

---

## Dal mondo delle professioni

---

# UN'ANALISI SISTEMATICA DEL POTENZIALE STRATEGICO DI CRESCITA/ SVILUPPO DERIVANTE DALL'OPERAZIONE "CAMPARI – TANNICO"

GIUSEPPE FESTA\*, SIMONE FEOLI\*\*

### Riassunto

*La pandemia da Covid-19 ha duramente colpito le società e le economie di tutto il mondo, anche se alcuni settori industriali, tra i quali più nello specifico quello del Food & Beverage, pur essendo stati indubbiamente penalizzati, hanno dimostrato una notevole resilienza. Nel caso del comparto vitivinicolo, ancora più in particolare, si è assistito a un significativo spostamento, per cause di forza maggiore, dal consumo On-Trade al consumo Off-Trade. In questo scenario, il commercio elettronico è stato uno dei canali interessati dal maggiore sviluppo nel mercato del vino (anche in ragione delle limitate dimensioni pre-pandemia, almeno in Italia) e in questo contesto nel 2020 è stata realizzata un'operazione d'investimento di particolare rilevanza, ossia l'acquisizione (sostanzialmente) da parte del Gruppo Campari della piattaforma Tannico. Si ritiene che tale investimento sia caratterizzato da un elevatissimo potenziale strategico, la cui disamina costituisce il principale focus di questo studio; tuttavia, nell'operazione è possibile rinvenire anche alcune criticità, che dovranno essere opportunamente governate e gestite dalla compagine imprenditoriale e manageriale del Gruppo Campari, rilevando tale fattispecie, in termini scientifici, anche in un'ottica di benchmarking per possibili altre sperimentazioni da parte di altri player di mercato.*

**Parole chiave:** economia del vino, mercato del vino, Covid-19, commercio elettronico, Campari, Tannico.

\* Professore associato di Economia e gestione delle imprese, Dipartimento di Scienze economiche e statistiche, Università degli Studi di Salerno. E-mail: g festa@unisa.it.

\*\* Assaggiatore ufficiale e docente nazionale di Enografia, ONAV – Organizzazione nazionale assaggiatori di vino. E-mail: benevento@onav.it.

**Abstract**

*The Covid-19 pandemic has dramatically impacted societies and economies all over the world, although some industrial sectors, including more specifically Food & Beverage, despite having been undoubtedly penalized, have shown considerable resilience. In the wine sector, even more particularly, there has been a significant shift, due to force majeure, from on-trade consumption to off-trade consumption. In this scenario, e-commerce has been one of the channels interested by the greatest development in the wine market (also due to the limited pre-pandemic size, at least in Italy) and in this context, a considerable investment was carried out in June 2020, i.e., the acquisition (substantially) of the Tannico platform by the Campari Group. This operation has been characterized by a very high strategic potential, whose examination constitutes the focus of this study; however, some critical issues can also be found in this transaction, which must be appropriately governed and handled by the entrepreneurial and managerial team of the Campari Group, being this business case relevant, from a scientific perspective, also with a view to benchmarking for possible other experiments by other market players.*

**Keywords:** wine business, wine marketing, Covid-19, e-commerce, Campari, Tannico.

**1. Introduzione**

Il 2020 appena concluso ha rappresentato, per paradosso rispetto alla sciagura della pandemia da Covid-19, una stagione particolarmente florida per lo sviluppo tecnologico e per le sue relative applicazioni, affermando ancor di più, sia per il singolo individuo che per ogni forma di aggregazione collettiva (aziendale/sociale), la necessità di essere correttamente equipaggiati per affrontare i prossimi scenari evolutivi, soprattutto in un contesto fortemente caratterizzato da condizioni di incertezza. In termini più ampi, lo scenario pandemico ha evidenziato la necessità di procedere in via prioritaria, dal punto di vista manageriale, alla ridefinizione delle strategie aziendali, orientando sempre più le imprese al perseguimento e alla creazione di valore nel lungo termine, ossia in termini di sostenibilità.

Tale riflessione vale per tutti i settori/comparti e probabilmente ancor di più per quello dell'agroalimentare e del Food & Beverage, quasi sicuramente tra i segmenti industriali maggiormente resilienti durante il lockdown, sia in termini di produzione/distribuzione/scambio sia in termini di reattività organizzativa e gestionale. In questo studio, più specificatamente, ci si vuole soffermare sul comparto vitivinicolo italiano, con un focus sulle potenzialità del commercio elettronico. In tal senso, si ritiene utile l'analisi, in un'ottica strategica, dell'operazione d'investimento probabilmente più rilevante per il mondo del vino italiano nel 2020, ossia la sostanziale acquisizione della piattaforma di commercio elettronico Tannico ([www.tannico.it](http://www.tannico.it)) da parte del Gruppo Campari ([www.campari-group.com](http://www.campari-group.com)).

Tale evento si è verificato nel primo semestre del 2020, in uno scenario economicamente atipico, almeno rispetto al recente passato. Tuttavia, l'operazione sembra essere stata accolta dalla comunità del settore con ampio spirito di condivisione, ferma restando la volontà di molti operatori del comparto di comprendere in maniera ancor più approfondita gli scenari prospettici che ne potrebbero derivare.

In questa direzione, lo studio in oggetto, dopo una definizione dello scenario di riferimento a livello teorico e istituzionale, si concentra sulla disamina in profondità di tale operazione, nei termini dell'analisi strategica, allo scopo di delineare un possibile quadro evolutivo delle future prospettive gestionali, economiche e finanziarie dei soggetti direttamente coinvolti (Campari e Tannico) e naturalmente anche degli altri possibili stakeholder, diretti e indiretti, essendo Tannico per l'appunto una piattaforma di commercio elettronico che commercializza una gamma di prodotti notevolmente ampia (e quindi non soltanto quelli del Gruppo Campari). Al termine della discussione dei risultati dell'analisi strategica si propongono le implicazioni scientifiche e manageriali dello studio, con relativi limiti della ricerca e future traiettorie di sviluppo.

## **2. Analisi di contesto del comparto vitivinicolo italiano e internazionale nel biennio 2019-2020**

La pandemia da Covid-19 ha rappresentato per il comparto vitivinicolo un momento storico caratterizzato da uno sconvolgimento economico, commerciale e reddituale, a maggior ragione rispetto a un 2019 che sembra essere stato un esercizio, genericamente inteso, di notevole interesse, in particolare per quanto riguarda le esportazioni del vino italiano. Da un punto di vista agronomico-enologico, peraltro, il 2019 ha fatto registrare per l'Italia un andamento con lieve flessione, sia sotto il profilo della produzione agricola, con una variazione pari a -0,7%, che sotto il profilo del valore aggiunto, con una variazione pari a -1,6% (Agostinelli, Panfili, 2020); facendo specifico riferimento al comparto vitivinicolo, il "vigneto Italia" ha registrato una variazione pari a -12,1% rispetto al 2018, con un totale della produzione pari a circa 49 milioni di ettolitri (la tabella 1 evidenzia come, analizzando il trend produttivo degli ultimi cinque anni, l'Italia confermi lo status di leader produttivo mondiale, seguita da Francia e Spagna, segnalando più in generale la rilevanza del comparto vitivinicolo europeo rispetto al quadro internazionale).

Tab. 1 – Produzione di vino nei principali Paesi produttori (milioni di ettolitri)

Paese	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018E	2019E	Media
Italia	40.6	38.3	45.0	39.7	48.6	51.6	43.8	54.1	49.2	45.3
Francia	51.1	42.1	42.4	46.7	47.8	44.4	36.8	49.5	42.1	44.7
Spagna	32.5	30.4	44.7	38.2	37.2	38.8	33.0	44.9	34.3	36.6
Germania	9.1	9.0	8.4	9.2	8.9	9.0	7.5	10.3	9.0	8.9
Portogallo	5.6	6.3	6.2	6.2	7.0	6.0	6.7	6.1	6.7	6.3
Russia	7.0	6.2	5.3	4.9	5.6	5.2	4.5	4.3	4.6	5.2
Romania	4.1	3.3	5.1	3.8	3.6	3.3	4.3	5.1	4.9	3.8
Ungheria	2.8	1.8	2.6	2.6	2.6	2.5	2.5	3.6	2.4	2.6
USA	19.1	21.7	23.6	23.7	21.7	23.6	23.3	24.8	24.3	22.3
Cina	13.2	13.5	11.1	11.1	11.5	11.4	11.6	9.3	8.3	11.6
Australia	11.2	12.3	12.3	11.9	11.9	13.0	13.7	12.7	12.0	12.2
Argentina	15.5	11.8	15.0	15.2	13.4	9.4	11.8	14.5	13.0	13.5
Cile	10.5	12.6	12.8	10.5	12.9	10.1	9.5	12.9	11.9	10.9
Sud Africa	9.7	10.6	11.0	11.5	11.2	10.5	10.8	9.4	9.7	10.3
Altri	33.1	31.5	35.2	28.8	29.7	32.7	32.2	32.3	30.1	33.0
Totale	265.0	251.0	281.0	264.0	274.0	271.0	252.0	294.0	263.0	267.0

Fonte: inumeridelvino, 2020a.

Dai dati in tabella 1 emerge che nel 2019 l'Europa, denominata come il "Vecchio Mondo" del vino, detiene circa il 60% della produzione mondiale di vino. Nello specifico, il primato produttivo mondiale detenuto dall'Italia nel 2019 si trasferisce anche nella capacità di sostenere una favorevole tendenza di crescita, con una significativa, come si accennava in precedenza, propensione all'export.

In valore economico, infatti, il comparto vitivinicolo italiano esprimeva nel 2019 un fatturato totale che superava gli 11 miliardi di euro (dati previsionali Unicredit, 2019), vale a dire circa l'8% del fatturato nazionale del settore Food & Beverage. Con specifico riferimento alle dinamiche di export, si conferma in Italia la tendenza di crescita degli ultimi anni, con una variazione 2020/2019 pari a +3,2%, per un valore di 6,4 miliardi di euro (di sole esportazioni di vino italiano) e quindi con un peso dell'export sul fatturato del vino ampiamente superiore al 50% (dati Ismea, 2020).

A livello europeo, è da segnalare che nel 2019 registrava una tendenza di crescita nelle esportazioni, con il mercato degli Stati Uniti in costante aumento, raggiungendo il picco storico di oltre 5,5 miliardi di euro (importazioni totali di vino); tuttavia, proprio il mercato statunitense, a seguito dell'istituzione di

dazi all'entrata, aveva nell'ultimo bimestre fatto registrare un significativo effetto "immagazzinamento", ovvero di carattere incrementale delle scorte, con un fornitore storico come la Francia che, a seguito dell'applicazione dei dazi, aveva fatto registrare nell'ultimo bimestre 2019 una variazione pari a -36% nelle esportazioni verso gli Stati Uniti (ultimo bimestre 2019/ultimo bimestre 2018) (dati Nomisma, 2020). Non essendo ancora disponibili dati definitivi sulle stime dei dati di export del 2020, l'operazione di comparazione nel biennio in oggetto non può che ritenersi previsionale, con particolare enfasi sui seguenti aspetti d'interesse per l'Italia: in primo luogo, guardando agli Stati Uniti, che rimangono in ogni caso il principale Paese d'importazione del vino al mondo (dati OIV, 2020), il Belpaese rimane escluso dall'applicazione delle summenzionate barriere tariffarie (essendo prevalentemente collegate alla diatriba Boeing-Airbus), con potenziali vantaggi di ulteriore crescita e sviluppo nel mercato statunitense (Winenews, 2020); e in secondo luogo, guardando oltre gli Stati Uniti, l'Asia diventerà un interlocutore sempre più importante, data la sua capacità di crescita economica, di sviluppo dei bisogni/desideri della sua comunità e forse anche di gestione della crisi pandemica.

Facendo specifico riferimento alla situazione di emergenza sanitaria ancora in corso, è evidente che il principale problema, nel caso del comparto vitivinicolo, ha riguardato il canale Ho.Re.Ca. (hotel/restaurant/café-catering), che è stato notevolmente se non a tratti completamente limitato dal lockdown, come naturalmente anche il canale dell'enoturismo (Festa *et al.*, 2020). In tal senso, nella prospettiva del comparto industriale della produzione del vino, che naturalmente non può rinunciare, per solidarietà e per lungimiranza, alla ripresa auspicabilmente il più possibile rapida ed espansiva del segmento Ho.re.Ca., si è probabilmente concretizzata la maggiore capacità di resilienza del comparto vitivinicolo italiano (e non solo italiano), ossia nello shift dall'On-Trade (consumo contestuale al canale di distribuzione) all'Off-Trade (consumo non contestuale al canale di distribuzione), con incrementi notevoli di vendite (nei confronti intertemporali all'interno dello stesso canale) per GDO (Grande distribuzione organizzata) e soprattutto commercio elettronico, con quest'ultimo canale che costituisce il principale ambito d'interesse dello studio in oggetto.

Infatti, prendendo come riferimento i dati relativi al 2019 e al primo semestre 2020, è possibile osservare come in Italia il fatturato derivante dal commercio elettronico (in generale per qualsiasi categoria merceologica) sia costantemente in crescita, registrando per il 2019 una variazione pari a +17% rispetto al 2018, per un totale del fatturato pari a circa 48,5 miliardi di euro (dati il Sole 24 Ore, 2020). Per il 2020, invece, si stima una variazione pari a circa +25% rispetto al 2019, anche se, allo stato attuale, non sono ancora disponibili elementi analitici definitivi.

Con specifico riferimento al comparto vitivinicolo, durante la pandemia, per effetto del lockdown, si è registrato un vero e proprio exploit delle vendite online di vino, emergendo nel primo semestre 2020 una variazione pari a +102% rispetto al primo semestre del 2019 (Dell'Orefice, 2020). Sebbene tale incremento sia notevolmente rilevante, è doverosa la sua contestualizzazione, perché derivante in primo luogo, come causa più significativa, da un momento storico atipico (dato che il vino e più in generale le bevande alcoliche sono consumate notevolmente se non prevalentemente al di fuori delle mura domestiche) e in secondo luogo, come evidenza di calcolo, da un valore considerevolmente basso del fatturato del commercio elettronico di vino italiano registrato prima della pandemia (diverse stime quantificavano il fatturato del vino italiano venduto tramite commercio elettronico a meno dell'1% del complessivo fatturato enoico) (Festa *et al.*, 2019).

L'incremento delle vendite on-line di vino italiano pone immediatamente all'attenzione dell'analista strategico un tema di notevole interesse, vale a dire la necessità/opportunità di progettare delle strategie distributive nel comparto vitivinicolo orientate a un approccio multicanale, vuoi incrociato (più canali insieme, non necessariamente in collaborazione) vuoi integrato (più canali insieme, opportunamente in collaborazione, soprattutto digitale). In epoca pre-Covid, infatti, era consolidata e di gran lunga prevalente la focalizzazione, da parte delle aziende vitivinicole italiane, sulle modalità di vendita off-line, con interazioni che senza dubbio avvenivano anche online, ma in via prioritaria se non in moltissimi casi esclusiva soltanto in termini informativi, comunicativi e relazionali, con i clienti diretti e indiretti e più in generale con i vari stakeholder.

Un limite delle vendite off-line tramite canale indiretto, ossia tramite distributore, dal grossista al dettagliante alla loro qualsiasi combinazione più o meno articolata (trade marketing o trade communication), emerso purtroppo in maniera lampante durante il lockdown nazionale, è che il punto di contatto con il cliente finale (consumer marketing o consumer communication) era sempre alimentato da un'occasione estemporanea o, per quanto periodica come per esempio una fiera, almeno non continuativa in termini di attenzione strategica. Venendo a mancare anche tale possibilità d'interlocuzione diretta, si è reso indispensabile investire ancora di più in opportunità di contatto tramite Internet, smuovendo per certi versi una dinamica online spesso troppo sottovalutata o almeno troppo sottodimensionata fino a quel momento.

Infatti, alcuni fattori contingenti alla struttura aziendale di più comune diffusione nel comparto vitivinicolo italiano, tra i quali il carattere prevalentemente familiare delle imprese del settore (con spesso limitate aperture alle professionalità esterne alla famiglia) e soprattutto la trasversale mancanza di un tessuto professionale specificatamente orientato al "digitale", avevano generato il consi-

derevole rallentamento del ricorso all'online, almeno rispetto ai concorrenti esteri. In tal senso, nei mesi di marzo, aprile e maggio 2020 si è verificata una vera e propria "corsa all'oro" nella ricerca di profili consulenziali in grado di allestire nel minor tempo possibile piattaforme di commercio elettronico in grado di sopperire ai deficit di vendita dell'On-Trade, improvvisamente bloccato dal lockdown.

Allo stesso tempo, l'attenzione verso il commercio elettronico ha comportato non soltanto l'avvicinarsi a soluzioni informatiche più o meno proprietarie o almeno di vendita diretta, ma anche un rinnovato e più mirato interesse verso le già esistenti piattaforme di commercio elettronico organizzate come vendita indiretta. Proprio in tale ambito, il 5 giugno 2020 il top management del Gruppo Campari comunicava di aver proceduto a un investimento strategico nella piattaforma Tannico ("Campari Group acquista una partecipazione del 49% in Tannico, la piattaforma di e-commerce leader in Italia per la vendita online di vini e premium spirit", [www.camparigroup.com](http://www.camparigroup.com), 5.6.2020), dichiarando esplicitamente che tale operazione rientrava nei programmi già avviati di espansione aziendale, in termini di crescita/sviluppo, accelerandone la trasformazione digitale e lo sviluppo commerciale, suscitando pertanto enorme attenzione nello scenario italiano e internazionale del commercio elettronico del vino.

### 3. Disegno della ricerca

Data la rilevanza dell'operazione in oggetto all'interno del comparto di riferimento, si è ritenuto di procedere a indagare la natura, le prospettive e le opportunità di tale investimento. Nello specifico, si propone di rispondere alla seguente domanda di ricerca (RQ – Research Question).

*RQ. "Qual è per il Gruppo Campari il potenziale strategico di crescita/sviluppo associabile all'operazione d'investimento in Tannico?"*

Da un punto di vista metodologico, l'indagine è stata svolta in modalità descrittiva e narrativa, tramite consultazione di fonti secondarie recuperate da Internet, sia in termini quantitativi (dati aziendali) sia in termini qualitativi (ricerca, catalogazione e analisi di commenti di esperti del settore). Tali evidenze sono state successivamente sistematizzate per abduzione in una prospettiva di analisi strategica, ossia cercando di far emergere i potenziali vantaggi strategici derivanti al Gruppo Campari da tale operazione, individuando contemporaneamente, da un punto di vista tassonomico, la possibile strategia di crescita/sviluppo di riferimento, con successivo inventario nell'ambito della teoria d'impresa dello sviluppo dimensionale, allo scopo di far emergere un quadro sinottico del potenziale strategico dell'investimento.

#### 4. Un'analisi sistematica dell'operazione "Campari – Tannico" in ottica strategica

Negli anni a venire il 2020 rappresenterà senza alcun dubbio un anno storicamente rilevante, da qualsiasi punto di vista, sia a livello sociale sia a livello individuale. Nello specifico caso del Gruppo Campari, tuttavia, il 2020 sarà ricordato non soltanto per l'anno della pandemia da Covid-19, ma anche per due eventi di particolare rilevanza: in primo luogo, la celebrazione dei 160 anni di attività del gruppo e, in secondo luogo, l'acquisizione di Tannico.

Nel lungo percorso di evoluzione del Gruppo Campari, in particolare, si osserva che, a partire dal 1995, è stata attuata scrupolosamente una convinta strategia di crescita, naturalmente organica, ma anche e soprattutto esterna, ossia tramite operazioni di acquisizione (cfr. tab. 2). Si sottolinea il 1995 come probabile momento di avvio di questo percorso strategico, almeno nella sua intensità più considerevole, in quanto proprio nel 1995 fu portata a termine l'importante manovra di acquisizione delle attività italiane del gruppo olandese Bols Wessanen, che consentì di portare all'interno del perimetro Campari marchi di notevole rilievo nazionale e internazionale, come Biancosarti, Lemonsoda, Cynar e Crodino; in seguito, si sono avute, in ordine cronologico, diverse altre operazioni di acquisizione.

Tab. 2 – Operazioni di acquisizione del Gruppo Campari nel periodo 1994-2005

Data	Compagnia Target	%	Fatturato Compagnia Target (mil. €)	Valore dell'operazione (mil. €)	Finanziamento
12-1994	Divisione Alcolici Italia KBW	100.0	161.5	40% di DCM (Davide Campari Milano)	Cessione quote sociali
10-1998	Sky Spirits, LLC	8.9	n.d.	n.d.	n.d.
05-1999	Ouzo 12	75.0	25.8	45.6	Mezzi propri
09-1999	Cinzano	100.0	124.0	154.4	Mezzi propri
07-2001	Sky Spirits, LLC	50.0	106.7	235.4	122 contanti + 113.4 debiti a breve
01-2002	Zedda Piras	100.0	10.4	90.0	Contanti + indebitamento
01-2002	Sella & Mosca	67.6	20.3		

(segue)



Tab. 2 – Operazioni di acquisizione del Gruppo Campari nel periodo 1994-2005 (seguito)

07-2003	Sella & Mosca	20.7	20.9	8.5	Debiti a breve
09-2003	Riccadonna	100.0	13.0	11.3	Obbligazioni
12-2003	Barbero 1891	100.0	55.0	147.1	Obbligazioni
02-2005	Sky Spirits, LLC	30.1	136.4	118.0	Contanti

Fonte: Lassini (2010).

Nel solo periodo analizzato in tabella 2 si registrano 11 operazioni. Nel 2020, il Gruppo Campari vende in oltre 190 Paesi, con principali mercati di riferimento in Germania, Stati Uniti, Svizzera e Brasile; nei primi nove mesi del 2020 il gruppo ha conseguito un fatturato superiore a 1,2 miliardi di euro (dati dal sito Internet Campari, 2020) e in particolare nel terzo trimestre del 2020, ossia il primo con Tannico all'interno del perimetro del gruppo, è stata registrata una variazione pari a +12,9% (terzo trimestre 2020/terzo trimestre 2019).

Nello specifico, Tannico rappresenta una realtà già consolidata nel mercato delle vendite online: già nel 2013 la piattaforma aveva spedito oltre 1 milione di bottiglie di vino in tutto il mondo, ospitando nel proprio catalogo più di 2.500 cantine e potendo contare sulla disponibilità, nel solo magazzino di Arese (MI), di oltre 250.000 bottiglie in stock (trattandosi secondo alcuni, in ogni caso, di capitale circolante finanziato tramite dilazioni dei fornitori). Rispetto ai principali concorrenti, la notevole crescita di Tannico nel tempo sembra poter essere ascritta, tra i diversi fattori che probabilmente hanno inciso, all'elevato quantitativo di ordini evasi quotidianamente, anche grazie alla possibilità di accedere alla modalità di spedizione gratuita con ordini superiori alla soglia economica dei 29,99 euro, un incentivo da non trascurare nel commercio elettronico del vino (rispetto alle altre soluzioni in cui è il cliente a pagare per la spedizione, è come se Tannico regalasse ogni volta almeno una bottiglia in più sull'acquisto superiore a 29,99 euro), soprattutto considerando che gli altri concorrenti nel mercato nazionale riescono a riconoscere la gratuità della spedizione per valori dell'ordine oscillanti tra 39,99 euro e 59,99 euro.

Inoltre, nel bimestre febbraio/marzo 2020 la piattaforma ha persino concesso la modalità di spedizione gratuita senza vincoli di ordini per volumi (numeri di

bottiglie) o valori (del complessivo ordine), con l'unica, ma inevitabile, avvertenza dell'allungamento dei tempi di consegna, da due giorni lavorativi a sei/sette giorni lavorativi. Sebbene tale scelta sia stata successivamente rettificata, con ripristino della soglia dei 29,99 euro, si sono registrate in quel periodo delle variazioni notevolmente positive per quanto riguardava incremento di volumi e frequenza di acquisto.

Più in generale, Tannico si è imposto nel tempo come un vero e proprio punto di riferimento del commercio elettronico di vino in Italia, essendo peraltro finora, ossia prima dell'operazione "Campari", una piattaforma molto se non esclusivamente concentrata sul mercato italiano. In particolare, il fatturato dal 2015 al 2019 dimostra un CAGR (Compound Annual Growth Rate) superiore al 43%, con un fatturato 2019 superiore ai 20 milioni di euro, anche se reddito operativo e reddito netto (sempre nel periodo 2015-2020) sono stati sempre negativi (dati inumeridelvino.it, 2020b).

In termini finanziari, la quota rilevata dal Gruppo Campari è pari a 23,4 milioni di euro, ossia il 49% del capitale sociale e pertanto l'investimento non corrisponde formalmente a una vera e propria "acquisizione". Tuttavia, il termine di completamento della complessiva operazione è previsto nel 2025, quando il Gruppo Campari, se ricorreranno determinate condizioni, potrà salire fino al 100% delle quote del capitale sociale di Tannico (e per tale motivo si ragiona in questo studio di "sostanziale" acquisizione).

In un'ottica più operativa di analisi strategica di crescita/sviluppo, l'investimento in Tannico, almeno teoricamente, costituisce in primo luogo un'operazione strategica di diversificazione correlata, con cui il Gruppo Campari allarga, almeno a livello di partecipazione azionaria, la gamma di business all'interno del perimetro aziendale, essendo la vendita, peraltro esclusivamente online, un business naturalmente completamente diverso da quello della produzione di Wine & Spirit (in ogni caso, l'oggetto del business rimane identico e per questo motivo si tratta di diversificazione correlata). Del resto, almeno in ragione di quanto analizzato a livello di scenario, con la digitalizzazione sempre più diffusa e in particolare con l'impetuoso sviluppo del commercio elettronico del vino, a livello nazionale e internazionale, a causa della pandemia da Covid-19, è conseguente come l'attenzione al comparto delle vendite online sia cresciuta enormemente, fino a occupare un posto di assoluta rilevanza nel portafoglio di opzioni a livello di pianificazione strategica aziendale.

In secondo luogo, per scelta a livello di gruppo e quindi a livello di strategia corporate, potrebbe anche costituire, naturalmente con assoluta trasparenza verso gli altri fornitori della piattaforma, un'operazione d'integrazione strategica verticale a valle (per valorizzare i prodotti del proprio portafoglio). In tal senso,

è particolarmente interessante sottolineare le possibilità/opportunità di sviluppo distributivo e commerciale, anche in ottica di cross-selling, per quanto riguarda nello specifico il ramo degli Spirit del Gruppo Campari.

Com'è agevole intuire, pertanto, gli sviluppi dell'operazione possono essere davvero molteplici e da tali riflessioni, a livello di tassonomia strategica, si ritiene sia possibile cercare di elencare quelli che potrebbero essere alcuni dei conseguenti vantaggi che il Gruppo Campari potrebbe/vorrebbe sviluppare dall'operazione d'investimento in Tannico (cfr. tab. 3). Tale analisi viene a essere oggetto di successiva rappresentazione sinottica in riferimento alla classificazione teorica dei possibili percorsi di sviluppo dimensionale (cfr. tab. 4).

Tab. 3 – Alcuni possibili vantaggi e correlate strategie di crescita/sviluppo dell'operazione "Campari – Tannico"

Vantaggio strategico	Tipologia di strategia aziendale
Ingresso nel mercato delle vendite online di vini e alcolici (B2C – Business To Consumer e B2B – Business to Business)	Diversificazione correlata Integrazione verticale a valle
Acquisizione di una piattaforma di commercio elettronico con fatturato stabilmente in crescita nell'ultimo quinquennio, a dimostrazione della potenzialità del progetto imprenditoriale, anche se con esigenze di "tuning" a livello di redditualità e capitalizzazione	Diversificazione correlata
Acquisizione di ulteriori e specifici dati di mercato, tramite la valorizzazione dell'unità "Tannico Intelligence", mappando ancor più specificatamente sia i consumatori finali sia i concorrenti	Integrazione diagonale
Acquisizione di ulteriori e specifiche capacità e potenzialità informative, comunicative e relazionali, soprattutto in ottica di educational marketing, tramite la valorizzazione della "Tannico Flying School", a tutto vantaggio della comunicazione e della promozione dei prodotti Campari	Integrazione diagonale Integrazione verticale a valle
Eliminazione di un potenziale concorrente nella vendita online di vini e alcolici (in caso di preventiva assunzione di una decisione strategica, a livello corporate, d'ingresso "in ogni caso" nel mondo del commercio elettronico di Wine & Spirit)	Diversificazione correlata Integrazione orizzontale (potenziale)
<i>Altri possibili vantaggi</i>	<i>Altre correlate strategie</i>

Fonte: elaborazione degli autori.

Tab. 4 – Un'analisi sistematica delle strategie di crescita/sviluppo associabili all'operazione "Campari – Tannico"

Tipo di sviluppo	Strategia adottata	Caso Campari – Tannico
Monosettoriale	Integrazione orizzontale	Più no che sì (solo potenzialmente o a livello di mero perimetro)
	Integrazione verticale a monte	No
	Integrazione verticale a valle	Sì, almeno in parte
	Integrazione verticale diagonale	Sì, molto probabilmente
Polisetoriale	Diversificazione correlata	Sì
	Diversificazione non correlata	No (il business è diverso, ma l'oggetto del business è identico)
Internazionale	Sviluppo internazionale	Sì, anche in prospettiva per Tannico (mercati di sbocco)
	Sviluppo multinazionale	Sì, anche in prospettiva per Campari (visione internazionale)

Fonte: elaborazione degli autori da Sciarelli (2020).

A questi vantaggi, probabilmente più evidenti in termini industriali, se ne possono aggiungere anche altri, almeno teoricamente, a livello rispettivamente di marketing e di finanza. Infatti, in primo luogo, fino a inizio 2020 il Gruppo Campari rappresentava (e naturalmente tuttora rappresenta) uno dei più autorevoli operatori di carattere internazionale del mercato Wine & Spirit e pertanto l'investimento in Tannico è senza dubbio anche un'operazione di consolidamento di una posizione leader in generale nel comparto industriale di riferimento; in secondo luogo, sembra utile aggiungere che il canale delle vendite online, soprattutto nel segmento Business-To-Consumer, ha rappresentato un notevole bastione di salvaguardia aziendale nel contesto pandemico, essendo stata sostanzialmente azzerata, con la chiusura del canale Ho.Re.Ca., la dinamica della liquidità giornaliera generata dai flussi commerciali.

## 5. Implicazioni scientifiche e manageriali

Da un punto di vista teorico, sembra ancora una volta emergere la potenzialità trasversale delle iniziative imprenditoriali basate su tecnologia e in particolare su Internet; infatti, è evidente che Campari abbia scelto d'investire in Tannico esclusivamente in quanto piattaforma di commercio elettronico e quindi non semplicemente per attuare una generica strategia di diversificazione correlata nel campo della distribuzione. Tale scelta sembra dovuta senza dubbio e soprattutto alla pervasività della potenzialità dell'e-commerce, ma, com'è stato possibile appurare nel corso dell'analisi strategica precedentemen-

te svolta, anche molto probabilmente in ragione della mole di dati storicamente e continuamente raccolti da Tannico, sia come intelligence sia come education, che potrebbe essere messa a sistema all'interno della complessiva offerta del Gruppo Campari, anche nell'ottica dell'innovazione del wine marketing mix (Festa *et al.*, 2016).

Da un punto di vista pratico, ossia in termini manageriali, tale vantaggio, ossia la trasversalità della potenzialità Internet, non deve tuttavia distrarre dalla oggettività dell'obiettivo strategico e conseguentemente del collegato risultato economico-finanziario, come per esempio è accaduto purtroppo ai tempi della bolla Internet degli anni Duemila. Nei tempi più adeguati e opportuni alla natura dell'investimento strategico, come si è tentato di appurare nella precedente analisi strategica, sarà indispensabile applicare un rigorosissimo controllo di gestione alle varie performance in oggetto, affinché la potenzialità intravista (e senza dubbio intensamente approfondita nei luoghi decisionali del Gruppo Campari) nella piattaforma tecnologica di Tannico possa tradursi in concreto risultato di gestione.

## 6. Limiti della ricerca e possibili traiettorie di sviluppo

L'indagine è stata svolta tramite utilizzo di dati secondari, recuperati da Internet e analizzati, come esposto nella presentazione del disegno della ricerca, in modalità descrittiva e narrativa. Pertanto, la ricerca potrebbe essere ampliata facendo riferimento a dati primari rilevabili, per esempio, tramite interviste a esperti ovvero ricorrendo a dati nuovamente secondari, di natura economica e finanziaria, ma in un periodo di tempo ragionevolmente adeguato a un'analisi susseguente, allo scopo di verificare l'effettivo successo (oppure no) dell'operazione di investimento.

In questa direzione, per quanto riguarda i possibili sviluppi della ricerca, sembra interessante immaginare anche possibili comparazioni tra le performance che interesseranno nello specifico la piattaforma Tannico dal momento dell'ingresso nel perimetro del Gruppo Campari rispetto ad altre piattaforme concorrenti, per comprendere se tale operazione, in un ampio spettro di possibilità, abbia consentito un incremento delle performance, soprattutto per quanto riguarda il reddito operativo, il reddito netto e la capitalizzazione investita della piattaforma. Allo stesso tempo, un'altra comparazione potrebbe/dovrebbe riguardare anche le performance economiche e finanziarie del Gruppo Campari, per comprendere se e come la variabile "Tannico" possa aver contribuito al miglioramento dell'andamento economico/finanziario a livello complessivo.

## 7. Conclusioni

La pandemia da Covid-19 ha impattato drasticamente le società e le economie di tutto il mondo e, di conseguenza, anche il comparto vitivinicolo che tuttavia, rientrando nell'ampia categoria dell'agroalimentare o se si vuole più nello specifico del Food & Beverage, sembra anche essere stato un settore che, per quanto duramente colpito soprattutto dal lockdown sull'Ho.Re.Ca., possa essere tutto sommato annoverato tra i comparti industriali più resilienti. In tal senso, ha significato moltissimo il contributo della tecnologia e in particolare dell'Internet, con un successo in questo ambito da ascrivere specialmente al canale dell'e-commerce; è verissimo che in Italia il commercio elettronico del vino partiva da un livello limitato o persino arretrato rispetto ad altri Paesi, ma è altrettanto vero che anche a livello nazionale come a livello internazionale durante il tempo della pandemia l'e-commerce del vino ha registrato uno sviluppo impetuoso.

In questo scenario, l'operazione d'investimento/acquisizione da parte del Gruppo Campari della piattaforma Tannico, uno dei leader del commercio elettronico del vino in Italia, è stata senza dubbio una tra le più rilevanti, se non la più interessante, del comparto vitivinicolo italiano del 2020. In un'ottica di analisi strategica sono diversi i vantaggi che il Gruppo Campari potrebbe conseguire da tale operazione, variamente ascrivibili a diverse tipologie di strategie di sviluppo dimensionale, probabilmente possibili grazie alla natura digitale e quindi profondamente pervasiva della piattaforma; tuttavia, al di là di quelli che sembrano essere, in base all'analisi svolta, robusti presupposti di espansione, si dovrà in ogni caso fare i conti con i concreti risultati di gestione, anche in considerazione del fatto che la piattaforma in oggetto abbia manifestato nel tempo ottime performance di crescita per quanto riguarda il fatturato, ma non altrettanto robuste indicazioni per quanto riguarda la redditività operativa, la redditività netta e la capitalizzazione investita.

In conclusione, si tratta di un'operazione senza alcun dubbio di notevolissimo interesse, ma che potrebbe nascondere anche qualche insidia di mercato, soprattutto in termini finanziari. Starà naturalmente alla compagine imprenditoriale e manageriale del Gruppo Campari, uno dei più importanti operatori al mondo nel campo Wine & Spirit, riuscire a interpretare nel modo più vantaggioso possibile le innumerevoli potenzialità collegate a tale investimento strategico.

## Riferimenti bibliografici

Agostinelli A., Panfili P. (2020). *Andamento dell'economia agricola – Anno 2019, ISTAT Report*.  
<https://www.istat.it/it/files//2020/05/Andamento-economia-agricola-2019.pdf>.

- Dell'Orefice G. (2020). *Raddoppia la vendita di vino online (e cresce del 10% nei supermercati)*. <https://www.ilsole24ore.com/art/raddoppia-vendita-vino-online-e-cresce-10percento-supermercati-AD5NI9g>.
- Festa G., Corbini P., Piscolla I. (2020). Profili comunicativi dell'informazione internet-based nel campo dell'enoturismo in Italia al tempo dell'emergenza Covid-19. *Esperienze d'impresa*, 1/2: 109-118.
- Festa G., Cuomo M.T., Metallo G. (2019). The service-dominant logic perspective for enhancing the e-commerce of wine – A test/application on the Italian wine sector. *Journal of Business Research*, 101: pp. 477-484.
- Festa G., Cuomo M.T., Metallo G., Festa A. (2016). The (r)evolution of wine marketing mix: From the 4Ps to the 4Es. *Journal of Business Research*, 69(5): 1550-1555.
- Il Sole 24 Ore – Redazione (2020). *E-Commerce: + 17% nel 2019. Ma il coronavirus stravolge il settore*. <https://www.ilsole24ore.com/art/e-commerce-17percento-2019-ma-coronavirus-stravolge-settore-ADA4HcR>.
- inumeridelvino.it (2020a). *La produzione di vino nel mondo nel 2019 – aggiornamento OIV*. <http://www.inumeridelvino.it/2020/04/la-produzione-di-vino-nel-mondo-nel-2019-aggiornamento-oiv.html>.
- inumeridelvino.it (2020b). *Tannico – Risultati 2019*. <http://www.inumeridelvino.it/2020/11/tannico-risultati-2019.html#more-54514>.
- ISMEA – Istituto di Servizi per il Mercato Agricolo Alimentare (2020). *Vino. Export 2019: continua la crescita, vale 6,4 miliardi (+3,2%)*. *Osservatorio Vino*. <https://www.ismeamercati.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/10314>.
- Lassini U. (2010). *La strategia acquisitiva del gruppo Campari 1994-2005*. <https://www.dse.univr.it/documenti/OccorrenzaIns/matdid/matdid667172.pdf>.
- Nomisma (2020). *L'export del vino italiano: dati, trend e qualche ombra, approfondimenti – Osservatori*. <https://www.nomisma.it/export-vino-italiano/>.
- Sciarelli S. (2020). *La gestione dell'impresa. Tra teoria e pratica aziendale*. Milano: Wolters Kluwer.
- Unicredit (2019). *Il settore del vino in Italia: tendenze, dinamiche competitive e prospettive di sviluppo. Industry Book 2019*. <https://www.unicreditgroup.eu/it/press-media/news/2019/il-settore-del-vino-in-italia--tendenze--dinamiche-competitive-e.html>.
- Winenews (2020). *Usa, dal 12 gennaio 2021 dazi aggiuntivi sui vini di Francia e Germania, ancora salva l'Italia*. [https://winenews.it/it/usa-dal-12-gennaio-2021-dazi-aggiuntivi-sui-vini-di-francia-e-germania-ancora-salva-litalia\\_433111/](https://winenews.it/it/usa-dal-12-gennaio-2021-dazi-aggiuntivi-sui-vini-di-francia-e-germania-ancora-salva-litalia_433111/).
- [www. CampariGroup.com](http://www.CampariGroup.com).
- [www. Oiv.int](http://www.Oiv.int).
- [www. Tannico.it](http://www.Tannico.it).