



MARKETING

Un futuro *customer centric*

di Alberto Mattiacci

DIRE CHE NON SIAMO in “un’epoca di cambiamenti” quanto piuttosto in un “cambio d’epoca” è ormai un dato di realtà talmente consapevolizzato da risultare quasi banale. Meno banale diventa, però, quando si va a vedere come e quanto questo “cambiamento d’epoca” trovi concretizzazione in trasformazioni del modo di fare mercato, in cambiamenti radicali del modo di interpretare il business, nel coraggio di abbandonare un modello operativo consolidato e ben oliato, fin nei meccanismi di dettaglio, per esplorare strade nuove. Certo, si penserà, in un mondo che (quasi) in un batter di ciglia ha dovuto accettare l’ineluttabilità della digital transformation, l’imprescindibilità della sostenibilità, che ha visto cambiare la morfologia della globalizzazione e impennarsi i costi di molte risorse fondamentali del business, mantenere lo stesso modello di business di prima non sembra essere indice di saggezza imprenditoriale e manageriale. Ciononostante, come tutti sappiamo, una cosa è dire, altra è fare. In mezzo c’è tanto coraggio manageriale, una solida fiducia nella solidità della capacità dell’azienda di generare valore e, *last but not least* in un Paese come il nostro, ricco di imprese familiari, la fortuna di una transizione generazionale felice.

**UN SETTORE DIFFICILE,
UNA STORIA D’INNOVAZIONE**

Facile, nel 2023, celebrare i fasti del vino italiano nel mondo. Un comparto agricolo-industriale capace di esportare oltre 7 miliardi di euro in tutto il pianeta, forte di 526 denominazioni d’origine e, in generale, di

46.000 aziende e 250.000 etichette. Facile, nel 2023, ricordare che nel 1986, con il famigerato “scandalo del metanolo”, il settore era dato per morto e che, invece, (forse) proprio grazie a quello shock, le imprese hanno saputo operare una eccezionale e unica al mondo operazione di turnaround settoriale, ridefinendo produzioni, brand, imprese, mercati. In un settore che non viveva i fasti di oggi, nel lontanissimo 1978 e in un posto ignoto ai più (sia in Italia che ovviamente nel mondo) nasce un’idea imprenditoriale innovativa, figlia del genio americano di John Mariani e della sapienza tecnica di Ezio Rivella (all’epoca, il più capace enologo italiano). L’idea è rivoluzionaria per quei tempi (senza globalizzazione, senza i sistemi logistici di oggi, senza le reti di comunicazione attuali, senza la disponibilità di conoscenze di cui disponiamo): realizzare vini di altissima qualità con volumi molto elevati e portarli in tutto il mondo. Nasce **Banfi** e, di lì a poco, il Brunello di Montalcino inizia la sua conquista degli Stati Uniti e, poi, di oltre 100 mercati internazionali.

Oggi **Banfi** è una azienda che sviluppa 70 milioni di euro di fatturato nei suoi diversi business, esporta vini in oltre 100 Paesi nel mondo, ha due poli produttivi (oltre Montalcino l’azienda è anche in Piemonte), è presente nelle principali denominazioni toscane (Chianti, Chianti Classico, Bolgheri, Maremma) e del basso Piemonte e, complessivamente, gestisce vigneti per oltre 1.000 ettari (si consideri, a confronto, che il dato medio italiano è di 2,5 ettari).

Banfi è un’azienda relativamente giovane, creata su progetto e non per retaggio storico (come, ad esempio, Antinori) che ha saputo costruire un solido rapporto con la clientela business e consumer attraverso un intenso presidio dei vari mercati (horeca, GDO, tradizionale, ecc..) e una sapiente integrazione dell’incoming nel core business. Ogni anno transitano in azienda circa 60.000 persone provenienti da tutti i continenti, molte soggiornano nella struttura luxury di hospitality che si sviluppa attorno al millenario castello di Poggio alle Mura.

**NUOVA GOVERNANCE,
STESSI VALORI**

Nel 2022 si completa la transizione intergenerazionale della governance: la terza generazione acquisisce i pieni poteri e ciò coincide con la trasmissione di un impulso nuovo alle attività, fondato su alcuni *pillar*:

- la formalizzazione e aggiornamento della corporate identity aziendale, in linea con la digitalizzazione dei comportamenti organizzativi e comunicativi, con conseguente ridisegno del *pprtafoglio*;
- il rilascio del piano pluriennale di marketing “Direzione Futuro”, con l’obiettivo strategico di consolidare la presenza di **Banfi** nelle fasce più alte del mercato, puntando a una forte crescita del capitale reputazionale e della percezione di marca in ottica ultra-premium;
- l’estensione del bilancio di sostenibilità – del quale **Banfi** fu pioniere di settore – a tutte le aree-chiave;
- la centralità riconosciuta al cliente

nel ridisegno del business model. Questo comporta per Banfi numerosi cambiamenti per tutta l'offerta di valore che passa da una rivisitazione del portafoglio prodotti, un nuovo approccio nella gestione dei canali in chiave omni-channel, nell'organizzazione interna.

Il passaggio da un approccio *product-centric* a uno *customer-centric* ha comportato un importante ri-orientamento delle risorse e scelte molto significative. Guardando all'interno, l'azienda si è dotata di un nuovo ufficio di customer service così da elevare la customer experience del cliente e concretizzare la centralità che questi ricopre per Banfi. Questo nuovo approccio e le conseguenti scelte interne stanno riorientando rapidamente il modello di relazione di mercato, portando anche a scelte *disruptive*. Ad esempio, quella di non presidiare più Vinitaly, fiera del vino italiano per eccellenza, che l'azienda ha contribuito in passato ad elevare ai ranghi più alti anche a livello internazionale.

Il blocco forzato delle attività imposto dalla pandemia ha mostrato nuove opportunità da cogliere e una diversa qualità della domanda di relazione da parte dei clienti, nella direzione di attività più dirette, proattive, personalizzate. Oggi, ridurre una distanza che rende sempre più complesso il trasferimento del sistema di valori aziendali in modo chiaro e inequivocabile è un must, di qui la scelta di reindirizzare l'investimento diretto fieristico verso altri sistemi di relazione. Una scelta coraggiosa e disruptiva, in un settore normalmente avvezzo alla conservazione.

Un'altra scelta ha riguardato la Fondazione Banfi. Creata nel 1986 (unico caso, allora pionieristico, nel settore e non solo), la Fondazione è stata rifinanziata, ristrutturata e rilanciata, con lo scopo di restituire al territorio e alla comunità dei wine lover e dei wine professional parte di quel valore che Banfi ha ottenuto negli anni. I suoi asset principali:



- oltre venti anni di festival Jazz & Wine a Montalcino;
- Sanguis Jovis, un'alta scuola dedicata al Sangiovese che tiene scuole a partecipazione gratuita (sei estive e due invernali, finora), eroga contributi per progetti di ricerca scientifica originale, diffonde pubblicazioni originali;
- la cultura con il Museo del Vino e l'esposizione della Balena rinvenuta fra i suoi vitigni.

QUALCHE LEZIONE INTERESSANTE

Il vino è un prodotto fra i più antichi e tradizionali del mondo ma, come pochissimi, oggi trasformato (in meglio) da un'intensità d'investimento scientifico straordinaria. Banfi si è ritagliata un ruolo da pioniere in questo settore (il pionierismo è al vertice del sistema di valori della sua corporate identity), investendo risorse cospicue in un'innovazione interpretata in senso pervasivo e continuo. Come introdusse in Italia la vendita *en premiere* negli anni Ottanta, così ha fatto nel 2000 con il bilancio di sostenibilità e oggi con la

certificazione Equalitas; come progettò negli anni Settanta una cantina fatta per accogliere visitatori, oggi sostiene la formazione dei giovani al vino, sia direttamente (con Sanguis Jovis) sia attraverso i molti progetti formativi universitari di cui è partner; come fu decisiva per l'affermazione mondiale di Vinitaly, oggi investe in un ecosistema relazionale di mercato reso possibile dalla digitalizzazione. Insomma, la corporate brand proposition *for a better wine world* intesa come innovativa guida strategica al mercato. ☺

ALBERTO MATTIACCI è Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese alla Sapienza Università di Roma e Senior Fellow in Luiss Business School (www.albertomattiacci.it).