzazione su aree di eccellenza dipende in larga parte dal personale di vendita del vivaio che, oltre ad

interagire in maniera cortese e disponibile con la cantina, deve essere in grado di veicolare nuove informazioni utili per la cantina e di porre in essere attività di ricerca e sviluppo collaborativa con la cantina, mostrandosi affidabile e competente da un punto di vista tecnico.

Risultano significative anche le correlazioni positive esistenti tra *QualTrasf* e *Serv* e *Temp*, *SoddRic*, *FreqVis*, *FruInfo*, *CapRisp*. *QualTrasf*. Dunque, i dati evidenziano che il contributo del vivaio nella creazione di qualità per processo di trasformazione della cantina e nella creazione di livello di servizio per il consumatore finale è direttamente collegato alla rapidità di traduzione delle esigenze delle cantine nell'offerta dei vivai con l'inserimento prodotti rispondenti alle specifiche richieste, alla creazione di valore aggiunto alla cantina tramite l'offerta di un servizio cortese, disponibile e tempestivo, con un livello informativo elevato e facilmente fruibile.

I valori di correlazione negativa più alti si hanno tra:

- *QualTrasf-RispCons* (-0,76);
- *Serv-R&S* (-0,72);
- *QualTrasf-InterCort* (-0,71).

I risultati mostrano anche che un approccio relazionale cantina-vivaio, improntato ad offrire un servizio qualitativamente elevato per la cantina e per il consumatore finale della cantina, non è direttamente legato alla cortesia e alla competenza tecnica del personale di vendita del vivaio, al rispetto dei termini e delle condizioni di vendita o all'attivazione di percorsi di ricerca condivisa tra cantina e vivaio, a differenza di quello che ci si potrebbe aspettare. Anche la capacità di risposta del vivaio e la frequenza delle visite non sono direttamente correlate allo sviluppo di buone relazioni cantina-vivaio volte allo sviluppo delle competenze e alla focalizzazione della cantina su aree di eccellenza.

## 6. Considerazioni conclusive

Lo studio del comportamento di un cliente industriale, quale la cantina per il vivaio, ha innanzitutto evidenziato il modo in cui si generano e sviluppano le decisioni d'acquisto, con lo scopo di comprenderne le problematiche sottostanti. Il lavoro perciò è stato volto alla comprensione dei problemi ai quali le cantine cercano di far fronte e all'inquadramento degli stessi nelle strategie presenti e future di posizionamento dell'impresa nella rete di offerta di appartenenza. L'analisi del contesto di mercato a rete è stata svolta ricostruendo il *supply network*, tramite la segmentazione del mercato dei vinificatori, lo studio del loro posizionamento, dell'orientamento strategico, delle aspettative sul livello di servizio del vivaio, dell'approccio gestionale alla relazione di fornitura con questi, del valore complessivo atteso dai vivai.

Lo studio ha permesso anche di ottenere una mappatura del grado di soddisfazione dei produttori vinicoli lucani nei confronti dei fornitori vivai, che può rappresentare uno strumento cruciale di supporto alle azioni correttive di miglioramento delle relazioni con i fornitori. L'analisi delle dinamiche relazionali inter-organizzative nella filiera vitivinicola lucana ha permesso anche di generare una conoscenza di supporto per le scelte di gestione strategica delle relazioni di fornitura vivaio-cantina. Una buona gestione delle relazioni è anche in grado di ottimizzare il governo dei flussi informativi interni ed esterni alla rete, attraverso le *problem solving abilities* e le *transfer abilities*, e di perfezionare in tal modo l'offerta complessiva delle imprese vivaistiche, strumentale al raggiungimento di una maggiore competitività delle cantine.

Il presente studio ha permesso di evidenziare le potenzialità di sviluppo della filiera vitivinicola lucana, che mirano alla salvaguardia e alla valorizzazione della variabilità genetica dei vitigni locali in Basilicata. Tali potenzialità sono da ricondurre essenzialmente all'implementazione di una rete di relazioni tra gli operatori del settore, che permetta di formulare una *customer value proposition* e di definirne la modalità di trasferimento tra le cantine. A tale scopo, lo studio ha cercato di comprendere l'approccio gestionale prevalente della cantina nei confronti dei vivai, in modo da poter suggerire adeguate politiche d'offerta che incidano in modo coerente sulle aspettative del cliente rispetto alla relazione d'acquisto. Dall'analisi del settore vitivinicolo lucano è emerso che l'approccio strategico della cantina nei confronti dei vivai è orientato alla costruzione di relazioni collaborative piuttosto che conflittuali. Il vivaio infatti, con la sua offerta di prodotto-servizio, per le cantine svolge un ruolo di supporto nella creazione di valore per il cliente finale,



investendo tempo e risorse per l'accesso a competenze tecnologiche che migliorino la qualità, l'innovazione e le performances della propria offerta per il cliente finale, accrescendone il valore. Il *customer value* che le cantine si attendono di ricevere dalla relazione di fornitura con il vivaio fa riferimento alla profonda competenza tecnica del vivaio; alla spiccata capacità del vivaio di individuare e comprendere chiaramente le esigenze tecnico-produttive e commerciali della cantina; alla capacità produttiva basata su una struttura organizzativa in grado di garantire i fabbisogni quantitativi dei clienti con rapidi tempi di risposta e un alto livello di flessibilità; alla presenza di un laboratorio di ricerca e sviluppo che svolga attività sperimentale e di selezione clonale. Dunque la leva che il vivaio ha per incrementare il *customer value* atteso dalle cantine ed allinearsi ad esse è data dalla partecipazione attiva al miglioramento del prodotto e del processo produttivo del cliente, l'arricchimento costante del bagaglio di conoscenze tecniche, l'innovazione continua.

Per valorizzare al massimo le potenzialità del mercato viti-vivaistico e vitivinicolo lucano, alla luce di quanto detto l'azienda vivaistica deve formulare una *customer value proposition* per singolo cliente composta dall'offerta di prodotto e servizi corredati da elementi tangibili ed immateriali, strutturali e di processo.

Per poter cogliere e valorizzare le opportunità di business nel mercato dei vinificatori in Basilicata, il vivaio fornitore, deve concepire e offrire una *value proposition* corrispondente alle specifiche esigenze delle singole cantine, potenziali clienti, che sia superiore ai concorrenti proprio nelle dimensioni maggiormente ricercate e apprezzate dal cliente, rispetto alle quali il cliente riconosce un maggior valore e rispetto alle quali percepisce un minor sacrificio.

## 7. Bibliografia

- Achrol R.S., Etzel M.J. (2003), The structure of reseller goals and performance in marketing channels, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31, 2: 146-163.
- Allen I. E., Seaman C. A. (2007), Likert scales and data analyses, *Quality Progress*, 40, 7: 64.
- Anderson J. C., Narus J. A., Van Rossum W. (2006), Customer value propositions in business markets, *Harvard business review*, 84, 3: 90.
- Cantù C., Corsaro D., Fiocca R., Tunisini A. (2013), IMP studies: A bridge between tradition and innovation. *Industrial Marketing Management*, 42, 7: 1007-1016.
- Capaldo A. (2007), Network structure and innovation: The leveraging of a dual network as a distinctive relational capability, *Strategic Management Journal*, 28, 6: 585-608.
- Dwyer F.R., Welsh M.A. (1985), Environmental relationships of the internal political economy of marketing channels, *Journal of Marketing Research*, 22, 4: 346-358.
- Eisenhardt K. M., Graebner M. E. (2007), Theory building from cases: opportunities and challenges, *Academy of management journal*, 50, 1: 25-32.
- Eisenhardt K.M. (1989), Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, 14, 4: 532-550.
- Fiocca R. (2014), *Impresa futura. Nuove prospettive per l'impresa e il management del domani: Nuove prospettive per l'impresa e il management del domani*. FrancoAngeli.
- Gersick C. J. (1988), Time and transition in work teams: Toward a new model of group development, *Academy of Management Journal*, 31, 1: 9-41.
- Håkansson H., Ford D. (2002), How should companies interact in business networks?, *Journal of business research*, 55, 2: 133-139.
- Håkansson H., Ford D., Gadde L. E., Snehota I., Waluszewski A. (2009), *Business in networks*. London: Wiley and Sons.
- Håkansson H., Snehota I. (1989), No business is an island: the network concept of business strategy, *Scandinavian Journal of Management*, 5, 3: 187-200.
- Håkansson H., Snehota I. (1995), *Developing relationships in business networks*, London: Routledge.

- Heide J.B., John G. (1990), Alliances in industrial purchasing relationships: the determinants of joint action in buyer-seller relationships, *Journal of Marketing Research*, 27, 1: 24-36.
- Hennig-Thurau T., Gwinner K.P., Gremler D.D. (2002), Understanding relationship marketing outcomes: an integration of relational benefits and relationship quality, *Journal of Service Research*, 4, 3: 230-247.
- Hoang H., Antoncic B. (2003), Network-based research in entrepreneurship: a critical review, *Journal of Business Venturing*, 18, 2: 165-187.
- Istituto Nazionale di Statistica [ISTAT] (2010), *Agricoltura e zootecnia, consultazione dati*. Agri.Istat. [http://agri.istat.it/sag\\_is\\_pdwout/jsp/NewDownload.jsp?id=15A|18A|25A](http://agri.istat.it/sag_is_pdwout/jsp/NewDownload.jsp?id=15A|18A|25A).
- Joshi A.W., Campbell A.J. (2003), Effect of environmental dynamism on relational governance in manufacturer-supplier relationships: a contingency framework and an empirical test, *Journal of Academy of Marketing Science*, 31, 2: 176-188.
- Kilkenny M., Fuller-Love N. (2014), Network analysis and business networks, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 15, 21(3): 303-316.
- Mattsson L. G. (1997), "Relationship marketing" and the "markets as networks approach"-a comparative analysis of two evolving streams of research, *Journal of Marketing Management*, 13, 5: 447-461.
- Nuzzo V. (2015), *La filiera viti-vinicola in Basilicata*. Vitenda. <http://www.vitenet.net/viticoltura/la-filiera-viti-vinicola-in-basilicata>.
- Porter M. (1985), *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Stump R.L., Heide J.B. (1996), Controlling supplier opportunism in industrial relationships, *Journal of Marketing Research*, 33, 4: 431-441.
- Teece D. J., Pisano G., Shuen A. (1997), Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic management journal*, 18, 7: 509-533.
- Teece D., Pisano G. (1994), The dynamic capabilities of firms: an introduction, *Industrial and corporate change*, 3, 3: 537-556.
- Yin R. K. (2009), *Case study research: Design and methods*. (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

## **ABSTRACT**

Wine sector is characterized by a network framework, that consists of close interaction between specialized players, such as wineries and grape growers. The development of long-term relationship, mutually favorable for the key stakeholders of the sector, allows wineries in identifying and attracting essential resources from grape growers, that could increase the supply value of wineries, and in competing in a dynamic contest.

The purpose of this study is to estimate the influence that the relational approach between wineries and grape growers exerts on the wineries perception of services' value, offered by grape growers. In order to address the research question, a Pearson Correlation analysis was performed among the selected variables, related to data collected during face-to-face interviews to wineries. The object of this study is the wine supply chain of Basilicata region. The case study belongs to a broader research project called Salbiovit, related to the safeguard and the valorization of the grapes' genetic variability of Basilicata region.

Findings highlight that the relationships between wineries and grape growers, oriented towards a grape grower's approach direct to rationalization, development, focalization, and value creation for wineries, significantly affect the wineries perception of services' value, offered by grape growers.

The study has allowed to obtain a mapping of wineries' satisfaction level with respect to grape growers. This could represent a crucial support tool for the corrective actions, in order to improve the relationships between wineries and grape growers.