

Dipartimento di **Impresa e Management**

Cattedra di **Strategia d'Impresa**

**Il mercato del vino italiano: scenario competitivo
e strategie di internazionalizzazione in un settore
in continua evoluzione**

Relatore

Chiar.mo Prof. Enzo Peruffo

Candidato

Dario Sementa

Matr. 646551

Correlatore

Chiar.mo Prof. Luca Pirolo

Anno Accademico 2013/2014

Indice

Capitolo 1 Il processo di internazionalizzazione	5
1.1 <i>L'internazionalizzazione: definizione e determinanti</i>	5
1.2 <i>Teorie e modelli di internazionalizzazione</i>	10
1.3 <i>La decisione di diventare internazionali. Il processo di espansione tra opportunità e ostacoli</i>	13
1.4 <i>Strategie e modalità di espansione internazionale</i>	22
1.5 <i>Il processo di entrata nei mercati esteri per le imprese di dimensione minore</i>	31
1.6 <i>Il sistema italiano nell'economia internazionale</i>	38
Capitolo 2 Il settore del vino: analisi del mercato italiano	43
2.1 <i>Tendenze strutturali e strategiche del settore vinicolo</i>	43
2.2 <i>Il mercato vinicolo italiano: linee di tendenza</i>	54
2.3 <i>Il vino italiano tra export e mercato interno</i>	67
Capitolo 3 Il commercio mondiale del vino: il ruolo dell'Italia negli scambi internazionali .	74
3.1 <i>Il mercato mondiale del vino: scenario competitivo in continua evoluzione</i>	74
3.2 <i>Il vino italiano nel mercato mondiale: strategie di esportazione e importazione per paese</i>	89
3.3 <i>Le strategie future per promuovere il vino italiano all'estero</i>	102
Capitolo 4 Indagine sul settore vinicolo italiano	112
4.1 <i>Analisi settoriale: profili economico-redдитuali delle società vinicole italiane</i>	112
4.2 <i>Case histories</i>	121
4.2.1 <i>L'analisi: Librandi S.p.a</i>	123
4.2.2 <i>L'analisi: Tenuta Iuzzolini</i>	131
4.2.3 <i>L'analisi: Marchesi de' Frescobaldi</i>	136
Conclusioni	143
Bibliografia	148
Sitografia	159
Convegni Vinitaly	160

Introduzione

Quando si parla d'internazionalizzazione nel settore vitivinicolo la modalità privilegiata, nonché più proficua, è quella dell'esportazione. Le ragioni sono facilmente rinvenibili nelle caratteristiche del prodotto e del mercato di riferimento. A differenza di altre tipologie di prodotto, infatti, la produzione di vino e di molti beni agricoli è fortemente influenzata dal territorio d'origine e da elementi naturali strettamente legati a esso. La qualità del prodotto finale dipende anche dalle pratiche vitivinicole e di vinificazione messe in atto dall'uomo e dalle condizioni climatiche del luogo nel quale queste avvengono. Lo stretto legame tra qualità del prodotto e luogo d'origine fa sì che il vino sia da sempre considerato un bene di produzione difficilmente internazionalizzabile. Ciò significa che l'attività di viticoltura e coltivazione delle viti da uva è quella che più difficilmente può interagire con i mercati internazionali o trovare ubicazione in territori diversi da quello d'origine, dove le condizioni ambientali possono essere molto diverse. Paesi come Italia e Francia sono riusciti a preservare la propria posizione dominante grazie al clima e all'ambiente particolarmente favorevole alla realizzazione di un vino di qualità. Difficilmente, ad esempio, la produzione del Brunello di Montalcino può trovare in un territorio diverso da quello toscano le condizioni favorevoli per la produzione di un vino dello stesso pregio. Diventa perciò difficile pensare che un'impresa vitivinicola italiana decida di trasferire l'intera catena del valore in un paese straniero. Allo stesso tempo, però, i cambiamenti degli ultimi anni, imputabili anzitutto al fenomeno della globalizzazione, hanno permesso a molte fasi della catena del valore nel mercato vinicolo di ridurre le barriere, entrando così a far parte del sistema economico globale. I mutamenti conseguenti a tale evoluzione dei mercati riguardano, ad esempio, le sperimentazioni di nuove pratiche di viticoltura e la ricerca di nuovi terreni e aree geografiche conformi alla coltivazione delle proprie viti. Sono nate così nuove varietà d'uva, inedite attività di viticoltura, anche grazie alla modernizzazione della fase produttiva e allo sviluppo tecnologico degli ultimi decenni: il campo d'azione dell'internazionalizzazione delle aziende vinicole acquisisce così maggiore ampiezza coinvolgendo tutte le fasi della filiera. I fattori di successo del processo internazionale del vino possono essere ricondotti alla capacità di adattarsi alle nuove tendenze, alla capacità di scoprire e introdurre nuove forme di produzione e di promozione estera. In questo periodo, caratterizzato da forti variazioni di natura economica e sociale, i paesi contraddistinti da un clima favorevole alla coltivazione d'uva qualitativamente elevata, da bassi costi di produzione, e da vantaggi competitivi naturali, cercano di attrarre investimenti stranieri e promuovere al meglio il proprio prodotto, al fine di essere competitivi a livello mondiale.

Il settore vitivinicolo, già dall'inizio degli anni '90, è stato investito da straordinari processi di internazionalizzazione dei flussi commerciali e della governance della produzione, con importanti implicazioni. Da un lato, si va componendo un sistema mondiale del vino più articolato, con nuovi paesi concorrenti, come Australia, Stati Uniti, Russia e Cile, che vanno ad affiancare i tradizionali paesi vinicoli europei. Dall'altro, si delinea un'arena competitiva particolarmente complessa dove coesiste una varietà di tipologie di imprese: grandi imprese vitivinicole, multinazionali delle bevande e piccole e medie imprese, quest'ultime presenti in gran numero in Italia, la quale vanta una grande tradizione e riconoscibilità per quanto riguarda il prodotto vino in tutto il mondo. Ed è proprio questo il punto di partenza di tale analisi, il cui obiettivo primario è quello di descrivere il processo d'internazionalizzazione del sistema vinicolo italiano, partendo da un'indagine sul mercato domestico ed inquadrando gli aspetti principali su cui basare le strategie all'estero e i mercati di sbocco più redditizi. Il tutto analizzando il parallelo tra il successo a livello internazionale e il fallimento del mercato interno dovuto a un netto calo dei consumi: trovare un punto d'incontro tra i due sembra essere la chiave di svolta per il vino italiano e il trampolino di lancio per un futuro promettente e ancora più produttivo.

L'elaborato si articola in una prima parte consistente nell'esame della letteratura dedicata all'internazionalizzazione e una seconda parte consistente nella definizione del settore vinicolo mondiale con grande attenzione alle strategie italiane all'estero. Per focalizzare il fenomeno di espansione estera delle imprese vinicole italiane sono state esaminate da un lato fonti bibliografiche e dall'altro lato i contributi ottenuti grazie alla partecipazione ai convegni presso il Salone Internazionale del Vino svoltosi a Verona dal 6 al 9 Aprile 2014. In seguito è stata sviluppata un'indagine quantitativa volta a studiare elementi economico-reddituali delle imprese vitivinicole italiane, per poi passare a una fase di acquisizione diretta di dati (case history), volta a individuare gli elementi critici delle strategie di esportazione delle aziende prese in considerazione.

In maniera più dettagliata, questo elaborato si è sviluppato in quattro capitoli, i quali sono stati così organizzati. Nel primo capitolo è illustrato il processo di internazionalizzazione da un punto di vista teorico, analizzandone modalità, opportunità e ostacoli, facendo riferimento ai modelli della letteratura. L'ultimo paragrafo analizza nello specifico il caso italiano, composto per la stragrande maggioranza da imprese di piccola e media dimensione, descrivendo potenzialità e limitazioni di un sistema imprenditoriale ancora troppo poco sviluppato in ambito internazionale. Il secondo capitolo si concentra, nello specifico, sulla filiera vitivinicola italiana, descrivendone, anche grazie alla definizione di una *swot analysis*, le caratteristiche principali; nella parte finale ci si concentra poi sul parallelo tra export e mercato interno evidenziando un netto gap a favore del primo e individuandone le possibili ragioni. Il terzo capitolo analizza, dopo una prima parte introduttiva relativa al commercio vinicolo mondiale, le

strategie del comparto italiano rispetto ai singoli Paesi stranieri, prendendo in considerazione sia i principali concorrenti europei, sia i paesi emergenti che negli ultimi anni offrono diverse possibilità di insediamento. Infine, il quarto capitolo ha per oggetto l'analisi di tre *case histories*, elaborata grazie alle informazioni raccolte direttamente dalle aziende di riferimento: nello specifico si analizzano aziende diverse per dimensione, strategie messe in atto e appetibilità sul mercato, cercando di individuare differenze riguardanti il contesto d'azione e le linee guida delle strategie messe in atto sui mercati internazionali.

Questa tesi ha pertanto cercato di tracciare il percorso da seguire per le imprese vinicole italiane che operano nei mercati internazionali, e per l'intero sistema vinicolo nazionale, mettendo in evidenza le strategie da consolidare e quelle da sviluppare in quanto possibili fonti di successo, tenendo in considerazione un contesto globale sempre più competitivo e difficile da affrontare.

Capitolo 1 Il processo di internazionalizzazione

1.1 L'internazionalizzazione: definizione e determinanti

Con il termine “internazionalizzazione” si intende un insieme di processi tramite i quali le imprese investono nei mercati esteri e, nello stesso tempo, da essi attingono per l’approvvigionamento di materie prime, impianti, tecnologie e risorse finanziarie, fondamentali per lo sviluppo della propria attività¹. Attraverso tale processo l’impresa ottiene un dispiegamento geografico dell’intera filiera produttiva, o di una parte di essa, in modo tale da cogliere le migliori condizioni competitive nei diversi mercati. L’obiettivo principale è quello di intraprendere nuove attività produttive in mercati sviluppati o emergenti che presentano le maggiori potenzialità di sviluppo economico e commerciale, permettendo così di conquistare progressivamente quote di mercato nei paesi nei quali si è scelto di investire. A tal riguardo Welch e Luostarinen (1988) definiscono il concetto di internazionalizzazione come “*il processo di crescente coinvolgimento in operazioni internazionali*”.

Capita spesso di confondere il concetto di internazionalizzazione con quello di “delocalizzazione”; quest’ultima comporta il trasferimento delle principali unità produttive dal proprio mercato di riferimento verso mercati caratterizzati da bassi costi dei fattori produttivi, con l’obiettivo di ottenere una riduzione dei costi di produzione dell’impresa, generando così la possibilità di implementare una strategia di leadership di costo nella vendita dei prodotti. In questo caso il mercato in cui l’impresa opera rimane quello originario, mentre il mercato in cui si è trasferita la produzione risulta essere una leva per poter offrire quello stesso prodotto a prezzi più competitivi. Diversamente, quando parliamo di internazionalizzazione, l’intento principale è quello di insediare la produzione in nuove aree geografiche al fine di presidiare i nuovi mercati e ottenere una posizione dominante, attuando vere e proprie strategie che hanno come fine ultimo quello di conseguire un reale vantaggio competitivo capace di trasformare il mercato oggetto di internazionalizzazione in un nuovo mercato d’azione per l’impresa. Tale concetto ingloba un insieme di procedimenti evolutivi, di carattere quantitativo e qualitativo, che le imprese prendono in considerazione nel momento in cui decidono di

¹ Cfr. DEMATTE' C., *Perché l'internazionalizzazione profonda passa anche attraverso acquisizioni e alleanze*, in *Economia & Management*, 2003, p.3.

incrementare l'estensione geografica della loro attività economica e uscire così dai confini domestici. L'internazionalizzazione è divenuta ormai necessaria poiché, da un punto di vista nazionale, l'espansione dei mercati non è più solo valutabile in quanto la mancata partecipazione alle dinamiche internazionali assicura il declino delle capacità economiche di una nazione (Czinkota e Ronkainen, 2004). Il fatto che le imprese risultino continuamente influenzate dalla competizione globale fa sì che il processo di internazionalizzazione venga collegato al fenomeno ancora più pervasivo della globalizzazione, termine divenuto oramai corrente, rappresentando un fenomeno di portata epocale (Bender e Fish, 2000). Forgiato per la prima volta dallo studioso giapponese K. Ohmae (1980) il termine globalizzazione ha conosciuto nel tempo una rapida progressione, oltrepassando i confini del discorso economico per entrare nei domini di studio della sociologia, antropologia, politica, filosofia e delle discipline tecnico-scientifiche. La globalizzazione parte dal presupposto secondo cui l'assenza di confini non è più esclusivamente una speranza ma diviene un fenomeno realistico che trova la sua affermazione grazie alla rivoluzione dell'informatica. Fin dagli inizi degli anni '80 egli crede in un'economia priva di barriere di qualsiasi natura, la quale genera un aumento dell'attività economica transfrontaliera dovuta al processo di liberalizzazione, mettendo fine al sistema di stati sovrani indipendenti che fino a quel momento era alla base dell'economia mondiale. L'avvento del processo di "globalizzazione" trova la sua ragion d'essere in primo luogo nei progressi della tecnologia informatica; lo stesso studioso, nel 2005, afferma: *"I dati ora passano liberamente da una parte all'altra del mondo e le informazioni eludono le barriere, siano queste fisiche o politiche, agevolate dalla creazione di piattaforme finalizzate a ottimizzare l'applicazione della tecnologia a obiettivi specifici"*. Egli lega il concetto di "tecnologia informatica", in un'economia globale interconnessa ed interattiva, a quello della "alfabetizzazione informatica", dell'istruzione in generale, soprattutto in materie scientifiche, perciò al concetto del "sapere", oltre che alla conoscenza della lingua inglese che nel nuovo scenario sviluppatosi costituisce la piattaforma linguistica per le comunicazioni. Il sistema economico ideale è quello fondato sulla conoscenza, sulle strategie di R&S, sulla comunicazione, sull'impegno costante nell'innovazione, e sulla *learning organization*. Tali pensieri risultano ancora moderni, trovando grande riscontro nel contesto attuale mondiale caratterizzato da un processo di espansione posto in essere dal continuo sviluppo tecnologico. Nonostante le frontiere non siano del tutto sparite grazie all'interesse degli stati nel mantenere il controllo sui movimenti delle merci per motivi di difesa e sicurezza, le comunicazioni, il flusso di capitale, le corporation e i consumatori determinano, di fatto, l'abbattimento dei confini nell'economia globale mettendo alla prova la capacità di adattamento e orientamento al nuovo scenario delineatosi. Nei suoi ultimi elaborati, lo stesso K. Ohmae (2005) afferma che, questa nuova era, nata sotto il nome di economia globale, risulta ancora inesplorata

poiché molti operatori non ne hanno ancora compreso la reale portata, rimanendo ancorati ai vecchi modelli. Gli effetti della globalizzazione sono stati individuati in un processo che vede economie di paesi considerati minori, quali Singapore, Malesia, Indonesia, Hong Kong e altri, riuscire a sopravanzare e superare quelle nazioni che in passato le avevano colonizzate. Con la fine della guerra fredda, infatti, l'economia globale ha avuto molta più libertà a livello di sviluppo, di canali di scambio, di comunicazione, amplificando le possibilità di crescita di economie regionali fino a poco tempo prima sottovalutate. Perciò, i principali protagonisti del nuovo palcoscenico economico mondiale, vengono riconosciuti in particolare in Estremo Oriente, evidenziando il ruolo che tali paesi, Cina prima di tutti, rivestono in qualità di incarnazioni dei paradigmi della nuova economia globalizzata.

Secondo Root (1994) la nuova economia globale ha creato ambienti aziendali che richiedono alle imprese di guardare oltre il pensiero tradizionale del mercato interno iniziando a considerare business da una prospettiva internazionale. Friedman (1999) non considera la globalizzazione un fenomeno passeggero, ma un sistema internazionale globale capace di plasmare la politica interna e le relazioni estere di quasi tutti i paesi. Govindarajan e Gupta (2004) considerano la globalizzazione come la “*crescente interdipendenza economica tra i paesi che si riflette in un aumento dei flussi internazionali di beni e servizi, capitali e know-how*”. Oggi la globalizzazione si esprime nella circostanza per la quale il Paese di origine non rappresenta più il riferimento essenziale ed esclusivo della propria evoluzione economica e competitiva, ma solo una parte di essa, generando la tendenza dell'economia ad assumere una dimensione sovranazionale, nel senso che una quota crescente dell'attività economica mondiale ha luogo tra soggetti che vivono in paesi differenti. Lo sviluppo economico-culturale dei paesi emergenti, l'evoluzione delle tecnologie e gli assetti geopolitici e istituzionali rappresentano le principali ragioni che hanno reso quasi necessario per le imprese l'assunzione di una configurazione internazionale sul piano strategico-organizzativo, produttivo e commerciale, nonché sul piano finanziario, scaturendo un complesso insieme di relazioni in una catena del valore che coinvolge diversi paesi a livello mondiale. I concetti di internazionalizzazione e globalizzazione si riferiscono perciò alla tendenza verso una maggiore interdipendenza tra le istituzioni nazionali e le economie globali, culminando in una vera e propria cooperazione tra i vari attori nazionali (Wild e Han, 2003), la quale porta sia le grandi che le piccole imprese a mutare i loro comportamenti mediante l'adozione di nuovi orientamenti strategici che risultano necessari per far fronte alla “*nuova competizione allargata*” (Vicari, 1989; Valdani et al., 2001). Nonostante un fine comune, spesso si tende a confondere il significato profondo del concetto di globalizzazione con quello di internazionalizzazione: entrambi i fenomeni, infatti, presentano caratteristiche differenti e incidono sul comportamento delle imprese in modo diverso.

La globalizzazione, definita nel modo più semplice, descrive la costellazione dei processi attraverso i quali le nazioni, le imprese e le persone stanno diventando sempre più collegate tra loro e interdipendenti in tutto il mondo attraverso una maggiore integrazione economica e un grande scambio di comunicazioni e diffusioni culturali, che tende a ridurre, e in alcuni casi ad eliminare, i vincoli e le barriere alla libera circolazione di beni e servizi, di capitali, di risorse e di conoscenze. Nel corso del tempo il termine internazionalizzazione ha assunto maggiore pregnanza, indicando anche la localizzazione su più mercati esteri delle stesse attività produttive o di parte di esse², generando un coinvolgimento attivo del sistema organizzativo e strategico dell'impresa nelle operazioni all'estero. In particolare, se analizzata da una prospettiva imprenditoriale, la globalizzazione ha comportato una forte evoluzione dei mercati, sia sul piano dimensionale sia su quello competitivo, offrendo così alle imprese nuove opportunità di mercato. Quest'aspetto è tanto importante se consideriamo il forte e rapido sviluppo di paesi emergenti che, fino a qualche anno fa erano ai margini dell'economia mondiale. Certamente l'apertura dei mercati geografici al commercio internazionale ha offerto alle imprese la possibilità di espandere il proprio volume di affari, e allo stesso tempo, le ha esposte a una concorrenza più intensa. Un ulteriore fattore da tenere in considerazione riguarda la produzione: le imprese, infatti, di fronte a un processo di espansione internazionale, sono costrette a riorganizzare la propria catena del valore, disperdendo le attività produttive nei diversi paesi in cui si è deciso di operare, permettendo all'azienda di trarre vantaggio dalle differenze che il contesto geografico offre, in modo da avere un rapporto ravvicinato con quel mercato. Un'ulteriore manifestazione della globalizzazione ha riguardato l'apertura internazionale dei mercati finanziari che ha intensificato la competizione tra i diversi intermediari e rafforzato le collaborazioni tra industrie e grandi istituzioni finanziarie dei diversi paesi a livello globale, vista la necessità delle prime di gestire in maniera più attenta le proprie risorse finanziarie. Infine è importante ribadire l'importanza che lo sviluppo tecnologico riveste sia come catalizzatore che come risposta alla globalizzazione, apportando modifiche rapide e sostanziali alla società. Non vi è alcun dubbio, infatti, che i progressi scientifici e i cambiamenti tecnologici siano stati, sono e rimarranno nei prossimi anni importanti driver del processo di globalizzazione, poiché risultano favorevoli alla creazione e alla distribuzione di conoscenza come fonte principale di vantaggio competitivo, creazione di ricchezza e miglioramento della qualità della vita. Secondo West e Heat (2011) il crescente impatto delle ITC, o tecnologie dell'informazione e della comunicazione, sulla globalizzazione può essere dimostrato dal fatto che ha portato a una rapida applicazione dei recenti progressi

² Cfr. DEMATTE' C., *Perché l'internazionalizzazione profonda passa anche attraverso acquisizioni e alleanze*, cit., p.3.

scientifici in nuovi prodotti e processi, un alto tasso di innovazione in vari paesi, così come il passaggio a più industrie e servizi ad alta intensità di conoscenza, insieme con l'aumento dei requisiti di abilità delle aziende. Secondo *l'European Information Technology Observatory* (2006), il ruolo guida degli investimenti in tecnologia dell'informazione nello sviluppo economico mondiale è stato pronunciato specialmente negli Stati Uniti dove, negli ultimi 45 anni, ben 19 settori industriali dell'ICT hanno sviluppato ognuno un mercato del valore di almeno 1 miliardo di dollari. Dopo il 1995, in tutto il mondo si registra un'impennata degli investimenti in attrezzature IT e in software, ma l'impatto che questo tipo di investimenti ha avuto sulla crescita economica è rilevante soprattutto nelle economie del G7³, con una percentuale media di crescita del prodotto interno lordo legata al settore informatico del 15% nel mondo e del 27% nei paesi del G7, nel periodo 1996-2003. Il ruolo chiave che hanno giocato i maggiori investimenti in informatica successivi al 1995 è provato dalla Cina che ha più che quintuplicato tale percentuale, dall'1,7% all'8,8%, mentre la Malesia l'ha più che triplicata, dal 3,3% al 10,2%. L'OCSE⁴ sottolinea che l'utilizzo delle tecnologie informatiche è uno dei quattro fattori chiave per la crescita nella società della conoscenza, insieme al capitale umano, all'innovazione, e all'imprenditorialità. L'entrata di nuovi paesi, abbondanti di lavoro, nei mercati internazionali ha avuto profondi effetti sui paesi avanzati comportando l'introduzione di nuove abilità ed un cambiamento tecnologico con il conseguente declino del ruolo dell'industria manifatturiera e l'emergere di un settore dei servizi di business. La nuova direzione di parte del cambiamento tecnologico ha accelerato la sostituzione di capitale e lavoro non qualificato con i lavoratori specializzati, con l'effetto finale di ridurre lo stock di capitale circolante e quindi i tassi di crescita delle economie avanzate. La crescita lenta è diventata, dunque, una caratteristica fisiologica delle nuove economie emergenti che si basano su tecnologie ad alta intensità di conoscenza, ma sono caratterizzate da una tendenza al risparmio di capitale.⁵

Il processo di sviluppo internazionale ha coinvolto anche il sistema imprenditoriale italiano che, sebbene in possesso di ottime capacità distintive e know-how, spesso non ha dimensioni e risorse adeguate per sostenere la crisi del mercato domestico e le nuove sfide del mercato globale. Nonostante l'Italia dei distretti sia stata capace di adattarsi ai cambiamenti del mercato riuscendo a superare momenti di criticità, il sistema Paese

³ Il vertice dei ministri dell'economia delle sette nazioni sviluppate con la ricchezza netta più grande al mondo, nato nel 1976. I Paesi aderenti sono: Usa, Giappone, Germania, Francia, Regno Unito, Italia, Canada.

⁴ Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico, nata nel 1961.

⁵ Cfr. ANTONELLI C., FASSIO C., *The economics of the light economy: Globalization, skill biased technological change and slow growth*, Technological forecasting and social change, vol. 87, 2014, pp.89-107.

stenta ancora a decollare. Il processo di internazionalizzazione rappresenta, nell'attuale contesto economico, un'opportunità di sviluppo grazie alla quale l'azienda può creare valore, remunerare le risorse investite, estendere il proprio vantaggio competitivo, accedere a nuove opportunità e mezzi per la propria crescita. L'esperienza della competizione sul mercato internazionale, accuratamente progettata e gestita, consente alle aziende di costruirsi i mezzi finanziari e le competenze manageriali per competere con i concorrenti stranieri anche sul mercato domestico. Per far ciò le dimensioni assumono un importante ruolo nell'economia globale, legato alle maggiori possibilità di interfacciarsi con realtà europee ed internazionali caratterizzate dalla presenza di grandi multinazionali.

1.2 Teorie e modelli di internazionalizzazione

Gli studi relativi al processo di espansione estera delle imprese assumono connotazioni diverse nel corso del tempo. Da un punto di vista teorico, l'internazionalizzazione delle imprese trova il suo punto di partenza con il contributo di Hymer del 1970. Prima di allora, non vi erano vere e proprie teorie legate all'attività internazionale d'impresa e ci si rifaceva genericamente a due contributi: la teoria del commercio internazionale e la teoria della bilancia dei pagamenti, a seconda che ad attraversare i confini nazionali fossero rispettivamente i beni, quindi esportazioni e importazioni, o i capitali, quindi investimenti diretti esteri⁶. La problematica principale era dovuta al fatto che la decisione di divenire internazionali non era ricondotta all'attività d'impresa nello specifico, bensì a semplici flussi di beni e capitali totalmente indipendenti da questa. A partire dal secondo dopoguerra, però, gli economisti cominciarono a capire che il commercio estero e gli investimenti diretti esteri non potessero essere esclusivamente legati a variabili macroeconomiche, ma fossero comunque legati all'attività imprenditoriale. Il primo teorico ad esprimere un contributo teorico basato su questo approccio è proprio Hymer (1970), secondo il quale le aziende sono spinte ad uscire dai confini nazionali e insediarsi in nuovi mercati per sfruttare al meglio i vantaggi ottenibili in termini di competenze, imprenditorialità, accesso ai capitali e conoscenza

⁶ Cfr. DEMATTE' C., PERRETTI F. e MARAFIOTI E., *Strategie di internazionalizzazione*, Egea, Milano, 2013, p.1.

del territorio. Partendo dall'analisi di Bain del 1956, la premessa del modello di Hymer è che le imprese locali godono di alcuni vantaggi dovuti ad un bagaglio di informazioni più ampio sul paese in cui esse operano, che per ovvie ragioni, costituiscono vere e proprie barriere per le imprese straniere, richiedendo il sostenimento di costi elevati per poter essere superate.

La teoria del "ciclo di vita del prodotto" di Vernon del 1966, si basa invece sull'ipotesi che le imprese, pur avendo le stesse possibilità di accesso a nuove conoscenze e competenze, non abbiano la stessa probabilità di applicare tali conoscenze alla creazione di un nuovo prodotto. Si parla di *vantaggio innovativo* per quelle imprese che sono insediate in aree geografiche in cui il mercato di sbocco risulta essere particolarmente avanzato⁷. Tale teoria mette in forte relazione le caratteristiche e gli investimenti di un determinato prodotto con le opportunità del mercato di riferimento e le richieste dei consumatori, sottolineando anche in questo caso l'evidente importanza, per un'impresa che si espande all'estero, della conoscenza del mercato obiettivo che le permette di ottenere un vantaggio competitivo importante. Il modello di internazionalizzazione di Vernon (1970) conta quattro stadi evolutivi che descrivono il ciclo di vita di un prodotto internazionale, il quale prevede in una prima fase la ricerca e l'introduzione del nuovo prodotto; esso viene introdotto nel mercato sia per soddisfare i bisogni della domanda domestica, sia per servire i mercati stranieri con preferenze ed esigenze simili. La seconda fase considera lo sviluppo e la maturità del prodotto che tende quindi ad affermarsi sul mercato, seguita dalla fase di standardizzazione del prodotto che ormai è diffuso in tutto il mondo e prodotto anche in altri paesi, fino ad arrivare alla quarta ed ultima fase che prevede il declino finale dello stesso. In tale processo, produrre tale bene a costi inferiori rispetto ai concorrenti significa ottenere un forte vantaggio competitivo. Rispetto alla prima teoria analizzata, in questo caso l'attenzione viene focalizzata sul prodotto e non sull'impresa, privilegiando le innovazioni di prodotto trascurando quelle di processo. Questi ultimi aspetti rappresentano le principali critiche mosse nei confronti del modello di Vernon.

Partendo dal presupposto secondo cui riuscire ad ottenere un vantaggio competitivo in un mercato estero partendo dai punti di forza del mercato originario non è sempre così immediato, Valdani (1991) chiama in causa quello che lui definisce *effetto prisma*. Esso esprime la deformazione del giudizio del consumatore estero dovuta alle diverse caratteristiche ambientali che incidono sul posizionamento competitivo del prodotto, introducendo la relazione tra il posizionamento competitivo dell'offerta e la reputazione del paese di origine.

⁷ Cfr. DEMATTE' C., PERRETTI F. e MARAFIOTI E., *Strategie di internazionalizzazione*, cit., p.6.

Johanson e Windesheim (1975) affermano che l'impresa, per poter operare al meglio nel mercato straniero, deve affrontare quattro stadi incrementali che possono essere così riassunti:

- Analisi del mercato di riferimento;
- Iniziazione dell'attività estera che si concretizza nell'esportazione tramite agente;
- Rafforzamento dell'attività di esportazione grazie all'utilizzo di una rete capillare attiva nel mercato estero;
- Insediamento nel nuovo contesto grazie ad una completa delocalizzazione produttiva.

Da questo tipo di analisi risulta chiaro come le imprese debbano adottare una strategia basata su una forte rete di relazioni, in modo da superare in modo più immediato i limiti derivanti dall'internazionalizzazione.

L'implementazione di un *network approach*, strategia competitiva descritta da Johanson e Mattsson (1988), permette di individuare i principali fattori per la crescita dell'impresa estera. L'*International extension* favorisce la creazione di relazioni e collegamenti con aziende che operano oltre i confini domestici; la *Penetration* consolida i rapporti creati in precedenza; la *International Integration* gestisce le relazioni con gli incumbent dell'ambiente estero in cui ci si insedia. Pertanto, l'obiettivo primario di questo business model è quello di massimizzare la cooperazione degli attori, cercando di instaurare legami forti e duraturi nel tempo, permettendo così alle imprese di acquisire, a costi minori, conoscenze fonti di vantaggio competitivo nelle operazioni internazionali.

Uno dei principali contributi teorici in tema di internazionalizzazione è rinvenibile nel lavoro di Dunning (2001), il quale ha elaborato il c.d. *paradigma eclettico* in base al quale sono tre i fattori che spingono le imprese a investire all'estero:

- *Ownership advantage*: l'impresa internazionale deve possedere un vantaggio competitivo unico e sostenibile rispetto alle imprese straniere locali. Tale vantaggio di proprietà spinge l'impresa ad operare all'estero; può essere basato sul possesso o sull'accesso privilegiato a uno specifico asset, oppure sulle competenze nella gestione degli asset, sia interna che esterna all'impresa, più efficiente possibile;⁸
- *Location advantage*: l'impresa non è già in possesso di un vantaggio competitivo sostenibile anche all'estero, ma trova in una determinata area geografica condizioni favorevoli per le proprie attività che le permettono di valorizzare le risorse e le competenze di cui è già dotata l'impresa.

⁸ Cfr. DEMATTE' C., PERRETTI F. e MARAFIOTI E., *Strategie di internazionalizzazione*, cit., p.12.

- *Internalization advantage*: l'impresa assume dei vantaggi localizzativi non trasferibili. Essa, infatti, cerca di sfruttare al meglio il valore competitivo a livello internazionale di specifiche risorse realizzate al suo interno, eliminando la necessità di concederne l'utilizzo a terzi.

Il paradigma eclettico rappresenta il punto di congiuntura delle diverse teorie di matrice economica e aziendale sulle determinanti degli investimenti diretti esteri e sulle attività estere delle imprese multinazionali. Dunning (2001) indica inoltre tre tipologie di investimenti che possono scaturire dal modello messo in atto: investimenti *market seeking*, volti a sfruttare opportunità e vantaggi competitivi in contesti caratterizzati da elevati tassi di sviluppo, in modo da aumentare le vendite estere; investimenti *natural resource seeking*, finalizzati all'ottenimento di input produttivi difficilmente reperibili in altre aree e cruciali per l'intero processo produttivo; investimenti *low cost seeking*, i quali permettono all'impresa di ottenere un vantaggio di costo su scala globale, spostando determinate attività in mercati che richiedono una spesa inferiore per la loro realizzazione.

Le teorie economiche tradizionali fin qui analizzate, ben rappresentano le connotazioni principali del processo di internazionalizzazione, inglobando allo stesso tempo alcuni limiti non trascurabili. L'internazionalizzazione oltre ad essere stata, per molto tempo, concepita come un semplice capitolo della teoria dell'espansione della grande impresa, soffre una mancata attenzione alle problematiche strategiche ed organizzative delle imprese che operano a livello internazionale, evidenziando così la scarsa interpretazione delle reali strategie di sviluppo internazionale delle imprese. Nascono così nuove linee interpretative, inesplorate aree d'indagine e di ricerca che offrono una visione più ampia e dinamica dei processi di internazionalizzazione.

1.3 La decisione di diventare internazionali. Il processo di espansione tra opportunità e ostacoli

L'avvio di un processo d'internazionalizzazione comporta diverse decisioni di carattere strategico e organizzativo da parte dell'impresa, la quale non si trova a dover affrontare uno sviluppo rapido e immediato, bensì una progressiva espansione spaziale della

catena del valore oltre i confini nazionali. Capita spesso che gli imprenditori intraprendano attività internazionali senza avere un obiettivo preciso, ottenendo un'internazionalizzazione "non pianificata"; quest'ultima non comporta necessariamente decisioni non logiche, ma è preferibile che gli imprenditori seguano un percorso efficace e ragionato piuttosto che una logica casuale, basando le loro decisioni sul principio della perdita conveniente piuttosto che sulla massimizzazione dei rendimenti attesi. Un efficace processo decisionale ha una grande importanza e forti implicazioni sul processo di internazionalizzazione in quanto permette alle imprese di aumentare rapidamente il livello di impegno nel mercato estero riuscendo più facilmente a superare le avversità a cui esse vanno spesso incontro.

Per quanto riguarda le principali motivazioni che spingono le aziende ad operare all'estero, Wiedersheim, Olson e Welch (1978) considerano tali incentivi all'internazionalizzazione tra i fattori più dinamici e critici dell'intero processo in quanto forniscono la vera forza trainante dell'espansione aziendale in un business internazionale. Leonidou (1995) identifica diverse possibili ragioni capaci di stimolare l'attività internazionale, da quelle di natura interna all'impresa, quali la presenza di una capacità operativa inattiva o il possesso di competenze organizzative esclusive, a quelle di natura esterna, quali la prevalenza di vincoli nel mercato domestico piuttosto che le pressioni da parte dei concorrenti domestici. Spesso la principale ragione può essere riscontrata nell'identificazione di opportunità di business nei mercati esteri particolarmente attraenti e stimolanti per quelle che sono le caratteristiche e le potenzialità dell'azienda stessa. I driver interni, o *firm-based*, portano l'impresa ad avere una visione ottimistica dell'internazionalizzazione spiegata dalla presenza di un vantaggio interno compatibile con le possibilità offerte dal mercato d'interesse, che permette all'impresa di operare da una posizione di forza. Allo stesso tempo, capita spesso che le imprese cerchino l'internazionalizzazione al fine di migliorare o superare difficoltà interne (Albaum, Strandskov, Duerr, e Dowd, 1989). Al contrario, i driver esterni, o *environment-based*, generano la risposta necessaria rispetto alle condizioni presenti nei mercati operativi, le quali possono manifestarsi con l'aumento della pressione competitiva piuttosto che con un calo persistente del mercato interno. Andando più in profondità nell'analisi di questi elementi motivazionali, alla categoria delle cause interne fanno riferimento quelle spinte legate alla volontà di sfruttare e rafforzare il vantaggio competitivo accumulato nel mercato domestico relativo all'azienda o ai suoi prodotti, estendendolo sui mercati internazionali (Hymer, 1970). Tale vantaggio può essere ricondotto alla capacità dell'impresa di offrire il prodotto a prezzi competitivi, o a particolari elementi percepiti dal cliente che rendono il prodotto o il servizio unico. Un secondo fattore interno, particolarmente frequente per quelle imprese che sono già presenti sul mercato estero e che hanno già avviato un processo di internazionalizzazione, risiede nella ricerca di nuove fonti di vantaggio competitivo che

permettono all'impresa di rafforzare il proprio posizionamento o di ricercare vantaggi localizzativi. Koch (2001) identifica diversi aspetti interni particolarmente influenti nella decisione di entrata nei mercati. Innanzitutto l'influenza della dimensione imprenditoriale ha un importante valore specialmente nel caso delle piccole imprese le quali avranno minori opzioni di espansione, o addirittura, saranno scoraggiate ad entrare in determinati mercati. E' questo il caso del sistema imprenditoriale italiano che soffre la presenza di un gran numero di piccole imprese spesso incapaci di approcciarsi ad un contesto internazionale, sia per mancanza di risorse, sia per un inadeguato sostegno da parte del paese. Un secondo aspetto riguarda il livello di rischi commerciali che l'impresa deciderà di assumere in relazione ad aspetti quali la situazione finanziaria della società, le sue opzioni strategiche, l'ambiente competitivo, la sua esperienza in materia. Brassington e Pettitt (2000) identificano altri due elementi interni, denominati *Payback e Speed*; nel primo caso gli autori indicano il tempo necessario per la società alla creazione di reddito partendo da un investimento in un nuovo mercato che influenza la modalità di immissione sul mercato estero, mentre la velocità viene intesa come il tempo necessario per raggiungere il target di mercato, anch'essa capace di influenzare notevolmente la scelta della modalità di immissione. Hollensen (2001) identifica nella complessità e nella differenziazione del prodotto due elementi particolarmente influenti in quanto incidono sul costo di trasporto, sulle economie di scala, e sul trasferimento di tecnologia e know-how già esistente. Root (1994) afferma che quanto più sono abbondanti le risorse gestite da un'impresa, tra cui capitali, capacità produttive e know-how, tanto più numerose saranno le opzioni di entrata in un nuovo mercato.

Se da un lato gli aspetti interni assumono un importante rilievo, dall'altro lato anche le condizioni esterne sono tenute in considerazione, poiché celano l'attrattività dei mercati esteri percepita dall'impresa che sarà in seguito spinta ad ampliare il proprio raggio d'azione oltre i confini nazionali. Secondo Bruhno e Schilt (2001) un fattore esterno può essere rintracciato nel venir meno delle barriere tra Stati, con la creazione di aree di libero scambio o accordi internazionali volti a costruire le basi per un sistema multilaterale di relazioni commerciali favorendo così la liberalizzazione del commercio mondiale; a tal proposito il *GATT*, o *General Agreement on Tariffs and Trade*, viene firmato nel 1947 da 23 paesi, per poi essere sostituito dal *World Trade Organization* nel 1995, il quale riveste il compito di abolire e ridurre le barriere tariffarie al commercio internazionale, supervisionando e regolamentando gli accordi posti in essere.

In determinati casi l'impresa viene costretta a intraprendere attività all'estero per esempio nel momento in cui il mercato risulta essere troppo limitato o presenta i primi segni di saturazione o addirittura è in una fase di declino. La ricerca di nuovi mercati di sbocco è un fattore contingente alla necessità dell'impresa di conquistare nuove quote di mercato, elemento indispensabile per la crescita di ogni azienda. La decisione di espandersi all'estero può anche essere conseguenza della riorganizzazione produttiva su

scala internazionale dei principali clienti, aspetto valido specialmente per le aziende che operano come fornitori di grandi clienti e che sono costrette ad adeguare le proprie attività alle loro esigenze.

A differenza delle motivazioni interne, quelle esterne hanno una natura meno razionale e meno pianificata per il raggiungimento di obiettivi specifici. Spesso, infatti, l'intensità dell'internazionalizzazione porta il mercato originario di un'impresa ad essere particolarmente esposto alle forze competitive internazionali. Koch (2001) si focalizza anche sui fattori esterni all'impresa, tra i quali assume rilievo la redditività del settore e del mercato oggetto di insediamento che incidono sulla fattibilità dell'operazione internazionale, nonché il tasso di crescita dello stesso; particolari regolamenti restrittivi sul lavoro, costi elevati e insufficiente know-how possono scoraggiare lo stabilimento di una filiale o un'operazione di joint venture in un mercato estero. Inoltre, qualora un mercato stia crescendo ad un ritmo veloce, e tale tasso di crescita non risulti sostenibile per diversi anni, alla società converrà sfruttare questa opportunità senza alcun ritardo utilizzando una strategia di esportazione, diretta o indiretta.

Bell (1995) contribuisce all'analisi dei fattori esterni affermando che le imprese tendono a penetrare inizialmente i paesi "vicini" per poi affacciarsi ai mercati esteri con maggiore "distanza psichica", in termini di differenze culturali, economiche e politiche nonché prossimità fisiche. Egli considera "la distanza psichica" un fattore chiave nella scelta dei mercati di esportazione, dimostrando che circa il 60% delle imprese decide di entrare nei mercati più prossimi nelle fasi iniziali di sviluppo delle esportazioni, così, per esempio, le imprese finlandesi mirano a raggiungere inizialmente la Svezia o la Norvegia, paesi che sono geograficamente e culturalmente prossimi alla Finlandia.

L'insieme di tutte queste motivazioni assume diverse connotazioni, da Bartlett (1991) che usa definirle "pushes and pulls", fino a Czintoka (1982) il quale fornisce una panoramica delle principali cause distinguendole tra proattive e reattive. I cosiddetti stimoli proattivi descrivono l'interesse della società a sfruttare i punti di forza interni o le opportunità presenti nei mercati esteri, denotando una natura offensiva, a differenza degli stimoli reattivi i quali generano una risposta da parte dell'azienda alle pressioni organizzative o ambientali, denotando invece una natura difensiva (Pavord & Bogart, 1975). Le motivazioni proattive sono considerate come stimoli volti a tentare un cambiamento strategico e tendono ad influenzare le imprese sensibili ai cambiamenti ambientali le quali si adattano modificando le loro attività nel corso del tempo. Johansson, Schörling e Strandberg (2006) credono che le aziende proattive siano mosse dalla volontà di espansione verso nuovi mercati, a differenza delle imprese reattive le quali tendono a subire i cambiamenti ambientali e sono perciò mosse dall'obbligo di espansione con l'obiettivo di risolvere determinate problematiche.

L'analisi relativa alla categoria dei fattori proattivi parte da Johansson, et. al. (2006) i quali considerano i profitti di guadagno la motivazione principale che spinge una

società ad internazionalizzarsi, a conferma del fatto che la massimizzazione del profitto risulta determinante nell'attuale economia del capitalismo, che sia essa realizzata tramite un aumento delle entrate o tramite una riduzione del costo della produzione (Wattanasupachoke, 2002). Per ottenere tali risultati le aziende operanti nei mercati internazionali sfruttano al meglio i vantaggi specifici derivanti da determinate competenze interne cercando di replicarle all'estero al fine di conseguire una crescita continua del business (Ng, 2007). Un esempio lampante è dato dal possesso di un know-how tecnologico che permette all'impresa di garantire innovazione e sviluppo sia nel proprio mercato d'origine, sia nel mercato estero, nonché di ottenere un prodotto difficile da replicare in assenza di quella specifica tecnologia. Lo stesso Johansson (2006) considera l'unicità, che sia essa riferita ad un prodotto piuttosto che ad altri fattori interni all'impresa, un elemento capace di fornire un vantaggio competitivo volto a replicare tale successo commerciale anche all'estero. Anche gli incentivi governativi, secondo Czinkota (2004) rappresentano un fattore motivante in quanto investimenti stranieri possono avere importanti ripercussioni sulla creazione di posti di lavoro, sull'aumento della competitività e sulla bilancia commerciale di un paese. L'ultimo elemento di carattere proattivo riguarda le economie di scala e di scopo che vengono generate dal processo di internazionalizzazione nel momento in cui le imprese sfruttano risorse estere invece di quelle nazionali le quali risultano essere più costose. Lögdkvist, et. al. (2008) descrivono la circostanza per cui le imprese approfittano di riduzioni dei costi del lavoro, della presenza di risorse naturali e di capitali, e delle migliori condizioni di regolamentazione, relative ad esempio alla tassazione che garantiscono un considerevole vantaggio nell'operare in territorio straniero.

Dopo la trattazione delle cause di natura proattiva, l'analisi va ad approfondire la seconda categoria delineata da una strategia di internazionalizzazione di tipo reattivo, che porta l'impresa ad intraprendere un processo al di fuori dai propri confini spinto dalla necessità di risoluzione di alcune problematiche o dal bisogno di cambiare un contesto non ben accetto. E' possibile individuare due diverse tipologie di comportamenti reattivi all'espansione estera dei concorrenti. Il primo di questi è definito da Aharoni (1966) *bandwagon effect*, o effetto di trascinamento, considerato un comportamento strategico di carattere imitativo e inattivo, poiché spinge l'impresa ad operare in un mercato in cui già sono presenti i suoi diretti competitors per timore di subire un peggioramento della propria posizione di mercato e non lasciare nelle mani altrui il controllo di fonti di vantaggio competitivo. Egli parte dal presupposto secondo cui, se un'impresa investe in un nuovo paese, un'impresa concorrente considera la possibilità di operare una mossa simile o di costruire una qualche forma di strategia di blocco nei suoi confronti; elabora così un fenomeno parallelo a cui viene data una spiegazione sociologica in quanto comportamento mimetico. In particolare, se la concentrazione del settore in cui opera l'impresa raggiunge il livello adeguato per il

manifestarsi dell'interdipendenza tra gli operatori, l'investimento di un soggetto in un'area estera viene percepito come una minaccia dagli altri attori, i quali temono che il *first mover* possa acquisire vantaggi competitivi a danno degli altri; di conseguenza, i *followers* possono decidere di operare all'estero per non lasciare al leader il controllo di tali vantaggi. La seconda forma di reazione è quella che Graham (1978) chiama *exchange of threat*, o scambio di minaccia. In questo caso l'impresa, sentendosi minacciata da un diretto concorrente sul proprio mercato nazionale, reagisce implementando un'attività a livello internazionale. Quest'ultima può derivare anche dalla volontà dell'impresa di determinare le condizioni per partecipare ad accordi collusivi con altri operatori internazionali, al fine di dividere i mercati geografici in "aree di controllo" assegnate poi in maniera stabile ai partecipanti all'accordo. La logica alla base di questa strategia può essere descritta con il seguente esempio: l'impresa A cerca di entrare in un'area estera per minacciare un rivale B che in tale area gode di notevoli interessi economici e che, a sua volta, è entrato nel mercato geografico di elezione dell'impresa A. In questa maniera, A raggiunge diversi risultati: in primo luogo, "comunica" a B la sua intenzione di reagire in maniera aggressiva alla minaccia che quest'ultimo porta al suo mercato principale; in secondo luogo, limita la capacità espansiva di B sul nuovo mercato; infine, può spingere B a ricercare accordi di mutuo riconoscimento della leadership competitiva nelle diverse aree geografiche.⁹

Continuando nella trattazione delle motivazioni reattive, Czinkota (2004) considera la sovrapproduzione la principale causa del processo di depressione economica e di conseguenza il fattore primario che spinge l'impresa a rivolgersi a nuovi mercati, poiché può provocare eccedenze a breve termine in diversi settori in cui non c'è abbastanza domanda capace di rispondere all'offerta esistente. Per questo le imprese possono tentare di utilizzare i mercati esteri per colmare questo gap e contrastare la depressione del ciclo economico nazionale. Tuttavia, Johansson, Schorling & Strandberg (2006), pur trovandosi in sintonia con tale costrutto, credono che un'azione di internazionalizzazione messa in atto su tali presupposti abbia vita breve, in quanto rischia di affievolirsi una volta che la domanda interna incontra l'offerta. La ricerca di nuove opportunità deriva, secondo Kim (2014), dalla saturazione del mercato interno il quale genera un aumento del livello della globalizzazione vista la sua incapacità di offrire nuove opportunità di crescita. Egli estende lo studio delle motivazioni di tipo reattivo introducendo il concetto di economia di scala per analizzare la relativa attrattività della posizione competitiva di un'impresa sul mercato nazionale e il suo intento strategico globale, trattando due tipologie di intenti, uno orientato al profitto e l'altro orientato alla crescita. Difatti, spesso, l'impresa che assume inizialmente una

⁹ Cfr. CAROLI M., *Gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill, 2012, p.54.

posizione competitiva nel mercato domestico, può decidere di intraprendere un'azione internazionale nel momento in cui percepisce che la sua debolezza nel mercato nazionale deriva dalla mancanza di economie di scala.

Indipendentemente dalla natura della motivazione, difficilmente favorevoli circostanze interne o ambientali bastano per avviare con successo le attività all'estero; è necessario, infatti, che l'impresa in questione abbia le risorse e l'assetto organizzativo adatto a quel tipo di strategia estera. L'appropriamento o il rafforzamento del vantaggio competitivo rimane, dunque, il principale motivo di internazionalizzazione, risultato di una strategia che permette all'impresa di occupare e mantenere una posizione favorevole, e a volte maggiormente redditizia, rispetto a quella occupata nel proprio paese d'origine. L'estensione a livello internazionale è la principale leva competitiva per l'impresa in quanto le permette di trovare un punto di unione tra l'azione locale e la strategia a livello sovranazionale, individuando e rafforzando elementi distintivi tangibili e non del prodotto o servizio che la differenzia dalla concorrenza. Ovviamente per beneficiare al meglio della posizione competitiva assunta è necessaria una perfetta capacità di gestione da parte dell'impresa di quella posizione nelle diverse aree geografiche.

Una volta definite le cause rilevanti dell'avvio di un'espansione internazionale, è utile descrivere le fasi che le imprese devono affrontare, evidenziando la natura dinamica ed evolutiva di tale processo. L'internazionalizzazione è un processo di crescita evolutivo per stadi incrementali che, nel corso del tempo, accumula conoscenze relative al mercato e alle attività in esso sviluppate, e acquisite attraverso l'esperienza, adattandosi ai cambiamenti interni ed esterni. Le imprese hanno l'obiettivo di gestire in maniera efficiente una serie di fasi aventi caratteristiche e tempistiche differenti. La fase di avvio comporta la definizione dell'area geografica in cui l'impresa ha intenzione di insediarsi, scelta cruciale in quanto da essa dipendono le seguenti fasi e il buon raggiungimento degli obiettivi prefissati. Una volta entrata a far parte del nuovo contesto l'azienda ha il compito di gestire le conseguenze del fatto di aver implementato una maggiore dimensione geografica delle proprie attività, generando impatti negativi dal punto di vista economico, strategico e organizzativo. Per ovviare a tale situazione vengono sviluppate quelle che Mathews (2010) descrive come *routines* comportamentali necessarie a una corretta gestione del suddetto processo. A tal proposito, si possono individuare i tre fattori rilevanti per la gestione strategica d'impresa. Innanzitutto, le *risorse*, con cui l'impresa mira a ottenere un vantaggio competitivo sui mercati internazionali grazie alla combinazione delle risorse distintive già presenti all'interno dell'organizzazione. Essa supporta la crescita tramite un adeguamento coerente dell'organizzazione interna ed investendo nella formazione, per disporre di risorse con competenze adeguate. In secondo luogo le *attività*: nel processo d'internazionalizzazione l'impresa deve essere in grado di organizzare al meglio l'attività instaurando le modalità di distribuzione migliori a livello geografico. Infine le

routines: sviluppo, combinazione e controllo delle routines rappresentano le tre fasi tipiche del processo di apprendimento organizzativo, pertanto maggiore sarà l'efficacia di tali procedure, migliore sarà la qualità dell'organizzazione nel suo complesso. Nel momento in cui emergono nuove ed efficaci procedure prestabilite, l'impresa sarà in grado di generare le *sophisticated competences* che secondo Levitt (1988) hanno lo scopo di differenziare positivamente un'azienda sul mercato poiché non possono essere replicate, e le *dynamic capabilities* utili ad estendere, modificare o creare le capacità acquisite, e competere all'interno del proprio contesto (Winter e Sidney, 2003). Nella terza fase l'impresa acquisisce una forte autonomia grazie al consolidamento delle relazioni con i maggiori attori del contesto straniero, portando a termine così il processo iniziale di adattamento e iniziando una fase di completa maturazione nella gestione strategica e organizzativa delle attività internazionali, che permette di raggiungere un radicamento competitivo definitivo all'interno della nuova area geografica. L'ultimo passaggio prevede una pianificazione razionale della posizione internazionale acquisita dall'impresa nelle fasi precedenti, volta al rafforzamento dei rapporti interni e alla riorganizzazione del proprio business, facendo in modo che tutte le attività convergano verso una strategia che comprenda diversi mercati geografici, sia quelli già presidiati, sia quelli nuovi nei quali si è deciso di insediarsi.

Dall'analisi sin qui svolta appare chiaro che l'impresa, nel processo di sviluppo internazionale, debba tener conto di diverse variabili; le fasi descritte in precedenza non sono il risultato di una scelta strategica determinata, bensì emergono dall'interazione tra aspetti differenti, quali le caratteristiche interne dell'impresa, il mercato in cui essa opera, le opportunità e i vincoli ambientali. L'impresa ha il compito di portare avanti tale strategia con attenzione, *commitment* e implementando specifiche metodologie in base al contesto in cui si opera, prestando attenzione ai possibili ostacoli che si possono riscontrare. Spesso limitazioni dei mercati quali barriere allo scambio tra stati, variazioni nei tassi di cambio, o la carenza informativa, impediscono alle imprese di svolgere le azioni progettate in fase di pianificazione strategica internazionale, oltre alle differenze di diversa natura tra il paese di origine e il paese estero, sia in fase di avvio del processo che nella sua fase di sviluppo, quali differenze nella legislazione fiscale piuttosto che nel processo di negoziazione e contrattuale, o diversità legate alla cultura e alla lingua o ancora allo stile manageriale interno ad essa. L'azienda ha il compito quindi di studiare il proprio settore di appartenenza, i mercati target e acquisire un'approfondita conoscenza dei fattori interni ed esterni, in modo da conoscere i limiti da affrontare ancor prima di iniziare il percorso di espansione e, nello stesso tempo, essere in grado di prevedere nuovi ostacoli e saperne affrontare il loro sopravvenire. Inoltre, un'impresa internazionale si trova spesso a dover affrontare problematiche etiche e sociali quali la corruzione, le norme relative all'impatto ambientale e

l'inquinamento, lo sfruttamento del lavoro e la violazione dei diritti umani.¹⁰ Perciò l'impresa, nel proprio processo di internazionalizzazione, deve tenere "un comportamento che integri valori fondamentali quali l'onestà, la fiducia, il rispetto e la correttezza nelle proprie politiche, pratiche e processi decisionali".¹¹

Qualora l'impresa non tenesse in considerazione tali aspetti, potrebbe essere esposta a diverse tipologie di rischio che possono sopravvenire nelle diverse fasi del processo di internazionalizzazione, la cui gestione comporta un'ulteriore sfida da affrontare. Il *rischio Paese* è il rischio che la controparte estera non sia in grado di adempiere alle proprie obbligazioni a causa di interventi governativi e ingerenze della politica nel governo del sistema economico nazionale dei paesi esteri di riferimento, quali, ad esempio, l'introduzione di vincoli valutari, che impediscono alla stessa controparte di rimborsare il proprio debito. Intraprendere il tortuoso viaggio verso paesi esteri senza la predisposizione adeguata di un piano di medio lungo termine e la conoscenza del nuovo mercato porta al *rischio d'impresa*, tipico dell'attività imprenditoriale, ma ancora più accentuato quando ci si avvicina ad un contesto nuovo. Quando invece si riscontra un'evoluzione repentina delle principali variabili del mercato target, quali domanda e offerta dei beni e prezzi, l'impresa può andare incontro al così detto *rischio economico* che ha come primaria conseguenza trend più incerti e volatili in relazione ai paesi caratterizzati da elevati tassi di crescita che, nella peggiore delle ipotesi, può scaturire in una recessione economica. L'impresa deve inoltre essere in grado di adattare e aggiornare la propria offerta in virtù dei mutamenti della domanda e nelle richieste dei clienti, aspetti che identificano il *rischio di mercato*; rispetto a quest'ultima tipologia, l'azienda deve possedere una forte conoscenza del mercato in cui decide di insediarsi. Infine, come già accennato in precedenza, il *rischio di cambio* comporta l'esposizione alle oscillazioni dei tassi di cambio, la quale risulta essere un elemento di rilievo per i paesi la cui valuta è suscettibile di improvvisi ed importanti apprezzamenti o deprezzamenti; tale forma di rischio diventa più concreta quando si cerca di vendere i propri prodotti in paesi emergenti o di recente industrializzazione, le cui economie sono più esposte a brusche variazioni.

E' importante saper affrontare l'internazionalizzazione sia in ambienti stabili che dinamici. Gli studi effettuati da Lemos e Hadjikhani (2014) hanno dimostrato che, nel processo di espansione estera, quando i cambiamenti ambientali sono percepiti come dannosi, le imprese tendono a diminuire i loro beni materiali e impegnarsi in modo più intangibile. Al contrario, quando le modifiche all'ambiente sono percepite come utili le imprese seguono un percorso incrementale fondato su un impegno, preferibilmente di natura tangibile. Di fronte ad una moltitudine di rischi da affrontare durante il percorso

¹⁰ Cfr. DEMATTE' C., PERRETTI F. e MARAFIOTI E., *Strategie di internazionalizzazione*, cit., p.202.

¹¹ Cfr. *BUSINESS FOR SOCIAL RESPONSIBILITY* (www.bsr.org).

internazionale l'impresa deve dotarsi delle giuste contromisure dal punto di vista strategico, organizzativo e finanziario, in modo tale da raggiungere i propri obiettivi inizialmente definiti, in termini di profitti, nei mercati target.

1.4 Strategie e modalità di espansione internazionale

La definizione della strategia di internazionalizzazione di un'impresa deve essere caratterizzata da una visione di medio lungo termine tenendo in considerazione una serie di variabili fondamentali in modo che tale strategia risulti operativamente e finanziariamente sostenibile e remunerativa. Affinché la strategia risulti vincente, vi è la necessità di dare un forte radicamento alla presenza sui mercati di sbocco, controllando più funzioni possibile e penetrando in profondità nella filiera, in modo da rendere molto difficile essere scalzati da quel mercato. L'implementazione della strategia di entrata tiene in considerazione tre aspetti fondamentali.¹² Innanzitutto l'azienda stabilisce la tipologia di attività da svolgere nel nuovo contesto estero: commercializzare il prodotto o il servizio realizzato nel contesto nazionale originario, svolgere attività della catena del valore all'estero, acquisire e sviluppare competenze e conoscenze. In seguito è importante definire l'insieme dei soggetti esterni coinvolti nella realizzazione delle attività internazionali. Una volta fissati tali aspetti è fondamentale la scelta dei mercati o, comunque, dell'area geografica che si intende penetrare commercialmente. Per l'analisi riguardante la localizzazione del proprio investimento i primi fattori oggetto di analisi dell'impresa sono le principali variabili macroeconomiche che caratterizzano il mercato in un determinato periodo. Variabili come la crescita del prodotto interno lordo, l'andamento dell'inflazione, il trend del commercio internazionale, risultano molto importanti per l'impresa per capire l'attrattiva di un paese piuttosto che un altro. Certamente, negli ultimi anni, le aziende prestano particolare attenzione ai paesi in via di sviluppo¹³, che registrano costanti tassi di crescita, sia dal punto di vista del Pil che dal lato delle esportazioni e importazioni, esaminando inoltre la forte crescita del reddito pro-capite medio delle popolazioni di questi paesi, che permette loro di diventare potenziali nuovi consumatori. Un altro elemento molto importante per capire

¹² Cfr. CAROLI M., *Gestione delle imprese internazionali*, cit., p.65.

¹³ BRICS, acronimo utilizzato per riferirsi a Paesi che condividono una situazione economica in via di sviluppo tra cui i principali sono: Brasile, Cina, India, Russia e Sudafrica.

L'andamento del commercio internazionale riguarda il flusso degli investimenti diretti esteri (IDE) che possono rappresentare un importante strumento di sviluppo economico internazionale. Difatti i paesi di sviluppo che hanno fatto registrare tassi di crescita elevati sono gli stessi in grado di attrarre i volumi di investimenti diretti esteri maggiori. Oltre alle variabili macroeconomiche, è importante fare un'attenta valutazione di quelle variabili che potrebbero incidere, sia positivamente che negativamente, sull'esito dell'investimento che ci si appresta ed effettuare. Tali variabili sono per lo più di carattere burocratico e giuridico: i livelli di imposizione fiscale, la burocrazia locale, la presenza di processi di liberalizzazione fiscale e giuridica, sono tra i tanti fattori che incidono nella scelta del mercato geografico nel quale insediarsi. L'analisi dei mercati oggetto di investimento è fortemente connessa con le finalità che l'impresa si prefigge di raggiungere in un determinato periodo di tempo; per questo la strategia di internazionalizzazione deve essere ben pensata tenendo in considerazione tutte le variabili che possono influenzare il processo di implementazione della strategia stessa. Il processo strategico, infatti, determina il continuo sviluppo e cambiamento della società internazionale in termini di portata, affari, idee, orientamento all'azione, principi organizzativi, natura del lavoro manageriale, valori dominanti e norme convergenti, aspetti del processo strategico che incidono sulla dimensione dell'internazionalizzazione. Hassel (2003) identifica due dimensioni fondamentali dell'internazionalizzazione delle imprese: una si riferisce alla sfera della produzione di un'azienda e l'altra è riconducibile alla sfera di *corporate governance* della società.

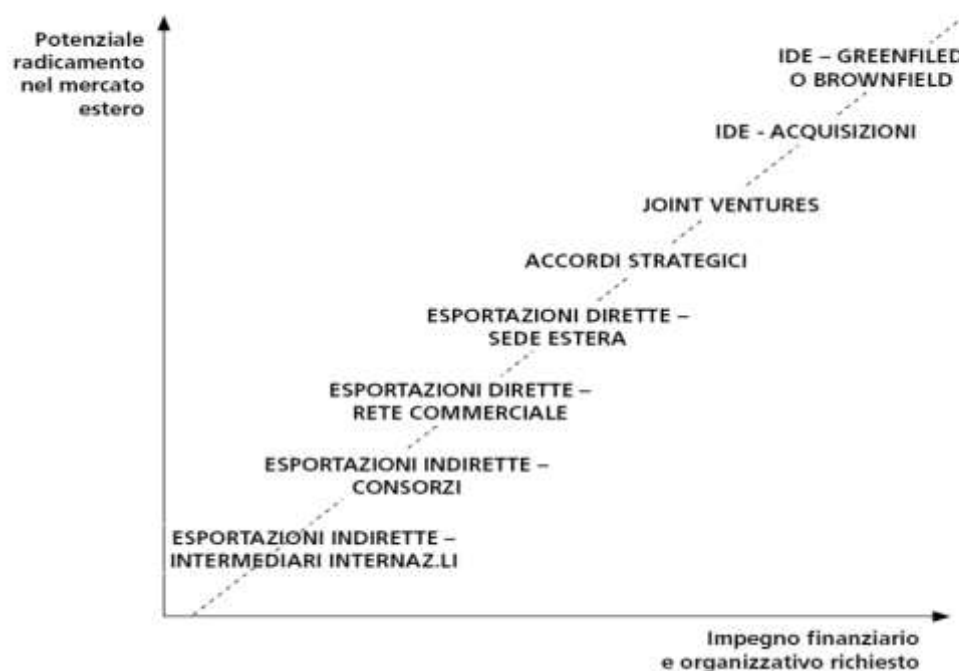
L'assenza di una strategia ben definita può incidere in modo negativo sul risultato finale ponendo l'impresa dinanzi a situazioni nelle quali non è in grado, ad esempio, di reagire ai possibili shock che spesso caratterizzano i mercati emergenti, oppure di portare avanti il processo di espansione a causa di una mancanza di coordinamento tra le attività interne e quelle esterne, che comporta un aumento dei costi e di conseguenza un annullamento dei profitti derivanti dall'internazionalizzazione. L'azienda perciò deve avere una perfetta conoscenza della dinamiche di mercato interne in modo da poter cogliere le opportunità con tempestività, studiando i trend di sviluppo, la potenziale redditività, i trend di crescita dei volumi e della struttura distributiva del paese di potenziale destinazione.

Oltre alle caratteristiche del segmento di mercato oggetto dell'internazionalizzazione, la definizione della strategia di entrata necessita di un'attenta analisi relativa alla specificità del business dell'impresa stessa, ai fattori contingenti, quali il livello delle tecnologie e del know-how da essa posseduto, nonché alle caratteristiche dei clienti attuali e di quelli potenziali in modo da poter gestire le eventuali differenze tra i due. Infine Johanson e Vahlne (1977) identificano tre elementi da tenere in considerazione nella determinazione della strategia di entrata, quali il *grado di coordinamento* tra le varie attività produttive installate nell'area geografica; il *grado di flessibilità*

dell'investimento estero effettuato: tanto maggiore è l'investimento, tanto più la strategia di entrata è caratterizzata da elementi di rigidità, in quanto disinvestire comporterebbe delle perdite insostenibili e difficilmente recuperabili nel breve periodo per l'azienda; il *grado di coinvolgimento* che essa è disposta ad assumere: le imprese possono decidere se muoversi autonomamente o in collaborazione con terzi. Ovviamente una scelta del genere è influenzata dalla capacità di sostenere determinati costi, dall'assetto organizzativo e tecnico, nonché da quello dimensionale, elementi che permettono alle imprese di aumentare gradualmente il loro coinvolgimento internazionale.

In relazione a quanto fin ora detto, la definizione di un unico sforzo sinergico di azioni inserite in una strategia ben elaborata, gestita e contestualizzata, può permettere all'azienda di raggiungere il successo internazionale, imparando a gestire al meglio il cambiamento che un tale processo comporta, coordinando i diversi ruoli interni, diffondendo un forte senso di appartenenza, e sviluppando una comune visione volta all'internazionalizzazione.

Dopo aver descritto i fattori rilevanti nella determinazione della strategia di entrata, è utile illustrare le diverse modalità di entrata in un mercato estero. Ogni forma di strategia internazionale comporta una differente assunzione di rischi, un particolare impegno finanziario e organizzativo nonché un potenziale radicamento del mercato estero.



Fonte: CAROLI M., *Gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill, Milano, 2012, p.71.

Una prima forma di entrata nel mercato estero da analizzare riguarda gli accordi strategici. Sono delle intese di medio-lungo termine promosse da quell'impresa che ha l'obiettivo specifico di espandersi a livello internazionale con aziende consolidate nei paesi scelti come target geografici. Le alleanze strategiche internazionali costituiscono un fenomeno di grande attualità ed una conquista ormai affermata delle discipline manageriali, in quanto danno una visione dell'impresa non come un sistema isolato e autosufficiente, ma come un'entità inserita in una più ampia costellazione del valore e della competizione. Nell'attuale contesto di crescente globalizzazione dell'economia, tale tematica si inserisce alla perfezione con quella dei processi internazionali delle imprese che avvengono spesso ricorrendo a forme di collaborazione con altre imprese. In tale schema cooperativo, l'impresa che si espande fornisce capacità produttiva, conoscenze, prodotti e servizi potenzialmente di successo nella nuova area, mentre l'azienda già implementata fornisce il sistema distributivo del prodotto del territorio insediato. Le alleanze strategiche creano una forte condivisione degli investimenti tra le parti considerate, e di conseguenza una riduzione dello sforzo finanziario e organizzativo, un accesso immediato alle risorse critiche internazionali che permettono di acquisire maggiori e migliori conoscenze del nuovo mercato, e infine permettono di sviluppare più rapidamente una forte posizione competitiva. Spesso questa forma di internazionalizzazione viene fatta coincidere con i *loosely coupled systems (LCS)*: secondo Weick (1976) *“con il concetto di loose coupling, si intende trasmettere l'idea che gli eventi accoppiati sono sensibili, ma che ogni evento conserva la propria identità e alcune evidenze della sua separazione fisica o logica”*. Come nelle alleanze strategiche, anche in questo caso, i diversi soggetti, pur interagendo e operando a stretto contatto, restano legalmente indipendenti. Un esempio chiaro di questo tipo di strategia è il *licensing*, con il quale un'impresa, anche detta *licensor*, cede ad un'altra, detta *licensee*, il diritto di produrre prodotti conformi ai propri dietro pagamento di un corrispettivo. E' una forma di espansione internazionale indiretta poiché non necessariamente l'impresa deve entrare in contatto con il mercato di riferimento. Comunque il *licensor*, tramite tale strategia può iniziare ad assumere importanti informazioni sui mercati che in futuro potrebbero essere insediati direttamente.

Una particolare forma di accordo commerciale è il consorzio, che negli ultimi anni ha rappresentato una soluzione particolare per la valorizzazione del proprio prodotto a livello nazionale e internazionale. *“Con il contratto di consorzio più imprenditori istituiscono un'organizzazione comune per la disciplina o per lo svolgimento di determinate fasi delle rispettive imprese”*.¹⁴ Un consorzio può essere costituito al fine di disciplinare la reciproca concorrenza sul mercato fra imprenditori che svolgono la medesima attività o attività similari. Solitamente, infatti, i consorzi nascono con

¹⁴ Art. 2602, C.c.

l'obiettivo di realizzare attività congiunte all'estero, tuttavia, spesso capita che tale strategia non raggiunga i successi sperati. Sono diversi, infatti, le problematiche da tenere in considerazione. Spesso, la mancanza di obiettivi ben definiti scaturisce nel fatto che il consorzio sia costituito senza essere accompagnato dalle necessarie strategie di entrata e da una struttura solida. Inoltre, l'elevato numero di imprese che vi partecipano, rende molto complesso l'aspetto gestionale e di coordinamento. Nonostante ciò guardare al consorzio come base di partenza per l'internazionalizzazione e l'esportazione dei propri prodotti rimane una strategia interessante e, se ben implementata, può risultare vincente.

Una particolare forma avanzata di alleanza strategica è la costituzione di una joint-venture, tipica strategia messa in atto da quelle imprese il cui obiettivo è avere una stabile presenza sui mercati esteri. Essa prevede la costituzione di una nuova società grazie agli apporti dei così detti *parent companies*, società che diviene un soggetto giuridicamente indipendente rispetto alle società che lo costituiscono. Una strategia di questo tipo viene implementata anche come unica soluzione per superare le barriere all'entrata di un mercato, o nel caso in cui, non avendo una profonda conoscenza del mercato, essere legato ad un partner locale consente di colmare le lacune relative al radicamento sul mercato stesso e ai rapporti istituzionali. Geringer e Hebert (1989) affermano che, rispetto alle altre strategie di entrata, questa richiede un forte coinvolgimento finanziario e operativo, un orizzonte temporale definito in modo abbastanza preciso e di conseguenza un investimento più stabile, oneroso e duraturo; inoltre la costituzione di una joint-venture come strategia di insediamento all'estero, comporta grande attenzione in termini di controllo e coordinamento per il raggiungimento degli obiettivi internazionali. Infatti, nel momento in cui le organizzazioni crescono di dimensioni, si rilevano aumenti concomitanti nella complessità e nella differenziazione delle loro strutture, nonché possibili rischi di conflitti, comportamenti opportunistici e contrasto tra obiettivi delle diverse unità operative. Come conseguenza il top management ha la necessità e il dovere di monitorare, coordinare e integrare le diverse unità di business dell'organizzazione, ancor più nel caso delle joint-venture internazionali.

Detto di queste due prime modalità di entrata, resta da analizzare quelle che possono essere definite le strategie di internazionalizzazione più tradizionali, come l'esportazione, la quale comporta che l'impresa non abbia alcuna unità produttiva nei mercati esteri in cui opera, e può esportare i propri prodotti tramite due distinte metodologie: indiretta o diretta. Attraverso il canale indiretto, l'impresa rinuncia ad assumere un "ruolo attivo" nel processo di esportazione: il produttore, infatti, non gestisce direttamente le operazioni commerciali nel mercato estero. Le esportazioni indirette prevedono la presenza di una società di distribuzione, ovvero trading companies e agenti, che si pongono come un vero e proprio intermediario tra l'impresa

esportatrice e il cliente finale, potenziale acquirente. Questo aspetto stabilisce sia aspetti positivi che negativi. Il vantaggio principale risiede nel fatto che l'impresa esportatrice ha la possibilità di cogliere grandi opportunità offerte dal mercato senza dover sostenere investimenti troppo onerosi e grandi cambiamenti della struttura organizzativa interna. Nonostante esse rappresentino la forma meno impegnativa, sia dal punto di vista finanziario che operativo, allo stesso tempo risultano modalità piuttosto labili; manca infatti un rapporto diretto con il mercato di sbocco e con il cliente finale, che non permette all'impresa di acquisire le conoscenze adeguate per proporre l'offerta competitivamente adeguata, rendendo l'impresa che esporta debole nei confronti del suo canale distributivo e facilmente sostituibile da altre aziende disposte ad entrare nel mercato alle condizioni imposte dalla società di trading.

L'esportazione diretta prevede che la società decida di non utilizzare intermediari per esportare i propri prodotti e si occupi quindi di tutti i processi di business esteri relativi alla propria attività, vendendo direttamente al compratore straniero o all'importatore. Tale approccio è considerato il più difficile e richiede tempo, poiché la società deve impegnarsi in vari tipi di attività che di solito vengono svolte da organizzazioni specializzate. L'impresa gestisce direttamente, con una propria struttura commerciale, i rapporti con i propri distributori arrivando, senza interposti soggetti, al cliente finale, denotando, rispetto alla situazione precedente, un maggior coinvolgimento, specie in termini finanziari. Ovviamente, il fatto di dover coordinare autonomamente la forza vendita impegnata sul mercato estero, richiede una maggiore assunzione di rischi per l'impresa esportatrice. A fronte di un maggiore impegno, l'esportazione diretta garantisce notevoli vantaggi rispetto a quella indiretta. In base a quanto detto prima, il fatto di poter instaurare un rapporto diretto con la propria clientela, permette di comprendere più facilmente le determinanti del mercato ed, eventualmente, anticipare le tendenze dei consumatori, modificando in base a ciò le proprie politiche commerciali. Recenti studi¹⁵ hanno provato che la redditività a breve termine risulta maggiore per le modalità indirette dei canali di distribuzione, mentre gli esiti a lungo termine relativi alla soddisfazione economica e alla fedeltà degli acquirenti risultano più alti attuando modalità di esportazione diretta. Tali risultati suggeriscono che gli esportatori hanno maggiori probabilità di raggiungere gli obiettivi finanziari immediati con il supporto di canali indiretti; tuttavia, per raggiungere obiettivi a lungo termine è più efficace l'attuazione di canali diretti.

¹⁵ Cfr. RAMBOCASA M., et al., *Direct or indirect channel structures. Evaluating the impact of channel governance structure on export performance*, International Business Review, 2014.

Di certo per un'impresa essere presenti in un mercato estero, esclusivamente tramite esportazioni, la espone al rischio di essere facilmente rimpiazzata da chi controlla il mercato. Negli ultimi dieci anni è aumentata l'attenzione nel promuovere le attività di export al fine di migliorare la crescita economica; l'evidenza internazionale mostra, infatti, come gli esportatori siano in media più produttivi di coloro che non lo fanno. Le politiche di esportazione sono spesso giustificate dalla presenza di processi di apprendimento e *spillovers* produttivi; infatti, gli esportatori sono generalmente esposti a nuove tecnologie o pressioni concorrenziali e potrebbero trovare conveniente, per migliorare i loro prodotti o processi produttivi, competere sui mercati esteri. Questo potrebbe non solo aumentare la produttività degli esportatori, ma anche la produttività delle altre imprese attraverso informazioni scambiate sulle nuove tecnologie. Inoltre, le imprese esportatrici tendono ad adottare pratiche di gestione più efficienti e ad investire più intensamente in risorse umane al fine di aumentare la produttività del lavoro. Essi possono anche aumentare la concorrenza nel mercato interno e quindi imporre ad altre imprese esportatrici di aumentare la loro produttività per sopravvivere nei mercati locali; in altre parole, le attività di esportazione possono generare effetti positivi sulla produttività di altre aziende attraverso diversi canali tecnologici, informativi e competitivi. Questi aspetti sono preziosi per l'Italia, dove il sistema produttivo è caratterizzato dalla presenza preponderante di imprese di piccole dimensioni, gestite a conduzione familiare e dinastica, caratteristiche che impongono un'inerzia strutturale agli investimenti innovativi, all'accumulazione di capitale e alla crescita della produttività. In conformità a tali assunti, Ricci (2014) considera l'esportazione un importante meccanismo endogeno volto a creare nuove opportunità di business e a favorire la diffusione delle nuove tecnologie.

La strategia con la quale l'impresa che si internazionalizza costituisce una propria base commerciale e produttiva nei mercati nei quali intende espandersi, prevede la costituzione di nuove filiali all'estero, e può essere intrapresa in diverse modalità. La prima prevede un investimento diretto estero volto alla costituzione ex novo di unità produttive, dotandole di specifiche risorse tangibili e intangibili; in questo caso l'investimento può essere effettuato andando a rafforzare la struttura operativa di una controllata già esistente e che già opera nel paese di riferimento. La seconda modalità prevede l'acquisizione di una società già operante sul mercato, con le quali l'investitore "eredita un sistema di competenze, una cultura manageriale e un sistema di valori ben consolidato e con un certo grado di rigidità rispetto al cambiamento".¹⁶ Chiaramente gli IDE rappresentano la strategia di internazionalizzazione più onerosa e impegnativa, in quanto incorpora la piena assunzione del rischio Paese, precedentemente citato. Tale impegno cambia a seconda che si tratti di acquisizione o creazione ex novo. Infatti, nel

¹⁶ Cfr. CAROLI M., *Gestione delle imprese internazionali*, cit., p.100.

caso di un'acquisizione, l'investimento finanziario sarà inevitabilmente maggiore. Questo aspetto viene in parte compensato dal fatto che creare da zero un'impresa all'estero, comporta sicuramente maggiori problematiche legate all'organizzazione, alla conoscenza del mercato e dei clienti, e alla poca esperienza che non le permette di avere le stesse informazioni dei competitors. D'altro canto acquisire un'azienda significa concentrare i propri sforzi nello sviluppo dell'integrazione con la società acquisita, problema irrilevante quando si crea una propria società.

In base a quanto descritto, gli IDE si distinguono in due categorie. Gli investimenti *greenfield* riguardano quelli relativi alla creazione ex novo delle attività produttive; complessivamente essi rappresentano una quota marginale, circa il 10% - 15% del flusso mondiale degli IDE. Gli investimenti *brownfield* riguardano invece i processi di fusione e acquisizioni di strutture operative già esistenti, e rappresentano la parte più consistente del flusso totale degli IDE.

Nella scelta localizzativa di un investimento diretto estero, è importante tenere in considerazione diversi fattori, tra i quali, oltre alle caratteristiche qualitative e alle opportunità offerte dal mercato di riferimento, vi sono le caratteristiche dell'investitore; la sua dimensione e il suo grado di consolidamento internazionale possono incidere sul raggiungimento degli obiettivi di insediamento. Un altro aspetto rilevante nella scelta strategica riguarda il fatto di essere già presenti in quel territorio con altri investimenti o se ci si presenta in quel paese per la prima volta; avere alle spalle esperienze concrete in quel mercato, infatti, può essere un vantaggio molto importante, giacché permette di disporre di un buon bagaglio di conoscenze ed evita alla stessa impresa di effettuare sforzi eccessivi nel reperire informazioni sul mercato.

Certamente gli IDE, rispetto alle esportazioni, richiedono una partecipazione diretta dell'azienda allo svolgimento delle attività, e di conseguenza un maggior impiego soprattutto in termini di investimenti. Le esportazioni invece si caratterizzano per il basso coinvolgimento necessario all'impresa per realizzare l'operazione commerciale, poiché non richiedono la partecipazione al capitale o lo svolgimento in comune con partner esteri. L'obiettivo principale degli IDE è quello di aumentare la produttività sia a livello nazionale che internazionale. Per questo molti paesi si sforzano di attirare tali investimenti in modo da accogliere conoscenze e competenze di industrie sviluppate e aumentare così la loro produttività e competitività. Non sempre però tale asserzione trova conferma nella realtà. Dani Rodrick (1999) parla dell'assenza di prove concrete sulle esternalità positive derivanti da investimenti diretti esteri. Secondo l'autore, spesso le multinazionali, nella scelta localizzativa di un IDE, tenderebbero a concentrarsi esclusivamente sulle industrie ad alta produttività, quando sarebbe meglio, da un punto di vista strategico, individuare anche *spillover* di produttività genuini. Anche i fattori politici svolgerebbero un ruolo fondamentale nelle decisioni di localizzazione degli investimenti delle imprese multinazionali: è stato infatti riscontrato da Wisniewskia e

Pathan (2014) che gli investitori diretti stranieri fuggono dai paesi con una spesa pubblica eccessiva; essi inoltre sembrano essere predisposti negativamente verso situazioni in cui il partito di governo ha tenuto il potere per periodi di tempo prolungati. E' importante, perciò, tenere in considerazione il quadro politico che bisognerà affrontare una volta insediati in un certo territorio.

Risulta inoltre evidente quanto sia importante, nella definizione di una strategia internazionale, fare un'analisi molto accurata degli elementi positivi e negativi derivanti da quella strategia, e capire quali azioni mettere in atto per raggiungere realmente i successi sperati. Nonostante la stragrande maggioranza delle imprese decida di servire un mercato estero attraverso le esportazioni, prima di stabilire una relazione con un affiliato in quel mercato, capita spesso che le imprese siano dubbiose su quale strategia di entrata nel mercato estero implementare, ritrovandosi ad operare in condizioni di incertezza. Tale incertezza può portare ad un processo di internazionalizzazione graduale, per cui l'impresa opera sul mercato estero tramite esportazioni, prima di impegnarsi in investimenti diretti esteri. Infatti, Conconi, Sapir e Zanardi (2014) hanno osservato che la maggior parte delle imprese che operano all'estero, cominciano a servire un mercato esportando i propri prodotti; nei primi anni successivi all'entrata, molte di loro abbandonano il mercato, altre invece sopravvivono e si espandono come esportatori, altri ancora cominciano a stabilire rapporti con affiliati esteri. Da queste affermazioni si evince come l'esperienza dell'esportazione di un'impresa in un mercato estero aumenti la sua probabilità di ingresso tramite investimenti diretti, effetto che diminuisce nel tempo e aumenta con l'aumentare dell'incertezza del mercato estero. Seguendo questo pensiero, Clerides, Lach e Tybout (1996) introducono il concetto di *learning by exporting*. Nel momento in cui le imprese si affacciano su quei mercati considerati più competitivi dei mercati domestici, devono cercare di ridurre al massimo le inefficienze e aumentare la produttività, spingendo le imprese a crescere e ad aumentare la propria presenza estera nel tempo. Tale crescita graduale può spostare la produzione di alcuni settori fortemente orientati all'export verso prodotti di qualità superiore. E' possibile perciò associare all'aumento della produttività, dovuta al *learning by exporting*, un nuovo orientamento verso prodotti a maggior valore aggiunto, comportando dinamiche di *upgrading* qualitativo.

Secondo quanto detto finora, in relazione al grado di coinvolgimento delle imprese internazionali, possiamo dedurre che le esportazioni indirette, la forma più semplice di espansione internazionale, possono essere viste come la prima fase di quello che Johanson e Vahlne (1977) definiscono "*processo gerarchico incrementale*". Perciò, per approfondire la presenza sul mercato estero, è consigliabile procedere per linee esterne: anziché investire fin da subito, meglio avvalersi prima di un'alleanza con l'importatore locale; poi rafforzare tale rapporto con una partecipazione anche azionaria al fine di allineare interessi e prospettive; infine acquisirne il controllo quando diventa possibile e

vantaggiosa l'internazionalizzazione di quel determinato anello della filiera. La conclusione di queste analisi porta ad affermare l'importanza dell'esperienza in campo internazionale: la conoscenza acquisita attraverso l'esportazione, può portare le imprese a iniziare a investire all'estero. La letteratura recente, infatti, partendo dal pensiero di Greenway e Kneller (2007), riconosce la potenziale complementarità tra esportazione e investimento diretto estero contrapponendosi così alla visione tradizionale che vede l'export e gli IDE come due strategie sostitute.

1.5 Il processo di entrata nei mercati esteri per le imprese di dimensione minore

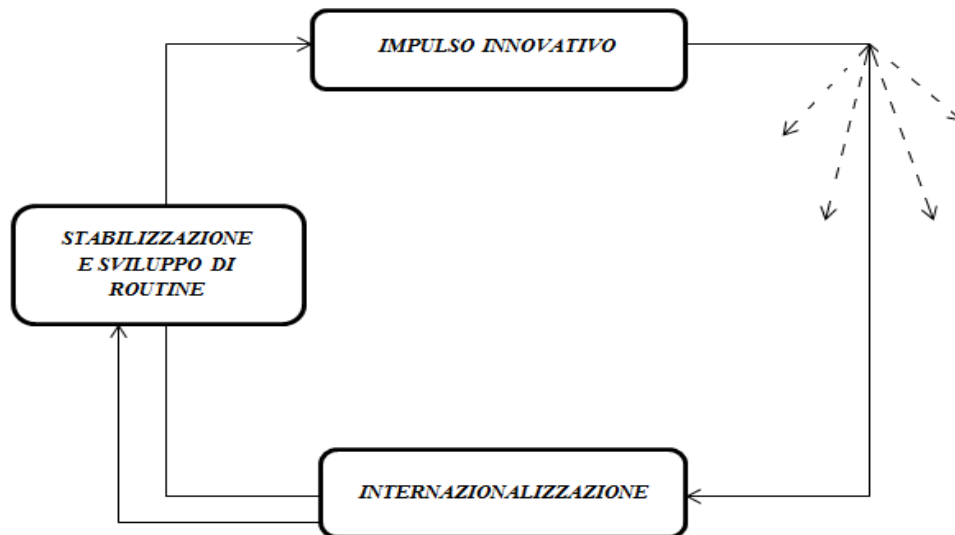
Il processo di internazionalizzazione coinvolge non solo le imprese sviluppate e di grandi dimensioni, ma anche le imprese giovani e di piccole dimensioni, così dette "piccole e medie imprese" o, in ambito internazionale, SMEs, *small and medium-sized enterprises*. C'è da dire che la maggior parte delle grandi aziende che dominano il panorama dell'economia globale emergente ha iniziato la sua attività con un piccolo business. La globalizzazione dei sistemi economici e la crescente integrazione politica sovranazionale rendono la dimensione internazionale del business una condizione, che nello stesso tempo rappresenta un vincolo e un'opportunità, ma che è, comunque, sempre più decisiva nella dinamica competitiva dell'impresa. Perciò, l'opzione strategica di espansione estera, riguarda non solo le aziende che hanno raggiunto una dimensione organizzativa e produttiva abbastanza grande, ma anche quelle imprese di dimensione minore che, da una prima analisi, risulterebbero votate esclusivamente al mercato domestico, ma che possono trovare, invece, diverse opportunità commerciali nei mercati stranieri. La capacità di internazionalizzazione è diventata una necessità competitiva per molte Sme, consentendo loro la sopravvivenza e l'accesso ai mercati più ampi. In tal senso una questione molto importante ribadita da Dutov, Bergeron e Raymond (2014) è il ruolo strategico svolto dalla capacità di IT dell'impresa nel rispondere ad una maggiore incertezza ambientale e di conseguenza maggiori esigenze di informazione, con l'obiettivo di consentire prestazioni di internazionalizzazione dell'impresa. Mentre per le grandi imprese la decisione di operare all'estero è quasi una necessità, per le piccole imprese risulta essere una valida alternativa da tenere in forte

considerazione per il raggiungimento di specifici obiettivi in una particolare fase del proprio processo evolutivo. Bonaccorsi nel 1987 verificò empiricamente il fatto che la dimensione limitata e la giovane età non sono fattori che impediscono in modo assoluto l'espansione in paesi diversi da quello di origine. In linea con tale teoria, Varaldo nel 1992, affermò che la dimensione dell'impresa, così come la sua età, non influenzano direttamente il verificarsi o meno del processo di internazionalizzazione, bensì incidono sul modo in cui si manifesta tale processo e sulle scelte strategiche e le soluzioni organizzative perseguite. Altre teorie (Grandinetti, 1992; Nardin, 1994) hanno evidenziato il carattere "incompleto" o "parziale" dell'espansione internazionale delle Smes, in quanto essa coinvolgerebbe esclusivamente l'attività commerciale, senza riguardare in nessun modo le altre funzioni aziendali. È chiaro il fatto che il concetto di internazionalizzazione sia difficilmente legato alle imprese minori da un punto di vista teorico, ma che invece sia riscontrabile nella realtà una forte connessione e una grande applicabilità. Come per le grandi imprese, anche le Smes attivano strategie internazionali con l'obiettivo di acquisire nuove risorse e arricchire il patrimonio di conoscenze, rafforzare la propria competitività puntando sulla reputazione e sulla percezione goduta presso l'esterno. Entrare in nuovi mercati permette alle piccole aziende di accedere alle innovazioni che saranno il trampolino di lancio della loro crescita, sia a livello domestico sia a livello internazionale.

Il percorso di internazionalizzazione di una piccola impresa può essere spiegato dalla dinamica *impulso-routine* che caratterizza l'evoluzione dell'impresa. Infatti, partendo dal pensiero di Schumpeter, sia autori stranieri come Mintzberg-Waters (1982), sia autori italiani come Fazzi (1954) e Paccetti (1960), considerano l'impresa come un sistema in continua evoluzione con una struttura che tende a rimanere stabile per un certo periodo di tempo, ma che poi viene modificata tramite spinte innovative per andare in contro alle opportunità provenienti dall'esterno. L'azienda di piccole dimensioni subisce un alternarsi di fasi di impulso relative alle operazioni internazionali messe in atto e di fasi di stabilizzazione relative all'assetto strategico e organizzativo implementato dopo l'insediamento. Mintzberg e Waters (1982) parlano dell'alternarsi coerente delle fasi di "sprint" e di "pausa", approccio che risulta essere idoneo per l'analisi del processo decisionale delle piccole imprese. In una prima fase di *impulso*, sulla base dell'alternarsi di spinte iniziali determinate da elementi di competenza e intuitivi, l'investitore modifica l'essenza dell'impresa in modo da adattarla alle evoluzioni dell'ambiente esterno competitivo. L'impulso attiva forze interne ed esterne che generano cambiamenti strutturali e strategici del sistema aziendale in modo da renderlo idoneo al nuovo contesto. La fase di impulso porta successivamente ad una fase di stabilizzazione; viene raggiunto così un equilibrio aziendale grazie alla definizione di specifiche routine, attraverso le quali gli stimoli nati nella prima fase,

trovano una certa sistematicità. Questo permette di raggiungere modalità operative e decisionali ben consolidate in modo da raggiungere elevati livelli di efficienza.

Proprio l'internazionalizzazione può essere considerata come un impulso innovativo per le piccole imprese che le porta a ricercare opportunità di diversificazione geografica del proprio business. Essa può essere vista sia come effetto dell'impulso al cambiamento, sia come causa; la relazione tra internazionalizzazione e impulso innovativo è di tipo circolare e spiegata nella figura sottostante.



Fonte: CAROLI M., FRATOCCHI L., *Nuove tendenze nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese minori. Le modalità di entrata emergenti tra alleanze e commercio elettronico*, Franco Angeli, Milano, 2000, p.20.

Così come l'internazionalizzazione può rappresentare la manifestazione dell'impulso evolutivo della struttura organizzativa e delle routine esistenti, allo stesso modo può essere vista come il risultato dell'impulso innovativo. In quest'ultimo caso l'impresa minore trova nell'espansione estera un'opportunità per la riorganizzazione della propria catena del valore; infatti, la maggior parte delle Smes motivano il loro orientamento internazionale con la ricerca di posizioni più redditizie che possano rinnovare i meccanismi interni di acquisizione e sviluppo delle risorse.

Per quanto riguarda i fattori critici di successo, è importante sottolineare che per ottenere risultati convincenti nel percorso evolutivo estero, è necessario essere in possesso di una buona qualità imprenditoriale caratterizzata da forti competenze tecniche, gestionali e culturali; coordinare le forze interne e saperle motivare permette di muovere l'intera organizzazione verso un obiettivo comune e in un clima di fiducia. Questi aspetti, che possono sembrare banali e ridondanti, risultano tanto più decisivi, in

quanto permettono di mantenere nel tempo coerenza tra orientamento strategico e assetto organizzativo, fattore che per una piccola impresa che intraprende il percorso di espansione, non può mai mancare. Si è già accennato all'importanza della capacità innovativa dell'impresa per la gestione efficace delle proprie risorse e competenze. Spesso le piccole imprese fanno fatica a insediarsi e a farsi riconoscere dal nuovo mercato. Per questo può essere utile dal punto di vista strategico affiliarsi ad un *business network*, poiché permette all'impresa di accedere a informazioni, conoscenze specifiche che altrimenti risulterebbero molto costose; in questo modo l'impresa riuscirebbe a beneficiare di alcune esternalità positive importanti per definire la propria posizione competitiva. Pace (2013) crede che l'appartenenza ad una rete internazionale offre, inoltre, un grande vantaggio in termini di reputazione. Infatti, agire all'interno di un cluster, accanto ad aziende con un'esperienza già acquisita, non fa altro che migliorare l'immagine dell'azienda e la sua percezione da parte della clientela obiettivo. In tale contesto si innescano un insieme di sinergie che la piccola impresa può sfruttare a suo favore, interagendo con gli altri membri della rete, ed eliminando così gli svantaggi che l'impresa di dimensioni minori avrebbe se operasse da sola in ambito internazionale.

Infine, partendo dal presupposto che le piccole imprese hanno evidenti limiti finanziari, specie in fase di avvio, l'internazionalizzazione può essere un'altra fonte di fabbisogno finanziario. In base a ciò è necessario che l'impresa adotti una struttura finanziaria adeguata a sostenere il cambiamento organizzativo dovuto all'espansione estera, capace di prevedere gli eventuali fabbisogni futuri e i probabili deficit nelle fasi iniziali del processo. La dottrina, infatti, riconosce la presenza di una forte relazione tra piccole dimensioni dell'impresa e difficoltà di accesso ai canali di finanziamento, che hanno colpito anche le piccole e micro imprese italiane, avendo subito gli effetti della crisi finanziaria e delle conseguenze generate dalla scarsa disponibilità di credito. Esse presentano un capitale investito soprattutto in attivo circolante, scarse immobilizzazioni da offrire in garanzia, una forte dipendenza dal debito e una situazione reddituale altalenante che ha cominciato a peggiorare a partire dal 2008 (Pace, 2013).

Esistono perciò diversi fattori che le imprese minori, rispetto a quelle di grande dimensione, devono tenere maggiormente presenti. In alcuni casi, infatti, la globalizzazione, per l'internazionalizzazione delle Smes, risulta essere, per alcuni aspetti, controversa. Le piccole e medie imprese sono note per affrontare i numerosi ostacoli che limitano la loro capacità di crescere. Senza dubbio, fattori quali la diminuzione delle barriere doganali, il libero scambio, la libera circolazione delle persone e dei capitali, l'integrazione e la convergenza delle economie portano forti vantaggi alle multinazionali in quanto permettono loro di sfruttare il processo di internazionalizzazione produttiva e il basso costo del lavoro (Hessels, Parker, 2013). L'effetto della globalizzazione sulle imprese di media e piccola dimensione è reso problematico dagli elevati costi fissi necessari a effettuare investimenti di tipo

greenfield e dai costi legati all'ingresso nei mercati esteri. Le Smes, caratterizzate da limitazioni finanziarie e manageriali, soffrono determinati vincoli all'internazionalizzazione che le spingono a operare sul mercato nazionale o optare per forme di internazionalizzazione più accessibili come joint venture o partnership che implicano *sunk cost* e rischi minori, e di conseguenza rendono più agibili i mercati stranieri lontani.

Partendo dal contributo di Raff, Rayan e Staehler F.(2008), è possibile affermare come la decisione di internazionalizzazione sia legata al tipo di strategia di entrata adottata. La relazione comunemente accettata dalla letteratura vuole che le imprese più grandi facciano investimenti diretti esteri, le più piccole esportino e le piccolissime decidano di rimanere nel mercato domestico. Questo è dovuto alla presenza di determinate barriere all'ingresso alle diverse forme di internazionalizzazione che possono essere superate grazie ad una strategia intelligente e realistica delle imprese. Nella definizione della strategia di entrata è fondamentale la determinazione dei *sunk cost* sostenuti dall'impresa e dei *trading cost* legati all'esportazione e al livello di produttività. In letteratura, il modello classico del commercio internazionale di Heckscher-Ohlin (1933) considera un'economia in cui imprese omogenee massimizzano i profitti grazie a rendimenti di scala costanti. La New Trade Theory di Krugman (1979) considera invece una competizione monopolistica di *Dixit-Stiglitz* dove le imprese esportano e la variazione dei *trading cost* genera solo un aggiustamento delle quantità esportate modificando i profitti dell'impresa. Nella determinazione dei costi fissi legati all'internazionalizzazione, le medie-piccole imprese possono incontrare ostacoli importanti quali costi per ricerche di mercato, per modifiche di prodotti al fine di conformarsi ai nuovi mercati, per creazione e rafforzamento di reti di distribuzione; in questo modo la decisione di espansione estera diventa un *trade-off* tra incremento di profitti attesi e *sunk cost*. Di fronte a tale problematica le Smes devono mirare a ridurre i *sunk cost* e sfruttare le tecnologie in modo tale da entrare sui mercati esteri nonostante la minore dimensione e capacità produttiva. In base a tale assunto relativo ai costi fissi, resta da capire quale strategia sia migliore per la piccola impresa, tra esportare a seguito di una diminuzione dei *trading cost* ed entrare direttamente sul mercato tramite investimenti in piattaforme produttive o forme contrattuali di collaborazione. Oggi le piccole e medie aziende, nelle loro decisioni di internazionalizzazione, sono maggiormente sensibili ai costi non recuperabili degli investimenti rispetto alle imprese di maggiori dimensioni. In base all'evoluzione dell'integrazione commerciale e finanziaria degli ultimi anni, è possibile riscontrare come le imprese non grandi possano beneficiare di maggiori ritorni legati agli investimenti all'estero, grazie alla diminuzione dei costi associati agli investimenti stessi e alla riduzione dei costi di export e insediamento.

Nel processo di espansione estera le Smes devono confrontarsi con ulteriori problematiche da affrontare nell'ambito di decisioni di *ownership* nell'ingresso su mercati stranieri, che Buckley (1989) attribuisce a vincoli di razionamento finanziario, limiti e asimmetrie informative, limiti nella capacità manageriale e ostacoli esterni come imperfezioni del mercato e regolamenti. Nei primi decenni del XX secolo Joseph Schumpeter (1942) introdusse il concetto di "*distruzione creativa*", per cui la creazione continua di nuove idee distrugge progressivamente la posizione stagnante dell'impresa; l'innovazione è quindi il tema centrale di tale assunto, ed è la fonte principale dell'espansione estera delle Smes. Egli sostiene che le innovazioni permettono alle imprese di ottenere dei monopoli temporanei, fin quando un altro attore del mercato duplica o migliora quella idea. Questi monopoli vengono considerati essenziali poiché generano fondi per finanziare ulteriori innovazioni. L'economista austriaco ha sempre visto l'innovazione come un'attività esclusiva per le grandi imprese; tuttavia, temeva che la crescente burocratizzazione delle grandi aziende, già evidente al suo tempo, avrebbe potuto soffocare lo sforzo innovativo e portare alla stagnazione macroeconomica. Questa è una ragione per cui, già da allora, e ancor più oggi, l'innovazione è lavoro per le piccole imprese le quali risultano "i principali innovatori in un mercato innovativo", spinte ad internazionalizzarsi ed aumentare la loro dimensione commerciale. Ma se, come sopra detto, le aziende piccole sono fonte di innovazione, perché le aziende più grandi hanno un ruolo primario nell'economia mondiale moderna? Esistono due fattori chiave di contesto economico che guadagnano importanza, introdotti da Acs, Morck, Shaver e Yeung (1997): i diritti di proprietà e le barriere all'ingresso. Abbiamo già detto quanto le barriere all'ingresso possano limitare le operazioni estere; ostacoli come imperfezioni del mercato finanziario o differenze nel sistema legale possono rendere rischiose le iniziative imprenditoriali all'estero delle piccole e medie imprese. Infatti, questo tipo di barriere sono sistematicamente più elevate per le imprese piccole che per quelle grandi. Acs e Audretsch (1988) mostrano che un elevato grado di concentrazione ha un impatto maggiormente negativo sull'innovazione della piccola impresa piuttosto che su quella dell'impresa grande. Perciò se il grado di concentrazione è legato alle barriere all'ingresso, come molti economisti credono, possiamo dedurre che in settori con elevate barriere all'ingresso, le piccole imprese diventano meno innovative. Queste ultime devono essere in grado di crescere rapidamente per applicare le innovazioni alla produzione su larga scala; il problema principale in questo contesto riguarda un facile accesso al capitale e i problemi di finanziamento, poiché la crescita economica dipende da un sofisticato sistema finanziario. King e Levine (1993) mostrarono che i paesi sviluppati con avanzati sistemi finanziari, erano quelli con una crescita economica più rapida, a parità di tutte le altre condizioni. Tale risultato è coerente con la visione secondo cui l'accesso al capitale può ostacolare l'espansione delle piccole imprese a scapito dell'economia nel

suo complesso. Ulteriori barriere all'ingresso riguardano quelle erette dalle altre imprese già consolidate in quella determinata area geografica, in modo da mantenere alti i loro profitti e scoraggiare i potenziali nuovi concorrenti. Un regime antitrust può limitare tale comportamento, ma di certo una completa eliminazione del potere di mercato non è né fattibile né auspicabile. Infine le barriere all'entrata che risultano più dannose per le Smes sono quelle erette dal governo. I regolamenti governativi e le restrizioni, le tasse e anche la corruzione, aumentano i costi da sostenere per stabilire la nascita di una nuova impresa o la sua collocazione in un nuovo mercato. Baumol (1990), Murphy, Shleifer e Vishny (1993) sostengono che tali barriere artificiali incoraggiano le imprese innovative a investire nello sfruttamento del sistema piuttosto che in innovazioni socialmente utili. Di certo il carattere ubiquitario del governo creato dalle barriere all'entrata nei paesi sviluppati, e in quelli in via di sviluppo, è innegabile. Per le imprese più grandi risulta più semplice superare tali ostacoli governativi, di quanto non lo sia per le piccole e medie imprese, poiché esse hanno più risorse, contatti e influenze, e le piccole imprese fanno fatica a fare sistema e a far sentire la loro voce, anche a causa di un'impermeabilità della politica e una struttura imprenditoriale, che spesso non va oltre quella familiare.

In secondo luogo, le imprese più piccole hanno una maggiore capacità di innovazione poiché proteggono meglio i diritti di proprietà dell'innovatore. Le società devono essere in grado di tutelare tali diritti degli innovatori e spesso le grandi imprese non sono capaci di fare ciò, poiché l'innovazione fornita dal dipendente diviene d'appartenenza esclusiva dell'azienda, senza lasciare nessun diritto a colui che ha effettivamente apportato l'innovazione. Questo riduce l'incentivo dei dipendenti dell'impresa ad essere creativi e a permettere quindi una crescita interna ed esterna. La migliore gestione di questo aspetto permette alle Smes di essere un miglior veicolo per l'innovazione e la crescita.

Raff, Rayan e Staehler (2006) osservano che, per ovviare a queste barriere e ai rischi conseguenti, l'impresa minore è spesso portata a scegliere forme "soft" di internazionalizzazione; perciò esse optano per forme di collaborazione e acquisizioni di piccole quote del capitale di società straniera, appartenenti al territorio di interesse, per attività *equity-based* a *full-ownership* e investimenti di tipo *greenfield*. Scegliere forme di collaborazione flessibili permette inoltre di effettuare rapidi aggiustamenti, dovuti ai cambiamenti che richiede il prodotto, e limitati costi di entry e exit. Infatti, la forte pressione competitiva e le nuove tecnologie rendono il ciclo di vita del prodotto molto più breve, e di conseguenza, richiede una capacità di adattamento rapido alle richieste del mercato in termini di qualità, design e tecnologia del bene stesso.

I riferimenti letterari e le analisi fin qui analizzate ci portano a dire che, oggi, essere piccoli non è più un disvalore. L'eliminazione delle barriere all'entrata e la protezione dei diritti di proprietà crea un ambiente fertile per l'innovazione Schumpeteriana,

stimolando la crescita delle aziende di piccola e media dimensione. Evidenze empiriche e sociali suggeriscono, infatti, che le economie con un'alta percentuale di imprese più piccole sono spesso più dinamiche.

1.6 Il sistema italiano nell'economia internazionale

L'industria italiana, come già accennato, è caratterizzata da una vasta presenza di aziende di piccole o medie dimensioni e per questo, rispetto alle altre industrie estere, incontra maggiori difficoltà durante il processo di internazionalizzazione, essendo le stesse imprese costrette a scegliere solo tra alcune delle diverse modalità di espansione. Il progetto di ricerca svolto dalla Banca d'Italia, e presentato il 27 febbraio 2014, mostra il quadro evolutivo del processo di internazionalizzazione italiano che fa registrare negli anni '90 un primo rapido sviluppo grazie alla crescita degli investimenti produttivi avvenuto specialmente nel comparto manifatturiero, fiore all'occhiello dell'industria italiana. Dal 2000 è cresciuta in modo esponenziale l'importanza dei mercati asiatici, grazie soprattutto al dinamismo delle imprese di medie dimensioni, quelle tra 50 e 250 addetti, mentre a partire dalla metà dello scorso decennio hanno riacquisito importanza anche le produzioni manifatturiere svolte nei mercati del Nord America. Per quanto riguarda la geografia degli investimenti diretti effettuati dalle imprese italiane, risulta essere mutata progressivamente, con le economie emergenti che rivestono oggi un ruolo assai rilevante come mercati di destinazione dei flussi d'investimento estero, e proprio nel 2012, per la prima volta, esse hanno assorbito più IDE dei paesi industrializzati, tendenza riconfermata anche nel 2013. In relazione a tale modalità di internazionalizzazione l'Italia, rispetto ai principali partner dell'eurozona, Germania e Francia, denuncia un ritardo, sia come fonte di IDE, sia come destinazione degli stessi, mostrando forte interesse verso i settori ad alta intensità tecnologica e verso paesi come Cina, Brasile e Romania i quali rappresentano i principali poli di attrazione. Riguardo alla quota italiana sulle esportazioni mondiali di merci, calcolata a prezzi correnti, si è osservato un lieve miglioramento, mentre quella sui servizi commerciali è risultata in crescita del 2,1%, risultato che ha permesso alla quota italiana in valore di mantenersi stabile intorno al 2,4 %, in un contesto di continua espansione degli scambi mondiali di

servizi. In conformità a questi dati esposti dall'ICE¹⁷, relativi al 2013, l'Italia si pone al 14° posto tra gli esportatori mondiali di servizi commerciali e all'11° posto tra i paesi origine di investimenti diretti esteri. I dati espressi dalla *World Trade Organization* indicano che nel 2012 l'Italia è entrata a far parte del ristretto club dei paesi del mondo che possono vantare un surplus commerciale con l'estero per i prodotti industriali superiore ai 100 miliardi di dollari, confermandosi tra i soli 5 paesi del G20¹⁸ a presentare un surplus strutturale manifatturiero. I dati esposti dalla Banca d'Italia nel 2014 mostrano che la quota di imprese che aumentano il grado di esposizione all'estero tra 2006 e 2011 è superiore a quante, nello stesso periodo, lo hanno ridotto, dimostrando un aumento crescente dei movimenti verso l'estero da parte delle aziende italiane. Se si analizzano le cause di questa crescente presenza estera, il calo della domanda interna verificatasi negli ultimi anni è probabilmente la principale, poiché ha spinto le imprese italiane a ricercare opportunità sui mercati esteri per compensare le perdite in ambito domestico. Tale strategia, però, tende ad avvantaggiare soprattutto le poche multinazionali e aziende di grandi dimensioni, poiché quelle di entità minori non possono permettersi un passo del genere. In questa direzione le maggiori cause del calo della domanda derivano prima dalla crisi generalizzata avvenuta tra il 2007 e il 2009, durante la quale le imprese esportatrici hanno subito un calo a livello mondiale, e dopo dalla crisi concentrata sul mercato domestico italiano avvenuta tra il 2010 e il 2012. Per questo nel 2009 una cospicua quota di imprese segnalava una strategia di reazione alla crisi volta all'aumento dei mercati di sbocco e all'intensità dell'internazionalizzazione, preferita ad altre strategie molto eterogenee. Oltre al calo interno, altre possibili motivazioni dell'espansione italiana all'estero possono essere rinvenute nella possibilità di accesso a nuovi mercati, nella riduzione del costo del lavoro e degli altri costi d'impresa e infine nell'aumento della qualità e sviluppo di nuove tecnologie.

Nonostante i passi avanti compiuti a livello sovranazionale, la struttura industriale composta in larga parte da aziende di dimensioni ridotte contribuisce al ritardo dell'Italia rispetto agli altri paesi, limitando la capacità di proiezione internazionale delle imprese, che risultano meno preparate ad affrontare gli elevati costi e rischi legati all'insediamento produttivo all'estero. I principali ostacoli rinvenuti dalle aziende italiane, che siano esse piccole, medie o grandi, riguardano prima di tutto le scarse informazioni relative al paese di destinazione nonché carenze organizzative e dimensionali o problemi con le istituzioni del paese target. La dimensione ridotta delle imprese italiane rimane comunque il fattore decisivo, riflettendosi anche nella scelta della modalità di insediamento, aspetto confermato dall'*EFIGE*¹⁹, secondo cui le

¹⁷ Istituto nazionale per Il Commercio Estero.

¹⁸ Forum dei ministri delle finanze e dei governatori delle banche centrali, creato nel 1999, di cui fanno parte i paesi più industrializzati con l'eccezione di Spagna, Paesi bassi e Svizzera.

¹⁹ *European Firms In a Global Economy, 2014.*

imprese italiane prediligono forme di internazionalizzazione leggera. La quota di imprese esportatrici risulta proporzionalmente più elevata in Italia rispetto agli altri principali partner europei ma è minore l'incidenza di investimenti stabili all'estero, mentre prevalgono accordi di outsourcing internazionale e altre forme soft.

Tuttavia, lungi dal prendere coscienza di questi fatti concreti, la Commissione Europea²⁰, per spiegare la bassa crescita economica dell'Italia sia prima che durante la crisi mondiale cominciata nel 2008, ascrive la causa principale a una presunta perdita di competitività, attribuendo all'Italia una specializzazione merceologica sfavorevole che la rende paragonabile a economie emergenti e vulnerabili alla loro concorrenza, oltre che ad una dimensione limitata delle imprese incapace di garantire una crescita sostenibile. In effetti, il modello italiano di specializzazione produttiva è molto simile a quello dei mercati emergenti, come la Cina, con la maggior parte del valore aggiunto generato nei settori tradizionali, e relativamente *low-tech*, a causa soprattutto della ridotta capacità delle imprese italiane di innovare. Nonostante tali critiche, l'industria italiana oggi appare comunque profondamente rinnovata rispetto anche solo a un decennio fa e dispone di un mix vincente di prodotti che le consente di esportare tecnologie, soprattutto verso le economie emergenti e, dall'altro, anche di vendere con grande successo beni di lusso della moda e dell'arredo ai loro ceti affluenti, oltre che ai tradizionali clienti dei paesi più ricchi.

Un esempio di parziale retromarcia nelle valutazioni fino a oggi espresse sulla presunta perdita di competitività dell'Italia nel commercio estero è contenuto in un recente *Working Paper* del Fondo monetario internazionale dal titolo "*European Productivity, Innovation and Competitiveness: the Case of Italy*", pubblicato da Andrew Tiffin nel Maggio del 2014, nel quale egli riconosce il successo dell'Italia sui mercati internazionali nell'ultimo decennio, collocandola ai vertici della competitività nel commercio mondiale, alle spalle della sola Germania, e sottolineando esplicitamente gli errori commessi nel passato nel valutare la competitività del paese. Tiffin (2014) afferma che in un'epoca dominata dalla drammatica espansione dell'export dei paesi emergenti, l'Italia continua a classificarsi tra i leader nel commercio internazionale, a differenza di molti altri paesi europei, dimostrando una grande capacità di adattamento e di resilienza delle imprese italiane in un contesto di domanda globale depresso. Le ragioni del successo del *Made in Italy* nel mercato mondiale potrebbero essere paradossalmente proprio le stesse in base alle quali a un certo punto ne è stato pronosticato l'inevitabile declino: imprese, specializzazione, innovazione, mercati. Le imprese risulterebbero troppo piccole, la seconda troppo incentrata sui settori tradizionali italiani, l'innovazione scarsa, se non inesistente, e infine gli sbocchi

²⁰ Review for Italy della Commissione Europea, 10 Aprile 2013.

dell'export troppo circoscritti all'Europa. Allo stesso tempo, però, è stata proprio la flessibilità delle imprese piccole, medie e medio - grandi italiane a garantire un'affermazione del Paese sui mercati globali; è stata la specializzazione mista nella meccanica, nei beni per la persona e la casa e nei beni agroalimentari a permettere una vendita contemporanea sia di tecnologie che beni di lusso alle economie emergenti; è stata l'innovazione a far generare oltre la metà del surplus manifatturiero italiano e far crescere l'export farmaceutico; ed infine sono stati proprio i mercati extra-UE, dove si presumeva erroneamente che le nostre imprese faticassero ad arrivare, quelli dove sono stati ottenuti i maggiori successi. L'Italia, dunque, pur avendo un sistema-paese inefficiente, non manca certamente di competitività esterna, la quale le viene assicurata dalle medie imprese e dalle Pmi più strutturate, anche se è indubbia l'importanza che le imprese continuino a crescere e si internazionalizzino maggiormente per cogliere nuove opportunità. Quel che fa difetto da anni è invece la crescita del mercato interno, letteralmente collassato a causa di politiche di rigore troppo accentuate e concentrate nel tempo e delle loro conseguenze negative su occupazione, potere d'acquisto delle famiglie, pensione alla spesa privata e investimenti.

Per quanto riguarda le modalità di espansione estera, sulla base di elaborazioni effettuate nel 2013 dall'agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, in collaborazione con il Politecnico di Milano, l'attività di internazionalizzazione produttiva delle imprese italiane comprende iniziative diverse sia per natura, sia per rilevanza economica, le quali abbracciano una varietà di forme che oltre agli investimenti diretti esteri includono le cosiddette "forme intermedie", in quanto esse si collocano in posizione intermedia, per complessità gestionale, tra le esportazioni e gli investimenti diretti esteri. Tali modalità, definite talvolta anche come "strategie di internazionalizzazione leggera", vanno dagli accordi di tipo commerciale o tecnico-produttivo, ai progetti di collaborazione più strutturata, come le *joint-venture*, fino alla nascita di imprese estere, con capitali locali, ad opera di imprenditori italiani. A loro volta, le imprese che adottano forme di delocalizzazione "leggera", in maggioranza aziende industriali e commerciali, orientano la produzione estera principalmente all'importazione in Italia per usi finali per lo più dall'Asia. Al contrario di quanto avviene nel caso degli investimenti diretti esteri, per la delocalizzazione fondata su accordi o contratti la vendita in loco è una finalità assai meno frequente. Analogamente, in un quarto dei casi gli accordi produttivi all'estero danno luogo a beni da esportare in paesi terzi o per una successiva riesportazione, una strategia privilegiata soprattutto dalle imprese attive in Sud America e in paesi europei non UE.

A prescindere dalla modalità scelta, i dati relativi al passato e le prospettive future confermano le grandi potenzialità di due settori italiani relative ai movimenti verso mercati oltre confine: il manifatturiero e l'alimentare sembrano essere infatti i punti cardine del processo evolutivo, sia nel mercato domestico, sia nei mercati esteri, in

quanto più degli altri sono capaci di offrire una percezione qualitativa riconosciuta in tutto il mondo. Dal prospetto messo in luce finora, sembra palese il fatto che le medie imprese italiane abbiano mostrato una grande capacità di trasformarsi e reagire agli stimoli del mercato, nonostante esse risultino ancora deboli per quanto riguarda la *governance* e gli aspetti patrimoniali, rispetto alle imprese più evolute dal punto di vista dimensionale. La soluzione migliore porta ad implementare delle azioni di *policy* volte a migliorare le capacità manageriali delle Pmi con attività di *advisory* all'internazionalizzazione, in modo da far emergere la realtà di una classe di imprese che è riuscita ad affermarsi a livello internazionale, diffondendo fiducia nel sistema produttivo italiano e identificando esperienze di successo replicabili.

Capitolo 2 Il settore del vino: analisi del mercato italiano

2.1 Tendenze strutturali e strategiche del settore vinicolo

Il presente paragrafo ha l'intento di analizzare le caratteristiche principali del settore vinicolo e le strategie poste in essere dalle aziende che ne fanno parte, sottolineandone il carattere unico e difficilmente replicabile in altri ambiti di mercato. La filiera vitivinicola è da sempre considerata particolarmente complessa a causa delle numerose fasi necessarie per la realizzazione del prodotto finito. Il percorso di incremento del valore aggiunto di tale filiera è tracciato dalla materia prima principale, l'uva, passando dalla viticoltura alla vinificazione per poi finire con il processo di imbottigliamento e commercializzazione sul mercato. Tale struttura, contraddistinta da diversi stadi, permette alle aziende di poter diversificare il proprio prodotto introducendo innovazioni e strategie di produzione diverse. In tal senso la zona di produzione e le sue caratteristiche ambientali risultano un aspetto discriminante nella realizzazione di un prodotto competitivo sul mercato. Altri fattori, come l'innovazione tecnologica o la condizione economica e sociale di un paese, favoriscono una forte globalizzazione nel mondo del vino, costruendo uno scenario competitivo mondiale sempre più evoluto e variegato, grazie allo sviluppo di paesi emergenti che hanno sfruttato le proprie forze per aumentare la concorrenza nel business del vino. Fin dalla fase iniziale della filiera vitivinicola, riferita all'attività di produzione di uve, è possibile effettuare una differenziazione tra le diverse aziende, poiché quest'ultime possono utilizzare diverse modalità di vinificazione, conservazione del vino e imbottigliamento. Esse tendono poi a diversificarsi in relazione alle modalità di commercializzazione tramite differenti modalità di distribuzione o esportazione all'estero, elementi che rendono la compagine vitivinicola mondiale caratterizzata da attori estremamente eterogenei tra loro. Montaigne e Coelho (2012) identificano quattro fattori principali capaci di chiarire la diversità delle aziende vinicole stanziato in tutto il mondo. Il primo è il grado di specializzazione della fase di viticoltura; il secondo riguarda la struttura delle aziende agricole di vite, in base alla quale possono essere individuate due tipologie differenti: coltivazione di vite professionale o piccola viticoltura commerciale che riguarda aziende di piccole dimensioni che mirano a produrre un reddito sufficiente per il coltivatore d'uva e il proprio ambito familiare. Il terzo fattore attiene al grado di integrazione verticale delle diverse funzioni della catena del vino: il coltivatore d'uva può cedere a

terzi il suo bene o scegliere di elaborare le uve, attraverso una cooperativa o in proprio, per poi vendere in modalità sfusa o in bottiglia, integrando pienamente tutte le fasi della filiera e diventando così produttore a tutti gli effetti. Il quarto ed ultimo aspetto concerne la posizione regionale e i suoi segni distintivi. Ogni paese ha le sue istituzioni: in Europa vi sono gli organismi interprofessionali e i consigli di denominazione, mentre in America l'istituzione prevalente è l'organizzazione dei cluster. I requisiti indagati possono essere rinvenuti in diversa misura nelle aziende vitivinicole di tutto il mondo. Così come avviene in tutti i settori, anche in quello vinicolo, le aziende definiscono una strategia di business al fine di ottenere un vantaggio competitivo nel contesto in cui esse operano. La pianificazione strategica è quel processo decisionale che permette di generare le scelte strategiche migliori al fine di ottenere un vantaggio sostenibile rispetto ai propri concorrenti (Armstrong, J.S., 1982). La necessità di mettere in atto una pianificazione delle proprie strategie è legata alla crescente concorrenza e alle continue evoluzioni dell'ambiente competitivo che, senza un giusto approccio strategico, risulterebbero totalmente imprevedibili. Nella fattispecie, il business del vino, risulta essere quanto mai complesso e dinamico, a causa dei cambiamenti che sta subendo il mercato vinicolo mondiale negli ultimi anni, soprattutto a causa della scalata di nuovi potenziali concorrenti che vanno a rendere tumultuoso un settore già di per sé particolarmente vivace. La complessità del settore del vino, e di conseguenza la necessità di una strategia ben definita, è dovuta alla presenza di variegati aspetti da tenere in considerazione.

1. *Fattori meteorologici*: nella definizione di una strategia le aziende operanti nel settore del vino, a differenza di molti altri settori, devono tener conto dell'andamento climatico che influenza quantitativamente e qualitativamente i raccolti che si succedono con cadenza annuale. Mozell (2014) studia l'impatto dei cambiamenti climatici sull'industria vinicola mondiale, evidenziando il fatto che una dipendenza del genere si riflette prima di tutto sul versante produttivo e qualitativo della vendemmia e, in un secondo momento, sul versante economico in quanto condiziona la crescita dei profitti annuali. La prova di ciò si è avuta dalle vendemmie degli ultimi due anni che, a causa delle condizioni climatiche più negative di quanto previsto, hanno fruttato meno degli anni precedenti con una conseguente diminuzione dei ricavi del comparto vino italiano.²¹ Bastano leggere modifiche climatiche per generare importanti mutamenti nel sapore e nella qualità di un vino; anche minime variazioni di temperatura stagionale possono fare la differenza tra un'annata povera, buona o eccellente. Il tema del riscaldamento globale e del suo impatto sui vigneti e sulla vinificazione trova grande rilevanza dal momento che è capace di influenzare la produzione di uva da vino; ciò implica che i

²¹ Cfr. Ismea Servizi, 2014.

manager viticoltori e i produttori hanno bisogno di considerare una vasta gamma di strategie di adattamento e metodi di mitigazione per conservare la qualità, l'identità e la redditività dei loro vini.

2. *Fattori economici*: l'andamento economico del paese d'origine e del sistema mondiale sono aspetti essenziali quando si commercia a livello globale. Le aziende vinicole devono tenere in considerazione il livello di consumi nazionali e quelli dei paesi in cui maggiormente esportano: un calo dei consumi genera una riduzione delle vendite e un possibile impatto sulla reputazione che, in tale contesto, assume un'importanza primaria. Altri aspetti, come la riduzione del reddito pro-capite o del tenore di vita di un paese in cui il livello di esportazioni è alto, può incidere sulle scelte strategiche dell'impresa. Va poi monitorato costantemente l'andamento dei prezzi dei vini che vengono venduti all'estero: ad esempio uno dei dati del mercato italiano, suscettibile di miglioramento, è proprio il prezzo medio per litro dell'export. Difatti, sommando tutte le voci delle tipologie, dai vini fermi agli spumanti, si evidenzia come la valorizzazione per unità litro dell'Italia sia circa la metà della Francia e spesso inferiore a quella dei paesi in via di sviluppo. I produttori italiani, per ovviare a tale situazione, devono imparare a vendere meglio evitando dinamiche concorrenziali basate solo sul prezzo. Un'ulteriore dinamica che incide sull'attività internazionale delle imprese vinicole italiane è la nascita di accordi commerciali per la tutela del *Made in Italy* che ha come impatto principale l'aumento della quota di mercato.²²
3. *Fattori demografici e socio-culturali*: l'ambiente di riferimento nel quale operano le imprese è sempre più influenzato da aspetti sociali e culturali che incidono sulle richieste e le esigenze dei consumatori, così come avviene nei paesi con un alto tenore di vita che condiziona i bisogni dei consumatori i quali richiederanno maggiormente prodotti di qualità. E' quello che accade nel mondo del vino; consumatori francesi e italiani sono abituati ad un consumo di vino pregiato essendo disposti a spendere di più per i beni agroalimentari, cosa che sta avvenendo anche in molti paesi in via di sviluppo nei quali si ha uno stile di vita sempre più alto. In Italia, secondo il Rapporto annuale Istat relativo al 2014, si registra un invecchiamento della popolazione, dato teoricamente positivo in quanto i maggiori consumatori di vino sono proprio quelli di età avanzata, ma negativo allo stesso tempo poiché questo fa sì che i giovani siano sempre più lontani dal mondo del vino. Inoltre, l'ambiente sociale può essere influenzato dalla diffusione del turismo enologico che permette di aumentare vendite e diffondere il brand, nonché della

²² Cfr. SARTORI A., *Quattro interventi urgenti per il vino italiano*, Speciale Vinitaly in L'Informatore Agrario, n.11, 2014, p.45.

cavalcata appena iniziata da parte del vino biologico che incontra le esigenze di sostenibilità e rispetto per l'ambiente del consumatore moderno.

4. *Fattori politico-legislativi*: come in ogni settore le imprese hanno a che fare con le riforme volte a regolamentarne l'attività. Ancor di più in un processo di internazionalizzazione le aziende che si insediano in nuovi territori hanno a che fare con governi diversi, regole diverse e aspetti burocratici che nel paese d'origine risultano inesistenti. L'Italia del vino soffre di aiuti istituzionali troppo deboli che impediscono alle aziende di conquistare un vantaggio competitivo, favorendo lo sviluppo di altre regioni con un sistema paese molto più solido. La riforma dell'*Ocm*²³, entrata in vigore nel 2008, è un esempio di quanto detto: essa mira a riportare un equilibrio tra ammontare di produzione e livello di consumo, provocando però un condizionamento negativo sulla base produttiva e sugli investimenti in viticoltura; tale regolamento ha il fine ultimo di garantire la competitività e la sostenibilità del settore vinicolo.
5. *Fattori tecnologici*: la globalizzazione obbliga le imprese a stare al passo con i tempi. Nel comparto vinicolo l'introduzione di tecnologie innovative per la fermentazione del vino, la conservazione e l'invecchiamento, sono un esempio di come rimanere in linea con lo sviluppo tecnologico, riducendo i costi. Anche da un punto di vista strategico, molte aziende si servono del web e di altri mezzi all'avanguardia, in modo da raggiungere più facilmente e in modo più immediato i mercati più lontani, altrimenti difficilmente raggiungibili.

L'insieme dei fattori fin qui espressi possono influenzare la strategia adottata da un'azienda vitivinicola e, quindi, la definizione degli obiettivi prefissati, ancor di più quando si tratta di ottenere successi a livello internazionale, in quanto essi sono legati ad una buona pianificazione degli scenari riscontrati durante lo sviluppo del proprio contesto imprenditoriale. Zahradnickova e Vacik (2014) considerano lo scenario competitivo di riferimento come un forte supporto alla pianificazione strategica; gli scenari identificati nei loro studi descrivono lo “*shift*” strategico della società verso l'obiettivo finale sulla base delle informazioni conosciute, l'atteggiamento degli *stakeholders* e le risorse a disposizione. In un contesto così mutevole come quello del settore vinicolo, le aziende devono porre particolare attenzione alle evoluzioni del contesto nazionale e, specialmente, di quello internazionale che vede la nascita continua di nuovi concorrenti e nuove aree geografiche attraenti.

Nel mondo del vino l'analisi delle possibili dinamiche di mercato è fondamentale a partire dalla fase di produzione. I grandi produttori di vino prima di esportare all'estero

²³ L' *OCM vino* è la regolamentazione unica dell'Unione Europea che regola il settore vitivinicolo, sia per quanto riguarda le norme di produzione che i contributi a fondo perduto assegnati alle aziende del settore.

hanno il dovere di studiare i paesi nei quali decidono di entrare definendo una strategia capace di garantire una posizione favorevole in quei mercati nel lungo periodo e una redditività stabilmente superiore a quella della media dei concorrenti. Ovviamente, un grande paese esportatore di vino, come l'Italia, non può che seguire con attenzione, e qualche apprensione, l'evolversi della situazione economica nei principali mercati di destinazione dei propri prodotti, nella consapevolezza degli effetti che essa avrà sui propri bilanci e quindi della necessità di impostare precise strategie di adattamento. A questo proposito, un altro degli elementi di criticità che le imprese devono affrontare è quello del grado di diversificazione dei mercati di sbocco: infatti, è ovvio che quanto più un paese è importante come destinazione dei propri prodotti e tanto più si devono avere capacità di risposta e di adattamento tempestive per fronteggiare le eventuali evoluzioni negative di quel mercato.²⁴ L'analisi e la definizione delle principali caratteristiche del settore in cui l'impresa opera è il primo passo nella formulazione della strategia creatrice di valore nel processo di internazionalizzazione. Il modello più influente utilizzato per valutare la natura della concorrenza in un determinato settore è quello delle *5 forze competitive* di Porter (1979) che, in questa sezione, viene applicato al settore viticolo. Egli spiega che esistono cinque forze che determinano l'attrattività del settore e la redditività di lungo periodo dell'industria. Queste forze sono:

- Minaccia di potenziali nuovi concorrenti;
- Minaccia di prodotti sostituiti;
- Potere contrattuale dei fornitori;
- Potere contrattuale dei clienti;
- Il grado di rivalità tra i concorrenti esistenti.

Secondo l'economista statunitense, i nuovi entranti in un settore possono aumentare il livello di concorrenza, riducendone in tal modo la sua attrattività. La minaccia di nuovi partecipanti nell'ambito competitivo dipende in gran parte dalle barriere all'ingresso poste in essere che, in alcuni settori, impediscono o comunque demoralizzano i potenziali entranti, mentre in altri settori risultano molto deboli, facilitando così l'insediamento. I principali ostacoli all'entrata sono dati da economie di scala, requisiti patrimoniali o di investimento, costi di commutazione, l'accesso ai canali distributivi, la probabilità di ritorsioni da parte di operatori del settore. Nel comparto viticolo tale forza competitiva è potenzialmente molto alta grazie alla capacità elevata di differenziazione del prodotto in fase produttiva e distributiva, ma la presenza di barriere di tipo istituzionale e strategico rendono l'entrata molto poco agevole. In Italia, ad esempio, l'eccessiva burocratizzazione delle procedure alza le barriere legali rendendo il settore impermeabile rispetto a tale forza competitiva. Inoltre l'industria viticola

²⁴ Cfr. CANALI G., *Vino italiano strategia cercasi*, L'Informatore Agrario, n.12, 2008, p.7.

spesso richiede un grande fabbisogno di capitali, *know how*, e standard molto elevati per l'accesso ai canali distributivi.²⁵

La presenza di prodotti sostitutivi deriva dalla possibilità che vi siano prodotti diversi capaci di soddisfare gli stessi bisogni dei consumatori. Essa può abbassare il rendimento del settore in quanto limita i livelli di prezzo. Secondo Kuo-Jui Wua et al. (2012) tale minaccia dipende da: la disponibilità dei clienti a cambiare, il prezzo relativo e le prestazioni dei prodotti sostituiti, i costi per il cambio di prodotto. Questa forza competitiva, nel settore del vino, può essere rappresentata dall'insieme delle altre bevande alcoliche; una ricerca effettuata da Unione Italiana Vini (2014) in collaborazione con *CompareCamp*, società di Chicago specializzata nei confronti di mercato, analizza come potenziale sostituto la birra la quale, pur avendo caratteristiche molto differenti, è capace di soddisfare bisogni simili ma a costi molto più competitivi, mettendo a confronto statistiche su caratteristiche e consumi a livello mondiale dei due prodotti. La produzione di vino prevede il sostenimento di svariati costi legati al processo di raccolta, vinificazione e conservazione, che di conseguenza rendono il vino un prodotto di eccellenza destinato per lo più a soddisfare una fascia medio-alta di consumatori. Detto ciò è difficile farne una questione oggettiva di costi, poiché le decisioni di consumo di un bene, specie in un settore del genere, dipendono dal gusto personale e dalla soggettività; va aggiunto che tali decisioni di consumo sono spesso vincolate dall'abbinamento del cibo alla bevanda, che rende ancora più soggettiva la scelta. Secondo tale ricerca la birra risulta ancora oggi più popolare del vino con un consumo annuo mondiale più alto, nonostante un prezzo di vendita medio decisamente più basso; i cinque mercati più importanti per la birra sono per ordine di volumi consumati: Cina, Stati Uniti, Brasile, Russia, Germania, mentre quelli del vino sono Usa, Francia, Italia, Germania e Regno Unito. Di certo quest'ultimo aspetto è decisivo per le aziende vinicole che operano o si affacciano per la prima volta in una di queste aree geografiche, poiché devono tenere in considerazione caratteristiche di consumo e di vendita del prodotto sostitutivo in questione. L'Italia è diventata il campo di battaglia di un agguerrito duello tra vino e birra, giocato sul piano dei consumi, della tradizione e tipicità, delle proprietà organolettiche e nutrizionali di queste due bevande. Secondo una ricerca condotta dall'Unione Italiana Vini, sulla base del Rapporto Istat sul consumo di vino del 2012, il vino italiano, vista la sua maggiore tradizione, è in testa alle preferenze dei consumatori, costretto però a cedere quote di mercato a favore della birra, soprattutto per la diffusione del consumo tra le giovani generazioni e per il maggior *appeal* culturale e gustativo legato allo sviluppo delle produzioni artigianali. La reale minaccia può essere individuata proprio nella differenza di popolarità e frequenza di consumo della bevanda tra la popolazione più giovane, verso la quale manca una

²⁵ Cfr. *Analisi del settore vitivinicolo italiano*, Università degli studi Federico II di Napoli, 2012.

comunicazione valida del prodotto vino. Al di là di questo è possibile concludere affermando che sostituire il prodotto vino rimane difficile, in quanto le altre bevande alcoliche godono di caratteristiche produttive e di consumo assai differenti.

Gli acquirenti sono le persone o le organizzazioni che creano domanda in un determinato settore e il loro potere contrattuale è maggiore quando ci sono pochi compratori dominanti e molti venditori del settore, i prodotti sono standardizzati, oppure gli acquirenti minacciano di integrarsi a monte. La partecipazione all'edizione 2014 di *Vinitaly* ha permesso di raccogliere un insieme di informazioni sul settore del vino, dalle quali è possibile estrapolare la tendenza, da parte del comparto viticolo, ad offrire una grande varietà di prodotti, aspetto che influisce sul potere contrattuale della domanda il quale risulta particolarmente elevato grazie alla vasta gamma di vini proposti dalle aziende ai loro clienti, capaci di offrire diversi posizionamenti e soddisfare esigenze di ogni tipo. In base a ciò il cliente ha la libertà di poter scegliere ciò che desidera in relazione alla qualità del prodotto piuttosto che al prezzo dello stesso, aspetti che rendono il potere contrattuale dei clienti elevato.

I fornitori sono le aziende che forniscono materiali e altri prodotti nel settore. Il costo dei prodotti acquistati dai fornitori, come materie prime o componenti, possono avere un impatto significativo sulla redditività di un'azienda. Il potere contrattuale dei fornitori sarà alto quando ad esempio ci sono molti compratori e pochi fornitori dominanti, oppure i fornitori minacciano di integrarsi a valle nel settore. Per quanto riguarda il settore viticolo, l'intervento dei fornitori viene richiesto specialmente per il confezionamento e la vinificazione del prodotto e questo ha un impatto decisivo sulla qualità del prodotto finito. Nonostante ciò il potere contrattuale dei fornitori non ha una valenza così marcata nella fase produttiva, poiché la maggior parte delle aziende vinicole dispone del proprio vigneto riuscendo così a soddisfare il proprio fabbisogno d'uva.²⁶

Infine l'intensità della rivalità tra i concorrenti in un settore dipenderà innanzitutto dalla struttura della concorrenza; per esempio, la rivalità è più intensa dove ci sono molte piccole aziende o comunque di uguale dimensione, mentre la rivalità è minore quando l'industria ha un leader di mercato. Altri aspetti da considerare riguardano la struttura dei costi del settore o il grado di differenziazione; infatti, le industrie dove i concorrenti possono differenziare i loro prodotti hanno meno rivalità. Anche gli obiettivi strategici possono incidere, ad esempio la definizione di strategie di crescita aggressive da parte dei concorrenti, o la presenza di barriere all'uscita, sono elementi capaci di intensificare lo sviluppo della concorrenza. Per quanto concerne l'intensità della concorrenza del settore viticolo, essa risulta particolarmente elevata, a maggior ragione con lo sviluppo

²⁶ Cfr. *Analisi del settore viticolo italiano*, Università degli studi Federico II di Napoli, 2012.

dei paesi emergenti, come il Brasile, che negli ultimi anni hanno subito un percorso di rapido sviluppo mettendo a dura prova le certezze dei principali paesi produttori, fino a quel momento ben salde. Anche l'Italia del vino va incontro perciò ad una forte rivalità a livello internazionale, mentre a livello domestico la concorrenza è caratterizzata da una concentrazione piuttosto frammentata, un livello di differenziazione molto alto, e barriere all'uscita particolarmente elevate.²⁷

Applicando il modello di Porter al settore vinicolo si scopre quindi la complessità e la dinamicità della struttura competitiva. L'analisi di questi fattori permette di avere una conoscenza più ampia dello scenario nel quale operano le imprese, e di conseguenza, di attuare una strategia di successo in grado di generare un vantaggio competitivo sostenibile nel lungo periodo. Il convegno tenutosi presso il Salone Internazionale del Vino, il 7 Aprile 2014, intitolato “*Cantine e Grande distribuzione: nuove strategie per il mercato italiano ed estero*” ha messo in evidenza i due possibili percorsi strategici che solitamente le imprese operanti nel settore del vino possono intraprendere:

- *Strategia di differenziazione*, in cui l'impresa diventa *market-driven*;
- *Strategia di leadership di costo*, in cui l'impresa diventa *product-driven*.

La differenziazione include tutte le decisioni strategiche che hanno l'obiettivo di distinguere il proprio prodotto da quello dei concorrenti per rafforzare il valore ed il reddito da esso generato. Essa consiste nel realizzare un sistema prodotto con un carattere di unicità che abbia valore per un numero elevato di clienti e che si distingua nettamente da quello dei concorrenti. Tale strategia permette di fissare prezzi più elevati, incrementare le vendite, fidelizzare l'acquirente al brand, ottenendo il così detto *vantaggio di differenziazione*. Le aziende vinicole guidate da questa strategia hanno come elemento di forza quello di ottenere il miglior prodotto possibile, il che permette loro di differenziare il marchio in base alla qualità intrinseca. Esse gestiscono alti costi di produzione, prezzi resistenti nel tempo, alta qualità percepita, identità legata all'origine, produzione limitata all'orientamento verso la qualità. I marchi possono essere differenziati attraverso il packaging, il contenuto varietale, la qualità degli impianti, l'origine delle uve. Tutti questi elementi, fatta eccezione per l'origine delle uve, non sono sostenibili nel lungo termine poiché imitabili dai competitors che possono copiare quello che sta facendo l'impresa; queste strategie di differenziazione necessitano pertanto di continua attenzione e sviluppo.

Le aziende vinicole puntano così all'esclusività del prodotto grazie ad un vino dalle caratteristiche uniche: utilizzeranno perciò canali distributivi limitati rivolgendosi alla

²⁷ Cfr. CESARETTI G.P., GREEN R., MARIANI A. e POMARICI E., *Il mercato del vino. Tendenze strutturali e strategie dei concorrenti*, Franco Angeli, Milano, 2006.

ristorazione, enoteche e settore Ho.Re.Ca²⁸, rinunciando all'inserimento del prodotto nel segmento della grande distribuzione organizzata. Per le imprese che intraprendono questo percorso strategico, la ristorazione è uno dei canali di vendita principali, specialmente per il vino di alta gamma.²⁹ In questo caso l'obiettivo non è quello di distribuire il vino al maggior numero di consumatori ma fare in modo che la stretta cerchia di clienti riconosca in esso elementi di unicità ed esclusività in termini qualitativi e siano quest'ultimi disposti a pagare un prezzo più alto. Per il vino una strategia di differenziazione significa che l'impresa propone un prodotto capace di soddisfare non solo un bisogno materiale ma anche intellettuale, legato alla storia, alla tradizione e alla cultura del territorio d'origine.

La seconda strategia è particolarmente adatta ai mercati con un'elevata sensibilità degli acquirenti al prezzo. Si raggiunge la leadership di costo quando si opera con i costi più bassi del settore, più contenuti rispetto ai concorrenti, e di conseguenza una qualità inferiore, senza necessariamente arrivare a contenere i costi il più possibile. Per avere la massima efficacia le imprese devono costruire un vantaggio fondato su elementi difficili da riprodurre e imitare, poiché se si verificasse il contrario il vantaggio del leader non sarà duraturo da generare una superiorità di mercato rilevante. In questo caso le aziende punteranno alla grande distribuzione per far arrivare il prodotto al maggior numero possibile di clienti fissando prezzi molto competitivi in modo da soddisfare più fasce di consumatori e ottenere così un *vantaggio di costo*. Ed è proprio la grande distribuzione organizzata a trovare particolare successo nel settore viticolo, specialmente negli ultimi anni, con un maggiore approccio strategico da parte delle imprese verso tale canale.³⁰ Con una strategia di leadership di costo l'impresa vinicola intende proporre un prodotto in grado di soddisfare semplicemente un bisogno materiale, sfumando così il legame del vino con il territorio d'origine. Solitamente le imprese che decidono di attuare la prima strategia rilasciano sul mercato un numero limitato di bottiglie ma di altissima qualità, fissando prezzi molto elevati; le aziende che invece scelgono la seconda strategia rilasciano sul mercato quantitativi ingenti con una qualità inferiore, ma comunque elevata, a prezzi molto più contenuti.

A livello internazionale le imprese del vino possono decidere di muoversi in maniera differente a seconda della propria fase di sviluppo e delle risorse a disposizione. Lo sviluppo della propria posizione in ambito estero comporta forti investimenti nei segmenti più attraenti, lo sfruttamento dei maggiori punti di forza del territorio e le sinergie tra i prodotti. In tal senso l'analisi strategica del comparto vino permette di

²⁸ Acronimo di *Hotellerie, Restaurant-Catering*, termine commerciale che si riferisce al settore dell'industria alberghiera e alle imprese.

²⁹ Cfr. *Il vino nell'alta ristorazione italiana*, Studi e ricerche Vinalty, 2011.

³⁰ Cfr. *Vino e grande distribuzione: le strategie per il mercato italiano e quello estero*, Studi e ricerche Vinalty, 2013.

identificare alcuni fattori critici di successo: in tema di approvvigionamenti l'acquisizione di vigneti di altre regioni, sia a livello nazionale che internazionale può essere una strategia vincente; ad esempio la cantina Frescobaldi, di cui verrà fatta un'analisi approfondita nel capitolo quarto, in base a quanto riferito dall'amministratore delegato Giovanni Geddes da Filicaja a fine 2014, sta valutando diverse opportunità di acquisizione di vigneti in Toscana, regione dove anch'essa opera. Continuando nella trattazione dei possibili fattori di successo, il continuo controllo della qualità, la modifica delle tecniche di produzione e le ricerche di mercato capaci di individuare la *customer satisfaction* sono elementi chiave per lo sviluppo tecnologico aziendale; infine per migliorare le attività infrastrutturali è necessario possedere una forte struttura finanziaria capace di far fronte al capitale investito.³¹

Rispetto alle strategie estere del vino, Halstead, Howard e Rastegar (2011) classificano i mercati in: mercati di riferimento, strategici ed emergenti. I mercati di riferimento hanno le caratteristiche tipiche dei paesi tradizionali produttori e consumatori di vini; in essi le imprese intendono consolidare le quote di mercato raggiunte, sia in valore sia in volume, attraverso le più opportune strategie di promozione. I mercati strategici identificano le aree dove il vino sta diventando un prodotto *mainstream*, registrando un significativo trend di crescita superiore alla media degli altri paesi. In queste aree, le imprese intendono investire con decisione nella promozione dei vini al fine di sviluppare le vendite sui mercati trainanti. I mercati emergenti, infine, individuano le aree che registrano una crescita particolarmente significativa ma che detengono per l'azienda quote di mercato relativamente contenute, sia in volume che in valore; riguardano paesi con consumi pro-capite relativamente bassi dove il vino rappresenta una "nuova bevanda", nei quali entrare e sviluppare gli investimenti di promozione in una prospettiva di medio e lungo termine. In un contesto si fatto le aziende vitivinicole dovrebbero perciò focalizzarsi su due direzioni:³²

- *La direzione locale.* La focalizzazione verso il business interno rimane cruciale. Le aziende devono continuare a proporre il vino alle nuove generazioni, con modalità diverse, affiancando il messaggio a contenuti legati alla tradizione e, contemporaneamente, attribuendo connotati di innovazione; puntare sulla qualità e non solo sulla quantità, sfruttando il vantaggio delle nuove tecnologie.
- *La direzione internazionale.* E' opportuno concentrarsi verso l'estero per dare sfogo alla produzione senza lasciare ai soli paesi emergenti le opportunità legate a questo tipo di business. Operare verso l'estero in modo sistematico e con un'unica massa critica aiuta le imprese a competere meglio con i principali concorrenti internazionali.

³¹ Cfr. *Analisi del settore viticolo italiano*, Università degli studi Federico II di Napoli, 2012.

³² Cfr. IRI, *Export e nuovi consumatori: le strategie per il rilancio*, 2013, p.5.

Ogni strategia prevede rischi di diversa natura. L'attività imprenditoriale nel settore vitivinicolo comporta un elevato livello di rischio, a partire dalla fase produttiva, ancor di più se consideriamo il processo di globalizzazione dei mercati. Atkin e Thach (2012) identificano i possibili rischi relativi all'attività nel settore del vino, tra cui: il rischio produzione è legato ad aspetti difficilmente controllabili dall'imprenditore agricolo, in quanto difficili da prevedere, ma che influiscono sulla quantità e sulla qualità del raccolto finale; il rischio prezzo è imputabile alle oscillazioni delle quotazioni sui mercati sia delle materie prime sia del prodotto finito che non risultano adeguatamente monitorate dall'imprenditore vinicolo; il rischio istituzionale deriva dai possibili mutamenti nella regolamentazione della produzione agricola e nella definizione di nuove normative; il rischio tecnologico è legato alla rapidità dello sviluppo dell'innovazione che può comportare obsolescenza degli investimenti effettuati. Un ulteriore rischio da considerare è legato alle scelte del consumatore che spesso sono condizionate da una scarsa comunicazione e da poca conoscenza del prodotto vino. La percezione dei consumatori di un vino di qualità è un fattore importante nel processo decisionale ma, di fronte alla grande differenziazione dei vini, risulta difficile per il consumatore optare per un vino piuttosto che un altro. La complessità legata all'atto di acquisto genera una percezione di rischio per il consumatore, il quale deve essere considerato un driver importante nel comportamento d'acquisto (Mueller et al., 2008). Il vino gode di una percentuale elevata di caratteristiche, alcune delle quali valutabili esclusivamente durante il consumo, il che rende la capacità del consumatore di valutare la qualità prima di acquistare molto bassa, in quanto si affida spesso ad elementi estrinseci per una migliore valutazione quali il marchio, il packaging o il prezzo. È importante perciò per le imprese prestare attenzione al processo di acquisto dei consumatori al fine di ridurre i rischi percepiti aumentando i benefici sociali scaturenti dall'acquisto del vino. Per far ciò le aziende tendono a suddividere il mercato a seconda delle caratteristiche dei consumatori; a tal riguardo lo studio³³ di *Vinitaly* su "*I nuovi comportamenti di acquisto e consumo nella Gdo*" identifica quattro tipologie di bevitori di vino: gli outdoor, i tradizionali, gli eno-gastronomi e gli informati. Ginone (2014) invece identifica due segmenti di consumatori con differenti motivazioni sottostanti le loro decisioni di acquisto del vino; il primo composto principalmente da giovani consumatori, condizionati dal prezzo, dalla regione di produzione, dall'abbinamento gastronomico e dal contesto di consumo, mentre il secondo, composto da consumatori anziani, influenzati dalla regione di produzione, dal prezzo e dalla varietà d'uva. Per ovviare ad una situazione in cui il consumatore risulti confuso, le aziende vitivinicole

³³ Indagine quantitativa nazionale condotta da COLUSSI M., Sociologa Tendenze Alimentari e Sociali in collaborazione con C.R.A., 2012.

stanno sempre più avvalendosi di strategie volte a portare il consumatore in azienda facendo così conoscere il proprio prodotto in modo diretto e senza possibilità di errore, aspetto che verrà approfondito nel capitolo terzo.

E' essenziale perciò per le imprese vinicole analizzare al meglio il processo di acquisto dei consumatori, individuando gli attributi sui quali essi realmente si basano e come essi li percepiscono; ciò permette di identificare i segmenti di consumatori e i diversi driver di acquisto del vino, riducendo così al minimo il rischio della strategia realizzata.

2.2 Il mercato vinicolo italiano: linee di tendenza

L'Italia è un paese con un'antica tradizione nella produzione vitivinicola ed è attualmente il secondo produttore di vino al mondo e il primo per esportazioni in volume, in base ai dati relativi all'annata 2013.³⁴ Il settore vitivinicolo è determinante per l'economia italiana in quanto rappresenta uno di quei pochi comparti che riescono a garantire ottimi risultati, specialmente all'estero, nonostante la crisi finanziaria che ha colpito le più grandi economie globali a partire dal 2007. La produzione vitivinicola italiana rappresenta una delle eccellenze del *Made in Italy* più apprezzate all'estero ed infatti tutto il mondo identifica il Belpaese come il paradiso dell'enogastronomia; spetta all'Italia riuscire a valorizzare ciò che di buono possiede in un settore così ad alto valore e in tal senso sta facendo passi da gigante in termini di internazionalizzazione e valorizzazione del vino nel mondo.

La cultura della vite e vinificazione in Italia mette le sue prime radici grazie agli apporti dei coloni greci, evolvendosi poi nelle diverse epoche storiche. Nel tempo la produzione vitivinicola italiana non ha subito le stesse trasformazioni che interessarono, ad esempio, la Francia, dove, tra '700 e '800, si strutturò un sistema di offerta che ancora oggi contraddistingue tale paese e che aveva come elementi peculiari una forte caratterizzazione regionale dell'offerta, l'affermazione di diversi modelli di vino, un solido sistema di classificazione dei prodotti, un ben strutturato sistema di distribuzione verso i grandi centri urbani all'interno del paese e all'estero.³⁵ Oggi l'Italia, in termini di produzione e non solo, si è messa al pari dei francesi, accendendo uno spirito

³⁴ Cfr. *I numeri del vino*, 2014.

³⁵ Cfr. CESARETTI G.P., GREEN R., MARIANI A. e POMARICI E., *Il mercato del vino. Tendenze strutturali e strategie dei concorrenti*, cit., 2006, p.143.

competitivo sano e stimolante per l'intero settore. Dopo la seconda guerra mondiale, grazie all'emanazione del Primo Regolamento Comunitario per il vino del 1962, si è arrivati ad una disciplina nazionale dei vini a denominazione³⁶, coerente con l'impianto della normativa comunitaria. L'obiettivo era quello di ricostruire l'immagine del vino italiano, puntando sulla qualità, e scegliendo come elemento di qualificazione i vini a denominazione, ossia i vini strettamente legati al territorio d'origine. Allora tale iniziativa creò un vero e proprio conflitto concettuale tra i vini di territorio costosi e "buoni" e quelli diversamente connotati, economici, identificati come potenzialmente "cattivi" e pericolosi. Oggi l'Italia si è allineata all'Europa³⁷, ponendo l'attenzione sull'articolazione dell'offerta e i suoi principali aspetti della produzione di vino, secondo cui i vini a denominazione d'origine devono essere il perno qualitativo dell'offerta nazionale, in modo da comunicare una tradizione di vini strettamente legata al territorio³⁸, il tutto sotto la supervisione di un Consorzio di Tutela, organo di identificazione dei produttori che ha il compito di tutelare i produttori da un possibile uso abusivo della denominazione. Le due possibili denominazioni sono:

- *DOP* (Vini a Denominazione d'origine protetta): *DOCG* (Vini a Denominazione d'origine controllata e garantita) e *DOC* (Vini d'origine controllata);
- *IGP* (Vini a Indicazione geografica protetta): gli attuali *IGT* (Vini a Indicazione geografica tipica).

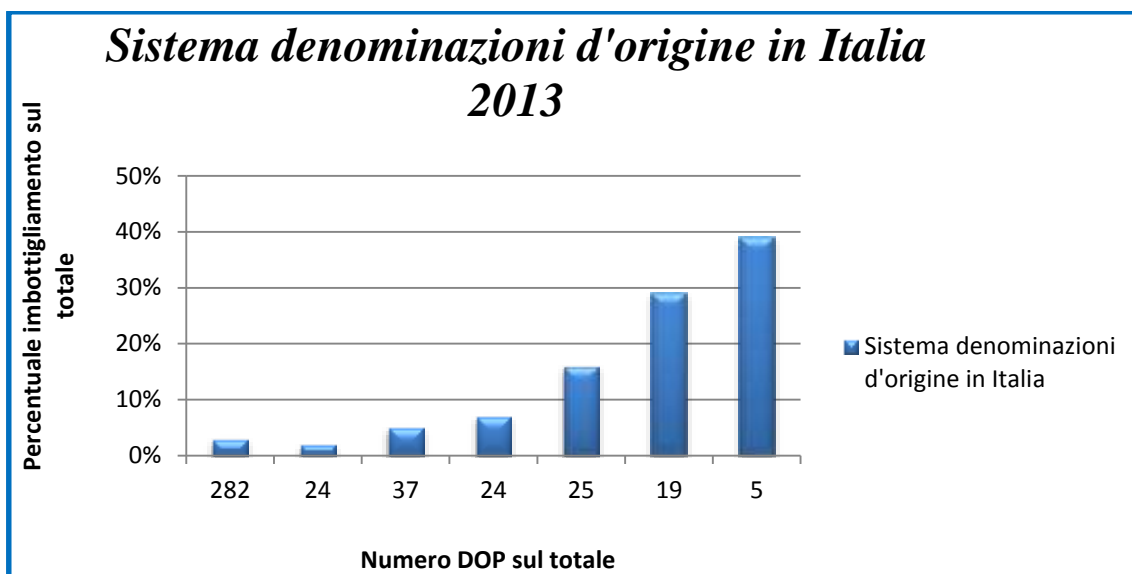
In tale contesto vanno considerate le diverse strategie di identificazione dei prodotti, quali vini con connotazione territoriale, vini di marca e i così detti vini varietali, privi cioè di denominazione di origine o indicazione geografica, che riportano, in etichetta, l'indicazione dell'annata e/o del nome di una o più varietà di uve da cui sono stati prodotti, senza alcun legame con il territorio di produzione.

Il sistema delle denominazioni di origine in Italia è caratterizzato da due connotati principali: concentrazione e frammentazione. Questo è ciò che emerge dalla rielaborazione dei dati di imbottigliamento relativi al 2013 svolta dell'Unione Italiana Vini. Da una parte, 5 sole DOP, ovvero l'1%, hanno imbottigliato il 39% del totale vino; dall'altra parte, 282 denominazioni, pari al 68% del totale, hanno imbottigliato circa il 3% del totale vino.

³⁶ Cfr. *D.p.r.n. 630*, 1963.

³⁷ Cfr. D.L. n.61 del 08/04/2010 che disciplina l'applicazione delle Normative Europee riguardanti la "Tutela delle denominazioni di origine e delle indicazioni geografiche dei vini così come previsto dall'art.15 della Legge Nr.88 del 07/07/2009, Disposizioni per l'adempimento di obblighi derivanti dall'appartenenza dell'Italia alle Comunità europee".

³⁸ Cfr. ISMEA, *I vini Docg, Doc, Igt, aspetti normativi, economici e di mercato*, Collana studi Docg, Doc e Igt, Roma, 2005.



Fonte dati: *Elaborazione Unione Italiana Vini su dati Mipaaf.*

Le cinque DOP in cima alla classifica, le uniche sopra il mezzo milione di ettolitri, sono Prosecco, Chianti, Asti, Montepulciano d'Abruzzo e Prosecco di Conegliano Valdobbiadene. Il Prosecco Doc risulta la denominazione d'origine più imbottigliata del 2013: con oltre 1,8 milioni di ettolitri, equivalenti a 241 milioni di bottiglie, il comparto veneto-friulano costituisce il 16% del totale Doc-Docg messo in bottiglia dai produttori italiani nel 2013, pari a 1,5 miliardi di pezzi³⁹, risultando il prodotto trainante per il mercato domestico e, soprattutto, per l'esportazione all'estero. Tornando alle statistiche sul sistema italiano, sotto il mezzo milione e sopra i 100.000 ettolitri vi è un insieme di altre 19 DOP, il 5% del totale, a cui fa capo però un'altra grossa fetta di produzione imbottigliata: il 29%.

A partire dal secondo dopoguerra inizia, per l'Italia del vino, un periodo di sviluppo, nel corso del quale cresce l'offerta complessiva del vino che si diversifica e diventa così più complessa, crescono le esportazioni e cresce la quota nella produzione e nei consumi dei vini a denominazione. Tali complessità si possono riscontrare ancora oggi, osservando una regionalizzazione molto forte del settore vinicolo italiano: ciò comporta che solo i brand forti riescono ad uscire dalla logica regionale, al contrario di quelli deboli, che fanno fatica a oltrepassare i propri confini e hanno una grande concentrazione di consumo nella loro regione di origine. Per intendersi, in Toscana i vini al consumo sono essenzialmente quelli toscani e questo vale per la maggior parte delle regioni italiane la cui produzione di vino è per lo più destinata alla vendita nel proprio territorio. Solo le marche forti, con un'immagine ed una competitività nazionale e internazionale, riescono ad affermarsi anche nel resto d'Italia, considerazione attenuata in parte dai due mercati

³⁹ Cfr. ZANETTE S., *Comunicato stampa Consorzio di tutela della denominazione di origine controllata Prosecco*, 2014.

italiani potenzialmente più grandi, Milano e Roma, accomunati da un entroterra vinicolo piuttosto povero; essi infatti non vengono serviti esclusivamente dalla regione di appartenenza, ma anche dalle regioni di produzione più vicine: Piemonte e Veneto servono Milano, mentre Toscana, Sicilia e Campania servono Roma.⁴⁰ Il fenomeno della regionalizzazione non ha colpito, invece, la categoria degli spumanti: ci sono pochissimi territori che dominano nella produzione di questo particolare vino, come ad esempio Trento Doc o Franciacorta, marchi riconosciuti in tutto il mondo per l'unicità e la riconoscibilità dei loro prodotti. Quando si parla di Prosecco Superiore non può che venire in mente il Veneto, e questo è un aspetto importantissimo nella definizione delle strategie nazionali ed estere, poiché il consumatore dà molta importanza al marchio, al territorio e alla tradizione che il marchio esprime. La regionalizzazione è stata favorita dall'elevato numero di vitigni autoctoni⁴¹ presenti sul territorio ed è aumentata negli ultimi quindici anni.⁴² Nonostante ciò, il fatto di avere un grande numero di vini legati al territorio d'origine, comporta molteplici aspetti positivi per il mercato italiano, il quale può vantare un patrimonio costituito da oltre un centinaio di uve autoctone di consolidata tradizione, alcune molto conosciute, altre in via di estinzione, che le permettono di puntare sulla qualità e la tradizione dei propri vini, marchio di fabbrica inconfondibile all'estero. Proprio i vini prodotti con uve autoctone oggi sono di gran moda perché sono ricchi di personalità e rappresentano una buona risposta all'omologazione mondiale del gusto. Inoltre, il fatto di possedere un portafoglio prodotti che copre quasi tutte le regioni, un sistema logistico strutturato che garantisce al cliente finale la consegna anche di poche bottiglie, permette alle aziende di generare un vantaggio non indifferente ed essere così competitive ovunque, in un contesto in cui i costi per sostenere la presenza sul mercato sono aumentati e l'efficienza distributiva è diventata prioritaria.

Il sistema di produzione del vino italiano è caratterizzato da una forte frammentazione sia della superficie vitata sia delle aziende agricole che porta ad un onnipresente viticoltura in tutte quelle aree della penisola con condizioni idonee alla produzione. Nonostante il numero di aziende vitivinicole sia fortemente diminuito nel corso degli ultimi tre decenni, così come la terra usata per la viticoltura, le superfici destinate a prodotti certificati hanno mostrato un aumento; sul territorio italiano esistono quasi 390 migliaia di aziende agricole che dispongono di una superficie vitata, di cui le aziende con più di 20 ettari sono solo il 7% del totale, ma gestiscono il 33% della superficie nazionale. Tale struttura è caratterizzata da una dualità marcata: da un lato, ci sono

⁴⁰ Cfr. DA FILICAJA G. in *Economia & Management*, n.1, 2014.

⁴¹ Il *vitigno autoctono* è una particolare varietà di vite utilizzata per la produzione di vino, coltivato e diffuso nella stessa zona storica di origine del vitigno stesso, trattasi quindi di un vitigno non trapiantato da altre aree.

⁴² Cfr. BRUNI M., PAPINI S. e FINESSO G., *Il futuro del vino italiano: qualche dubbio e molte certezze*, in *Economia e Management* 1, 2014, p.29.

migliaia di piccole aziende agricole che producono piccole quantità di vino, spesso per il loro proprio consumo, e, dall'altro, le società con elevati livelli di professionalità e alte produzioni di vino. Pertanto, il sistema produttivo mostra una chiara differenziazione tra le aziende agricole in termini di costi di produzione e livello di integrazione verticale del processo di produzione.⁴³

In base ai dati *Oiv*, *Istat* e *Uiv* sulla viticoltura in Italia, relativi al 2014, molte di queste aziende vinicole sono caratterizzate dal ruolo delle famiglie proprietarie nella gestione e nello sviluppo di questa importante realtà imprenditoriale, mentre il resto delle aziende non familiari sono cooperative o consorzi. Rispetto agli altri settori, quello vinicolo è caratterizzato da un'elevata concentrazione di aziende "adulte", in quanto quest'ultime hanno un forte legame con il territorio, la tradizione e il tessuto sociale in cui esse operano. Tale scenario è in controtendenza rispetto alle dinamiche in atto nel settore, dove si osserva invece una maggiore e crescente concentrazione di grandi *player* a livello internazionale. Anche la distribuzione geografica non appare uniforme su tutto il territorio nazionale: circa la metà delle aziende è collocata nel nord-est dove si trovano, infatti, alcune delle produzioni vinicole fra le più rinomate del paese. La maggior parte delle aziende vinicole italiane opta per una leadership individuale: la scelta di un modello di imprenditorialità individualistico può dipendere dal ridotto cambio generazionale, specie nell'ultimo decennio. Ponendo l'attenzione sui limiti del modello di *governance* di tali aziende, si evidenzia il rischio di avere una proprietà che conceda poco spazio a membri esterni alla famiglia, aspetto confermato dal fatto che il peso delle aziende governate da un Cda interamente, o in gran parte, composto da membri della famiglia di controllo, risulta decisamente elevato. La limitata diffusione di consiglieri esterni alla famiglia potrebbe costituire un limite per il rinnovamento delle strategie che molte aziende dovranno affrontare con il cambiamento delle dinamiche competitive in atto a livello internazionale.

Secondo quanto emerge dall'analisi di *Nomisma Wine Monitor* presentata il 24 ottobre 2013, durante l'appuntamento annuale con l'Assemblea nazionale del settore vino di *Fedagri/Confcooperative*, negli ultimi anni il fatturato e il valore aggiunto delle cooperative vitivinicole sono in aumento, rendendo tale modello societario particolarmente vantaggioso. In tale occasione, l'attuale presidente del settore vitivinicolo di *Fedagri*, Adriano Orsi, si è espresso a favore del vantaggio cooperativo che risiede "nella capacità di mantenere vive le aziende familiari sfruttando comunque le economie di scala, soprattutto nel caso delle imprese più strutturate ed organizzate". Il ruolo delle cooperative nel settore è particolarmente critico: il vigneto italiano è molto frammentato ed è necessario perciò creare dei collettori per raccogliere le uve ed

⁴³ Cfr. GORI C., SOTTINI V., *The role of the Consortia in the Italian wine production system and the impact of EU and national legislation*, Wine Economics and Policy, vol.3, Issue 1, 2014, p.63.

elaborarle, sfruttando così economie di scala altrimenti non ottenibili. La cooperativa funziona molto bene: i soci conferiscono il loro prodotto e vengono remunerati in base a quanto la cooperativa riesce ad incassare, dopo aver dedotto i suoi costi. Inoltre la possibilità di vendere i propri prodotti insieme ad altri rappresenta un indubbio vantaggio: la maggiore dimensione consente una migliore forza contrattuale e, molto spesso, permette di diventare una controparte appetibile per compratori altrimenti non interessati, come nel caso della grande distribuzione. Da qualunque lato la si guardi, a prima vista le cooperative sembrano la soluzione ottimale per il problema della scarsa dimensione delle aziende vinicole italiane. Tale caratteristica strutturale può essere ricondotta al ritardo con cui l'Italia si inserì nel processo di ristrutturazione internazionale del settore delle bevande alcoliche avvenuto negli anni ottanta, che condusse alla costituzione di gruppi di grandi multinazionali, coinvolgendo per lo più Regno Unito, Francia e Stati Uniti. La particolare struttura del sistema vinicolo italiano, fin qui descritta, si ripercuote anche sul sistema distributivo del prodotto nazionale e internazionale che, negli ultimi anni, ha subito importanti trasformazioni. Per quanto riguarda l'approvvigionamento del mercato interno, le imprese produttrici hanno come interlocutori potenziali un grande numero di punti di distribuzione al dettaglio, grazie ad un sistema distributivo del vino molto articolato e composto da diverse tipologie di canale. La forma di approvvigionamento diretto della ristorazione di qualità e del dettaglio specializzato che avviene attraverso la rete di vendita, e l'approvvigionamento della ristorazione commerciale e del dettaglio non specializzato che avviene, invece, tramite grossisti, costituisce il modello distributivo storico del vino (Gaeta e Pomerici, 2001; Repetti, 2006). A tale modello sono state affiancate tipologie di canale innovative quali distributori, e gruppi di acquisto. I distributori sono società che, tramite contratti pluriennali, gestiscono la produzione di un'azienda vinicola e ne curano la distribuzione sul territorio nazionale; essi sono dotati di una propria rete di vendita e di un proprio sistema logistico. In questo modo le aziende produttrici trasferiscono l'onere relativo al marketing commerciale e distributivo, migliorando la gestione di tali aspetti grazie agli elevati volumi trattati. Tra le più importanti società di distribuzione in Italia, vi è *Partesa*, società di distribuzione *beverage* del gruppo *Heineken Italia*, che ha l'obiettivo di rimanere l'azienda leader riconosciuta nella commercializzazione di prodotti di marca nel mercato *Ho.Re.Ca.* Altre società distributive, come *Vigneti Italia*, nascono da aziende vinicole che hanno sentito l'esigenza di sfruttare al meglio le potenzialità della loro struttura commerciale.

Nel settore vitivinicolo è diffusa la presenza di reti di vendita indirette mediante il ricorso ad agenti, in molti casi plurimandatari ovvero che hanno ricevuto un mandato di vendita da più di un'azienda vinicola. Una recente indagine condotta presso un campione di piccole imprese vitivinicole (Cardinali, 2009) ha confermato che i volumi di vendite sviluppati mediante questa tipologia di operatori è consistente; va aggiunto

che nel contesto dei produttori di vino che non possiedono un marchio conosciuto, gli agenti rappresentano un importante strumento di comunicazione nei confronti dei clienti, poiché, in molti casi sono proprio gli agenti ad organizzare eventi e degustazioni a favore dei clienti anche al fine di stimolarli ad un acquisto di tipo esperienziale.

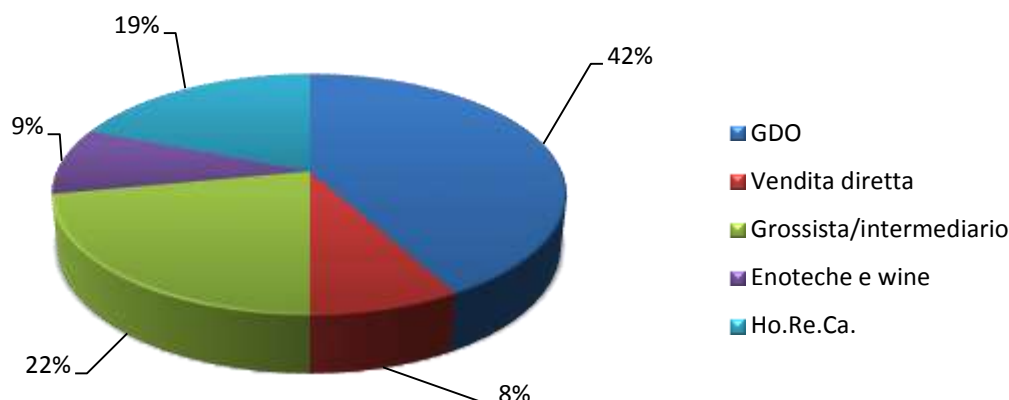
Per quanto riguarda i gruppi di acquisto, essi centralizzano gli acquisti di vino a vantaggio dei dettaglianti associati nei sistemi di distribuzione moderna. Nel rifornire grandi clienti, come la ristorazione collettiva di grandi dimensioni, le imprese vinicole gestiscono un contatto diretto con le insegne, attraverso personale specializzato. Oltre ai distributori tradizionali, un soggetto particolare che può rifornire la grande distribuzione è il *re-distributore*: quest'ultimo acquista i vini da produttori o distributori titolari di marchi che non hanno intenzione di avere contatti diretti con la grande distribuzione organizzata e li cede alle insegne che desiderano avere sui propri scaffali i vini di quelle imprese. Tale forma distributiva, che interessa maggiormente i prodotti di maggior pregio, evidenzia il difficile rapporto tra l'industria del vino di alta gamma e la Gdo che, però, negli ultimi anni sta giocando un ruolo di grande valore per la distribuzione del vino, sia a livello nazionale, sia internazionale. Un esempio di ciò è dato dalla *COOP Toscana* che da anni riesce ad approvvigionarsi dai produttori di maggior prestigio della regione.

Il sistema distributivo dell'Italia del vino è ricco di punti vendita e, per questo, necessita di una rete fisica particolarmente capillare, con l'obiettivo di garantire economicità, assortimenti e flessibilità, in un contesto in cui l'evoluzione della domanda è sempre più rapida.⁴⁴ In tal senso una grande opportunità risiede nel possibile impiego di sinergie tra il mondo del vino e altre bevande di capillare distribuzione; ad esempio *Partesa*, oltre a vino e birra, fornisce diverse tipologie di bevande a un gran numero di esercizi di vendita al dettaglio o ristoranti.

Nel 2013, in Italia, la struttura di distribuzione del vino avviene tramite diversi canali ed è raffigurata nel grafico sottostante.

⁴⁴ Cfr. CESARETTI G.P., GREEN R., MARIANI A. e POMARICI E., *Il mercato del vino. Tendenze strutturali e strategie dei concorrenti*, cit., pp.175-179.

Vendita vino in Italia - Distribuzione per canale 2013



Fonte dati: *I numeri del vino*.

E' possibile notare come l'impatto della grande distribuzione organizzata sia in forte crescita e risulti un fattore determinante nel settore vinicolo italiano e non solo. La distribuzione del vino sui mercati esteri avviene con modalità diverse: solitamente i produttori nazionali creano un contatto diretto con gli importatori esteri del paese di destinazione delle esportazioni, oppure con società di distribuzione internazionale o broker specializzati nel settore. Alcune società di grande dimensione decidono, molto spesso, di dotarsi di proprie società di distribuzione nei mercati esteri di riferimento o, di introdurre dei *brand ambassador* nei mercati più importanti; quest'ultimi hanno il compito di creare un contatto diretto con il mercato straniero, che la sola relazione con l'importatore non può garantire.⁴⁵

L'industria del vino italiano si muove in una cornice normativa determinata, che dovrebbe andare incontro alle esigenze nazionali ed estere dei produttori, ma che, troppo spesso, non aiuta, anzi ostacola, il loro operare nel settore. Il sistema, basato sui vini a denominazione ha incontrato, negli ultimi anni, diverse problematiche, specie nell'affacciarsi ai mercati esteri in un processo di globalizzazione del vino. Nonostante esso sia basato sull'autogestione dei produttori, ha spesso mostrato rigidità nell'adattarsi ai mercati emergenti e all'evoluzione di quelli tradizionali. Gli stessi produttori hanno fortemente criticato tale struttura normativa, definendolo sproporzionato e inefficace, in quanto comporterebbe diversi problemi nella gestione delle politiche di prodotto ed

⁴⁵ Cfr. ZONIN G., *Le risorse finanziarie*, intervento al convegno "Il mercato del vino: le leve per il futuro", UniCeSV, Firenze, 2005.

eccessivi oneri burocratici.⁴⁶ Negli anni sono anche aumentati episodi di contraffazione e falsificazione di etichette e denominazioni di vini *Made in Italy*, sia in territorio nazionale, sia nelle vendite all'estero: un evento negativo di questo tipo, considerato un vero e proprio spartiacque nella storia vitivinicola italiana del '900, verificatosi nel 1986, è lo scandalo del metanolo; la sofisticazione dei vini con l'alcool metilico generò casi di intossicazione, anche mortali: un evento di tale portata mise in crisi il mercato domestico ed internazionale, e indusse ad un repentino rinnovamento del sistema vinicolo italiano basato su qualità, igiene e sicurezza. Nonostante questi aspetti guidino, oggi, le principali strategie dei produttori, si riscontrano moltissimi casi di comportamenti fraudolenti in ambito agroalimentare, stimolando la nascita di un sistema istituzionale maggiormente coeso e volto ad un controllo efficace sui vini a denominazione.

Manca inoltre un reale sostegno delle istituzioni italiane alle imprese attive nei mercati esteri, tramite esportazioni e altre forme di internazionalizzazione, le quali vengono spesso lasciate sole al proprio destino, senza un reale supporto del governo di fronte alle istituzioni dei paesi insediati. Molti degli organismi operanti nel settore, insieme a tutte le altre organizzazioni in rappresentanza delle realtà economiche del settore vinicolo, come ad esempio *Assoenologi*, si sono impegnate nella realizzazione del *Testo unico della vite e del vino*, presentato il 25 febbraio 2014 presso la Commissione agricoltura della Camera dei Deputati, con l'obiettivo generale di semplificare e rendere più efficiente il sistema, andando a ridurre una quantità ingente di leggi, che si sono stratificate nel tempo, a poche e snelle procedure normative, al fine di dare lo slancio ad un settore che, con i suoi numeri, traina l'agroalimentare italiano. Un ulteriore aspetto positivo, messo in luce dal Ministro delle politiche agricole alimentari e forestali, Maurizio Martina, è il fatto che a proporre tale intervento sia stata la filiera stessa, e questo è un segno della presenza di un dialogo aperto tra istituzioni e imprese che va portato avanti nel tempo, in modo concreto ed efficace per rispondere alle esigenze dei produttori, sburocratizzando e semplificando le norme e gli adempimenti a cui devono rispondere le aziende del settore vitivinicolo.⁴⁷

Nonostante l'intenzione di dare un contributo concreto alla soluzione di molte problematiche sia da premiare, è necessario non fermarsi e continuare a garantire lo sviluppo di uno degli ambiti più importanti del settore agroalimentare italiano, creando un luogo di confronto sistematico tra il mondo della produzione e i soggetti istituzionali, sia quelli nazionali sia quelli internazionali. Altre riforme sono state poste in essere per sostenere l'innovazione, ma nonostante i passi avanti compiuti, resta purtroppo il

⁴⁶ Cfr. GAETA D., POMARICI E., RAIA S. e SARDONE R., *Effectiveness of the EU policy about wine identification: an evaluation based on the cost for the firms*, in Atti del XXVIII Congresso dell'Oiv, Vienna, 2004.

⁴⁷ Cfr. *Mondo Agricolo, periodico di Tecnica, Economia e Politica Agraria*, no.3, 2014, pp.34-35.

problema di un sistema burocratico troppo rigido che potrebbe provocare la cessione di prezioso potenziale produttivo. Per ridurre al massimo il rischio legato alle performance competitive di un settore, come quello vinicolo, che ha ancora molto da dare all'economia italiana ed europea, è necessario essere ben organizzati e fare sistema, muoversi nella stessa direzione, specialmente quando si intraprendono percorsi di sviluppo esteri. Questo è un problema dovuto al fatto che l'Italia fa fatica a portare la propria qualità nei mercati esteri, poiché manca, a tutti i livelli della filiera, un'organizzazione coesa che permetta alle imprese di fare massa critica e guadagnare così importanti quote di mercato. Nonostante ciò esistono piccole e grandi realtà che, anche da sole, riescono a muoversi all'estero ottenendo ottimi risultati in termini di export, risultati che potrebbero migliorare ancor di più se sostenuti da un sistema paese più unito.⁴⁸ La qualità non può bastare per essere competitivi; così fosse il sistema vino italiano non avrebbe rivali. Sono inoltre vitali nuove forme organizzative per essere forti e competitivi sui mercati senza perdere di vista un dato fondamentale: oltre la crisi attuale c'è una domanda globale che nel medio/lungo periodo potrebbe superare stabilmente la capacità di offerta. Proprio per questo la via dei mercati esteri rappresenta una direzione di sviluppo quasi obbligatoria per i prodotti agroalimentari, vino compreso.⁴⁹

Da quanto detto finora il sistema vinicolo italiano mostra elementi positivi e negativi, oltre ad un insieme di opportunità strategiche che solo un paese dalle così grandi potenzialità può pensare di cogliere. Il report *Ismea* relativo alla struttura del settore vinicolo italiano, del 2013, permette la definizione di una *swot analysis* volta riassumere proprio gli aspetti delle fasi della filiera del vino, nonché le tendenze del mercato domestico e internazionale, effettuando un approfondimento di carattere strategico che metta in luce punti di forza e di debolezza dell'industria vinicola italiana, e in un secondo momento analizzare le principali minacce e opportunità che il settore offre in virtù delle strategie poste in essere nel mercato domestico e in quello estero. Il report mostra un quadro delle dinamiche di settore nel quale si inserisce questa analisi, che vede l'offerta vinicola, da un punto di vista congiunturale, essere caratterizzata da una forte crescita, anche grazie allo sviluppo della produzione, mentre a livello strutturale, sembra essere limitata dalla contrazione delle superfici vitate e da una legislazione comunitaria volta al contenimento delle produzioni. La domanda di vino, invece, nonostante una sempre maggiore richiesta internazionale, registra una progressiva flessione interna, rappresentando una delle dinamiche settoriali più preoccupanti. A livello di mercato, le dinamiche congiunturali registrano una decisa flessione dei prezzi

⁴⁸ Cfr. *Posizionamento, presenza, target. In una parola internazionalizzazione*, Il Corriere Vinicolo, n.11, 2014.

⁴⁹ Cfr. DE CASTRO P., *Un settore che può dare ancora molto all'Italia grazie all'Europa*, Agrilinea news, no.25, Aprile/Maggio 2014, pp.4-5.

all'origine nella campagna 2013/2014, dopo i decisi rialzi delle due campagne precedenti; le dinamiche strutturali si concentrano su un parziale aumento dei costi di produzione. Infine l'andamento relativo agli scambi con l'estero confermano il consolidamento della leadership italiana sui mercati internazionali, che hanno contribuito all'aumento della quota di scambi coperta dai vini sfusi, di cui la Spagna detiene il primato. Per quanto riguarda punti di forza e debolezza, essi vengono descritti in relazione a tre aspetti molto importanti del comparto vitivinicolo: la fase agricola, l'industria di trasformazione e la filiera. Per quanto concerne la fase agricola l'Italia denota, tra i maggiori punti di forza, un'elevata differenziazione varietale, favorevoli condizioni climatiche e pedologiche, ed un'elevata professionalità della viticoltura dovuta ad un forte ammodernamento degli impianti viticoli che permette di svolgere attività quali la fermentazione e la conservazione del vino, riducendo sensibilmente i costi. Altro elemento di forza risulta essere l'elevata caratterizzazione della produzione, conseguenza del forte legame del vino con il territorio, che contraddistingue il prodotto anche in fase di commercializzazione. Tra i punti di debolezza più importanti del comparto agricolo è possibile rinvenire un'elevata frammentazione degli operatori che difficilmente cooperano tra loro, seguita da un ridotto sviluppo di Organizzazioni Professionali che hanno il compito di tutelare gli interessi degli imprenditori e valorizzare il territorio e l'ambiente di produzione agricola. Infine, spesso, la collocazione poco lungimirante dei vigneti fa sì che la produzione di vino avvenga in aree disagiate, non idonee perciò alla nascita di un prodotto qualitativamente adeguato. La crescente integrazione verticale è, invece, uno dei principali vantaggi relativi all'industria di trasformazione, secondo la quale i produttori decidono di svolgere direttamente la maggior parte delle fasi necessarie alla realizzazione del prodotto finito. Il processo di trasformazione delle materie prime in prodotto finito è inoltre contraddistinto da una crescente internazionalizzazione. Oltre a ciò, l'industria vinicola italiana gode di un'elevata profondità di gamma che insieme a *know how* e professionalità degli operatori, la rendono particolarmente efficiente. A livello strutturale poi, la ridotta dimensione rispetto ai grandi gruppi internazionali viene vista come un fattore di fragilità, ancor più incisivo se inquadrato nel contesto attuale marcato da una profonda competizione. Soffermandosi sulla filiera del vino, sono molti gli aspetti vantaggiosi capaci di renderla ben nota a livello mondiale; essa riveste, infatti, un ruolo di primaria importanza sul mercato internazionale grazie anche ad un ampio sistema cooperativo volto a comunicare il prodotto nel miglior modo possibile ai mercati esteri. A livello produttivo vi è una progressiva modifica nella composizione della produzione, a vantaggio delle componenti Dop/Igp, e in linea con l'obiettivo qualitativo del sistema viticolo italiano. Allo stesso tempo l'elevata numerosità di Dop e Igp crea maggiori difficoltà di penetrazione del mercato, data la confusione e

l'eccessiva varietà degli stessi. Ulteriori interventi riguardano la concentrazione territoriale dei Consorzi, i quali risultano ancora poco presenti al Sud.

STRENGTHS	WEAKNESSES
Elevata differenziazione varietale	Elevata frammentazione
Favorevoli condizioni climatiche	Ridotto sviluppo di Organizzazioni Professionali
Forte legame con il territorio	Collocazione vigneti in aree disagiate
Crescente modernizzazione degli impianti viticoli	Ridotta dimensione dell'industria di trasformazione
Elevata professionalità della viticoltura	Scarse alleanze commerciali con aziende estere
Crescente internazionalizzazione	Scarso coordinamento strategico con aziende estere
Elevato know how e professionalità degli operatori	Difficoltà di penetrazione del mercato per Dop e Igp
Ruolo primario sul mercato internazionale	Concentrazione territoriale dei Consorzi
Valorizzazione prodotti Dop/Igp	Comunicazione inadeguata in alcuni mercati
Ampio sistema cooperativo della filiera	Sistema Paese debole
Adattabilità della cucina mediterranea al vino	

Fonte: dati Ismea, 2014. Elaborazione propria.

Dopo aver fotografato i principali punti di forza e debolezza, la matrice mira all'individuazione delle minacce e opportunità a cui il settore è e sarà sottoposto. Di certo il costante calo dei consumi interni e di quelli dei paesi tradizionali consumatori, e lo squilibrio tra domanda e offerta, preoccupano il settore italiano, oltre alla riduzione del reddito pro-capite, aspetti che comportano una flessione delle vendite e della redditività delle imprese italiane. Nonostante ciò, se il volume di consumi è in netta riduzione, il valore del consumo di vino è in netta crescita: questo grazie al cambio del mix di prodotti consumati nel mercato interno e alla riqualificazione verso prodotti di fascia più alta. Sul piano economico, questi effetti vengono in parte compensati dall'aumento dei consumi internazionali che hanno fatto incrementare il livello di export nazionale. Lo sbilanciamento della posizione contrattuale sta, negli ultimi anni, andando a vantaggio della grande distribuzione organizzata che, pur essendosi confermato un canale di vendita molto proficuo, rischia di allontanare eccessivamente il vino italiano dal suo tradizionale e legittimo posizionamento. Da questo punto di vista la distribuzione organizzata sembra avere una duplice valenza: se da un lato può essere vista come una potenziale minaccia, dall'altro, la crescita della vendita di vino tramite questo canale, aumenta la possibilità di raggiungere un maggior numero di consumatori risolvendo in parte la crisi del consumo interno; l'inserimento nel canale moderno della distribuzione dipenderà poi dall'orientamento strategico dell'impresa specifica. Tornando alle principali minacce, la crescente pressione competitiva che sta investendo il settore vinicolo va a discapito delle micro, piccole e medie imprese che trovano maggiori complessità nel loro processo di sviluppo. Accanto a ciò vi è la continua e sempre più rapida crescita dei paesi di recente tradizione vitivinicola basata sul rapporto qualità/prezzo e sulla commercializzazione di nuovi prodotti varietali che complica le

scelte strategiche dei paesi di vecchia tradizione produttiva, come l'Italia. Infine, come detto prima, la presenza significativa di grandi gruppi e di multinazionali dell'industria vitivinicola straniera mette spesso in ombra realtà di dimensioni strutturali minori, costringendo quest'ultime a compiere sforzi importanti per riuscire a rimanere competitivi. Se da un lato la crescita della concorrenza internazionale preoccupa, dall'altro garantisce alle imprese maggiori possibilità di penetrazione e affermazione in nuovi mercati di sbocco e contesti dapprima sconosciuti. L'Italia, infine, ha l'obbligo di implementare la costituzione di forme di integrazione tra gli attori della filiera, fondamentali per la formazione di un sistema paese capace di comunicare una forza maggiore rispetto a quella inoltrata dalla singola impresa, specie in ambito internazionale. L'analisi del macro-ambiente di riferimento consente di individuare ulteriori fattori della matrice; a livello demografico e socio-culturale la diffusione del turismo vinicolo, la crescente importanza dei vini biologici e la maggiore attenzione alla qualità dei vini nazionali, hanno avuto un forte impatto sui consumi, sulle vendite e sulla redditività delle società vinicole.

THREATS	OPPORTUNITIES
Calo dei consumi Squilibrio tra domanda e offerta Sbilanciamento posizionamento a favore della Gdo Crescente pressione competitiva Sviluppo dei Paesi emergenti Presenza significativa di multinazionali del vino	Cambio del mix prodotti nel mercato interno Riqualficazione verso prodotti di fascia più alta Maggior numero di consumatori tramite Gdo Forme di integrazione tra attori della filiera Possibile penetrazione in nuovi mercati di sbocco Affermazione crescente dell'enoturismo Maggiore valorizzazione del brand Italia all'estero

Fonte: dati Ismea, 2014. Elaborazione propria.

Il sistema vitivinicolo italiano si presenta come un sistema dinamico caratterizzato da una struttura complessa che negli ultimi anni ha mostrato una forte capacità di evoluzione e innovazione, dotato di notevoli potenzialità nel fronteggiare l'evoluzione dello scenario competitivo. La forte competizione, la turbolenza dei mercati dovuta alle crisi degli ultimi anni, hanno comportato una pressione selettiva sulle imprese vinicole, determinando un peggioramento delle performance delle aziende più deboli sotto il profilo strutturale e ostacoli allo sviluppo strategico orientato ai mercati. Per molte piccole e medie imprese le frontiere nazionali rappresentano ancora un ostacolo significativo all'ampliamento della loro attività in quanto esse dipendono ancora in gran parte, a volte in via esclusiva, dai rispettivi mercati nazionali. E' preoccupante sapere che una buona percentuale delle *Smes* europee non pensa neppure all'internazionalizzazione, nonostante esse siano già fortemente esposte ad un'intensa

concorrenza internazionale anche all'interno dei mercati nazionali. L'Europa ha bisogno di piccole imprese più internazionalizzate, e l'Italia, da questo punto di vista, può offrire molto. Le imprese devono migliorare la comprensione delle dinamiche evolutive in atto sia in termini di domanda sia di sistemi di distribuzione e, accanto a questo, il sostegno delle istituzioni può portare vantaggi nella coesione della filiera vinicola, sviluppando l'immagine e la competitività del sistema.

2.3 Il vino italiano tra export e mercato interno

L'Italia, pur essendo uno dei maggiori esportatori a livello mondiale, tende spesso a intraprendere delle strade tortuose e poco favorevoli, muovendosi all'estero in maniera dissociata, non unitaria, senza una strategia ben delineata, finendo per operare di rincalzo rispetto a politiche commerciali e di marketing decise da altre nazioni. Questo è uno dei principali problemi di questo settore a cui porre rimedio: il sistema italiano è caratterizzato da una varietà ampelografica unica e da migliaia di produttori che amano interpretare il percorso strategico secondo la loro visione. Questo aspetto è da un lato positivo, in quanto spinge verso un sistema di idee originali e diverse tra loro che permettono di variegare l'offerta e renderla originale agli occhi dei clienti stranieri; dall'altro lato, ragionare esclusivamente nella propria ottica, può rappresentare un pericolo, tralasciando l'idea di un sistema paese forte e unico al mondo. E' necessario cominciare a ragionare sempre più in un'ottica nazionalistica, facendo in modo che le singole regioni, le singole aziende, non intraprendano il cammino verso i paesi stranieri da soli ma adottando una strategia di paese in grado di comunicare prima di tutto il valore del brand Italia.

Nonostante l'andamento in forte crescita delle esportazioni di vino, accompagnato dall'incremento della qualità e del prestigio della produzione enologica degli ultimi 20 anni, l'Italia ha fatto registrare una contrazione dei consumi, non solo nel comparto vino, ma in tutto il settore agroalimentare, situazione molto simile a quella di altri due grandi produttori mondiali, quali Francia e Spagna. Il convegno dedicato alle tendenze nel mondo del vino intitolato "*Vini Futuri Possibili*", nell'edizione del 2013, ha fatto emergere l'importanza dell'export, e gli operatori hanno ormai imparato ad affrontare le diverse problematiche riscontrate nelle attività estere; ma le problematiche interne non

sono da meno, ed è per questo che le imprese, e l'intero settore vinicolo, hanno l'obiettivo di trovare il giusto equilibrio tra i due mercati. Le aziende italiane sono consapevoli del fatto che il mercato interno rappresenti un viatico importante sia dal punto di vista economico che strategico, poiché viene considerato lo zoccolo duro del loro fatturato e, allo stesso tempo, un trampolino di lancio per il mercato estero, in quanto quest'ultimo risulterà molto più reattivo nel momento in cui il mercato domestico riesce a garantire quella visibilità che poi viene spesa sulle piazze internazionali: un prodotto deve per prima cosa avere fama nel proprio paese per poter poi esplodere altrove. Per far ciò e valorizzare l'autenticità del vino, le aziende devono innanzitutto cercare di conservare il forte legame con il territorio d'origine, con una diffusione capillare del prodotto, soprattutto nella regione di produzione.

La crisi finanziaria degli ultimi anni ha avuto un impatto negativo sul consumo interno di vino, ma dopo il 2009, i dati indicano un leggero miglioramento. Nel 2012 le famiglie italiane hanno speso 12 euro al mese per comprare vino, che resta tutt'oggi la bevanda alcolica di riferimento. Da un punto di vista geografico, nel Nord si spende di più che al Sud, con una spesa media di 14 euro per famiglia, al centro la spesa si è stabilizzata al 10% circa sotto i livelli pre-crisi, al Sud e nelle isole si percepisce una lieve crescita, passando da 8,8 euro nel 2009 a 9,56 nel 2012, cioè ai livelli raggiunti prima della crisi.⁵⁰ Nonostante una ripresa avvenuta dopo gli effetti della crisi, il mercato domestico è ancora troppo debole rispetto al mercato internazionale e questo risulta ancor più marcato dall'andamento della bilancia commerciale che continua a migliorare, dato che al continuo incremento dell'export continua a contrapporsi un calo delle importazioni di vino. Nel mercato italiano, però, è possibile rinvenire grandi potenzialità e importanti margini di crescita volti a cambiare tale andamento nel futuro, specialmente per le cantine che producono vini bianchi e spumanti che rispondono meglio sia al cambiamento di gusti dei consumatori, sia alla continua ricerca di vini non troppo impegnativi, dalla piacevolezza immediata e dalla disponibilità di prodotti dal rapporto qualità/prezzo molto equilibrato. Rispetto a ciò, i produttori stanno lavorando sul marchio e sulla sua diffusione, con investimenti mirati e un affinamento dei rapporti commerciali interni per poi attrarre anche gli acquirenti esteri; di certo, è difficile che un importatore straniero decida di acquistare un prodotto che non sia ben presente nel mercato d'origine e non goda della giusta appetibilità.

Il paese, oggi, “sta bevendo meno, ma i dati dicono che sta bevendo un po' meglio”⁵¹, inquadrando la qualità come l'opportunità su cui puntare partendo proprio dal mercato domestico frutto di numerosi territori unici, diverse tipologie di prodotti e capacità di

⁵⁰ Cfr. CE, *Consumi di vino e l'importanza del mercato interno*, Agrilinea News, no.25, Aprile/Maggio 2014, p.13.

⁵¹ Cfr. BRUNI M., PAPINI S. e FINESSO G., *Il futuro del vino italiano: qualche dubbio e molte certezze*, cit., 2014, p.30.

andare incontro ai gusti e alle esigenze del consumatore. Questa situazione ha creato un gap rispetto ad altri paesi, anch'essi in declino in casa loro, ma comunque più competitivi: resta da capire la natura di tale gap e le cause principali che hanno portato a una situazione del genere. A partire dagli anni 70' la causa del calo di consumo di vino in Italia è stata collegata ai cambiamenti economico-sociali che il paese stava vivendo in quel determinato momento storico; sono state identificate ulteriori cause, legate ad una maggiore attenzione del consumatore per la qualità e la necessità di un consumo equilibrato e intelligente. Rispetto a quest'ultimo aspetto, la colpa è ricaduta su un evidente difetto divulgativo del prodotto vino, che ha caratterizzato il paese negli ultimi anni, problema rispetto al quale si è cercato di intervenire con una comunicazione più efficace e articolata. Non si può certo dire che la crisi degli ultimi anni abbia aiutato questo e tanti altri settori attivi nel quadro commerciale mondiale: la recessione ha fortemente contribuito ad amplificare la crisi dei consumi e a ridimensionare la spesa dei consumatori con una conseguente flessione degli acquisti dei beni alimentari, anche non superflui. In tal senso un altro aspetto riguarda l'innalzamento di posizionamento del vino italiano che va a colpire maggiormente un mercato di qualità e un consumatore più attento al "buon bicchiere". L'accrescimento qualitativo è uno degli obiettivi principali del vino, ed in parte è stato raggiunto, grazie alla forte approvazione dei mercati esteri, più idonei ad accogliere prodotti qualitativamente più elevati, aspetto che in Italia non risulta essere stato ancora ben percepito con la credibilità che merita. Ma il vero problema non riguarda la mancata percezione di qualità, dato che gli italiani sono tradizionalmente molto esigenti quando si tratta di bere e hanno un grande senso del valore, bensì riguarda i volumi; difatti se il consumatore italiano può premiare la qualità, di certo di questi tempi, non può incidere più di tanto sui volumi di produzione e di vendita.

Un'ulteriore problematica a livello domestico è di carattere strutturale: come è già stato detto, la conformazione vitivinicola italiana è caratterizzata da una miriade di piccole aziende, spesso tra loro concorrenti: tale frammentazione della produzione non aiuta l'evoluzione del mercato e porta inevitabilmente a forti individualismi. Urge comunicare il prodotto, non tramite singole entità aziendali, ma come sistema Italia, all'estero: aggregazione non vuole dire annullare o mettere in secondo piano le peculiarità dei singoli, ma significa esaltare le differenze facendole convergere verso una linea comune di eccellenza. Il fine ultimo è quello di valorizzare la diversità dei territori e la straordinaria abbondanza e varietà dei vitigni coltivati su e giù per la penisola, sforzo necessario per i vini italiani, ma utile anche per l'intero settore agroalimentare, da sempre identificato come distintivo in tutto il mondo.

Sul fronte culturale manca la giusta educazione e la trasmissione di una conoscenza positiva ai consumatori; in questo rientrano diversi aspetti sociali che nel tempo hanno subito forti modifiche, alcuni dei quali possono essere ricondotti ad un cambio

demografico non pienamente assorbito dal nostro paese: gli anziani bevono meno e i giovani non sono appassionati. Uno studio effettuato dall'Istat relativo “*all'uso e l'abuso di alcol in Italia*” mostra che, nel 2013, il 63,9% della popolazione di 11 anni e più ha consumato almeno una bevanda alcolica, di cui il 51,6% beve vino; è interessante notare, inoltre, che è aumentata la quota di quanti consumano alcol occasionalmente e di coloro che bevono alcolici fuori dai pasti, dal 24,8% al 25,8%. I dati confermano una maggiore propensione verso il prodotto vino, anche da parte dei più giovani, che allo stesso tempo, però, faticano ad orientarsi in un ambito sociale fortemente in degrado privo di una comunicazione adeguata: per questo l'approccio da parte del consumatore è totalmente cambiato, passando dalla considerazione del vino come alimento a un consumo di tipo voluttuario. Sulla base di questi dati le aziende devono trovare il giusto equilibrio in una strategia comunicativa volta ad esprimere il reale valore di un prodotto autentico e patriottico, facendo grande attenzione a mantenere la direzione di tale comunicazione verso il concetto del “bere responsabilmente”, secondo cui la cultura del bere alcolici è tradizionalmente moderata e legata a riti del pasto o della socialità conviviale; facendo ciò è possibile riconquistare i consumatori di domani, ossia i giovani che ad oggi sono molto distanti dal vino e “ancora vittime di una non cultura che fa coincidere il bere con l'abuso di superalcolici, una concezione che nulla ha a che vedere con la grande storia del vino italiano”.⁵²

Visti i grandi risultati intrapresi in ambito internazionale, resta da capire se l'Italia, tra i primi produttori di vino, possa vivere di solo export, convivendo con un degrado del commercio nazionale, e con i rischi rappresentati dalle fluttuazioni monetarie e dalle agguerrite politiche di marketing e distribuzione dei competitori dei nuovi paesi produttori. Considerando il fatto che, negli ultimi anni, quello del vino è diventato un mercato mondiale a tutti gli effetti, come tale è necessario affrontarlo; in tal senso sembra perciò inevitabile guardare ai mercati esteri come i soli da esaminare e prendere in considerazione, trascurando così il mercato domestico. Allo stesso tempo, ricordando che gli Usa detengono il primato come più grande mercato di consumo del vino, come comparto vinicolo italiano pensare esclusivamente o principalmente in un'ottica di domanda nazionale, tralasciando opportunità di mercato come queste, potrebbe essere piuttosto limitante.

Detto questo, però, considerando che negli anni '80/'90 Francia e Italia da sole rappresentavano oltre il 75% dell'export mondiale di vino, ed oggi faticano a raggiungere il 50%, secondo Lamberto Vallarino Gancia, presidente *Federvini*, intervistato presso il Salone internazionale del vino, nel 2012, diventa difficile ragionare esclusivamente in un'ottica internazionale per il paese: l'export può rappresentare un valore aggiunto importante, ma non l'unico business del settore enologico capace di

⁵² Cfr. GATTI M., *Economia e management*, n.1, 2014.

trainare un paese. I produttori italiani, che continuano a produrre moltissimo, forse troppo, vendono sempre meno nel mercato d'origine, accumulando sempre maggiori giacenze da smaltire a tutti i costi e a qualsiasi prezzo. Rispetto a questa situazione urge trovare soluzioni immediate per migliorare il mercato domestico poiché, senza una valida strategia si rischia di rimanere in balia della speculazione e della volatilità, dei cambi, che oggi premiano un paese e domani ne premiano qualche altro, e della distribuzione che, visto tale contesto, ha un potere commerciale fortissimo e può così permettersi diverse politiche di prezzo. Anche i numeri confermano il fatto che una struttura vitivinicola come quella italiana non può certo vivere di solo export. Le aziende vitivinicole in Italia sono 383.645, pari al 23,5% del totale delle aziende agricole, per un totale di 632mila ettari coltivati,⁵³ mentre, ad esempio, in Cile su 120 realtà vinicole quasi 100 lavorano solo sull'esportazione. Vista la struttura molto più complessa, per iniziare la risalita è essenziale attivare una forte comunicazione volta a promuovere il valore che è racchiuso nell'autenticità del vino e nel suo legame con il territorio, affinché rimanga la bevanda millenaria per eccellenza del paese.

Alla luce di quanto finora detto mercato interno e mercato estero difficilmente possono essere considerati alternativi tra loro, in quanto condividono una valenza strategica in base alla quale l'evoluzione e il successo del primo può diventare un trampolino di lancio per una forte affermazione internazionale.⁵⁴ Le aziende hanno ben chiaro che il mercato italiano ricopre un ruolo chiave proprio quando l'obiettivo sono i mercati internazionali. È il caso di quelle cantine che, controcorrente e con l'export che resta il loro driver fondamentale, crescono con numeri confortanti anche nel mercato interno. Al contrario, la corsa all'esportazione ha indotto molte aziende a "tirare i remi in barca" nel mercato originario, lasciando qualche spazio libero a quelle cantine che, invece, hanno continuato a ritenere importante il ruolo delle vendite entro i confini nazionali.

Una parziale conferma arriva anche dai dati *Assoenologi* (2014) secondo i quali, dal lato dei produttori, la forbice tra vino esportato e vino venduto sul mercato domestico resta tendenzialmente larga con, in media, tra il 70 e l'80% delle etichette destinate all'export. Nel mercato interno proprio per questo fatto, i margini di crescita non mancano. La vendemmia 2013 ci racconta di una produzione complessiva tra i 47 e i 48 milioni di ettolitri di vino e, stando ai dati Istat, l'export assorbe poco più di 20 milioni di ettolitri, il resto, evidentemente, rimane entro i confini nazionali. In Italia, la situazione è ancora incerta e i segnali, benché positivi, sono ancora troppo timidi. Ma il mercato italiano in termini numerici resta sempre un mercato fondamentale e se le vendite calassero in modo incontrollato, diventerebbe assai difficile garantirsi un

⁵³ Cfr. DE CASTRO P., *Un settore che può dare ancora molto all'Italia grazie all'Europa*, Agrilinea news, no.25, Aprile/Maggio 2014, p.5.

⁵⁴ Cfr. FELLIN V., *Il vino alla riconquista del mercato interno*, Mark up, vol.19, f.207, 2012, pp.114-116.

recupero con le pur positive performance oltre confine.⁵⁵ Si tratta, nel caso di queste tipologie, anche di una risposta ai gusti dei consumatori che stanno cambiando e che, sempre più chiaramente, privilegiano vini dal rapporto qualità prezzo equilibrato.

Molto spesso la colpa della contrazione dei consumi interni, o una parte di essa, viene attribuita ai produttori, dimenticando però che questi sono i primi a soffrire la depressione del mercato di casa. D'altronde essi sono parte integrante del successo raggiunto a livello internazionale costruito con fatica, sacrifici e molti investimenti; il tutto fatto non oggi, che il vino italiano miete successi, ma ieri, quando l'immagine del vino tricolore era ancora debole, e il mercato parlava quasi esclusivamente francese. Per questo i numeri dell'export raggiunti, fino a qualche anno fa, non erano affatto scontati, a testimonianza di una qualità produttiva e soprattutto imprenditoriale delle aziende italiane che hanno dimostrato di sapere sfondare in mercati lontani e difficili, rimanendo in una situazione di staticità in casa propria. Nonostante la capacità di lavoro e di investimento spesa all'estero sia la stessa utilizzata in Italia, il differenziale di risultati esiste ed è anche abbastanza marcato. Sono state già evidenziate alcune delle cause principali quali crisi economica e cambiamento degli stili di consumo, nonché l'immagine del prodotto che con il tempo ha subito profonde trasformazioni, ma non è possibile ridurre solo a questi aspetti il motivo di un gap del genere. Difatti se per i progetti internazionali sono stati stanziati numerose risorse comunitarie, lo stesso non è stato fatto per il mercato italiano. I fondi *Ocm* sono crescenti da diversi anni e dal 2012 hanno toccato quota 100 milioni l'anno, grazie ai quali sono stati conquistati nuovi paesi aumentando le quote nei mercati consolidati⁵⁶, a differenza di quanto avviene nel comparto interno dove l'assenza dei fondi dedicati alla promozione del vino italiano è piuttosto marcata. Le risorse nazionali spese fino ad oggi, non hanno ancora portato a nessun risultato tangibile, vista la depressione del mercato; è necessario monitorare tali fondi e capire in che modo vengono impiegati, dando maggiore libertà di investimento agli imprenditori italiani che sono i primi a conoscere le azioni da mettere in campo per supportare lo sviluppo commerciale.

A detta di Domenico Zonin, presidente dell'Unione Italiana Vini, presente all'edizione 2014 di *Vinitaly*, per dare uno slancio al mercato interno è nata l'idea di implementare una strategia volta a far nascere una nuova alleanza con i distributori, che ha come obiettivo principale quello di ravvivare i consumi, rafforzando i rapporti tra ristoratori, enotecari, dettaglianti, grande distribuzione, al fine di creare un'unica grande filiera capace di affrontare la crisi e generare nuove strategie in grado di proporre in modo innovativo il vino al consumatore di oggi, puntando su fattori quali territorio, tradizione, eccellenza, innovazione e ricerca. Operando come un'unica grande filiera si può pensare

⁵⁵ Cfr. Comunicato stampa Vinitaly, 18 Marzo 2014.

⁵⁶ Cfr. ZONIN D., *Calo dei consumi interni: necessarie nuove risposte*, Il Corriere Vinicolo, Aprile 2014, p.3.

di riportare il vino in una moderna quotidianità di consumo e con modalità distributive che contengano i costi, in modo da mantenere i prezzi finali concorrenziali. La buona riuscita di tale attività dipende anche dal contributo di produttori e istituzioni, convinti dal fatto che la forza sui mercati esteri è tutta basta sul radicamento in patria.⁵⁷

⁵⁷ Cfr. *Unione Italiana Vini*, 2014.

Capitolo 3 Il commercio mondiale del vino: il ruolo dell'Italia negli scambi internazionali

3.1 Il mercato mondiale del vino: scenario competitivo in continua evoluzione

Il settore vitivinicolo mondiale risulta fortemente frammentato con numerose piccole e medie imprese in concorrenza nel mercato domestico e, sempre più, nei mercati internazionali. Recentemente il settore è stato dominato da un oligopolio emergente composto da imprese multinazionali di grandi dimensioni la cui attività ha incrementato la competizione globale e l'internazionalizzazione (Mariani et al. 2007). Oltre che da strategie di concentrazione guidate dalle grandi imprese, la crescita può derivare anche da rapporti di cooperazione, di conseguenza le *Smes* del settore del vino possono scegliere un'alleanza o collaborazione inter-organizzativa per la crescita o una strategia di differenziazione. Tradizionalmente, nell'attività di vinificazione mondiale si contrappongono cooperative e produttori indipendenti, questi ultimi destinati a produrre vini di qualità adattandosi più rapidamente alle evoluzioni varietali dell'uva. Al di fuori dell'Europa si è poi avuto un forte sviluppo di nuovi impianti di viti tramite la creazione di proprietà di grandi dimensioni caratterizzate da una struttura completamente integrata. Coren e Clamp (2014) analizzano il successo che le cooperative create da viticoltori e produttori di vino riscuotono nelle diverse regioni del mondo. I piccoli produttori, a livello europeo, hanno capito che la partecipazione ad una cooperativa può aiutare a massimizzare la produzione, garantire la qualità dei vini varietali e fornire canali di mercato affidabili ma, nonostante questi vantaggi, viticoltori e cantinieri americani, invece, non hanno mostrato entusiasmo per il modello, in parte a causa del fatto che la loro industria vinicola è dominata da grandi aziende familiari i cui interessi trovano scarsa utilità nell'adesione cooperativa. La loro resistenza può essere anche dovuta alla natura "iconoclasta" che li contraddistingue, secondo la quale gli imprenditori americani del vino intendono le loro imprese come centri di produzione artigianale con competenze uniche e standard personali; essi spesso instaurano collaborazioni per la promozione dei vini regionali ma raramente lavorano su una base cooperativa per l'acquisto di servizi. Nonostante la poca adattabilità alla cultura a stelle e strisce, le cooperative hanno ampliato i mercati a favore dei vini cileni e sudafricani e hanno contribuito a preservare i centri di produzione del vino in tutta Europa. In alcuni

casi le cooperative operano come guardiani del settore definendo livelli di produzione e di distribuzione che permettono ai membri della cooperativa di operare in contesti competitivi e di valore. La letteratura distingue cinque diverse forme di cooperative del vino (Touzard et al., 2008):

- *The small village co-operative*: forma cooperativa antica, che sta gradualmente scomparendo;
- *The small co-operative*: produce vini di qualità utilizzando reti distributive qualitativamente elevate. I circuiti possono prevedere vendite dirette, enoteche o esportazioni specializzate.
- *The agro-industrial co-operative*: produce grandi volumi di vino. Gestisce una grande varietà di attività e competenze costruendo una gamma completa di prodotti attraverso processi di *brand building*.
- *The specialized co-operative*: fornisce l'intera produzione ad una organizzazione di produttori o ad un gruppo di secondo livello di cooperative che andrà a sviluppare una strategia commerciale offensiva altamente competitiva.
- *The quasi-integrated co-operative*: ha stretti legami con i commercianti del vino. La vinificazione si basa su un accordo contrattuale il quale mira a produrre vini di qualità sotto la supervisione dei commercianti stessi. La durata del contratto dipende dall'andamento del mercato.

Le cooperative svolgono un ruolo particolarmente importante nella produzione vinicola europea. Dallo studio di Montaigne e Coelho (2012) relativo alla struttura produttiva dell'industria vinicola globale, si evince che più della metà dei vigneti e dei vini prodotti in Francia oggi sono forniti da soci di cooperative vinicole regionali; due terzi dei viticoltori tedeschi oggi appartengono alla cooperativa locale, anche se i loro vigneti rappresentano spesso una piccola attività part-time che, pertanto, cumulativamente, rappresenta quasi un terzo della superficie totale vitata tedesca. Questa forma organizzativa può controllare fino al 75% dei volumi di vino in alcune regioni, come avviene in *Languedoc-Roussillon*, regione a sud della Francia. In molti paesi tali strutture organizzative sono altamente dominanti, con una gestione dei volumi di vino che va dal 50% al 70%, come avviene in Spagna, Italia, Grecia e Portogallo. Il terreno comune per lo sviluppo di questa forma di organizzazione è stata la reazione alle crisi economiche del tempo; essa rappresentò un mezzo per ottenere vantaggi economici legati al miglioramento del potere di mercato a causa dell'aumento della dimensione delle imprese e al miglioramento della fornitura e della gestione delle scorte, il tutto volto alla produzione di un vino di qualità. Un ulteriore aspetto distintivo riguarda le economie di scala derivanti dall'uso della tecnologia nella vinificazione, le quali dipendono dalla scala dell'apparecchiatura, dalla specializzazione del vinificatore e dalle dimensioni degli impianti; infine è importante considerare la possibilità di accesso al

finanziamento cooperativo per il raccolto e per gli investimenti. Oltre a queste motivazioni di carattere economico, le cooperative sono impegnate in diversi progetti sociali che consentono ai piccoli produttori e alle loro famiglie di mantenere valori umanistici di solidarietà, istruzione e progresso sociale. Come per la maggior parte dei paesi produttori le cooperative hanno un peso significativo anche nel settore del vino italiano (Touzard et al., 2008).

Un'altra forma organizzativa impiegata nel mondo vinicolo è quella dei *cluster*, la cui valenza parte dal presupposto secondo cui il successo imprenditoriale spesso richiede che "le imprese perseguano la strategia di cooperazione competitiva" (Lado et al. 1997), sollecitando perciò la combinazione di un elevato grado di concorrenza e cooperazione che permetta di beneficiare dei vantaggi di entrambe le relazioni. Porter, nel 1998, definì i cluster come "*concentrazioni geografiche di aziende e istituzioni interconnesse in un campo particolare*", sostenendo che la notevole quantità di contatti diretti tra i membri potesse consentire loro di accedere a risorse e informazioni di rilievo. Le attività di esportazione e innovazione dei cluster si stanno intensificando nel corso del tempo anche grazie ai nuovi produttori emergenti che rafforzano la concorrenza con le ormai consolidate realtà tradizionali europee, tra cui produttori francesi, italiani e spagnoli. Dana, Granata, Lasch e Carnaby (2013) credono che l'internazionalizzazione del settore vinicolo abbia le capacità di potenziare lo sviluppo dei cluster dato che la formazione e l'organizzazione di questa forma imprenditoriale è dovuta principalmente al desiderio collettivo di esportare ed espandere i mercati per il proprio vino. A dispetto del crescente interesse nei cluster di imprese agro-alimentari e, nonostante l'ampliamento delle relazioni sia diventato una sfida per questo settore, in particolare per stimolare la comunicazione e la fiducia tra le imprese collaborative, lo sviluppo di questa forma organizzativa è ancora labile. I cluster di vino, in cui le imprese sono in rapporti di concorrenza e di collaborazione, spiegano il successo dei nuovi paesi produttori, in confronto con il modello francese basato sulla collaborazione di cooperative, accusato di essere un'estensione delle aziende agricole incapace quindi di fornire un profitto.

A livello di grandi imprese, la recente storia dell'industria mondiale del vino è stata influenzata dallo sviluppo delle imprese vitivinicole multinazionali. All'inizio degli anni '80, le principali aziende del settore alimentare, Nestlé e Coca-Cola su tutte, erano operatori importanti del settore del vino. La ristrutturazione attuata dalle maggiori aziende vinicole ha cambiato il paesaggio e la gerarchia dei leader mondiali ed il numero annuale di fusioni e acquisizioni è aumentato da 50 nel 1998 a un massimo di 350 nel 2007. Dopo questo periodo, si è registrato un rallentamento dovuto alla crisi finanziaria e a diverse incertezze che hanno inciso sul mercato internazionale del vino come l'andamento dei prezzi, l'aumento della produzione, i costi energetici e ambientali. I cambiamenti osservati sul mercato mondiale del vino sono il risultato

anche delle mosse strategiche delle grandi imprese, per lo più sede nei paesi produttori emergenti. E' possibile identificare quattro motivazioni principali che formano il comportamento strategico delle grandi aziende vinicole: garantire l'approvvigionamento di uve; la ricerca di economie di scala e di scopo; il consolidamento della notorietà; il controllo delle reti di distribuzione. Le strategie delle imprese multinazionali alterano l'equilibrio nella catena mondiale del vino attraverso la finanziarizzazione, la concentrazione e l'emergere di nuovi centri decisionali. Il processo di cambiamento del settore vitivinicolo subisce un'accelerazione proprio quando, nei primi anni del secolo, si registra un'intensificazione del processo di acquisizione e vendita che coinvolge oltre alle numerose piccole e medie imprese, anche alcune tra le più grande realtà operanti nel settore, tendenza che ha rallentato notevolmente nel corso degli ultimi anni come conseguenza della crisi finanziaria internazionale. Un esempio evidente proviene dall'acquisizione nel 2003 del gruppo vitivinicolo australiano *Southcorp* da parte del gruppo *Foster's*, produttore di birra famoso in tutto il mondo (Covino et al. 2008). Il livello di concentrazione del settore vinicolo rimane di gran lunga inferiore rispetto ad altre categorie di alcolici come birra e distillati o alle categorie di bevande analcoliche. Da quanto detto lo scenario mondiale nel quale operano le imprese vitivinicole ha subito profondi cambiamenti nel corso degli ultimi anni, per taluni aspetti in modo radicale e duraturo, per altri auspicabilmente no. L'industria vinicola internazionale è attualmente strutturata come un'arena competitiva dove un numero limitato di imprese rappresenta una parte significativa delle vendite di vino e uno sviluppo di nuove realtà per cui la concorrenza nel settore del vino risulta sempre più dinamica. La crescita del commercio internazionale è solo uno degli aspetti della complessa evoluzione del settore vitivinicolo mondiale: ci sono stati profondi mutamenti nella geografia della produzione e del consumo e nella direzione dei flussi di esportazione. Lo sviluppo del commercio vinicolo è stato causato, nel corso dei primi anni 90, dall'aumento del consumo di vino in Nord Europa e Nord America, compensando il calo dei consumi nei paesi del Mediterraneo, e dalla crescita delle esportazioni dei cosiddetti produttori di vino del Nuovo Mondo. Recentemente, esso è stato stimolato dalla domanda crescente soprattutto nei paesi asiatici che, fino a poco tempo fa erano solo marginalmente coinvolti in importazioni di vino e dall'aumento della produzione avvenuto in alcuni paesi importatori come Cina, India e Brasile e in quelli con notevole potenziale come l'Ucraina. Una delle principali conseguenze della crescente importanza di tale settore è il forte orientamento all'esportazione dei grandi paesi produttori del mondo e la dipendenza dalla redditività dell'industria del vino. Lo studio del mercato internazionale del vino è quindi un aspetto molto importante, ma nello stesso tempo non facile da affrontare.

Come osservato da Hugh Johnson, scrittore e grande esperto di vino, introducendo il libro di *Pierre Spahni* del 1988 sul commercio internazionale del vino: "*Ci può essere*

un commercio più complesso di quello del vino? Quale altro prodotto è offerto in una così infinita varietà, a prezzi che vanno dal trascurabile all'elevatissimo? I suoi mercati risultano molto vari, e comprendono regioni in cui è considerato come il pane di tutti i giorni, ed altre zone in cui viene elevato a vero e proprio oggetto di moda. I governi così diversi tra un paese e l'altro instaurano regole mai uguali tra loro a cui bisogna adattarsi per poter commerciare al suo interno".

La storia del settore vinicolo è sempre stata caratterizzata da una netta supremazia dei paesi europei, sia in termini di produzione sia di consumo. La maggior parte dei vini prodotti ed esportati parlavano rigorosamente la lingua europea ed infatti, paesi come Italia, Francia e Spagna hanno potuto contare su punti di forza difficilmente contrastabili grazie ad una cultura vitivinicola profondamente radicata che ha permesso loro di essere considerati dal resto del mondo il fulcro del commercio internazionale del vino. I paesi europei sono i primi produttori mondiali di vino, e proprio per la loro storia, vengono comunemente conosciuti come *Old World*⁵⁸, termine con il quale ci si riferisce ai vini che provengono da regioni con una storia antica documentata dalla produzione vinicola, principalmente a quelli prodotti in Europa, tra cui l'Italia che occupa una posizione da prima della classe portando avanti la sua tradizione millenaria, ma può anche includere altre regioni del bacino del Mediterraneo, con una lunga storia di vinificazione, come il Nord Africa e il Vicino Oriente. L'ultimo periodo, però, ha visto la ribalta di nuovi paesi concorrenti che hanno sfruttato l'introduzione di soluzioni innovative rispetto alle metodologie tradizionali utilizzate nell'attività di vinificazione, in particolare di Argentina, Australia, Cile, Nuova Zelanda, Sud Africa e Stati Uniti. L'insieme di questi paesi viene soprannominato *New World*⁵⁹: il loro affermarsi sulla scena internazionale ha determinato la nascita di un nuovo contesto competitivo. Mercati in fase di consolidamento, come Cina e Russia, e paesi che esprimono le maggiori potenzialità di crescita, come Brasile, Australia o Cile, stanno scalfendo le certezze dei produttori tradizionali, non solo da un punto di vista quantitativo, ma anche da un punto di vista qualitativo. La qualità del vino proveniente da questi nuovi territori, infatti, sta acquisendo affidabilità ed esperienza, riscontrando forti consensi e riconoscimenti a livello mondiale.

Nel panorama mondiale prevalgono numericamente le piccole e medie imprese e, pur essendo una caratteristica storica dei paesi tradizionali produttori europei e dell'Argentina, nel nuovo mondo costituiscono comunque una presenza forte ed in crescita, contraddicendo così l'idea diffusa dell'esistenza di due sistemi totalmente

⁵⁸ Cfr. ROBINSON J., *"The Oxford Companion to Wine"* Third Edition, Oxford University Press, 2006, p.493.

⁵⁹ Cfr. MOUNTER S., GRANT B., GRIFFITH G., VILLANO R., FLEMING E., *The New World challenge: Performance trends in wine production in major wine exporting countries in the 2000s and their implications for the Australian wine industry*, Wine Economics and Policy, 2014.

diversi: un gran numero di imprese in Europa e poche grandissime imprese nei paesi emergenti.⁶⁰ Detto ciò, la struttura imprenditoriale di alcuni paesi del mondo risulta essere ancorata a tale credenza, basti pensare che in Australia circa l'80% del mercato vinicolo è controllato da poche società e dieci aziende fanno oltre il 90% di tutto il vino esportato nel mondo.⁶¹

Un altro aspetto molto importante è il processo di cambiamento nel sistema produttivo, che ha fatto emergere nel sistema vinicolo internazionale un dualismo su due fronti: strategie di identificazione dei prodotti e struttura dimensionale delle imprese. I paesi del Vecchio Mondo, capeggiati da Francia e Italia, si caratterizzano per la produzione di vini di alta qualità capaci di esaltare l'unicità del prodotto offerto; sono principalmente differenziati su una base di origine del vino, protetta in virtù della legislazione sulle Indicazioni Geografiche. Tale strategia incentrata sulla differenziazione del prodotto permette loro di fissare un prezzo più alto rispetto ai concorrenti, ottenendo così una forte leadership nel mercato. Al contrario i paesi emergenti decidono di puntare su una strategia diversa, anche obbligati dalla mancanza dei vantaggi competitivi a cui invece possono accedere gli operatori principali, legati al territorio nonché al clima favorevole per una produzione di alta qualità. Essi, infatti, segmentano l'offerta per fasce di prezzo, associando a ciascuna di queste una marca specifica; negli ultimi anni, però, anche in queste zone si è cominciato a valorizzare la specificità dei singoli territori, visti come luoghi di creazione di nuovi vini di maggiore pregio. Paesi come l'Argentina hanno in genere messo a punto una strategia di differenziazione basata sul fattore vitigno, anche detta *grape-variety-based differentiation strategy*, tramite la quale mirano ad un miglior rapporto qualità/prezzo del prodotto, cercando di avvicinare un'area di consumatori più attenta al costo del vino, ma senza abbandonare la qualità (De Francesco, Orrego e Gennari, 2012).

Il report stilato da *Ismea* sul commercio estero del vino, nell'Aprile del 2013, mostra che le maggiori potenzialità, specie per le aziende italiane, si riscontrano nei nuovi mercati dell'Europa dell'Est, tra cui Repubblica Ceca e Ungheria. Spostandosi più a Est, l'Estremo Oriente rappresenta una delle aree di maggiore interesse, con Cina e Giappone in prima linea: in questi territori l'import parla rigorosamente francese, con l'Italia che ancora fatica ad affermarsi in maniera decisiva. In Sud America, Messico e Brasile sembrano essere i mercati più proficui; anche in quest'area l'Italia fa ancora fatica ad assumere un ruolo di leadership, poiché le affinità culturali avvantaggiano la Spagna, che risulta essere il loro primo fornitore europeo. Nella maggior parte dei paesi appartenenti al Vecchio Mondo il vino è un settore in relativo declino, poiché la crescita delle esportazioni è stata guidata dalla necessità di sbarazzarsi di eccedenze di

⁶⁰ Cfr. BOCCIA F., COVINO D., *Mercato del vino e strategie delle multinazionali*, Esperienze d'impresa, 2013, p.62.

⁶¹ Cfr. Convegno Vinitaly, *Italian Wine meets Australia*, 9 Aprile 2014.

produzione di vino in un ambiente in cui la domanda interna è diminuita. Al contrario, nel Nuovo Mondo la produzione di vino e la crescita delle esportazioni sono il risultato di strategie di business consapevoli finalizzate a esplorare nuovi vantaggi comparativi nel vino di qualità e non realizzate limitandosi a imitare le nuove tecnologie provenienti da paesi leader del Vecchio Mondo, ma grazie ad un importante processo di adattamento e di innovazione creativa, che è stato sostenuto da cambiamenti istituzionali e dalle imponenti conquiste scientifiche.

Anche se l'industria del vino si presenta con un basso grado di concentrazione in tutto il mondo, quest'ultima risulta ancora più bassa tra i produttori tradizionali. Ciò significa che le aziende leader dei paesi emergenti, caratterizzati da una concentrazione più marcata, sono in grado di realizzare economie di scala più significative, rivelandosi meno dipendenti da operatori a monte e a valle; inoltre le cantine differiscono dalle tradizionali strutture di vinificazione indipendenti o cooperative che si trovano in Europa. La differenza nella struttura del settore tra Vecchio Mondo e Nuovo Mondo non è solo in termini di concentrazione, ma è anche causa del diverso modello organizzativo delle imprese. Un'ipotesi da testare è relativa alle performance delle imprese esportatrici del Vecchio Mondo che sembrano siano migliorate, essendo esse in grado di diventare multinazionali, formando alleanze con società straniere, sfruttando economie di scopo, in particolare con i distributori e le catene di vendita al dettaglio, ed essendo inoltre supportate da una struttura produttiva abbastanza efficiente, nonostante appaia decisamente frammentata. Nei paesi del Nuovo Mondo, sotto il profilo strutturale, vi sono stati intensi processi di aggregazione tra imprese medio grandi che hanno imparato a coesistere con un sistema di imprese di piccole dimensioni, focalizzate su vini di alta gamma indirizzati a nicchie specifiche. Ma la reale differenza tra le due aree sembra essere la polarizzazione: nei paesi emergenti poche imprese dominano il mercato interno e l'export dei vini più commerciali, e una costellazione di piccole imprese opera nel segmento quantitativamente ristretto, ma a più alto valore aggiunto, dei vini di alta gamma, mentre nei paesi europei il mercato dei vini più commerciali è conteso da un ampio numero di imprese di media dimensione che trovano ancora una ragione di essere nella dimensione e nella struttura del mercato interno.

Un altro aspetto interessante derivante dall'analisi dei cambiamenti dello scenario competitivo riguarda la specializzazione nel commercio del vino sfuso di alcuni concorrenti, soprattutto Australia, Nuova Zelanda, Stati Uniti e Spagna. Resta da capire se il successo in questo tipo di commercio debba essere interpretato come un lungimirante radicamento in un segmento di mercato che diventa sempre più importante o è solo la conseguenza di un vantaggio competitivo ormai sempre minore nel settore del vino in bottiglia.

In definitiva, in tutti i paesi produttori si delineano due ambiti competitivi distinti: il primo, quello dei vini commerciali, dove i fattori di successo sono il potere distributivo e la leadership di costo, con una forte spinta verso la concentrazione, il secondo, quello dei vini di alta gamma, dove i fattori di competitività sono più differenziati e le piccole imprese possono godere dei vantaggi competitivi distintivi non erodibili. Saranno le opportunità specifiche presentate dai mercati domestici a determinare l'evoluzione delle imprese medio-grandi non specializzate nell'alta gamma.

Il commercio internazionale del vino si mostra quindi come un sistema complesso e dinamico che sembra in buona forma nonostante le difficoltà economiche in molti paesi, ma questo non è sufficiente per fare inferenze sul futuro. Alcune fonti prevedono che entro il 2030 il consumo di vino negli Stati Uniti dovrebbe raggiungere 36 milioni di ettolitri, ma con una riduzione della produzione nazionale che dovrebbe dare un impulso drammatico per il commercio internazionale (Lapsely, 2010). Tuttavia, nel breve termine un ulteriore aumento sostanziale nel commercio internazionale del vino dovrebbe provenire da piccoli importatori non tradizionali; infatti, la ricerca di mercato ha indicato la Cina come il paese con il maggior consumo di vino nel mondo nel giro di pochi anni.⁶² L'aspetto principale da considerare riguarda l'abitudine del consumo di un paese rispetto ad un nuovo prodotto inserito nel mercato; infatti, la stabilizzazione del consumo in un nuovo mercato richiede la capacità di mantenere e garantire la qualità dei prodotti, evitare le frodi e garantire un'adeguata vendita al dettaglio. Lo sviluppo del commercio internazionale del vino appare legato a se e in quale misura possano diventare stabili tali condizioni.

In base ai cambiamenti che si sono verificati nella geografia vitivinicola internazionale, e nei flussi di importazione di vino, è possibile suddividere i paesi del mondo del vino in cinque gruppi in base al loro ruolo nel mercato internazionale:⁶³

- *I grandi importatori*: Germania, Regno Unito e Stati Uniti d'America sono i principali paesi a lungo destinatari delle esportazioni di vino.
- *I piccoli paesi importatori tradizionali*: 12 paesi, che rappresentano le altre destinazioni consolidate per le esportazioni di vino, tra cui Austria, Canada e Giappone.
- *I piccoli paesi importatori non tradizionali*: 56 paesi che hanno recentemente ampliato le loro importazioni di vino, tra cui Brasile, Cina e Russia.
- *Paesi esportatori del Mediterraneo*: Francia, Grecia, Italia, Portogallo e Spagna sono i 5 paesi produttori ed esportatori di vino.

⁶² Cfr. *Il mercato del vino: evoluzioni e tendenze*, Organisation Internationale de la Vigne e du Vin, 2014.

⁶³ Cfr. MARIANI A., POMARICI E., BOATTO V., *The international wine trade: Recent trends and critical issues*, Wine Economics and Policy, vol.1, Issue 1, 2012, p.26.

- *Altri exporters*: 5 paesi con un forte orientamento all'esportazione. Questi sono Australia, Nuova Zelanda, Argentina, Cile e Sud Africa.

La crisi economica ha avuto un impatto sugli importatori tradizionali, grandi e piccoli, soprattutto in valore, mentre su quelli non tradizionali principalmente in volume. Tuttavia, nel 2011 gli effetti della crisi appaiono superati, per tutti i gruppi di paesi: negli ultimi due anni le importazioni, sia in valore sia in volume, sono superiori al livello del 2008-2009. Il flusso di gran parte delle importazioni verso nuove destinazioni ha due implicazioni principali: in primo luogo, la rete di distribuzione internazionale del vino sta cambiando per adattarsi alla nuova struttura della domanda internazionale e l'intermediazione si sta sviluppando in paesi diversi da quelli che producono e consumano, modificando così i tradizionali rapporti di concorrenza tra gli intermediari e le relazioni verticali lungo la catena di approvvigionamento. Una seconda importante conseguenza del cambiamento nella geografia degli importatori è che le barriere commerciali stanno assumendo maggiore importanza. Nel secolo scorso, la crescita del commercio internazionale del vino è stata favorita dal processo di liberalizzazione degli scambi, il quale è stato determinato in parte dalla costituzione di aree economiche integrate, tra cui le più rilevanti per il commercio del vino sono *Ue*, *Nafta* e *Mercosur*, dove l'Organizzazione Mondiale del Commercio ha stabilito una progressiva riduzione delle tariffe e una più efficace regolamentazione delle barriere non tariffarie. Le tariffe sono le barriere commerciali più tangibili: aumentano i prezzi delle importazioni, impedendo così l'accesso ai mercati. L'attuale livello delle tariffe è vincolato dalle norme dell'*Omc*: tutti i membri si impegnano a fissare le tariffe a livelli, oltre la quale non possono essere sollevate senza alcun compenso per i paesi interessati. Mariani, Pomarici e Boatto (2012) analizzando le tariffe sul vino, affermano che, oltre a variare a seconda dei diversi tipi di vino, ancora in bottiglia o sfusi, possono essere espresse come: *ad valorem*, con una frequenza e tariffe diverse a seconda del livello dei prezzi del prodotto; *specific volume-based*, con una tariffa che cambia a seconda del volume, e valutata per litro; *specific alcohol-based*, in base al livello alcolemico; è possibile inoltre avere una combinazione di esse. Le tariffe specifiche in base al volume sono più popolari in Europa e Nord America mentre le tariffe ad valorem sono utilizzate nelle regioni asiatiche, con l'eccezione del Giappone e della Malesia. A causa della presenza di tariffe specifiche, la valutazione e comparazione del livello di protezione del mercato del vino richiede stime complesse. Secondo la letteratura (Anderson, 2010) la protezione tariffaria è piuttosto bassa nei paesi che sono stati a lungo impegnati nell'importazione di vino, sebbene i principali nuovi esportatori mondiali si lamentino del fatto che l'Ue abbia un livello tariffario più elevato; al contrario, il livello tariffario è alto in paesi che hanno recentemente sperimentato crescenti importazioni di vino, vale a dire i mercati prevalentemente asiatici.

Recenti studi⁶⁴ affermano che gli ostacoli tecnici di grande preoccupazione per il commercio del vino sono i seguenti: le norme di etichettatura dei vini; le pratiche enologiche; i limiti massimi di residui di agrochimici, i quali differiscono da un paese all'altro; la certificazione e le procedure di prova.⁶⁵

In un panorama internazionale si è fatto aumentare la concorrenza mondiale, andando ad intaccare la supremazia che i paesi europei hanno portato avanti fino ad ora, senza che essa sia mai stata messa in discussione in maniera importante. Nonostante l'aumento dei paesi attivi nella produzione enologica, si registra una riduzione delle superfici vitate, dovuta principalmente alla diminuzione dei vigneti europei. Solo l'Italia nel 2013 ha subito una forte erosione dei propri vigneti scendendo per la prima volta sotto quota 650.000 ettari, a causa di una perdita in un solo anno di 8000 ettari.⁶⁶ A livello internazionale, l'espansione dei vigneti asiatici ha subito una grande impennata raggiungendo oltre un quinto della superficie totale nel 2012, e ciò è principalmente attribuibile alla Cina, i cui vigneti sono quasi raddoppiati nell'ultimo decennio, facendo registrare un incremento del 90%. Anche gli Usa e l'emisfero australe hanno mantenuto una crescita importante, seppur moderata rispetto ai ritmi rapidissimi asiatici.⁶⁷ L'inserimento nel mercato di nuove realtà vitivinicole a livello internazionale ha mischiato le carte, facendo cadere le certezze dei *best performers* che d'ora in poi dovranno rivedere le proprie strategie, migliorare la propria capacità di adattamento per continuare a sopravvivere nel mercato mondiale.

Negli ultimi dieci anni la produzione mondiale di vino si è sempre attestata tra i 260 e i 280 milioni di ettolitri.

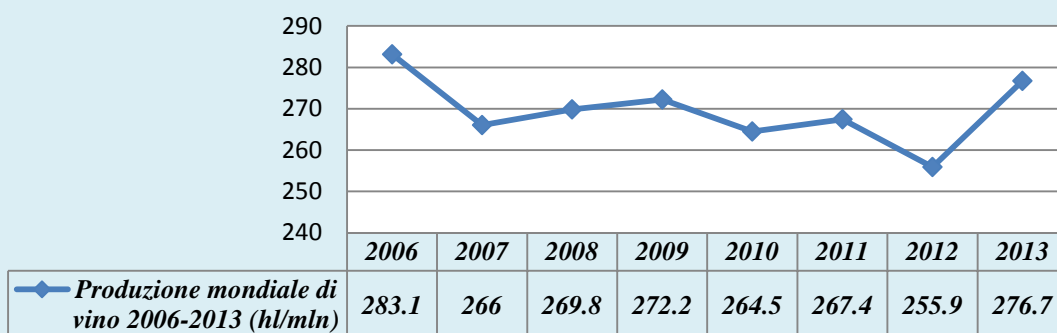
⁶⁴ Cfr. ICE, 2010. Raccolta delle documentazioni necessarie per l'esportazione del vino, Verona; *Wine Institute*, 2010. International Trade Barriers Report for U. Wines—2010; *Winemakers' Federation of Australia*, 2010. Submission on the trans-pacific partnership agreement submission to DFAT.

⁶⁵ Cfr. MARIANI A., POMARICI E., BOATTO V., *The international wine trade: Recent trends and critical issues*, cit., 2012, p.35.

⁶⁶ Cfr. *Unione italiana Vini, Ismea*, 2014.

⁶⁷ Cfr. *Rapporto statistico dell'OIV sulla vitivinicoltura mondiale: prospettive e tendenze*, 2013.

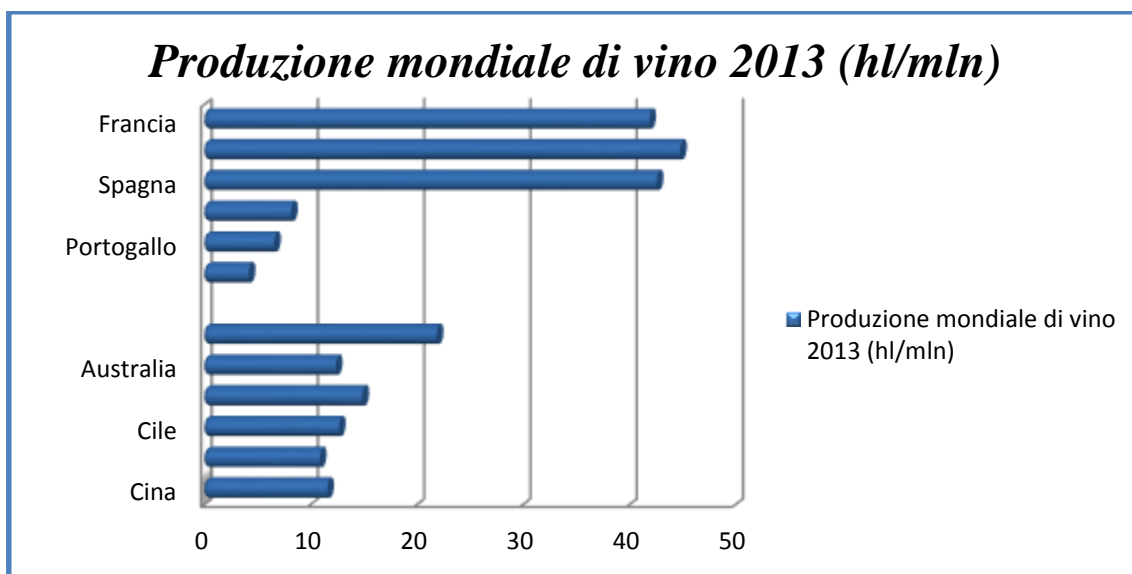
Trend della produzione mondiale di vino 2006-2013 (hl/mln)



Fonte dati: OIV, 2013.

Il 2013 è stato un anno particolarmente fiorente per la produzione vinicola, con i suoi 277 milioni di ettolitri prodotti in tutto il mondo. Il quadro vede confermato il podio di Italia, Francia e Spagna nella produzione, con quest'ultima che per la prima volta, seppur di poco, si è portata al secondo posto nella classifica. I principali paesi dove si continua a produrre più vino della media storica sono principalmente la Spagna, gli Usa, il Cile e il Sud Africa, che ha stabilito il record di produzione con 11 milioni di ettolitri nel 2013, il 10% in più rispetto alla media degli ultimi 5 anni. Discorso contrario invece per Francia, Germania e Cina, che hanno subito qualche colpo basso rispetto agli standard degli ultimi anni. Il 2013 per l'Italia in termini di produzione è stato un anno d'oro, con una delle vendemmie più abbondanti in assoluto dal 2000, registrando un +8% rispetto alla media dei 5 anni precedenti. Se consideriamo una produzione di vino, succo e mosto compresi, a dispetto delle stime, le quali tutte concordemente davano un anno sì regolare, ma attorno ai 45 milioni di ettolitri, le dichiarazioni di produzione danno un'altra fotografia del vigneto italiano. Si parla, infatti, di una produttività che ha raggiunto oltre 53,6 milioni di ettolitri, equivalenti a un aumento del 19% rispetto al 2012, ovvero 8,5 milioni di ettolitri in più: quanto l'intero Sudafrica, tanto per intenderci.⁶⁸

⁶⁸ Cfr. Elaborazione UIV delle dichiarazioni di produzione Agea, 2013.



Fonte dati: OIV, 2013.

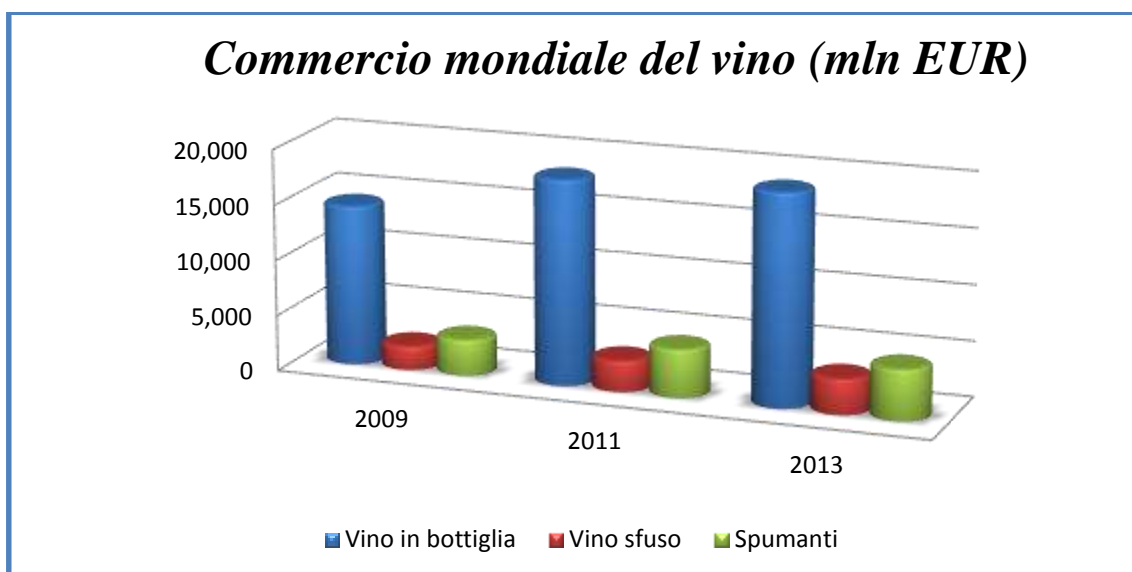
Se il 2013 ha regalato all'Italia risultati eccellenti dal punto di vista produttivo, non si può dire la stessa cosa per il 2014. Il risultato della ricognizione, fatta tra la fine di agosto e la prima decade di settembre, si attesta sulla soglia dei 41 milioni di ettolitri, cioè il 15% in meno rispetto all'anno precedente. Il dato complessivo stimato per il 2014, che sembra quasi un ritorno ai livelli del 2012, è di fatto una sintesi tra un'ipotesi minima che porterebbe la vendemmia attuale al di sotto di 40 milioni di ettolitri e un'ipotesi più ottimistica che invece si attesterebbe a 42,2 milioni di ettolitri.⁶⁹ L'analisi svolta a novembre 2014 da *Assoenologi*, a vendemmia praticamente conclusa, indica una previsione piuttosto pessimistica con una produzione attestata a 40 milioni circa: il calo quantitativo rispetto al 2013 sarà del 17%. Le previsioni relative ai principali competitor vedono la Francia in netto miglioramento, con un +11% rispetto alla campagna 2013 e una produzione di 47 milioni di ettolitri, secondo i primi dati diffusi dal Ministero dell'agricoltura francese. La Spagna, dopo gli eccellenti risultati dell'anno precedente, si arresterebbe, secondo l'Osservatorio spagnolo del mercato del vino, sui 45 milioni di ettolitri, registrando un -13,5% rispetto al 2013.⁷⁰ Cifre queste che hanno nella cautela, sempre d'obbligo quando si parla di stime, una chiave di lettura fondamentale, vista l'estrema inclemenza delle condizioni climatiche. Certo è, e questo è sotto gli occhi tutti, che quella del 2014 non è una vendemmia facile: il meteo non favorevole in tutta la Penisola ha creato terreno fertile per gli attacchi di patogeni, peronospora e botrite soprattutto, e questo ha indotto le aziende ad aumentare il numero di trattamenti in campo, con un notevole innalzamento dei costi di produzione a loro

⁶⁹ Cfr. *Previsioni di produzione*, Ismea, Settembre 2014.

⁷⁰ Cfr. SOTTILE L, *Vendemmia 2014: Italia a -17%. Nonostante un autunno clemente, non si andrà oltre i 40 milioni di ettolitri. Le previsioni di Assoenologi*, Tre Bicchieri, Il Settimanale economico del Gambero Rosso, n.45, Novembre 2014, p.2.

carico. Una vendemmia che, in base a queste previsioni, potrebbe far registrare un andamento molto negativo, e la conseguente perdita del primato mondiale a vantaggio della Francia dove le stime per il 2014 danno una produzione di 47 milioni di ettolitri. A livello globale le stime per il 2014 parlano di una flessione generale specie per quanto riguarda l'Emisfero Sud che non sembra aver replicato gli ottimi risultati di quella precedente. Quasi ovunque la flessione, come in Italia, è stata determinata da avversità atmosferiche.

L'analisi del livello produttivo globale è propedeutico allo studio del commercio internazionale del vino, che sicuramente, in qualche modo, dipende dalla mole fruttata durante l'anno. Una delle prime conseguenze dell'evoluzione del mercato è proprio la crescita degli scambi internazionali e la realizzazione di un sistema vino mondiale sempre più articolato; sono infatti aumentati i paesi con un forte orientamento all'esportazione, grazie alla recente vocazione di diversi paesi del Nuovo Mondo. Il vino risulta una delle bevande più esportate al mondo, e tra i beni agroalimentari più commercializzati: il grafico sottostante mostra la netta supremazia del vino imbottigliato come fonte redditizia, e quanto questa continui a crescere anno dopo anno in termini di volumi e soprattutto in termini di valore.⁷¹



Fonte dati: *Wine by numbers, Il corriere vinicolo, Maggio 2014.*⁷²

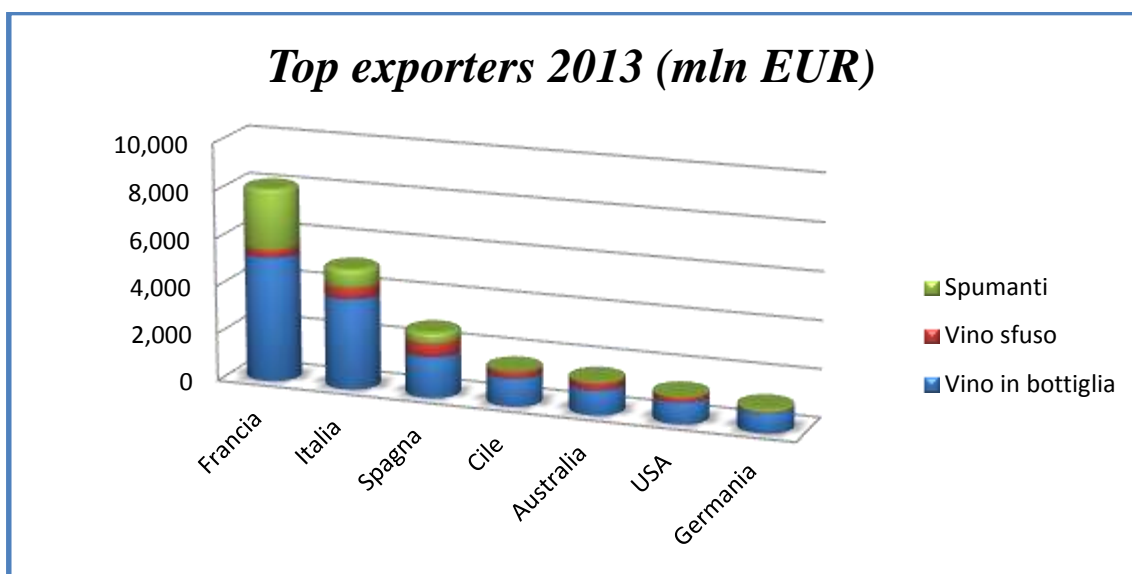
Nonostante un'incidenza nettamente minore rispetto a quello in bottiglia, il vino sfuso sta conquistando terreno a livello internazionale, registrando un tasso di crescita più elevato a partire dal 2009. In grande crescita il commercio del comparto spumanti,

⁷¹ I dati originali sono espressi in dollari – tasso di cambio Dollaro USA/Euro al 24 settembre 2014, *IlSole24ore Finance*.

⁷² *UIV/Association for the general conservation of the activities of the wine industry economic cycle, 2014.*

guidato da Italia e Francia, la cui domanda è sempre maggiore. Proprio l'Italia, in questa categoria di mercato, sta facendo registrare un forte sviluppo, confermando di essere il marchio tra i più richiesti al mondo. Le strategie relative alle bollicine italiane stanno trovando conferme in tutto il mondo, e proprio la categoria degli spumanti sta facendo fare al paese un ulteriore salto di qualità che potrebbe portarla ad un'affermazione futura incontrastabile, nonostante il distacco con la Francia sia ancora molto grande per tale comparto.

Il grafico sottostante mostra invece i principali paesi esportatori di vino del 2013.



Fonte: *Wine by numbers, a project by Il corriere vinicolo, Maggio 2014.*⁷³

Lo schema illustrativo identifica la Francia come il principale *exporter* a livello mondiale, in valore, seguito dall'Italia e dalla Spagna. Il successo della Francia, rispetto agli altri produttori, è dovuto alla grande affermazione del mercato degli spumanti, da sempre prodotto di eccellenza della cultura francese. In questa direzione anche l'Italia, specie negli ultimi anni, sta compiendo passi da gigante, ed è proprio dalla vendita di questo prodotto che arrivano i risultati migliori in termini di crescita a livello estero: i mesi di maggio e giugno sono stati all'incirca stabili rispetto allo scorso anno, con un andamento leggermente negativo del 2% per il primo, e uno leggermente positivo, dell'1% per il secondo, mentre i volumi sono in crescita dell'1% a 9,9 milioni di ettolitri. Osservando le esportazioni degli ultimi 12 mesi, a partire da giugno 2013, l'Italia è sul livello di 5.04 miliardi di euro, e un +4%, naturalmente facendo leva sul forte incremento del secondo semestre 2013.⁷⁴ A determinare lo sviluppo formidabile

⁷³ I dati originali sono espressi in dollari – tasso di cambio Dollaro USA/Euro al 24 settembre 2014, *IlSole24ore Finance*.

⁷⁴ Cfr. *I Numeri del Vino*, 2014.

del comparto spumanti italiano sono i due grandi paesi importatori: Regno Unito e Usa. Anche Londra, in termini di importazioni di vino italiano, mostra tassi di incremento che ci si attenderebbe da un paese emergente, e non da un paese già maturo, con un +45% in valore e un +40% sui volumi.⁷⁵ In termini di esportazione è interessante notare come Cile e Australia abbiano ormai guadagnato una posizione da primato, superando Usa e Germania, quest'ultimi maggiormente propensi ad attività di importazione. Per quanto riguarda i livelli di importazione, i principali paesi sono appunto Usa, Regno Unito e Germania. Nel comparto del vino imbottigliato, dietro i tre colossi sopra citati, si posiziona l'Oriente, spinta dalle richieste di Cina e poi Giappone. Simile situazione si ha nel comparto spumanti, dove al nono posto si colloca l'Italia, dietro paesi come Russia e Belgio.

Non appena le aziende vinicole maturano e la crescita nei loro mercati nazionali rallenta, cercano nuove opportunità in mercati esteri, che la crescente globalizzazione ritrova nei mercati emergenti, di cui diventa necessario comprendere le dimensioni cruciali del contesto operativo, del contesto competitivo, e della base di consumatori. Pur non producendo il proprio vino, essi possono incidere sui mercati lucrativi per l'esportazione: un esempio di tale mercato è la Repubblica Dominicana: il paese non è una regione vinicola e attualmente solo una manciata di marche di vini locali sono disponibili, poiché la stragrande maggioranza del mercato è costituito da vini importati. Tradizionalmente, birra e alcolici, soprattutto rum, sono state le bevande alcoliche preferite in tale area, in particolare tra le popolazioni rurali, a basso reddito. Negli ultimi anni, tuttavia, il mercato vinicolo è in aumento. Tra i fattori che hanno contribuito alla popolarità del vino, vi è la crescente economia della Repubblica Dominicana che ha portato ad un aumento dei redditi discrezionali; essa è una delle principali destinazioni turistiche dei Caraibi, e l'aumento delle preferenze culinarie trasmesse dai turisti europei e americani ha anche influenzato le preferenze del vino della popolazione locale; a crescita economica nella regione ha anche stimolato un aumento del numero di ristoranti e la tendenza a mangiare fuori casa, favorendo l'interesse per il vino tra i dominicani. Nonostante i vini provengano da diverse regioni vinicole, il mercato è dominato dal vino spagnolo e cileno che detengono circa il 30% ciascuno del mercato del vino a disposizione. Gli altri concorrenti principali sul mercato sono la Francia, l'Italia, l'Argentina e gli Stati Uniti.⁷⁶

Da questa breve analisi sulle attività di esportazione e importazione, è possibile notare come cambino le aree di interesse a seconda del prodotto e delle modalità di conservazione dello stesso. In questa direzione un'indagine di mercato condotta da

⁷⁵ Cfr. *La cavalcata del Prosecco porta l'Italia al record storico*, Il Corriere Vinicolo, no.11, Aprile 2014.

⁷⁶ Cfr. VELIKOVA N., MUROVA O., DODD T., *Emerging wine market in the Dominican Republic: Consumer market analysis*, Wine Economics and Policy, vol.2, 2013, pp.76-84.

Agostino e Trivieri (2014) si è posta l'obiettivo di capire se la designazione della zona di produzione possa avere un pay-off positivo in termini di maggiori valori delle esportazioni, volumi e in termini di presenza in diversi mercati di esportazione. I risultati ottenuti dicono che i vini di qualità prodotti in regioni determinate⁷⁷ sono associati a valori maggiori di esportazioni, mentre i volumi di esportazione più elevati tendono a materializzarsi solo verso i mercati di destinazione ad alto reddito. Inoltre, la denominazione geografica appare aumentare l'ampio margine di commercio. Pertanto, la produzione di un vino qualitativamente elevato e riconosciuto tale, può rappresentare uno strumento strategico di competitività per la differenziazione sia nei mercati tradizionali sia in quelli meno abituali. Non tutti i produttori, tuttavia, sembrano aver beneficiato nella stessa misura dalla denominazione geografica, sollevando la questione relativa alla strategia da adottare per migliorare l'efficacia del sistema di protezione dei vini di qualità. L'Italia, da questo punto di vista, sembra sia in grado di far fruttare al meglio la qualità dei propri vini, forte del fatto che tutte le regioni partecipano all'esportazione di vino, seppur con contributi diversi.

3.2 Il vino italiano nel mercato mondiale: strategie di esportazione e importazione per paese

L'Italia nelle dinamiche internazionali gioca un ruolo di grande prestigio vista la sua antica tradizione in tale ambito. Esportare all'estero per le cantine italiane è diventata quasi una necessità, in linea con l'andamento dell'industria italiana, la quale punta sempre di più ad allargare i propri orizzonti in paesi esteri. Il vino è la prima voce dell'export alimentare italiano e, con un fatturato annuo pari a 12,01 miliardi, è il terzo settore dell'industria agroalimentare dopo i settori lattiero-caseario e dolciario.⁷⁸ Si può parlare di un vero e proprio boom per le esportazioni dell'agroalimentare italiano che all'estero raggiunge la cifra record di 33,4 miliardi di euro di fatturato, secondo una ricerca condotta da Coldiretti nel 2013, sulla base di dati Istat: il prodotto che

⁷⁷ *Quality Wines Produced in Specified Regions*, o QWPSR, acronimo internazionale per DOCG.

⁷⁸ Cfr. PALESE C., *Il vino nell'economia agroalimentare italiana*, L'Informatore agrario, no.11, Marzo 2014, p.40.

maggiormente contribuisce al raggiungimento di questi risultati è, appunto, il vino. Già nel 2010 l'Italia aveva confermato il primato nella produzione di vino su scala globale con una quota del 18,1%, per un valore di 8,3 miliardi di euro, di cui circa la metà destinata oltre i confini nazionali. Nel 2013 è stato infranto per la prima volta il muro dei 5 miliardi di valore all'export per il vino italiano, con una grande prestazione degli spumanti tricolore che hanno spinto il comparto ad insistere sui mercati esteri che assorbono metà dell'intera produzione enologica italiana. Per questo il 2013 passerà alla storia dell'Italia enologica: con un bilancio da prima della classe, il paese ha reagito più che bene alla crisi economica generale grazie al traino dei paesi nei quali, negli ultimi anni, gli esportatori italiani si stanno dirigendo con sempre maggiore decisione, ovvero Stati Uniti, Canada, Svizzera e, per quanto riguarda la spumantistica, Regno Unito, attutendo così qualche colpo basso arrivato da alcuni mercati strategici, come la Russia e il rallentamento del mercato cinese, al quale però si è ancora sottoesposti. Per le cantine è stato un grande successo che ha permesso loro di mettere a segno un +7% degli introiti provenienti dalle vendite oltre frontiera, dando maggior vigore all'obiettivo futuro che rimane quello di consolidare le posizioni dominanti ottenute nei mercati esteri e conquistare nuovi orizzonti commerciali che parlano rigorosamente straniero.⁷⁹ Nonostante la crescita sia stata frenata dal *supereuro* che rischia di arrestare le esportazioni in mercati importanti come gli Usa, l'onda lunga dell'export corre anche nel 2014⁸⁰: i grandi produttori italiani sono concordi nell'affermare che nei primi 3 mesi del 2014 la crescita delle esportazioni ha mantenuto uno sviluppo molto sostenuto, a due cifre, sostenuto sino alla fine dell'anno, trend confermato dall'osservatorio di *Vinitaly*, che nell'edizione 2014, ha indicato Russia, Brasile e Stati Uniti come i primi tre mercati su cui si spera di aumentare l'export nel 2015. L'andamento positivo dell'anno appena trascorso è confermato dall'aggiornamento relativo ad Aprile 2014⁸¹, sulle esportazioni di vino che, rispetto ai precedenti 12 mesi, ha fatto registrare un incremento pari al 5%, facendo una distinzione tra i vini sfusi e quelli imbottigliati. In Aprile le esportazioni sono state 406 milioni di euro, +2,8% sullo stesso mese dell'anno precedente, nonostante le esportazioni di vino sfuso siano calate del 18% a 140 milioni di euro, sempre a causa del forte calo di importazioni di vino sfuso da parte della Germania. Il periodo successivo ha visto però le esportazioni italiane in lieve calo: l'export totale del primo semestre 2014 raggiunge 2,37 miliardi di euro, in crescita dell'1,4% in termini di valore e dell'1% in termini di volume. Numeri non certo esaltanti, ma comunque decisamente buoni rispetto al -7% messo a segno dalla Francia, dovuto a diversi fattori, primo tra tutti il forte calo della Cina e la ripresa economica mondiale che si fa attendere.

⁷⁹ Cfr. FLAMINI C., Il Corriere vinicolo n.11, 2014.

⁸⁰ Cfr. SCARCI E., *L'export di vino in crescita del 10%*, Il Sole24ore, Aprile 2014.

⁸¹ Cfr. *I Numeri del Vino*, 2014.

Nella definizione delle proprie strategie internazionali, l'Italia deve tener conto delle politiche attuate dagli altri paesi sia in termini di esportazione che di importazione, a conferma della forte concorrenza a livello europeo e mondiale: capire con quali paesi confrontarsi e quali di questi offrano le migliori condizioni per la vendita del prodotto diventa essenziale per sopravvivere in un contesto nel quale fare un passo falso può diventare fatale. E' ora il momento di esprimere nel dettaglio la situazione delle esportazioni tricolore e i maggiori paesi mondiali verso cui esse sono destinate.



Fonte dati: *Wine by numbers, a project by Il corriere vinicolo, Maggio 2014.*

Come si evince dal grafico a torta, l'Italia del vino continua a far fruttare il proprio business nell'Unione Europea, che con circa 1,9 miliardi di euro genera la metà del fatturato delle spedizioni in bottiglia; tra il 2012 e il 2013 vi è stata una variazione percentuale del 6,4 in quanto a valore di bottiglie italiane esportate nei paesi appartenenti all'Unione europea. Segue in questa speciale classifica il Nord America che vale un terzo del fatturato totale con 1,2 miliardi di euro. Una netta crescita, sia come valore nominale sia come peso relativo, è stata fatta registrare dai paesi fuori dall'Ue. L'insieme dei paesi capitanato da Russia, Svizzera, Norvegia, Ucraina, ma comprendente anche Turchia e Serbia, è passato dal 6% del 2000 al 10% del valore export bottiglia, per un valore di 390 milioni di euro. Ma a guardare i dati sembra mancare all'appello il contributo dei paesi asiatici che ancora non rispondono come dovrebbero e che in un qualche modo macchiano il quadro luminoso del record appena raggiunto. L'apprensione è ancor più giustificata dalla mancanza di un'efficace strategia di riserva che possa essere messa in atto nel momento in cui uno dei grandi mercati consolidati andasse in crisi o subisca un rallentamento. E' utile a riguardo l'analisi dei mercati consolidati e maturi per l'esportazione italiana, analizzandone struttura e

opportunità, per poi finire con i mercati le cui potenzialità stanno subendo una forte crescita.

Francia. La produzione di vino francese detiene, da moltissimo tempo, una posizione rilevante in ambito mondiale. Le esportazioni conoscono una lunga e continua tendenza di crescita, scalfita da una diminuzione dei volumi esportati in alcuni anni. A differenza di molti paesi europei, Italia compresa, il mercato domestico francese risulta forte e particolarmente competitivo: i francesi prediligono il consumo del loro vino e sono tendenzialmente disposti a spendere una quota considerevole per l'acquisto dei vini da pasto, poiché amano l'eccellenza. La forza dei vini francesi è rinvenibile nella capacità di muoversi come sistema paese e farsi riconoscere come un unico grande brand; inoltre i francesi sono maestri nel trovare il perfetto abbinamento strategico tra vino e cibo, riuscendo a creare un connubio difficile da eguagliare. Conoscenza, coinvolgimento e riconoscibilità da parte dei consumatori sembrano essere buoni elementi di percezione di qualità per il vino francese.⁸² Oltre ad essere un paese esportatore, è storicamente anche un paese importatore: per un lungo periodo di tempo le importazioni sono state di provenienza algerina, ma successivamente Italia e Spagna sono diventati i principali fornitori. L'Italia importa molto dalla Francia, specie per quanto riguarda il comparto spumanti, fiore all'occhiello transalpino. Nonostante il sorpasso italiano in termini di produzione e gli ottimi risultati in termini di esportazione la Francia sembra far valere, rispetto all'Italia, una migliore strategia di comunicazione del proprio brand, e una gestione di risorse e investimenti esteri particolarmente efficace.

Germania. Il mercato del vino tedesco è caratterizzato da un elevato livello di frammentazione, con marchi minori e spesso, a livello locale, con migliaia di concorrenti per le vendite. Il grado di penetrazione del vino risulta essere particolarmente alto, nonostante la frequenza di consumo non sia così elevata. Il vino rosso è la tipologia privilegiata, ma la vocazione produttiva tedesca tende ai vini bianchi. Tuttavia la maggior parte dei consumatori si orienta su prodotti italiani, francesi, spagnoli e australiani.⁸³ Nel 2013 la Germania è stata un chiaro esempio di come la minore disponibilità di vino e l'aumento dei prezzi dei vini più economici abbiano interessato diversi mercati. Dal punto di vista dei fornitori del mercato, una grande crescita di vendite da Cile e Sud Africa, rispettivamente 44,6% e 20,7%, non ha comunque compensato le riduzioni di vino proveniente dall'Italia, dalla Spagna e, in misura minore, dalla Francia. Oltre ad avere buoni numeri in termini di esportazione, la Germania è uno dei primi paesi importatori al mondo, dopo Usa e Regno Unito, e nel

⁸² Cfr. NAVAIAS M., BALLESTER J., PEYRON D., VALENTIN D., *Extrinsic attributes responsible for red wine quality perception: A cross-cultural study between France and Spain*, Food Quality and Preference, vol.35, 2014, pp.70-85.

⁸³ Cfr. BACCALLE E., *Il mercato del vino in Germania, Centro Interdipartimentale per la Ricerca in Viticoltura ed Enologia*, 2012.

2013 è il primo importatore di vino sfuso. Nell'affacciarsi a questo paese è necessario tenere in considerazione il sistema paese molto forte e la forza economica che le permette di essere considerata dagli altri mercati il motore dell'Europa. Altro elemento molto importante da considerare in Germania è la forte propensione verso un'altra bevanda: la birra. Le strategie poste in essere vengono progettate conoscendo la forza del prodotto sostitutivo che in ambito tedesco non può che primeggiare. Un'altra leva decisiva per le strategie di esportazione in terra tedesca riguarda la ristorazione italiana che trova in Germania, ancor più che in altri paesi, un eccellente punto di forza.

Regno Unito. Il Regno Unito è il secondo importatore mondiale dopo gli Stati Uniti ed è un mercato molto competitivo con un'offerta molto vasta. Data la limitata produzione locale, il paese importa da tutto il mondo. L'Italia è tra i primi fornitori, insieme a Francia e Australia e sta incrementando la propria quota di mercato conquistata in terra inglese, specialmente grazie al comparto bollicine. Il Regno Unito si pone al terzo posto tra i paesi importatori di vino italiano sia per quantità, preceduto da Francia e Germania, che per valore, preceduto dagli Usa. Gli abitanti del Regno Unito consumano sempre meno birra e sempre più vino. Se in termini di volume la birra rimane la bevanda alcolica tradizionalmente più consumata, i dati del *Wilson Drink Report (WRD)*, basati su quelli del *HMRC*, l'ufficio delle dogane britannico, mostrano che negli ultimi 10 anni il consumo di vino fermo è cresciuto del 40%, quello degli spumanti del 27%, mentre, nello stesso periodo di riferimento, quello di birra registra una lieve contrazione.⁸⁴ Secondo gli studi di Amienyo, Camilleri e Azapagic (2014) relativi al mercato britannico, il paese si classifica in terza posizione, dietro Usa e Francia, in termini di valore in consumo di vino a livello mondiale; se si tengono in considerazione i volumi consumati il Regno Unito è al sesto posto dietro Francia, Usa, Italia, Germania e Cina. Nonostante un livello di consumo di vino pressoché uguale a quello degli altri paesi, la frequenza di consumo è leggermente più ridotta, vista l'attitudine del popolo inglese ad un consumo sporadico legato ad eventi speciali ed occasionali. Nel 2013, tutti i principali fornitori, escluso il Cile, hanno ridotto le proprie vendite al Regno Unito in termini di volume; solo Italia e Spagna hanno aumentato le proprie entrate in GBP a causa dell'aumento dei prezzi. Rispetto alla chiusura del primo semestre 2014, che si era chiuso a +1%, le importazioni di vino in bottiglia passano a un più strutturato +5%, dovuto alle performance dei primi due *supplier*, Francia e Italia. Nel comparto della spumantistica l'Italia continua a macinare crescite astronomiche, confermandosi il primo fornitore in termini di volumi, e il secondo in termini di valore, dietro la Francia.⁸⁵ Interessante il dato che vede il 95% dei consumatori ricorrere regolarmente all'acquisto presso la Gdo, come Tesco o Lidl. L'obiettivo per l'Italia è quello di

⁸⁴ Cfr. Italian Trade Commission, Trade Promotion Section of The Italian Embassy, *Il Regno Unito: Il mercato del vino*, Londra, 2012.

⁸⁵ Cfr. *UK, import vino e spumanti settembre*, Il Corriere Vinicolo, Novembre 2014.

aumentare la presenza in questo canale distributivo in modo da andare incontro alle esigenze del consumatore di vino britannico, ricordando che al centro della strategia vi è l'incremento dei consumi di vini di qualità nel Regno Unito. E' essenziale costruire una strategia fondata sulla penetrazione del mercato e la promozione della tradizione vinicola italiana, rafforzando il *softpower* e aumentando il valore percepito dei vini di alta qualità.

USA. Gli Stati Uniti godono di uno dei "mercati più aperti" a livello globale, con basse barriere all'ingresso per i vini importati e sono i più grandi consumatori di vino al mondo, insieme alla Francia. A differenza del Regno Unito, la produzione e il consumo di vino domestico è abbastanza elevato, ma il vino rimane anche qui un prodotto d'importazione. Gli americani prediligono vini francesi e italiani di qualità molto alta essendo disposti a spendere molto per essi: il lusso è un segmento di crescita importante nel settore statunitense del vino.⁸⁶ Molto importante nella definizione delle strategie di esportazione statunitensi, è lo studio del consumatore medio americano: il suo profilo è giovane, alla moda e raffinato, di livello socio-economico medio-alto. Resta da capire il perché gli americani consumino così tanto: la cultura a stelle e strisce vuole che il tipico cittadino prenda il taxi per muoversi, per qualsiasi esigenza, lavorativa o di svago, e quindi risulta molto più propenso al consumo di alcolici e in maggiori quantità, a differenza di altri paesi dove la cultura del taxi è diversa: ad esempio in Brasile si guida molto e si beve meno. Il popolo americano sembra essere curioso di avvicinarsi all'eccellenza enogastronomica europea e l'Italia per questo deve consolidare il ruolo da comprimario in terra americana. Gli Usa sono il primo paese destinatario delle esportazioni italiane, sia in termini di volume sia in termini di valore, superando nel periodo che va da gennaio ad agosto 2014, il miliardo di dollari. Secondo il "*The U.S. Wine Market: Impact Databank Review & Forecast*", il mercato a stelle e strisce, nonostante il rallentamento del consumo fuori casa, è comunque cresciuto anche nel 2014 e, proprio le prime buone notizie del 2015, per il vino italiano, arrivano dal mercato Usa, partner storico per i produttori del Belpaese, visto che assorbe più o meno un quarto dell'export totale, in valore, dei nettari tricolore. Infatti, l'Italia, secondo i dati Iri, istituto di ricerca di Chicago, continua a fare la parte del leone, con i brand italiani a guidare la crescita, con un +17,5%, anche per effetto dell'ennesimo boom del Prosecco, che fa segnare addirittura un +41,8%.⁸⁷ Visitare il paese per capire i gusti dei consumatori americani e partecipare alle numerose fiere di settore del proprio mercato di riferimento è il punto di partenza per i produttori europei. E' necessario costruire una strategia di comunicazione per farsi conoscere dalla fascia di consumatori che si desidera conquistare, partendo dal presupposto che il mercato risulta poco uniforme e i

⁸⁶ Cfr. Demeter Group Investment Bank, *State of the Wine Industry*, 2013.

⁸⁷ Cfr. *The U.S. beer, spirits and wine markets: impact databank review and forecast*, 2013.

consumatori sono perfettamente in grado di riconoscere la qualità dei prodotti. Per avere successo nel medio lungo periodo le aziende devono cercare di mantenere prezzi competitivi, tenendo in conto forti investimenti per organizzare una campagna pubblicitaria capace di coinvolgere i media tradizionali, i social media e stimolare le relazioni commerciali bilaterali. Comunicazione e investimenti possono portare ad una ulteriore crescita delle esportazioni in terra americana.⁸⁸

Australia. L'interesse degli australiani nei confronti del vino è in continua evoluzione, tanto che negli ultimi dieci anni il consumo annuo è aumentato in modo costante e nel 2013 il consumo pro-capite ha quasi raggiunto quello della birra, prodotto tradizionalmente più diffuso. La crescita del settore vitivinicolo australiano è legata allo sviluppo del Brand Australia, inteso come elemento di identificazione di tutti i vini australiani e di sviluppo di sinergie tra le azioni dei singoli operatori. L'Australia è prima di tutto un paese esportatore: il loro vino soddisfa il gusto dei maggiori consumatori di tutto il mondo, Regno Unito su tutti, nonostante il livello di produzione, rispetto ai maggiori produttori al mondo, sia molto più basso. Il paese occupa la 23esima posizione nella graduatoria mondiale per valore di vino importato, perciò l'Italia deve guardare a questo paese come ad un territorio capace di offrire moltissime opportunità per lo sviluppo del mercato vinicolo, derivanti soprattutto da un contesto favorevole per la crescita di un prodotto come il vino: infatti, la costante crescita economica degli ultimi 20 anni conferma l'Australia tra i primi paesi al mondo per qualità della vita, grado di benessere diffuso e alto reddito pro-capite. La significativa disponibilità economica e l'elevata propensione al consumo, combinate alla crescente attrazione verso i prodotti di qualità *Made in Italy*, permettono di identificare il mercato australiano come ideale destinazione per l'export di vini italiani di fascia medio-alta. L'analisi dei dati di importazione di vino italiano in Australia evidenzia come all'aumento dei volumi non sempre corrisponda un proporzionale aumento del valore esportato. Per questo l'Italia, nel settore del vino, non ha ancora pienamente risposto alla richiesta di un prodotto di qualità superiore, non cogliendo dunque le opportunità commerciali presentate dal mercato australiano. In questa direzione si sta muovendo la Camera di Commercio e Industria Italiana di Melbourne, avviando un' articolata iniziativa promozionale, con il fine ultimo di valorizzare le etichette italiane già distribuite in Australia e di promuovere quelle non ancora importate. Per fare ciò la parola chiave è educazione: è necessario educare il consumatore a bere vino di qualità puntando sulla tradizione e l'eccellenza della produzione italiana. Il miglior mezzo è la

⁸⁸ Cfr. Convegno Vinality international, *Navigating the Complexities of the US Wine Market: the three-tier system, media relations and more*, 7 Aprile 2014.

comunicazione, semplice, diretta e innovativa, capace di aprire un nuovo mercato per le strategie italiane.⁸⁹

Argentina. L'Argentina, insieme ad altre nazioni del Sud America, fa parte di quei paesi emergenti considerati come la nuova frontiera del mercato vinicolo mondiale. L'industria del vino argentino vanta una storia di oltre 120 anni, ma ha assistito solo nel corso degli ultimi 15 anni ad una forte crescita nel mercato internazionale. Le esportazioni totali sono cresciute del 25% all'anno nel periodo dal 2004 al 2010. Questa crescita ha comportato un aumento della quota sul mercato mondiale, dall'1,2% al 4%, rendendo l'Argentina uno degli attori più dinamici nel settore del vino. A livello di esportazioni, essa occupa una posizione molto importante, grazie a tassi di crescita elevatissimi fatti registrare negli ultimi anni. Le esportazioni totali sono aumentate di quattro volte negli ultimi 6 anni, inoltre il prezzo medio è cresciuto con lo sviluppo della riconoscibilità della qualità del vino. Il numero di aziende vinicole di esportazione è più che triplicato, passando da 139 nel 2003 a oltre 380 nel 2009.⁹⁰ I marchi hanno anche goduto di grande dinamismo nel loro tentativo di trarre profitto dal successo argentino sui mercati internazionali. Le destinazioni più importanti per i vini argentini sono il Nord America, i paesi europei e il Brasile, manca però di un sistema di protezione della qualità delle etichette e delle denominazioni d'origine: un sistema di *governance* adeguato dovrebbe essere introdotto per garantire l'esistenza di un legame specifico tra la qualità del prodotto e l'origine geografica sviluppando il rispetto di un codice comunemente definito. Adeguati investimenti in capitale umano sono fondamentali per attuare efficacemente un approccio strategico, sostanzialmente nuovo per le cantine argentine, sulla base di una adeguata gestione collettiva dei diritti di proprietà. L'Italia deve ormai guardare al mercato argentino come un diretto concorrente nel commercio mondiale ma, nello stesso tempo, deve trovare soluzioni strategiche che le permettano di migliorare la presenza dei prodotti italiani in questi territori. Come è stato già accennato in precedenza sono molti i problemi da risolvere in questo senso: l'Italia ha bisogno di un supporto maggiore da parte delle istituzioni che, invece, lasciano le aziende operanti in queste nuove aree, sole al proprio destino costrette a risolvere da sole aspetti burocratici lunghi e difficili da gestire.

Cina. La Cina è diventata ormai uno dei maggiori consumatori di vino a livello globale, nonché primo mercato al mondo del vino rosso, superando la Francia in termini di consumo, e per questo oggetto di interesse da parte dei produttori mondiali. Tra il 2007 e il 2012 il "paese del dragone" ha fatto registrare un incremento del 27% circa su base

⁸⁹ Cfr. Convegno Vinitaly, *Italian Wine meets Australia: Come incrementare le vendite dei vini italiani in Australia*, 9 Aprile 2014.

⁹⁰ Cfr. DEFRANCESCO E., ORREGO J., GENNARI A., *Would New World wines benefit from protected geographical indications in international markets? The case of Argentinean Malbec*, Wine Economics and Policy, 2012, p.63.

annua, in termini di consumo, nonostante il tasso di crescita sia leggermente diminuito nel corso dell'ultimo anno⁹¹, arrivando a ricoprire la quinta posizione mondiale tra i *best importers*. Alcune aziende e certamente alcune organizzazioni nazionali e regionali stanno riducendo la loro attenzione sui mercati tradizionali, dove la crescita è stagnante, per concentrare la loro attenzione sulla Cina. Se da una parte questo crea una maggiore concorrenza dall'altra riduce gli sforzi che molte di queste organizzazioni sono in grado di fare in altri paesi. La maggior parte del vino consumato in Cina è comunque di produzione locale e le importazioni rappresentano una quota di mercato relativa; a questa percentuale l'Italia contribuisce in minima parte, dopo la Francia, che detiene la quota maggiore, Australia, Cile e Spagna. Tale carenza non va evidenziata solo in virtù della mancata crescita dell'ultimo anno, bensì per il fatto che le esportazioni verso le regioni asiatiche risultano ingessate, e non sembra esserci margine di miglioramento negli anni a venire: Cina e Hong Kong sono sicuramente cresciuti rispetto allo scorso decennio, ma ad oggi rappresentano una quota minimale del bagaglio esportazioni italiano, con una quota sul totale del 7%. I cinesi sono molto entusiasti del vino e vi è una crescente domanda di corsi e formazione a breve termine, ma nella maggior parte dei casi si tratta di un'istruzione superficiale legata ad una mancata comprensione della cultura cinese e dei gusti del consumatore orientale. Il ritardo dell'Italia sul mercato cinese è clamoroso, soprattutto se si tiene conto del fatto che nel 2013 l'Italia si è confermata il principale produttore al mondo superando di poco la Francia. La Cina, infatti, è il quindicesimo mercato per i vini italiani, e in tutto il 2013 il livello di esportazione ha subito un sensibile calo nei volumi: è evidente quindi che uno dei maggiori produttori di vino mondiale non incontra la richiesta del paese tra i primi consumatori mondiali. L'Italia è la prima a mancare in comunicazione ed educazione del proprio vino in terra cinese: è necessaria una costante ricerca sulle preferenze di sapore e stile dei consumatori, tenendo conto delle differenze tra le varie regioni; costruire rapporti con i fornitori più forti e duraturi; effettuare maggiori ricerche sull'evoluzione dei mercati emergenti e le politiche da essi utilizzate; un'adeguata comunicazione facilita il processo di familiarizzazione e rende il prodotto più memorabile.⁹² I cinesi si mostrano sempre più interessati ad approfondire la conoscenza del vino ma per la maggior parte di loro il vino è soprattutto uno *status symbol*, non stupisce, dunque, che i cinesi che decidono di spendere per un buon vino straniero scelgono brand famosi per i valori e gli ideali che essi rappresentano, perciò i grandi buyer prediligono etichette che si sono già costruite una buona reputazione. Il punto principale resta sempre quello di capire come far arrivare il vino nelle mani del

⁹¹ Cfr. Mondo Agricolo, no.3, Marzo 2014, p.56.

⁹² Cfr. LOCKSHIN L., *A letter by the Regional Editor for Oceania: China and wine: Its impact on the global wine trade*, Wine Economics and Policy, vol.3, issue 1, 2014, pp.1-2.

consumatore e su questo il mercato vinicolo francese ha qualcosa da insegnare a quello italiano: la sua carta vincente è il rapporto produttore-distributore. Il distributore non coincide con la grande distribuzione organizzata, che in Cina conta solo per il 15% del mercato, ma con l'importatore che lavora a stretto contatto con il primo anello della catena. In Italia, la maggior parte delle cantine esportatrici si limitano a preparare i prodotti nelle loro sedi e a fornire la documentazione necessaria, lasciando all'acquirente o a chi per lui, le operazioni doganali e di trasporto, talvolta senza neppure conoscere i consumatori finali. I francesi, invece, hanno capito che il prodotto va seguito dall'inizio alla fine e controllano tutto il processo tramite professionisti esperti di *packaging*, burocrazia doganale, stoccaggio e trasporto. In mancanza di una competenza diffusa, chi decide cosa la gente deve bere è ancora il distributore.⁹³ Perciò le parole chiave per brindare al successo sono *marketing*, comunicazione e logistica. Bisognerebbe "imitare" i francesi sul fronte della formazione in loco, concentrando investimenti e fondi istituzionali su centri permanenti di formazione in Cina e individuando vini-territori bandiera, che portino in giro il concetto di Italia paese del vino. Aumentare la fama dei grandi marchi aiuterà anche le piccole aziende a farsi largo: i Bordeaux sono stati i primi ambasciatori della Francia, ma hanno aperto la strada anche per gli altri, quei vini di seconda fascia che per questo oggi soffrono di meno. Per far ciò l'intervento pubblico deve essere più incisivo in modo da implementare un piano strategico ben definito e più strutturato rispetto a quello di altri paesi. Considerando che il tessuto produttivo italiano è dominato da piccole imprese, le cui disponibilità finanziarie sono per molti versi ridotte allo stremo, è opportuno che le imprese italiane decidano di coalizzarsi e, sul modello francese, mettano insieme le risorse per farsi guidare nell'approccio a realtà complesse, culturalmente e geograficamente lontane, e investire in azioni di marketing vincenti.

Canada. Il Canada rientra tra i primi 5 mercati di vino del 2013 e si presenta come un paese in piena espansione grazie al fatto che, secondo uno studio dell'agenzia britannica *ISWR*, il consumo di vino in Canada cresce tre volte più rapidamente della media mondiale: nel 2013 quello pro capite in *British Columbia*, la più occidentale delle province canadesi, è arrivato a 20 litri, mentre in Ontario a ben 23.4 litri. Tale paese è tenuto in considerazione soprattutto in quanto a importazioni; storicamente è un paese molto ricettivo verso i vini italiani, tanto che per diverse aziende rappresenta il primo mercato d'esportazione, addirittura superiore a quello statunitense e questo nonostante non sia un mercato semplicissimo da penetrare visto il ruolo dei monopoli, in alcune regioni soprattutto. Infatti, in Canada la commercializzazione dei vini, e degli alcolici in generale, è riservata al *Liquor Control Boards*, composto da diversi monopoli per ogni provincia i quali acquistano in proprio i vini, li conservano e li distribuiscono. E' un

⁹³ Cfr. COCCIA L., *Vino italiano in Cina, sfida "made in Italy", brindisi al successo*, CinaForum, 2014.

mercato molto particolare e per questo molto attrattivo per i paesi esportatori: Francia e Italia rimangono in testa alle preferenze dei consumatori canadesi. Certamente la Francia trova maggiori sbocchi in un mercato così strutturato visto il forte sistema paese di cui gode a differenza dell'Italia che soffre della mancanza di unicità. Nonostante ciò quest'ultima è il primo paese fornitore, in volume, davanti alla Francia, ad ulteriore dimostrazione della potenziale forza del brand Italia nel mondo. Negli ultimi anni il vino italiano ha dovuto far fronte ad una competizione agguerrita sul mercato canadese, alla quale si sono aggiunti, accanto agli affermati produttori francesi, l'Australia e gli USA.⁹⁴ Secondo lo studio effettuato nel 2014 da *CanadianVintners Association*, le importazioni di italiano continuano raggiungendo il 15% del totale, rispetto al 13% dalla Francia: in particolare la provincia del Quebec, dove vi è il più alto consumo di vino pro capite assorbendo circa il 41% del vino importato, si mette in evidenza come gran consumatrice di vino italiano. In Ontario l'Italia ricopre la prima posizione tra i fornitori di vino con ben il 23% di quota di mercato all'importazione.

L'indagine effettuata da *Winemeridian* nel 2014 mostra come il Canada, e nello specifico la *British Columbia*, rappresenti un'opportunità per una varietà di vini provenienti da tutta Italia, tra cui vini affermati e riconosciuti come il Chianti Classico o il Brunello, che continuano ad avere un grande seguito e vengono promossi con una certa persistenza, ma anche vini provenienti dal Sud Italia, meno famosi e con un grande potenziale. Ci si riferisce a vini di alta qualità che generalmente vengono venduti nella fascia di prezzo tra \$ 15 e \$30, provenienti da uve uniche e caratteristiche come il Nero d'Avola, acquistabili ad un prezzo ragionevole e di solito abbastanza accessibili. Per quanto riguarda l'evolversi dell'immagine del vino italiano in terra canadese, 20-30 anni fa, l'immagine che le persone avevano sul vino italiano era quella di un prodotto economico e mediocre. Ora la qualità è aumentata e la selezione migliorata poiché i consumatori sono esposti a una maggiore diversità di vini e anche ad una maggiore varietà di prezzi, elementi che in alcuni casi generano confusione. Grazie all'aumento di buoni ristoranti italiani così come ad importatori e sommelier che difendono il vino italiano all'estero, i consumatori stanno scoprendo il valore offerto. Per promuovere il proprio vino nelle terre canadesi, le aziende italiane devono quindi cercare di migliorare il rapporto conoscitivo tra canadesi ed il vino, aumentando l'offerta di corsi di formazione, gli eventi e le fiere, in modo tale da inoltrare un messaggio del vino chiaro e coerente. Secondo Nicolli (2014), viste le particolari caratteristiche distributive del paese, è strategicamente importante cercare un importatore che conosca bene il mercato, con cui aprire un canale comunicativo e che si impegni a costruire il marchio.

⁹⁴ Cfr. *WineCouver, il Canada tra chance e monopoli*, TreBicchieri – Il settimanale economico del Gambero Rosso, n.22, 2014.

Brasile. Il Brasile sta diventando un grande produttore di vino, grazie all'emigrazione italiana ed europea, e sta progressivamente affiancando il vino nei consumi di birra, altra bevanda di cui è storicamente un grande produttore. E' un paese ricco con molte risorse da sfruttare e risulta molto vicino all'Italia per cultura, per la lingua latina che vi si parla ma anche per una presenza concreta di tratti della tradizione italiana, tramandata attraverso le generazioni. In un contesto economico-industriale favorevole all'ingresso di nuove aziende sul mercato e da una crescente domanda non ancora soddisfatta dai produttori locali, il Brasile continua ad importare beni di consumo, tra cui i vini. Per il vino italiano il Brasile resta però una promessa ancora in parte incompiuta.: le statistiche⁹⁵ dicono di un 2013 chiuso per l'Italia con un export in calo del 17% in volume, ed un valore pressoché pari a quello dell'anno precedente. Questa crescita poco significativa ha avuto luogo in quanto il movimento per creare gli ostacoli all'importazione ha creato un ambiente di insicurezza e di incertezza e a causa di una flessione del mercato. Il Brasile è anche produttore di vino e quindi è nell'interesse della propria industria agroalimentare diffonderne la cultura ed il consumo: ingenti investimenti sono stati effettuati da parte dei governi degli stati produttori e da parte dell'*IBRAVIN*, União Brasileira de Vitivinicultura, a sostegno di continue iniziative di comunicazione e marketing sviluppate in totale rispetto di un consumo responsabile e moderato ma volutamente mirate a creare curiosità ed abitudine al consumo equilibrato del vino. Ovviamente tali attività sono finalizzate ad incrementare il consumo di vino brasiliano ma ne beneficiano conseguentemente anche i paesi esportatori, tra cui anche l'Italia. Nella distribuzione locale di vini operano diversi operatori con caratteristiche e modalità operative differenti: dalle grandi organizzazioni internazionali di vendita, come *Carrefour* e *Walmart*, ai gruppi di distribuzione brasiliani, fino ad una serie innumerevole di piccole catene regionali. Uno degli elementi che di fatto ostacolano una maggiore crescita delle esportazioni di vino italiano in Brasile è l'elevato prezzo del vino per il consumatore finale dovuto a un complesso e penalizzante sistema di dazi sulle importazioni ed imposte a cui si devono aggiungere i ricarichi degli intermediari. Tuttavia la Francia ha attuato programmi di marketing e promozione che le hanno garantito l'immagine di produttore di vini di eccellenza e di prestigio sul mercato brasiliano tanto che supera l'Italia in valore dell'esportato. Inoltre è completamente assente, o molto lacunosa, la campagna di promozione e di marketing relativa ai vini italiani in Brasile: un forte incentivo per aumentare il consumo di vino italiano in Brasile è dato dal costante sviluppo dei ristoranti italiani di alto livello, molto apprezzati dal consumatore brasiliano.

L'Italia ha la possibilità di riferirsi ad un grande numero di consumatori che rispecchiano la suddivisione sociale presente in Brasile, che vede contrapporsi una

⁹⁵ Cfr. *I numeri del vino*, 2014.

classe ricca ed una classe estremamente povera. L'aumento della cultura del vino negli ultimi 5 anni, ha portato un conseguente aumento del consumo di vino importato, considerato più pregiato dalle classi abbienti e dalla nuova classe media. Se sarà capace di trasferire loro il piacere del consumo di un prodotto di forte identità ma anche di grande varietà e qualità, il vino italiano potrà guadagnare ulteriori spazi e soprattutto conquistarsi quel mercato dove il consumatore è più attento e, apprezzando il vino di qualità, è disposto a pagare di più. Negli ultimi anni, il crescente potere d'acquisto in Brasile ed una migliore conoscenza del prodotto, hanno portato ad una crescita della domanda di vini più elaborati e quindi più costosi. Secondo il report sul mercato vinicolo brasiliano, dell'Istituto Nazionale del Commercio Estero, realizzato nel 2011, essere presente sul mercato brasiliano, risulta essere sempre più un fattore chiave di successo: avendo una propria filiale locale, la casa vinicola italiana è in grado di riconoscere da vicino il reale andamento di mercato, l'esigenza specifica di ogni cliente e cogliere le diverse opportunità di business offerte dal mercato. Esiste inoltre un vantaggio anche economico nel disporre di una propria società in Brasile: il potere di capitalizzare il *transfer pricing* interno, minimizzando così la base imponibile all'entrata e le relative imposte d'importazione brasiliane. L'immagine aziendale nel mercato locale, la presenza costante e la facilità nel contatto diretto con i clienti brasiliani sono alcuni elementi che evidenziano l'importanza strategica di disporre di una società locale propria. Il Brasile vive di un'economia altalenante e di consumi poco stabili, risultando perciò agli occhi dei maggiori esportatori potenzialmente molto attrattivo, ma rischioso.

Oltre a quelle già citate esistono realtà come Sud Africa e Cile che occupano una posizione di alto rango nel commercio internazionale del vino e di conseguenza mete apprezzate dal sistema vinicolo italiano. Anche la Russia, paese ricco e pieno di risorse naturali, e con essa l'area delle Repubbliche Baltiche, rappresentano per l'Italia ottime opportunità di mercato: viene infatti considerato uno dei paesi più dinamici al mondo con ritmi di crescita elevatissimi, dovuti al costante aumento del tenore di vita dei russi, e all'aumento costante del consumo di vino sia di media che di alta qualità. L'analisi relativa all'import russo datata settembre 2014 conferma il sorpasso dell'Italia sulle etichette francesi, nonostante il merito sia più del calo dei vini di Bordeaux, scesi del 10% in valore, che non dello sprint dei vini italiani, attestato al +4%. Un risultato questo che va visto con grande sollievo perché permette all'Italia di rivestire il ruolo di primo fornitore mondiale del mercato russo,⁹⁶ da tenere in considerazione grazie alla grande passione che questo popolo mostra nei confronti del *Made in Italy*.

⁹⁶ Cfr. *Russia, Italia ancora in testa*, Il Corriere vinicolo, Organo d'informazione dell'Unione Italiana Vini, Novembre 2014.

L'Italia ha perciò bisogno di creare posizionamento, presenza e target: in una parola, internazionalizzazione.

3.3 Le strategie future per promuovere il vino italiano all'estero

L'evento di Wine2Wine, il primo appuntamento internazionale del 2014 dedicato al business del vino in Italia, organizzato da Verona Fiere, ha messo in evidenza l'importanza per le aziende vitivinicole italiane di adottare una strategia di business in grado di affrontare il contesto, in base alla propria dimensione e alla propria specificità, accompagnata da un'attenta analisi della propria realtà e del mercato. Nonostante uno scenario economico incerto il vino italiano continua a vivere, in ambito internazionale, un momento complessivamente positivo sotto l'influenza di una serie di fattori: la forza del *Made in Italy*; il miglioramento dei processi produttivi, che conferiscono qualità al prodotto dal punto di vista organolettico e lo rendono più idoneo ad affrontare un mercato sempre più consapevole ed esigente; la varietà dei vitigni che rende unica e fortemente caratterizzante l'offerta di prodotti enologici italiani; il rafforzamento dei marchi attraverso operazioni di tutela della produzione e creazione del «brand». E' quanto emerge dalla ricerca effettuata nel 2012 da *Vinitaly* in collaborazione con *Acqua Group* intitolata "*Il vino italiano nel mondo. Confronti, riflessioni e tendenze*". Volatilità del mercato e difficoltà a individuare andamenti e strategie commerciali per difendere il valore del vino costituiscono, invece, le principali problematiche per il settore in uno scenario competitivo molto mutevole.⁹⁷ Per continuare a garantire prestazioni ottimali e mantenere l'andamento oltre confine ad alti livelli e, nello stesso tempo, smuoversi dal ristagno economico di cui soffre il sistema vinicolo italiano, il potenziamento dell'export è un driver importante ma difficile da raggiungere se non guardando a nuove soluzioni strategicamente rilevanti ma semplici nella loro implementazione. Il convegno, tenutosi presso il Salone Internazionale del vino nell'edizione 2014, "*Il futuro del vino italiano nel mondo. Il vino come motore delle esportazioni dell'eccellenza agroalimentare italiana*" ha messo in evidenza i tre fattori di successo su cui puntare per dare maggiore linfa al mercato vinicolo italiano:

⁹⁷ Cfr. Convegno *Vinitaly*, "*Mercato del vino: come affrontare la discontinuità*", 2013.

aggregazione, comunicazione e innovazione. I prime due, comunicazione ed aggregazione, sono stati già trattati in precedenza.

L'innovazione rappresenta un mezzo importante per le aziende vinicole italiane per sostenere il processo di internazionalizzazione rimanendo in scia dei mercati che diventano sempre più globalizzati. Il mercato del vino sembra, infatti, essere intenzionato a seguire la rivoluzione che riguarda il mondo del web e sono sempre più numerose le aziende italiane presenti sulla piattaforma internet. L'obiettivo è quello di lavorare su un menù ampio di reti che consenta di creare rapporti più semplici e immediati in tutto il mondo, generando un'enorme opportunità di visibilità estera al vino italiano, dando priorità agli interventi per lo sviluppo di piattaforme logistico-distributive facendo leva su partnership di catene italiane con la grande distribuzione organizzata estera. Anche il vino italiano, perciò, decide di seguire la rivoluzione digitale, sostenendo soluzioni come il *digital-marketing* e l'*e-commerce*, poiché in un settore sempre più sbilanciato sul mercato estero, social network e blog oltre ad essere la via d'accesso alle generazioni di consumatori ormai legate al mondo virtuale, altrimenti difficilmente raggiungibili, spianano la strada della vendita internazionale.⁹⁸

Assodato che vi deve essere una presenza online da parte dell'azienda vitivinicola, la questione è capire come questa presenza debba essere gestita: per quanto riguarda i social network, gli strumenti sono molteplici e vi sono svariate modalità, anche se l'importanza maggiore la riveste l'obiettivo, che dovrebbe essere quello di costruire una relazione con il proprio consumatore. Un discorso a parte va fatto per l'*e-commerce* che, essendo legato alla vendita diretta, ha necessariamente bisogno di una strategia commerciale di diverso tipo. Come ogni canale commerciale di distribuzione, vanno valutate accuratamente le alternative in base alle caratteristiche dell'azienda; per fare un esempio banale, tutte le aziende vitivinicole possono realizzare il proprio commercio elettronico, ma questa azione è nulla se non è collegata all'impegno di risorse, sia economiche, che di personale e di tempo, che dovranno essere avviate. I grandi gruppi del vino scelgono i grandi canali dell'*e-commerce* per due motivi: il primo, banalmente, perché hanno le risorse per farlo, il secondo perché tali canali hanno già costruito il loro bacino di utenti e sono a tutti gli effetti l'equivalente di un grande importatore. C'è spazio anche per le aziende di piccole dimensioni, a patto che contemporaneamente facciano crescere una community di persone affezionate al prodotto.⁹⁹ Secondo la ricerca "Le imprese vitivinicole italiane e il web" condotto da *BeSharable* nel 2014, la rete non è più un tabù per le cantine italiane, tanto che su 3.439 imprese del settore, il 94% delle cantine dispone di un sito internet, supportato dalla presenza sui social, permettendo loro di adeguarsi a standard tecnologici, già da tempo raggiunti dalle

⁹⁸ Cfr. MAGNANI A., *Il vino brinda sul web per riconquistare i giovani*, IlSole24ore, 2015.

⁹⁹ Cfr. *Wine2Wine*, Verona Fiere, 2014.

principali aziende vinicole di tutto il mondo. L'unico ostacolo, in tal senso, riguarda la possibilità di far incrociare tradizione e innovazione anche per le grandi aziende nate secoli fa: Francesco Zonin, vicepresidente dell'omonima casa vinicola vicentina, durante un intervento a *Vinitaly* 2013, afferma che “il vino ha le capacità di adattarsi, di espandersi, ma solo se dietro ad esso vi sono le giuste competenze e la capacità di comunicarlo”, e proprio la Zonin è stata tra le prime società italiane ad aprirsi ai *new media* mantenendo il suo presidio su tutti i canali multimediali più incisivi. Oltre alle innovazioni strategiche, il mondo del vino, come la maggior parte dei settori, è stata colpita dal grande sviluppo tecnologico che ha permesso di introdurre soluzioni maggiormente efficienti: dalla vendemmia automatizzata, che permette di produrre molte più bottiglie e in meno tempo, a numerose tecniche di lavorazione che permettono di guadagnare tempo e risorse per la realizzazione del vino. Il rinnovamento del vino può trovare la sua essenza anche nelle strategie relative al packaging del prodotto, con la nuova tendenza del vino *bag in box* o più semplicemente vino in “scatola”. Negli ultimi anni, infatti, questo business ha messo a segno significativi progressi sui mercati: ad esempio in Svezia oggi queste confezioni coprono il 65% dei consumi enologici. Secondo i dati Istat relativi al 2014 le vendite di vino sfuso *Made in Italy* rappresentano oggi circa il 10% dei valori dell'export italiano e ben il 29% dei volumi. Da quanto emerge dagli studi effettuati dal comparto *Studi e ricerche* di *Vinitaly*, nonostante mostri segnali positivi, questo mercato è ancora troppo giovane per essere analizzato accuratamente, ma si può considerare una strategia di successo per penetrare nuove aree di mercato internazionale.

Un ulteriore elemento da tenere in forte considerazione nella definizione di strategia del vino italiano riguarda il rafforzamento degli eventi fieristici all'estero che rappresentano ormai un fattore imprescindibile; esse vengono considerate un canale di eccellenza per l'export poiché fanno in modo che domanda e offerta si incontrino, riuscendo a creare un contatto umano tra venditori e acquirenti, cosa sempre più rara in un mondo ormai basato su rapporti virtuali. Le relazioni personali dirette hanno ancora oggi un valore molto alto in ambito commerciale in quanto creano un valore aggiunto che le tecnologie odierne, seppur molto vantaggiose, non possono garantire, dando così alla fiera un carattere unico e insostituibile. Una volta le fiere campionarie erano strumenti d'immagine, oggi sono diventate dei potenti mezzi di internazionalizzazione, specie nei settori di largo consumo, poiché facilitano l'accesso a nuovi mercati e il consolidamento di quelli già presidiati. Mentre nei mercati occidentali tale forma promozionale è ormai consolidata da tempo, nei mercati in via di sviluppo, come Asia o Sud America, le sue potenzialità sono ancora inesprese, ma in fase di crescita. Partecipare agli eventi organizzati nei paesi leader del settore, come Germania o Francia, è ormai quasi un obbligo dovuto alla necessità di presidiare il territorio e rimanere visibili sul mercato. La partecipazione agli eventi internazionali nelle nuove

aree è invece un'opportunità difficile da snobbare e volta a creare un *melting point* in cui generare nuovi rapporti commerciali, conoscere le nuove mode, le tendenze dei vari settori e selezionare potenziali partner.¹⁰⁰ Nucci (2014) crede non sia più sufficiente essere presenti dove si è affermati, ma diventa importante farsi conoscere e acquisire visibilità in mercati che offrono grossi margini di crescita, conquistando territori più lontani, magari più disagiati, ma non per questo meno interessanti. In tal senso la fiera rimane l'unico vero luogo dove stabilire rapporti tra operatori diversi e di grande qualità, facilitando così l'effetto comunicativo che richiede sicuramente meno risorse. Entrare in contatto diretto con le aziende dei diversi paesi, al di fuori quindi di questi eventi organizzati, comporterebbe un impiego di tempo, denaro e risorse non indifferente; questo non vuol dire che l'adesione a un evento fieristico non comporti investimenti di notevole dimensione anzi, spesso sono le piccole e medie imprese a dovervi rinunciare per insufficienze economiche. Nella gestione di queste manifestazioni le aziende italiane, che sono indietro rispetto a quelle tedesche e francesi, devono guardare alla fiera come ad una piattaforma di comunicazione capace di avvicinare il cliente. Il 2014 per il marketing fieristico internazionale è un anno caratterizzato da grande dinamicità, grazie soprattutto alla possibilità di aprirsi a nuovi mondi di export che fino a pochi anni fa neanche venivano considerati, come Brasile, India, Cina o Russia. Le aziende italiane si stanno muovendo in questa direzione nonostante il loro apprezzamento rimanga più forte per le fiere che si svolgono in Germania, da sempre considerato *hub* internazionale di riferimento per i visitatori provenienti da tutto il mondo, poiché le fiere tedesche, oltre a svolgersi nei comprensori tra i più moderni, hanno capacità strategiche, organizzative e promozionali all'avanguardia e fortemente orientate ai processi di internazionalizzazione.¹⁰¹ Anche l'Italia, da questo punto di vista, sta facendo passi da gigante: Il Salone internazionale del vino che si svolge ogni anno a Verona ha raggiunto la sua 48esima edizione, ed è considerata la prima fiera al mondo per il settore del vino giacché richiama ormai aziende da tutta Europa e visitatori da tutto il mondo.

La strategia dell'enoturismo possiede un potenziale immenso per le aziende vinicole di tutto il mondo, non ancora sfruttato a dovere da quelle italiane. Da un punto di vista letterario, la crescita dell'enoturismo è stata studiata da Dodd e Beverland (2001) che hanno identificato i diversi cicli di vita che il turismo del vino può comportare per una cantina: istituzione della cantina, riconoscimento della cantina, ribalta regionale, maturità, declino. Nella prima fase il turismo è definito come 'rurale' in quanto esistono poche strutture di accoglienza e le cantine godono di scarsa notorietà; nella seconda fase nascono strutture di accoglienza di base con una rete di relazioni che è ancora in fase di

¹⁰⁰ Cfr. *Le fiere come strumento di politica industriale per la promozione dell'export*, MiCo, 2012.

¹⁰¹ Cfr. *Come spingere l'export*, Largo consumo, n.1, 2014, p.77.

sviluppo, mentre la strategia è quella di puntare sulla qualità; nella fase di riconoscimento vi è una cooperazione tra enti pubblici e aziende private, livelli di produzione elevati e fama a livello nazionale e internazionale; nello stadio di maturità il turismo del vino è animato da feste ed eventi speciali e non ci sono cambiamenti a livello di strutture ricettive, né di reti tra imprese e organismi istituzionali; nella fase finale di declino vi è una tendenza verso la chiusura di alcune strutture, la mancanza di cooperazione e un livello di produzione in diminuzione. Un aspetto molto importante da tenere in considerazione è il valore del marchio, definito come il profitto o il valore incrementale per il marchio di un prodotto, che aggiunge valore alle imprese e ai loro clienti. (Yoo, Donthu e Lee, 2000). Getz (1999) lo ha studiato proprio nel contesto dell'enoturismo considerandolo la chiave per comunicare una buona reputazione per la qualità del vino, per la cantina e per l'ambiente circostante. L'enoturismo è stato configurato, negli ultimi anni, come un modo complementare per la generazione di reddito e di occupazione nelle aree rurali dove è presente l'azienda in questione (López-Guzmán e Sánchez Cañizares, 2008). I cambiamenti verificatisi nelle aree rurali in seguito alla globalizzazione, in molte regioni del nuovo mondo e nelle tradizionali aree viticole europee, hanno portato le imprese ad ampliare la loro base economica tramite il turismo, che è diventato parte di una progressione naturale verso l'internazionalizzazione (Hall e Mitchell, 2000). Perciò, uno dei principali business da sviluppare per il vino italiano, al fine di migliorare la presenza nazionale ed internazionale delle imprese vitivinicole, è quello relativo all'enoturismo, che può essere di grande aiuto per le aziende, non solo in termini di vendita ma anche di promozione; esso rappresenta un biglietto da visita importante per il paese: incrementare le visite in cantina e nei vigneti significa aumentare la comunicazione e la consapevolezza della qualità del prodotto, sia per il turista italiano che per quello straniero, generando un grande contributo per l'intera economia grazie all'enorme patrimonio artistico nazionale che in pochi nel mondo possono vantare. Certamente il turismo del vino, concepito come strategia di marketing territoriale, ben si lega alla promozione di prodotti tipici, simboli locali storici, costumi e tradizioni, che oggi rappresentano ancora un'importante fonte di attrazione turistica. L'espansione e la crescita dell'enoturismo è l'ennesima riprova che il patrimonio naturale e culturale italiano, ben lungi dall'essere adeguatamente valorizzato, presenta ampie e insospettite potenzialità di sviluppo. Anche la gastronomia rappresenta uno dei principali fattori di identificazione dell'Italia all'estero e si inserisce a tutti gli effetti in quel vasto complesso di elementi che compone il patrimonio culturale nazionale. Infatti, l'interesse per l'enogastronomia italiana è aumentato nei turisti che annualmente arrivano nel nostro Paese: per circa il 9% degli stranieri, l'enogastronomia rappresenta la

motivazione principale nella scelta della propria vacanza in Italia, mentre cinque anni fa tale incidenza era pari al 6,5%.¹⁰² Sebbene si tratti di una tendenza in crescita, la realtà dei fatti dimostra come questa potenzialità sia sfruttata solo marginalmente: ne emerge un quadro assai complesso e variegato, con importanti implicazioni economiche, sociali, culturali e ambientali, e con diversi punti di debolezza che devono essere eliminati. Resta difficile da capire, infatti, come la crescita di questo business possa generare il 70% circa delle entrate per le cantine situate in zone come le cascate del Niagara in Canada, ed essere invece molto lenta in Italia. Una prima risposta riguarda tre aspetti su cui il paese ha ampi margini di miglioramento: tecnologia dell'informazione, gestione e accessibilità. E' importante garantire la facilità di accesso alla cantina per i visitatori che oggi prediligono viaggi brevi caratterizzati da collegamenti e trasporti efficienti. In termini di gestione il turismo del vino italiano è organizzato in 170 "Strade del Vino", ma solo una dozzina di loro lavorano generando risultati, ciò a causa dell'assenza di un organismo nazionale di coordinamento. Tuttavia, la spesa italiana per la promozione turistica è di molto superiore a quella dei concorrenti: due volte la spesa della Francia, tre volte quella della Spagna, e 10 volte la spesa degli Stati Uniti, ma i risultati di sviluppo economico e territoriale sono inferiori rispetto a quelli dei concorrenti, i quali centralizzano la comunicazione attraverso un organismo nazionale, mentre l'Italia gestisce il tutto tramite le autorità regionali comportando così dispersione di forze e risorse. Al fine di ridurre questo gap, l'Italia ha bisogno di un coordinamento volto a migliorare e standardizzare l'ospitalità in zone vinicole, accrescere la propria visibilità, costruendo forti legami internazionali con gli amanti del vino e avvicinando le persone al cuore del prodotto rendendole partecipi di un'esperienza difficile da dimenticare. Ma è ancora il web la vera chiave di svolta per il turismo enologico italiano. L'indagine *Cst* condotta nel 2012 per il Movimento Turismo del Vino, ha confermato il ruolo preponderante di Internet in questo business: l'uso dei social media da parte dei turisti del vino è sei volte superiore rispetto alla media. L'Italia necessita di un coordinamento volto a migliorare e standardizzare l'ospitalità in zone vinicole e ad accrescere la sua visibilità sul web utilizzando un unico database nazionale e la costruzione di forti collegamenti internazionali con gli appassionati del vino attraverso i social media. Questo potrebbe essere l'unico modo per attirare milioni di enoturisti provenienti da tutto il mondo, partecipare a fiere internazionali e stipulare accordi efficaci con compagnie aeree, società di noleggio auto, tour operator.¹⁰³

Il turismo è un settore che sta crescendo molto: nel 1950 c'erano 25 milioni di viaggiatori in tutto il mondo, oggi sono più di un miliardo, e, probabilmente, questo numero sarà quasi il doppio entro il 2030 (Colombini, 2013). Dal 1990 al 2012, in Italia

¹⁰² Cfr. Seminario "Enoturismo quale strategia di marketing territoriale", Vittoria, 24 ottobre 2014.

¹⁰³ COLOMBINI D., Italian wine tourism and the web: A necessary wedding, wine economics and policy, vol.2, issue 2, 2013, pp. 111-113.

gli arrivi di turisti sono aumentati del 12,6%, con un rispettivo aumento dei ricavi del 49,8% (Organizzazione mondiale del turismo delle Nazioni unite, 2013). L'enoturismo in Italia ha una spesa media giornaliera piuttosto elevata, quindi rappresenta un segmento di visitatori più ricchi, e, secondo il *Censis* (Enoturismo Osservatorio per le Città del Vino), estende i suoi effetti benefici su tutto il territorio: ogni euro speso sul vino produce almeno 4 € spesi per i pasti, visite guidate o shopping. A conferma di ciò il rapporto *Wine Monitor* del 2014 identifica in vendita diretta ed enoturismo le chiavi che potrebbero sostenere le PMI, aiutandole ad uscire dalla crisi e ad affacciarsi ai mercati esteri: quantitativi minimi di fornitura troppo elevati ed elevata pressione sui prezzi di vendita rappresentano le barriere all'ingresso spesso insormontabili per le piccole imprese italiane del vino. Gran parte del tessuto produttivo del settore si trova spesso di fronte ad un bivio: trovare nuovi sbocchi di mercato, o all'estero o in Italia, ma come si sa, entrambe le strade non sono facili da percorrere. Una possibile via alternativa, percorribile potrebbe riguardare perciò la vendita diretta in azienda, soprattutto se collegata al fenomeno dell'enoturismo. Nonostante le difficoltà incontrate dalle imprese ed uno sviluppo a rilento, crescono le cantine che investono a favore dell'accoglienza, sia attraverso attività parallele come agriturismo, sia attraverso iniziative che rendono la cantina un luogo aperto per incontri, eventi culturali, manifestazioni legate al gusto. Un caso di successo da utilizzare come benchmark per l'Italia, secondo *Wine Monitor*, è quello della Napa Valley, in California, la quale che racchiude la più famosa zona di produzione vinicola statunitense e si estende su una superficie pari ai 2/3 della provincia di Verona con un valore annuo collegato alle vendite dirette dei vini delle aziende situate in tale area pari a quasi 745 milioni di dollari. Ogni anno 3 milioni di persone visitano la Napa Valley, per gite giornaliere (67%), soggiornando all'interno di strutture ricettive locali (29%) o in residenze private (4%). Il successo della Napa Valley non è solamente riconducibile al suo settore vitivinicolo ma ad un territorio che è riuscito a fare sistema attorno alla qualità dei propri vini per la valorizzazione di un'intera area, attraverso il coordinamento degli altri *asset* presenti; basti pensare che qualsiasi modifica che attenga al settore vitivinicolo, come l'ampliamento o la riduzione dei vigneti, viene discussa e condivisa tra i diversi stakeholder della comunità locale.¹⁰⁴ Le cantine italiane, anche se spesso disorganizzate, cominciano a dare sempre più importanza alla vendita diretta in quanto fornisce reddito in denaro immediato con margini di profitto imbattibili. Un esempio di marchio italiano è il Veneto, che insieme alla Toscana, è la prima regione italiana per flussi turistici stranieri: nel 2012, gli arrivi in Veneto, 64,7% dei quali sono stranieri, hanno visto un significativo incremento del 2,2% su base annua. (Direzione Sistema Statistico della Regione Veneto, 2013). In questa regione il turismo enogastronomico rappresenta un

¹⁰⁴ Cfr. FINOTTO A., Il vino italiano a "scuola" dalla Napa Valley californiana, 2014.

profilo turistico di élite, con un elevato livello di spesa giornaliera pro-capite (Manente, 2011). Nello specifico Boatto (2013) analizza la zona di Conegliano Valdobbiadene, dove il Prosecco Superiore DOCG ha un ruolo di primo piano nello sviluppo del turismo del vino in un paesaggio, che è stato inserito nella lista delle candidature italiane per il Patrimonio Mondiale dell'Unesco. In questa zona, la sostenibilità economica e la tutela del paesaggio, da un lato, e le competenze professionali delle aziende dall'altra, hanno esercitato un ruolo importante nel promuovere l'identità del modello del sistema vino in Italia e all'estero, portando alla nascita del *Consorzio di Tutela del Prosecco di Conegliano Valdobbiadene* che, tramite un disciplinare di produzione, protegge la qualità e l'immagine del proprio vino. Con queste premesse, il turismo del vino gioca un ruolo di primo piano nella trasmissione dei valori del territorio e rafforza il rapporto con la domanda locale e internazionale. Con i crescenti flussi di visitatori, le prestazioni stanno migliorando sul fronte di benvenuto, con un maggior numero di aziende fornite di punto vendita adiacente, sala degustazione e un gestore di servizi di accoglienza. Questo è l'esempio di come una strategia di differenziazione trovi la sua ragion d'essere in molteplici aspetti che vanno dalla comunicazione al turismo in cantina, tutti elementi che danno valore al marchio e riconoscibilità di alto valore.¹⁰⁵ Solamente in questo modo l'enoturismo potrà essere trattato come un vero e proprio vantaggio competitivo per le aziende vinicole e per il sistema paese complessivo.

Lo sviluppo del turismo vinicolo italiano ben si sposa con l'Expo 2015, un evento a carattere universale che l'Italia sta per ospitare, a Milano, di cui il vino sarà il "fiore all'occhiello" ed in cui il Belpaese dovrà dare il meglio di sé di fronte agli occhi di tutto il mondo. Il tema proposto per l'evento internazionale è "*Nutrire il pianeta, energia per la vita*", e va ad inglobare tutto ciò che riguarda l'alimentazione, dal problema della mancanza di cibo per alcune zone del mondo a quello dell'educazione alimentare, fino alle tematiche legate agli OGM: si cerca di sviluppare un'agricoltura sostenibile e assicurare un'alimentazione sana e di qualità attraverso la ricerca e la tecnologia per migliorare l'intera filiera produttiva. Si stima che i visitatori complessivi dell'Esposizione saranno circa 20 milioni, di cui 6 stranieri, con una media giornaliera di 150000 persone. Questi dati confermano la portata di questo evento che darà la possibilità al vino italiano di entrare in contatto con tutti i paesi del mondo informandoli sullo stato dell'arte dei territori, vitigni e delle aziende italiane. E' un'occasione importante per tutto il comparto agroalimentare, e del vino in particolare, che diventa protagonista del Padiglione Italia, in quanto prodotto che rappresenta il vero passaporto del *Made in Italy*, con uno dedicato ampio e riconoscibile accanto alle altre filiere, in un

¹⁰⁵ Cfr. ANTONIOLI CORIGLIANO M., *Enoturismo. Caratteristiche della domanda, strategie di offerta e aspetti territoriali e ambientali*, Economia - Ricerche, 1996.

progetto integrato dove troveranno visibilità le “start up”, la ricerca, la formazione e la promozione.¹⁰⁶ Il Padiglione sarà il racconto della potenza straordinaria della cultura enologica, delle produzioni, della biodiversità e della straordinaria varietà della vitivinicoltura italiana. Fuori dai confini italiani, quando si racconta questo universo la prima reazione è di incredulità e di grande fascino ed è questo l’obiettivo che si riserva l’organizzazione. Un evento strategicamente decisivo e una grande vetrina per dare visibilità alle eccellenze della produzione italiana e che permetterà alle aziende italiane di dare vigore al loro processo di internazionalizzazione. Ma l’Expo 2015 sarà il vero banco di prova per il sistema Italia che dovrà dimostrare di sapersi muovere come un unico blocco e a sostegno di quelle piccole realtà che spesso da sole non possono sostenere costi e investimenti per promuovere i propri prodotti all’estero.¹⁰⁷

A livello istituzionale si sta facendo molto per il settore agroalimentare, che sembra essere quello capace di offrire i migliori risultati a fronte dei forti investimenti. Negli ultimi anni le aziende vinicole hanno ricevuto poco supporto dalle istituzioni italiane, a differenza dei principali concorrenti come Francia e Spagna, costretti ad arrangiarsi da soli, soprattutto nei nuovi mercati di esportazione dove la burocrazia è particolarmente complicata. Amirbek e Ydyrys (2014) credono che i grandi produttori internazionali, Italia compresa, debbano esercitare un maggiore *soft power*¹⁰⁸ che faccia leva sulle capacità e la cultura delle imprese in modo da comunicare con gli altri paesi, specialmente con quelli emergenti, rafforzare la propria posizione e il prestigio sulla scena internazionale e creare condizioni favorevoli per lo sviluppo socio-economico a lungo termine. In tale direzione, è stato da poco varato un nuovo piano per l’export del *Made in Italy*, nel settore agroalimentare, incentrato su una strategia di attacco ai mercati esteri con operazioni di promozione straordinaria e misure di attrazione degli investimenti. Il progetto promosso dallo Sviluppo economico col Ministero delle Politiche agricole prevede una dotazione di circa 130 milioni di euro¹⁰⁹, con il fine ultimo di raggiungere entro il 2020 un valore di esportazione agroalimentare pari a 50 miliardi nel 2020, salendo rispetto al 2013 di 15 miliardi. Sono quattro le linee d’azione per dare forma a queste aspettative, certamente pretenziose:¹¹⁰ il primo intervento prevede la “*valorizzazione delle produzioni di eccellenza, in particolare agricole e agroalimentari, e tutela all'estero dei marchi e delle certificazioni di qualità e di origine delle imprese e dei prodotti.*” La seconda misura è centrata sulla “*penetrazione dei prodotti italiani nei diversi mercati, con particolare riferimento alle reti distributive*”

¹⁰⁶ Cfr. EXPO, Il vino oltre il padiglione Italia, TreBicchieri – Settimanale del Gambero Rosso, n.45, 2014.

¹⁰⁷ Cfr. Il padiglione vino di Expo 2015. Costi, riflessioni, Gambero Rosso, 2014.

¹⁰⁸ Termine utilizzato nella teoria delle relazioni internazionali per descrivere l'abilità di un potere politico di persuadere, convincere, attrarre e cooptare, tramite risorse intangibili quali "cultura, valori e istituzioni della politica, JOSEPH NYE, 2004.

¹⁰⁹ Cfr. CAPPARELLI A., *Un piano per l’export agroalimentare*, Il Sole24ore, Agosto 2014.

¹¹⁰ Cfr. *Comunicato stampa Ministero delle politiche agricole alimentari e forestali*, 29/08/2014.

cercando di accompagnare e proteggere il prodotto nel suo viaggio all'estero, anche attraverso appositi accordi con le reti di distribuzione. Il terzo punto concentra l'attenzione sulla *“realizzazione di un segno distintivo unico per le produzioni agricole e agroalimentari al fine di favorirne la promozione all'estero e durante l'Esposizione Universale 2015.”* L'ultimo punto comporta la *“realizzazione di campagne di promozione strategica nei mercati più rilevanti e di contrasto al fenomeno dell'Italian sounding.”* Questo termine richiama il fenomeno di contraffazione imitativa che in tutto il mondo colpisce i prodotti italiani del comparto agroalimentare, vini in particolare, anche se protetti da indicazioni geografiche o denominazioni di origine. Emblematica a riguardo è l'ultimo caso di frode a danno dell'immagine di una delle Docg nazionali più famose al mondo, il Brunello di Montalcino: un fenomeno grazie al quale venivano immesse sul mercato migliaia di bottiglie false per un valore di almeno un milione di euro. Il ministro delle politiche agricole, Maurizio Martina, fautore principale del progetto, ha dichiarato che *“il nuovo brand dovrà avere una duplice finalità, da un lato catturare l'attenzione con un'immagine coordinata e di garanzia e dall'altro, attraverso partnership commerciali, essere certi che le reti distributive mondiali vendano vero prodotto Made in Italy”*. Queste soluzioni possono essere preziose per la crescita del vino italiano che ha bisogno di investimenti importanti e ben congegnati, per dare maggior vigore al processo di internazionalizzazione, in un mondo in continuo cambiamento, dove è importante capire i mercati e *“indovinare”* il prodotto che piace all'estero.

Capitolo 4 Indagine sul settore vinicolo italiano

4.1 Analisi settoriale: profili economico-reddituali delle società vinicole italiane

La struttura economica del settore vitivinicolo viene analizzata tenendo conto di un campione consistente e rappresentativo delle grandi realtà imprenditoriali, ma anche quelle di minori dimensioni, che sono una parte fondamentale del sistema vinicolo italiano e godono di logiche economiche, patrimoniali e gestionali in parte diverse da quelle di maggiori dimensioni.

I dati Ismea¹¹¹ confermano il ruolo decisivo del vino per l'economia nazionale che, difatti, pesa in termini di fatturato, nella fase agricola, per il 7,2%, mentre nella fase industriale arriva all'8% del totale agroalimentare stimato in 132 miliardi di euro. Il 2013 ha fatto registrare un fatturato del settore vinicolo in aumento del 4,8%, con un maggiore impatto all'estero, +7%, rispetto all'Italia, +1,8%.¹¹² L'indagine relativa al settore vinicolo italiano¹¹³, in questa sezione, prende in considerazione un campione aggregato di società, raggruppate secondo la classificazione delle attività economiche *Ateco 2007* e rappresentativo dell'intero settore, il quale conta 537 società specializzate nella produzione di vini da uve e copre l'intero territorio italiano e i vigneti di ogni regione. Di queste, 101 sono società cooperative e 436 sono società di capitali. L'anno di riferimento per l'analisi dei dati è il 2013, ultimo anno disponibile. Inoltre, rispetto alle singole variabili, viene descritta l'evoluzione degli ultimi 7 anni, precisamente dal 2007 al 2013, in quanto permette di esaminare la dinamica reddituale delle imprese vinicole tenendo conto di tre sotto periodi: il triennio 2007-2009, interessato dalla fase più acuta della crisi, il biennio successivo relativo al 2010-2011, segnato da una ripresa della redditività, e il biennio terminale, quello relativo al 2012-2013, che continua a confermare buoni risultati.

Prima di descrivere i principali profili reddituali, l'analisi si sofferma sul livello di occupazione del settore vinicolo; pur non essendo caratterizzato da una crescita annuale costante, il numero di dipendenti è in aumento nel periodo analizzato, registrando un dato pari a 8.695.000 nel 2013.

¹¹¹ Ismea Servizi, 2014.

¹¹² Mediobanca, *Indagine sul settore vinicolo*, Aprile 2014.

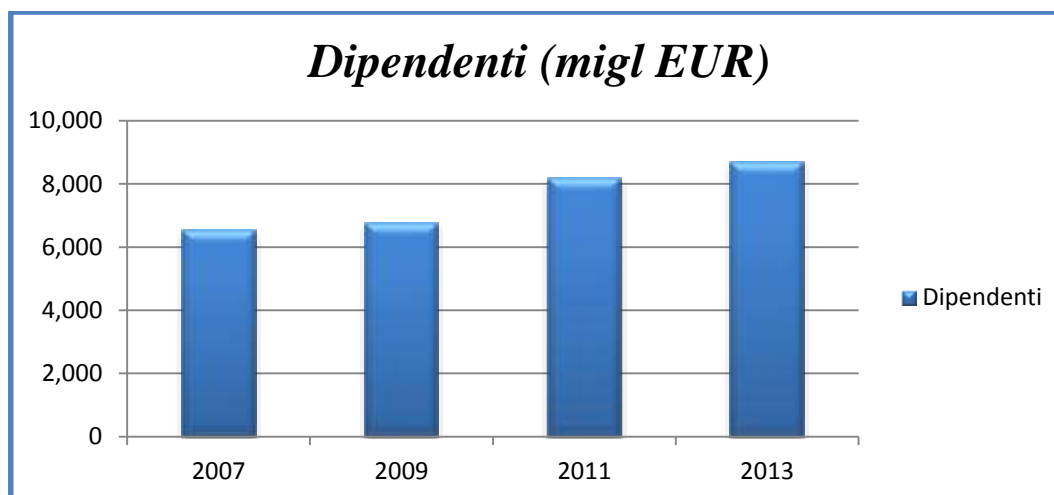
¹¹³ Banca Dati AIDA.

Numero dipendenti (migl EUR)

2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
6.539	7.127	6.766	6.826	8.171	8.901	8.695

Fonte dati: AIDA.

I dati evidenziano un netto incremento del numero di dipendenti nel biennio 2010-2011, che sale del 19,7%. In base all'evoluzione di tale variabile, il numero medio di dipendenti delle società vinicole italiane, nel periodo dal 2007 al 2013, è pari a 7.575.000.



Fonte dati: AIDA.

Dai dati Aida, inoltre, è possibile riscontrare che l'incremento dei dipendenti dell'aggregato vinicolo contrasta con il *downsizing* delle società del settore *beverage*, che ha registrato nel 2013 una flessione del 5,2%, e dell'industria manifatturiera italiana nel suo insieme, con una riduzione del 6%.

Il primo profilo finanziario da analizzare riguarda i *ricavi delle vendite*. Nel 2013 il dato relativo all'industria vinicola italiana è pari a 5.278.567 migliaia di euro, il più alto dal 2007 ad oggi, a dimostrazione di quanto il 2013 sia stato un anno particolarmente fiorente per le imprese vinicole italiane. I dati confermano l'evoluzione dei ricavi ottenuti nel settore vinicolo, con un dato medio pari a 4.367.123 migliaia di euro, relativo al periodo di tempo preso in considerazione per l'analisi.

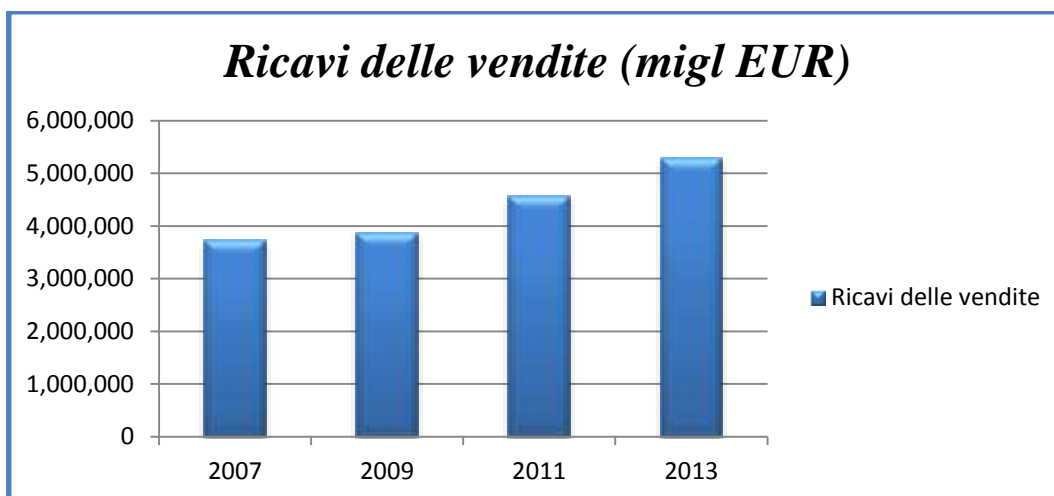
Ricavi delle vendite (migl EUR)

2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
3.724.486	3.938.169	3.866.213	4.142.676	4.558.868	5.060.879	5.278.567

Fonte dati: AIDA.

L'unico calo si registra tra il 2008 e il 2009, tuttavia la flessione in termini di ricavi è labile, a dimostrazione di quanto il settore del vino risulti uno dei pochi ad aver assorbito più facilmente gli effetti della crisi finanziaria verificatasi in quel lasso di

tempo. Per misurare la variazione dei ricavi nel tempo, è stato calcolato il $CAGR^{114}$, o tasso di crescita annuale composto, che nel periodo indagato, risulta pari al 5,1%.



Fonte dati: AIDA.

Il secondo profilo oggetto di analisi è l'*utile netto*, che sintetizza i flussi economici in entrata e in uscita dalle imprese al netto delle imposte. Il dato relativo al 2013 parla di un utile netto dell'industria del vino italiana pari a 41.750 migliaia di euro. L'evoluzione dell'utile netto, a partire dal 2007, mostra un andamento altalenante, con un dato medio pari a 65.903 migliaia di euro. Salta all'occhio il dato relativo al 2009 pari a 120.282 migliaia di euro, il quale risulta particolarmente elevato rispetto alle altre annate.

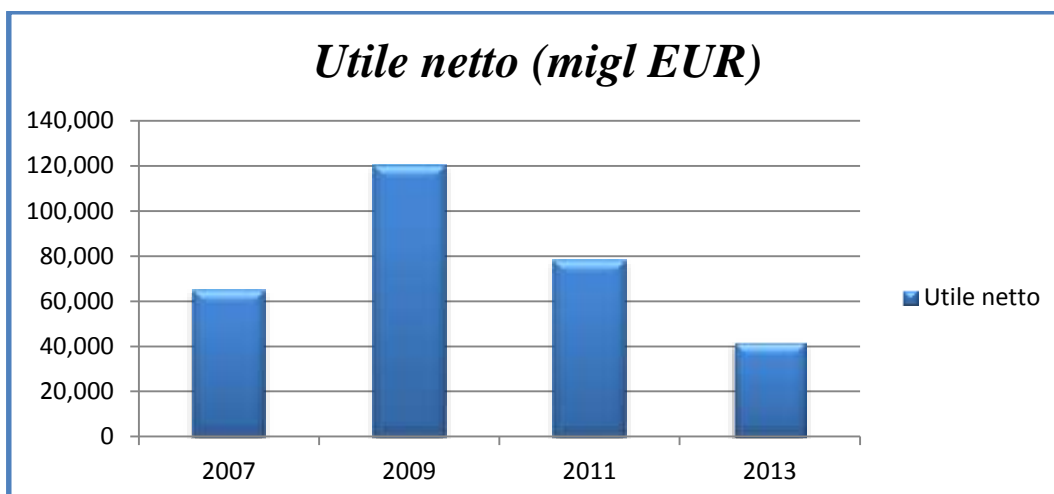
Utile netto (migl EUR)

2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
64.639	53.245	120.282	62.864	78.148	40.193	41.750

Fonte dati: AIDA.

Il tasso di crescita annuale risulta essere negativo e pari al -6%, il che spiega una decrescita media annuale dell'utile netto, dal 2007 al 2013.

¹¹⁴ Il CAGR è calcolato seguendo la formula: $[(\text{present value}/\text{past value})^{1/n}]-1$



Fonte dati: AIDA.

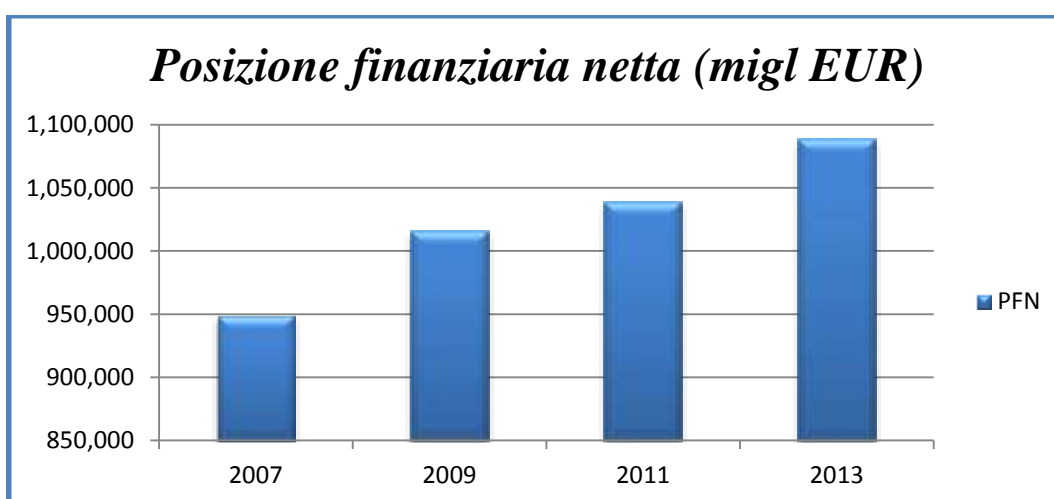
La *Posizione Finanziaria Netta* del campione aggregato vitivinicolo, nel 2013, è pari a 1.088.516 migliaia di euro.

Posizione Finanziaria Netta (migl EUR)

2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
948.994	1.045.659	1.015.560	952.578	1.038.720	1.086.138	1.088.516

Fonte dati: AIDA.

Sotto il punto di vista evolutivo la variabile mostra una crescita annua costante, caratterizzata da una lieve decrescita nel biennio 2009-2010.



Fonte dati: AIDA.

L'analisi continua con lo studio dei principali indici di redditività che permettono di osservare la capacità delle società vitivinicole italiane di produrre reddito e generare

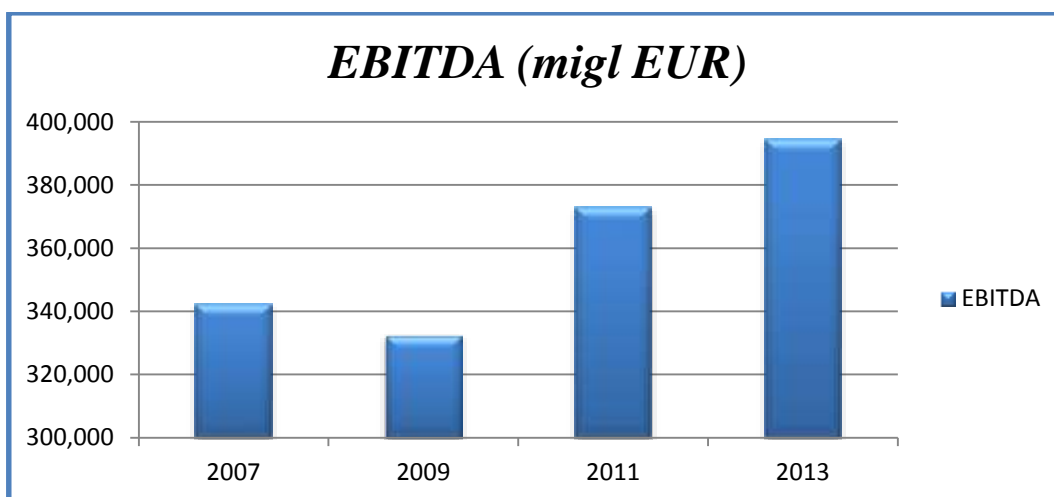
risorse. L'*Ebitda*, o *Margine operativo lordo*, è un indice di performance finanziaria che esprime il reale risultato di business dell'azienda. Il dato relativo al 2013 è pari a 394.380 migliaia di euro, il più elevato a partire dal 2007.

EBITDA (migl EUR)

2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
342.323	338.305	332.499	364.261	372.842	384.103	394.380

Fonte dati: AIDA.

L'analisi del margine operativo lordo mostra ottimi risultati nel corso del periodo d'indagine, registrando un dato medio pari a 361.244 migliaia di euro. Il dato relativo alla crescita media annua, invece, segna un +2%.



Fonte dati: AIDA.

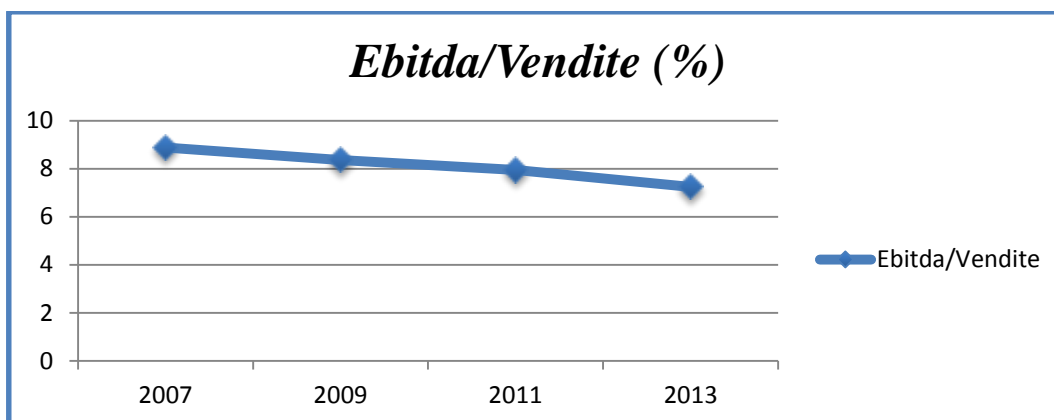
Per meglio interpretare la redditività del settore in questione, viene rapportato l'*EBITDA* alle vendite. E' possibile così ottenere un profilo reddituale dato dal rapporto *EBITDA/Vendite*, espresso in percentuale.

EBITDA/Vendite (%)

2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
8,88	8,33	8,37	8,56	7,95	7,38	7,25

Fonte dati: AIDA.

Il valore si attesta tra il 7% e il 9% nel corso degli anni considerati, registrando una lieve flessione che porta ad un valore pari al 7,25% nel 2013.



Fonte dati: AIDA.

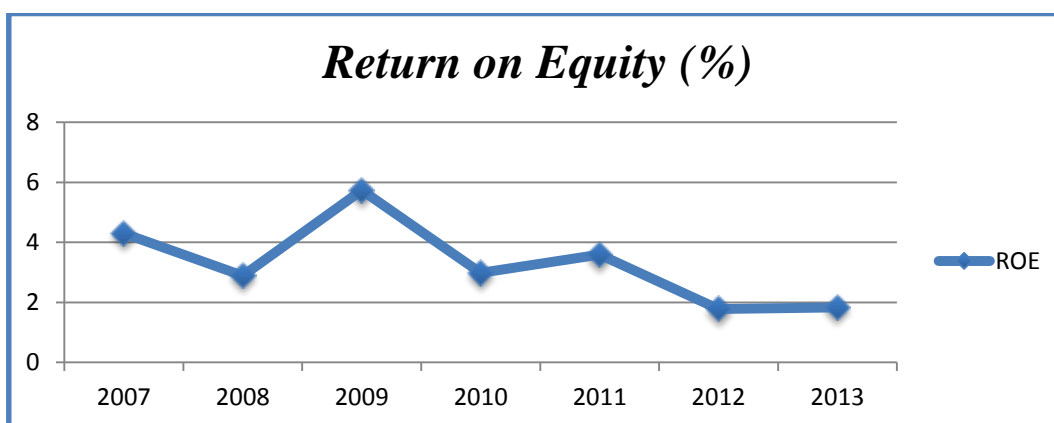
L'indice di redditività del capitale proprio, o *ROE*, nel 2013 è pari a 0,0183, o espresso in percentuale pari a 1,83 %. Pur essendo un valore positivo non è il valore più alto riscontrato nel periodo di analisi.

ROE (%)

2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
4,33	2,89	5,73	2,98	3,59	1,78	1,83

Fonte dati: AIDA.

Lo schema relativo all'evoluzione dell'indice mostra un dato particolarmente elevato nel 2007, trovando però il suo picco nel 2009 con un ROE pari al 5,73%. Il valore medio di tale indice è pari al 3,304%.



Fonte dati: AIDA.

L'evoluzione dell'indice mostra un andamento altalenante, nel complesso in decrescita rispetto al dato iniziale del 2007.

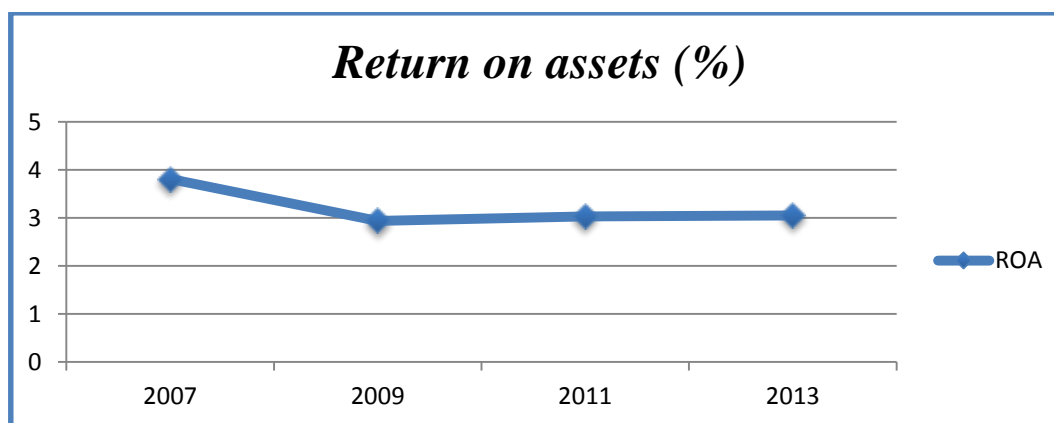
L'indice di redditività delle attività aziendali, o *ROA*, ha un valore pari a 0,0305, o espresso in percentuale pari al 3,05%, nel 2013. Il valore più alto è quello relativo al 2008. Esso dà un'idea di quanto sia efficiente la gestione delle imprese vinicole italiane nell'utilizzare i propri *assets* al fine di generare guadagni.

ROA (%)

2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
3,81	3,34	2,94	3,07	3,03	2,70	3,05

Fonte dati: AIDA.

Tale indice mostra un andamento pressoché costante durante il periodo preso in considerazione, con un valore medio pari al 3,14%.



Fonte dati: AIDA.

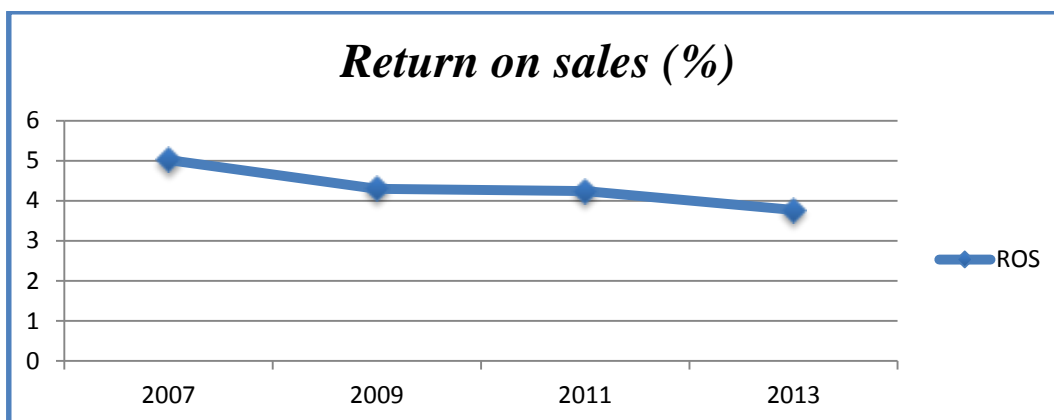
L'Indice di redditività delle vendite, o *ROS*, misura il reddito operativo medio per unità di ricavo relativo al settore vinicolo italiano. Nel 2013 il dato è pari al 3,77%.

ROS (%)

2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
5,02	4,57	4,30	4,36	4,24	3,58	3,77

Fonte dati: AIDA.

L'andamento della variabile di reddito mostra un andamento pressoché in decrescita, rimanendo comunque in un *range* piuttosto stretto, tra il 3,7% e il 5% circa. Il valore medio è pari al 4,26%.



Fonte dati: AIDA.

La tabella sottostante mostra i valori, espressi in migliaia di euro, delle principali voci di bilancio del campione di aziende vinicole italiane preso in considerazione, e la loro evoluzione relativa al periodo di tempo analizzato nell'intera indagine.

Voci bilancio	2007	2009	2011	2013
<i>Tot. Immobilizzazioni</i>	1.793.430	2.398.705	2.589.769	2.640.460
<i>Attivo circolante</i>	3.258.072	3.400.587	3.946.278	4.043.382
<i>Tot. Patrimonio netto</i>	1.497.218	2.098.739	2.176.916	2.283.174
<i>Tot. Debiti</i>	3.309.085	3.417.264	4.037.132	4.063.055
<i>Tot. Valore produzione</i>	3.958.329	3.967.677	4.800.990	5.448.694
<i>Costi produzione</i>	3.764.719	3.796.596	4.602.154	5.243.688
<i>Utile/perdita d'esercizio</i>	64.839	120.282	78.148	41.750

Fonte dati: AIDA.

Come si evince dai dati, il totale delle immobilizzazioni del campione complessivo passa da un valore pari a 1.793.430 migliaia di euro nel 2007, ad un valore pari a 2.640.460 migliaia di euro nel 2013, facendo registrare un tasso di crescita pari al 47,3%. L'elevata e persistente crescita degli investimenti in capitale fisso si dimostra essere uno dei veri fattori critici di questo settore, in quanto riduce i livelli di redditività al di sotto dei suoi potenziali nel rispetto dei relativi valori della produzione e dell'efficienza nella gestione dei costi di produzione. L'elevata e sistematica crescita degli investimenti in immobilizzazioni genera, in taluni casi, un eccesso di capacità produttiva ed un'intensità del capitale investito che determinano una riduzione dei margini reddituali ben oltre quella prodotta dalla minore crescita dei ricavi e dalla maggiore concorrenza internazionale da parte di produttori con profili di costi e di prezzi più ridotti. La maggior parte delle voci di bilancio elencate risultano in crescita nel corso degli anni. In particolare il valore totale della produzione subisce una crescita pari al 37,6%; parallelamente i costi della produzione crescono con un tasso pari al

39,3%. Tale dato conferma la forte incidenza dei costi produttivi nel settore vinicolo, in quanto, a differenza di altri settori, oltre al costo di produzione del vino, fin dal momento in cui l'uva arriva in cantina a quando giunge sul nostro tavolo, vanno considerati dei costi agricoli relativi al trattamento della vite e alla raccolta dell'uva. Soprattutto per quelle aziende che puntano all'eccellenza del prodotto, tale fase comporta l'utilizzo di tecniche e strumenti quanto più sofisticati possibili, e di conseguenza più costosi.

La tabella sottostante mostra i valori, espressi in migliaia di euro, dei principali indicatori finanziari riferiti alle aziende vinicole italiane, e la loro evoluzione relativa al periodo di tempo analizzato.

Indicatori finanziari	2007	2009	2011	2013
<i>Indice di liquidità</i>	0,72	0,77	0,74	0,74
<i>Indice corrente</i>	1,24	1,33	1,27	1,30
<i>Rapporto indebitamento</i>	3,39	2,78	3,02	2,94
<i>Debiti v/banche su fatturato</i>	34,44	34,99	31,99	29,45
<i>Grado copertura interessi passivi</i>	4,12	4,63	5,81	4,82
<i>Indice di indipendenza finanziaria</i>	29,47	35,99	33,14	33,97
<i>Grado indipendenza da terzi</i>	0,45	0,61	0,54	0,56
<i>Debt/Equity ratio</i>	0,87	0,68	0,73	0,73

Fonte dati: AIDA.

Tra i principali indicatori finanziari il rapporto di indebitamento mostra una lieve flessione dal 2007 al 2009. La sostenibilità del debito finanziario risulta particolarmente positiva, in quanto se rapportato al patrimonio netto, mostra un *range* tra 0,7 e 0,9 nei sette anni considerati. Ciò a dimostrazione della buona salute delle aziende vinicole italiane e del settore in generale. Il valore del *Debt/Equity ratio* risulta essere in diminuzione, raggiungendo un valore pari a 0,73 nel 2013, ciò a dimostrazione di una maggiore incidenza del patrimonio netto rispetto all'indebitamento finanziario che risulta perciò sostenibile.

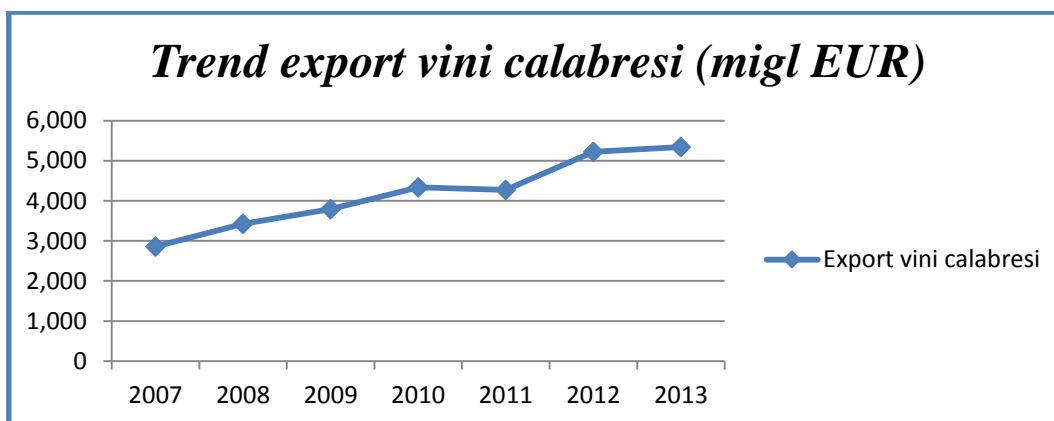
L'analisi effettuata tiene in considerazione il fattore dimensionale ed il modello aziendale che risultano essere sempre più determinanti nello spiegare le performance economiche e finanziarie del settore vinicolo italiano. Le imprese di maggiori dimensioni con una struttura operativa più flessibile avranno migliori e crescenti performance in termini di redditività, di solidità patrimoniale e sostenibilità finanziaria. Le imprese di minori dimensioni soffrono maggiormente di una minore competitività che si manifesta in maggiori costi di promozione e distribuzione, volti a mantenere le proprie posizioni di mercato. In questo quadro, al fine di salvaguardare il valore produttivo e finanziario di questo importante comparto dell'economia italiana, al di là di

una anche auspicabile ma parziale razionalizzazione del settore, si deve ritenere sempre più urgente lo sviluppo di strategie organiche che riguardino la struttura industriale e finanziaria di queste imprese, anche con il supporto di programmi d'intervento istituzionali e, certamente, con la partecipazione attiva delle banche e degli intermediari finanziari che, qualora sottovalutino questa situazione e non agiscano anticipatamente, potrebbero trovarsi a dover gestire una grave crisi finanziaria con esposizioni non facilmente recuperabili se non con consistenti perdite di capitale.

4.2 Case histories

Questa sezione descrive tre casi pratici di aziende vinicole italiane: *Librandi S.p.A*, *Tenuta Iuzzolini* e *Marchesi de' Frescobaldi*. Le prime rappresentano le due più grandi realtà vinicole del territorio calabrese, mentre la terza è una delle società vinicole più famose della Toscana. Queste mostrano differenze relative a diversi aspetti, quali il fatturato, il volume produttivo e le strategie riferite al mercato interno ed estero. L'indagine vuole mettere in luce due realtà che vivono in contesti distinti: quello toscano, caratterizzato da una tradizione vinicola molto forte e risonante in tutto il mondo, un'economia più prosperosa e una struttura produttiva e territoriale molto ampia; quello calabrese, invece, il quale soffre di una condizione economica difficile e di un *brand* meno echeggiante rispetto alle regioni del centro-nord Italia. Nonostante ciò, la Calabria gode di una grande tradizione vitivinicola e di un territorio dalle grandi potenzialità. Pur beneficiando di caratteristiche pedoclimatiche favorevoli, essa soffre di una inadeguatezza dei vitigni alle richieste del mercato e di una competitività ancora troppo labile rispetto a quelle che sono le risorse potenziali di base. Negli anni il processo produttivo delle aziende calabresi ha subito forti innovazioni mantenendo il legame tra vino, arte, cultura e tradizione enogastronomica. Ma la sorpresa più grande è relativa alle esportazioni di vini calabresi che, secondo i dati Istat, nel 2013, hanno subito una crescita del 33% rispetto all'anno precedente. Nello stesso biennio la Toscana ha fatto registrare un + 5,7%, partendo ovviamente da un dato già confortevole. Con circa 1,4 milioni di euro di vini venduti nel mondo, la Calabria si colloca al terzo posto nella classifica delle regioni italiane per variazione percentuale dell'export del

vino rispetto al 2012, preceduta da Basilicata e Sardegna.¹¹⁵ E' chiaro che si registri un tasso di crescita superiore per quelle regioni con maggiori margini di miglioramento in termini di vendite all'estero, a differenza di regioni come Veneto e Toscana, che possiedono già una solida quota di mercato.



Fonte dati: Osservatorio internazionale su dati Istat, 2013.

Nel periodo 2007-2013 il commercio estero delle etichette calabresi registra una battuta d'arresto nel 2009, -1,5%, mentre a livello nazionale il picco negativo, sempre nello stesso anno, causa una decrescita del 4,4%, entrambe in corrispondenza della crisi recessiva mondiale caratterizzata da un crollo della domanda e dei consumi.

Per quanto riguarda il livello di esportazioni di vino toscano, le statistiche di mercato elargite da *Toscana Promozione* nel 2014 mostrano una quota che per la prima volta si aggira attorno ai 750 milioni di euro, con una spinta nelle vendite all'estero che registra un aumento del 46% negli ultimi cinque anni; solo il primo semestre del 2014 fa registrare una crescita del 3% e un valore pari a 250 milioni di euro.¹¹⁶ La Toscana, con il 15% delle esportazioni vitivinicole nazionali, anche nel 2013 si conferma al terzo posto in Italia, dopo Veneto e Piemonte, mentre ha il primato in Italia sui vini rossi Dop, con oltre 352,2 milioni di euro di vini rossi a denominazione venduti nel mondo nei primi nove mesi del 2013, e un export in Cina che ha fatto registrare un incremento del 37,5%. Il successo dell'enologia toscana nel mondo, perciò, è trainato dai vini Dop rossi e bianchi che rappresentano il 70,6% dell'export regionale di vini in valore. I dati confermano il maggior valore del sistema vinicolo toscano, il quale gode di una risonanza maggiore rispetto a quello calabrese, grazie a risorse maggiori e strategie più strutturate poste in essere e capaci di garantirle una presenza di rilievo nei mercati esteri. Inoltre, a livello nazionale, la Calabria soffre maggiormente gli effetti della

¹¹⁵ Osservatorio Internazionalizzazione su dati Istat, 2013.

¹¹⁶ I numeri del vino, 2014.

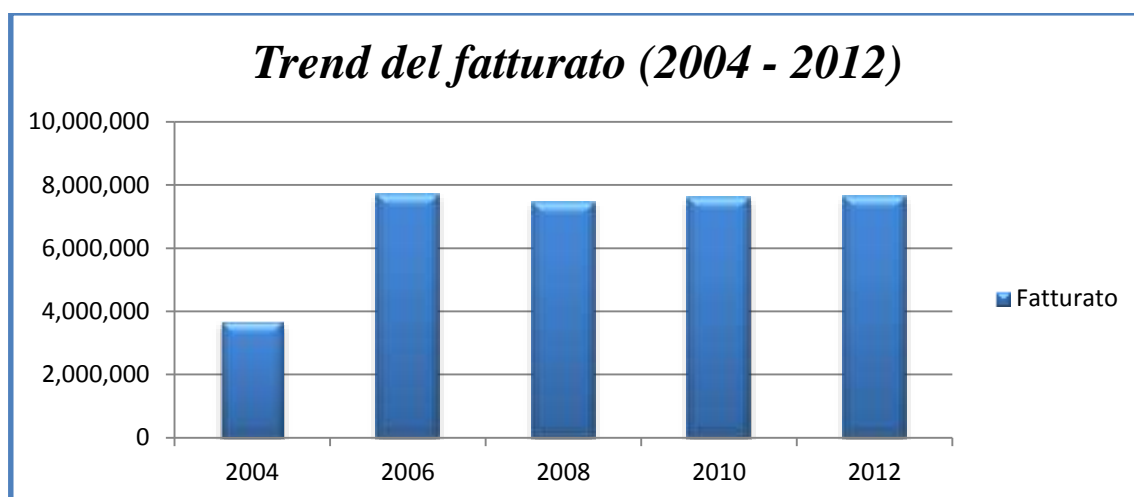
regionalizzazione, la cui conseguenza risiede nel fatto che risulta sicuramente più probabile trovare vini di origine toscana in Calabria che non il contrario, a conferma di un *brand*, quello toscano, molto forte, sia a livello nazionale che internazionale. Nonostante il divario tra le due regioni in termini di produzione e internazionalizzazione, la Calabria, come altri territori italiani ancora poco valorizzati, gode di grandi potenzialità e sta dimostrando di avere ottimi margini di miglioramento, sia in ambito regionale e italiano, sia in ambito internazionale, ancor di più se sostenuta da un sistema paese maggiormente coeso e volto ad operare come un'unica entità capace di raccogliere un valore aggiunto da ogni singola regione.

4.2.1 L'analisi: Librandi S.p.a

L'azienda vitivinicola *Librandi* costituisce un punto di riferimento per la vitivinicoltura calabrese. Si tratta di un'impresa a conduzione familiare, la quale sorge a Cirò Marina, cittadina della Costa nel promontorio sud del Golfo di Taranto. L'azienda coltiva la vite da quattro generazioni, mentre l'imbottigliamento con il nome aziendale ha inizio nel corso degli anni Cinquanta del secolo scorso. La famiglia si è sempre impegnata a riportare in auge i vitigni e i vini della zona in cui opera e lo fa attraverso una costante ricerca della qualità, rispettando le antiche tradizioni che hanno portato l'azienda a seguire i canoni classici della viticoltura locale e a ricercare e rivitalizzare i vitigni calabresi. Come detto, lo sviluppo vero e proprio dell'azienda è avvenuto intorno agli anni Cinquanta e da allora l'azienda è cresciuta sempre più e, non a caso, negli ultimi anni costituisce la forza trainante dell'intero settore vinicolo regionale¹¹⁷. Attualmente, l'azienda conta un'estensione totale di 360 ettari di cui 232 interamente a vigneto, 100 di uliveto e il resto di bosco, e dispone di un impianto di vinificazione moderno con una capacità di lavorazione giornaliera di 2000 quintali di uva, con un sistema di fermentazione termo-controllato e macchine per la pressatura soffice a freddo. Inoltre, la cantina dispone anche di un locale predisposto per l'affinamento dei vini pregiati in bottiglia, oltre al deposito destinato alla logistica di magazzino. La visita presso la tenuta ha permesso di raccogliere diverse informazioni relative all'attività produttiva e strategica dell'azienda. Nel corso degli anni è stata incrementata la produzione, basti

¹¹⁷ www.librandi.it

pensare che nel 1973 si producevano 200.000 bottiglie e nel 2013 circa 2.700.000 bottiglie. L'azienda ha avuto successi e consensi costanti; a conferma di ciò vi è il trend del fatturato che nel 1985 contava circa 600.000 euro e nel 2012 è salito a 7.637.271 euro. Il grafico sottostante mostra il trend del fatturato aziendale nel periodo che va dal 2004 al 2012; è interessante notare come dal 2004 in poi, il dato subisca una rapida crescita toccando per la prima volta un valore superiore ai 7 milioni di euro.



Fonte dati: *Direzione Amministrativa e Finanziaria Librandi S.p.a. Elaborazione propria.*

Prima di passare all'analisi delle strategie aziendali viene determinata una *Swot Analysis* al fine di mettere in luce i punti di forza e di debolezza dell'azienda, nonché le opportunità e le minacce che si pongono dinanzi l'attività economica della stessa.

<i>STRENGTHS</i>	<i>WEAKNESSES</i>
Alta qualità ad un prezzo competitivo Continui investimenti in innovazione e qualità Propensione all'export Leadership locale	Immagine appannata della viticoltura calabrese Vincoli finanziari Assenza di un sistema di controllo e valutazione della performance Necessità di rafforzare la rete distributiva

Fonte: *Direzione amministrativa Librandi S.p.a. Elaborazione propria.*

<i>THREATS</i>	<i>OPPORTUNITIES</i>
Mercato italiano estremamente competitivo Regionalizzazione del territorio nazionale Vini australiani e cileni più convenienti Dipendenza dal clima	Mercati emergenti Incentivi Regione Calabria per promozione territorio Enoturismo

Fonte: *Direzione amministrativa Librandi S.p.a. Elaborazione propria.*

Per quanto riguarda la strategia aziendale, l'azienda ha presentato fin dalle sue origini una gestione strategica poco formalizzata, poiché, basata su *modus operandi* ormai consolidata e tacitamente condivisa e accettata da tutti i soggetti operanti all'interno della stessa. La strategia si focalizza essenzialmente su quattro principali direzioni:

- La strategia competitiva;
- La strategia economico-finanziaria;
- La strategia comunicativa;
- La strategia d'internazionalizzazione.

Prescindendo da tale suddivisione è, tuttavia, necessario individuare con chiarezza la *mission* aziendale che fin dagli inizi dell'attività è alla base delle decisioni strategiche: *“La Cantina Librandi mira, attraverso una costante ricerca della qualità, a valorizzare e a riportare in auge la viticoltura calabrese, antica e ricca di tradizioni”*. L'azienda punta all'eccellenza qualitativa, all'innovazione di prodotto e alla specializzazione del territorio; vende il proprio prodotto esclusivamente apponendovi il proprio marchio, sinonimo di consolidata esperienza, garantita dall'utilizzo esclusivo di uve provenienti dai propri vigneti. Per garantire l'immagine, la qualità e l'esclusività del prodotto l'azienda nel corso degli anni si è allontanata dalla GDO distribuendo nei punti vendita specializzati come le enoteche e la ristorazione. Negli ultimi anni, i grandi volumi produttivi hanno spinto l'azienda ad allargare le proprie fonti distributive, aprendo alla vendita anche tramite grande distribuzione organizzata. Anche la modalità di vendita ha subito qualche modifica; ad esempio, a seguito delle evoluzioni di mercato in tema di packaging, il vino *Librandi*, oltre ad essere imbottigliato, viene venduto in *bag in box*, formato che sta trovando una grande affermazione sia in ambito nazionale che estero. Tale approccio strategico, basato sulla differenziazione del prodotto, è stato limato al fine di gestire gli ingenti quantitativi produttivi, ma sempre con il fine di conseguire un vantaggio competitivo in relazione all'unicità ed il valore del prodotto offerto. Grazie alla differenziazione, quindi, è aumentata la disponibilità a pagare del cliente, e ciò ha consentito all'impresa di fissare un prezzo per il proprio prodotto maggiore di quello applicato dagli altri operatori nello stesso settore, senza risentire della riduzione della domanda dovuta alla crisi economica degli ultimi anni. Alla base della strategia dell'azienda *Librandi* vi sono i seguenti aspetti:

- *Centralità della tradizione e dell'innovazione*: la cantina si caratterizza, infatti, tanto per una viticoltura antica condotta secondo metodi tradizionali quanto per una continua e attenta ricerca e sperimentazione del prodotto in collaborazione con l'Università di Milano. Gli obiettivi principali sono favorire un miglioramento qualitativo della varietà del territorio già vinificate e al tempo stesso porre in essere

un'indagine sulle potenzialità inespresse dei vitigni antichi regionali in modo da lanciare nuovi ed unici prodotti.

- *La valorizzazione del territorio*: mediante la produzione di vini a forte connotazione territoriale, l'azienda valorizza tutti gli aspetti positivi legati alla diversità, unicità e tipicità del suo territorio che offre condizioni climatiche particolarmente favorevoli, difficilmente replicabili altrove.
- *La diffusione della cultura vino*: maggiore diffusione della conoscenza delle materie prime e delle tecniche di produzione tradizionali. In tale ottica l'azienda ha posto in essere una serie di iniziative, tra cui lo sviluppo dell'enoturismo, l'istituzione della "Fondazione Librandi" che ha il compito di studiare, conservare, tutelare e diffondere le conoscenze relative ai vitigni, ai vini e alle tradizioni vinicole calabresi, l'organizzazione di corsi di formazione per gli operatori del settore, l'organizzazione di convegni sui temi relativi al mondo viti-enologico, e infine la creazione di un centro culturale, chiamato "La Casedda", ovvero un'antica costruzione rurale gratuitamente offerta per iniziative culturali a vasto raggio: mostre d'arte, fotografia, presentazione libri, degustazioni varie.

Per aumentare il grado di qualità e di competitività l'azienda, come la maggior parte delle aziende operanti in tale settore, deve far fronte a notevoli investimenti legati al periodico acquisto di attrezzature e macchinari uniti all'acquisto meno frequente ma molto oneroso dei terreni dove impiantare le viti. Perciò, in relazione alla strategia economico-finanziaria, il fabbisogno aziendale è costituito da attività ordinaria quale vinificazione, consulenza esterna su vari temi di tipo enologico e agronomico e, infine, da investimenti vari in particolare nel campo dell'enoturismo. A tal proposito è importante definire le fonti di finanziamento che permettono lo svolgimento di tali attività:

- l'autofinanziamento è pari al 25%;
- la dismissione di attività non funzionali (capannoni, terreni divenuti edificabili, cessione vitivinicola con diverso marchio in puglia) pari al 10%;
- le risorse a titolo di debito fornite dalle banche domestiche locali e nazionali pari al 40%;
- i contributi regionali e comunitari pari al 25%.

Alla luce di quanto detto emerge che l'azienda utilizza spesso il canale bancario locale che concede però credito solo dietro adeguate garanzie. Tuttavia grazie alla consolidata posizione assunta, l'azienda riesce a reperire facilmente le risorse di cui necessita.

Per l'azienda è importante gestire al meglio la strategia comunicativa in modo tale da diffondere un'immagine unica e positiva grazie alla partecipazione alle più importanti

fiere nazionali ed internazionali come *Vinitaly* presso Verona, e *Prowein* presso Dusseldorf, nonché alla pubblicazione su guide e riviste specializzate. La strategia intende perseguire un duplice obiettivo: il potenziamento e la specializzazione dell'area commerciale e dell'area marketing, il maggiore sviluppo di una *brand awareness* ed il riposizionamento dei vini come altamente tecnologici. Una ricerca ed una sperimentazione autorevole diventano in tal senso fondamentali per mantenere ed esaltare l'originalità dei prodotti, e al tempo stesso, per dare una spinta alle potenzialità comunicative e promozionali.

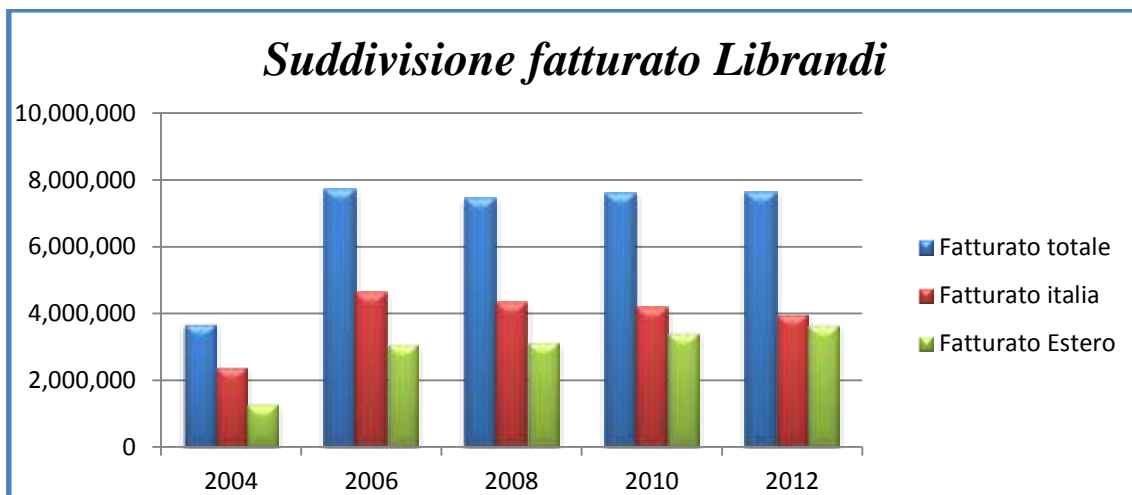
Nei mercati esteri la strategia internazionale dell'azienda prevede lo sfruttamento di un preciso canale d'entrata: le esportazioni indirette tramite trading companies ovvero società specializzate nelle operazioni import-export. Come detto, ad oggi l'azienda commercializza circa 2.600.000 bottiglie di vino con una distribuzione rivolta per lo più a ristoranti, enoteche e locali specializzati. Il mercato nazionale assorbe il 52% circa della produzione aziendale ed è curato da 50 agenti plurimandatari. I mercati esteri assorbono invece circa il 48% e comprendono una vastità di paesi sia europei che extraeuropei.

Il grafico sottostante rappresenta l'evoluzione del fatturato dal 2004 al 2012, in termini di valore e percentuali, in Italia e all'estero.

<i>Anno</i>	<i>Fatturato</i>	<i>Italia</i>		<i>Estero</i>	
		<i>Valore</i>	<i>%</i>	<i>Valore</i>	<i>%</i>
2012	7.637.271	3.971.380	52%	3.665.890	48%
2010	7.610.751	4.185.913	55%	3.424.837	45%
2008	7.459.064	4.326.257	58%	3.132.806	42%
2006	7.701.710	4.621.026	60%	3.080.684	40%
2004	3.680.651	2.392.423	65%	1.288.227	35%

Fonte dati: *Direzione Amministrativa e Finanziaria Librandi S.p.a. Elaborazione propria*

Si nota come nel corso degli anni la quota estera del fatturato sia incrementata a danno di quella nazionale, confermando la maggiore attenzione che l'azienda pone nei confronti dei paesi esteri, specialmente quelli emergenti, poiché offrono opportunità di sviluppo promettenti.



Fonte dati: *Direzione Amministrativa e Finanziaria Librandi S.p.a. Elaborazione propria.*

I dati sopra esposti presentano delle tendenze interessanti che aiutano a comprendere meglio le ragioni che hanno spinto l'impresa calabrese ad intraprendere l'attività di esportazione internazionale del prodotto locale. Pertanto è chiara: la costante crescita del fatturato totale generato congiuntamente sia dal mercato nazionale sia da quello estero; la regolare riduzione del contributo del mercato domestico italiano, soprattutto in termini percentuali, alla formazione del fatturato complessivo aziendale. Nei primi anni, infatti, l'incidenza del mercato interno sul fatturato totale era pari al 65%; oggi invece si assiste ad una minore dipendenza con un'incidenza pari al 52%, 13% in meno rispetto al 2004; la continua crescita del fatturato estero che passa dai 3.680.651 di euro ai 7.637.271 di euro del 2012. Tali dati non fanno altro che confermare l'accresciuta vocazione internazionale dell'azienda rispetto al recente passato. L'interesse verso i mercati esteri è sorto per 5 ragioni:

- l'intensità della concorrenza nella zona del cirotano e la presenza di molteplici cantine che praticano un prezzo più competitivo ha indotto la cantina ad espandere le proprie attività oltre i propri confini nazionali. Al tempo stesso, i limiti di crescita della domanda locale hanno favorito il processo di traslazione del proprio vantaggio competitivo a livello sovranazionale;
- lo sfruttamento di nuove opportunità competitive derivanti dalla vendita del prodotto in un mercato diverso da quello di origine; le particolari caratteristiche di un numero elevato di consumatori esteri, molto attenti alla qualità del prodotto, ha spinto l'azienda ad adottare un approccio strategico differenziato anche nei mercati internazionali;
- lo sviluppo di una crescita internazionale e la ricerca di nuovi mercati mediante una maggiore apertura verso nuovi mercati emergenti quali Russia, Brasile e Cina. Ovviamente la regolare affermazione internazionale e la conquista di nuovi mercati possono avvenire attraverso un efficace recupero di vitigni autoctoni che permetta di

mantenere continuativamente più alto il livello di originalità dei vini prodotti, aspetto che rappresenterebbe quindi un grande vantaggio competitivo;

- la volontà di maturare nuove conoscenze sulle caratteristiche e potenzialità di un determinato contesto geografico, senza dover sostenere ingenti investimenti ed impiegare eccessive competenze organizzative e strategiche. In questo caso, l'esportazione per l'azienda rappresenta un ottimo strumento sia per migliorare la propria presenza commerciale internazionale sia per rendere più efficiente l'attività di marketing del prodotto stesso;
- lo sfruttamento del *Made in Italy*, marchio riconosciuto in tutto il mondo in quanto sinonimo di elevata qualità, stile ed etica. Perciò l'azienda sceglie di internazionalizzarsi poiché in questo momento la presenza internazionale determina importanti opportunità di arbitraggio derivanti dalla diversa condizione economica, competitiva e di mercato delle varie zone, come l'abbattimento dell'onere fiscale complessivo o l'allungamento del ciclo di vita internazionale del prodotto. Inoltre, la presenza su un mercato estero fornisce all'impresa la possibilità di utilizzare delle leve importantissime per il confronto concorrenziale con gli operatori locali.

Al momento i mercati esteri maggiormente rilevanti da un punto di vista strategico per la cantina sono 3: Usa, Germania e Giappone.



Fonte dati: Direzione Amministrativa e Finanziaria Librandi S.p.a. Elaborazione propria

Nel mercato statunitense l'azienda genera un fatturato pari a circa 500.000 euro, avvalendosi dell'ausilio della *WineBow Inc.*, azienda leader nell'importazione e distribuzione di vino italiano di pregio in Usa. Essa agisce, quindi, come importatore/distributore in quanto i vini delle aziende italiane sono importati dalla *Winebow* in esclusiva per tutto il territorio degli Stati Uniti.¹¹⁸ Essa permette all'azienda

¹¹⁸ www.winebow.com

Librandi di operare in sei mercati specifici, quali New York, New Jersey, Pennsylvania, Washington DC, Connecticut e Massachussets, nei quali la società di distribuzione lavora ormai da anni.

Per quanto riguarda il mercato tedesco, il successo dell'azienda risiede nell'aver saputo selezionare il giusto canale commerciale su cui posizionarsi. La scelta del partner commerciale per la distribuzione in Germania deve tener conto della propria capacità di rifornimento e di seguire il prodotto anche nella fase finale di vendita. In tale paese l'azienda genera un significativo fatturato pari a circa 1.800.000 euro, avvalendosi dell'ausilio della *GES Sorrentino*, azienda leader nell'importazione e distribuzione di vino italiano di pregio in Germania, società fondata nel 1994 la quale cura gli interessi di 30 aziende vinicole italiane con un'elevata reputazione internazionale e che, al contempo, ha la *mission* di rendere il vino italiano di qualità accessibile ad un numero sempre maggiore di clienti tedeschi, partecipando anche a fiere come *Vinitaly* e *ProWein Dusserdorf*.

Nel mercato giapponese la *Librandi* realizza vendite pari a circa 280.000 euro, avvalendosi dell'ausilio della *SEIWA Japan*, anch'essa azienda operante nel settore dell'importazione e distribuzione di vino italiano di pregio. Tuttavia, in alcuni casi i rapporti commerciali sono gestiti direttamente dall'azienda, che organizza visite frequenti ai clienti esteri e partecipa a mostre e fiere internazionali del settore.

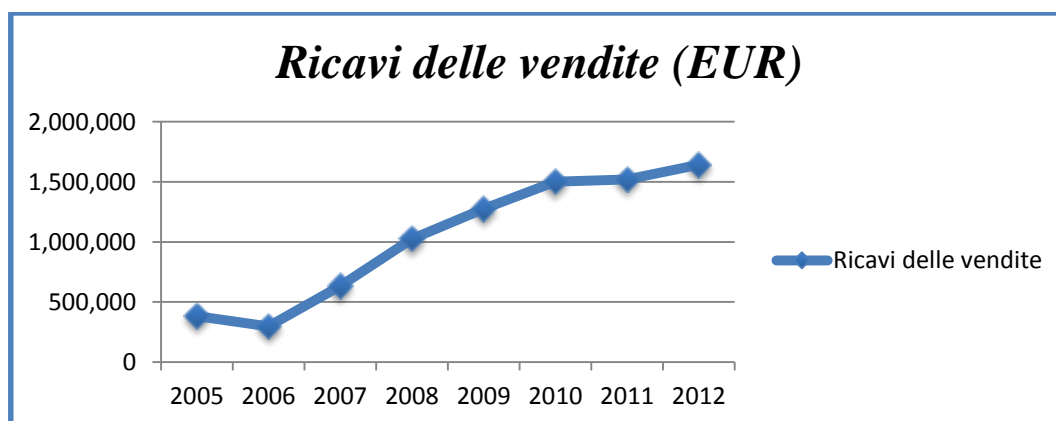
Oltre a questi tre mercati, che rappresentano i punti di riferimento dell'internazionalizzazione della *Librandi*, l'azienda commercializza in diversi paesi tra cui Svizzera, Austria, Francia, Lussemburgo, Olanda, Belgio, Danimarca, Regno Unito, Norvegia, Svezia, Finlandia, Spagna, Irlanda, Russia, Croazia, Ungheria, Repubblica Ceca, Bulgaria, Polonia, a livello europeo, mentre nel resto del mondo si interfaccia con Canada, Brasile, Australia, Nuova Zelanda, Corea del Sud e Taiwan. La vastità dei mercati insediati spinge l'azienda a consolidare le posizioni ottenute e, nello stesso tempo, andare alla ricerca di nuove opportunità capaci di valorizzare il proprio prodotto.

4.2.2 L'analisi: Tenuta Iuzzolini

La tenuta *Iuzzolini* sorge nel territorio di Cirò, in Calabria, sulle stesse colline che nel passato videro i Greci trasformare il vino da semplice prodotto alimentare a merce di scambio e di culto. Essa si estende su una superficie di circa 500 ettari, di cui 100 ettari di vigneto vengono coltivati a coltura specializzata. All'interno dell'azienda svolgono compiti ben precisi 35 collaboratori che durante il periodo della vendemmia e della raccolta si triplicano. E' un'azienda a conduzione familiare che, nel 2005, ha iniziato la lavorazione delle uve, dotandosi di una moderna e attrezzata cantina. La visita presso la tenuta ha permesso di ottenere informazioni e dati relativi all'operatività aziendale nel mercato nazionale e in quello estero. La *mission* aziendale ruota attorno a tre obiettivi principali:

1. *Il recupero e la valorizzazione dei vigneti autoctoni calabresi;*
2. *L'uso di innovazioni tecnologiche nel rispetto delle tradizioni produttive e dell'ambiente;*
3. *La realizzazione di grandi vini destinati al canale della ristorazione e delle enoteche.*

Nonostante la giovane età, l'azienda ha avuto un forte sviluppo nel corso degli ultimi dieci anni, diventando oggi la seconda azienda vinicola più grande della regione dopo *Librandi S.p.a.*, in termini di volumi produttivi, con circa 1 milione di bottiglie prodotte all'anno. Tale crescita è rinvenibile nel dato relativo ai ricavi delle vendite, che dopo una crescita costante, ha raggiunto nel 2012 il valore di 1.642.472 euro. L'evoluzione dei ricavi delle vendite mostra un tasso di crescita pari al 329,6% a partire dal 2005, quando il valore era pari a 382.323 euro. Il tasso di crescita medio annuo è invece pari al 20%.



Fonte dati: *Direzione Amministrativa e Finanziaria Iuzzolini*

I dati esposti avvalorano lo sviluppo dell'azienda, capace di diventare, nel giro di pochi anni, una delle realtà vinicole di maggior prestigio del territorio calabrese, riscontrando una grande affermazione perfino a livello internazionale. Anche in termini di redditività, gli indici mostrano un buon sviluppo verificatosi nel corso degli anni, nonostante un 2012 in flessione rispetto a quello precedente.

	<i>2006</i>	<i>2008</i>	<i>2010</i>	<i>2012</i>
EBITDA	-97.815	128.086	564.618	430.115
ROA	-8,30	-1,33	5,02	0,78
ROS	-14,05	-4,65	16,97	2,80
ROE	0,24	3,39	8,59	2,85

Fonte dati: AIDA.

La forte regionalizzazione ha impedito all'azienda di affermarsi nel resto dell'Italia, spingendo ancor di più verso un approccio di tipo internazionale, portandola ad interfacciarsi con i principali importatori europei e con i principali paesi emergenti di tutto il mondo. Il grafico a torta mostra la suddivisione del fatturato aziendale in base ai territori in cui l'azienda effettua le proprie vendite.



Fonte dati: Direzione Amministrativa e Finanziaria Iuzzolini. Elaborazione propria.

Come ben si evince dai dati sopra esposti, il 40% del fatturato proviene dalle vendite effettuate in Calabria, il territorio d'origine dell'azienda. Le vendite nelle altre regioni italiane contano solamente per il 3% dell'intero fatturato, in quanto essa soffre particolarmente la regionalizzazione che caratterizza il consumo di vino in Italia. Il restante 57% è destinato ai mercati internazionali: di questa percentuale, il 70% dei ricavi è da imputare all'Europa, il 30% al resto del mondo. A tal proposito, il vino

Iuzzolini viene esportato, oltre che in Europa, in diversi paesi tra cui Stati Uniti, Messico, Brasile, Australia e Cina. Le informazioni confermano il grande riscontro che questo prodotto trova in giro per il mondo e che sta crescendo sempre più grazie alle strategie messe in atto dalla famiglia proprietaria. Parigi è la capitale mondiale in termini di fatturato, in quanto garantisce il maggior numero di importazioni rispetto alle altre capitali europee. La Svizzera ha una particolarità, in quanto, in termini di impatto sul fatturato, ha il consumo pro-capite maggiore in proporzione al numero di abitanti. Il volume generale d'affari maggiore è in Germania, che rimane il paese col maggior numero di bottiglie importate.

Il canale di distribuzione della società è il canale *Ho.Re.Ca.*, conseguenza della precisa scelta aziendale di rivolgersi esclusivamente ad alberghi e ristoranti di lusso. Sul territorio calabrese l'azienda funge direttamente da distributore, in quanto essa stessa fornisce il vino, mentre sui mercati internazionali la modalità di distribuzione varia a seconda del paese di riferimento; solitamente l'azienda si rivolge alle compagnie distributive alimentari principali del paese, che a loro volta distribuiscono il prodotto nel loro territorio. Esistono poi aree in cui il coordinamento per la distribuzione comporta maggiori difficoltà, come ad esempio in Svezia dove il ruolo dello Stato e i rapporti con esso in tali dinamiche risultano di primaria importanza. In Canada la situazione è ancora più intricata, a cause della presenza di un monopolio gestito dal *Liquor Control Board*, una delle più grandi compagnie acquirenti di bevande alcoliche, con cui l'azienda ha dovuto lavorare e trattare 5 anni per trovare un accordo di collaborazione per la distribuzione del vino *Iuzzolini* in terra canadese.

La strategia della società si incentra su una profonda differenziazione del proprio vino caratterizzato da un valore al prodotto molto elevato. Gli elementi principali alla base di tale strategia sono *unicità* e *qualità*, che vengono considerati la vera forza aziendale in quanto derivano dalla scelta di rivolgersi ad una stretta cerchia di clienti, distribuendo il vino solamente tramite canali esclusivi. Tra la tenuta *Librandi* e la tenuta *Iuzzolini*, oltre ad una differenza in termini dimensionali che vede la prima produrre oltre 2 milioni di bottiglie e la seconda circa 1 milione, vi è un differenziale in termini di approccio strategico. Proprio l'elevata dimensione produttiva ha portato la prima ad allargare le proprie modalità di vendita e distribuzione verso soggetti diversi da ristoranti ed enoteche, coinvolgendo un maggior numero di consumatori con diverse caratteristiche di consumo, avvicinando l'impresa ad una politica di volumi. La strategia di *Iuzzolini* invece mira ad una differenziazione profonda che porta l'azienda a rinunciare a qualsiasi opportunità volta a distanziarsi dalla propria politica di eccellenza ed esclusività: preferisce perciò interfacciarsi esclusivamente con un consumatore dalle caratteristiche precise e poco comuni, con *standard* qualitativi piuttosto elevati, incentrando la propria strategia su una politica di alto valore.

La scelta di portare avanti questo tipo di strategia trova la sua affermazione a partire dalla fase produttiva, sottoposta continuamente a sperimentazione e investimenti. La fase di fermentazione viene fatta a freddo utilizzando un particolare lievito, a differenza della maggior parte delle società vitivinicole le quali rispettano la tradizionale fermentazione naturale, permettendo così al vino di mantenere profumi ed essenze che altrimenti andrebbero persi. La ricerca di innovazione va sempre al pari con la tradizione: la tenuta infatti, per il mantenimento del vino, utilizza le botti di castagno e non quelle in rovere, proprio come si faceva in passato, differenziandosi in maniera netta dalla maggior parte delle aziende sparse in tutto il mondo. L'obiettivo principale è quello di creare un prodotto che si rivolga a coloro che "amano degustare un vino, piuttosto che berlo". Gli studi effettuati dall'azienda confermano il fatto che, fino a qualche tempo fa, i consumatori sceglievano il prodotto seguendo il marchio, a causa della scarsa informazione sulle diverse etichette. Oggi invece i consumatori, specie quelli internazionali, sono molto più attenti alla qualità del vino che acquistano, nonostante il rischio di confusione in fase di acquisto sia ancora molto elevato. Un particolare target di mercato al quale l'azienda si rivolge è il mercato delle donne che risulta essere in continuo aumento, oltre a quello dei giovani. Per questo l'azienda organizza tour enogastronomici presso le scuole e le università con lo scopo di trasmettere l'importanza del vino come bene alimentare nella dieta mediterranea, ricercando il giusto connubio con il cibo, stando però sempre attenti a comunicare il fondamento del "bere responsabile". L'attenzione rivolta alle tecniche produttive trova la sua ragion d'essere soprattutto nei mercati esteri dove non si compra quasi mai in relazione al prezzo, bensì si guarda prima di tutto alla qualità. In questa direzione l'azienda soddisfa le esigenze di quei clienti esteri che sempre di più ricercano vini realizzati da sofisticati processi di refrigerazione e microfiltrazione.

Come è stato già detto, *Iuzzolini* si serve di canali distributivi esclusivi, e nello specifico si rivolge a ristoranti ed enoteche, rinunciando spontaneamente alla vendita tramite Grande distribuzione organizzata, poiché l'azienda tende ad associare la vendita presso grandi e piccole catene di supermercati ad una minore percezione di qualità del vino. Lo stesso proprietario dell'azienda, incontrato direttamente in cantina, afferma di rinunciare spesso a offerte da parte di grandi e piccoli supermercati che hanno lo scopo di portare sui propri scaffali il vino *Iuzzolini*; offerte, che anche se allettanti da un punto di vista economico, allontanerebbero l'azienda da quella idea strategica portata avanti negli anni, volta alla realizzazione di un vino non "commerciale".

Per quanto riguarda le modalità di esportazione, l'azienda opera principalmente tramite esportazione indiretta, rivolgendosi alla ristorazione straniera, ma in particolare alla ristorazione italiana all'estero, considerata di qualità media superiore rispetto a quella presente sul territorio nazionale; da questo punto di vista Germania e Francia sono i clienti principali in quanto percepiscono meglio di altri la qualità e il prodotto di valore.

Nonostante la ristorazione offra grandi opportunità per l'azienda in questione, essa viene considerata un mercato complesso e di difficile approccio strategico, rinvenendo nei pagamenti una delle principali problematiche a riguardo, poiché molto spesso gli stessi ristoranti tendono ad effettuarli con grande ritardo rispetto alla consegna del prodotto. La modalità principale di comunicazione estera è la partecipazione alle numerose fiere che si svolgono in tutta Europa e che permettono all'azienda di comunicare direttamente le caratteristiche del vino ai potenziali clienti. Un'ulteriore strumento di comunicazione capace di instaurare un rapporto diretto tra cliente e vino, è l'enoturismo, strategia su cui l'azienda pone grande attenzione: presso la sede aziendale in Calabria, vengono organizzati tour e visite enogastronomiche a cui partecipano gruppi numerosi provenienti da tutto il mondo, dall'Australia alla Russia. Per l'identificazione dei paesi emergenti più promettenti, la strategia da poco messa in atto è quella di posizionarsi su mercati con tradizioni gastronomiche e abitudini culinarie che ben si legano al vino prodotto. A riguardo una strategia di internazionalizzazione a cui l'impresa ha lavorato nel 2014 è quella relativa all'esportazione in Messico: sia messicani che calabresi, infatti, utilizzano diverse spezie in ambito culinario in quanto amanti del cibo piccante e, per questo, anche l'accostamento del vino cattura la curiosità di questo popolo. Un'altra strategia su cui l'azienda ha lavorato e continuerà a lavorare nel 2015 vede la cooperazione con la compagnia *Navi Costa Crociere*, con l'obiettivo finale di far salire il vino *Iuzzolini* a bordo delle navi più famose del mondo. Ciò ha una duplice valenza: da un lato permette di rivolgersi a consumatori provenienti da tutto il mondo, raggiungendo diverse mete e diverse culture, dall'altro lato la politica aziendale ben si sposa con la politica di Costa Crociere volta all'eccellenza e all'unicità dei propri servizi e alla percezione di alta qualità.

Per quanto concerne le principali problematiche da affrontate, *Iuzzolini*, così come *Librandi*, soffre la regionalizzazione del consumo italiano che non le permette di vendere il proprio vino in regioni al di fuori di quella d'origine, aspetto di grande rilevanza non solo per l'azienda nello specifico ma per tutto il sistema paese che va a sopperire la valorizzazione di regioni, come la Calabria in questo caso, dalle grandi potenzialità. Inoltre, l'impresa vitivinicola, in quanto presente nel Sud Italia, patisce ancor più di altre la poca coesione del sistema vinicolo italiano nella definizione delle politiche di valorizzazione del mercato italiano nonché delle strategie di supporto al processo di internazionalizzazione. Nonostante ciò la tenuta *Iuzzolini* sta riscuotendo ottimi risultati in ambito internazionale grazie a strategie produttive e politiche di vendita minuziose e attente a garantire livelli qualitativi molto elevati.

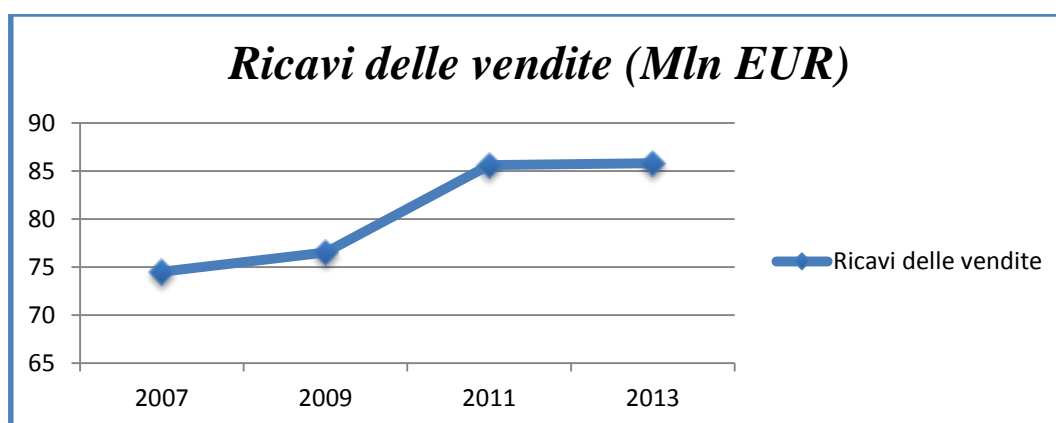
4.2.3 L'analisi: Marchesi de' Frescobaldi

L'azienda vitivinicola Marchesi de' Frescobaldi costituisce un importante punto di riferimento nel quadro vinicolo toscano e italiano, guidata da una famiglia fiorentina dedita da trenta generazioni alla produzione di grandi vini toscani. Con l'obiettivo di essere il più prestigioso produttore toscano di vino, Frescobaldi crede nel rispetto del territorio, punta sull'eccellenza delle proprie uve, investe in comunicazione e nella professionalità delle risorse umane. La filosofia produttiva dell'azienda si basa su principi assoluti come il rispetto della tradizione e l'apertura alla ricerca e alla sperimentazione.¹¹⁹ Nel 1894 la famiglia costituisce a Pomino la prima cantina italiana capace di sfruttare la naturale gravità per il travaso dalle botti, distinguendosi nello stesso periodo, per l'introduzione del "vigneto specializzato". La lunga storia della famiglia Frescobaldi inizia intorno all'Anno Mille col fiorire dell'attività bancaria della Firenze medioevale che permette ai Frescobaldi di diventare protagonisti assoluti della vita politica ed economica. L'inizio della produzione vitivinicola è documentata agli inizi del 1300, nella storica Tenuta di Castiglioni in Val di Pesa, a sud-ovest di Firenze. Fin dall'inizio i vini Frescobaldi sono noti per qualità e tipicità tanto che agli inizi del 1400 grandi artisti del Rinascimento come Donatello ne erano illustri estimatori. Un secolo più tardi i loro vini vengono serviti sulle tavole della Corte inglese di Enrico VIII e della Corte Papale. Ancora oggi i Frescobaldi gestiscono l'azienda vinicola di famiglia coniugando felicemente tradizione, esperienza e innovazione, con un forte impegno nell'agricoltura e il rispetto del territorio che diventano i principi su cui si fonda quest'azienda che non ha mai smesso di investire in comunicazione e innovazione. L'azienda conta 5.000 ettari di proprietà, oltre 1.000 di vigneti, sette tenute e altri due luoghi di produzione in Toscana in cui la perfetta conoscenza dell'ambiente e il controllo della materia prima permettono a Frescobaldi di garantire la costante qualità e la spiccata personalità dei propri vini e una distribuzione di qualità in oltre 100 paesi del mondo. Infatti, a differenza dei primi due casi analizzati, il gruppo Frescobaldi è composto da più tenute situate in alcune delle zone più vocate e famose della Toscana: Chianti Rufina, Montalcino, Pomino, Colli Fiorentini, Maremma Toscana. Ogni tenuta è una realtà produttiva indipendente, con agronomi ed enologi dedicati. Già da questo aspetto si evince una differenza dimensionale rispetto alle tenute calabresi che, di conseguenza, incide sulle modalità di gestione aziendale. I membri della famiglia sono da sempre presenti nella gestione aziendale e gli esponenti delle nuove generazioni, spinti dalla passione per un'attività che richiede notevole professionalità e competenza, stanno raccogliendo l'eredità dei predecessori focalizzandosi esclusivamente sulla

¹¹⁹ www.frescobaldi.it

produzione di vini. L'azienda toscana, come detto, gode di una storia e di una tradizione molto importante, sicuramente più imponente rispetto a quella delle aziende calabresi precedentemente descritte, e inoltre di una caratura maggiore sia in ambito nazionale che internazionale. Il *brand* aziendale trova sicuramente maggiori riscontri, specie in ambito nazionale, vista la difficoltà delle due aziende calabresi di uscire dai propri confini regionali. Anche dal punto di vista produttivo la differenza è netta, basti pensare che i volumi di produzione di Frescobaldi toccano i 9 milioni di bottiglie prodotte all'anno, rispetto ai volumi di *Librandi* e *Iuzzolini* che, insieme, arrivano a circa 3,5 milioni di bottiglie prodotte in un anno.

Il grafico sottostante presenta i ricavi delle vendite ottenuti dall'azienda toscana dal 2005 al 2013.



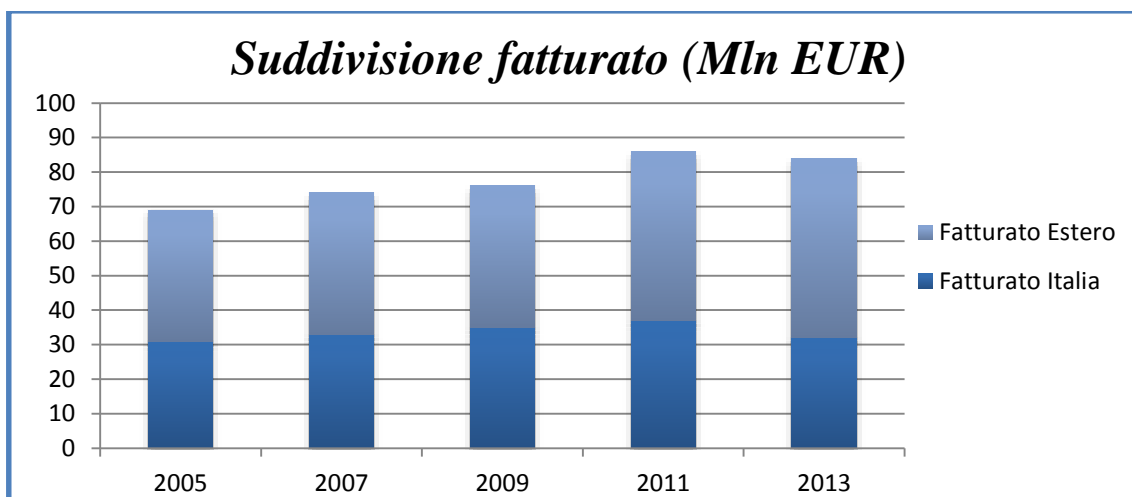
Fonte dati: Direzione Amministrativa Frescobaldi. Elaborazione propria.

Il 2013 per il bilancio di Frescobaldi è stata certamente un'annata gloriosa. Nonostante le vendite non siano cresciute rispetto al 2012, l'effetto combinato del miglioramento del mix di prodotti, verso l'alta gamma, e del contenimento dei costi ha generato un sostanziale miglioramento dei margini. Il *Margine operativo lordo* supera per la prima volta il 30% delle vendite, l'utile netto sfonda quota 10 milioni di euro, l'indebitamento scende a meno di 1 volta rispetto al margine operativo lordo, e il 2014 sembra avere confermato queste tendenze.

Le vendite risultano stabili, e ciò è dovuto al fatto che Frescobaldi continua a crescere all'estero, +3% a 52 milioni di euro, e a soffrire in Italia, -7% a 32 milioni di euro. I costi risultano in calo: scendono i costi delle materie prime, da 22 a 18 milioni di euro, quindi dal 25% al 21% del fatturato, scendono i costi per servizi da 26 a 24 milioni di euro, tra i quali scendono anche i costi pubblicitari e promozionali, da 7.5 a 7 milioni di euro, mentre rimangono stabili in valore assoluto i costi del personale a 19 milioni di euro, il 29% delle vendite, in crescita del 17%. Il capitale investito rimane stabile nell'ordine di 190 milioni di euro. Ne consegue un forte miglioramento del ritorno sul

capitale, che passa dal 7.5% al 9.5%, mentre il ritorno per gli azionisti sale dal 5.6% all'8%, un livello ragguardevole considerando l'alto livello di capitalizzazione dell'azienda e il modello di business con una forte integrazione verticale.¹²⁰

Il grafico sottostante mostra l'evoluzione della suddivisione del fatturato, in Italia e all'estero, tra il 2005 e il 2013. Si nota, oltre alla crescita del fatturato totale, la maggiore, seppur lieve, incidenza dei mercati esteri rispetto a quello nazionale.



Fonte dati: Direzione Amministrativa Frescobaldi. Elaborazione propria.

La strategia di *Frescobaldi* punta sull'importanza del marchio, e sulla tipicità e il legame col territorio toscano. L'azienda ha, infatti, il privilegio di essere portavoce del *brand* Toscana, un nome significativo in tutto il mondo del vino poiché richiama la bellezza, l'enoturismo e la qualità dei vini. Tale aspetto viene meno nel caso delle aziende calabresi precedentemente analizzate le quali, seppur appartenenti ad un territorio dalle grandi tradizioni, bellezze e potenzialità in ambito vitivinicolo, soffrono un *brand*, quello calabrese, con un'identità sicuramente meno riconosciuta in Italia e di conseguenza anche all'estero.

Nel 2008, dopo anni di successi, l'azienda subisce una battuta d'arresto inaspettata, dovuta agli effetti della crisi che ha provocato la diminuzione di consumi ed una minore capacità di spesa, portando gli stessi consumatori a bere vini più economici. Nonostante ciò l'azienda riesce a superare questo momento aiutata anche dalla capacità dell'intero settore di assorbire meglio di altri gli effetti della crisi finanziaria. Pur mantenendo il proprio approccio strategico orientato verso la vendita e distribuzione nel canale *Ho.Re.Ca.*, a partire dal 2009 l'azienda ha cominciato a porre l'attenzione verso la distribuzione moderna, un canale che ha preso sempre più piede negli anni conquistando l'interesse di aziende, come *Frescobaldi*, dedite fino a quel momento alla

¹²⁰ I numeri del vino, 2014.

differenziazione dei propri prodotti. L'ingresso nella distribuzione organizzata avviene gradualmente selezionando esclusivamente i punti vendita volti alla scelta della qualità. Per quanto concerne la strategia comunicativa, l'azienda vinicola, a differenza delle maggiori imprese produttive di superalcolici, le quali fanno riferimento a grandi budget pubblicitari, mira ad una comunicazione più "soft", investendo in *ospitality* e visite in azienda con l'obiettivo di portare le persone a capire il carattere dei vini direttamente dove questi vengono prodotti. Nonostante una conduzione familiare che caratterizza l'azienda vinicola fin dalle sue origini, qualche anno fa vi è stato l'ingresso di un amministratore delegato esterno; a tal riguardo il presidente di Frescobaldi ha affermato l'importanza della capacità di delega per un'azienda in continua fase di sviluppo.

Negli ultimi anni l'azienda è cresciuta in maniera vertiginosa, grazie anche alla scelta di dotarsi delle migliori tecnologie disponibili, in quanto l'IT viene considerata ormai alla base dei numerosi processi strategici per la commercializzazione di vino di alta qualità. Seguendo questo approccio strategico l'azienda ha capito l'importanza di una piattaforma web capace di coinvolgere i consumatori italiani e stranieri nel modo migliore possibile; per questo la prestigiosa etichetta ha aperto le porte al mondo grazie alla realizzazione di un sito pluripremiato, all'interno del quale testi, immagini, video e contenuti interattivi creano un ambiente multimediale ed una strategia web capace di esportare ovunque il vino *Frescobaldi* diffondendo in modo capillare l'eccellenza del vino italiano. In questo modo la grande tenuta si è aperta sempre di più al mercato globale proprio grazie al potenziale della rete e al bacino d'utenza che è in grado di attrarre, collocandosi al primo posto nell'autorevole classifica di *WineNews* sui migliori siti delle aziende vinicole. Una storia quella di Frescobaldi che valorizza l'immagine della tradizione enogastronomica italiana, universalmente riconosciuta tra i punti di forza del Belpaese. In questo modo il prodotto viene offerto in ogni suo aspetto, con un'attenzione particolare ai mercati esteri, consolidati o emergenti che siano; il sito infatti è stato tradotto in cinque lingue diverse per raggiungere fette di mondo sempre crescenti e finora inesplorate. E proprio in occasione del Vinitaly 2013, tenutosi a Verona dal 7 al 10 Aprile, sono state presentate le versioni del sito in lingua cinese, giapponese e russo. L'attività strategica di Frescobaldi ha lo scopo, in qualche caso, di cambiare le abitudini dei clienti come è avvenuto negli USA dove c'è stato un graduale abbandono dei vini eccessivamente forti e coprenti per orientarsi verso sapori che consegnano al palato un insieme di sensazioni gustative, un vero mutamento culturale che ha spianato la strada americana ai simboli dell'azienda: il Chianti e il Brunello di Montalcino. Ma l'attenzione di Frescobaldi è particolarmente orientata anche ai nuovi mercati: Russia e Cina su tutti, realtà con caratteristiche uniche da assecondare, in quanto i russi sono tra i principali consumatori di vini di fascia alta i quali pretendono la qualità ad ogni costo; i cinesi, invece, sono più attenti al brand che al prodotto in sé, per questo la strategia è orientata a diffondere il nome prima ancora che il singolo vino. In

Cina questo tipo di contatto multimediale sta crescendo in maniera esponenziale, tanto che circa il 70% degli accessi avviene da rete mobile. In questo modo, non è solo l'azienda a fare il giro degli 80 Paesi già raggiunti dai suoi prodotti, ma è l'intera Toscana, l'Italia in genere, a consegnare un biglietto da visita di peso al mondo intero e a rendere il giusto tributo all'impegno di quanti lavorano nell'azienda e ad un territorio ricco di eccellenze da scoprire e far scoprire. Questo progetto permette all'azienda di porre in essere una vera e propria strategia di posizionamento del brand in Cina, Giappone e Russia specialmente, grazie anche alla collaborazione con *iMama*¹²¹ che supporta l'azienda nel processo di internazionalizzazione e nel presidio dei nuovi mercati, una delle scelte commerciali vincenti di questo momento, ancor più valorizzata se supportata da tecnologie innovative. Infatti, nonostante l'e-commerce richieda un'evoluzione dell'intera struttura aziendale e logistica, è un passo che offre sicuramente l'opportunità di aprirsi in modo diretto al mercato globale e di avere, in termini di visibilità, un ritorno d'immagine positivo grazie ad un nuovo canale di vendita. Frescobaldi ha avuto il grande merito di aver portato innovazione in un settore prevalentemente guidato dalla tradizione, mantenendo sempre una grossa attenzione al territorio di provenienza e per aver interpretato l'innovazione come capacità di sviluppare l'unicità del prodotto. Grazie al nuovo sistema gestionale, verranno ridotti i costi di gestione e mantenimento, ottimizzato il carico di lavoro del reparto IT dell'azienda, aumentando l'efficienza di molti processi strategici in ambito produzione, commercializzazione e amministrazione, ottenendo significativi benefici di business per continuare a crescere e a presidiare con successo il mercato globale. Frescobaldi è una delle prime aziende del settore vinicolo che ha scelto di investire in tecnologia per migliorare i processi di business, favorendo una crescita considerevole negli ultimi anni; essa, infatti, considera l'IT alla base dei processi strategici, sia per la produzione di vino di alta qualità nel rispetto della tipicità dei territori di origine, sia per il necessario supporto alla corretta distribuzione a livello mondiale. Il valore delle esportazioni dei prodotti vale quasi il 70% del business e uno dei principali obiettivi da perseguire nei prossimi anni è quello di aumentare ulteriormente tale dato potenziando i mercati storici e quelli emergenti.¹²²

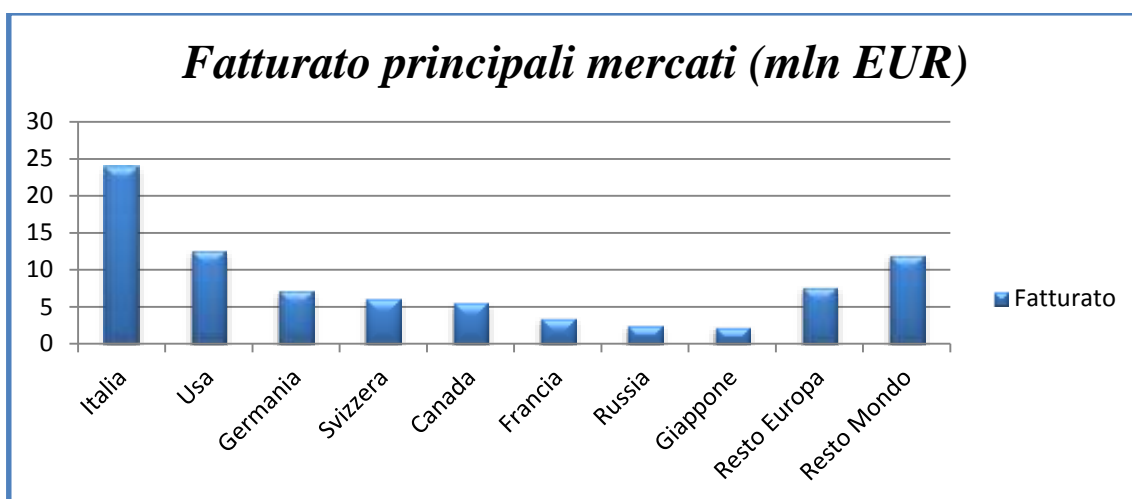
Le soluzioni tecnologiche, secondo l'impresa, intendono aiutare le PMI a competere con successo in uno scenario di business sempre più complesso, caratterizzato da dinamiche di globalizzazione, instabilità economica, outsourcing dei processi di business, social marketing e crescenti esigenze di *compliance* e controllo dei margini. La strategia dimostra di avere un ampio raggio d'azione, ma nonostante ciò non prevede la quotazione dell'azienda, piuttosto, a seguito di un incremento del fatturato del 3-4% per

¹²¹ Web agency che offre in tutta Italia servizi di comunicazione, realizzazione siti web, marketing e social media.

¹²² www.frescobaldi.it

l'anno in corso e un giro d'affari di 83 milioni di euro registrato nel 2013, il gruppo vinicolo sta analizzando diverse opportunità di acquisizione, puntando verso aziende vitivinicole toscane.

Come detto in precedenza, l'azienda, oltre a vendere in Toscana e nel resto delle regioni italiane, esporta in 138 paesi in tutto il mondo, privilegiando Stati Uniti e Germania, i quali garantiscono il maggior numero di importazioni.



Fonte dati: *Direzione Amministrativa e Finanziaria Frescobaldi. Elaborazione propria.*

L'Italia genera un fatturato pari a 24 milioni di euro, mentre a livello internazionale Usa e Germania sono i primi due paesi in termini di fatturato, rispettivamente pari a 12,6 e 7,2 milioni di euro. Al di fuori dell'Europa le vendite in Canada generano un fatturato pari a 5,6 milioni di euro mentre il Giappone si attesta intorno ai 2,3 milioni di euro.

Per quanto riguarda la distribuzione in Italia, l'azienda opera in tutte le regioni grazie ad una rete di vendita diretta composta da 120 agenti, 5 *Area manager*, un direttore delle vendite e 2 *Key account*, i quali, all'interno della struttura commerciale hanno il compito di gestire le trattative di negoziazione con i grandi clienti che hanno una maggiore influenza sull'azienda; essi si rivolgono al canale moderno della distribuzione organizzata, elaborando strategie in grado di soddisfare entrambe le parti. All'estero, invece, l'azienda opera grazie all'azione di due *Export director* e 8 *Area manager*, che gestiscono i rapporti con i principali distributori presenti nei diversi mercati. Le informazioni raccolte evidenziano la presenza di importatori spesso differenziati per diverse aziende del gruppo; ad esempio la maggior parte delle cantine a marchio Frescobaldi si riferisce al distributore francese *Negociant Bordeaux*; ogni tenuta opera indipendentemente dall'altra e segue strategie di internazionalizzazione più idonee alle proprie caratteristiche.

Il progetto strategico internazionale studiato e realizzato da Frescobaldi è basato su diversi criteri di ricerca dei vini, su nuove esperienze di visita delle tenute, cercando di

creare un filo diretto con i clienti; a tal riguardo, a settembre 2014, il processo strategico ha portato all'apertura di un ristorante Marchesi de' Frescobaldi nel cuore di Londra. Nutrire curiosità del consumatore attraverso stimoli emozionali ed informazioni relative all'enoturismo e al territorio, significa raccontare l'unicità della storia Frescobaldi, fatta di tradizioni, legame col territorio e filosofia produttiva, attraverso i nuovi canali di comunicazione, strumenti indispensabili per emergere in un mercato globale sempre più popolato.

Conclusioni

Questa tesi ha come oggetto lo studio del settore vinicolo italiano e le strategie poste in essere dalle aziende vitivinicole nei mercati internazionali al fine di consolidare i livelli di esportazione nei mercati in cui si detiene una posizione dominante e, nello stesso tempo, guardare alle nuove realtà dei mercati emergenti i quali, ben predisposti verso la cultura enologica, offrono oggi opportunità di espansione di indiscusso valore per i principali produttori, in particolar modo quelli europei. Per far ciò esse hanno bisogno di strategie efficienti e ben architettate rispetto alle caratteristiche e alle dinamiche di mercato riscontrate nei diversi paesi oggetto di insediamento.

Lo studio deriva, infatti, dalla necessità di internazionalizzazione delle imprese italiane, sia quelle di grandi dimensioni sia le così dette PMI, le quali trovano maggiori difficoltà ad intraprendere un percorso internazionale. Questo bisogno deriva, in alcuni casi, dal fatto che il mercato domestico risulta essere ormai saturo o privo di nuove opportunità, mentre in altri casi avviene in risposta ad una situazione sul proprio mercato d'origine pressoché negativa. Dalla prima analisi di carattere generale, svolta soprattutto dal punto di vista letterario, emerge la difficoltà che il sistema imprenditoriale italiano ha nel sostenere quelle piccole imprese che spesso faticano ad intraprendere un processo di espansione estera il quale può richiedere investimenti onerosi; nonostante ciò, tali aziende godono di grandi potenzialità che, se ben sfruttate, permettono di raggiungere grandi successi in ambito internazionale, specialmente in un settore, quello del vino, capace di offrire possibilità particolarmente redditizie. In un trend di consumi interni in costante calo la soluzione strategica per il vino italiano ricade sull'export e sulla ricerca di opportunità di sviluppo a livello internazionale, sfruttando le capacità di competere delle aziende italiane che, se messe nelle condizioni migliori, dimostrano di saper affrontare le difficoltà incontrate nell'approccio ai mercati esteri conseguendo performance di grande valore. Lo sviluppo del comparto vinicolo italiano non passa però solo dai mercati internazionali: per quanto quest'ultimi garantiscano eccelsi risultati, essi necessitano di un punto di partenza più solido contraddistinto dal migliore andamento del vino in Italia.

Il mondo del vino sembra essere un settore che non conosce crisi, ancor più se legato al valore del *Made in Italy* riconosciuto in tutto il mondo come garanzia di qualità e prestigio. E' stato ritenuto pertanto opportuno analizzare, in primo luogo, il mercato domestico del vino italiano, per poi studiarne le strategie in ambito internazionale, da cui emerge una discrepanza dovuta al netto calo dei consumi interni contrapposti agli

ottimi successi ottenuti in termini di esportazione. Lo studio delle motivazioni di tale forbice commerciale fa emergere la necessità di ritrovare un equilibrio tra i due mercati in quanto il successo internazionale è diretta conseguenza del buon andamento del mercato interno. Nello specifico il mercato vinicolo italiano soffre di una comunicazione non abbastanza adeguata, incapace di trasmettere a pieno il grande appeal del *brand* Italia nel *Wine Sector*. Fare del “*branding*” una strategia di vantaggio competitivo anche per il Paese è oggi importante per dare il giusto credito ad un prodotto, il vino, la cui qualità è riconosciuta a livello internazionale: il consumatore di vino mondiale è abituato, infatti, a riconoscere il livello qualitativo delle etichette italiane, questo è il risultato di un percorso difficile e lungo che ha visto il comparto compiere passi da gigante. Il tutto agevolato da una straordinaria abbondanza e varietà di vitigni di antica coltivazione che raccontano una storia di millenni, ricchezza che permette di diversificare la proposta enoica italiana; un valore aggiunto che continua a essere sempre più riconosciuto, ma che se non ben valorizzato rischia di creare confusione per il consumatore straniero. Anche l’aggregazione è un tasto dolente del settore vino in Italia: il paese si muove spesso in maniera disunita sui mercati internazionali a differenza di quanto accade ad esempio in Francia, dove è presente un sistema paese molto forte e meglio strutturato. Il risultato è presenza di una forte regionalizzazione dei consumi che, se da un lato permette alle cantine e alle aziende agricole di produrre e vendere il prodotto al consumatore, creando un rapporto culturalmente molto stretto, dall’altro lato impedisce a molte aziende di svilupparsi in regioni diverse da quella d’origine, portandole di conseguenza a ricercare forme di sviluppo all’estero. In questa direzione, l’azione congiunta di consorzi di tutela e aziende produttrici permetterebbe di ottenere maggiori economie di scala, migliorare la logistica e i costi, diffondere al meglio la varietà di etichette italiane, creando così una maggiore massa critica capace di consolidare le posizioni conquistate e agevolare l’entrata nei nuovi paesi emergenti. Tale aspetto andrebbe di certo incontro alle piccole e medie imprese vinicole che troppo spesso si trovano da sole a dover affrontare le vie dell’internazionalizzazione.

Dall’analisi del contesto vitivinicolo globale emerge una situazione dominata da una grande competitività, ancor più accesa dal forte sviluppo dei paesi emergenti degli ultimi anni; fino a qualche tempo fa esisteva un solo tipo di vino, quello del Vecchio Mondo, prodotto in Europa, di cui Spagna, Portogallo, Francia e Italia erano i principali produttori. La globalizzazione e la crescita competitiva hanno indotto i produttori di vino tradizionali a ricercare nuove aree geografiche estere con condizioni climatiche simili e adatte alla coltivazione di quelle stesse uve; ciò ha aperto nuove opportunità di internazionalizzazione ai principali produttori, permettendo a paesi del Nuovo Mondo

come America del Nord, America del Sud, Sud africa, Australia e Nuova Zelanda di entrare a far parte del mercato vinicolo mondiale da protagonisti.

In questo nuovo scenario l'Italia ricopre una posizione da primato essendo uno dei principali *exporter* a livello mondiale: paesi come Francia, Germania, Usa e Regno unito rappresentano mercati nei quali le aziende vinicole italiane detengono ottime quote di mercato e livelli di esportazione particolarmente elevati, ma che, allo stesso tempo, necessitano di strategie volte al mantenimento e al consolidamento della posizione ottenuta. Le maggiori potenzialità derivano invece da quei paesi che oggi rappresentano veri e propri satelliti sperimentali per i produttori italiani, quali Australia, Brasile, Argentina e Russia che con il tempo si stanno affermando quali nuovi riferimenti per le esportazioni di vini, contraddistinti da una fascia di consumatori che esprime una maggiore elasticità e la volontà di aprirsi a nuove esperienze di consumo. All'estero la tendenza dei consumatori, americani o europei, a sperimentare è tradizionalmente più presente essendo meno legati a prodotti regionali ed avendo una maggiore predisposizione a vini che vengono proposti da tutto il mondo. Per quanto riguarda la Cina, invece, nonostante le grandi risorse e potenzialità da essa offerte, l'Italia risulta ancora troppo indietro rispetto ad altri paesi, a causa di una comunicazione inadeguata che non permette di far conoscere il vino italiano quale prodotto di eccellenza nel suo complesso.

Le strategie internazionali da sviluppare per le aziende vinicole italiane, evidenziate in tale elaborato, riguardano l'innovazione, l'enoturismo e le fiere internazionali. Lo sviluppo tecnologico e le innovazioni, come l'*e-commerce*, offrono alle aziende la possibilità di relazionarsi in modo più diretto, soprattutto con i consumatori stranieri, reinventando così il modo di comunicare il prodotto. Anche nel mondo del vino la tecnologia che invade marketing e comunicazione ha portato le imprese a rivedere il loro rapporto con il consumatore, introducendo strategie di vendita e promozione tramite il web, che permettono di intercettare più facilmente un maggior numero di possibili acquirenti. Nonostante ciò, tale rivoluzione sembra non aver stravolto più di tanto il processo produttivo del vino la cui principale caratteristica rimane l'attaccamento al passato, alle tradizioni e all'importanza primaria della dominazione d'origine. Il turismo enologico e la partecipazione alle fiere internazionali sono ulteriori strumenti utili alle aziende per avvicinare nuovi consumatori tramite un'offerta chiara, strutturata e fruibile. L'enoturismo rappresenta la linea d'azione primaria per le aziende poiché garantisce la trasmissione dei valori territoriali rendendo più forte il rapporto con il consumatore locale e internazionale. Per poter favorire la crescita del settore vinicolo italiano permettendogli di conquistarsi lo spazio che si merita nell'ambito del mercato turistico, è necessario agire con una logica imprenditoriale che sappia integrare l'enoturismo con il sistema dell'offerta turistica complessiva al fine, da un lato di

sfruttare le forti sinergie che si possono ingenerare e dall'altro di inserire la pianificazione territoriale a livello locale come strumento essenziale per l'attuazione di una efficiente ed efficace politica di sostenibilità dello sviluppo. In tal senso Expo 2015 rappresenterà per il vino italiano un'occasione irripetibile di promozione verso i paesi di tutto il mondo e per le aziende vitivinicole italiane di mostrare la propria vitalità.

L'analisi quantitativa svolta nella parte finale dell'elaborato ha permesso di verificare l'andamento del settore vinicolo italiano in precedenza trattato da un punto di vista teorico: lo studio dei principali indicatori economico-reddituali del campione di aziende vitivinicole prese in considerazione ha evidenziato l'ottima salute di cui gode il settore e la sua capacità di superare la crisi finanziaria iniziata nel 2008 senza particolari ripercussioni, a differenza della quasi totalità dell'industria imprenditoriale italiana. Nello specifico la disamina relativa ai ricavi delle vendite del comparto, nel lasso di tempo che va dal 2007 al 2013, ribadisce una crescita costante, culminante con un valore superiore ai 5 miliardi di euro nel 2013, a dimostrazione di quanto quest'ultimo sia stato un anno particolarmente positivo per il vino tricolore. Anche lo studio dei principali indici di redditività ha espresso uno sviluppo pressoché costante negli ultimi anni da parte delle cantine italiane.

Per quanto riguarda l'indagine concernente, le *case histories*, essa prende in considerazione le due più grandi aziende appartenenti ad una terra dalle antiche origini vinicole ma dalle grandi difficoltà in termini di sviluppo, la Calabria, e un'azienda insediata in Toscana, una delle regioni più produttive e redditizie della nazione, da cui sono emersi alcuni aspetti rilevanti. Per quanto concerne il mercato interno, le ripercussioni del fenomeno della regionalizzazione del consumo di vino gravano in particolare sulle aziende calabresi, Librandi e Iuzzolini, che fanno molta fatica ad uscire dai propri confini regionali, nonostante l'ottimo riscontro che queste hanno nel proprio territorio di produzione. Ciò le costringe a ricercare opportunità nei mercati esteri, continuando a consolidare il proprio dominio nella regione d'origine. Meno complicazioni affronta, invece, da questo punto di vista l'azienda toscana Marchesi de' Frescobaldi: la maggiore riconoscibilità e appetibilità del brand Toscana, garantisce all'azienda di essere presente in tutte le regioni trovando grande riscontro anche a livello internazionale; essa ha infatti la possibilità di godere di una struttura produttiva molto ampia, di un'economia più prospera rispetto ad altre regioni e ovviamente di un'immagine risonante a livello globale. Emerge ancora una volta l'incapacità dell'Italia di fare massa critica e di valorizzare aziende che troppo spesso si trovano costrette ad agire da sole nel contesto internazionale, prive di un sostegno che un Paese come l'Italia ha l'obbligo di garantire. Dall'altro lato l'analisi delle performance di tali realtà vinicole conferma le grandi capacità delle aziende italiane di vendere il proprio prodotto in tutti i mercati internazionali: l'immensa varietà di etichette di cui dispone il

settore vinicolo italiano diventa un valore aggiunto sui mercati internazionali in quanto permette di soddisfare le diverse esigenze dei consumatori dei paesi di tutto il mondo. Andando ad approfondire il caso dell'azienda Iuzzolini, è interessante notare come il 57% del fatturato sia destinato ai mercati internazionali, a dimostrazione delle capacità produttive e di vendita di un'azienda che come altre si vede costretta ad affrontare difficoltà non di poco conto, in mancanza di un supporto da parte delle istituzioni del proprio paese. Allo stesso modo l'azienda Librandi ha visto negli anni crescere la propria quota di fatturato estero fino a raggiungere il 52% del totale, a favore di paesi come Germania, Usa e Giappone. Entrambe, dunque, molto attive sui mercati internazionali, ma con una differenza, oltre che in termini dimensionali, secondo cui *Librandi* produce oltre 2 milioni di bottiglie e *Iuzzolini* circa 1 milione, in termini di approccio strategico: l'una, *Iuzzolini* si incentra su una profonda differenziazione del proprio vino, caratterizzato da un valore al prodotto molto elevato e contraddistinto da *unicità* e *qualità*, elementi considerati la vera forza aziendale in quanto derivano dalla scelta di rivolgersi ad una stretta cerchia di clienti, distribuendo il vino solamente tramite canali esclusivi. L'elevata dimensione produttiva ha portato invece la *Librandi* ad allargare le proprie modalità di vendita e distribuzione verso soggetti diversi da ristoranti ed enoteche, coinvolgendo un maggior numero di consumatori con diverse caratteristiche di consumo, avvicinando l'impresa ad una politica di volumi.

Strategia e internazionalizzazione sono due termini oggi largamente diffusi, due punti fermi per un paese che ha voglia e necessità di ripartire, due ingredienti assolutamente necessari per la costruzione del futuro vinicolo italiano. Strategia che mira ad avvicinare il consumatore italiano e quello straniero al proprio prodotto, instaurando una comunicazione basata sul valore della tradizione e della qualità. L'elaborato, nel complesso, mostra due situazioni connesse tra loro: da un lato il settore vinicolo italiano appare come uno dei pochi capace di superare la crisi continuando a garantire risultati eccellenti in tutto il mondo e di valorizzare il fattore *Made in Italy* grazie alla forte reputazione a livello internazionale. Dall'altro lato emergono problematiche strategiche che spesso impediscono alle imprese vinicole di esprimere al meglio le immense potenzialità che il paese offre in questo ambito, lasciando margini di miglioramento ancora molto ampi. Queste problematiche strategiche si riscontrano per lo più nel mercato interno, il quale necessita di maggior impegno e maggiori investimenti volti a renderlo un biglietto da visita capace di supportare al meglio il percorso internazionale delle aziende vitivinicole, diffondendo il "brand Italia" nel mondo. Sta alle imprese e al sistema paese, dunque, operare in modo da rendere queste opportunità dei successi reali ridando il completo e giusto vigore ad un prodotto e ad un settore di eccellenza italiano.

Bibliografia

Acs Z.J., Morck R., Shaver J.M. e Yeung B., *The Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises: A Policy Perspective*, Small Business Economics, n.9, 1997, pp.7-20.

Agostino M. e Trivieri F., *Geographical indication and wine exports. An empirical investigation considering the major European producers*, Food Policy, vol.46, 2014, pp.22-36.

Aiello G., *L'internazionalizzazione delle imprese del dettaglio*, Franco Angeli, Milano, 2005.

Amirbek A. e Ydyrys K., *Education and soft power: analysis as an instrument of foreign policy*, Procedia - Social and Behavioral Sciences, vol.143, 2014, pp.514-516.

Amienyo D., Camilleri C. e Azapagic A., *Environmental impacts of consumption of Australian red wine in the UK*, Journal of Cleaner Production, vol.72, 2014, pp.110-119.

Antonelli C. e Fassio C., *The economics of the light economy: Globalization, skill biased technological change and slow growth*, Technological forecasting and social change, vol. 87, 2014, pp.89-107.

Antonioli Corigliano M., *Enoturismo. Caratteristiche della domanda, strategie di offerta e aspetti territoriali e ambientali*, Franco Angeli, 1996.

Armstrong J.S., *The value of formal planning for strategic decisions: Review of empirical research*, Strategic Management Journal, n.3, 1982.

Art. 2602, C.c.

Atkin T. e Thach L., *Millennian wine consumers: risk perception and information search*, Wine Economics and Policy, vol.1, issue 1, 2012, pp.54-62.

Atzeni G., *La Francia "tradita" dalla Cina*, Tre bicchieri – Il settimanale economico del Gambero Rosso, n.36, 2014.

Azevedo M.J. e Johnson B.H., *The impact of globalization determinants and the health of the world's population*, Business management and economics, 2011.

Baccelle E., *Il mercato del vino in Germania*, Centro Interdipartimentale per la Ricerca in Viticoltura ed Enologia, 2012.

Basile R. e Giunta A., *La localizzazione degli investimenti diretti esteri in Italia: vincoli istituzionali, Mezzogiorno e politiche di attrazione*, in Rivista economica del Mezzogiorno, Il Mulino, 2005, pp.771-794.

Bergstrand J.H., *The Heckscher-Ohlin-Samuelson Model, The Linder Hypothesis and the Determinants of Bilateral Intra-Industry Trade*, in The Economic Journal, vol.100, n.403, 1990, pp.1216-1229.

Bertoli G. e Valdani E., *Mercati internazionali e marketing*, Egea, Milano, 2010.

Boatto V. et al., *The development of wine tourism in the Conegliano Valdobbiadene area*, Wine Economics and Policy, vol.2, issue 2, 2013, pp.93-101.

Boccia F. e Covino D., *Mercato del vino e strategie delle grandi multinazionali: il caso del Gruppo Campari*, in Esperienze d'impresa, 1/2013, pp.59-78.

Brocanello I. e Paoli M., *International context and local competitiveness. Smes and public services in the Umbria region*, Rivista Piccola Impresa/Small Business, n.2, 2013, pp.37-61.

Bruni M., Papini S. e Finesso G., *Il futuro del vino italiano: qualche dubbio e molte certezze*, in Economia e Management, n.1, 2014, pp.29-39.

Buckley P.J., *Foreign Direct Investment by Small and Medium Sized Enterprises: The Theoretical Background*, in Small Business Economics, 1989, pp.89-100.

Caggiati F., *Tiene soltanto l'export*, Largo consumo, vol.34, f.2, 2014.

Canali G., *Vino italiano strategia cercasi*, L'Informatore Agrario, no.12, 2008.

Capparelli A., *Un piano per l'export agroalimentare*, Il Sole24ore, 2014.

Carlino A., *Marketing e strategie di posizionamento internazionale*, Franco Angeli, Milano, 2005.

Caroli M., *Gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill, Milano, 2012.

Caroli M. e Fratocchi L., *Nuove tendenze nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese minori: le modalità di entrata emergenti tra alleanze e commercio elettronico*, Franco Angeli, Milano, 2000.

Caserta M., Musumeci M. e Consoli A., *Dimensioni dell'impresa e mercati di sbocco: il caso del settore vinicolo siciliano*, Rivista economica del Mezzogiorno, n.4, 2010, pp.975-1005.

Castells M., *The rise of the network society*, in *The Information Age: Economy, Society and Culture*, Malden, Blackwell Publishing, 1996.

CE, *Consumi di vino e l'importanza del mercato interno*, Agrilinea News, n.25, 2014, p.13.

CE, Regolamento n.3/2008 del Consiglio, 17 dicembre 2007.

Cesaretti G.P., Green R., Mariani A. e Pomarici E., *Il mercato del vino. Tendenze strutturali e strategie dei concorrenti*, Franco Angeli, Milano, 2006.

Clerides S., Lach S. e Tybout J., *Is learning by exporting important? Micro-Dynamic Evidence from Colombia, Mexico, and Morocco*, The Quarterly Journal of Economics, vol. 113, n. 3, 1998, pp.903-947.

Coccia L., *Vino italiano in Cina, sfida "made in Italy", brindisi al successo*, CinaForum, 2014.

Colombini D., *Italian wine tourism and the web: A necessary wedding*, Wine Economics and Policy, vol.2, Issue 2, 2013, pp.11-113.

Colussi M., *I nuovi comportamenti di acquisto e consumo nella Gdo*, Indagine quantitativa nazionale condotta da Sociologa Tendenze Alimentari e Sociali in collaborazione con C.R.A., 2012.

Conconi P., Sapir A. e Zanardi M., *The Internationalization Process of Firms: from Exports to FDI*, C.E.P.R. Discussion Papers, n. 9332, 2014.

Coren C. e Clamp C., *The Experience of Wisconsin's Wine Distribution Co-operatives*, Journal of Co-operative Organization and Management 2, 2014, pp.6-13.

Dana L., Granata J. Lasch F. e Carnaby A., *The evolution of co-opetition in the Waipara wine cluster of New Zealand*, Wine Economics and Policy, vol.2, issue 1, 2013, pp.42-49.

De Francesco E., Orrego J. e Gennari A., *Would New World wines benefit from protected geographical indications in international markets? The case of Argentinean Malbec*, Wine Economics and Policy, 2012, p.63.

Dell'Orefice G., *Nuovi business: più trasparenza per il vino nella "bag in box"*, Ilsole24ore, Novembre 2013.

Dell'Orefice G., *Sono export e innovazione le parole d'ordine del vino italiano*, Isole24ore, Aprile 2013.

Demattè C., *Perché l'internazionalizzazione profonda passa anche attraverso acquisizioni e alleanze*, in *Economia & Management*, 2003, pp.3-10.

Demattè C., Perretti F. e Marafioti E., *Strategie di internazionalizzazione*, Egea, Milano, 2013.

Demeter Group Investment Bank, *State of the Wine Industry*, 2013.

D.L. n.61 del 08/04/2010.

D.p.r n. 630, 1963.

Dunning J.H., *The eclectic (OLI) paradigm of International production: past, present and future*, *International Journal of the Economics of business*, vol.8, issue 2, 2001, pp.173-190.

Dutot V., Bergeron F. e Raymond L., *Information management for the internationalization of SMEs: An exploratory study based on a strategic alignment perspective*, *International Journal of Information Management*, vol.34, Issue 5, 2014, pp.672-681.

Esposito G.F., *La globalizzazione dei piccoli. Fattori di competizione e promozione dell'internazionalizzazione per le PMI*, Franco Angeli, 2003.

Fellin V., *Il vino alla riconquista del mercato interno*, *Mark up*, vol.19, f.207, 2012, pp.114-116.

Finotto A., *Il vino italiano a "scuola" dalla Napa Valley californiana*, Isole24ore, 2014.

Fleming E., Mounter S., Grant B., Griffith G. e Villano R., *The new world challenge: performance trends in wine production in major wine- exporting countries in the 2000s and their implications for the Australian wine industry*, *Wine economics and policy*, 2014.

Fortis M., *Esportazioni, investimenti diretti esteri e competitività del sistema paese nel mercato internazionale*, *Centocinquanta anni di economia italiana*, Rubbettino, 2012, pp.57-144.

F.Z., *De Castro: Un settore che può dare ancora molto all'Italia grazie all'Europa*, *Agrilinea news*, no.25, Aprile/Maggio 2014, pp.4-5.

Gaeta D., Pomarici E., Raia S. e Sardone R., *Effectiveness of the EU policy about wine identification: an evaluation based on the cost for the firms*, in Atti del XXVIII Congresso dell'Oiv, Vienna, 2004.

Geringer J.M. e Hebert L., *Control and performance of international joint venture*, Journal of International Business Studies, vol.20, n.2, 1989, pp.235-254.

Ginone E., *Identifying motives underlying wine purchase decisions: Results from an exploratory free listing task with Burgundy wine consumers*, Food Research International, vol.62, 2014, pp.860-867.

Gori C. e Sottini V., *The role of the Consortia in the Italian wine production system and the impact of EU and national legislation*, Wine Economics and Policy, vol.3, Issue 1, 2014, pp.62-67.

Graham E.M., *Exchange of threat between multinational firms as an infinitely repeated noncooperative game*, in The International Trade Journal, vol.4, issue 3, 1990, pp.259-277.

Grandinetti R. e Rullani E., *Sunk internationalization: small firms and global knowledge*, in Revue d'Economie Industrielle, vol.67,1994, pp.238-254.

Greenway D. e Kneller R., *Firm heterogeneity, exporting and foreign direct investment*, The Economic Journal, vol. 117, issue 517, 2007, pp.F134-F161.

Hall J., *Empirical analysis of Spawton's segmentation of the Australian market*, Asia Pacific Advances in Consumer Research, vol.4, 2001, pp.319-327.

Halstead L., Howard B. e Rastegar N., *Introducing the global wine market evaluation model. A tool to assist investment strategies when planning development in international wine markets*, Wine Intelligence LTD, 2011.

Hassel A. et al., *Two dimensions of the internationalization of firms*, Journal of Management Studies, 2003, pp.710-720.

Hessels J. e Parker S.C., *Constraints, internationalization and growth: A cross-country analysis of European SMEs*, Journal of World Business, vol.48, Issue 1, 2013, pp.137-148.

Hira A. e Swartz T.G., *What makes Napa Napa? The roots of success in the wine industry*, Wine economics and policy, vol.3, issue 1, 2014, pp.37-53.

Hutchinson K., Quinn B. e Alexander N., *The internationalisation of Small to Medium-Sized Retail Companies: Towards A Conceptual Framework*, Journal of Marketing Management, vol.21, issue 1-2, 2005, pp.149-179.

Hymer S.H., *The efficiency (contradictions) of multinational corporations*, in American Economic Review, vol.60, n.2, 1970, pp.441-448.

Iacono M., Martinez M., Mercurio L. e Mangia G., *Exploring the relationship between governance, power of control and organizational conflict: a survey on small and medium italian family firms*, Rivista Piccola Impresa/Small Business, n.1, 2013, pp.33-53.

Iannone B., *Verso il concetto di Co.Re.: Una nuova leva strategica? Indagine nel settore viti-vinicolo in Abruzzo*, vol.61, f.1, 2013, pp.83-107.

ICE, *Raccolta delle documentazioni necessarie per l'esportazione del vino*, Verona, 2010.

Il Corriere vinicolo, *La cavalcata del Prosecco porta l'Italia al record storico*, Organo d'informazione dell'Unione Italiana Vini, n.11, Aprile 2014, pp.7-9.

Il Corriere Vinicolo, *UK, import vino e spumanti settembre*, Novembre 2014.

Impact Databank Report, *The U.S. beer, spirits and wine markets: impact databank review and forecast*, 2013.

IRI, *Export e nuovi consumatori: le strategie per il rilancio. Il mercato del vino in GDO*, 2013.

ISMEA, *I vini Docg, Doc, Igt, aspetti normativi, economici e di mercato*, Collana studi Docg, Doc e Igt, Roma, 2005.

ISMEA, *Report Vino: Commercio estero*, Aprile 2013.

Italian trade commission, *Il Regno Unito: Il mercato del vino*, Trade Promotion Section of The Italian Embassy, Londra, 2012.

Javorcik B.S., *Does Foreign Direct Investment Increase the Productivity of Domestic Firms? In Search of Spillovers Through Backward Linkages*, American economic review, vol.94, n.3, 2004, pp.605-630.

Johanson J. e Mattsson L., *Internationalization in industrial systems – a network approach*, Strategies in Global Competition, London, 1988.

Johanson J. e Vahlne J.E., *The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments*, Journal of International Business Studies, n.8, 1977, pp.23-32.

Johanson J. e Windesheim P.F., *The internationalization of the Firm – Four Swedish Case Studies*, The Journal of Management Studies, vol.12, issue 3, 1975, pp.305-323.

Kalinca I., Sarasvathy S.D. e Forza C., *'Expect the unexpected': Implications of effectual logic on the internationalization process*, International Business Review, vol.23, Issue 3, 2014, pp.635-647.

Krugman P.R., *Intraindustry Specialization and the Gains from Trade*, The Journal of Political Economy, vol.89, n.5, 1981, pp.959-973.

Krugman P.R., *Strategic Trade Policy and the New International Economics*, by The Massachusetts Institute of Technology, 1986.

Kuo-Jui Wua et al., *Using the Analytical Network Process in Porter's Five*, Procedia - Social and Behavioral Sciences, vol.57, 2012, pp.1-9.

Lemos F. e Hadjikhani A., *Internationalization processes in stable and unstable market conditions: Towards a model of commitment decisions in dynamic environments*, Journal of World Business, vol.49, Issue 3, 2014, pp.332-349.

Levitt B. e March J.G., *Organizational learning*, Annual Review of Sociology, vol.14, 1988, pp.319-338.

Liesch P.W. e Knight G., *Information Internalization and Hurdle Rates in Small and Medium Enterprise Internationalization*, Journal of International Business Studies, vol.30, n.2, 1999, pp.383-394.

Lin W., *How do managers decide on internationalization processes? The role of organizational slack and performance feedback*, Journal of World Business, vol.49, Issue 3, 2014, pp.396-408.

Lockshin L., *A letter by the Regional Editor for Oceania: China and wine: Its impact on the global wine trade*, Wine Economics and Policy, vol.3, issue 1, 2014, pp.1-2.

Magnani A., *Il vino brinda sul web per riconquistare i giovani*, IlSole24ore, 2015

Mariani A., Pomarici E. e Boatto V., *The international wine trade: Recent trends and critical issues*, Wine Economics and Policy, vol.1, issue 1, 2012, pp.24-40.

- Mathews J.A., *Lachmannian Insights into Strategic Entrepreneurship: Resources, Activities and Routines in a Disequilibrium World*, *Organization Studies*, vol.31, n.2, 2010, pp.219-244.
- Melin L., *Internationalization as a strategy process*, *Strategic Management Journal*, vol.13, 1992, pp.99-118.
- Menghinello S. e Palmieri S., *Modalità e determinanti dell'internazionalizzazione produttiva delle medie e grandi imprese*, in *Economia e politica industriale*, 2008.
- MiCo, *Le fiere come strumento di politica industriale per la promozione dell'export*, 2012.
- Mintzberg H. e Waters J.A., *Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm*, *The Academy of Management Journal*, vol.25, n.3, 1982, pp.465-499.
- Mitchell R., Charters S. e Albrecht J., *Cultural system and wine tourism product*, *Annals of tourism research*, vol.39, issue 1, 2012, pp.311-335.
- Mondo Agricolo, periodico di Tecnica, Economia e Politica Agraria, n.3, 2014.
- Montaigne E. e Coelho A., *Structure of the producing side of the wine industry: Firm typologies, networks of firms and clusters*, *Wine Economics and policy*, vol.1, issue 1, 2012, pp.41-53.
- Mounter S., Grant B., Griffith G., Villano R. e Fleming E., *The New World challenge: Performance trends in wine production in major wine exporting countries in the 2000s and their implications for the Australian wine industry*, *Wine Economics and Policy*, 2014.
- Mozell M., *The impact of climate change on the global wine industry: Challenges & solutions*, *Wine Economics and Policy*, 2014.
- Navaias M., Ballester J., Peyron D. e Valentin D., *Extrinsic attributes responsible for red wine quality perception: A cross-cultural study between France and Spain*, *Food Quality and Preference*, vol.35, 2014, pp.70-85.
- Nicolli R., *Il vino italiano in Canada è sexy, ma i consumatori vogliono saperne di più*, *Wine Meridian*, 2014.
- Nucci R., *Come spingere l'export*, *Largo consumo*, no.1, 2014, pp.72-80.
- Ohmae K., *The End of The Nation State: The Rise of Regional Economies*, 1995.
- Ohmae K., *Il prossimo scenario globale*, Milano 2005.

Organisation Internationale de la Vigne e du Vin, *Il mercato del vino: evoluzioni e tendenze*, 2014.

Organisation Internationale de la Vigne e du Vin, *Rapporto statistico sulla vitivinicoltura mondiale: prospettive e tendenze*, 2013.

Pace R., *Piccole e micro imprese italiane tra crisi e vincoli finanziari: un'indagine empirica*, Rivista Piccola Impresa/Small Business, n.1, 2013, pp.57-83.

Palese C., *Il vino nell'economia agroalimentare italiana*, L'Informatore agrario, no.11, Marzo 2014.

Palese C., *Export e aggregazione, la ricetta di Martina per il vino italiano*, L'informatore agrario, n.11, Marzo 2014.

Paolini A., *Bianchi, rossi e...verdi*, Mondo Agricolo, n.3, Marzo 2014.

Piantoni M. Baronchelli G. e Cortesi E., *SMEs' Internationalization: from the focus on psychic distance to firms' network of relationships. A case study*, Esperienze d'impresa, f.1, 2011, pp.103-126.

Piccoli F., *Mercato del vino. Scenari e prospettive in un settore in evoluzione*, L'Informatore Agrario, 2010.

Piccoli F., *Vent'anni fa il metanolo*, L'Informatore Agrario, vol. VXII, n.13, 2006.

Pomarici E. e Vecchio R., *Millennail generation attitudes to sustainable wine: an exploratory study on Italian consumers*, Journal of Cleaner Production, vol.66, 2014, pp.537-545.

Prasad A., *Globalization as radical economic transformation: critical implications*, Journal of International Business, vol.5, n.1, 2006.

Raff H., Ryan M. e Staehler F., *Asset ownership and foreign-market entry*, CESifo working paper n.1676, 2006.

Raff H., Ryan M. e Staehler F., *Firm Productivity and the Foreign-Market Entry Decision*, Kiel Economics Working Paper, 2008.

Rambocasa M., et al., *Direct or indirect channel structures. Evaluating the impact of channel governance structure on export performance*, International Business Review, vol.24, issue 1, 2014, pp.124-132.

Repetti O., *Le reti distributive del vino*, Vignevini - Rivista italiana di viticoltura e di enologia, n.4, 2006.

Ricci A., *Agglomeration of exporters and productivity spillovers: firm-level evidence from Italy*, *Economia e politica industriale*, f.2, 2014, pp.113-129.

Robinson J., *"The Oxford Companion to Wine"* Third Edition, Oxford University Press, 2006, p.493.

Romano V., *Cantine e Grande Distribuzione: nuove strategie per il mercato italiano ed estero*, Vinitaly in collaborazione con IRI, 2014.

Rossi M., *Il wine business in un ambiente competitivo in cambiamento: scelte strategiche e finanziarie delle PMI vitivinicole campane*, *Rivista Piccola Impresa/Small Business*, n.2, 2013, pp.11-35.

Sartori A., *Quattro interventi urgenti per il vino italiano*, *Speciale Vinitaly in L'Informatore Agrario*, no.11, 2014.

Scarci E., *L'export di vino in crescita del 10%*, *Il sole24ore*, Aprile 2014.

Schumpeter J., *"Creative Destruction"*, *From Capitalism, Socialism and Democracy*, 1942.

Seminario *"Enoturismo quale strategia di marketing territoriale"*, Vittoria, 24 ottobre 2014.

Sitompul C., *A Supply Chain Planning for Small and Medium Enterprises*, *Procedia Economics and Finance*, vol. 4, 2012, pp.1-8.

Sottile L., *Vendemmia 2014: Italia a -17%. Nonostante un autunno clemente, non si andrà oltre i 40 milioni di ettolitri. Le previsioni di Assoenologi*, *Tre Bicchieri*, *Il Settimanale economico del Gambero Rosso*, n.45, Novembre 2014, p.2.

Studi e ricerche Vinitaly, *Il vino nell'alta ristorazione italiana*, 2011.

Tre Bicchieri (*Settimanale del Gambero Rosso*) , *Expo, Il vino oltre il padiglione Italia*, n.45, 2014.

Ufficio Studi Mediobanca, *Indagine sul settore vinicolo*, Aprile 2014.

UIV, *Association for the general conservation of the activities of the wine industry economic cycle*, 2014.

Università degli studi Federico II di Napoli, *Analisi del settore vinicolo italiano*, 2012.

Velikova N., Murova O. e Dodd T., *Emerging wine market in the Dominican Republic: Consumer market analysis*, *Wine Economics and Policy*, vol.2, issue 2, 2013, pp.76-84.

- Vernon R., *The Product Cycle Hypothesis in a New International Environment*, Oxford Bulletin of Economics and Statistics, vol.41, issue 4, 1979, pp.255-267.
- Weick K.E., *Organization as Loosely Coupled Systems*, Johnson Graduate School of Management, vol.21, n.1,1976, pp.1-19.
- West D. e Heat D., *Theoretical pathways to the future: Globalization, ICT and social work theory and practice*, Journal of Social Work, vol.11, n.2, 2011, pp.209-221.
- Wine Institute, *Raccolta delle documentazioni necessarie per l'esportazione del vino*, 2010.
- Wine2Wine, *Outlook – Focus Export*, L'Osservatorio b2b di Vinitaly, n.1, Aprile 2014.
- WineCouver, *il Canada tra chance e monopoli*, TreBicchieri – Il settimanale economico del Gambero Rosso, n.22, 2014.
- Winter e Sideney G., *Research note: Understanding dynamic capabilities*, in Strategic Management Journal, 2003.
- Wisniewskia T. e Pathan S., *Political environment and foreign direct investment: Evidence from OECD countries*, European Journal of Political Economy, vol.36, 2014, pp.13-23.
- Zahradnypkova L. e Vacik E., *Scenario as a strong support for strategic planning*, Procedia Engineering, n.69, 2014, pp.665-669.
- Zanetti S., *Comunicato stampa Consorzio di tutela della denominazione di origine controllata Prosecco*, 2014.
- Zonin D., *Calo dei consumi interni: necessarie nuove risposte*, Il Corriere Vinicolo, Aprile 2014, p.3.
- Zonin G., *Le risorse finanziarie*, intervento al convegno “Il mercato del vino: le leve per il futuro”, UniCeSV, Firenze, 2005.

Sitografia

<http://www.bsr.org/>

<http://www.frescobaldi.it/>

<http://www.gamberorosso.it/>

<http://www.ilsole24ore.com>

<http://www.inumeridelvino.it/>

<http://www.iriworldwide.it/>

<http://www.ismea.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/1>

<http://www.librandi.it/>

<http://www.politicheagricole.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/7938>

<http://www.prosecco.it/it/index.php>

<http://www.uiv.it/>

<http://www.vinitaly.com/>

<http://www.winemonitor.it/it/>

<http://www.winespectator.com/>

<http://winenews.it/>

<http://www.tenutaiuzzolini.it/>

Convegni Vinitaly

Cantine e Grande Distribuzione: nuove strategie per il mercato italiano ed estero, organizzato da Vinitaly in collaborazione con IRI, 7 Aprile 2014.

Come incrementare le vendite di vini italiani in Australia. ITALIAN WINE MEETS AUSTRALIA - Piano di Promozione Straordinaria del Made in Italy - Campagna promozionale del vino italiano in Australia, promossa e finanziata dal Ministero dello Sviluppo Economico, organizzato da Vinitaly in collaborazione con Italian Chamber of Commerce and Industry in Australia - Melbourne Inc., 9 Aprile 2014.

Il futuro del vino italiano nel mondo. Il vino motore delle esportazioni dell'eccellenza agroalimentare italiana, organizzato da Vinitaly, 7 Aprile 2014.

Il Prosecco, strategie di posizionamento sui mercati internazionali, organizzato da Università IULM e Marco Polo Experience in collaborazione con Vinitaly, 8 Aprile 2014.

Il vino biologico italiano alla sfida dei mercati. Obiettivi e aspettative, organizzato da Federbio in collaborazione con Vinitaly, 7 Aprile 2014.

“Made in Italy”: obiettivo internazionalizzazione, organizzato da Mi.P.A.A.F., 7 Aprile 2014.

Mercato del vino: come affrontare la discontinuità, organizzato da L'Informatore Agrario, 27 Marzo 2012.

Navigating the Complexities of the US Wine Market: the three-tier system, media relations and more, organizzato da Vinitaly International, 7 Aprile 2014.

Produzione vinicola: driver della crescita export del Made in Italy. Nuove opportunità e garanzie a sostegno per una crescita profittevole, organizzato da La Collina dei Ciliegi, 9 Aprile 2014.

Successi sui mercati internazionali e barriere all'export: percorsi e prospettive, organizzato da Unione Italiana Vini, 7 Aprile 2014.

“Wine? Italians do it better”. Promozione dei Brand italiani sul mercato americano e presentazione del Report delle campagne promozionali dei vini negli Stati Uniti, organizzato da Università IULM e Marco Polo Experience in collaborazione con Vinitaly, 8 Aprile 2014.