



THE LONDON SCHOOL  
OF ECONOMICS AND  
POLITICAL SCIENCE ■

## Come trasformare un prodotto Cenerentola in una Regina del mercato

12/1/2017



La qualità, lo sappiamo, spesso è necessaria, ma è lontana dall'essere una condizione sufficiente per lo status nel mercato. Le migliori tecnologie perdono le guerre sul formato — così come ha fatto Betamax nei confronti dell'inferiore cassetta VHS negli anni ottanta, e come hanno fatto i forni artigianali nei confronti dei produttori industriali di massa.

Perdere lo status, tuttavia, è molto più facile che acquisirlo. Chiedete agli studi legali, agli studi di commercialisti, anche alle università come potrebbero entrare con forza nei gruppi che hanno uno status di elite nel loro campo, e normalmente non avrete risposta. Passare da uno status basso a uno alto è molto difficile — indipendentemente dalla qualità, e in particolare se il punto di partenza si trova alla base della piramide di status nel mercato.

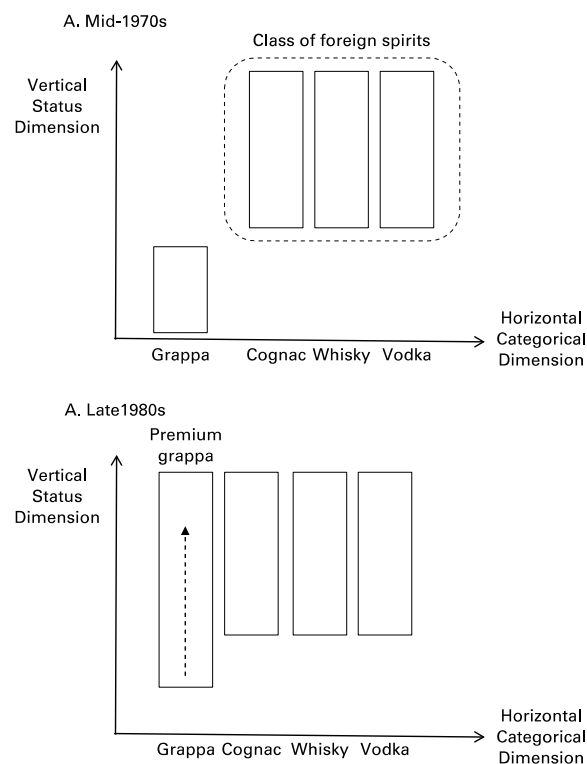
Nel caso che discutiamo di seguito — la grappa italiana — molti tentativi fatti dagli imprenditori di migliorare lo status della grappa e dei loro metodi di produzione artigianale hanno avuto come risultato il fallimento e perfino la bancarotta. Tuttavia, la grappa italiana è riuscita a conseguire l'incredibile passaggio di status dal fondo alla cima della scala di status. È salita da un *under dog* plebeo del whisky e del cognac fino a diventare un prodotto di *lifestyle* servito nei più eminenti consessi sociali e offerto da ristoranti stellati. Com'è successo?

Fino agli anni Settanta, la grappa italiana veniva considerata una bevanda economica, quasi disonorata, consumata ai margini della società e adatta solo a operai, contadini e alle truppe alpine. Veniva associata con la produzione artigianale stigmatizzata e anche clandestina in baracche nascoste. A quel tempo, le aziende artigianali venivano considerate primitive – paradossale in un paese che in seguito avrebbe dato vita al Movimento [Slow Food](#) che lodava tali organizzazioni. È avvincente, quindi, che sia stata una giovane signora, Giannola [Nonino](#) — moglie di Benito, un distillatore eccezionale ma imprenditore marginale nella provincia Friulana del Nord — a trasformare il liquore aromatico da un *insuccesso sociale* a un *must edonistico* della degustazione del dopo-cena italiano.

Giannola e la sua famiglia, grazie alla loro *Grappa di Picolit*, hanno creato una testa di ponte nella costosa categoria di alto status occupata dai distillati stranieri; altri produttori artigianali seguirono e, col tempo, si ribaltò tutto il significato della grappa nella società italiana. La grappa divenne “lo spirito nazionale”, a pari livello di whisky e cognac (vedere la figura sotto).

Figura 1. Posizioni di categoria nella classe superordinata degli alcolici nel mercato Italiano

Category positions in the superordinate class of spirits in the Italian market.



Che cosa possiamo apprendere da questa storia su come elevare lo status di un'intera categoria di mercato? Abbiamo scoperto che trasformare una posizione debole di basso status in una forte di alto status è possibile grazie alla *teorizzazione mediante allusione* - in altre parole, eseguendo una specie di judo culturale, senza mai attaccare direttamente i potenti titolari del mercato e confidando invece su una perfetta comprensione del contesto culturale del mercato e delle sue forze distintive.

Fondamentalmente la strategia dell'allusione si basa su tre tattiche interconnesse:

1. **Staccarsi dalla categoria in cui i consumatori vi inseriscono.** Innanzitutto dovrete confondere i vostri clienti e gli addetti ai lavori (stakeholder). Giannola ha disegnato la bottiglia e si è presentata in un modo che contraddiceva le aspettative dei ristoratori e dei critici su quello che la grappa è e dovrebbe essere. Guardando il design e la forma della piccola bottiglia minimalista (vedere foto sotto) si chiedevano: "È grappa?" Quando si confrontavano con una giovane e appassionata signora, vestita Armani, i sommelier nei ristoranti erano perplessi, ma ascoltavano. Inoltre, anche se i Nonino all'inizio hanno regalato le loro preziose bottiglie a Italiani di prestigio, in seguito il prezzo della *Grappa di Picolit* è stato fissato a un livello 'astronomico' – ancora una volta, come modo per distanziarsi dal tradizionale basso status della categoria della 'grappa'. Infine evitarono qualsiasi collaborazione diretta con i produttori di grappa. Cercarono di evitare qualsiasi rischio di marchiatura per associazione. Nella prima fase dell'elevazione di status si dovrebbero evitare le cattive compagnie. Tutte queste tattiche hanno distaccato il prodotto dalla categoria della grappa. Tuttavia, rendere perplessi i clienti e gli addetti ai lavori (stakeholders) non è sufficiente – ci vuole una seconda tattica...



Fonte: foto di Aldo Ballo, gentile concessione Nonino

2. **Emulare una categoria prossima di alto status.** In altre parole, oltre a confondere i potenziali clienti e consumatori si dovrebbe fornire una chiave con cui rispondere alla confusione. I Nonino, sostenuti dall'anarchico dissidente critico enogastronomico [Luigi](#)

[Veronelli](#), hanno fatto questo adottando il vocabolario e le pratiche dei vini francesi di alto status (monovitigno, denominazione di origine, Cru). Hanno anche formato e convinto un gruppo di eminenti agenti di vendita di vini per distribuire la loro grappa. E si sono rivolti direttamente ai sommelier di famosi ristoranti. Così facendo hanno dato a questi addetti ai lavori (stakeholder) un linguaggio per parlare della grappa in termini di distinzione. Importante, l'emulazione *non* è lo stesso che competere direttamente con i membri di status alto della categoria in cui siete inseriti – i Nonino non hanno tentato di emulare e quindi di sfidare direttamente né i cognac né i whisky premium.

**3. Impegnarsi nel raccontare una storia che colleghi tradizioni e innovazione culturale.** Tutte le tattiche e gli sforzi precedenti saranno inutili se mancherete di impegnarvi nel racconto di una storia appropriata. È necessario immergere e impegnare il vostro prodotto in storie che vanno oltre il vostro mercato immediato, storie che risuonano con dibattiti culturali più ampi. Questo impegno culturale è cruciale. Altrimenti, perché un sommelier o un critico del vino dovrebbero credere nell'analogia fra la grappa e i vini francesi? I Nonino hanno usato un modo di raccontare quasi sul filo del rasoio. Da una parte hanno reinterpretato ed elogiato le tradizioni culturali e le istituzioni nazionali che stavano scomparendo: hanno combattuto per la salvaguardia dei vitigni tradizionali friulani, presentandosi coraggiosamente come un'azienda di famiglia, hanno promosso il metodo artigianale come autentico, e hanno collegato le loro bottiglie alle vetrerie venete tradizionali. Dall'altra (parte), hanno collegato la grappa ai movimenti emergenti della moda e dell'art design milanese e istituito un Premio Letterario per ancorare la loro storia a un'ondata ascendente di affermazione dell'identità nazionale che era in risonanza con i valori delle elite emergenti italiane.

-----

È improbabile che la spinta per un'elevazione dello status sociale possa essere delegata a un'agenzia di Pubbliche Relazioni. Quello che abbiamo imparato da questo caso è che un successo insolito si ha quando messaggi autentici vengono comunicati da messaggeri autentici che mettono in gioco la loro faccia e se stessi. E le dinamiche di status delle categorie di mercato non sono importanti per i prodotti di consumo! Considerate che c'è molto bisogno degli imprenditori istituzionali nelle nostre organizzazioni se vogliamo prendere parte alle grandi sfide del nostro tempo. Prendete questi due esempi: Come elevare lo status del pasto vegetariano per favorire la riduzione del consumo di [carne e prodotti caseari ad alta intensità di carbonio](#) ? O come *ridurre* lo status del trasporto privato rispetto a quello pubblico allo stesso scopo?



Note:

- Questo blog si basa sul lavoro degli autori [How Cinderella Became a Queen](#) [Theorizing Radical Status Change](#) pubblicato in *Administrative Science Quarterly*, Dicembre 2016.
- Il post dà il punto di vista degli autori, non la posizione di *LSE Business Review* o della *London School of Economics*.
- Credito per le immagini inserite: Nonino Distilleria Grappa, di Riccardo Cattaneo, © Nonino

- *Prima di commentare, per favore leggete la nostra [Comment Policy](#).*

**Giuseppe Delmestri** è [Professore](#) di Change Management nel Management Department della WU Vienna University of Economics and Business.



**Royston Greenwood** è [TELUS Professor](#) di Strategic Management alla School of Business, University of Alberta, e Professorial Fellow, University of Edinburgh.



Copyright © 2015 London School of Economics

<http://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2017/01/12/how-to-turn-a-cinderella-product-into-a-market-queen/>