



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea Magistrale  
in Marketing e Comunicazione

Ordinamento D.M. 270/2004

Tesi di Laurea

# **Piano di marketing internazionale per l'exportazione di vino in Messico.**

## **Il caso Serena Wines 1881.**

**Relatore**

Ch. Prof.ssa Christine Mauracher

**Correlatore**

Ch. Prof. Antonio De Pin

**Laureando**

Michael Mazzer  
Matricola 841912

**Anno Accademico**

2017 / 2018



# Indice

INTRODUZIONE .....	7
<b>1) METODI DI APPROCCIO AI MERCATI INTERNAZIONALI DA PARTE DELLE PMI</b>	
1.1 Il fenomeno dell'internazionalizzazione .....	9
1.2 Come le PMI affrontano l'internazionalizzazione .....	13
1.3 Analisi dell'attrattività di un mercato estero .....	18
1.4 Esportare direttamente o indirettamente in un mercato estero .....	30
1.5 Orientamenti internazionali adottabili dalle imprese .....	36
<b>2) STUDIO DEL SETTORE VINICOLO IN ITALIA E NEI PRINCIPALI MERCATI INTERNAZIONALI</b>	
2.1 Lo scenario esportativo italiano nel settore agroalimentare .....	39
2.2 La situazione delle imprese vinicole italiane nei mercati internazionali .....	48
2.3 Andamento mondiale del settore vinicolo .....	52
2.3.1 Andamento mondiale dei vini in bottiglia fermi e leggermente frizzanti ..	56
2.3.2 Andamento mondiale dei vini in bottiglia frizzanti .....	58
2.3.3 Il mercato vinicolo in America .....	60
2.3.4 Il mercato vinicolo in Asia .....	61
2.3.5 Il mercato vinicolo in Europa .....	62
2.3.6 Il mercato vinicolo in Italia .....	63
2.4 E-commerce nel comparto food and beverage .....	74
<b>3) VALUTAZIONE DELL'AMBIENTE DI BUSINESS</b>	
3.1 Quadro macroeconomico del Messico e rischio Paese .....	81
3.2 Settore vitivinicolo in Messico .....	85
3.3 Offerta di vino in Messico .....	85
3.3.1 Export .....	87
3.4 Domanda di vino in Messico .....	89
3.4.1 Import .....	93
3.4.2 Target consumatori .....	104
3.5 I diversi metodi di entrata in Messico .....	105

4) AZIENDA SERENA WINES 1881	
4.1 Storia dell'impresa	107
4.2 I brand dell'impresa	109
4.3 Analisi economica dell'impresa	113
4.4 Alcuni numeri dell'impresa	116
4.5 Paesi in cui opera l'impresa	121
5) ORIENTAMENTO STRATEGICO DELL'IMPRESA E OBIETTIVI SPECIFICI	
5.1 Analisi competitiva del mercato messicano	125
5.1.1 Swot Analysis	127
5.1.2 Le cinque forze di Porter	131
5.1.3 Il modello di Hofstede	132
5.1.4 Obiettivi finanziari e di marketing	135
5.2 Strategia di entrata dell'azienda	136
5.2.1 Target potenziali di mercato	137
5.3 Decisioni di standardizzazione / adattamento del marketing mix	138
5.3.1 Prodotto	138
5.3.1.1 Etichettatura dei prodotti	139
5.3.1.2 Contenitori di vino e imballaggi	140
5.3.1.3 Documenti di importazione	141
5.3.2 Distribuzione	143
5.3.3 Prezzo	146
5.3.4 Promozione	148
5.4 Budget di marketing	160
CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE	165
BIBLIOGRAFIA	167
SITOGRAFIA	173
RINGRAZIAMENTI	177





## **Introduzione**

In Messico i prodotti alimentari italiani godono di un forte interesse, soprattutto da parte dei consumatori con una buona capacità di spesa. Tutto questo ha favorito l'apertura di molti ristoranti italiani, punti vendita gourmet e ha contribuito all'aumento del consumo di prodotti alimentari tipici della cultura enogastronomica italiana quali pasta, parmigiano e vino. Per quest'ultimo si registra un forte aumento di consumo pro-capite, che però è ancora limitato. La bevanda alcolica consumata di più nel paese è la birra con più di 60 litri pro capite annui, seguita dai superalcolici, soprattutto tequila, con più di 2 litri annui pro capite e, solo in ultimo, c'è il vino con consumi ancora molto bassi di circa 0.8 litri pro capite. Il mercato del vino è comunque in un momento di forte crescita, basti pensare che negli ultimi dieci anni le importazioni sono essenzialmente triplicate e tutti gli studi fanno prevedere un ulteriore forte incremento nei prossimi anni. La produzione locale di vini messicani è infatti molto limitata e riesce a soddisfare soltanto il 30% della domanda, mentre il restante 70% viene soddisfatta con le importazioni che ammontano a quasi 70 milioni di litri l'anno.

Alla luce di questi risultati e dopo aver svolto un periodo di stage nell'azienda Serena Wines 1881, è nata l'idea di elaborare la seguente tesi di laurea magistrale con l'obiettivo di realizzare un piano di marketing internazionale per pianificare il lancio di uno o più brand già presenti nell'impresa oppure, se necessario, di inventarne uno specifico per il mercato messicano, visto che fino ad ora l'azienda non ha mai preso in considerazione una possibile apertura verso questo mercato. Di fondamentale importanza sarà quindi analizzare più approfonditamente possibile il mercato vinicolo messicano per poi elaborare una strategia di esportazione attraverso la stesura di un piano di market entry e di supporting marketing mix.

La tesi si svilupperà nei seguenti cinque capitoli. Nel primo capitolo si approfondirà l'approccio delle PMI ai mercati internazionali. Si tratteranno delle tematiche riguardanti le modalità per affrontare l'internazionalizzazione, l'analisi dell'attrattività di un mercato estero e i metodi di esportazione. Nel secondo capitolo verrà preso in considerazione il settore agroalimentare e più in particolare quello vinicolo, sia in Italia che nei principali mercati internazionali. Nel terzo e nel quarto capitolo si incomincerà a sviluppare l'argomento principale della tesi attraverso la valutazione dell'ambiente di business messicano e la descrizione dell'azienda Serena Wines 1881 per poi, nell'ultimo capitolo, elaborare un possibile orientamento strategico che l'impresa potrebbe adottare nel caso in cui decidesse di tentare un primo approccio al mercato messicano.



# 1) METODI DI APPROCCIO AI MERCATI INTERNAZIONALI DA PARTE DELLE PMI

## 1.1 Il fenomeno dell'internazionalizzazione

L'internazionalizzazione è un fenomeno che comprende non solo gli scambi e le transazioni economiche, ma anche gli ambiti della società, della politica e della cultura. L'apertura dei paesi agli scambi internazionali di beni e servizi ha raggiunto livelli che appaiono senza precedenti se si considerano gli ultimi cento anni, ma che non sono straordinari se si guarda a un periodo di tempo più lungo. Misurando infatti l'apertura al commercio con il rapporto tra scambi internazionali e il prodotto delle nazioni,  $(\text{Importazioni} + \text{Esportazioni}) / \text{PIL}$ , oppure  $(\text{Esportazioni}) / \text{PIL}$ , si vede che un grado di apertura simile a quello attuale si era verificato anche in passato ogni volta che una nazione diventava così forte da imporre la pace ad altre nazioni e da facilitare il commercio con e tra le stesse, come è successo, per esempio, ai tempi dell'impero Alessandrino, di quello romano e di quello inglese (Murat, Cuoci, 2012). Nel corso degli anni Novanta invece si è parlato molto di globalizzazione ma sotto alcuni aspetti l'economia mondiale era più integrata alla fine del XIX secolo rispetto ad oggi. Infatti, soltanto negli anni Novanta del secolo scorso i flussi internazionali hanno raggiunto nuovamente i livelli che caratterizzarono i decenni successivi alla Prima Guerra Mondiale. L'economia globale del passato, tuttavia, non ha avuto una vita lunga. Tra le due guerre mondiali, i flussi di commercio, capitali e persone vennero gradualmente ridotti, fino a diventare molto deboli e i governi iniziarono ad abbassare le serrande contro le importazioni e contro l'immigrazione persino prima dell'inizio della Prima Guerra Mondiale<sup>1</sup>. Come possiamo ben capire questo tema riguardante la globalizzazione ha un passato molto lungo e ancora oggi quando si parla di internazionalizzazione si fa spesso riferimento al fenomeno della globalizzazione. Vediamo ora come può essere definita e quali fattori la contraddistinguono. La globalizzazione si riferisce all'integrazione dei mercati nell'economia globale, portando così ad una maggiore interconnessione delle economie nazionali. Descrive quindi un processo attraverso il quale le economie, le società, le culture nazionali e regionali sono state integrate attraverso la rete globale del commercio, della comunicazione, dell'immigrazione e dei trasporti. In particolare, la globalizzazione dei mercati è contraddistinta da due principali fattori: la liberalizzazione degli scambi e la diffusione delle nuove tecnologie dell'informazione, le cosiddette *information and communication technologies* (ICT). L'apertura dei mercati permette a un bene prodotto o

---

<sup>1</sup> [www.economist.com](http://www.economist.com)

assemblato in un paese di essere venduto nel resto del mondo, un fenomeno che, come abbiamo già visto, non è affatto nuovo poiché già in diverse epoche storiche del passato i paesi si sono aperti al commercio mondiale in misura simile a quella attuale. Infatti, già dalla seconda metà degli anni Ottanta dello scorso secolo, dopo la caduta del muro di Berlino, numerosi stati hanno aperto le loro economie al commercio e agli investimenti internazionali, produttivi e finanziari. Di fatto però possiamo dire che la globalizzazione è un fenomeno degli ultimi trent'anni e ciò che caratterizza l'attuale fase di globalizzazione, e la differenza rispetto a precedenti epoche di liberalizzazione dei commerci mondiali, è l'unione dell'apertura agli scambi con la diffusione delle ICT (Bursi, Galli, 2012). Questa unione ha dato origine a una serie di avvenimenti mai visti prima d'ora, primo tra tutti quello della frammentazione a livello mondiale della produzione dei beni. La comunicazione istantanea che si può instaurare tra le diverse località, in particolare la condivisione via internet di programmi, file e idee, ha permesso di dislocare in modo efficiente le diverse fasi della produzione di beni e servizi in diverse parti del mondo. Un tipo di comunicazione che oltre ad essere immediato tra le parti comporta dei costi nulli o comunque molto bassi rispetto al passato dove, ad esempio, nel 1930 una semplice telefonata di tre minuti tra Londra e New York costava \$244,64 e \$3,32 nel 1990 (Frankel, 2000).

Un altro elemento rilevante per la globalizzazione è rappresentato dal fatto che le distanze geografiche per lo scambio delle merci e lo spostamento delle persone non sono più un problema visti i mezzi di trasporto sempre più veloci degli ultimi decenni che consentono spostamenti rapidi tra i diversi paesi e a costi sempre più contenuti. Inoltre, la globalizzazione consente di ottenere forti economie di scala nei paesi dove i costi di produzione sono inferiori e l'unione tra ICT, rapidità e bassi costi dei trasporti, hanno portato ad una convergenza delle preferenze dei consumatori di paesi diversi, mentre crescono la differenziazione dei beni di consumo e la loro personalizzazione secondo i gusti del singolo consumatore. Questa convergenza è più accentuata nella fase adolescenziale dove i ragazzi di nazionalità diverse tendono a seguire le stesse mode, ad esempio nella scelta dell'abbigliamento o nella musica da ascoltare. Anche le altre fasce d'età sono però coinvolte seppur in maniera meno evidente e tutto questo si è verificato grazie a dei veicoli importanti di trasmissione delle scelte di consumo come il cinema, la televisione e il web.

Una caratteristica del commercio internazionale degli ultimi decenni riguarda il cambiamento della tipologia degli scambi stessi, si è passati infatti ad un commercio prevalentemente di beni "intermedi", cioè prodotti che vengono utilizzati per la produzione di altri beni (materie prime, energia e prodotti semi-lavorati). Essi rappresentano circa la metà delle importazioni mondiali, oltre il doppio dei beni di consumo e dei beni strumentali, e che in valore nel 2016 hanno

superato i 6.300 miliardi di dollari statunitensi (si veda Tabella 1). Inoltre, questi beni collocandosi subito a valle delle materie prime, hanno dei prezzi che oscillano maggiormente rispetto a quelli dei beni finali (Castelli, Maroni, 2017). In particolare, i prodotti semi-lavorati interessano soprattutto le industrie manifatturiere che producono beni complessi, composti da pezzi assemblati separatamente per poi formare il bene finale, dove la specializzazione verticale è più significativa (elettronica, mezzi di trasporto, apparecchiature elettriche).

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Tcma 2001-2006 <sup>(1)</sup>	Tcma 2012-2016 <sup>(2)</sup>
materie prime	2.715	2.839	2.732	2.566	1.672	1.414	17,1	-12,2
beni di consumo	2.526	2.683	2.780	2.890	2.732	2.717	10,6	1,5
beni strumentali	2.426	2.475	2.499	2.568	2.446	2.350	9,1	-0,6
beni intermedi	7.083	6.989	7.142	7.334	6.619	6.364	11,5	-2,1
<b>Totale prodotti classificati</b>	<b>14.750</b>	<b>14.985</b>	<b>15.153</b>	<b>15.357</b>	<b>13.468</b>	<b>12.846</b>	<b>11,7</b>	<b>-2,7</b>
<b>Totale</b>	<b>16.920</b>	<b>16.932</b>	<b>17.155</b>	<b>17.317</b>	<b>15.030</b>	<b>14.368</b>	<b>11,0</b>	<b>-3,2</b>

<sup>(1)</sup> Tasso di crescita medio annuo a partire dal 2000.

<sup>(2)</sup> Tasso di crescita medio annuo a partire dal 2011.

Fonte: elaborazioni Ices su dati Istituti nazionali di statistica

Tabella 1. Importazioni mondiali classificate per destinazione economica.

Nel complesso possiamo dire che il commercio internazionale aumenta la ricchezza dei paesi ma ovviamente tutto questo comporta anche una redistribuzione delle risorse a favore di alcuni e a danno di altri. A vedere la globalizzazione come un fenomeno negativo sono stati sicuramente i movimenti no-global, nati all'inizio del XXI secolo, i quali hanno individuato un aumento dello sfruttamento dei paesi del terzo mondo con il diffondersi degli scambi internazionali. Prendendo in considerazione il punto di vista opposto invece, si sottolinea come la globalizzazione contribuisca ad aumentare il benessere di tutte le nazioni coinvolte, rendendo migliore la qualità della vita della popolazione più povera in seguito all'aumento dei salari medi. Grazie alle risorse e alla manodopera sicuramente meno costosa, questi paesi sono riusciti ad attrarre notevoli investimenti da parte delle imprese dei paesi più sviluppati, generando non solo nuova ricchezza alle loro economie, ma anche nuove opportunità lavorative e la possibilità di acquisizione di competenze da parte delle popolazioni locali. Ad esempio, nell'ultimo decennio il Pil di alcuni stati africani ha subito un notevole incremento, tant'è che tra i primi dieci paesi che crescono di più nell'economia sostenibile, cinque sono africani. In particolare, nei paesi sub sahariani il Pil corre con punte in Mozambico (6,9%), Angola (6,5%), Etiopia (6,3%), Zambia (6,2%) e Tanzania (6%). Inoltre, stando alle stime della banca africana di

sviluppo, entro il 2030 metà della popolazione africana vivrà nelle città ed entro il 2040 il Pil pro-capite di almeno sei paesi supererà la quota dei diecimila dollari (Il Sole 24 Ore, 2017).

Se questi paesi più poveri stanno crescendo, di certo quelli più avanzati come quelli del Sud-Est Asiatico (Singapore, Hong Kong, Corea del Sud e Taiwan) e i cosiddetti BRIC (Brasile, Russia, India e Cina) non stanno a guardare. In particolare, come sostiene Andrea Goldstein nel suo libro “BRIC: Brasile, Russia, India, Cina alla guida dell’economia globale”, i BRIC sono destinati a prendere la guida dell’economia mondiale, anche se questo fatto non è preso in seria considerazione dai paesi emergenti, Italia inclusa, che rivolgono maggiore attenzione a questioni come gli effetti della crisi globale e i rischi di un crollo della zona euro. La nostra crescita si baserà sullo sviluppo delle economie emergenti, in particolare dei paesi BRIC, che avranno un ruolo chiave nel trainare l’economia mondiale e non dalle tradizionali “locomotive”, ossia Stati Uniti ed Europa. Uno sviluppo che sarà condizionato anche dall’accortezza dei paesi avanzati di accettare il ruolo determinante dei paesi emergenti (Goldstein, Coricelli, 2012). Non è infatti difficile immaginare come questi paesi rappresentino una fetta notevole del commercio mondiale sia per quanto riguarda gli scambi di beni, sia per il commercio di servizi, detenendo così una frazione sempre più importante degli investimenti internazionali. Paesi dove i governi hanno incoraggiato le imprese locali a investire globalmente, acquistando filiali o imprese dei paesi sviluppati per ottenere i loro know-how tecnologici e accedere ai mercati più ricchi, a differenza delle multinazionali occidentali che arrivano nei paesi emergenti per sfruttare meglio i propri vantaggi competitivi. Stiamo assistendo quindi ad una serie di grandi cambiamenti del mercato dove ovviamente le imprese sono chiamate ad agire. Già con la liberalizzazione dei mercati molte imprese avevano cambiato la propria struttura, ricorrendo in primis all’outsourcing e alla delocalizzazione produttiva, e di certo non possono stare a guardare dopo questa seconda ondata di globalizzazione, legata principalmente alle tecnologie digitali che sta aprendo ulteriori possibilità di sviluppo e di crescita dei processi produttivi esistenti. Molti paesi hanno visto migliorare il funzionamento dei propri governi e istituzioni grazie all’apertura delle culture, e tutto questo ha reso meno complicata la scelta di investimento all’estero da parte delle imprese, in particolare di quelle imprese di piccole e medie dimensioni. Il futuro di molte aziende dipende infatti, in presenza di una crescente integrazione delle economie, dalla possibilità di realizzare strategie e programmi di penetrazione globale. Tutto questo richiede una revisione ed una riformulazione degli obiettivi e della filosofia aziendale, e in questo processo non sono coinvolte solamente le imprese multinazionali ma anche le imprese di piccole e medie dimensioni. In presenza di mercati locali stagnanti e di una concorrenza internazionale molto competitiva, gli obiettivi di profitto, di crescita e di occupazione di molte

imprese non possono più essere conseguiti in una dimensione solamente nazionale. Le aziende tentano quindi di conquistare nuovi mercati offrendo beni e servizi personalizzati secondo le richieste dei consumatori locali e cercano di adattare i loro piani di marketing in base al target di consumatori nazionali che vogliono attirare.

## **1.2 Come le PMI affrontano l'internazionalizzazione**

Per quanto riguarda l'Italia, la realtà produttiva è costituita da un insieme di aziende di piccola e media dimensione, caratterizzate da un notevole dinamismo, da un elevato grado di adattabilità e da strutture flessibili. Sin dagli anni Settanta queste PMI hanno contribuito a sviluppare la produzione e l'export italiano, grazie al crescente peso delle stesse nel sistema industriale che si è tradotto in un aumento della presenza sullo scenario internazionale. È solamente grazie ai tratti distintivi di queste PMI (innovative, green, competitive) e agli elevati standard qualitativi se oggi quelle italiane rappresentano un quarto delle PMI esportatrici in Europa, superando di fatto quelle tedesche. Secondo una indagine CNA (Confederazione Nazionale Dell'Artigianato e della Piccola e Media Impresa), esse costituiscono il 90% del totale delle aziende manifatturiere esportatrici e dimostrano anche una elevata capacità nell'approcciare mercati poco frequentati. Inoltre, il country of origin "Made in Italy" è da sempre sinonimo di qualità e questo fa sì che il mercato riconosca all'Italia prezzi più elevati, tanto da essere primi nel mondo per valore medio unitario di 255 prodotti, soprattutto riguardanti i settori dell'agroalimentare, della meccanica, della moda, del design e del mobile. Vediamo ora più in dettaglio quali sono i principali motivi per cui un'impresa decide di intraprendere un'azione di internazionalizzazione. Una prima motivazione potrebbe essere quella in cui l'azienda vuole sfruttare a livello internazionale un vantaggio competitivo già acquisito, come un prodotto affermato, le proprie abilità distintive, una tecnologia innovativa o marchi conosciuti e di successo. Invece, nel caso in cui questo vantaggio competitivo non sia già stato acquisito, lo si potrebbe acquisire proprio per mezzo delle azioni con l'estero. Azioni che ad esempio assicurino risparmi nei costi della manodopera o che prevedano l'accesso agevolato alle materie prime. Oppure, un altro motivo valido potrebbe essere l'ambizione di limitare i rischi operativi e di mercato per mezzo di un piano di diversificazione degli sbocchi e degli approvvigionamenti. Infine, l'internazionalizzazione potrebbe rappresentare l'unica soluzione per avvicinarsi ai cosiddetti mercati protetti, che impongono una determinata quota di "local content" sulla fabbricazione dei prodotti offerti sul mercato. Quindi, come si può ben capire, l'internazionalizzazione potrebbe essere vista dall'azienda sia come una necessità per proteggere la propria posizione sul mercato, come nel caso di piccole aziende presenti in micro-

nicchie del mercato globale, sia come un'opportunità competitiva per crescere, massimizzare i profitti e acquisire nuove conoscenze.

Quello che contraddistingue le PMI sono i rischi legati al problema della *liability of foreignness*, cioè ai rischi e ai costi per operare in un contesto geografico, economico e culturale nuovo (Zaheer, 1995). Questi rischi e costi sono legati alle carenze di conoscenze basate su esperienze pregresse (*experiential learning*) nei mercati di destinazione e ai maggiori costi e problemi gestionali che si incontrano rispetto ai concorrenti già presenti nel paese. La decisione di operare all'estero da parte delle PMI implica quindi una valutazione molto approfondita dei rischi e delle opportunità. Ne consegue uno sviluppo dell'internazionalizzazione in modo graduale, prima nei paesi più vicini e poi quelli più lontani, seguendo quindi un modello a cerchi concentrici (*rings in the water*). Anche la cosiddetta "distanza psichica" ha la sua importanza, cioè una distanza che tiene in considerazione un insieme di fattori di disturbo relativi alla conoscenza del mercato, ed espressione sia della distanza culturale, economica e istituzionale tra paesi, sia dell'esperienza dei *decision maker* aziendali (Johanson et al., 1977). Mediante questo modello decisionale i rischi dell'investimento internazionale vengono mitigati attraverso la prossimità geografico-cognitiva che riduce l'incertezza tramite le maggiori informazioni e la più elevata capacità di interpretarle. Basta analizzare i dati del commercio estero italiano per rendersi conto che questo modello di crescita internazionale è in buona misura seguito dalle nostre PMI: i paesi con cui l'Italia commercia maggiormente sono infatti Francia e Germania, due paesi vicini sotto l'aspetto geografico, economico e culturale. Le PMI che seguono questo tipo di modello sono definite "a stadi" e sono in prevalenza legate al made in Italy. Non dobbiamo dimenticarci però che esistono anche le cosiddette imprese *born global* anche se ancora il numero è limitato. Queste ultime imprese si collocano in nicchie di mercato molto ristrette con prodotti ad alta specializzazione, basate sulla piattaforma internet e su reti inter-organizzative (Oviatt et al., 1994).

Come abbiamo già detto precedentemente, per una PMI affrontare l'internazionalizzazione non è una questione semplice, perciò un modello che dia una maggiore consapevolezza e formalizzi i diversi momenti del processo decisionale potrebbe essere di grande aiuto per aiutare la crescita delle competenze organizzative e facilitare il superamento di alcuni ostacoli. Il modello in questione è quello delle 7P e si basa sulla successione di sette momenti critici per il successo del processo di internazionalizzazione, raccolti nelle seguenti fasi decisionali: pre-condizioni, processo e performance (Bursi, Galli, 2012)

## Pre-condizioni

Nella prima fase avviene la valutazione della sussistenza delle *pre-condizioni* per lo sviluppo internazionale, come l'insieme delle motivazioni, orientamento strategico, posizionamento competitivo e disponibilità di risorse e competenze. In particolare, si deve analizzare sia il contesto settoriale e produttivo cui l'azienda appartiene per capire qual è la migliore modalità di entrata nel mercato estero (franchising, investimenti diretti esteri, esportazioni indirette ecc.), sia il contesto geografico e istituzionale che fa riferimento a diversi fattori come la localizzazione dell'impresa in un distretto e il contesto istituzionale più o meno favorevole alla decisione di internazionalizzazione. Bisogna quindi capire a chi ci si può rivolgere per ricevere degli aiuti, ad esempio consorzi, camere di commercio e se il distretto in cui l'azienda è inserita agevola le aziende che intendono mettere in atto un piano di esportazione. Dopo aver valutato questi fattori, l'impresa deve analizzare i *fattori interni* come gli stimoli e le motivazioni che sostengono un impegno continuo a varcare i confini internazionali. In particolare, per quanto riguarda gli stimoli, è solito dividerli in due categorie: gli stimoli interni tipici delle aziende proattive e gli stimoli esterni tipici invece delle aziende reattive. Quelli interni dipendono dalla propensione dei manager a condizionare le attività dell'impresa, dai vantaggi competitivi aziendali e dalle risorse nell'ambito del marketing, della finanza, della ricerca e sviluppo ecc. Di solito le aziende che sono motivate in modo proattivo hanno performance all'esportazione migliori rispetto alle aziende mosse da stimoli esterni. Questi ultimi invece spingono l'azienda a internazionalizzarsi per ridurre la dipendenza da un singolo mercato, ridurre il rischio di fronte all'attacco dei competitors e ovviare alla forte domanda stagionale (Galli, 2012).

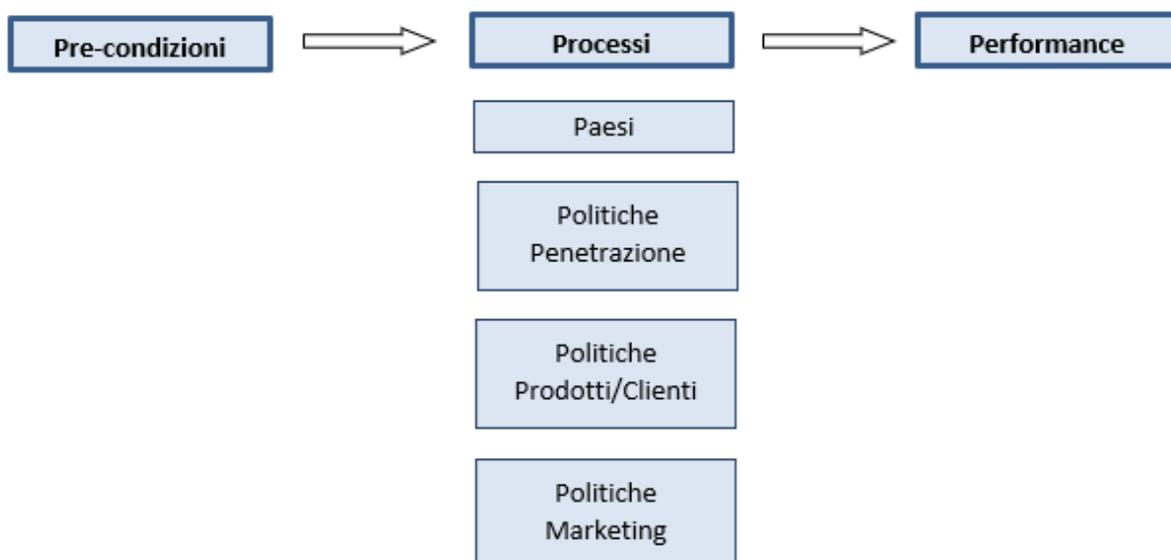


Figura 1. Il modello 7P.

## Processi

La seconda fase decisionale riguarda la definizione dei processi (seconda P) che ha inizio con un giudizio di attrattività del sistema-paese. In pratica si tratta di sviluppare il cosiddetto sistema delle “negatività”, un processo che esamina sia le barriere naturali legate alla distanza, alle caratteristiche geografiche, economiche e culturali, sia le barriere artificiali determinate da norme che possono ostacolare l’entrata in un certo paese come la richiesta di dazi, certificazioni, vincoli e contingentamenti (Vecchi, 2012). Da non sottovalutare c’è anche il rischio paese (terza P), un indicatore oggetto di revisione periodica da parte degli organismi internazionali, che segnala quali sono i paesi da scartare se si intende mettere in atto una crescita di tipo internazionale.

Un altro punto da tenere in considerazione e che rappresenta la quarta P del nostro modello, è la scelta della politica di penetrazione. Riferendoci alle nostre PMI italiane con limitate risorse disponibili, l’opzione più diffusa è quella dell’esportazione indiretta poiché consente di limitare l’investimento rispetto a mettere in pratica un investimento diretto estero (IDE). Questo tipo di pratica però se da un lato minimizza i rischi dell’operare all’estero, dall’altro lato non permette alcun accumulo di conoscenza sui mercati e clienti esteri. Diventa quindi di notevole importanza per una PMI fare network con altre imprese in modo da far leva sulle sinergie reciproche per affrontare con successo i mercati più complessi e distanti. Fortunatamente anche il legislatore italiano ha ritenuto necessario creare uno strumento in grado di agevolare dinamiche di questa natura e nel 2009 ha istituito il “contratto di rete”. Questi contratti hanno il compito di stimolare e agevolare le PMI ad esportare con la finalità politica ed economica di spingere a passare da un atteggiamento di tipo reattivo ad un atteggiamento proattivo (la rete viene così avviata perché si ha un progetto originale da mettere in pratica). Inoltre, firmare un contratto di rete permette, alle aziende che ne fanno parte, di poter accedere a bandi nazionali ed europei agendo come un unico soggetto e, per le singole imprese, poter godere di agevolazioni fiscali sulle risorse reinvestite e vincolate alla realizzazione degli obiettivi del network (Denicolai, 2011).

Per quanto riguarda la quinta e sesta P del nostro modello (politiche prodotti/clienti e politiche di marketing) si fa riferimento alla segmentazione e al marketing mix. Il pensiero classico delle PMI nei confronti della segmentazione del mercato internazionale è quello di cercare dei clienti potenziali esteri che abbiano delle caratteristiche simili ai clienti italiani. Questo modo di pensare porta però spesso a commettere degli errori poiché viene trascurato l’effetto prisma che consiste in una alterazione percettiva del prodotto nei nuovi mercati rispetto al mercato di origine. Esso può essere: trasparente se il prodotto è percepito e si posiziona in modo analogo

a quanto avviene nel paese di origine; amplificante se invece è percepito di livello superiore rispetto al mercato di origine oppure riducente se al contrario è percepito di livello inferiore. L'effetto prisma trasparente spinge verso una politica di standardizzazione del prodotto, mentre gli altri due possono indurre processi di adattamento alle peculiarità dei mercati di riferimento.

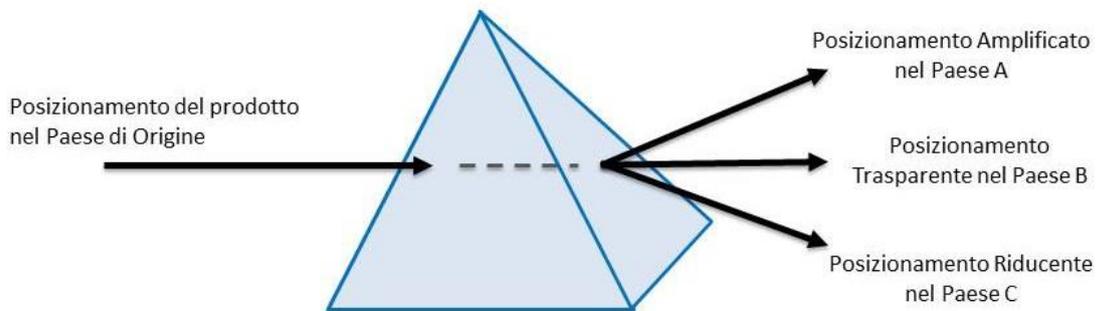


Figura 2. Effetto prisma.

Solitamente le piccole imprese italiane preferiscono operare in quei mercati in cui non sono necessari grossi sforzi di adattamento del prodotto. Per minimizzare questo costo di adattamento è necessario quindi cercare una nicchia di mercato simile in diversi paesi in modo che l'impresa riesca ad essere comunque in una posizione leader anche se di piccole dimensioni e fortunatamente il *Made in Italy* ha sempre favorito un approccio basato sulla ricerca di un piccolo segmento.

Un ulteriore punto a sfavore delle PMI rispetto alle aziende di notevoli dimensioni, riguarda la comunicazione della propria offerta che, nella maggior parte dei casi, è affidata alla partecipazione a fiere di settore e al passaparola tra imprese e consumatori. Nonostante i prodotti tipici italiani godano di un effetto "country of origin" positivo, è comunque molto importante per le aziende saper comunicare in modo originale e accattivante la specificità della propria offerta e per far fronte alle carenze delle risorse manageriali interne, sono nati degli strumenti innovativi per favorire l'ingresso di competenze specifiche in azienda a costi contenuti. Questi strumenti fanno riferimento al *management sharing* e al *temporary export manager*. Il primo consiste nel mettere insieme più aziende che condividono lo stesso manager, in questo caso un export manager, che si occupi di gestire l'operazione internazionale per tutte le aziende che fanno parte del gruppo. È uno strumento molto diffuso in paesi come la Scandinavia mentre in Italia sta riscontrando delle difficoltà a causa del timore da parte delle

aziende che il manager trasferisca informazioni strategiche tra un'impresa e l'altra oppure favorisca un'azienda a discapito di un'altra. Il secondo strumento invece consiste in una consulenza temporanea all'impresa al fine di costruire una rete di rapporti commerciali internazionali ed è maggiormente gradito e diffuso rispetto al *management sharing*, poiché il manager in quell'arco di tempo è esclusivamente a disposizione della singola azienda e non in condivisione in una rete di imprese (Zucchella, 1999).

### Performance

Infine, l'ultima P del nostro modello riguarda la valutazione delle performance. Un primo problema relativo a questa valutazione riguarda l'unità di misura da adottare. Solitamente si usa l'intensità di internazionalizzazione espressa come percentuale delle vendite estere su quelle totali ma questo indicatore non sembra essere sufficiente in quanto non esprime nessun giudizio riguardante la qualità dell'esportazione. Deve quindi essere integrato con dei dati relativi alle importazioni, sul numero dei paesi esteri in cui l'azienda opera e sulla rete estera in cui l'azienda è inserita. Il secondo problema invece riguarda la prospettiva della valutazione, in quanto la performance non può che essere esaminata alla luce del posizionamento che l'azienda ricopre nel mercato estero, della crescita del business in cui opera e degli obiettivi che l'azienda si è posta.

### **1.3 Analisi dell'attrattività di un mercato estero**

L'internazionalizzazione delle imprese è una decisione strategica e necessita di un processo decisionale composto da quattro fasi: l'analisi, la formulazione, l'implementazione e il controllo. In questo paragrafo ci soffermeremo sulla prima fase riguardante l'analisi dell'attrattività di un mercato estero in quanto una conoscenza approfondita dell'ambiente mercato estero consente di definire gli obiettivi conseguibili dall'impresa ed anche gli adattamenti necessari per ciò. Per arrivare alla scelta del paese finale si deve quindi mettere in atto un processo di selezione ad imbuto (screening) che prevede tre fasi (Valdani, Bertoli, 2010).

- 1° fase: analisi dell'ambiente fisico, economico, politico, culturale e sociale di riferimento.
- 2° fase: analisi di attrattività specifica del settore nel quale opera l'impresa ricorrendo a informazioni relative alle modalità di accesso al mercato, alle potenzialità del mercato, alla struttura distributiva e al modello competitivo esistente.

- 3° fase: analisi del posizionamento dell'impresa ricorrendo alle stime previsionali di vendita, dei costi d'entrata, di adattamento e alla valutazione della pressione competitiva.

### **1° fase – 2° fase**

Le prime due fasi sono basate su dati e informazioni provenienti da fonti secondarie come gli uffici nazionali di statistica che ogni paese ormai dispone, capaci di offrire informazioni molto analitiche e a prezzi contenuti. Questi dati sono costituiti da dati pubblicati, raccolti con scopi anche diversi da quelli specifici dell'impresa e sono riferiti principalmente alla situazione ed ai mutamenti dell'ambiente economico generale, alla domanda, alla concorrenza, alle reti distributive e ai comportamenti e preferenze dei consumatori. Altre fonti sono gli organismi internazionali come FMI, OECD, World Bank che hanno un ruolo molto importante nella raccolta, sistematizzazione, pubblicazione e diffusione delle informazioni di carattere economico, politico sociale e culturale della maggior parte dei paesi dell'economia mondiale. Inoltre, in ogni paese industrializzato sono presenti enti pubblici e privati che trattano informazioni sul mercato mondiale, come l'ICE per quanto riguarda l'Italia.

### **1° fase**

Dopo aver svolto l'analisi dell'ambiente fisico, economico e politico del paese estero, è molto importante anche effettuare delle ricerche riguardanti il contesto culturale e sociale di riferimento. In ogni paese infatti convivono un insieme di valori e convinzioni ben precisi, che è bene conoscere in modo da capire i comportamenti dei soggetti che ne fanno parte. Diverse sono le dimensioni lungo le quali i paesi e i raggruppamenti sociali che essi rappresentano differiscono gli uni dagli altri. Alcune di queste dimensioni sono:

- L'importanza attribuita al contesto. Questa prima dimensione traccia una distinzione fra culture a struttura complessa, *culture high context*, e culture a struttura lineare, *culture low context* (Hall, 1976). Le prime danno al contesto, e in particolare ai suoi elementi non verbali, il potere di veicolare una buona parte del contenuto di un messaggio. La relazione interpersonale tra le controparti è quindi determinante. Alcuni paesi che fanno parte di questo modello sono quelli dell'Estremo Oriente (Cina, Corea, Giappone, Vietnam), del Medio Oriente, dell'America Latina (ad esempio il Messico) e dell'Europa Meridionale (Grecia, Italia, Spagna, Francia).

Al contrario, nelle culture *low context*, il compito di trasmettere il messaggio è dato principalmente alle parole scritte e pronunciate, mentre alle componenti non verbali non

è dato modificarne il contenuto. L'oggetto di negoziazione è quindi il contratto. Alcuni paesi che fanno parte di questo modello sono quelli del Nord America (Stati Uniti, Canada), quelli scandinavi, la Gran Bretagna, la Germania e la Svizzera.

- La percezione del tempo. Questa seconda dimensione traccia una distinzione fra culture *monocroniche* e culture *policroniche* (Bluedorn et al., 1992). Le prime hanno una concezione lineare del tempo, che è considerato come una risorsa scarsa, il cui impiego deve essere pianificato per essere gestito al meglio. Le azioni devono essere pianificate in anticipo e portate a termine entro le scadenze prefissate. Alcuni paesi che fanno parte di questa concezione del tempo sono la Svizzera, la Germania, i paesi del Nord America e dell'Europa Settentrionale.

Al contrario, le culture *policroniche* percepiscono il tempo come una risorsa continua, fluida, che consente di svolgere più azioni in parallelo, senza porre tanta attenzione alle scadenze. La proroga di una consegna non è infatti considerata come indice d'inefficienza poiché l'importanza è posta sul risultato finale. Alcuni paesi che fanno parte di questa concezione del tempo sono il Giappone, i paesi dell'America Latina, quelli mediterranei (Spagna, Italia e Grecia) e quelli arabi. Molto spesso la popolazione appartenente alla cultura latina, arriva puntualmente in ritardo, durante le riunioni parlano spesso di argomenti esterni all'ordine del giorno e protraggono gli incontri ben oltre l'orario previsto (Herbig, 2003).

- La percezione dello spazio. In alcune culture è normale mantenere una distanza dall'interlocutore molto ridotta, inferiore ai 50 centimetri. In particolare, in queste culture il contatto fisico, il movimento delle mani e l'esteriorizzazione delle emozioni sono una forma di comunicazione molto utilizzata. Alcuni paesi che fanno parte di questa concezione dello spazio sono quelli arabi, in Italia, in Spagna e in Medio Oriente. In altri paesi invece, è normale mantenere una distanza dall'interlocutore più marcata, superiore ai 50 centimetri ed è tipica dei paesi del Nord America e del Giappone.

### Il modello di Hofstede

Un possibile strumento da adottare per studiare l'ambiente culturale e sociale di riferimento di un determinato paese estero è il cosiddetto "Modello di Hofstede". Questo modello è stato messo a punto dal professor olandese Geert Hofstede (1980) e attraverso l'analisi di quattro dimensioni permette di avere rilevanti informazioni sui diversi modi di agire e interagire all'interno della cultura di un determinato paese estero. Egli ha raccolto la maggioranza dei suoi dati attraverso indagini condotte su 116.000 persone appartenenti a 72 paesi differenti per conto

di un'importante impresa multinazionale (IBM). In questo modo Hofstede riuscì ad individuare e a misurare alcuni indicatori della cultura, valutando rispetto a essi analogie e differenze fra i vari paesi esaminati, tant'è che ancora ad oggi questo modello rappresenta lo strumento più empirico e vasto mai condotto in materia (Valdani, Bertoli, 2010).

Vediamo ora quali sono le quattro dimensioni oggetto di studio e il loro preciso significato. Per ogni dimensione Hofstede ha ricavato un valore medio rendendo così possibile comparare la posizione relativa dei vari paesi e della loro cultura dominante. Questi indicatori permettono di raggruppare diversi paesi in aree culturali abbastanza omogenee, che costituiscono l'ambito in cui un'impresa originaria di uno di questi paesi dovrebbe trovarsi più a suo agio quando decide di internazionalizzarsi (Hofstede, 1989).

- Distanza gerarchica.

Questa dimensione identifica il grado con cui in una determinata cultura la disegualianza tra individui è considerata naturale e opportuna. Le società che danno un grado elevato di importanza a questa dimensione normalmente accettano l'autorità di chi si colloca in posizioni superiori. Paesi in cui esiste una cultura simile sono Giappone, Corea, Russia, Italia, Francia, Belgio, Spagna e paesi dell'America Latina. Viceversa, quando tale dimensione assume valori limitati, forme di autoritarismo e gerarchia sono difficilmente accettate, a favore invece di processi decisionali condivisi e avviati dal basso. Esempi di società che esprimono questo ultimo orientamento sono i paesi del Nord America e alcuni paesi dell'Europa del Nord.

Come si può ben capire queste differenze culturali influiscono sulle decisioni di marketing dell'impresa, ad esempio in relazione al simbolismo associato a certi prodotti, ai ruoli d'acquisto e alle politiche di comunicazione.

Questo indice viene misurato su una scala da 0 (distanza minima) a 110 (distanza massima).

- Avversione all'incertezza.

Questa dimensione misura il grado con cui la popolazione di un paese preferisce situazioni strutturate nelle quali le regole di comportamento appaiono chiare rispetto a quelle in cui non lo sono. Un elevato grado di importanza dato a questa dimensione produce regole formali di negoziazione, il ricorso a rituali e a procedure standard, un ridotto affidamento fiduciario e una scarsa apertura alla sperimentazione. Paesi in cui prevale questo orientamento sono ad esempio il Portogallo, il Belgio e la Grecia. In termini negoziali i membri di questi paesi tendono a stabilire con precisione la natura e

l'ammontare degli impegni da rispettare, ad esempio le tempistiche e i volumi devono essere indicati nel dettaglio e una volta concordati rispettati meticolosamente.

Al contrario, un basso grado di importanza a questa dimensione è tipico delle società in cui le persone sono indotte ad accettare ciascun giorno come viene senza che il futuro sia fonte di ansia. In termini negoziali queste persone sono connotate da una maggiore flessibilità e difficoltà nell'accettare rigidi scadenziari. Paesi tipici di questo orientamento sono quelli del Nord Europa, nei quali il cambiamento non fa paura.

Questo indice viene misurato su una scala da 0 (avversione debole) a 120 (avversione massima).

- Individualismo.

Questa dimensione rappresenta il grado con cui gli individui di un determinato paese preferiscono agire come singoli individui piuttosto che come membri di un gruppo. Il massimo grado di individualismo lo possiamo trovare in quelle società che spingono le persone a valorizzare il tempo utilizzato per sé stesse lasciandosi guidare dall'opportunismo e badando quindi solamente ai propri interessi personali o al massimo a quelli dei parenti più stretti. In queste società gli individui si aspettano di incontrare controparti con l'autorità e il potere di prendere decisioni immediate in modo da raggiungere un accordo e quindi un beneficio immediato. Paesi altamente individualisti sono ad esempio gli Stati Uniti, il Canada, i paesi dell'Europa Settentrionale (Norvegia, Svezia, Danimarca), i Paesi Bassi, la Gran Bretagna e l'Irlanda.

All'estremo opposto troviamo invece le società denominate collettiviste, nelle quali gli individui sono integrati nel loro gruppo di appartenenza e si preoccupano di curarne gli interessi comuni per il raggiungimento di un bene/obiettivo comune. Esempi di queste culture sono riscontrabili in Giappone, Cina, America Centrale, America del Sud (Messico, Brasile, Argentina, Colombia, Perù), Europa, Francia e Grecia. Queste società basano i loro processi decisionali sul consenso, ricercano obiettivi condivisibili e auspicano lo stabilirsi di una relazione personale di lungo periodo.

Questo indice viene misurato su una scala da 0 (mentalità comunitaria) a 100 (mentalità individualista).

- Mascolinità.

Questa dimensione si riferisce al modo in cui le diverse culture affrontano la differenza fra i sessi e di conseguenza le implicazioni dei diversi ruoli che esercitano nelle attività sociali. Fin da sempre certi valori quali l'indipendenza, l'intraprendenza e

l'ammirazione per il successo sono considerati tipici della mascolinità, a differenza ad esempio di valori come la solidarietà, l'intuizione e la compassione che sono invece considerati tipici della femminilità. A seconda del fatto che in una società prevalgano quella maschili o quelli femminili, la società avrà un alto o basso indice di mascolinità. Nelle prime i ruoli degli uomini e delle donne tendono ad essere ben differenziati e valori quali l'impulso, la capacità di imporsi, il saper conseguire i risultati e il successo materiale sono considerati importanti per la società. Esempi di paesi in cui viene data una grande importanza alla mascolinità sono quelli del Nord America, alcuni paesi dell'Europa Centrale e Meridionale (Germania, Svizzera, Belgio, Austria, Italia e Grecia) e alcuni dell'America Centrale e dell'America del Sud come il Messico, l'Argentina e il Venezuela. In termini negoziali, gli individui di questi paesi sono improntati al confronto e alla competizione, poco propensi al compromesso.

Viceversa, nelle società in cui prevalgono i valori femminili, i ruoli tendono a sovrapporsi e valori quali la qualità della vita, la tendenza a non superare gli altri, la capacità di instaurare relazioni, la mancanza di aggressività e la preoccupazione per i più deboli sono considerati importanti per la società. Esempi di paesi in cui viene data una grande importanza alla femminilità sono quelli dell'Europa Settentrionale (Svezia, Danimarca, Norvegia, Finlandia), Tailandia, Taiwan e alcuni paesi dell'Europa Centrale (Francia, Spagna, Portogallo). In termini negoziali, gli individui di questi paesi sono improntati alla cooperazione e alla ricerca di soluzioni di successo condivisibili (Vianelli, 2001).

Questo indice viene misurato su una scala da 0 (mentalità femminile) a 110 (mentalità maschile).

In successivi lavori Hofstede e Bond (1988) hanno proposto un quinto indicatore:

- Dinamismo confuciano o orientamento al lungo termine.

Questo indicatore si riferisce alla tendenza degli individui ad agire in un'ottica di lungo periodo e alla loro capacità di sacrificare il vantaggio immediato in vista dei benefici ottenibili in futuro.

Questo indice viene misurato su una scala da 0 (orientamento al breve termine) a 120 (orientamento al lungo termine).

Infine, nel 2010 è stata introdotta da Michael Minkov una sesta dimensione, autonoma dalle altre:

- Edonismo.

Questa dimensione misura il grado di libertà di agire permesso dalla società. Le società che danno una forte importanza a questa dimensione sono caratterizzate dalla percezione che ognuno è libero di agire come vuole, spendere i propri soldi e dedicare il proprio tempo al divertimento. Al contrario, le società che danno un basso grado di importanza a questa dimensione sono caratterizzate da una serie di restrizioni e divieti e prevale un sentimento negativo nei confronti di chi sperpera il proprio denaro o si dedica a eccessivi divertimenti.

Questo indice viene misurato su una scala da 0 (debole atteggiamento edonistico) a 120 (forte atteggiamento edonistico).

Nella tabella 2 possiamo vedere gli indicatori della cultura nei vari paesi.

Paesi	Distanza gerarchica	Avversione all'incertezza	Individualismo	Mascolinità
Argentina	49	86	46	56
Australia	36	51	90	61
Austria	11	70	55	79
Belgio	65	94	75	54
Brasile	69	76	38	49
Canada	39	48	80	52
Cile	63	86	23	28
Colombia	67	80	13	64
Corea del Sud	60	85	18	39
Costa Rica	35	86	15	21
Danimarca	18	23	74	16
Equador	78	67	8	63
Filippine	94	44	32	64
Finlandia	33	59	63	26
Francia	68	86	71	43
Germania	35	65	67	66
Giamaica	45	13	39	68
Giappone	54	92	46	95
Gran Bretagna	35	35	89	66
Grecia	60	112	35	57
Guatemala	95	101	6	37
Hong Kong	68	29	25	57
India	77	40	48	56
Indonesia	78	48	14	46

Iran	58	59	41	43
Irlanda	28	35	70	68
Israele	13	81	54	47
Italia	50	75	76	70
Jugoslavia	76	88	27	21
Malaysia	104	36	26	50
Messico	81	82	30	69
Norvegia	31	50	69	8
Nuova Zelanda	22	49	79	58
Paesi Bassi	38	53	80	14
Pakistan	55	70	14	50
Panamà	95	86	11	44
Perù	64	87	16	42
Portogallo	63	104	27	31
Salvador	66	94	19	40
Singapore	74	8	20	48
Spagna	57	86	51	42
Sudafrica	49	49	65	63
Svezia	31	29	71	5
Svizzera	34	58	68	70
Taiwan	58	69	17	45
Tailandia	64	64	20	34
Turchia	66	85	37	45
Uruguay	61	100	36	38
Stati Uniti	40	46	91	62
Venezuela	81	76	12	73
Africa orientale	64	52	27	41
Africa occidentale	77	54	20	46
Paesi Arabi	80	68	38	53
<b>Media</b>	<b>57</b>	<b>65</b>	<b>43</b>	<b>49</b>
<b>Scarto tipo</b>	<b>22</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>18</b>

Tabella 2. Gli indicatori della cultura.

Fonte: Bollinger e Hofstede (1989, p. 133)

## 2° fase

Il secondo screening incomincia dall'analisi delle barriere artificiali che possono essere poste dai governi dei paesi esteri per diverse ragioni come la protezione dei settori strategici per l'industria nazionale o per questioni economiche e politiche nazionali e internazionali di più ampio respiro.

Queste barriere artificiali possono essere costituite da:

- dazi doganali. Incidono sul prezzo finale del bene riducendo così la sua competitività sul mercato di destinazione, a meno di un ribasso del prezzo iniziale da parte dell'azienda esportatrice con una conseguente diminuzione del proprio margine di guadagno;
- oneri per il superamento della dogana;
- standard di prodotto. Se molto stringenti obbligano l'azienda ad affrontare adattamenti tecnici molto costosi;
- contingentamento quantitativo. Quota massima prevista in entrata di beni riguardanti specifici settori merceologici;
- definizione di un prezzo minimo di vendita per alcuni beni;
- norme che regolano la protezione dei brevetti o delle opere d'ingegno;
- norme che regolano il rimpatrio degli utili.

Una volta valutata la presenza o meno di queste barriere artificiali, si passa poi a stimare la domanda potenziale legata allo specifico contesto settoriale nel quale l'impresa opera. Bisogna quindi studiare i modelli di acquisto e consumo predominanti, il loro sviluppo, il grado di apertura dei consumatori locali ai prodotti stranieri per infine giungere alla consistenza quantitativa della domanda che si differenzia a seconda se il bene in questione è di consumo durevole o no. Per questi ultimi la domanda potenziale, per un determinato intervallo temporale, può essere calcolata nel seguente modo (Lambin, 2004):

$$Dom_p = P \times A_p \times F_u \times Q_u$$

$Dom_p$  = domanda potenziale

P = popolazione totale del paese di riferimento

$A_p$  = percentuale di popolazione con atteggiamento positivo verso il prodotto e quindi senza alcun impedimento oggettivo o soggettivo al suo potenziale acquisto.

$F_u$  = frequenza d'uso massima del prodotto in un determinato arco temporale.

$Q_u$  = quantità massima utilizzata in ogni occasione d'uso.

Nel caso invece di beni di consumo durevoli, la domanda viene calcolata come segue:

$$Dom_p = (P \times A_p) \times U_{uso} \times U_{sost}$$

$Dom_p$  = domanda potenziale.

$P$  = popolazione totale del paese di riferimento.

$A_p$  = percentuale di popolazione con atteggiamento positivo verso il prodotto, in genere rappresentata da nuclei familiari.

$U_{uso}$  = numero di utenti con il prodotto già in uso.

$U_{sost}$  = numero di utenti che devono sostituire il prodotto, per ragioni di obsolescenza tecnica o commerciale.

Un altro elemento da non sottovalutare è lo studio della struttura distributiva presente nel mercato estero che può fornire importanti informazioni per determinare le modalità di penetrazione. Ad esempio, una elevata concentrazione del sistema distributivo accresce il suo potere negoziale nei confronti delle aziende con un conseguente aumento della competitività di prezzo dei produttori; la presenza delle maggiori insegne mondiali può rappresentare un aiuto per l'internazionalizzazione delle imprese fornitrici; le catene distributive lunghe possono essere un problema per i prodotti, in genere complessi, che richiedono un servizio pre e post-vendita.

Infine, da non sottovalutare è l'analisi dei competitors operanti nel medesimo settore e paese. Si deve quindi valutare se il mercato è presidiato o meno da imprese locali o multinazionali, se dispongono di una dotazione distintiva di risorse oppure se il loro portafoglio prodotti è ampio e profondo. L'analisi di tutti questi elementi messi assieme sarà determinante per arrivare ad una conclusione completa e profittevole (Valdani et al., 2006).

### **3° fase**

In questa ultima fase viene analizzata la competitività dell'azienda nei mercati ritenuti incoraggianti in base alle analisi effettuate precedentemente. Bisogna quindi valutare la profittabilità potenziale attraverso delle stime sui volumi di fatturato, sui costi di gestione dell'entrata, di distribuzione e di adattamento del prodotto e infine sulle quote di mercato conseguibili in base alla pressione competitiva esistente nel mercato estero di riferimento. A differenza delle prime due fasi che si basavano su dati e informazioni provenienti da fonti secondarie, la terza fase deve arricchire le informazioni sul mercato estero ricorrendo a dati primari raccolti specificatamente in relazione alle esigenze dei ricercatori. Infatti, per quanto i

dati siano numerosi e aggiornati, è molto improbabile che dispongano di tutte le informazioni utili per valutare il futuro posizionamento competitivo di una singola impresa. Queste informazioni possono essere raccolte tramite interviste, focus group, questionari e l'osservazione dei comportamenti dei consumatori per opera di ricercatori o strumenti meccanici, ad esempio videocamere.

### Le cinque forze di Porter

Uno strumento usato dalle aziende per valutare la propria posizione competitiva all'interno di un determinato paese estero è quello delle cinque forze di Porter, formulato da quest'ultimo nel 1982. Le cinque forze in questione con la loro azione erodono la redditività a lungo termine delle imprese e questo modello, attraverso il loro studio, cerca di limitare al massimo la perdita di competitività dell'azienda in questione. In questo modo l'azienda, avendo un quadro completo sulla propria posizione competitiva, ha la possibilità di prendere delle migliori decisioni strategiche e di fissare i modi di agire nei confronti di queste cinque forze. Infatti, secondo Michael Eugene Porter il successo di un'azienda è determinato dalla posizione ricoperta nel settore in cui opera e dall'effetto di queste cinque forze (Grant R., 2016).

Le forze in questione sono:

- Rivalità fra concorrenti.

Questa forza fa riferimento a tutti quegli attori che offrono lo stesso prodotto nel mercato preso come riferimento dall'azienda. Le scelte prese dai concorrenti come ad esempio il prezzo, i servizi pre e post-vendita e le campagne pubblicitarie vanno ad influire sulla rivalità tra le imprese e quindi sulla redditività dell'attività dell'impresa.

- Potere contrattuale dei fornitori.

I fornitori sono coloro che forniscono le materie prime o i semilavorati all'azienda in questione e questa forza può dipendere da molteplici fattori come ad esempio le dimensioni dell'impresa, i rapporti storici e personali che intercorrono tra l'impresa e i fornitori, la presenza di prodotti sostitutivi acquistabili dall'impresa, i costi di spostamento e di ricerca nel caso di sostituzione dei fornitori, il grado di specializzazione del prodotto in questione e la possibilità da parte dei fornitori di integrarsi a monte.

- Potere contrattuale dei clienti.

I clienti sono coloro che acquistano la merce prodotta dall'azienda e questa forza può dipendere da molteplici fattori come le dimensioni dell'impresa, la possibilità da parte

dei clienti di acquistare dei prodotti sostitutivi, la possibilità di integrazioni a valle da parte dei clienti, la qualità del prodotto e la differenziazione del prodotto.

- Potenziali entranti.

I potenziali entranti in questione sono degli attori che potrebbero entrare nel mercato in cui opera l'impresa, diventando così dei potenziali concorrenti. Questa forza dipende ad esempio dal grado di conoscenza del settore, dalla disponibilità o meno di capitali, dalle politiche governative, dalla necessità di avere o meno speciali autorizzazioni o licenze e dai costi di apprendimento.

- Produttori di beni sostitutivi.

I produttori di beni sostitutivi sono degli attori che introducono nel mercato di riferimento dei prodotti diversi rispetto a quelli dell'impresa ma che soddisfano lo stesso bisogno dei consumatori. Il livello di questa forza dipende ad esempio dal rapporto qualità/prezzo dei prodotti sostitutivi, dalla propensione del consumatore a cambiare il prodotto e dalla complessità del bisogno soddisfatto.

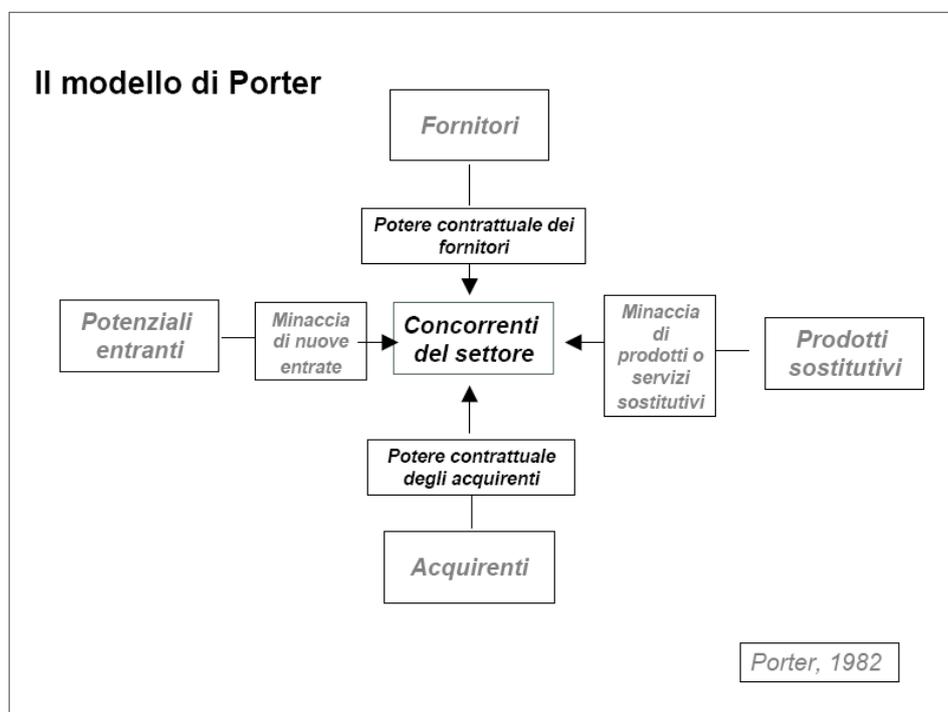


Figura 3. Il modello di Porter.

#### **1.4 Esportare direttamente o indirettamente in un mercato estero**

L'entrata dell'impresa sui mercati esteri può avvenire attraverso più modalità e la scelta viene presa sulla base di diversi fattori come:

- obiettivi aziendali in termini di volume d'affari;
- dimensione aziendale e risorse finanziarie disponibili;
- esperienze passate in altri mercati;
- cultura manageriale disponibile in azienda;
- struttura e grado di competizione sul mercato estero;
- tipo di prodotto e il suo vantaggio competitivo;
- infrastrutture esistenti e grado di apertura sul mercato estero.

Questi ovviamente sono solo alcuni dei fattori che ogni azienda prende in considerazione prima di avviare un'attività di esportazione e, una volta delineati, saranno determinanti per la successiva decisione riguardante la scelta del canale di entrata nel mercato estero. In particolare, l'azienda deve stabilire quali attività delegare a soggetti esterni e quali invece continuare a gestire e mantenere sotto il suo controllo. L'entrata commerciale nel paese estero, scelto tramite l'analisi vista nel paragrafo precedente, può essere attuata attraverso due diverse strategie, l'esportazione indiretta e l'esportazione diretta, che ora andremo a vedere più in dettaglio.

##### **Esportazione indiretta**

Nella maggior parte dei casi l'esportazione indiretta costituisce il primo approccio di entrata sul mercato internazionale. La produzione rimane nel paese d'origine e l'azienda non si prende cura direttamente del processo esportativo ma lo delega ad altri soggetti, limitando così il grado di coinvolgimento nella vendita dei suoi prodotti all'estero. È questa la situazione della maggior parte delle imprese minori, obbligate, causa la limitata dotazione di risorse interne, a ricorrere a un approccio indiretto, che le esonera da significativi investimenti e cambiamenti di tipo organizzativo e produttivo (Caroli, 2008). Questo tipo di esportazione ha quindi il vantaggio di essere veloce, di avere meno costi e rischi poiché viene tutto trasferito a dei soggetti esterni ma ovviamente comporta delle limitazioni sulla conoscenza dei mercati esteri. Inoltre, l'azienda non riesce a condizionare le strategie e le politiche di marketing degli intermediari a cui ha fatto affidamento e corre il rischio di essere sostituita dall'esportatore se quest'ultimo decide di rinnovare il proprio assortimento di aziende importatrici.

Solitamente gli operatori terzi a cui le aziende si affidano sono i seguenti:

- Importatore – distributore.

È un intermediario che acquista il prodotto dall'impresa e si assume il rischio di mercato (Pellicelli, 2010). Ha una buona conoscenza del mercato, una rete estesa di relazioni con la distribuzione locale e una notevole competenza di gestione degli assortimenti. Viene spesso interpellato per esportare beni strumentali a contenuto tecnico che necessitano del servizio post-vendita come macchine utensili, attrezzature agricole e meccaniche.

- Grande compratore.

Con questa denominazione si fa riferimento alla grande distribuzione, ai grandi magazzini e alle catene commerciali. Sono quindi operatori di grandi dimensioni che fanno ordini in quantità numerosa, spesso richiedono ai fornitori prodotti senza marca per poi apporre la loro marca commerciale, oltre che un buon grado di flessibilità, efficienza e una buona puntualità nelle consegne. Acquistando grosse quantità hanno quindi un forte potere negoziale oltre ad una elevata professionalità nel gestire la relazione, in genere di lungo termine, con i fornitori.

- Agente di acquisto.

È una figura indipendente che agisce come commissionario. Egli acquista in nome proprio, assumendosi quindi tutti i diritti e gli obblighi derivanti dal contratto, per conto del committente internazionale. Una volta eseguite tutte le attività necessarie per l'acquisto del prodotto (selezione del fornitore, negoziazione del contratto, predisposizione dell'ordine, controllo di qualità e adempimento degli obblighi formali per l'esportazione), redige la fattura nella quale addebita al committente, ossia al cliente estero, tutti i costi sostenuti: acquisto merce, spese accessorie, IVA e le proprie competenze che in genere variano dal 3 all'8% del valore dei beni acquistati. Gli svantaggi per l'impresa produttrice sono simili a quelli dell'esportazione indiretta: basso controllo delle politiche di marketing del cliente sul mercato estero, scarsa visibilità del proprio marchio, limitata profittabilità e incertezza sulla continuità della relazione con la clientela estera (Demattè et al., 2008).

- Casa di esportazione.

Si tratta di un'organizzazione che si occupa dell'esportazione di un portafoglio prodotti complementari tra loro, di diverse imprese e non in concorrenza diretta tra

loro. Agisce in nome e per conto del produttore ed è specializzata per territorio e per prodotto (Cateora et al., 2004). È una modalità spesso utilizzata dalle PMI che non dispongono di strutture interne adeguate a pianificare efficacemente l'attività di esportazione ed ha un costo di commissione sul fatturato estero variabile dal 10% al 20%, in base agli accordi stabiliti tra le parti. Il vantaggio principale che le imprese riescono a trarre dalla casa di esportazione, chiamata anche export management company (EMC), è dato dalla complementarità tra i prodotti che compongono l'offerta, oltre che da una riduzione dei costi di intermediazione, di trasporto e logistici. Per quanto riguarda gli svantaggi invece, si segnala il fatto che i mercati d'esportazione sono decisi dalla casa di esportazione e non dall'impresa di produzione, e la necessità da parte di quest'ultima di affidarsi a più operatori per avere un aumento cospicuo di fatturato. Infine, non dobbiamo dimenticarci che una volta arrivati nel mercato estero tramite questa forma di esportazione, risulta poi difficile sostituire la casa di esportazione a causa del forte legame di dipendenza che si instaura e della scarsa conoscenza del mercato estero. Pertanto, è bene non affidarsi totalmente a questo strumento di esportazione ma di usarlo principalmente nello stadio iniziale per poi progredire con altre forme di approccio ai mercati esteri.

- Trading company.

È un operatore di grandi dimensioni che fa da intermediatore commerciale assumendosi tutti i rischi relativi alla trattativa con i paesi esteri e normalmente ha sede nello stesso paese dell'esportatore. Le trading company coprono il 25% del commercio mondiale mentre in Italia rappresentano il 15%. Questa figura si è sviluppata soprattutto in Giappone grazie ad un appoggio da parte del governo locale che ha visto in essa la possibilità di contrastare il potere delle compagnie occidentali sugli scambi commerciali tra Europa e paesi asiatici. Mitsubishi Corporation, Mitsui & Co. e Sumitomo sono alcune delle dieci più grandi trading company giapponesi che insieme detengono quasi tutto il commercio estero nipponico. Le imprese che ricorrono a questo tipo di società si assicurano l'eliminazione di tutti i rischi legati alla trattazione ma allo stesso tempo le conoscenze sul mercato estero e sulla clientela rimangono limitate. Inoltre, a differenza degli altri strumenti di intermediazione commerciale, le trading company sono in grado di offrire operazioni di *countertrade*, ovvero di scambio della merce contro altra merce. Solitamente questo tipo di operazioni si concludono tra imprese operanti in paesi sviluppati e imprese operanti nei paesi in via di sviluppo che in genere non hanno grosse disponibilità finanziarie.

Al posto del pagamento tramite valuta, le imprese esportatrici accettano quindi di ricevere in cambio altra merce che poi rivenderanno in altri mercati (Guerini, 2002).

- Consorzio all'esportazione.

Si tratta di un'aggregazione di piccole imprese costituita con lo scopo di promuovere e vendere sul mercato estero i loro prodotti. Il legislatore grazie allo stanziamento di risorse finanziarie ne ha favorito la diffusione tanto che Federexport ne conta 90 con oltre 4.000 imprese associate<sup>2</sup>. Affinché il consorzio operi efficacemente ci sono però degli accorgimenti da tenere in considerazione come l'omogeneità delle imprese sotto il profilo dimensionale, territoriale e settoriale, la base associativa ossia il numero di associati non deve essere né troppo grande né troppo piccolo altrimenti il consorzio perde la forza per imporsi all'estero, la partecipazione attiva da parte dei soci e la necessità che tutte le imprese abbiano all'incirca gli stessi obiettivi.

### **Esportazione diretta**

Attraverso questo tipo di esportazione l'azienda si relaziona direttamente con i clienti nei mercati esteri e questo comporta l'assunzione all'interno dell'impresa di una serie di attività che nell'esportazione indiretta venivano invece svolte da operatori esterni. L'azienda si deve dotare quindi di un ufficio commerciale estero che si occuperà di selezionare i venditori, gestire gli ordini e definire i piani di marketing sui mercati esteri. Attraverso questo tipo di esportazione si ha un maggior controllo del mercato estero e dei flussi di vendita, un controllo più efficace sull'operato degli intermediari commerciali, la possibilità di esportare il prodotto con il proprio marchio e un ricco flusso di informazioni di ritorno dal mercato che contribuiscono alla sedimentazione di un patrimonio di conoscenze ed esperienze da parte dell'azienda. Dall'altra parte però l'azienda deve far fronte a dei costi economici-finanziari maggiori, ad un maggiore sforzo organizzativo delle varie attività e si deve dotare di figure professionali qualificate. Inoltre, possiamo dire che in alcune aree di business questo tipo di esportazione si pone come una necessità, basti pensare ad esempio alle aziende che producono "su commessa", che vendono online e ai prodotti con un elevato contenuto tecnico che necessitano di un efficace servizio post-vendita (Bursi, Galli, 2012).

---

<sup>2</sup> [www.federexportonline.it](http://www.federexportonline.it)

Vediamo ora quali sono le figure professionali che possono comparire nella rete di vendita in seguito alla decisione di adottare l'esportazione diretta.

- Procacciatore d'affari.

È una figura di intermediario che promuove in via occasionale la vendita dei prodotti dell'impresa sul mercato estero. Egli percepisce una commissione limitata sugli affari conclusi direttamente e in particolare opera nei settori delle *commodities* (Bortolotti, 2008).

- Agente all'estero.

È un intermediario che svolge in maniera stabile l'attività di promozione e negoziazione con i clienti esteri e ha sede nel paese importatore. Egli può concludere la vendita in nome e per conto dell'azienda esportatrice (agente con rappresentanza) oppure limitarsi a trasmettere gli ordini all'impresa che spetterà poi la decisione di concludere o meno la vendita (agente senza rappresentanza). Non si assume il rischio commerciale poiché la merce rimane di proprietà dell'azienda produttrice che si occupa di spedirla direttamente al cliente effettivo e, oltre alla funzione di promozione, svolge anche un'importante funzione di raccolta di informazioni sul mercato per indirizzare nel migliore dei modi le strategie dell'impresa sul mercato estero. In particolare, nelle fasi iniziali l'azienda esportatrice si avvale di agenti plurimandatari, potendo così affidarsi a più agenti che operano nella stessa zona per promuovere i propri prodotti, e solamente in un secondo momento si affida agli agenti monomandatari, i quali non possono trattenere affari nella stessa zona e nello stesso ramo di attività di imprese in concorrenza tra loro. Infine, oltre ai diversi vantaggi che l'azienda gode affidandosi ad un agente all'estero, fondamentale è la relazione che si deve instaurare tra le parti in modo da garantire l'ascolto, il coinvolgimento, l'informazione e la rapidità di risposta (Comba, 2009).

- Venditore dipendente diretto.

È una modalità di esportazione diretta molto usata quando i prodotti fabbricati sono ad elevato contenuto tecnologico oppure quando gli impianti richiedono un frequente controllo da parte del produttore su diverse problematiche. Nell'Europa dell'Est e nelle economie centralizzate è quasi obbligatorio avvalersi di filiali poiché è difficile stipulare dei contratti di agenzia e rappresentanza. Inoltre, le grandi catene di distribuzione e le cooperative di acquisto preferiscono avere un rapporto diretto con l'esportatore così da avere un confronto più immediato e delle commissioni minori da pagare. Avvalersi di una filiale però significa dover sostenere dei costi di gestione elevati e quindi un

investimento simile deve essere ben pianificato in base al fatturato che l'azienda prevede di raggiungere. Dall'altra parte però la filiale permette di controllare direttamente sia il mercato sia l'immagine del prodotto e di tenere sempre attiva la relazione con il cliente.

- Distributore.

Di norma è un grossista estero che acquista grandi quantità di prodotti e ha il diritto di esclusiva per l'area di mercato di competenza. Garantisce l'assistenza post-vendita e, a differenza dell'agente, ha un approvvigionamento minimo da rispettare e l'obbligo di tenere una certa quantità di merce a stock. Viste quindi le grandi quantità ordinate per volta, l'azienda produttrice riesce a vantare delle economie di scala sui trasporti oltre che una rapida consegna ai clienti finali vista la grande quantità di prodotto già presente nel mercato estero. Ovviamente ci sono però anche degli svantaggi per l'esportatore che, affidandosi ad un distributore, non riesce ad avere un controllo diretto del mercato e sulla politica commerciale dell'intermediario, il quale preferisce favorire la vendita dei prodotti più remunerativi e di più facile collocazione.

- Concessionario di vendita.

È un intermediario che promuove la vendita dei prodotti di un'azienda su un mercato estero in modo continuativo ed esclusivo. Egli acquista la merce per conto proprio e la sua remunerazione è data dalla differenza tra il prezzo di acquisto e di rivendita (Saluzzo, 2011). Molte volte viene confuso con la figura dell'importatore ma se analizziamo attentamente le due figure in questione possiamo notare delle evidenti differenze: innanzitutto l'importatore non è integrato nella rete di vendita dell'impresa esportatrice e quindi quest'ultima, oltre che a sottostare alle politiche di acquisto dell'importatore, non riceve informazioni di ritorno riguardanti il mercato e i clienti finali. Sul concessionario di vendita invece, l'impresa esercita un maggior controllo sulla promozione e commercializzazione del prodotto attraverso, ad esempio, l'imposizione di specifiche strategie per valorizzare il marchio, l'acquisizione di informazioni sui propri clienti, il divieto di commercializzare beni delle aziende concorrenti e l'imposizione di un certo volume di vendite.

## **1.5 Orientamenti internazionali adottabili dalle imprese**

Il posizionamento dell'offerta nei mercati internazionali è influenzato, oltre dalle caratteristiche della domanda, dell'offerta e delle risorse interne, anche dall'orientamento dell'impresa nei confronti dei mercati esteri. Questi orientamenti a cui facciamo riferimento sono quattro e sono stati classificati dallo studioso Perlmutter (1969), utilizzando come base di riferimento l'atteggiamento del management nei confronti delle attività internazionali, la nazionalità dei dirigenti e altri fattori organizzativi (Heenan e Perlmutter, 1979).

### Orientamento etnocentrico

Con questo orientamento si fa riferimento a quelle aziende che ritengono che la formula imprenditoriale sperimentata nel mercato interno possa essere replicata con successo all'estero, senza particolari adattamenti alle specificità locali. La scelta aziendale risulta pertanto *home-country oriented* ed è tipica di quelle aziende di piccole dimensioni dalle limitate risorse finanziarie o dalla ridotta esperienza dell'organo di governo. Solitamente per queste imprese il mercato nazionale continua a rimanere l'unica area competitiva rilevante, mentre il mercato estero è considerato marginale ed è gestito da un ufficio export posto all'interno della struttura commerciale esistente. Anche nel caso in cui il fatturato estero, inizialmente marginale, cresca fino a superare quello del mercato interno, le decisioni continuano a essere assunte comunque dalla casa-madre secondo uno stile gerarchico, incentrato su processi di tipo *top down*.

### Orientamento policentrico

Questo orientamento viene adottato da quelle imprese che organizzano la propria presenza all'estero tramite unità locali dotate di autonomia, ognuna indirizzata a raggiungere il miglior adattamento in confronto alla realtà nazionale in cui è inserita. La scelta aziendale risulta pertanto *host-country oriented* ed è tipica di quelle aziende che intendono ottenere una massima aderenza alle caratteristiche della domanda in ciascun paese estero. I singoli mercati infatti vengono gestiti come realtà a sé stanti dalle unità nazionali dell'impresa che operano con un elevato grado di autonomia decisionale rispetto alla casa madre. Più nel dettaglio, le attività primarie della catena del valore sono svolte dalle unità esterne e le posizioni dirigenziali all'interno di queste sono attribuite solitamente a manager locali, mentre la gestione delle risorse finanziarie, delle risorse umane e attività di ricerca e sviluppo rimangono centralizzate.

### Orientamento regiocentrico

Questo orientamento è tipico di quelle aziende che hanno sviluppato una profonda cultura internazionale tanto da incominciare a considerare il portafoglio delle attività estere come parte integrante della propria strategia di sviluppo giungendo a considerare le attività estere come canali di trasmissione verso un mercato globale unificato (Bartlett e Ghoshal, 1989). In questo caso le imprese suddividono in *regioni* (aree di mercato plurinazionali) il proprio mercato di riferimento in modo tale che ogni regione sia costituita da un gruppo di paesi sufficientemente omogenei dal punto di vista della cultura prevalente. Ogni regione perciò è caratterizzata da un elevato grado di omogeneità al proprio interno rispetto a determinate caratteristiche di riferimento ritenute significative. Successivamente in ogni regione viene costituito un *quartier generale* che, in una posizione intermedia tra la casa-madre e le singole unità locali, ha la funzione di ricercare sinergie operative e commerciali derivanti dall'aggregazione dei singoli paesi. Viene sviluppato quindi un piano operativo di marketing in una prospettiva che supera i confini delle singole aree geografiche coinvolte, indirizzato verso il segmento transnazionale di domanda presente nei vari paesi. Inoltre, vengono ideati prodotti standardizzati con una politica dei prezzi omogenea e un'attività di comunicazione seguendo un'impostazione comune. Infine, si attua una ripartizione degli oneri tra i paesi che ne traggono vantaggio.

### Orientamento geocentrico

Questo orientamento è tipico di quelle imprese che operano su *scala planetaria* governate da manager la cui cultura spesso non è identificabile né con quella del paese di origine, né con quella del paese nel quale lavorano. Le scelte aziendali vengono quindi definite *world oriented* e l'impresa agisce su scala mondiale in modo sostanzialmente uniforme con un'offerta standardizzata, che viene realizzata da una struttura produttiva globalizzata. Una particolare caratteristica propria di queste imprese è l'interdipendenza fra le diverse unità e tra queste e la casa-madre dove le prime sono considerate come componenti di un sistema diffuso e uniforme, e non come unità semi-indipendenti e tanto meno come unità esecutrici delle decisioni adottate dal quartier generale (Caroli, 1994). Infine, l'impostazione delle attività di marketing è uguale a quella dell'orientamento visto in precedenza, ossia quello regiocentrico, con un ulteriore grado di rafforzamento della tendenza alla standardizzazione vista l'estensione della strategia a livello planetario.



## 2) STUDIO DEL SETTORE VINICOLO IN ITALIA E NEI PRINCIPALI MERCATI INTERNAZIONALI

### 2.1 Lo scenario esportativo italiano nel settore agroalimentare

L'export agroalimentare italiano ha chiuso l'anno 2017 con un record storico di 41,02 miliardi di euro con una crescita del 6,8% rispetto all'anno precedente. Un trend in continua crescita che ha visto le esportazioni aumentare di oltre il 73% rispetto a dieci anni fa dove il valore si aggirava intorno ai 21 miliardi di euro. Il conseguimento di nuovi mercati però si sta dimostrando sempre più complicato, tanto che la crescita cumulata del periodo 2009-2013 risulta superiore di oltre 10 punti percentuali rispetto alla crescita attuale riferita al periodo 2013-2017 che si è chiusa con il 22,5% (Istat, 2018).

	Valore	Variazione % su anno precedente
2009	24.645	-
2010	27.793	+12,8%
2011	30.219	+8,7%
2012	31.908	+5,6%
2013	33.494	+5,0%
Variazione % 2009-2013	+35,9%	-
Variazione % media annua 2009-2013	+8,0%	-
2013	33.494	-
2014	34.331	+2,5%
2015	36.894	+7,4%
2016	38.429	+4,2%
2017	41.025	+6,8%
Variazione % 2014-2017	+22,5%	-
Variazione % media annua 2013-2017	+5,2%	-

Tabella 3. Evoluzione del valore dell'export agroalimentare (prodotti agricoli + prodotti dell'industria alimentare). Valori in milioni di euro.

Fonte: elaborazione Centro Studi Confagricoltura su dati Istat.

Tuttavia, dei 41,02 miliardi di export solo il 17% è da attribuire ai prodotti agricoli, per un valore di circa 7 miliardi di euro, con un incremento del + 3,4% rispetto al 2016, mentre i prodotti dell'industria alimentare hanno registrato un + 7,5%. Solamente nel 2010 e nel 2015 in occasione dell'Expo di Milano la crescita dei prodotti agricoli è stata superiore a quella dell'industria alimentare.

	Prodotti agricoli		Prodotti industria alimentare	
	Valore	Var. % su anno precedente	Valore	Var. % su anno precedente
2009	4.614	-	20.031	-
2010	5.614	+21,7%	22.179	+10,7%
2011	5.800	+3,3%	24.419	+10,1%
2012	5.822	+0,4%	26.086	+6,8%
2013	5.982	+2,7%	27.512	+5,5%
Var % 2009-2013	+29,6%	-	+37,3%	-
Variazione % media annua 2009-2013	+7,0%	-	+8,3%	-
2013	5.982	-	27.512	-
2014	5.936	-0,8%	28.395	+3,2%
2015	6.620	+11,5%	30.274	+6,6%
2016	6.852	+3,5%	31.577	+4,3%
2017	7.083	+3,4%	33.941	+7,5%
Var % 2014-2017	+18,4%	-	+23,4%	-
Variazione % media annua 2013-2017	+4,4%	-	+5,4%	-

Tabella 4. Evoluzione del valore dell'export dei prodotti agricoli e dei prodotti dell'industria alimentare. Valori in milioni di euro.

Fonte: elaborazione Centro Studi Confagricoltura su dati Istat.

Inoltre, come possiamo vedere nella tabella 5, all'inizio del 2016 il Governo italiano ha fissato di raggiungere l'obiettivo di 50 miliardi di euro di export nel 2020 e, vista la situazione attuale, sarà quindi indispensabile incrementare il tasso medio di crescita annua delle esportazioni del 6,9% per i prossimi tre anni (Centro Studi Confagricoltura, 2018).

	Totale agricolo e industria alimentare
2017	41.025
2020	50.000
Variazione % 2017-2020	+21,9%
Variazione % media annua 2018-2020	+6,9%

Tabella 5. *Variazione percentuale media annua per raggiungere l'obiettivo nel 2020.*

Fonte: elaborazioni Centro Studi Confagricoltura.

I principali paesi verso cui i nostri prodotti agroalimentari sono diretti sono Germania e Francia che ogni anno confermano una relazione ormai storica, e gli Stati Uniti che anche nel 2017 hanno confermato l'andamento positivo del 2016. Al quarto posto troviamo il Regno Unito e al quinto la Spagna con una variazione percentuale del + 11,9% rispetto al periodo gennaio - giugno del 2016.

Inoltre, il primo semestre del 2017 ha registrato uno sviluppo dell'export sopra la media verso Polonia, Romania, Austria e Belgio. Anche l'Asia ha registrato un miglioramento dopo il calo avvenuto nel 2016, in particolare la Cina sta diventando sempre di più un mercato strategico per l'Italia tanto che nel primo semestre del 2017 l'export ha registrato un + 22,3% anche grazie al lavoro del governo che ha sbloccato le esportazioni di carni suine e arance. Numeri positivi anche per la Russia che ha importato prodotti agroalimentari italiani per un valore di 212 milioni di euro nel primo semestre del 2017 registrando un + 33,8% rispetto al 2016 (Ismea, 2018).

Inoltre, sono stati siglati due importanti accordi a favore dell'export italiano: il CETA, ossia l'accordo commerciale tra l'Unione Europea e il Canada, e l'accordo di libero scambio tra l'Unione Europea e il Giappone dove circa l'85% dei prodotti europei sarà esente da dazi. Per quanto riguarda il CETA invece si prevede di avviare un commercio di formaggi verso il Canada di oltre 17 mila tonnellate e di salvaguardare il Grana Padano, il Parmigiano Reggiano e altre importanti Dop e Igp.

A preoccupare l'export invece rimane la questione legata alla Brexit per quanto riguarda il Regno Unito e le politiche commerciali americane con la presidenza Trump.

EXPORT AGROALIMENTARE ITALIA PER PRINCIPALI PAESI - MIGLIAIA DI EURO						
	2008	2015	2016	2016	2017	VAR%
				gen-giu	gen-giu	17/16
Germania	5.037.881	6.350.809	6.566.029	3.182.476	3.198.376	0,5
Francia	2.916.376	3.877.574	4.008.832	1.914.420	2.043.021	6,7
Stati Uniti	2.230.121	3.618.073	3.835.463	1.830.308	1.947.378	6,4
Regno Unito	2.382.720	3.160.647	3.185.169	1.486.516	1.518.457	2,1
Spagna	1.072.063	1.295.802	1.391.005	669.818	749.268	11,9
Svizzera	1.094.295	1.386.619	1.433.137	705.967	724.310	2,6
Paesi Bassi	789.698	1.223.710	1.301.428	646.664	666.684	3,1
Austria	908.673	1.220.599	1.246.652	611.248	662.515	8,4
Belgio	762.696	1.068.537	1.139.325	551.208	591.359	7,3
Giappone	530.335	796.814	780.027	385.146	403.149	4,7
Polonia	394.437	675.983	730.526	339.761	365.880	7,7
Canada	476.690	720.070	765.847	342.019	357.679	4,6
Svezia	370.864	613.110	636.463	317.145	328.508	3,6
Grecia	672.067	571.739	606.251	291.344	303.423	4,1
Danimarca	404.775	521.293	543.827	274.384	271.274	- 1,1
Australia	272.436	466.598	496.933	226.502	236.915	4,6
Romania	269.835	348.598	405.876	196.146	220.064	12,2
Repubblica ceca	280.834	378.962	428.279	208.039	215.780	3,7
Altri paesi	4.695.567	7.758.834,00	7.837.204,00	3.635.447	4.025.113	10,7
<b>TOTALE</b>	<b>25.562.363</b>	<b>36.054.371</b>	<b>37.338.273</b>	<b>17.814.558</b>	<b>18.829.153</b>	<b>5,7</b>

Tabella 6. Export agroalimentare italiano per principali paesi. Valori in migliaia di euro.

Fonte: elaborazioni Ismea su dati ICE – ISTAT.

Se analizziamo l'export per tipo di prodotto esportato, in testa alla classifica troviamo i vini da tavola e di qualità, in linea con la media nazionale mentre sono in netto aumento gli spumanti con una variazione 2016/2017 del 12%. Da sottolineare l'incremento dei prodotti del lattiero-caseario (+12,2%), delle bevande alcoliche distillate (+16,9%), delle bevande analcoliche e acque minerali (+11,7%) e delle carni lavorate (+9,7%). In negativo invece il malto (-14,1%), la birra (-12,1%), le bevande fermentate non distillate (-8,8%), l'olio (-1,9%) e la frutta e gli ortaggi (-1,5%).

EXPORT AGROALIMENTARE DELL'ITALIA - MIGLIAIA DI EURO						
	2008	2015	2016	2016	2017	VAR%
				gen-giu	gen-giu	17/16
011 - Prodotti di colture agricole non permanenti	1.691.054	2.279.261	2.360.295	1.371.032	1.443.826	5,3
012 - Prodotti di colture permanenti	2.767.066	3.277.591	3.373.520	1.393.872	1.426.093	2,3
030 - Pesci ed altri prodotti della pesca; prodotti acquacoltura	217.483	241.961	257.482	118.374	129.090	9,1
101 - Carne lavorata e conservata e prodotti a base di carne	2.108.164	3.057.403	3.153.306	1.456.847	1.598.566	9,7
102 - Pesce, crostacei e molluschi lavorati e conservati	326.631	409.620	417.274	206.771	217.492	5,2
103 - Frutta e ortaggi lavorati e conservati	2.602.630	3.314.603	3.357.687	1.663.780	1.639.644	-1,5
104 - Oli e grassi vegetali e animali	1.512.517	2.084.584	2.195.501	1.103.663	1.082.775	-1,9
105 - Prodotti delle industrie lattiero-casearie	1.798.484	2.769.971	2.934.278	1.432.402	1.606.456	12,2
106 - Granaglie, amidi e di prodotti amidacei	1.063.845	1.220.822	1.265.455	631.301	682.189	8,1
107 - Prodotti da forno e farinacei	2.743.963	3.592.857	3.595.497	1.717.850	1.762.725	2,6
108 - Altri prodotti alimentari	3.556.171	5.856.284	6.217.938	2.859.435	3.083.309	7,8
109 - Prodotti per l'alimentazione degli animali	318.033	604.195	621.272	296.388	319.358	7,7
11010 - Bevande alcoliche distillate	476.055	628.017	660.280	296.194	346.342	16,9
11021 - Vini da tavola e vini di qualità	2.812.503	3.767.638	3.824.974	1.827.954	1.925.013	5,3
11022 - Vino spumante e altri vini speciali	860.450	1.619.327	1.798.151	789.965	884.787	12,0
11030 - Sidro e altri vini a base di frutta	20.884	73.838	73.724	34.600	33.158	-4,2
11040 - Altre bevande fermentate non distillate	153.263	148.079	155.043	77.066	70.275	-8,8
11050 - Birra	75.140	183.637	182.204	91.162	80.163	-12,1
11060 - Malto	2.094	934	936	481	413	-14,1
11070 - Bibite analcoliche, acque minerali	455.933	876.376	893.807	445.420	497.480	11,7
<b>TOTALE</b>	<b>25.562.363</b>	<b>36.006.998</b>	<b>37.338.624</b>	<b>17.814.557</b>	<b>18.829.154</b>	<b>5,7</b>

Tabella 7. Export agroalimentare italiano per prodotti. Valori in migliaia di euro.

Fonte: elaborazioni Ismea su dati ICE – Istat.

Infine, come vediamo nella figura 4, le principali regioni coinvolte nell'export sono quelle nord-orientali, in particolare Veneto e Emilia-Romagna, mentre per quanto riguarda la parte nord-occidentale hanno evidenziato buoni risultati la Lombardia, la Liguria, il Piemonte e la Valle D'Aosta. Nel centro e sud Italia invece la crescita rimane inferiore alla media nazionale (ICE, 2018).

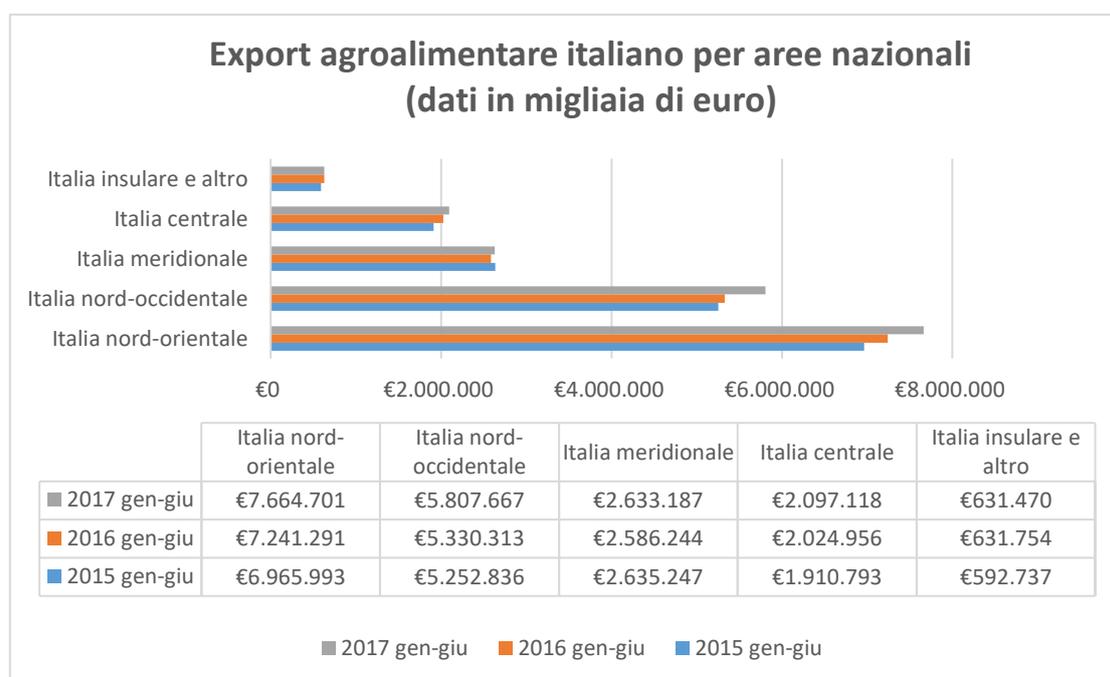


Figura 4. Export agroalimentare italiano per aree nazionali. Valori in migliaia di euro.

Fonte: elaborazioni Ismea su dati ICE – Istat.

### Approccio dei mercati esteri da parte delle cooperative

Sempre di più le cooperative sentono il bisogno di approcciare nuovi mercati esteri. Non sempre però viene seguita una precisa procedura di analisi dei mercati potenziali e l'occasione molte volte viene invece cercata partecipando a svariate manifestazioni fieristiche organizzate dal Consorzio di Tutela o dalla Camera di Commercio. Ovviamente però con questo metodo si possono ottenere risultati solo nel breve periodo, poi sarà necessario adottare un piano di lavoro in cui vengono fissati gli obiettivi da raggiungere, le tempistiche, il budget, i volumi, i prezzi, i propri punti di forza e di debolezza sempre con un occhio rivolto alle best practice dei competitors. Sta comunque aumentando la consapevolezza dell'importanza di operare con metodo secondo determinati schemi mettendo in atto preziosi investimenti di formazione del personale oltre che alla collaborazione con i temporary export manager. La figura di riferimento per approcciare un nuovo mercato resta quella dell'importatore anche se può capitare di avere dei contatti direttamente con piccoli grossisti, catene o con singoli negozi. Non sempre però le cooperative, soprattutto quelle di piccole dimensioni, riescono a far fronte ai costi necessari per approcciare nuovi mercati e si mettono quindi in cerca di soluzioni che permettano la condivisione dei costi con altre cooperative, oltre che alla ricezione dei contributi pubblici per sostenere accurati progetti di mercato.

Inoltre, bisogna fare i conti anche con le cosiddette barriere commerciali come ad esempio l'instabilità dei mercati, la presenza dei competitors, strette norme di sicurezza e dazi alle importazioni. Per quanto riguarda i vantaggi invece, molte cooperative hanno segnalato il fatto che i pagamenti avvengono con maggiore certezza se non in modo addirittura anticipato a differenza dell'Italia in cui il pagamento avviene sempre in un secondo momento rispetto a quello della consegna della merce.

Per quanto riguarda le strategie di posizionamento invece, sta aumentando sempre di più l'attenzione al prodotto, al packaging e al contenuto narrativo. Per andare incontro alla domanda si cercano sempre di più soluzioni grafiche originali che riescano a raccontare il prodotto, la sua origine, la materia prima in modo da differenziarsi dai prodotti della concorrenza. Il consumatore sta diventando infatti sempre più attento alla propria salute, alle denominazioni d'origine, al biologico, alle tradizioni culturali che accompagnano il prodotto stesso ed è disposto anche a spendere un po' di più ma avere la certezza di consumare un prodotto di qualità (Mipaaf, 2017).

### Centro per l'estero

Per andare incontro alle imprese agroalimentari che si sentono deboli sui mercati esteri e percepiscono il bisogno di confrontarsi e di trovare dei sostegni nel loro percorso, si è sviluppata un'interessante organizzazione chiamata "Centro per l'estero" dedicata a stimolare ed aiutare le piccole imprese agroalimentari del territorio ad affrontare al meglio l'internazionalizzazione.

Le principali facoltà del Centro per l'estero sono:

- programmare la partecipazione alle fiere per l'estero che solitamente sono molto dispendiose;
  - presentare l'e-commerce in maniera ben strutturata anche in accordo con retailers esteri;
  - compiere attività di incoming verso buyer del retail e dell'Horeca;
  - cercare clienti per valorizzare nei migliori dei modi l'identità cooperativa come i gruppi di acquisto solidali (GAS);
  - garantire l'assistenza di seri professionisti alle cooperative per progetti mirati verso paesi target, svilupparne la strategia e formare internamente le risorse adeguate;
  - scegliere agenti e importatori per gruppi di imprese non in concorrenza tra loro.
- Questo è il principale bisogno sentito dalle imprese poiché è molto frequente

l'opinione che l'importatore rappresenti la chiave di volta per approcciare nei migliori dei modi un nuovo mercato. In realtà molto importante è anche verificare se la propria offerta è appropriata per stimolare l'attenzione dei retailers, dei ristoratori e consumatori (Ismea, 2017).

Infine, per quanto l'organizzazione il Centro per l'estero non dovrebbe avere una struttura pesante e costosa ma adattarsi ai progetti che vengono sollecitati dalle cooperative.

### Import di prodotti agroalimentari

Per quanto riguarda l'import invece il 2017 si è concluso con valore pari a quasi 45 miliardi di euro (+ 4,5% rispetto al 2016) con una variazione percentuale media annua dal 2013 del + 2,4%. Come possiamo notare nella tabella 8 in entrambi i periodi presi in considerazione (2009-2013 e 2013-2017), la variazione registrata dall'import è sempre stata minore rispetto alla variazione dell'export. Solo infatti nel 2011 e nel 2014 la variazione percentuale sull'anno precedente è stata superiore per l'import rispetto all'export. Inoltre, la variazione percentuale del primo periodo è stata superiore a quella registrata nel secondo periodo sia per l'import che per l'export (Centro Studi Confagricoltura, 2018).

	Import		Export	
	Valore	Var. % su anno precedente	Valore	Var. % su anno precedente
2009	32.359	-	24.645	-
2010	36.443	+12,6%	27.793	+12,8%
2011	40.510	+11,1%	30.219	+8,7%
2012	39.607	-2,2%	31.908	+5,6%
2013	40.792	+3,0%	33.494	+5,0%
Variazione % 2009-2013	+26,1%	-	+35,9%	-
Variazione % media annua 2009-2013	+5,8%		+8,0%	-
2013	40.792	-	33.494	-
2014	41.917	+2,8%	34.331	+2,5%
2015	42.900	+2,3%	36.894	+7,4%
2016	43.071	+0,4%	38.429	+4,2%
2017	44.998	+4,5%	41.025	+6,8%
Variazione % 2014-2017	+10,3%	-	+22,5%	-
Variazione % media annua 2013-2017	+2,4%		+5,2%	-

Tabella 8. Lo sviluppo dell'import e dell'export agroalimentare dal 2009 al 2017. Valori in milioni di euro.

Fonte: elaborazione Centro Studi Confagricoltura su dati Istat.

Nello specifico, la variazione percentuale media annua delle importazioni dei prodotti agricoli è maggiore in entrambi i periodi presi in considerazione rispetto ai prodotti dell'industria alimentare: + 7% per il periodo 2009-2013 rispetto al + 5,6% dei prodotti dell'industria alimentare e + 3,3% per il periodo 2013-2017 rispetto al + 2,1% dei prodotti dell'industria alimentare (Istat, 2018).

	Prodotti agricoli		Prodotti industria alimentare	
	Valore	Var. % su anno precedente	Valore	Var. % su anno precedente
2009	9.706	-	22.653	-
2010	11.123	+14,6%	25.320	+11,8%
2011	13.013	+17,0%	27.497	+8,6%
2012	12.312	-5,4%	27.295	-0,8%
2013	12.681	+3,0%	28.111	+3,0%
Var % 2009-2013	+30,7%	-	+24,1%	-
Variazione % media annua 2009-2013	+7,0%	-	+5,6%	-
2013	12.681	-	28.111	-
2014	12.959	+2,2%	28.958	+3,0%
2015	13.757	+6,2%	29.143	+0,6%
2016	13.836	+0,6%	29.235	+0,3%
2017	14.460	+4,5%	30.539	+4,5%
Var % 2013-2017	+14,0%	-	+8,6%	-
Variazione % media annua 2013-2017	+3,3%	-	+2,1%	-

Tabella 9. Lo sviluppo dell'import per i prodotti agricoli e per i prodotti dell'industria alimentare dal 2009 al 2013. Valori in milioni di euro.

Fonte: elaborazione Centro Studi Confagricoltura su dati Istat.

Per concludere, possiamo quindi dire che i 41 miliardi di euro di export realizzati nel 2017 sono sicuramente un traguardo rilevante ma si potrebbe fare sicuramente meglio visto che in Europa ci sono paesi come Francia, Olanda, Germania e Spagna che esportano di più dell'Italia nonostante non abbiano una tradizione agroalimentare di pari livello. Inoltre, è da sottolineare una consistente diminuzione dell'auto approvvigionamento dei prodotti agricoli non trasformati.

## **2.2 La situazione delle imprese vinicole italiane nei mercati internazionali**

Come abbiamo già visto nel capitolo 1.1, il fenomeno della globalizzazione porta con sé cambiamenti, opportunità e sfide per le imprese. In risposta a questo fenomeno le imprese cercano infatti di soddisfare la crescente domanda riorganizzando le loro strategie di business. Anche le aziende vinicole, come le altre aziende, vivono le continue pressioni e opportunità di un mondo globalizzato, dove la concorrenza, i cambiamenti dei comportamenti di consumo, nuovi prodotti e nuovi trend si aggiungono ad un ambiente di business già molto complicato (Anylward, 2006). Molti produttori di vino considerano la globalizzazione come una minaccia poiché in termini di prodotto e di immagine, il vino è sempre stato associato ad un contesto rurale. La minaccia percepita dalla globalizzazione è quella dell'omogeneizzazione portata dalle potenti multinazionali in un mondo fino ad ora caratterizzato da una grande varietà di metodi tradizionali e usanze. Gli stessi produttori temono infatti che il rapido sviluppo delle tecnologie innovative e delle strategie di marketing possano livellare le diverse tipologie di vino presenti fino ad ora nel mercato, in favore di un ristretto numero di vini prodotti da poche grandi industrie vinicole.

Dall'altro lato però, la globalizzazione ha portato una progressiva facilità di scambio del know-how e delle tecnologie. Le opportunità offerte da un ambiente globale infatti, in termini di condivisione delle tecniche di produzione, di marketing e commerciali, rappresentano un grandissimo vantaggio per le aziende produttrici di vino.

La globalizzazione non è un recente fenomeno nel mondo del vino ma la sua influenza è cresciuta significativamente dal 1990 (Anderson et al., 2003). Infatti, cambiamenti della domanda e dell'offerta hanno costantemente interessato il settore viticolo, portando ad un processo di rapido cambiamento a cui numerose imprese vinicole, per la maggior parte piccole e medie imprese, hanno dovuto adattarsi.

### Situazione italiana

L'Italia ha una lunga tradizione nella produzione di vino, tanto che questo prodotto ha da sempre svolto un importante ruolo nello stile di vita e nella dieta italiana. Il vino è strettamente associato al territorio locale e ha dei forti legami storici e simbolici con il luogo d'origine. Questa caratteristica è sottolineata anche nell'art. 1 della legge 238 del 12 Dicembre 2016 che definisce il vino come: "Il vino, prodotto della vite, la vite e i territori viticoli, quali frutto del lavoro, dell'insieme delle competenze, delle conoscenze, delle pratiche e delle tradizioni, costituiscono un patrimonio culturale nazionale da tutelare e valorizzare negli aspetti di sostenibilità sociale, economica, produttiva, ambientale e culturale". L'Italia è il produttore

numero uno al mondo, secondo nell'export (sia in valore che in volume) e commercia principalmente negli Stati Uniti, in Inghilterra, in Svizzera e in Canada (Ismea, 2017). Nonostante questi numeri assolutamente positivi, negli ultimi 30 anni però la situazione è cambiata significativamente. La produzione di vino è diminuita, si è infatti passati dai 69 milioni di ettolitri prodotti negli anni 1981-1983 ai 47,9 milioni di ettolitri degli anni 2014-2016, come anche i consumi sono diminuiti, dai 78 litri pro-capite nel 1980 ai 37,3 litri pro-capite nel 2016 (Ismea 2017). In particolare, dal lato della domanda si è assistito ad una contrazione dei consumi domestici in favore a quelli dei ristoranti, bar e hotel, mentre le preferenze sono cambiate in modo favorevole verso quei vini di maggiore qualità a discapito della quantità. La qualità produttiva è infatti decisamente migliorata, la percentuale di vini DOC e DOCG è aumentata dal 8,8% nel 1996 al 18,3% nel 2016 mentre la percentuale dei vini IGT (Indicazione Geografica Tipica) è diminuita dal 57,6% al 46,7% nello stesso periodo di riferimento. Questo fenomeno è particolarmente evidente anche nelle cooperative che hanno incrementato la produzione delle linee di vino DOC e DOCG dal 37,2% nel 1996 al 53,5% nel 2016 (Wongprawmas, Spadoni, 2017). Gli anni decisivi di questo processo furono gli anni '90 quando si sviluppò un nuovo tipo di domanda, quella caratterizzata da un consumo edonistico e da un crescente interesse per gli aspetti salutistici del vino tanto che la domanda per i vini premium superò la crescita dell'offerta, facendo così aumentare il prezzo unitario delle esportazioni del vino in bottiglia. La qualità del prodotto è infatti diventata la chiave di volta per il successo nel mercato di un'impresa vinicola. Le vendite di vino in Europa sono diminuite ma non quelle che riguardano il vino di alta qualità, in particolare in Italia, Francia, Germania e Inghilterra. Questo mette quindi in evidenza che è in atto un processo di sostituzione della quantità in favore della qualità, confermato anche dalla consistente crescita dei mercati sia tradizionali che emergenti per i vini di qualità premium. A conferma di tutto questo anche il comportamento d'acquisto osservato nelle catene della grande distribuzione mostra che si sta espandendo una certa cultura del vino e che quindi il vino non è più visto solamente come una mera merce di consumo, anche se il consumatore medio rimane comunque lontano per poter essere definito un vero intenditore.

È quindi di vitale importanza che le aziende vinicole capiscano il peso e le cause di questi cambiamenti in modo da iniziare fin da subito ad adattarsi al nuovo contesto di mercato.

## Il ruolo dell'innovazione tecnologica

Ulteriori problemi di competitività, se relazionati ai volumi esportativi potenziali dell'Italia in confronto ad altri paesi, si riscontrano nei mercati internazionali dove i brand italiani solitamente godono di una scarsa fama a causa di campagne di comunicazione inefficaci. La situazione fino ad ora descritta mostra come determinati cambiamenti ad esempio la globalizzazione dei mercati e le variazioni di comportamento e di consumo, abbiano trasformato il vino da un mero accompagnamento al cibo ad un prodotto di gradevole consumo. Inoltre, anche la comparsa di bevande sostitutive (cocktails e birre) e nuovi regolamenti riguardanti il consumo di alcool (ad esempio il tasso alcolemico consentito alla guida) hanno contribuito a mettere a dura prova il sistema vinicolo italiano con i suoi stakeholders, i quali devono cercare di trovare una risposta nei confronti del nuovo scenario di mercato (Wongprawmas, Spadoni, 2017). Questo è un settore dove l'innovazione copre un ruolo cruciale ed è quindi di fondamentale importanza cercare delle strategie per far spiccare il vino italiano tra i suoi competitors. È quindi essenziale capire come queste due componenti, tradizione e innovazione, possano coesistere in modo tale da consentire alle aziende e ai territori vitivinicoli di preservare e diffondere la propria identità (Meneghini, 2015). L'innovazione, intesa come un insieme di nuove tecnologie, nuovi processi e nuovi mezzi di comunicazione, può portare infatti ad un miglioramento sia della qualità del vino, sia della situazione economica dei produttori e distributori. Essa infatti non è solamente da intendere in termini tecnologici come miglioramenti dei macchinari di produzione, delle bottiglie o dei tappi che possono preservare meglio la qualità del vino, ma anche in termini di comunicazione (Bruwer, Alant, 2009). È infatti determinante per una buona riuscita sui mercati internazionali saper comunicare in modo innovativo con il consumatore finale, cercando di soddisfarlo e suscitando in lui una serie di emozioni positive. Ad esempio, la produzione biologica dovrebbe essere spiegata in modo da far suscitare immediatamente nella mente del consumatore l'idea di un prodotto tradizionale, naturale e salutistico visto il trend di mercato che vede il consumatore finale sempre più attento agli aspetti etici, salutistici ed ambientali. Anche la tracciabilità del prodotto assume sempre più importanza e anche qui l'innovazione può facilitare la vita ai produttori e distributori. Tramite i cosiddetti QR Code applicati sulle etichette è infatti possibile comunicare al consumatore finale l'intero percorso che il prodotto ha fatto prima di arrivare nella sua tavola (Vrontis et al., 2016). In questo modo i consumatori potranno beneficiare di informazioni più chiare riguardanti i prodotti, facendo così delle scelte più consapevoli di cosa andranno a consumare. Non solo i consumatori, ma anche i distributori potranno così scegliere i prodotti da commercializzare nei loro canali distributivi che, sempre più spesso, devono rispettare

determinati standard di qualità, pena la svalutazione dell'immagine della catena distributiva. Molto spesso però gli stessi produttori e distributori di vino sono limitati nell'adottare dei sistemi innovativi all'interno dei loro business a causa di alcuni fattori sia interni come la mentalità che ha caratterizzato fino ad ora l'azienda e le restrizioni economiche, sia esterni come la mancanza di incentivi dal mercato. Secondo i dati Mediobanca (2014) e Ismea (2015), la maggioranza delle aziende vinicole sono infatti di piccola e media dimensione, molto spesso a conduzione familiare (circa l'86%), e non possono beneficiare delle economie di scala adottando delle tecnologie innovative. Come possiamo ben capire quindi, per molte realtà aziendali abbracciare l'innovazione è molto difficile e solamente se i produttori lavorassero in modo collettivo riuscirebbero ad adottare l'innovazione tecnologica necessaria a migliorare la propria situazione di mercato ma purtroppo le associazioni dei produttori di vino sono ancora poche e lontane tra loro in Italia. Quello che invece le aziende vinicole, anche di piccole dimensioni, possono sicuramente cercare di migliorare è l'attenzione rivolta ai modi e ai mezzi di comunicazione adottati per instaurare un rapporto di reciproca fiducia con il consumatore finale.

#### Vecchio Mondo – Nuovo Mondo

La globalizzazione ha anche aumentato la competizione tra i produttori del cosiddetto Vecchio Mondo (Italia, Francia e Spagna) e i produttori del Nuovo Mondo (Australia, Sud Africa e Stati Uniti), i quali stanno espandendo rapidamente i loro mercati a discapito dei primi. La produzione e la domanda di vino stanno diminuendo nel Vecchio Mondo mentre nel Nuovo Mondo la situazione è opposta (Krajsic et al., 2014). Questa dicotomia trova la sua origine in un approccio differente nei confronti dell'innovazione tra il Vecchio Mondo e il Nuovo Mondo. L'innovazione nei processi e nei prodotti avuta grazie ai consistenti investimenti e ricerche ha infatti ricoperto un ruolo notevole nella comparsa di produttori del Nuovo Mondo nei mercati internazionali. Una delle strategie messe in atto dai produttori del Nuovo Mondo è il concetto di *territorio dell'innovazione* che stabilisce un rapporto di successo tra i fornitori, i produttori, le organizzazioni che rappresentano il settore del vino, le istituzioni di ricerca e sviluppo (R&D) e le agenzie governative. Inoltre, questa strategia include miglioramenti nella viticoltura, nelle tecniche enologiche e manageriali, nella trasmissione delle conoscenze e delle tecnologie (Aylward, 2003). È stato infatti riscontrato che, in questo nuovo ambiente competitivo, le aziende che investono nelle nuove tecnologie, nell'ottimizzazione dei processi e riduzione dei costi, solitamente aumentano la loro competitività.

I produttori del Vecchio Mondo hanno dovuto perciò reagire a questo nuovo ambiente competitivo, affrontando le sfide della globalizzazione e cercando di cogliere le opportunità nei mercati che si stanno polarizzando. Pertanto, come abbiamo già detto, per i produttori del Vecchio Mondo come l'Italia, l'innovazione non è completamente connessa solamente alla tecnologia, ma un ruolo cruciale è svolto anche dalla differenziazione del prodotto e dalla combinazione tra tradizione e innovazione (Bernetti et al., 2006). Tuttavia, trovare la giusta strategia per combinare l'innovazione e la tradizione non è una questione da poco. Le aziende vinicole italiane stanno infatti cercando di mettere in atto un processo di innovazione senza rinnegare le loro origini e tradizioni, spostandosi verso posizioni più adatte a fronteggiare un tipo di domanda instabile in un contesto di forte competizione. Solamente alcune di esse riusciranno a conquistare una buona posizione grazie esclusivamente ai loro prodotti di qualità, mentre la maggioranza per essere competitive sul mercato dovranno avere la capacità di mettere in atto alcuni cambiamenti aziendali, cercando di interpretare e seguire nei migliori dei modi i nuovi trend di mercato.

### 2.3 Andamento mondiale del settore vinicolo

Il vino è uno dei prodotti più globalizzati e il mercato sta vivendo un periodo di continua crescita mai visto negli altri settori agricoli. Negli ultimi 15 anni il consumo globale è passato da 228 a 247 milioni di ettolitri, grazie allo sviluppo della classe media emergente nei paesi sudamericani e asiatici. Nel 2017 la produzione mondiale di vino si è fermata a quota 247 milioni di ettolitri, registrando un calo del -8% rispetto al 2016 (Ismea, 2018). In particolare, l'Europa ha registrato un -15% toccando il minimo degli ultimi 20 anni soprattutto a causa delle avverse condizioni meteorologiche che si sono verificate nel corso dell'anno. L'Italia ha chiuso l'annata 2017 con un -17% (dato Agea), mentre la Francia con addirittura un -19%.

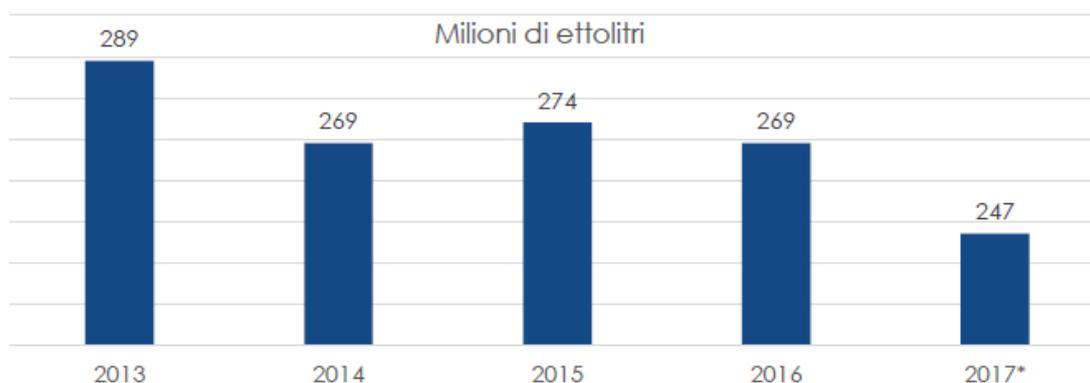


Figura 5. Produzione mondiale di vino dal 2013 al 2017.

Fonte: Ismea su dati OIV; \* Stima a marzo 2018.

Come possiamo vedere nella figura 6, l'Unione Europea svolge da sempre un ruolo da protagonista nel mercato del vino nonostante la variabilità dell'offerta legata principalmente ai fattori climatici. È difatti il primo produttore al mondo con una quota della produzione che è scesa dal 67% a inizio degli anni 2000, al 62% di media nell'ultimo periodo. La sua quota negli ultimi 15 anni è rimasta piuttosto stabile (+1%), mentre è diminuita la quota dell'Italia (-5%) e della Francia (-13%) anche se il calo è comunque inferiore rispetto al calo dei consumi interni. Questi cali di produzione sono dovuti al fatto che alcuni produttori di vino hanno rivolto la loro attenzione verso vini di qualità superiore con prezzi medi più elevati per far fronte alla crescente domanda dei nuovi consumatori nazionali ed esteri. La quota dei paesi del “Nuovo Mondo” (Argentina, Australia, Cile, Nuova Zelanda, Sud Africa e Stati Uniti) invece è leggermente migliorata dal 24% del periodo 2002-2006 al 27% del periodo 2012-2016 (OIV, 2017).

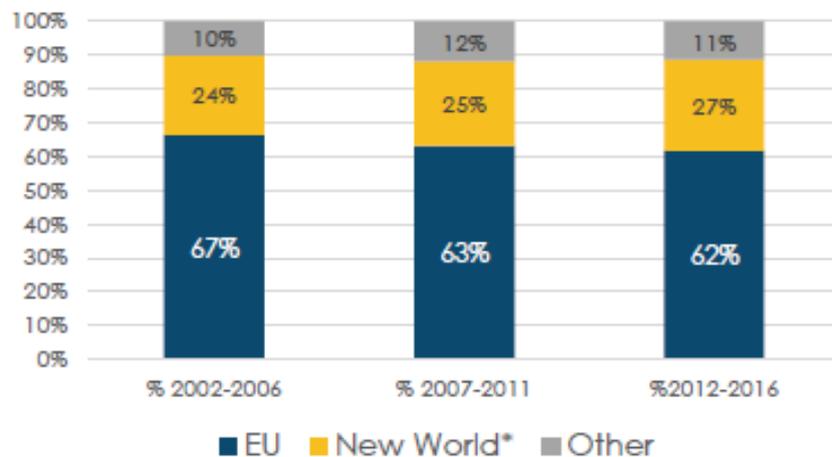


Figura 6. Ripartizione della produzione mondiale di vino nel mondo.

Fonte: Ismea su dati OIV.

Per quanto riguarda i consumi mondiali invece, il 2017 si è chiuso a quota 243,2 milioni di ettolitri confermando la ripresa già osservata nel 2016 (figura 7).

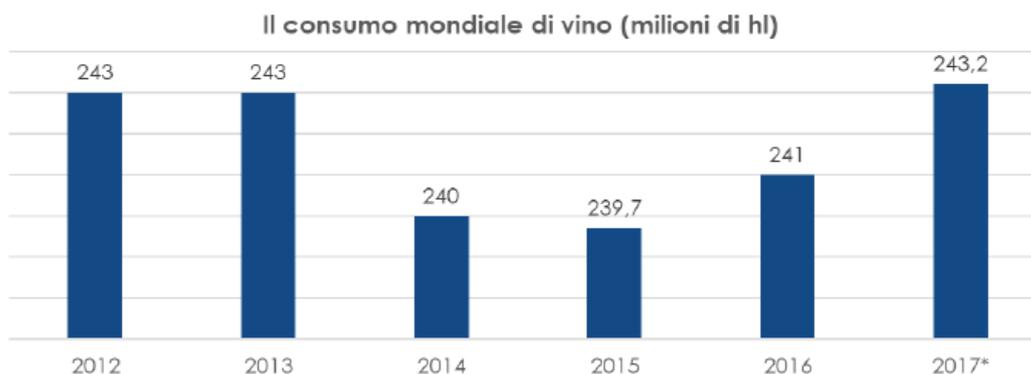


Figura 7. Il consumo mondiale di vino (milioni di ettolitri).

Fonte: Ismea su dati OIV; \*Stima a marzo 2018.

L’Unione Europea ricopre la percentuale maggiore con una ripartizione media del 54% dal 2002 al 2016. Il resto d’Europa continua invece a scendere passando dal 15% del periodo 2002-2006 al 9% degli ultimi 5 anni. Continuano a crescere i consumi in America e in Asia, in particolare la Cina sta diventando un attore importante anche nella produzione di vino oltre che nel consumo, mentre la Russia e gli Stati Uniti sono tra i mercati più redditizi.

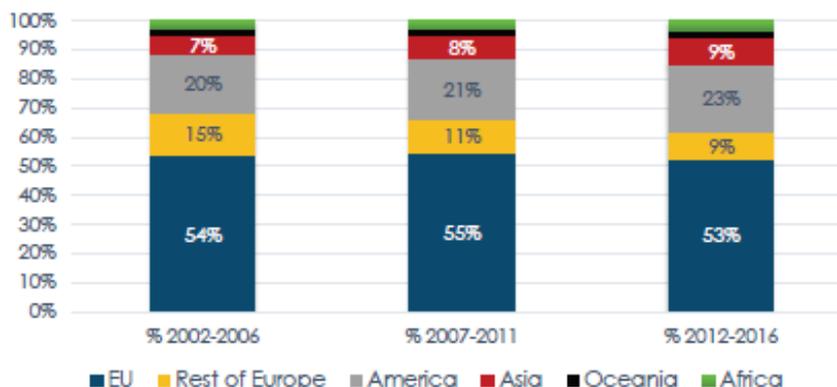


Figura 8. Ripartizione dei consumi mondiali per area geografica.

Fonte: Ismea su dati OIV.

Lo spostamento del consumo dai paesi produttori per tradizione ai paesi del “nuovo consumo” ha portato un aumento del commercio internazionale che ora è costantemente al di sopra dei 100 milioni di ettolitri, per un valore che in soli 15 anni è passato da 15 a 28 miliardi di euro.

Tra il 2012 e il 2016 l'UE ha visto la sua quota di esportazioni scendere dal 75% al 73% in termini di valore, rimanendo comunque il leader indiscusso. La Francia domina con il 30% del valore del mercato mondiale, seguita dall'Italia con il 20% e dalla Spagna con il 10% (figura 10).

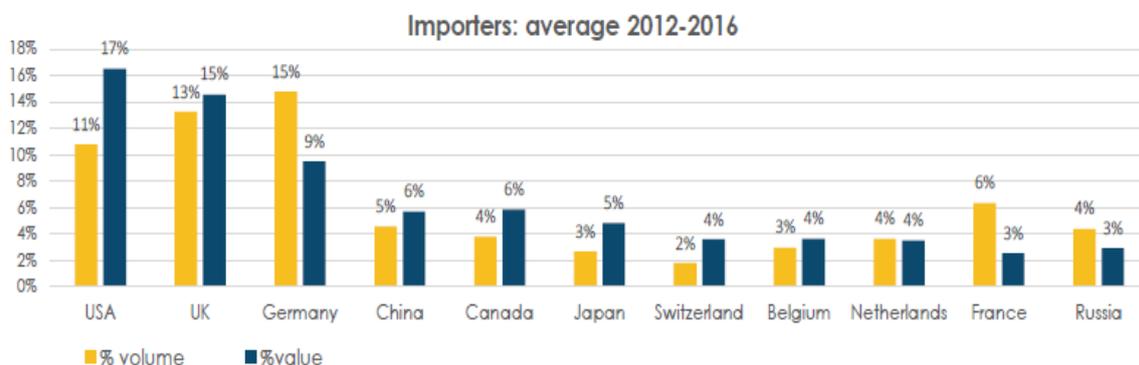


Figura 9. I principali paesi importatori di vino in volume e in valore. Dati medi riferiti al periodo 2012-2016.

Fonte: Ismea su dati IHS-GTA

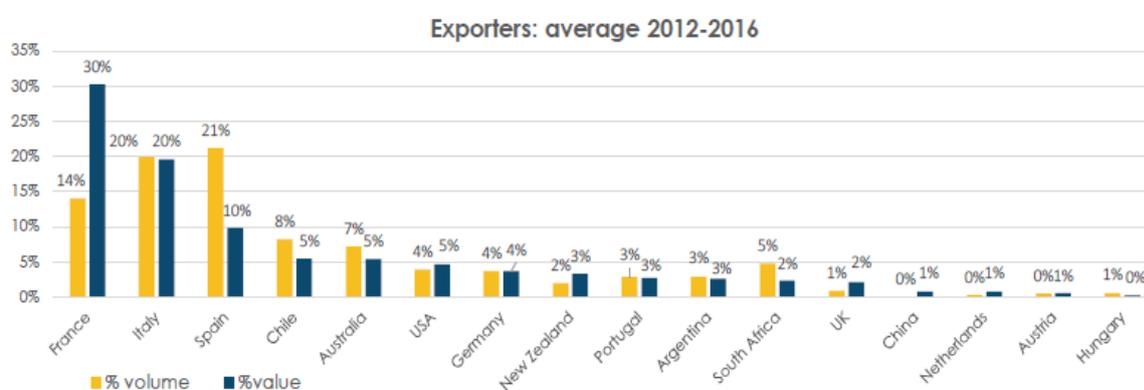


Figura 10. I principali paesi esportatori di vino in volume e in valore. Dati medi riferiti al periodo 2012-2016.

Fonte: Ismea su dati IHS-GTA.

L'analisi nella tabella 10 mostra che la crescita dei produttori di vino del cosiddetto "Nuovo Mondo" segue un percorso diverso rispetto a quelli europei, mettendo in evidenza una chiara strategia di conquista dei nuovi mercati internazionali con dinamiche disconnesse dai consumi interni e una forte dipendenza dalle esportazioni. In particolare, per quanto riguarda l'export è chiaro che la qualità e il prezzo svolgono un ruolo strategico nella competizione globale. Se confrontiamo i prezzi medi degli ultimi 5 anni, possiamo evidenziare come la strategia italiana con un prezzo intermedio di € 2,60 rispetto a quella premium francese di € 5,70 e quella basic spagnola di € 1,10 abbia avuto un riscontro positivo. Nell'ultimo decennio il vino italiano ha

infatti registrato un aumento dei prezzi all'esportazione del + 20% rispetto al + 9% della Francia e -5% della Spagna (Global Trade Atlas, 2017).

#### EXPORT PRICES

Price (euro/liter)	Average price 2011-2013	Average price 2014-2016	Var. %
France	5,22	5,68	9,0%
Italy	2,20	2,64	20,0%
Spain	1,19	1,13	-5,0%
Chile	1,77	1,82	3,0%
Argentina	1,98	2,65	33,8%
South Africa	1,31	1,25	-4,3%
Portugal	2,20	2,60	18,4%
Germany	2,46	2,58	4,9%
Hungary	1,11	1,15	3,9%
Australia	1,98	1,91	-3,5%
EU as a whole	2,61	2,79	6,9%

Tabella 10. Variazioni dei prezzi del vino per l'export.

Fonte: Ismea su dati IHS-GTA.

### 2.3.1 Andamento mondiale dei vini in bottiglia fermi e leggermente frizzanti

Nel 2017 il mercato mondiale dei vini in bottiglia (vini fermi e leggermente frizzanti) ha registrato una produzione di 35 milioni di ettolitri per un importo di 17 miliardi di dollari statunitensi, con performance in forte crescita sia in termini di volume (+ 4%) che in termini di valore (+ 7% circa). Tuttavia, queste percentuali di crescita risultano meno accentuate se confrontate con il tasso di crescita annuale composto (CAGR) dal 2012 che le riporta rispettivamente a + 1,6% in termini di volume e + 1% in termini di valore. In particolare, nell'ultimo anno il valore delle vendite è influenzato dall'indebolimento del dollaro statunitense e della sterlina britannica contro l'euro, che hanno causato un aumento dell'inflazione, abbassando così i valori finanziari. A trainare il mercato del vino in bottiglia è principalmente il continente asiatico, nello specifico la Cina, mentre sia Hong Kong che il Giappone hanno registrato un rallentamento. Se questo studio prendesse in esame 11 paesi, oggi il peso di Pechino sarebbe del 16% in volume e del 15% in valore, valori che sono praticamente raddoppiati su un periodo di cinque anni e in particolare negli ultimi tre, tenendo in considerazione che dal 2012 al 2014 c'è stato un periodo di profonda flessione. Nel quinquennio

chiuso nel 2017 la crescita del mercato cinese si attesta con un + 16% sul volume e con + 13% sul valore, riducendo così il gap dal blocco europeo (Inghilterra, Germania, Svizzera e Russia) da 3,6 miliardi a 750 milioni di dollari statunitensi. In sintesi, quindi possiamo dire che l'Europa funge da zavorra, le Americhe tengono un ritmo sostenuto mentre il blocco asiatico sta prendendo il volo (Unione Italiana Vini, 2017).

<b>BOTTLED</b>	<b>Th. liters</b>	<b>Th. Dollars</b>	<b>\$/liter</b>
USA	744.458	4.381.127	5,88
China	552.151	2.554.672	4,63
UK	694.886	2.519.830	3,63
Germany	539.041	1.766.603	3,28
Canada	284.261	1.627.700	5,73
Hong Kong	58.595	1.473.800	25,15
Japan	180.068	977.994	5,43
Switzerland	100.986	863.181	8,55
Russia	256.110	751.945	2,94
Brazil	111.844	337.931	3,02
South Korea	27.163	163.602	6,02

Tabella 11. Import dei vini in bottiglia (fermi e leggermente frizzanti). Anno 2017.

Fonte: Web magazine "Wine by Numbers", 2017.

<b>BOTTLED</b>	<b>Th. liters</b>	<b>Th. Dollars</b>	<b>\$/liter</b>
France	1.096.276	6.407.381	5,84
Italy	1.194.736	4.724.538	3,95
Spain	833.694	2.027.693	2,43
Australia	391.730	1.638.989	4,18
Chile	515.025	1.604.563	3,12
USA	162.347	1.166.974	7,19
New Zealand	157.599	921.979	5,85
Portugal	227.902	809.470	3,55
Argentina	176.966	735.134	4,15
South Africa	186.802	480.142	2,57

Tabella 12. Export dei vini in bottiglia (fermi e leggermente frizzanti). Anno 2017.

Fonte: Web magazine "Wine by Numbers", 2017.

### **2.3.2 Andamento mondiale dei vini in bottiglia frizzanti**

Anche nel 2017 il segmento dei vini frizzanti si è confermato il più dinamico del mercato vinicolo: l'aggregato dei paesi monitorati ha evidenziato un aumento del 7% sul volume per un totale di 4,7 milioni di ettolitri, e un + 8% sul valore.

Il mercato tedesco ha mostrato una forte risalita alle importazioni di vini frizzanti, in particolare dall'Italia (+ 19%) e Spagna (+ 29%), con un risultato finale di 716.000 ettolitri di vino (+ 14%) per un valore di 416 milioni di euro (+ 4%), il più alto livello registrato dal 2011.

In particolare, per l'Italia c'è stata finalmente una interruzione della situazione economica negativa iniziata nel 2011, che aveva portato lo spumante italiano per 3 anni sotto la soglia dei 200.000 ettolitri, anche se il prezzo nel 2017 è rimasto ancora sotto la soglia dei 4 euro al litro come nel 2016.

Per il mercato britannico i valori registrati per i vini fermi si possono applicare anche al segmento dei vini frizzanti. L'impatto del tasso di cambio Sterlina – Euro ha rallentato gli acquisti in termini di volume (- 4%, di cui lo 0,5% è rappresentato dall'Italia) con 1,42 milioni di ettolitri per un valore di 620 milioni di sterline. Il mercato del Regno Unito è molto importante per l'Italia, in particolare per il vino Prosecco. La situazione sembra però peggiorata a causa della diminuzione del volume del 2%, la prima dal 2010, ma con un balzo in avanti del 14% sul valore, ridotto al 7% considerando l'effetto del tasso di cambio. In particolare, il quarto trimestre ha mostrato il più evidente rallentamento registrando una diminuzione pari a - 11% in termini di volume e un - 2 % in termini di valore, mentre fino al terzo trimestre le percentuali si attestavano intorno ad un + 2,5% in volume e + 24% in valore. I prezzi sono aumentati del 17%, percentuale che diminuisce al 10% con il tasso di cambio. Ovviamente, la categoria del Prosecco essendo stata introdotta solamente nel 2017 nel sistema doganale, viene confrontata con i dati della precedente DOP (denominazione d'origine protetta), di cui il Prosecco ne costituiva la maggioranza. Le fluttuazioni annuali sono quindi piuttosto indicative della situazione del mercato attuale. Per quanto riguarda lo Champagne e il Cava, il risultato finale è decisamente negativo, in particolare i vini spagnoli (tra cui il Cava) sono calati del 21% in volume, mentre la situazione economica ha chiaramente penalizzato gli spumanti francesi che hanno registrato un calo del - 14% in valore compreso l'effetto del tasso di cambio.

In Russia, come riportato con i vini fermi, il mercato si è ristabilizzato: gli oltre 300.000 ettolitri importati, dei quali il 70% con marchi italiani, rappresentano un ritorno ai livelli pre-crisi, con percentuali del valore aumentate del 40% fino ad arrivare a 161 milioni di dollari.

Per quanto riguarda l'America invece, il mercato è in crescita del + 11% in valore, arrivando a quota 1,2 miliardi di dollari. A differenza della Francia, l'Italia ha rallentato il ritmo: nel 2017

ha registrato una crescita del + 12% in volume e + 10% in valore mentre nel 2016 le rispettive percentuali erano del + 29% in volume e + 34% in valore.

La situazione in Canada è fiorente, con un mercato che si sta sviluppando in modo omogeneo sia in termini di volume che di valore (+ 10% circa). Anche qui però assistiamo ad un rallentamento delle performance italiane rispetto al 2016 come negli Stati Uniti.

Per quanto riguarda il Giappone, il mercato ha registrato un ritmo lento. Solamente lo Champagne ha raggiunto buoni risultati, eliminando di fatto la possibilità di crescita per lo spumante sia italiano che spagnolo. Persino i cileni hanno perso terreno, fermando l'escalation che li aveva portati a circa 4 milioni di litri nel 2016 (Il Corriere Vinicolo, 2017).

<b>SPARKLING</b>	<b>Th. liters</b>	<b>Th. Dollars</b>	<b>\$/liter</b>
USA	126.297	1.210.557	9,59
UK	142.151	799.180	5,62
Japan	36.371	542.713	14,92
Germany	71.627	470.114	6,56
Switzerland	19.399	197.618	10,19
Russia	33.268	160.562	4,83
Canada	16.638	157.307	9,45
China	13.105	75.267	5,74
Hong Kong	2.258	59.650	26,42
South Korea	4.471	39.970	8,94
Brazil	6.478	30.911	4,77

Tabella 13. Import dei vini frizzanti in bottiglia. Anno 2017.

Fonte: Web magazine "Wine by Numbers", 2017.

<b>SPARKLING</b>	<b>Th. liters</b>	<b>Th. Dollars</b>	<b>\$/liter</b>
France	183.699	3.522.664	19,18
Italy	366.427	1.535.431	4,19
Spain	168.249	518.225	3,08

Tabella 14. Export dei vini frizzanti in bottiglia. Anno 2017.

Fonte: Web magazine "Wine by Numbers", 2017.

### **2.3.3 Il mercato vinicolo in America**

Il blocco americano (USA, Canada e Brasile) ha chiuso il quarto trimestre con un leggero rallentamento rispetto ai primi tre, registrando un aumento di volume del + 1% (2,9 milioni di ettoltri) e una progressione di valore del + 6% (1,7 miliardi di dollari USA). Pertanto, il risultato calcolato nei 12 mesi si è chiuso con 11,4 milioni di ettoltri, per un importo di 6,4 miliardi di dollari, con una crescita annua rispettivamente del + 4% e del + 6%.

Per quanto riguarda gli Stati Uniti, l'apprezzamento dell'euro nei confronti del dollaro ha influenzato negativamente il commercio globale: il risultato finale in termini di valore del + 2% per l'Italia (e lo stesso per la Spagna) è stato praticamente azzerato dai tassi di cambio tra le due valute, mentre i vini francesi, grazie alla loro crescita del + 18%, sono riusciti a compensare il tasso di cambio sfavorevole. Il divario che separa i vini francesi e quelli italiani, stabile a circa 450 milioni di dollari a favore delle etichette italiane dal 2010, è diminuito a 316 quest'anno. Un andamento che di certo non passa inosservato e che deve essere costantemente monitorato. Oltre alla Francia anche la Nuova Zelanda sta andando bene negli Stati Uniti, collocandosi stabilmente al terzo posto in termini di valore, con una crescita del + 6% accumulata in 12 mesi. La crescita del mercato delle importazioni (+ 5% a 4,3 miliardi di dollari) è infatti tutta da attribuire ai vini francesi e neozelandesi. Al contrario, Australia, Argentina e Cile sono in rosso. Anche il Canada ha chiuso positivamente l'anno 2017, con un balzo in avanti nel quarto trimestre del + 6%, che gli ha permesso di registrare un risultato complessivo del + 3%. Una nota positiva va anche all'Italia che ha avuto un risultato positivo del + 5%. Negli ultimi tre anni è stato registrato un forte aumento per quanto riguarda i vini francesi (+ 7%), neozelandesi e spagnoli che sono diventati una solida alternativa ai prodotti australiani e sudamericani. Infine, il Brasile conferma una forte ripresa delle importazioni con incrementi a due cifre, registrando un livello record di 340 milioni di dollari come valore complessivo. Una nota positiva riguarda l'interruzione della decrescita dei prezzi medi: l'Italia ha raggiunto un + 5% e il livello generale è stato di circa 3 dollari al litro. I dati positivi mostrano un'inversione di tendenza dell'economia del paese uscendo ufficialmente dalla recessione iniziata nel 2015 (Osservatorio del Vino, 2017).

### **2.3.4 Il mercato vinicolo in Asia**

Il continente asiatico (aggregato comprendente Cina, Hong Kong, Giappone e Corea del Sud) ha registrato un altro trimestre da record, confermando il superamento della soglia dei 2 milioni di ettolitri, già raggiunta sia a giugno che a settembre (+ 13%). Inoltre, per la prima volta, ha superato la soglia di acquisto di 1,4 miliardi di dollari (+ 24%), dopo aver infranto il record di 1,3 a settembre. Per riassumere, record dopo record, nel 2017 il continente ha superato il valore totale di 5 miliardi di dollari, corrispondente a un aumento del 9% rispetto al 2016 e dell'8% se misurato come CAGR dal 2012.

Con oltre 5 milioni di ettolitri (+ 15%), pari a 2,6 miliardi di dollari (+ 16%), la Cina è il motore della crescita generale del continente, dove tutti i competitors sono in grado di espandersi senza danneggiarsi l'uno con l'altro: la Francia è l'unica al di sopra di un miliardo di dollari (+ 9%), l'Australia + 26%, mentre l'Italia, con una crescita generale del + 22%, si avvicina alla Spagna, l'unica tra i principali competitors a registrare un aumento inferiore alla media del mercato (+ 6%). L'Italia non è riuscita quindi a superare la Spagna come ci si aspettava a settembre 2017, rinviando l'atteso sorpasso al 2018.

In Giappone il progressivo indebolimento dello yen nei confronti dell'euro e del dollaro (5%) che si è verificato dalla seconda metà dell'anno 2017, con un risultato complessivo in termini di valore pari ad un + 29% per il trimestre di settembre e un + 15% per il trimestre di dicembre, ha dimezzato la crescita non solo dei vini francesi e italiani, ma anche dei prodotti cileni e americani. Per quanto riguarda i volumi, i migliori sono rimasti i vini sudamericani a basso prezzo (+ 10%), mentre tutti gli altri prodotti hanno registrato degli aumenti minori.

Il mercato sudcoreano ha chiuso con un aumento del + 6% e i paesi che detengono una posizione di leadership sono abbastanza definiti: le prime due posizioni appartengono ai francesi e ai cileni, per un totale di circa 40 milioni di dollari, mentre a seguire ci sono gli americani e gli italiani (soglia 23 milioni di dollari), davanti agli spagnoli e australiani con un ammontare di 11 milioni.

Nel mercato di Hong Kong, l'aumento dei prodotti provenienti dalla Cina si è fermato, portando il totale complessivo a - 1%, a differenza dell'anno scorso in cui il loro ritmo di crescita era del + 60%. La Francia registra una tendenza positiva con un aumento del volume del 17%, mentre l'Italia rimane in sesta posizione, pur mostrando una forte crescita del 16% (Wine By Numbers, 2017).

### 2.3.5 Il mercato vinicolo in Europa

Alla fine dell'anno 2017 il blocco europeo formato da Germania, Svizzera, Gran Bretagna e Russia ha subito un peggioramento rispetto al terzo trimestre: i volumi da un + 7% si sono azzerati, mentre i dati in termini di valore sono comunque rimasti positivi intorno al + 10%, anche se quest'ultimo dato è influenzato dalle dinamiche inflazionistiche della sterlina inglese. Il risultato finale però, riferito ai 12 mesi del 2017, evidenzia un lieve aumento del + 2% in volume (16 milioni di ettolitri) e un + 7% in valore andando oltre i 5,9 miliardi di dollari, ma mostra dei risultati negativi sul lungo termine: - 2% sul volume CAGR (tasso annuo di crescita composto) e - 4% in termini di valore, con picchi del - 7% nel Regno Unito e - 2% in Germania. La Germania ha chiuso il quarto trimestre registrando un risultato finale negativo in termini sia di valore sia di volume, più precisamente con un - 5% in volume e - 4% in valore (1,5 miliardi di euro, terza recessione consecutiva dal 2015).

Anche il saldo per l'Italia è negativo a causa di un quarto trimestre chiuso sotto la soglia dei 200 milioni di euro, accumulando così un - 2% in termini di valore e un - 3% in termini di volume.

La situazione rimane difficile anche nel Regno Unito dove la tendenza negativa è stata confermata anche a dicembre con un - 10% in volume. L'anno si è infatti concluso con un -5%, al di sotto della soglia dei 7 milioni di ettolitri per la prima volta dal 2000. Il valore sta invece salendo, ma questo è un altro segno di malessere del mercato: il dato finale (+ 5% con 1,9 miliardi di sterline) è infatti influenzato dalla debolezza della sterlina contro l'euro e le altre valute. Tutti gli attori principali hanno mostrato cattive prestazioni: l'Italia ha perso il 13% per quanto riguarda i volumi, in particolare i bianchi IGT (incluso il Pinot Grigio) sono scesi del 22% e lo stesso è successo anche per i vini francesi. Al contrario, i vini neozelandesi hanno continuato a crescere con un costante incremento del 15% circa, deprezzando i vini tedeschi e australiani, che si sono stabilizzati intorno ai 50 milioni di litri, oltre ai 180 milioni di litri di vino sfuso che sono destinati a registrare una diminuzione progressiva per almeno tre anni.

Per quanto riguarda la Russia il mercato conferma il riavvio di una nuova espansione, riportando un aumento di circa il 30 - 40% in termini di volume e valore alla fine del quarto trimestre. I volumi sono tornati ai livelli pre-crisi del 2014 (2,6 milioni di ettolitri) mentre in termini di valore il recupero è più lento: il disvalore rispetto a tre anni fa è ancora intorno ai 70 milioni di dollari, tuttavia la ripresa rispetto all'anno 2016 è di 240 milioni.

Infine, il mercato svizzero è stabile. Qui solo un paese tra i principali fornitori, ossia la Francia, è cresciuto al di sopra del volume medio + 6%, mentre l'Italia ha compensato le perdite dei nove mesi precedenti, chiudendo con un + 3%. Tutti gli altri paesi sono inclusi in una soglia tra

il - 1% e - 8%. Da quando il Franco Svizzero è stato reso libero di fluttuare, nel 2015, dopo una fase iniziale di rafforzamento, ha iniziato una lunga tendenza al ribasso con una perdita di circa il 4% nei confronti dell'Euro su un periodo di due anni. Gli effetti sul commercio, per un paese che è molto regolare nelle sue contrattazioni, iniziano ad essere evidenti in modo davvero notevole: il prezzo medio del vino acquistato nel 2017 è di 8,42 Franchi, contro i 7,78 nel 2016 e 7,64 nel 2015. Il valore delle importazioni è salito a 851 milioni contro i 750 nel 2015, mentre i volumi si sono fermati intorno alla soglia di 100 milioni (Il Corriere Vinicolo, 2017).

### 2.3.6 Il mercato vinicolo in Italia

Secondo l'ufficio di statistica della Regione del Veneto, l'Italia con 652.217 ettari (*ha*) di terreno vitato nel 2017 è il quarto paese per superficie a vite da vino al mondo, preceduta dalla Francia (780.000 ettari), Cina (847.000 ettari) e dalla Spagna che detiene il primato con 975.000 ettari (OIV, 2017).

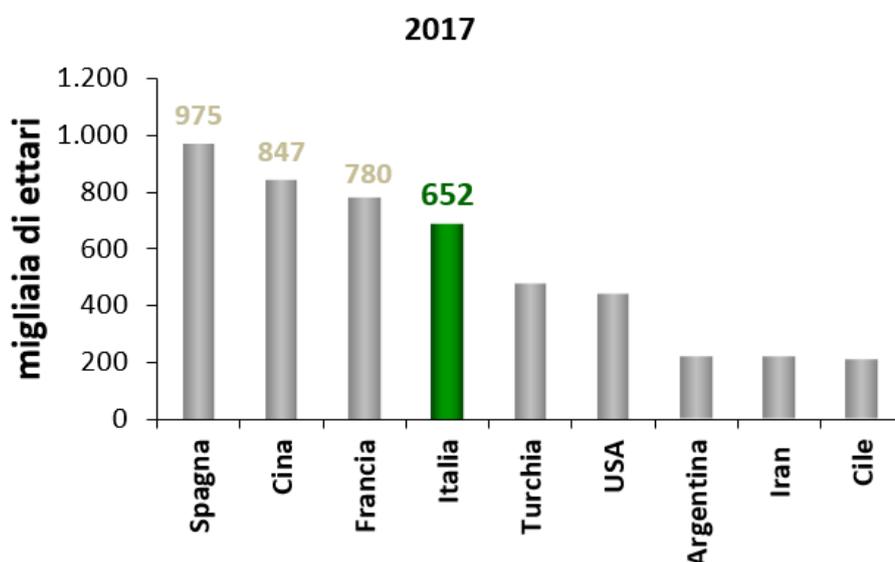


Figura 11. La superficie a vite nel mondo.

Fonte: elaborazioni dell'ufficio di statistica della Regione del Veneto su dati OIV, 2017.

Il principale vitigno del paese è il Sangiovese con 54.000 *ha*, mentre al secondo e al terzo posto troviamo a pari merito il Montepulciano e il Glera con 27.000 ettari. Per quanto riguarda le regioni invece, quella con la maggior superficie vitata è la Sicilia, con 99.221 *ha*. mentre al secondo posto troviamo il Veneto che è riuscito a scavalcare per poco la Puglia con 86.597 *ha*. La Puglia occupa quindi il terzo posto con 86.541 *ha*. (Ismea, 2017).

Italia - Principali Vitigni Italy - Key varieties		I numeri del vino	
Variety	Colour	Area ha /1000	
Sangiovese / Nielluccio	Black	54	
Montepulciano	Black	27	
Glera	White	27	
Pinot Gris	White	25	
Merlot	Black	24	
Italia	White	22	
Catarratto Bianco Comune	White	21	
Trebbiano Toscano / Ugni Blanc	White	21	
Chardonnay	White	20	
Barbera	Black	18	
Other varieties	Black	379	
<b>Total</b>		<b>682</b>	

Tabella 15. I Principali vitigni in Italia.

Fonte: [inumeridelvino.it](http://inumeridelvino.it)

### Consumi di vino in Italia

Il consumo di vino in Italia è passato da un consumo di quantità a un consumo di qualità. La sua fruizione consapevole e matura assume sempre di più un valore simbolico legato alla comunità e al territorio di appartenenza. Circa il 51,7% della popolazione (28 milioni di italiani) ne fa uso e il livello di consumi pro-capite nel 2016 si è attestato attorno ai 38,7 litri pro-capite (figura 12), secondo dopo il Portogallo con 46,6.

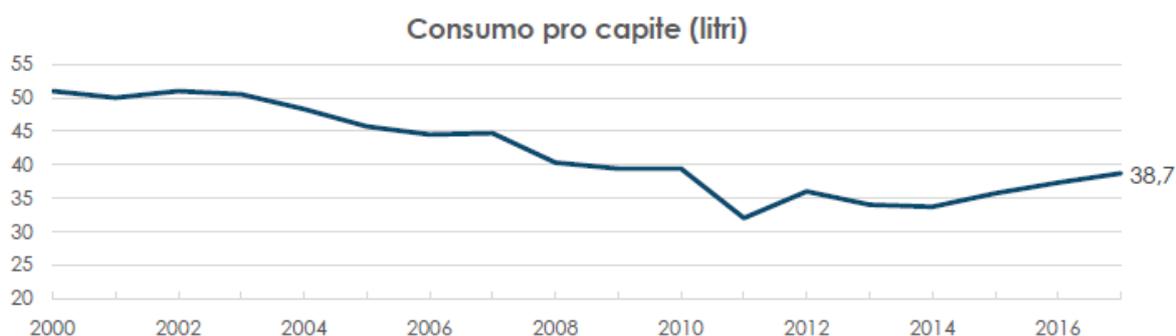


Figura 12. Consumo di vino pro-capite in Italia.

Fonte: Ismea, 2018, Scheda di settore vino.

I consumi totali invece nel 2017 si sono fermati a quota 22 milioni di ettolitri (figura 13) riconfermando la terza posizione a livello mondiale, dopo la Francia con 27 milioni di ettolitri e gli Stati Uniti che continuano a mantenere la leadership con quasi 30 milioni di ettolitri consumati nel 2016 (9,3 litri di consumo pro-capite) (Wine Monitor, 2018).

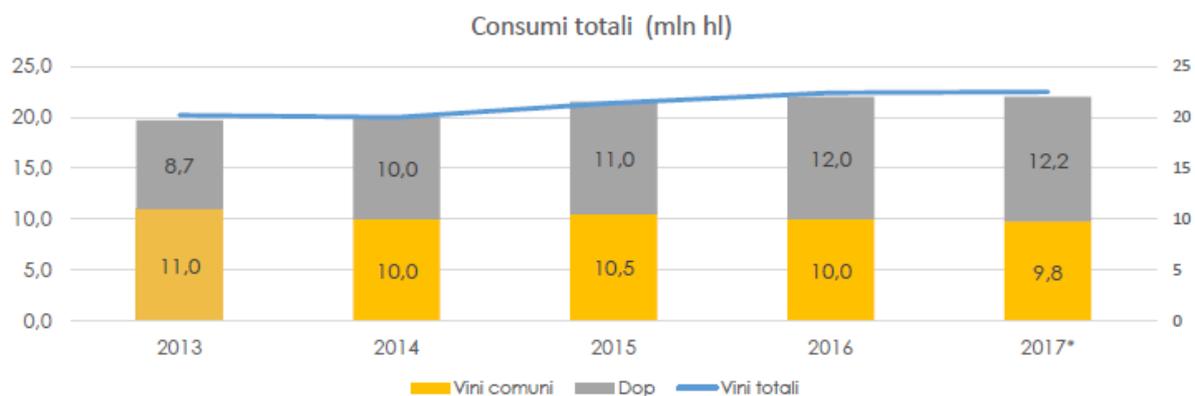


Figura 13. Consumo di vino totale in Italia.

Fonte: Ismea, 2018, Scheda di settore vino.

### Produzione 2017

Nell'annata 2017 si sono verificati una serie di eventi climatici avversi che hanno messo a dura prova la produzione. Ad aprile un'ondata di gelo ha messo fuori produzione molti germogli ormai già ben fioriti, in particolare al centro-sud si è verificata un'ondata di caldo anomalo oltre i 40°C con lunghi periodi di siccità, mentre al nord le piogge molto spesso sono state accompagnate da forti grandinate che hanno messo in pericolo i vigneti. Anche il mese di settembre non ha contribuito positivamente alla produzione, perdurando il periodo di siccità nel centro-sud con la conseguente perdita di peso dei grappoli d'uva, mentre in altre aree si è registrato un piccolo miglioramento grazie alle precipitazioni che hanno favorito la produzione sia in termini quantitativi che qualitativi. Queste condizioni avverse hanno fatto sì che la produzione subisse un calo di quasi 12 milioni di ettolitri rispetto all'anno 2016 (54,1 milioni di ettolitri), fermandosi a quota 42,5 milioni di ettolitri, la seconda peggior vendemmia subito dopo quella registrata nel 1947 con 36,4 milioni di ettolitri. In quasi tutte le regioni italiane si sono registrate infatti flessioni produttive con punte anche del 45% in Toscana, Lazio, Umbria e Sardegna (Assoenologi, 2018).

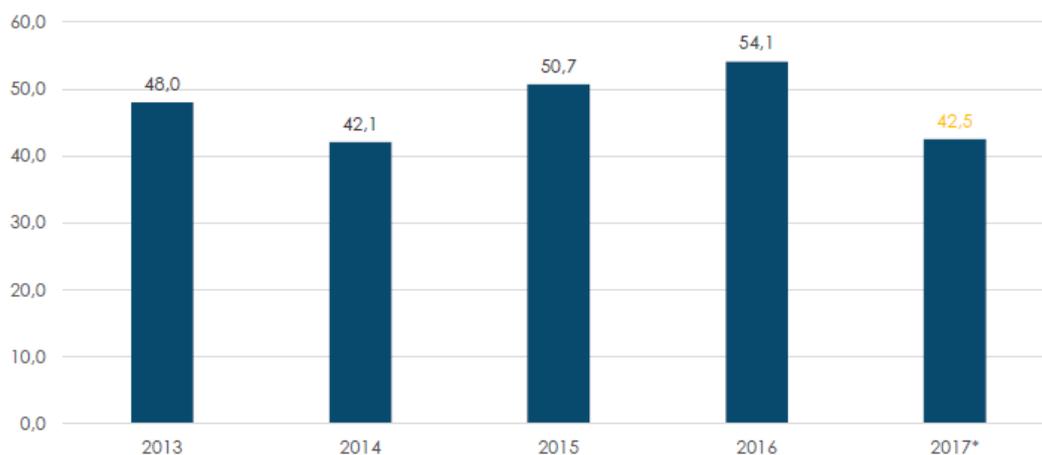


Figura 14. La produzione totale di vino in Italia dal 2013 al 2017.

Fonte: ISMEA su dati ISTAT fino al 2016; \*2017 dato AGEA, comunicazione alla Commissione Ue a marzo 2018.

Regione	Ettolitri produzione 2016 Dati Istat	Media Ettolitri previsti 2017*	±% prevista rispetto 2016	± Ettolitri previsti rispetto 2016
Piemonte	2.549.000	1.910.000	-25%	-639.000
Lombardia	1.473.000	960.000	-35%	-513.000
Trentino A.A.	1.213.000	1.030.000	-15%	-183.000
Veneto	10.145.000	8.110.000	-20%	-2.035.000
Friuli V.G.	1.856.000	1.480.000	-20%	-376.000
Emilia Romagna	7.857.000	5.890.000	-25%	-1.967.000
Toscana	3.025.000	1.660.000	-45%	-1.365.000
Marche	956.000	670.000	-30%	-286.000
Lazio Umbria	2.284.000	1.250.000	-45%	-1034.000
Abruzzo	3.948.000	2.760.000	-30%	-1.188.000
Campania	1.286.000	1.030.000	-20%	-256.000
Puglia	9.636.000	6.740.000	-30%	-2.896.000
Sicilia	6.042.000	4.230.000	-30%	-1.812.000
Sardegna	804.000	440.000	-45%	-364.000
Altre**	1.064.000	740.000	-30%	-324.000

Tabella 16. Produzione vitivinicola 2017 per regione.

Fonte: Associazione Enologi Enotecnici Italiani

\* In colonna sono indicate le medie produttive arrotondate per regione.

\*\* Valle d'Aosta, Liguria, Molise, Basilicata, Calabria.

Per quanto riguarda invece la produzione regionale media per il periodo 2013-2017, il Veneto, con più di 9 milioni di hl, detiene il primato (quota del 19%). Seguono l'Emilia-Romagna con più di 7 milioni di hl (quota del 15%) e la Puglia quasi 7 milioni (quota del 14%) (AGEA, 2018).

**La ripartizione della produzione italiana di vino (migliaia di ettoltri)**

	<b>Media (2013-2017)</b>	<b>Quota</b>
Piemonte	2.473	5%
Valle d'Aosta	17	0%
Lombardia	1.366	3%
Trentino-Alto A. di cui	1.209	3%
Bolzano	-	0%
Bolzano	247	1%
Trento	620	1%
Veneto	9.009	19%
Friuli-V. Giulia	1.490	3%
Liguria	61	0%
Emilia-Romagna	7.173	15%
Toscana	2.677	6%
Umbria	704	1%
Marche	957	2%
Lazio	1.491	3%
Abruzzo	2.875	6%
Molise	283	1%
Campania	1.454	3%
Puglia	6.849	14%
Basilicata	128	0%
Calabria	467	1%
Sicilia	5.856	12%
Sardegna	697	1%
<b>Italia</b>	<b>47.236</b>	<b>100%</b>

Tabella 17. La ripartizione della produzione italiana di vino (migliaia di ettoltri).

Fonte: ISMEA su dati ISTAT e AGEA.

### Il ruolo dell'Italia nel contesto internazionale

L'Italia ricopre da sempre un ruolo fondamentale nel settore vinicolo mondiale. Si posiziona infatti al primo posto come produttore, al secondo come esportatore sia a volume che a valore, e al terzo posto come livello di consumo.



Figura 15. Il ruolo dell'Italia nel contesto internazionale.

Nonostante la brutta annata, l'Italia si conferma comunque il primo produttore mondiale di vino anche nel 2017, seguita dalla Francia con 36,7 milioni di ettolitri e dalla Spagna con 32,1 milioni di ettolitri.

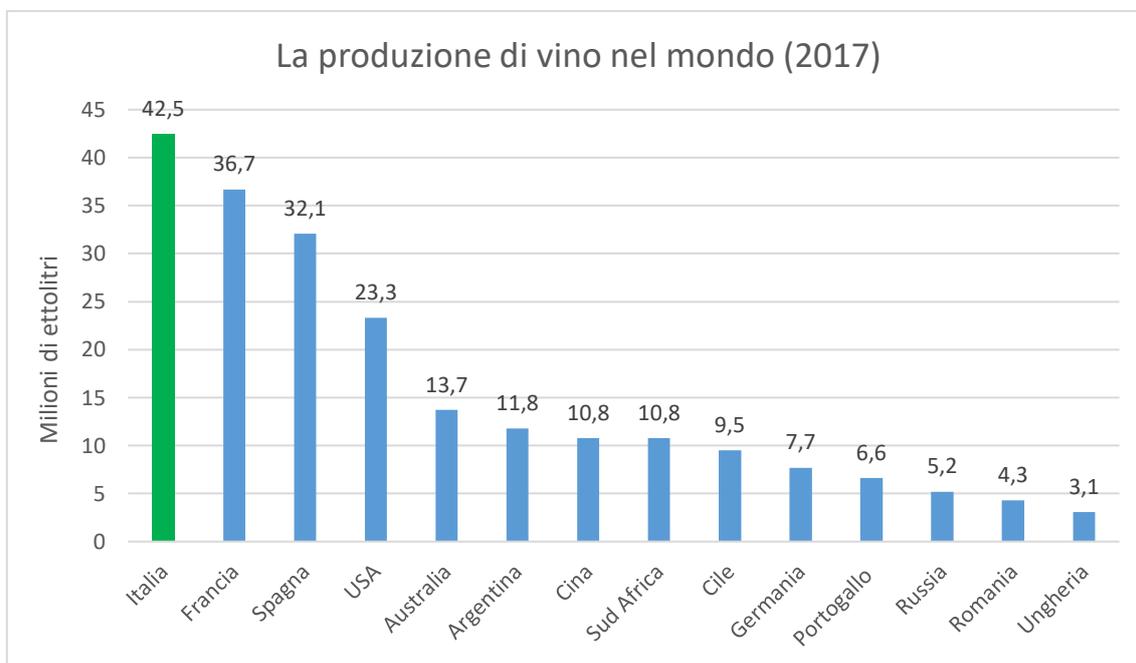


Figura 16. La produzione di vino nel mondo (2017).

Fonte: I numeri del vino e OIV.

Gli scambi mondiali di vino nel 2017 hanno raggiunto un valore che supera i 30 miliardi di euro, equivalenti a circa 108 milioni di ettolitri. Dal 2013 al 2017 le quantità scambiate sono aumentate del 7,4% con un riscontro del + 18,8% in valore.



Figura 17. Esportazioni mondiali di vino in volume (milioni di ettolitri) e in valore (miliardi di euro).

Fonte: Ismea su dati IHS/Gta e OIV; \* Stima a marzo 2018.

In questo scenario l'Italia, come possiamo vedere nella figura 18, si posiziona al secondo posto nella classifica dei principali paesi esportatori mondiali di vino sia per valore che per volumi. Più precisamente, in termini di valore il 2017 si è concluso con 6 miliardi di euro facendo registrare un aumento di circa un miliardo di euro rispetto all'anno 2013. In prima posizione troviamo la Francia con 9,1 miliardi di euro con un incremento di circa 1,3 miliardi di euro rispetto al 2013. In termini di volume invece il 2017 per l'Italia si è concluso con 21,4 milioni di ettolitri registrando un incremento poco superiore ad un milione di ettolitri rispetto al 2013. Al primo posto troviamo la Spagna con 23,2 milioni di ettolitri di vino esportati, facendo registrare un aumento notevole dal 2013, anno in cui registrò un valore pari a 18,5 milioni di ettolitri (+ 4,7 milioni di ettolitri) (Global Trade Atlas, 2018).

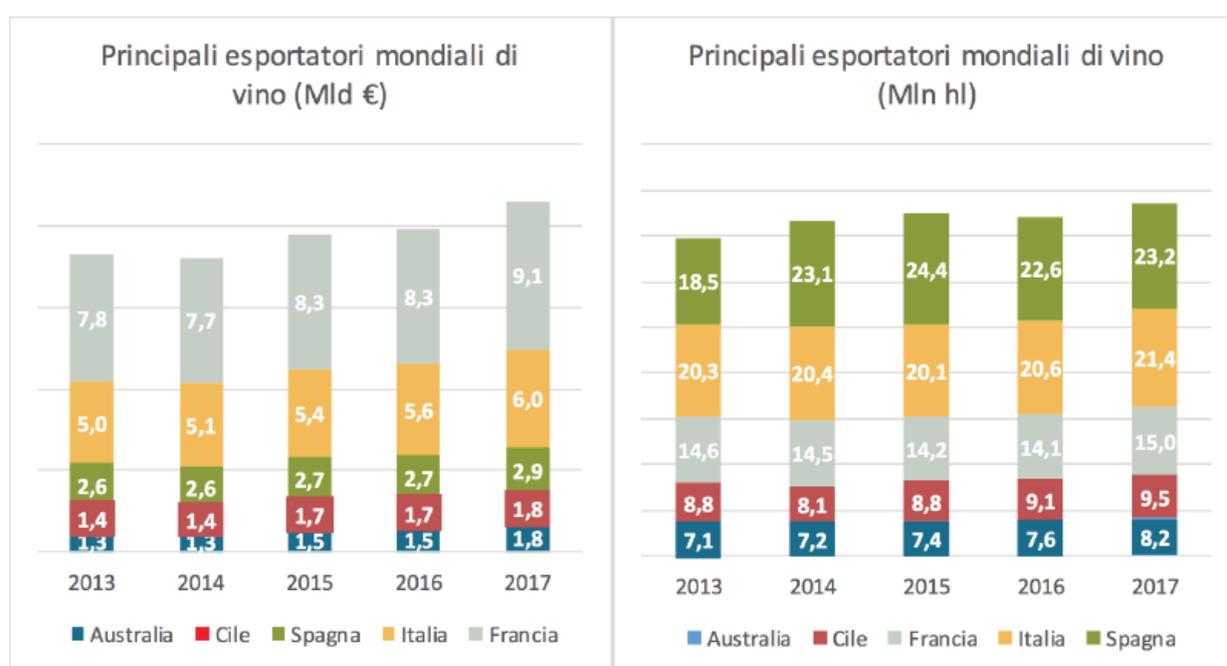


Figura 18. Principali paesi esportatori mondiali di vino in termini di valore (miliardi di euro) e volume (milioni di ettolitri).

Fonte: elaborazione ISMEA su dati IHS-GTA.

### Esportazioni di vino italiano

Per quanto riguarda l'export di vino italiano, in volume è la Germania ad occupare il primo posto con 5,6 milioni di ettolitri registrando una variazione positiva del + 1,3% rispetto al 2016. Al secondo posto troviamo gli Stati Uniti con 3,3 milioni di ettolitri (+ 1,7% rispetto il 2016) e al terzo il Regno Unito con 3 milioni di ettolitri (+ 2,7% rispetto il 2016).

Per quanto riguarda i dati dell'export in valore sono invece gli Stati Uniti ad occupare il primo posto con quasi 1,5 miliardi di euro (+ 4,2%). Al secondo posto troviamo la Germania con quasi 1 miliardo di euro (+ 0,7%) e al terzo il Regno Unito con 0,8 miliardi di euro (+ 5,9%).

A segnare le migliori variazioni percentuali sono la Russia con + 43% e la Cina con + 28,7% rispetto all'anno 2016 (Ismea, 2018).

	ettolitri			Migliaia di euro		
	2016	2017	Var. %	2016	2017	Var. %
Stati Uniti	3.289.474	3.346.178	1,7%	1.350.193	1.407.508	4,2%
Germania	5.565.109	5.637.098	1,3%	978.273	985.278	0,7%
Regno Unito	2.993.371	3.072.957	2,7%	765.438	810.699	5,9%
Svizzera	722.711	757.874	4,9%	337.466	359.867	6,6%
Canada	729.287	796.616	9,2%	305.493	333.058	9,0%
Francia	1.021.005	1.051.246	3,0%	155.881	169.954	9,0%
Svezia	482.113	525.486	9,0%	154.871	164.842	6,4%
Giappone	401.749	442.238	10,1%	150.729	162.628	7,9%
Danimarca	398.870	392.838	-1,5%	147.104	147.676	0,4%
Paesi Bassi	437.925	435.516	-0,6%	140.062	142.084	1,4%
Cina	299.396	377.067	25,9%	101.050	130.014	28,7%
Belgio	314.785	343.342	9,1%	113.311	122.221	7,9%
Russia	334.111	478.727	43,3%	77.956	111.495	43,0%
Austria	524.735	488.198	-7,0%	101.392	102.200	0,8%
Norvegia	240.720	232.315	-3,5%	94.206	94.160	0,0%
Altri	2.888.595	3.037.710	5,2%	653.829	745.124	14,0%
<b>Mondo</b>	<b>20.643.956</b>	<b>21.415.407</b>	<b>3,7%</b>	<b>5.627.255</b>	<b>5.988.806</b>	<b>6,4%</b>

Tabella 18. I principali paesi importatori di vino italiano.

Fonte: Ismea su dati Istat.

Per quanto riguarda invece le categorie di vino esportato, i fini sfusi hanno registrato un valore di 448 milioni di euro (+ 5%) per un totale di 5,8 milioni di ettolitri, mentre il vino imbottigliato si è ripreso segnando 12,1 milioni di ettolitri dopo un 2016 chiuso in calo. Per gli spumanti continua il trend positivo segnando un + 14% in valore (1,36 milioni di euro) e un + 11% in quantità (3,7 milioni di ettolitri) (I numeri del vino, 2018).



Figura 19. Esportazioni di vino italiano per tipologia.

Fonte: I numeri del vino, 2018, Esportazioni di vino italiano, aggiornamento 2017.

### Export di vino spumante italiano

Una trattazione speciale va fatta per la costante crescita verticale dell'export di vino spumante grazie all'esplosione del "fenomeno Prosecco". Il 2017 si è chiuso con un record storico che in valore vale 1,3 miliardi di euro con un incremento del + 14% rispetto al 2016. Tradotto in quantità sono stati esportati 3,7 milioni di ettolitri con un incremento del + 11%. Il Prosecco è l'assoluto protagonista e rappresenta il 59% delle esportazioni di spumante con 804 milioni su 1,3 miliardi, equivalenti ad una quantità pari di 2,06 milioni di ettolitri su 3,7. Questo trend più che positivo sembra avere ancora molte possibilità di crescita visto che a livello geografico è ancora sottorappresentato a parte nei mercati anglosassoni. Il restante volume di export è rappresentato per il 9% dall'Asti, per il 16% da spumanti DOP e per il 15% da altri prodotti. Per quanto riguarda i prezzi invece, il Prosecco viene esportato ad un prezzo medio di € 3,90 al litro, l'Asti a € 3,30 mentre gli altri prodotti DOP a € 4,17 (I numeri del vino, 2018).

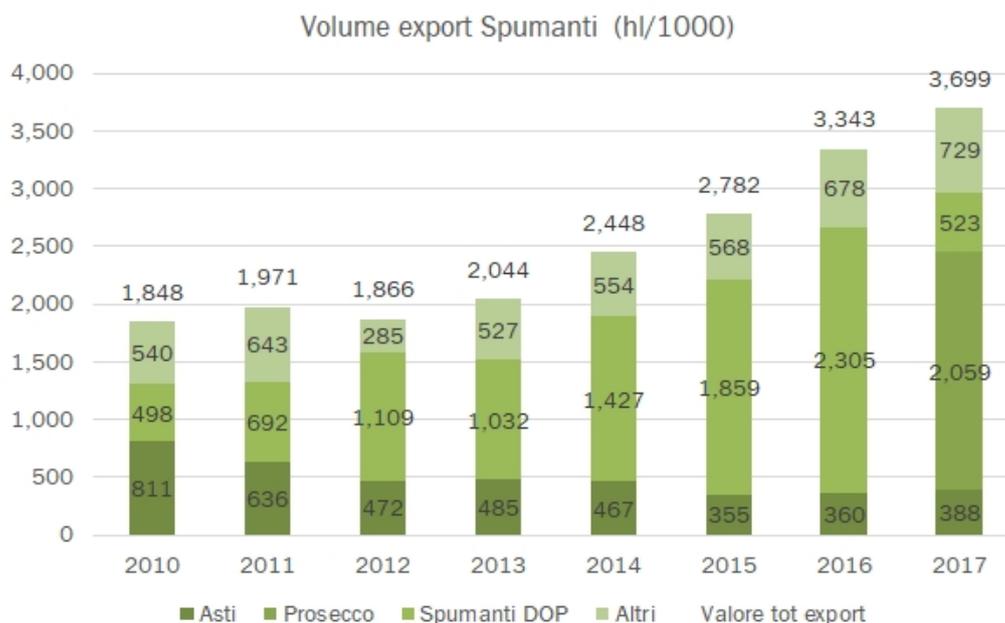


Figura 20. Export spumante italiano in volume.

Fonte: I numeri del vino, 2018, Esportazioni di vino spumante italiano, aggiornamento 2017.

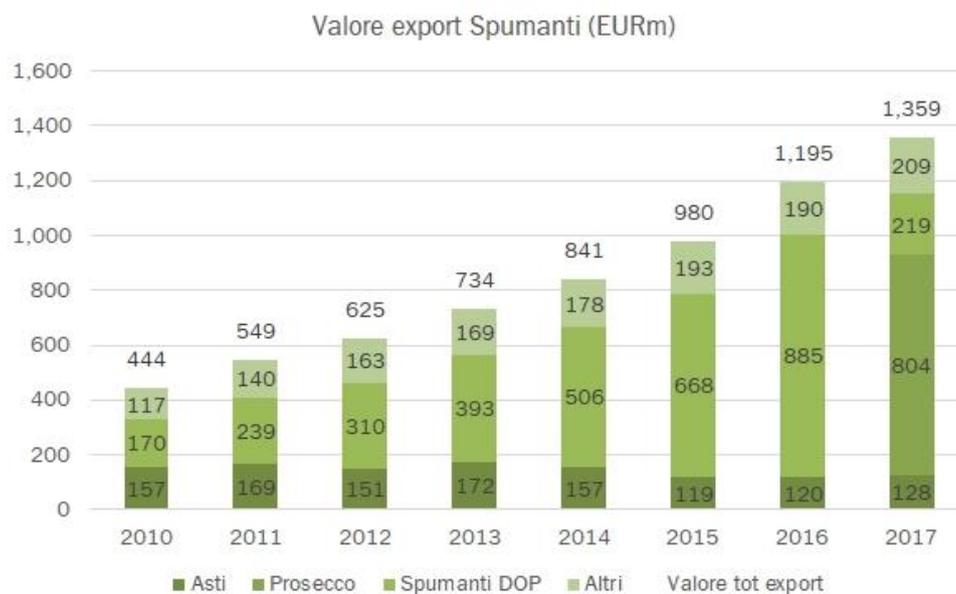


Figura 21. Export spumante italiano in valore.

Fonte: I numeri del vino, 2018, Esportazioni di vino spumante italiano, aggiornamento 2017.

Il primo paese acquirente rimane il Regno Unito con 410 milioni di euro (+ 12%), dei quali ben 323 milioni sono rappresentati dal Prosecco. Il secondo mercato sono gli Stati Uniti che hanno chiuso il 2017 con un import di spumante dall'Italia pari a 296 milioni di euro (+ 16%), dei quali 177 milioni riguardano il Prosecco. Infine, il terzo mercato è rappresentato dalla Germania

con 96 milioni di euro, dei quali 43 sono di Prosecco. Nonostante la crescita del + 5% rispetto al 2016, è ancora distante dai valori registrati nel 2011 in cui si sono toccati i 100 milioni. Ci sono però ancora buone prospettive di sviluppo poiché se togliamo l’Asti e il Prosecco, il rimanente mercato tedesco dei prodotti DOP è persino più piccolo di quello della Svizzera.

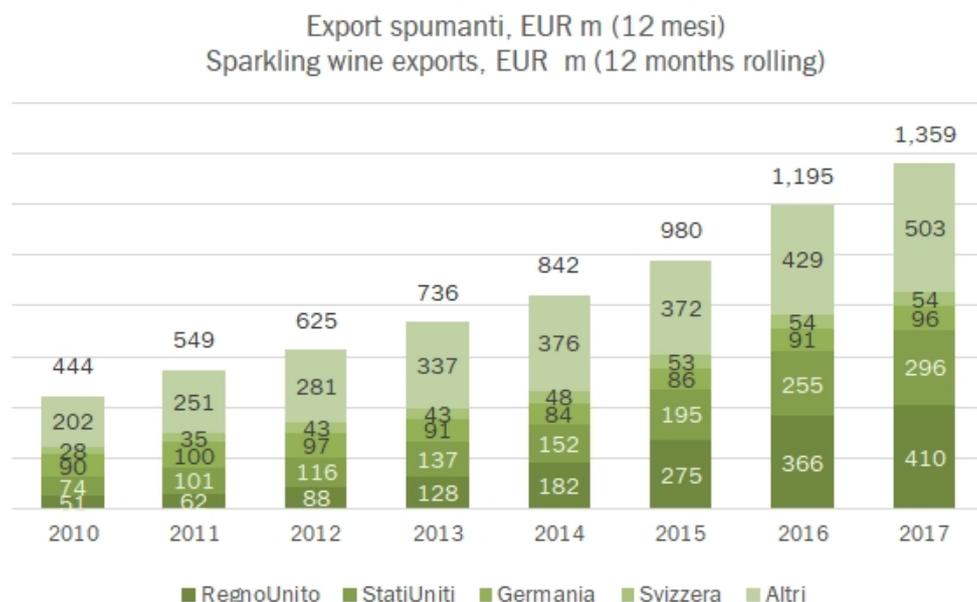


Figura 22. Valore dell’export di spumante italiano per paese di destinazione.

Fonte: I numeri del vino, 2018, Esportazioni di vino spumante italiano, aggiornamento 2017.

### Import di vino in Italia

Per quanto riguarda l’import invece, l’Italia, al contrario dell’export, non è sicuramente un paese con un ruolo rilevante. L’import vale infatti solamente 320 milioni di euro e i principali paesi importatori di vino in Italia sono la Francia e la Spagna. Dalla Francia ovviamente viene importata una considerevole quota di vino spumante che vale 156 milioni (l’intera quota) e 28 milioni di vini in bottiglia su un totale di 60. L’assoluto primo posto in valore testimonia l’alta qualità del vino importato dalla Francia, rappresentato in buona parte dallo Champagne, da sempre un vino con un buon appeal. In seconda posizione troviamo invece la Spagna con quasi 67 milioni di euro di vino importato, equivalenti a circa 1,4 milioni di ettolitri, una quantità che qualche anno fa si aggirava addirittura sui 2 milioni. Se confrontiamo la quantità (circa 7 volte la Francia) con il valore totale di vino importato dalla Spagna, possiamo capire che quest’ultimo vino non è di grande qualità, viene principalmente importato infatti quando il nostro vino italiano scarseggia in quantità.

Come possiamo vedere nella tabella 19, dopo la Francia e la Spagna c'è il vuoto. Gli Stati Uniti occupano il terzo posto con appena 13 milioni di euro, registrando un calo del 64%, mentre al quarto posto troviamo l'Australia con poco più di 9 milioni di euro, un valore assolutamente irrilevante vista la grandezza del mercato italiano (Istat, 2018).

	Ettolitri			Migliaia di euro		
	2016	2017	Var. %	2016	2017	Var. %
Francia	170.779	206.674	21,0%	171.242	191.074	11,6%
Spagna	834.036	1.450.703	73,9%	48.206	66.937	38,9%
Stati Uniti	333.838	110.286	-67,0%	38.291	13.687	-64,3%
Australia	123.327	93.768	-24,0%	11.426	9.399	-17,7%
Germania	38.541	43.803	13,7%	9.217	9.387	1,8%
Portogallo	22.515	23.532	4,5%	6.157	6.333	2,9%
Paesi Bassi	2.611	3.394	30,0%	2.733	3.016	10,3%
Austria	14.345	15.984	11,4%	2.137	2.461	15,2%
Sudafrica	46.786	58.603	25,3%	1.673	2.420	44,7%
Ungheria	20.411	29.319	43,6%	1.847	2.386	29,2%
Regno Unito	48.823	1.536	-96,9%	3.074	1.837	-40,2%
Slovenia	8.148	9.191	12,8%	1.954	1.685	-13,8%
Romania	7.324	7.520	2,7%	1.066	1.306	22,5%
Altri	20.699	18.473	-10,8%	6.217	7.011	12,8%
<b>Mondo</b>	<b>1.706.385</b>	<b>2.076.419</b>	<b>21,7%</b>	<b>307.456</b>	<b>319.848</b>	<b>4,0%</b>

Tabella 19. Importazioni di vino in Italia per paese.

Fonte: Ismea su dati Istat.

## 2.4 E-commerce nel comparto food and beverage

Mentre un tempo le aziende potevano limitarsi ad avere solamente un sito online attraverso il quale farsi conoscere, oggi il mondo digitale offre sempre di più nuove opportunità di crescita come l'erogazione di servizi e la vendita on-line. L'e-commerce rappresenta una vera trasformazione del contesto distributivo e si avrà sempre di più a che fare con forme di omnicanalità in cui il negozio tradizionale cercherà di aprirsi all'online mentre l'online tenderà ad avere delle basi fisiche.

Nel 2016 il commercio online B2C in Italia ha raggiunto un giro d'affari di 20 miliardi di euro con un tasso di penetrazione del 4,7% sul totale del retail. Una percentuale non molto positiva se confrontata con l'estero dove paesi come Germania, Francia, Stati Uniti e Regno Unito hanno un tasso di penetrazione sul totale retail tra il 15% e il 20% (Politecnico di Milano, 2018).

In particolare, dei 20 miliardi totali, il settore food and beverage rappresenta solamente 519 milioni di euro e il tasso di penetrazione è dello 0,35% sul totale dei consumi alimentari. Una

incidenza quindi non elevata determinata soprattutto dal fatto che la maggioranza dei prodotti alimentari sono facilmente trovabili nei punti vendita fisici. Il canale online viene infatti utilizzato maggiormente per quei prodotti particolari che non si trovano nei negozi tradizionali come formaggi e vini con specifici riconoscimenti. Inoltre, anche le spese di spedizione e le difficoltà nello stoccaggio e trasporto fungono da deterrente per l'acquisto online dei prodotti alimentari che necessitano di specifiche temperature e particolari packaging di trasporto per la conservazione del prodotto.

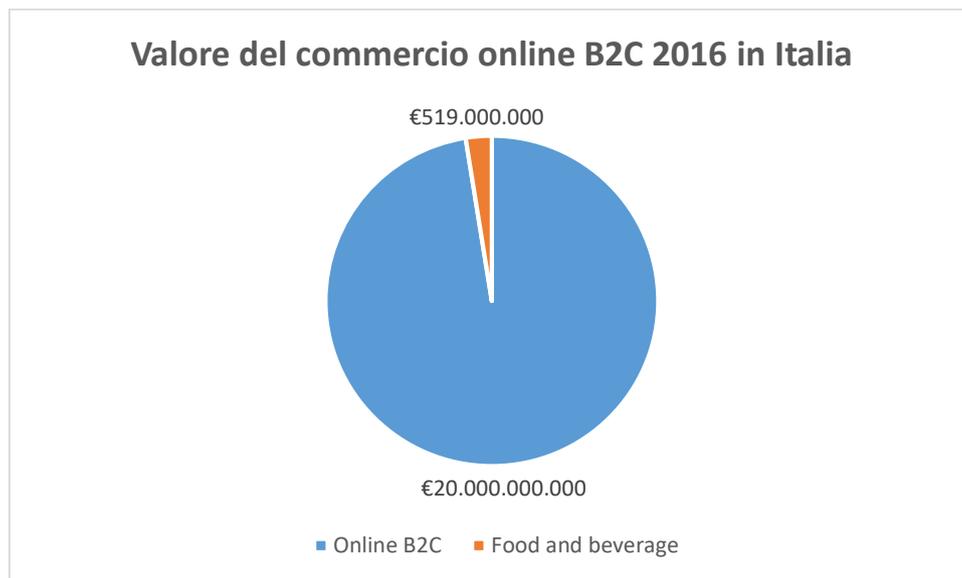


Figura 23. Valore commercio online B2C in Italia nel 2016.

Fonte: Politecnico di Milano, osservatorio e-commerce.

Più nel dettaglio, i 519 milioni di euro di fatturato del food and beverage, sono così suddivisi:

- 241 milioni appartengono all'enogastronomia delle piattaforme e-commerce senza contare l'estero che vale altri 51 milioni;
- 188 milioni appartengono ai prodotti consegnati dal supermercato attraverso la spedizione a casa o il click&collect (ordine online e ritiro in negozio fisico);
- 90 milioni appartengono al cibo pronto consegnato dai ristoranti tradizionali o ristoranti specializzati nell'online.

Da non dimenticare poi le diverse applicazioni per smartphone come Just Eat, Deliveroo, Foodora, Glovo ecc. diffuse soprattutto nelle grandi città che permettono all'utente di scegliere

il cibo che vuole consumare comodamente a casa attraverso un catalogo online di diversi ristoranti e pizzerie affiliate.

Molte sono le iniziative messe in atto dalla Gdo che, rispetto ai piccoli retail o produttori, sono avvantaggiate per il fatto di avere una grande capillarità sul territorio. Easy Coop è la più grande piattaforma in Italia che permette di fare la spesa online e riceverla direttamente a casa all'orario che si vuole, mentre Basko dà l'opportunità di ritirare la propria spesa nei vari distributori automatici situati nelle città oppure all'ingresso dei propri punti vendita. Anche Amazon ha allargato la propria offerta di prodotti introducendo la sezione Amazon Pantry in cui offre la possibilità ai propri clienti Prime di fare la spesa di qualsiasi prodotto non deperibile e farsi spedire il pacco a casa con una spesa aggiuntiva di € 3,99.

Come si è ben capito, un importante ruolo nell'e-commerce del food and beverage è rappresentato dal packaging e dalle modalità di spedizione messe in atto che variano a seconda della strategia adottata dall'azienda. Negli Stati Uniti ad esempio i due più grandi negozi online di cibo, Amazon e Peapod, usano due differenti strategie: il primo si avvale di corrieri esterni all'azienda con l'eccezione del cibo fresco comprato nella sezione Amazon Fresh, il secondo invece dispone di corrieri propri per la consegna e il pick-up. Inoltre, mentre ci si aspetta che la consegna direttamente a casa riguardi la maggioranza delle spedizioni, potrebbe non essere il metodo principale con cui i clienti ricevono i propri ordini. L'opzione di pick-up, dove i clienti ritirano il proprio pacco non a casa propria ma in un luogo predisposto, potrebbe rappresentare un'alternativa molto promettente rispetto alla consegna a domicilio. Gli osservatori ritengono che entrambi i metodi saranno usati, ancora però è difficile stabilire quale dominerà. Nel Regno Unito invece è Tesco PLC a dominare l'e-commerce offrendo a propri clienti entrambi i metodi di spedizione (click&collect e home delivery). Quando Tesco incominciò la sua esperienza nell'e-commerce alla fine degli anni '90, seguì un modello adottato ancora oggi da molti supermercati americani in cui gli addetti, una volta ricevuto l'ordine online, prendono gli articoli dagli scaffali come se stessero facendo la spesa normalmente in un supermercato, la mettono in una scatola e poi effettuano la spedizione attraverso un furgone cercando di compiere più consegne possibili durante il tragitto. Questo modello ovviamente presenta delle inefficienze, è molto laborioso e molte volte i prodotti offerti a scaffale sono differenti da quelli presenti nel sito web. Così nel 2006 Tesco ha incominciato ad usare dei magazzini dedicati solo all'e-commerce dotati di sistemi automatizzati per la movimentazione della merce in cui ovviamente gli articoli disponibili coincidevano con quelli presenti nel sito. L'azienda ora gestisce ben sei magazzini di questo tipo e la produttività è aumentata dell'82% a dimostrazione

che una infrastruttura dedicata all'e-commerce svolge un ruolo determinante per la buona riuscita del business online (Elliot, 2014).

Per essere competitivi in questo business sono quindi necessari degli ingenti investimenti nella logistica e nell'information technology per gestire tutte le operazioni e tutti i dati in modo più efficiente possibile visto che i margini nel reparto grocery sono piuttosto piccoli, attorno al 2%, a causa della forte competizione tra le imprese. Se non si hanno queste capacità tecniche all'interno dell'azienda sarà quindi obbligatorio appoggiarsi a dei partner esterni esperti nella guida delle imprese nella trasformazione digitale (Mosche, 2017).

### Vendita online di vino in Italia

Nonostante l'Italia occupi il terzo posto nella classifica mondiale di consumo di vino, la vendita online ha registrato un giro d'affari di soli 25 milioni di euro con un tasso di penetrazione tra i più bassi al mondo pari allo 0,5%. Tra le cause, oltre ad un ritardo generale nello sviluppo dell'e-commerce e della digitalizzazione del paese, troviamo le complicazioni legate al trasporto e le elevate spese di spedizione appesantite dagli adempimenti fiscali e burocratici previsti dalla normativa comunitaria per i prodotti alcolici. C'è da dire che anche i produttori stessi hanno dimostrato uno scarso interesse visto che nella maggior parte dei casi le aziende dispongono di siti vetrina non interattivi con contenuti informativi sui propri prodotti senza alcuna possibilità di acquisto. Alcuni di loro sostengono anche che vendere online il proprio vino rappresenti una svalutazione del prodotto e che questo rischi di compromettere le vendite sul canale tradizionale, mentre altri ritengono troppo elevate le spese legate alla presenza online preferendo quindi appoggiarsi a partner distributivi locali.

Nella classifica mondiale di vendita di vino online al primo posto troviamo la Cina con un tasso di penetrazione del commercio di vino online del 20% sul totale del retail per un giro d'affari di 1,4 miliardi di euro, mentre in seconda posizione troviamo gli Stati Uniti con un giro d'affari di ben 1,3 miliardi di euro e con un tasso di penetrazione del 4%, molto probabilmente dovuto alle difficoltà fiscali legate al trasporto di alcolici tra gli stati membri. In terza posizione il Regno Unito con un giro d'affari pari a 920 milioni di euro e un tasso di penetrazione del 11%, mentre al quarto posto la Francia con 850 milioni di euro e un tasso di penetrazione del 10%. Chiudono la classifica la Germania e la Spagna con rispettivamente 300 milioni di euro e un tasso del 5% per la prima e 40 milioni di euro e un tasso di penetrazione del 8% per la seconda.

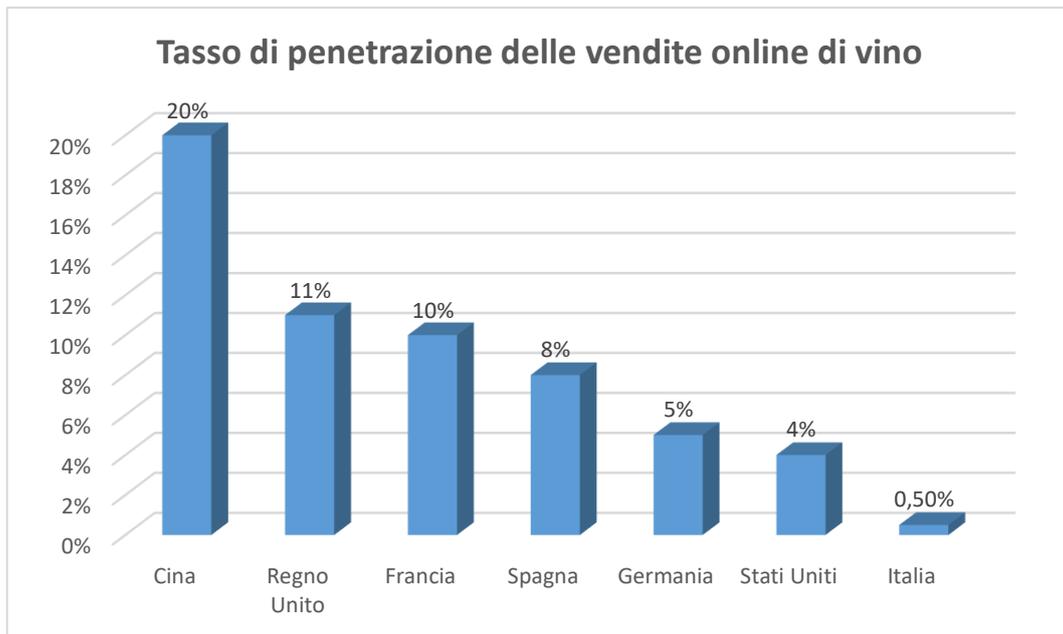


Figura 24. Tassi di penetrazione delle vendite online di vino sulle vendite totali.

Fonte: Università degli studi di Torino et al., 2016, Quali prospettive per l'eCommerce del vino in Italia.

In Italia l'e-commerce di vino, nonostante il tasso di penetrazione sia bassissimo, è comunque un canale commerciale in forte crescita e l'assenza ad oggi di un leader di settore rappresenta una valida opportunità per tutti quegli operatori che sapranno interpretare al meglio le esigenze dei consumatori e l'evoluzione delle dinamiche dei consumi. Negli ultimi anni infatti le aziende che vendono via web sono aumentate e sono nate svariate piattaforme dedicate esclusivamente alla vendita online di vino.

Le piattaforme più famose sono:

- Tannico.

Con più di 12 mila etichette è la più grande piattaforma online di vendita di vino. Il suo fatturato nel 2017 ha superato i 12 milioni di euro affermandosi una delle start up di maggior successo nel mondo. La sede si trova a Milano dove le spedizioni sono effettuate in giornata mentre nel resto d'Italia in 24 ore.

- Vino75.

Si presenta come "l'enoteca per il vino di qualità" con un catalogo di circa 3.800 proposte. Online si trovano anche utili informazioni come i consigli dei sommelier su come abbinare al meglio il vino con il cibo. Le consegne avvengono entro 48 ore e le spese di spedizione sono gratuite per ordini superiori ai 69 euro. Inoltre, troviamo

distillati, liquori, superalcolici, birre, olio d'oliva, aceto balsamico e libri. Anche questa start up ha sede a Milano e rappresenta il partner italiano del colosso dell'e-commerce cinese Alibaba.

- Vinix.

Questa piattaforma utilizza un approccio diverso che si basa sui gruppi d'acquisto che si coordinano tra di loro e poi acquistano dalle cantine a prezzi convenienti con sconti che variano dal 10% al 51% in base alle quantità acquistate. La consegna viene fatta al capogruppo che a sua volta provvederà alla distribuzione a tutti i partecipanti al gruppo d'acquisto. Per ricambiare l'impegno del capogruppo, Vinix gli riserva un ulteriore sconto su quanto ordinato dagli altri partecipanti.

Per concludere possiamo quindi affermare che il commercio elettronico del comparto del vino è destinato a crescere ancora per diversi anni fino a quando non si arriverà ad una completa maturazione. Con gli anni infatti la vecchia idea in cui online si trovano prevalentemente prodotti low cost sta venendo meno a discapito della visione dell'e-commerce come un valido canale alternativo alla vendita tradizionale. Basta guardare quanto è già avvenuto per il comparto moda che inizialmente ha dovuto combattere con le resistenze culturali nei confronti dell'online fino ad arrivare ad un giro d'affari nel 2015 di 1,5 miliardi di euro con un tasso di penetrazione del 9% sul totale retail (Università degli studi di Torino et al., 2016).



### **3) VALUTAZIONE DELL'AMBIENTE DI BUSINESS**

Dopo aver analizzato i metodi di approccio ai mercati internazionali da parte delle PMI e l'andamento del settore vinicolo nei principali mercati, incominciamo ora l'analisi del mercato scelto per la realizzazione del piano di marketing, ossia quello messicano. È bene fin da subito specificare che i dati statistici che verranno esplicitati sono stati presi da fonti pubbliche riconosciute come: Unione Europea, Fondo Monetario Internazionale, Banca Mondiale, Istat, Ministero per il commercio estero, Istituto per il commercio estero, Ufficio statistico messicano, Ufficio delle dogane messicano e Associazioni di categoria. Dopo di che questi dati sono stati elaborati e confrontati tra loro poiché molte volte i dati provenienti da fonti diverse sono contraddittori tra di loro, magari rilevati con metodologie diverse e in alcuni casi possono essere anche sbagliati. Molte volte persino gli uffici statistici e le dogane, soprattutto dei paesi meno sviluppati e strutturati, diffondono dati non veritieri in modo da non contrastare l'opinione pubblica. I dati riguardanti i mercati delle bevande alcoliche, sono infatti delicati poiché possono portare ad avere un giudizio negativo nei confronti di un determinato paese. In particolare, il problema del Messico è la presenza cospicua dell'economia informale, statisticamente non rilevata e difficilmente rilevabile, che va a modificare principalmente i dati della produzione nazionale e non quelli dell'import - export. A tutto questo si aggiunge un ulteriore problema che è rappresentato dalla cosiddetta "stampa di settore" che spesso ha come sua logica il sensazionalismo e cerca di accentuare i toni di una notizia per attirare l'attenzione dei lettori riportando quindi dati senza fare alcun genere di verifica o di confronto. Nella stampa specializzata messicana molte volte si trovano infatti degli articoli in cui gli autori per avvalorare la tesi che il mercato vinicolo messicano si trova in un florido momento riportano dati gonfiati sulle importazioni. Ora il mercato messicano del vino è certamente in crescita e molto interessante, come verrà dimostrato nei paragrafi successivi, ma i numeri sono ancora modesti soprattutto se rapportati alla popolazione.

#### **3.1 Quadro macroeconomico del Messico e rischio Paese**

Il Messico, ufficialmente gli Stati Uniti Messicani, si estende per una superficie pari a 1.964.375 Kmq e comprende la parte meridionale dell'America Settentrionale e la parte settentrionale dell'America Latina. L'ordinamento politico è rappresentato da una democrazia rappresentativa ed è composto da 31 stati e un distretto federale. Ha una popolazione di circa 128 milioni di abitanti (11° paese al mondo), di cui 9 milioni abitano nella capitale Città del Messico, 4.4 milioni a Guadalajara, 4.1 a Monterrey e 2.7 a Puebla. La densità della popolazione è pari a

circa 62 abitanti per Km<sup>2</sup> mentre il tasso di alfabetizzazione è pari al 95,1%<sup>3</sup>. La religione più diffusa è quella cattolica seguita dall'83% della popolazione mentre il 6% è protestante. Il tasso di crescita demografico è dell'1,8% annuo e metà della popolazione ha meno di 28 anni (World Bank Group, 2018).

Per quanto riguarda l'economia, il Messico è la seconda economia dell'America Latina, dopo il Brasile, con un Pil nominale in crescita pari a 1.185 miliardi di euro (+ 2,1% rispetto al 2016). Nei 2 anni precedenti la crescita del Pil è stata del + 2,4% nel 2015 e del + 2,6% nel 2016 e le previsioni per il 2018 sono di un'ulteriore crescita tra il 2 e il 3%<sup>4</sup>. L'economia messicana dipende molto da quella statunitense poiché gli Stati Uniti rappresentano il primo mercato di esportazione per il Messico (78,5% dell'export). Lungo i 3.000 Km di frontiera con gli USA esistono ancora ad oggi degli stabilimenti industriali che godono di particolari sgravi fiscali poiché producono determinati beni industriali per gli Stati Uniti e per il Canada (fenomeno delle maquiladoras). Il paese è infatti diventato un punto di riferimento per la produzione di autoveicoli e componenti per l'industria automobilistica nordamericana.

La disoccupazione è a livelli bassi, circa del 3,5% mentre il livello di reddito medio è sui 10 mila euro. C'è da dire però che la distribuzione del reddito è molto squilibrata, l'indice di Gini è pari a 0,44 quando in media i paesi membri dell'Unione Europea assumono un valore del 0,30. Quello che è preoccupante è che questo dato è aumentato negli ultimi anni e quindi questo sta a significare che il livello di disuguaglianza si sta amplificando ulteriormente (World Bank Group, 2018). Ricordiamo che l'indice di Gini è un indicatore economico che misura il livello di disuguaglianza nella distribuzione del reddito e della ricchezza, è compreso tra 0 e 1, e tanto più è vicino allo 0 tanto maggiore è il livello di uguaglianza e viceversa. Purtroppo, in Messico circa il 46% della popolazione vive ancora al di sotto della soglia di povertà in condizioni di estremo disagio, mentre altri 30 milioni di abitanti si procurano da vivere tramite attività agricole, allevamento di sussistenza e piccoli commerci. Inoltre, l'economia informale, che riguarda soprattutto piccole attività commerciali, manifatturiere e dei servizi, ha raggiunto un livello pari a circa un terzo del Pil nazionale. Come infatti alcuni sostengono non esiste un solo Messico ma molti Messico che coesistono all'interno dello stesso paese, dove da un lato ci sono aziende moderne e tecnologiche, dall'altro lato ci sono moltissime piccole imprese che lavorano in modo inefficiente al margine dell'economia formale.

---

<sup>3</sup> [www.indexmundi.com](http://www.indexmundi.com)

<sup>4</sup> [www.infomercatiesteri.it](http://www.infomercatiesteri.it)

Nonostante tutto però il Messico è ritenuto un paese emergente con eccellenti prospettive di crescita economica e molto aperto agli scambi con l'estero tanto che nel 2016 gli IDE (investimenti diretti esteri) hanno raggiunto quota 25 miliardi di USD con Stati Uniti, Olanda e Francia tra i principali paesi investitori. Il livello di debito pubblico è basso, circa pari al 45% del Pil e l'inflazione al 6%<sup>5</sup>. Il sistema finanziario del paese è ben capitalizzato e le riforme economiche messe in atto dall'attuale governo mirano ad aumentare la competitività del paese e a liberalizzare quei settori economici finora molto regolamentati. La presenza dello Stato rimane però ancora totale in alcuni settori produttivi come quello dell'industria petrolifera, degli idrocarburi, dell'energia elettrica e dei servizi postali. Altri settori invece possono essere gestiti solamente da cittadini messicani come l'attività di trasporto dei passeggeri, la vendita di idrocarburi e altri servizi bancari e finanziari.

Il Messico dispone di notevoli risorse minerarie, molte delle quali ancora non sfruttate, come petrolio, gas, oro, argento, piombo e rame, tanto che il settore petrolifero è considerato trainante per l'economia del paese e rappresenta il primo settore dell'export, seguito da quello automotive. Negli ultimi anni però la diminuzione del prezzo degli idrocarburi sui mercati internazionali ha prodotto diverse difficoltà all'economia del paese, tuttavia la svalutazione della valuta e lo sviluppo degli Stati Uniti hanno dato nuovamente una spinta al settore manifatturiero.

Nel settore terziario molto importante è l'attività turistica, valutata dal Governo come strategica per lo sviluppo del paese grazie ai circa 30 milioni di turisti che arrivano ogni anno in Messico per visitare le numerose bellezze naturali e storico culturali presenti. Il Messico si trova tra le prime 10 mete turistiche mondiali e oltre l'8% del Pil è prodotto da questo settore oltre che occupare il 6% dei lavoratori.

Per quanto riguarda i rapporti con l'Italia, il Messico è il 22° mercato di destinazione per l'export italiano e secondo i dati ISTAT nel 2017 l'Italia ha esportato beni e servizi per un valore di circa 4,3 miliardi di euro, registrando un + 15,1% rispetto al 2016. La quota di mercato dell'export italiano è pari al 1,5%, superiore rispetto a quella della Francia e della Spagna che rispettivamente detengono l'1% e l'1,2% mentre è inferiore rispetto al 3,9% della Germania. L'Italia esporta beni della meccanica strumentale (44% dell'export italiano), mezzi di trasporto (9%), metalli (7%), prodotti chimici (7%) ed entro il 2021 è previsto un incremento potenziale di 1,3 miliardi di euro (SACE gruppo cdp, 2018).

---

<sup>5</sup> [www.Inflation.eu](http://www.Inflation.eu)

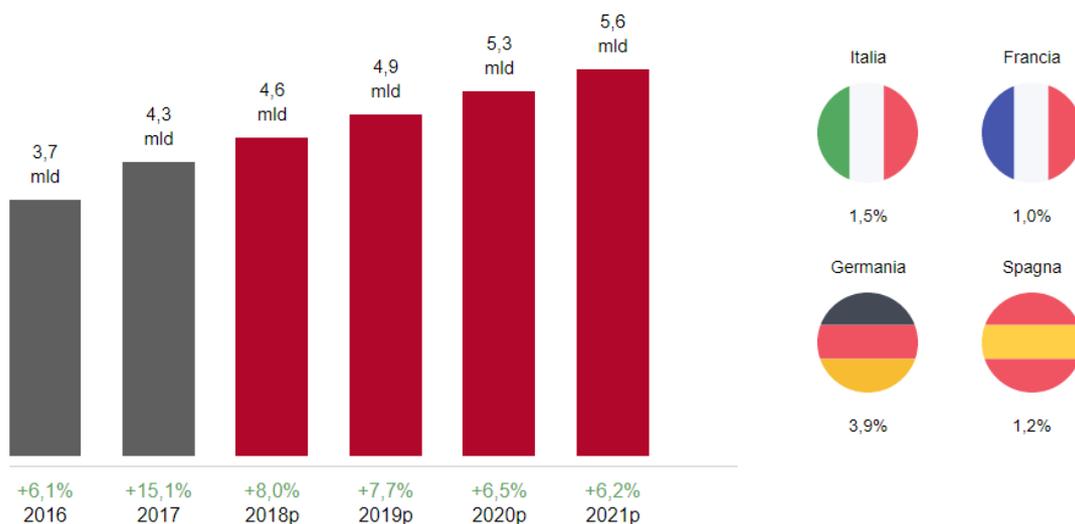


Figura 25. Andamento dell'export italiano in Messico.

Fonte: SACE, 2018.

### Rischio paese

Il Messico è valutato un paese a medio rischio sia dal punto di vista economico che politico. Nella classificazione dell'OCSE si trova nella categoria 3 in un range che va da 0 a 7, dove 0 indica il rischio minore e 7 quello maggiore.

Secondo la Country Risk Map della SACE, il Messico è un paese a medio rischio politico (39/100) e a medio rischio di credito (36/100). Le agenzie di rating Standard & Poor's e Fitch attribuiscono al paese un rating di media qualità BBB+ mentre Moody's di qualità medio-alta A3.



Figura 26. Indicatori di rischio del Messico.

Fonte: SACE, 2018, Country Risk Map.

Il paese è bendisposto nei confronti degli investitori esteri nonostante a volte la burocrazia sia complicata, le infrastrutture sono adeguate e sono in corso ulteriori progetti di sviluppo.

C'è da dire però che i fenomeni di corruzione sono ancora diffusi e l'imparzialità del sistema giudiziario non è sempre assicurata. In determinate aree sono presenti episodi di guerriglia e terrorismo causati da formazioni politiche di varia aspirazione e gruppi di criminalità organizzata, soprattutto cartelli di narcotrafficienti che di fatto controllano il territorio nonostante la repressione della polizia.

### **3.2 Settore vitivinicolo in Messico**

Le prime varietà di vitigni furono portate in Messico dai missionari cattolici spagnoli nel XVI° secolo poiché avevano bisogno del vino per poter celebrare l'eucarestia durante la messa. È così incominciata la produzione vinicola messicana che per secoli era rimasta un'attività di tipo artigianale. Solo negli ultimi anni si è assistito ad uno sviluppo ma il livello quantitativo rimane ancora moderato in confronto alle produzioni di altri paesi latinoamericani come il Cile o l'Argentina. La superficie vitata è di solamente 32 mila ettari e più di un terzo del volume di vino consumato nel paese viene venduto tramite il canale Horeca. Il mercato del vino è comunque in un momento di forte crescita, basti pensare che negli ultimi dieci anni le importazioni sono essenzialmente triplicate e tutti gli studi prevedono per i prossimi anni un ulteriore forte incremento. La crescente domanda registrata nel periodo 2012-2016 ha portato ad una evoluzione del settore vinicolo messicano. Sono nati così nuovi vini e la crescente popolazione appartenente alla classe media ha creato un nuovo tipo di domanda, quella dei vini premium. Questo ha consentito ai produttori di concentrarsi sempre di più sulla qualità per andare incontro a questo nuovo segmento di domanda sicuramente più redditizio.

Per i prossimi anni fino al 2021 si prevede infatti un andamento simile a quello degli anni passati con un CAGR dell'8,4% che dovrebbe portare il mercato ad un valore pari a 2.2 miliardi di dollari. Per fare un confronto, le previsioni per i mercati statunitensi e canadesi sono di un CAGR del 3,8% e del 4,3% fino a raggiungere rispettivamente i valori di 47.8 e 11.4 miliardi di dollari <sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> [www.marketline.com](http://www.marketline.com)

### 3.3 Offerta di vino in vino in Messico

La produzione locale di vini messicani è molto limitata e riesce a soddisfare soltanto il 30% della domanda anche se la produzione nazionale è in continua crescita. Nel 2016 sono stati prodotti circa 26 milioni di litri di vino, mentre nel 2017 la produzione ha raggiunto quota 28 milioni di litri.

I maggiori quattro produttori (Casa Pedro Domecq Mexico, La Madrilena, Digrans e L.a. Cetto) detengono una quota pari al 50% dell'intera offerta, ci sono poi circa altri 120 produttori locali che in totale dispongono quasi 300 etichette di vini messicani. Le tipologie dominanti di vino rosso sono: Cabernet Franc e Sauvignon, Pinot Noir, Merlot, Barbera, Claret, Grenache, Zinfandel, Tempranillo, Petite Sirah e il Misòn Nebbiolo. Per i bianchi invece: Chardonnay, Sauvignon Blanc, French Colombard, Semillion, Chenin Blanc e Fumè Blanc.

Le aree di produzione sono raggruppate principalmente in sei regioni (tra parentesi viene indicata la percentuale della superficie coltivata a vigneto).

- 1) Baja California (13%): grazie al suo clima ideale si concentra l'85% della produzione ed è per questo conosciuta come la "franja del vino", ossia la fascia del vino;
- 2) Coahuila (1%): regione dal clima molto caldo e inverni corti;
- 3) Aguascalientes (3%): la parte in cui viene coltivata la vite si trova tra due catene montuose, il clima è temperato e gli inverni con frequenti piogge;
- 4) Zacatecas (12%): zona con ottime condizioni climatiche per la coltivazione della vite;
- 5) Querètaro (1%): zona ubicata a 2.000 metri sul livello del mare con terreni molto fertili;
- 6) Sonora (70%): rappresenta la regione con la superficie vitata più estesa ma non è però la regione in testa per quantità prodotta a causa della tecnologia non avanzata a differenza delle regioni della Baja California e Coahuila dove la superficie vitata è di gran lunga minore ma la produzione è migliorata grazie agli avanzamenti tecnologici.

Per quanto riguarda la distribuzione commerciale il 63% del fatturato totale del settore, equivalente al 30% del volume, è da attribuire al canale on trade Horeca che nel 2015 ha raggiunto un valore pari a circa 738 milioni di euro (Il Mercato del Vino, 2018).

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<i>Off trade</i>	266,4	305,7	341,8	393,7	427,5
<i>On trade</i>	477,1	534,9	600,2	674,4	738,1
<b>Totale</b>	<b>743,5</b>	<b>840,6</b>	<b>942</b>	<b>1068,1</b>	<b>1165,6</b>

Tabella 20. Vendite di vino in Messico nei diversi canali commerciali. Valori in milioni di euro.

Fonte: "Il Mercato del Vino", Il mercato del vino in Messico, report 2018.

### 3.3.1 Export

Il 2017 si è chiuso con 6,44 milioni di euro di export, registrando un + 20,37% rispetto il 2016 che è stato chiuso a quota 5,35 milioni di euro. In termini percentuali il 68,16% del valore è rappresentato dai vini fermi imbottigliati, il 31,67% da quelli spumanti e solo lo 0,17% dai vini fermi sfusi.

	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Vini fermi imbottigliati	1,87	1,90	2,54	3,34	4,39
Vini fermi sfusi	0,04	0,08	0,03	0,01	0,01
Vini spumanti	2,25	2,50	2,40	2,00	2,04
<b>Totale</b>	<b>4,16</b>	<b>4,48</b>	<b>4,97</b>	<b>5,35</b>	<b>6,44</b>

Tabella 21. Export di vino messicano in valore. Dati in milioni di euro.

Fonte: "Il Mercato del Vino", Il mercato del vino in Messico, report 2018.

In termini di volume la variazione percentuale è stata del + 3,47% rispetto all'anno precedente con 1,19 milioni di litri esportati. Solamente nel 2015 la quantità esportata è stata maggiore con ben 1,29 milioni di litri.

	2013	2014	2015	2016	2017
Vini fermi imbottigliati	0,53	0,55	0,68	0,69	0,70
Vini fermi sfusi	0,03	0,02	0,03	0,01	0,03
Vini spumanti	0,57	0,61	0,58	0,45	0,46
<b>Totale</b>	<b>1,13</b>	<b>1,18</b>	<b>1,29</b>	<b>1,15</b>	<b>1,19</b>

Tabella 22. Export di vino messicano in volume. Dati in milioni di litri.

Fonte: "Il Mercato del Vino", Il mercato del vino in Messico, report 2018.

Per quanto riguarda i paesi di destinazione al primo posto troviamo gli Stati Uniti, paese nel quale vive una numerosa comunità di messicani emigrati, che con 3,269 milioni di euro rappresentano il 50,76% del valore totale dell'export. Al secondo posto con il 30% del valore dell'export c'è il Giappone con 1,9 milioni di euro. Come possiamo vedere nella tabella 23 solamente questi due paesi detengono circa l'80% dell'export messicano, a seguire gli altri paesi con valori molto piccoli.

	Valore (milioni di Euro)	Percentuale %
Stati Uniti	3,269	50,76%
Giappone	1,906	29,59%
Canada	0,242	3,75%
Regno Unito	0,127	1,97%
Belize	0,099	1,53%
Francia	0,094	1,46%
Danimarca	0,085	1,32%
Belgio	0,074	1,14%
Honduras	0,033	0,51%
Altri paesi	0,511	7,93%
<b>Totale</b>	<b>6,440</b>	<b>100%</b>

Tabella 23. Esportazioni di vino messicano nel 2017 in valore (milioni di euro) per paese di destinazione e in percentuale sul totale dell'export.

Fonte: "Il Mercato del Vino", Il mercato del vino in Messico, report 2018.

Per quanto riguarda i dati espressi in volume invece il Giappone dal 2013 è diventato il principale paese importatore di vino messicano prendendo il posto degli Stati Uniti (Il Mercato del Vino, 2018).

	Volume (milioni di litri)	Percentuale (%)
Giappone	0,499	41,65%
Stati Uniti	0,374	31,21%
Canada	0,065	5,42%
Regno Unito	0,043	3,58%
Francia	0,035	2,92%
Honduras	0,032	2,67%
Belgio	0,026	2,17%
Danimarca	0,022	1,83%
Guatemala	0,020	1,66%
Altri paesi	0,082	6,84%
<b>Totale</b>	<b>1,198</b>	<b>100%</b>

Tabella 24. Esportazioni di vino messicano nel 2017 in volume (milioni di litri) per paese di destinazione e in percentuale sul totale dell'export.

Fonte: "Il Mercato del Vino", Il mercato del vino in Messico, report 2018.

### 3.4 Domanda di vino in Messico

Il consumo di bevande alcoliche è parte integrante della cultura messicana, in particolare il Messico è un produttore di birra e superalcolici come la tequila e il mezcal, ormai diventati famosi in tutto il mondo. La bevanda alcolica più consumata nel paese è infatti la birra con più di 60 litri pro-capite annui, seguita dai superalcolici, soprattutto tequila, con più di 2 litri annui pro-capite e, solo in ultimo, c'è il vino con consumi ancora molto bassi di circa 0.8 litri. Il consumo di quest'ultimo è molto concentrato, solamente nella capitale Città del Messico e in alcune località turistiche come Cancun, molto frequentata da turisti europei e americani, ne viene venduto il 40%.

Come si può notare nella tabella 25 la birra è di gran lunga la bevanda alcolica più gettonata, con oltre 7 miliardi di litri consumati ogni anno, mentre il consumo di vino è addirittura al di sotto dei liquori e superalcolici. Il mercato del vino, come è già stato evidenziato, è in pieno sviluppo e la produzione nazionale non riesce a soddisfare nemmeno il 30% dei consumi che nel 2017 hanno raggiunto circa 97 milioni di litri.

	2011	2012	2013	2014	2015
Birra	6.778,5	6.931,9	6.876,3	7.099,3	7.124,6
Sidro	12,4	12,5	12,7	12,9	13,2
Bevande alcoliche rinfrescanti	144,2	154,5	158,2	160,6	163,7
Liquori e Superalcolici	231	237,7	242,8	253,6	262,2
Vino	97,1	102,4	94,4	92,8	96,8
<b>Totale</b>	<b>7.263,2</b>	<b>7.439,0</b>	<b>7.384,4</b>	<b>7.619,2</b>	<b>7.660,5</b>

Tabella 25. Andamento dei consumi di bevande alcoliche in Messico. Dati in milioni di litri.

Fonte: "Il Mercato del Vino", Il mercato del vino in Messico, report 2018.

I mesi in cui si vende maggiormente il vino sono quelli in concomitanza con le festività natalizie, quindi negli ultimi mesi dell'anno, mentre durante i mesi di marzo, aprile e maggio la domanda è più scarsa.

Infine, se analizziamo le vendite di vino per fascia di prezzo, possiamo notare come con il passare degli anni le preferenze dei consumatori si stiano spostando verso prodotti di prezzo più elevato, il che significa un maggiore interesse verso quei prodotti di qualità superiore. Per tutti i tipi di vini infatti (si vedano le tabelle 26, 27, 28, 29) le prime due fasce di prezzo hanno subito una diminuzione percentuale a favore delle fasce medie e medio-alte. Il mercato sta quindi crescendo non solo quantitativamente ma anche qualitativamente e questo va a vantaggio di tutti quei paesi, come l'Italia, che producono vini di qualità media e medio-alta.

	2011	2012	2013	2014	2015
Meno di 2 Euro	0,2%	0,2%	0,1%	0,2%	0,1%
Tra 2 e 3,50	8,5%	8,4%	8,0%	7,7%	7,6%
Tra 3,51 e 5	18,8%	18,7%	18,7%	18,6%	18,8%
Tra 5,01 e 6,50	29,6%	30%	30,2%	30,2%	30,0%
Tra 6,51 e 8	19,3%	19,4%	19,4%	19,5%	19,6%
Tra 8,01 e 10,70	20%	19,7%	19,9%	20%	20,2%
Superiore a 10,70 Euro	3,6%	3,7%	3,7%	3,8%	3,7%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tabella 26. Percentuale di vendite di vino rosso per fascia di prezzo nel canale off trade.

Fonte: "Il Mercato del Vino", Il mercato del vino in Messico, report 2018.

	2011	2012	2013	2014	2015
Meno di 2 Euro	1,5%	1,5%	1,4%	1,3%	1,3%
Tra 2 e 3,50	19,4%	19,3%	19,4%	19,2%	19,1%
Tra 3,51 e 5	29,5%	29,7%	29,8%	29,6%	29,7%
Tra 5,01 e 7,50	29,4%	29,5%	29,6%	29,7%	29,5%
Tra 7,51 e 10,70	17,4%	17,3%	17,4%	17,5%	17,6%
Superiore a 10,70 Euro	2,8%	2,7%	2,5%	2,7%	2,8%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tabella 27. Percentuale di vendite di vino bianco per fascia di prezzo nel canale off trade.

Fonte: "Il Mercato del Vino", Il mercato del vino in Messico, report 2018.

	2011	2012	2013	2014	2015
Meno di 8,90 Euro	13,2%	13,3%	13,3%	13%	12,8%
Tra 8,91 e 10,70	18,7%	18,5%	18,7%	18,3%	18,3%
Tra 10,71 e 12,30	23,8%	23,5%	23,5%	23,6%	23,7%
Tra 12,31 e 13,90	27,3%	27,5%	27,4%	27,7%	27,8%
Superiore a 13,90 Euro	17%	17,2%	17,1%	17,4%	17,4%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tabella 28. Percentuale di vendite di vino spumante per fascia di prezzo nel canale off trade.

Fonte: "Il Mercato del Vino", Il mercato del vino in Messico, report 2018.

	2011	2012	2013	2014	2015
Meno di 2 Euro	0	0	0	0	0
Tra 2 e 3,50	13,3%	13,2%	13,2%	12,8%	12,7%
Tra 3,51 e 5	45,4%	45,4%	45,6%	45,8%	45,9%
Tra 5,01 e 7,50	26,4%	26,5	26,5%	26,4%	26,2%
Tra 7,51 e 10,70	12,9%	13%	13%	13%	13,1%
Superiore a 10,70 Euro	2,1%	1,9%	1,7%	2%	2,1%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tabella 29. Percentuale di vendite di vino rosato per fascia di prezzo nel canale off trade.

Fonte: "Il Mercato del Vino", Il mercato del vino in Messico, report 2018.

### 3.4.1 Import

Il 70% della domanda viene soddisfatta con le importazioni che nel 2017 sono ammontate a 72,5 milioni di litri (+ 6,4%), cifra record nella storia del mercato messicano, per un valore equivalente di 230 milioni di euro registrando un + 9,5% rispetto al 2016. Anche i prezzi medi delle importazioni hanno ripreso a crescere fino ad arrivare a 3,10 euro dopo il calo avvenuto nel 2016 in cui erano scesi sotto i 3 euro dai 3,4 nel 2015.

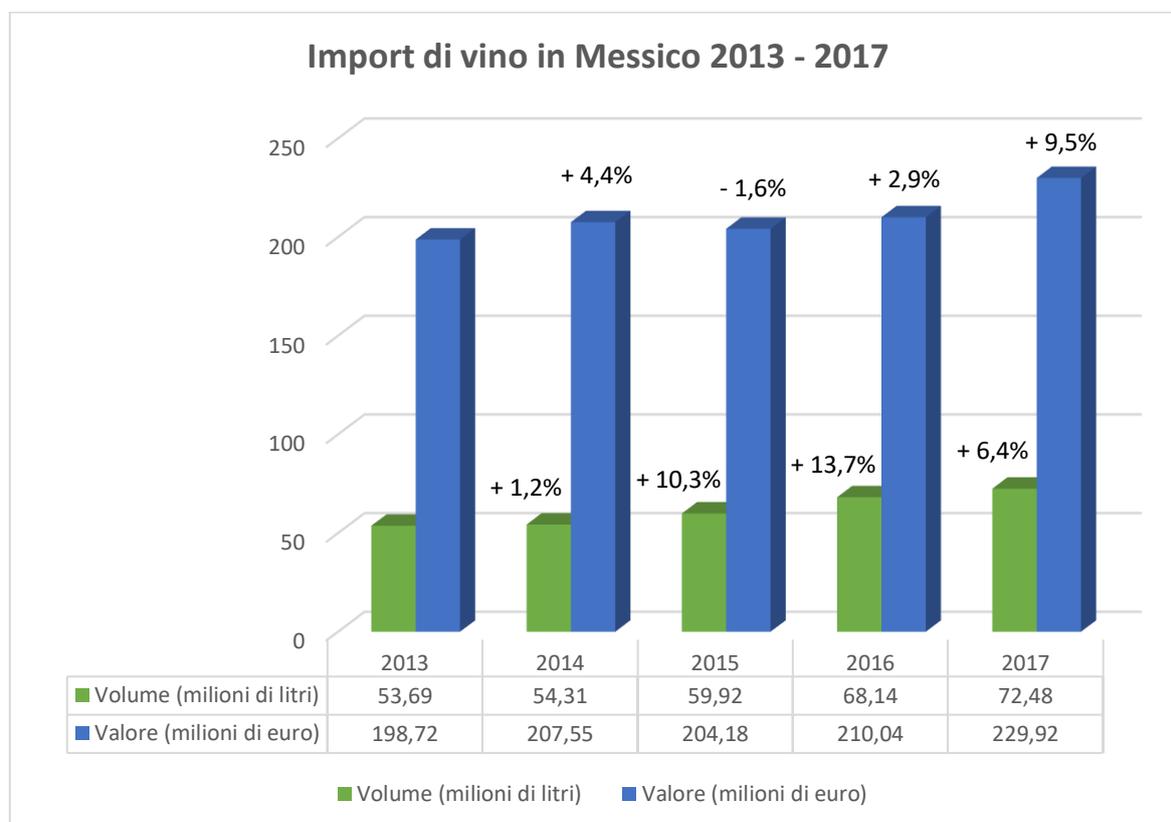


Figura 27. Importazioni totali di vino in Messico negli ultimi cinque anni in volume (milioni di litri) e in valore (milioni di euro).

Fonte: "Il Mercato del Vino", Il mercato del vino in Messico, report 2018.

Più nel dettaglio, i vini fermi imbottigliati coprono il 71,31% dell'intero volume di vino importato con ben 51,69 milioni di litri importati nel 2017 per un valore di 177,43 milioni di euro (77% dell'intero valore). Al secondo posto troviamo i vini sfusi con 13,16 milioni di litri che rappresentano però solamente il 3,67% del valore delle importazioni per un importo pari a 8,46 milioni di euro. Solitamente questi ultimi vengono importati per poi essere mescolati con i vini messicani, imbottigliati nel paese per poi essere rivenduti come vini messicani. Infine, al terzo posto i vini spumanti con una quantità di 7,63 milioni di litri per un valore di 44,03 milioni di euro (oltre il 19% dell'intero valore).

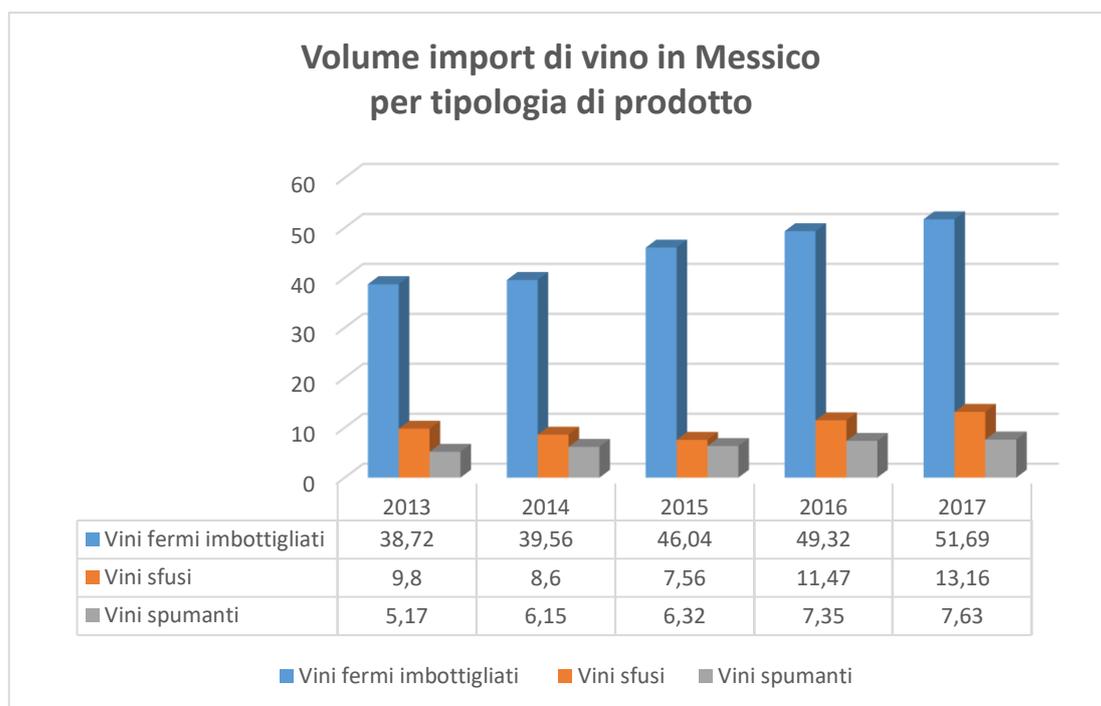


Figura 28. Importazioni totali di vino in Messico in volume per tipologia di prodotto. Dati in milioni di litri.

Fonte: "Il Mercato del Vino", Il mercato del vino in Messico, report 2018.

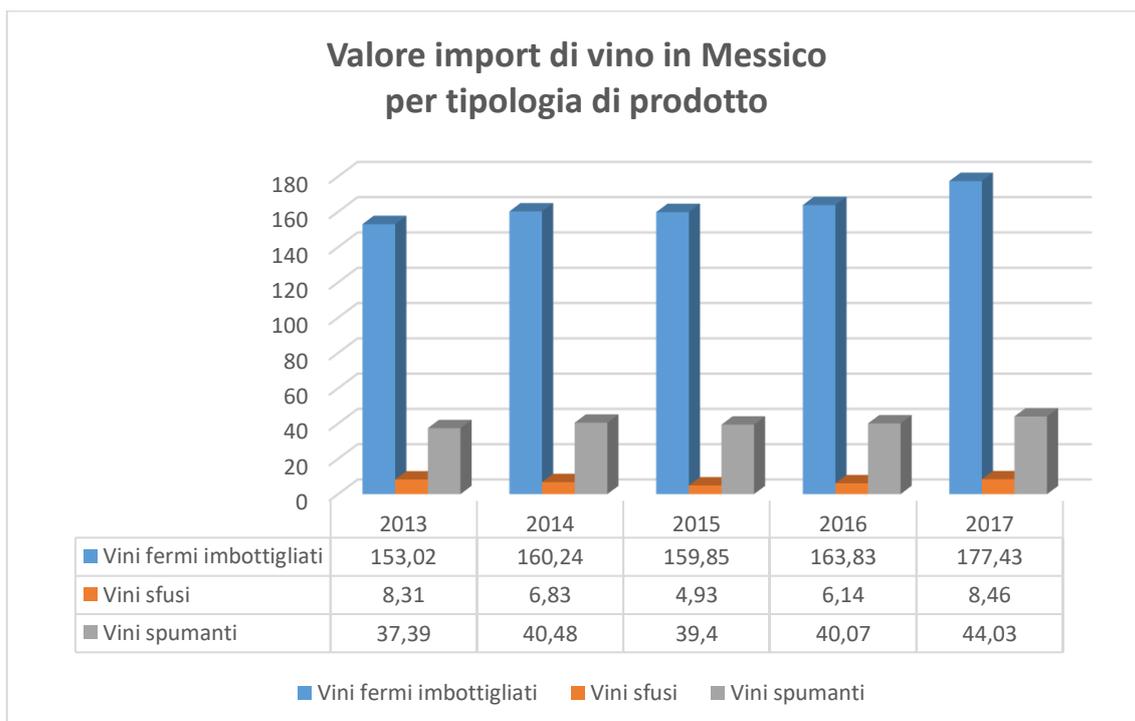


Figura 29. Importazioni totali di vino in Messico in valore per tipologia di prodotto. Dati in milioni di euro.

Fonte: "Il Mercato del Vino", Il mercato del vino in Messico, report 2018.

Per quanto riguarda i paesi di provenienza delle importazioni di vino in Messico, la Spagna è il principale paese importatore con una quota in valore del 30,2% pari a 69 milioni di euro e del 34,39% in volume pari a quasi 25 milioni di litri. Negli ultimi cinque anni la sua quota di mercato è aumentata di 10 punti percentuali in termini di volume, mentre in valore è rimasta costante. Questo significa che sta esportando maggiori quantità di vino a prezzi però inferiori. Grazie a delle questioni storico-culturali, in Messico circa metà delle etichette presenti sono spagnole (2.000 etichette) e le due marche più conosciute sono “Rioja” e “Libera del Duero”.

Al secondo posto troviamo il Cile che però in volume ha perso 3 punti percentuali rispetto il 2016 fermandosi a quota 19,8 milioni di litri (27,34% dell’import totale). Anche in valore ha perso un punto percentuale e si trova in terza posizione con 38,2 milioni di euro (16,64% dell’import totale). Nonostante il calo della sua quota di mercato, il Cile rimane lo stesso un paese di notevole importanza per il mercato messicano grazie alla sua vicinanza geografica, alle aggressive campagne promozionali messe in atto e al buon rapporto qualità prezzo dei suoi vini. Situazione analoga per gli Stati Uniti che anche loro godono di una posizione geografica favorevole e dei costi bassi di alcune produzioni. Sia in volume che in valore si trovano in quinta posizione con quasi 4 milioni di litri importati per un valore di 18,7 milioni di euro.

Al terzo posto troviamo l’Italia che in Messico gode di un’ottima fama per quanto riguarda la sua gastronomia. Nel 2017 ha importato ben 13 milioni di litri, registrando un + 4% rispetto il 2013 arrivando così a tenere una quota pari al 18,19% dell’import totale in volume. In valore si trova invece in quarta posizione con quasi 37 milioni di euro e conquista un + 2,5% rispetto l’anno 2013 arrivando a quota 16,07% dell’intero valore dell’import.

Al quarto posto si posiziona l’Argentina che con quasi 5 milioni di litri ha dimezzato la sua quota di mercato in volume passando dal 13,04% nel 2013 al 6,79% nel 2017. Nello stesso periodo in valore ha registrato un calo di 3 punti percentuali sfiorando i 18 milioni di euro.

Un’ottima posizione in valore viene occupata dalla Francia che detiene la seconda posizione con quasi 42 milioni di euro mantenendo pressoché stabile la sua quota di mercato di circa il 18%. In volume si trova invece in sesta posizione con appena 3,5 milioni di litri importati nel 2017 con una quota di quasi il 5% dell’intero volume dell’import. Come si può ben capire confrontando il valore con il volume, la Francia gode di una rendita di posizione poiché è considerata un paese produttore di vino di ottima qualità, come lo Champagne per quanto riguarda i vini spumanti, un segmento di mercato dove, insieme all’Italia, detiene più dell’86% delle importazioni in termini di valore.

A seguire Portogallo, Germania, Australia, Nuova Zelanda, Sudafrica, Uruguay ed altri paesi di minore importanza in valore (Il Mercato del Vino, 2018).

Dati in volume.

	2013	2014	2015	2016	2017
Spagna	13.345	16.651	18.185	20.174	24.933
Cile	17.088	13.550	16.906	21.042	19.825
Italia	7.902	9.130	8.961	11.450	13.191
Argentina	7.003	5.876	6.057	7.582	4.927
Stati Uniti	3.580	4.256	3.904	3.665	3.931
Francia	2.796	2.849	3.218	3.121	3.546
Germania	721	760	572	417	668
Portogallo	361	270	228	210	413
Australia	357	219	231	223	363
Sudafrica	83	59	73	49	344
Uruguay	217	462	112	78	189
Altri paesi	245	237	1.473	136	157
<b>Totale</b>	<b>53.698</b>	<b>54.319</b>	<b>59.920</b>	<b>68.147</b>	<b>72.487</b>

Tabella 30. Volume delle importazioni di vino in Messico per paese di provenienza. Dati in migliaia di litri.

Fonte: "Il Mercato del Vino", Il mercato del vino in Messico, report 2018.

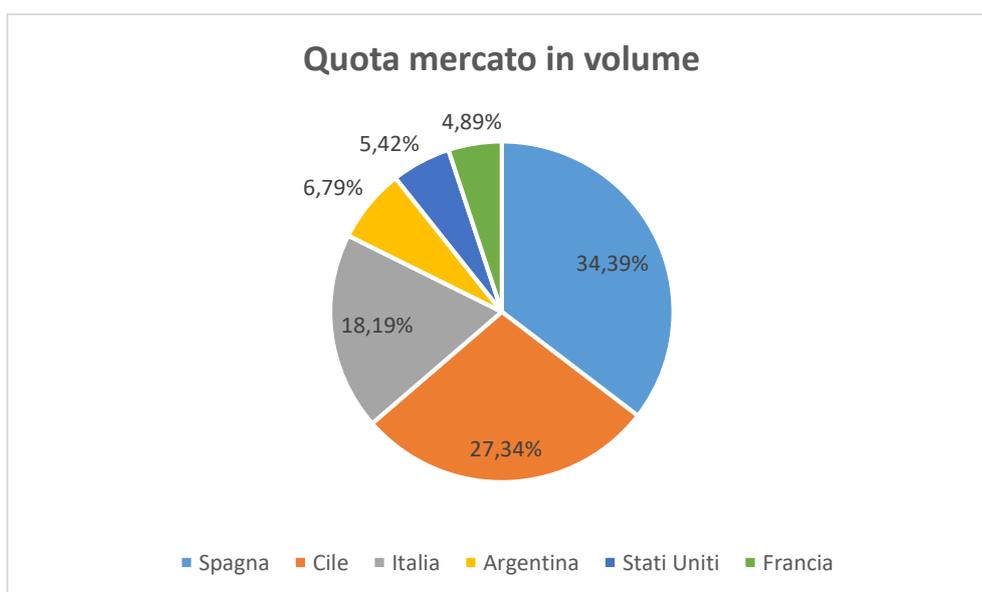


Figura 30. Quota mercato import di vino in Messico in volume per paese di provenienza.

Fonte: "Il Mercato del Vino", Il mercato del vino in Messico, report 2018.

Dati in valore.

	2013	2014	2015	2016	2017
Spagna	57.786	64.271	60.438	59.451	69.444
Francia	37.480	36.402	36.505	36.130	41.820
Cile	36.934	32.937	35.773	36.618	38.267
Italia	26.943	31.787	28.051	32.275	36.965
Stati Uniti	12.420	15.149	17.420	15.929	18.708
Argentina	20.221	20.655	20.911	25.220	17.969
Portogallo	1.540	1.527	1.272	1.131	2.326
Germania	2.260	2.355	1.476	1.149	1.671
Australia	1.498	993	985	910	918
Nuova Zelanda	252	274	435	432	650
Sudafrica	286	217	271	182	512
Uruguay	548	509	310	332	325
Altri paesi	559	483	333	288	349
<b>Totale</b>	<b>198.727</b>	<b>207.559</b>	<b>204.180</b>	<b>210.047</b>	<b>229.924</b>

Tabella 31. Valore delle importazioni di vino in Messico per paese di provenienza. Dati in migliaia di euro.

Fonte: "Il Mercato del Vino", Il mercato del vino in Messico, report 2018.

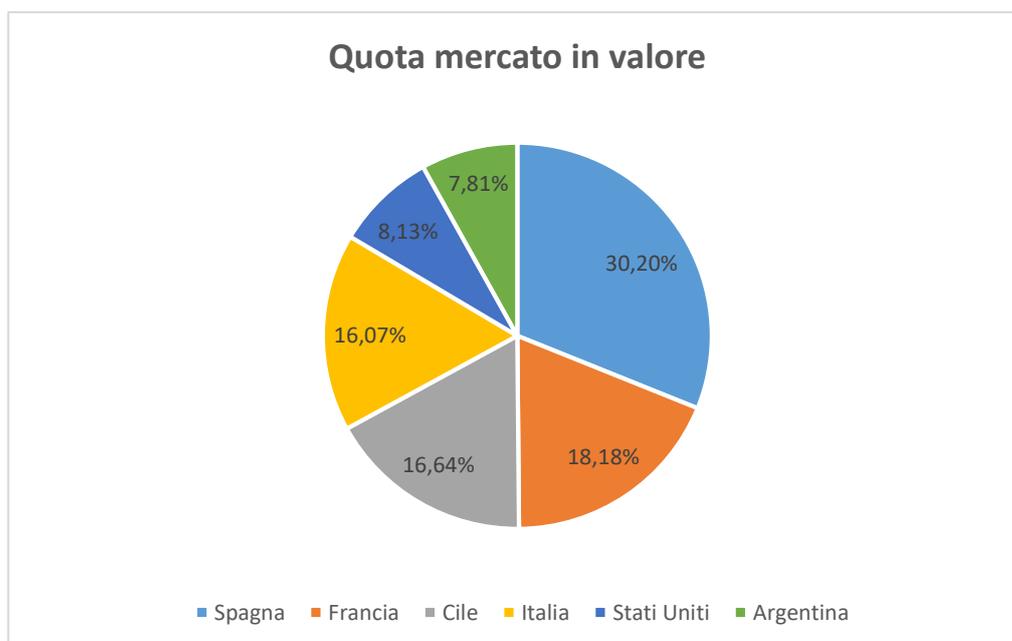


Figura 31. Quota mercato import di vino in Messico in valore per paese di provenienza.

Fonte: "Il Mercato del Vino", Il mercato del vino in Messico, report 2018.

Analizziamo ora le importazioni per tipologia di prodotto in base alle nomenclature doganali: vini fermi imbottigliati, vini spumanti, vini fortificati e vini sfusi.

### Vini fermi imbottigliati

Nei vini fermi imbottigliati la Spagna è leader incontrastata con una quota di mercato di quasi il 33% per un import di 58 milioni di euro. Seguono Cile, Italia, Argentina, Stati Uniti e Francia. Nell'arco di cinque anni tutti questi paesi elencati hanno perso alcuni punti percentuali eccetto Stati Uniti e Italia. In particolare, l'Italia ha chiuso il 2017 con 24,7 milioni di euro con una quota di mercato del 13,92% registrando un + 2,84% rispetto al 2013. Anche in termini di volumi sta crescendo, registrando un + 3,6% rispetto al 2013 con una quota di mercato del 18,07% per una quantità equivalente di circa 9 milioni di litri importati nel 2017 (Il Mercato del Vino, 2018).

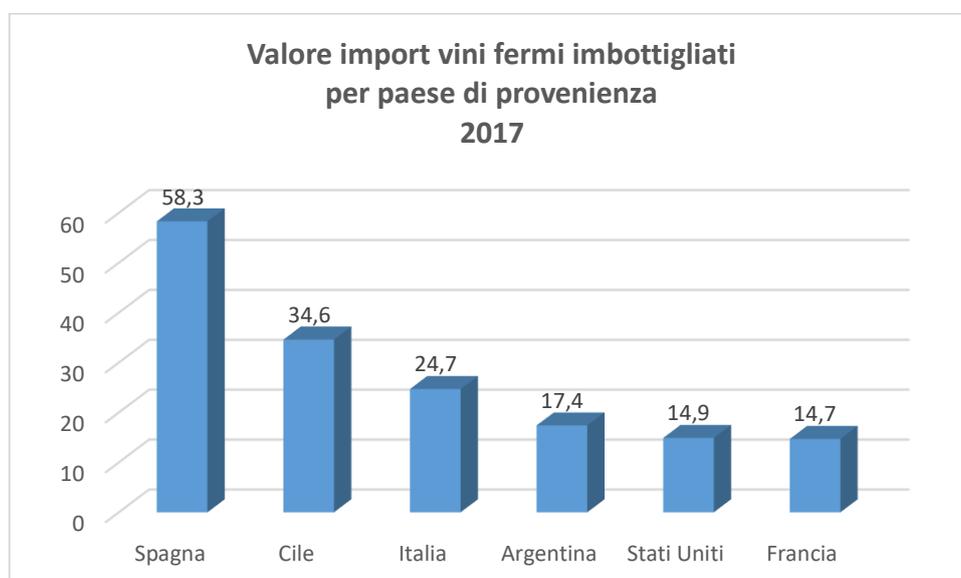


Figura 32. Importazioni di vini fermi imbottigliati in Messico per paese di provenienza. Anno 2017. Dati in milioni di euro.

Fonte: "Il Mercato del Vino", Il mercato del vino in Messico, report 2018.

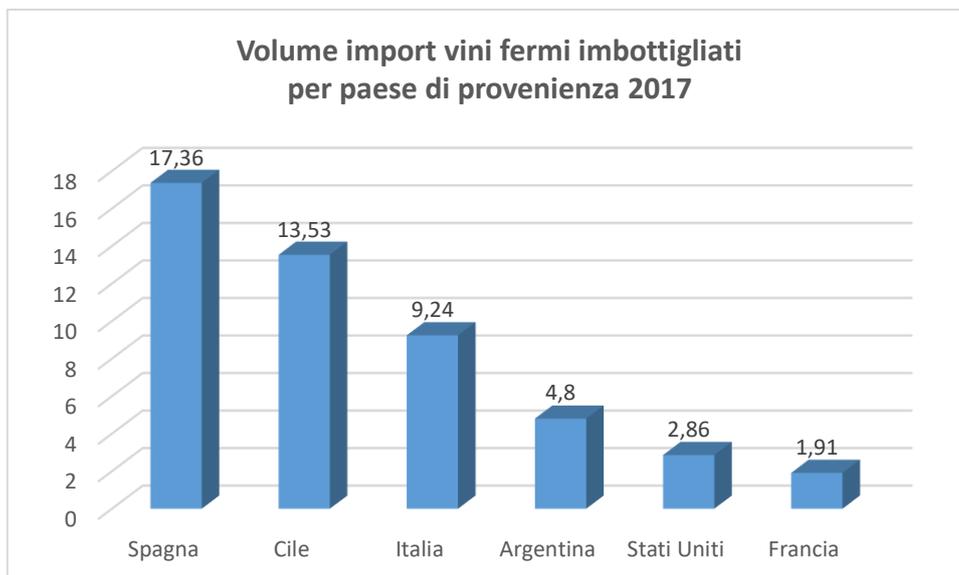


Figura 33. Importazioni di vini fermi imbottigliati in Messico per paese di provenienza. Anno 2017. Dati in milioni di litri.

Fonte: "Il Mercato del Vino", Il mercato del vino in Messico, report 2018.

### Vini spumanti

Un segmento di mercato in cui l'Italia è sicuramente molto forte è quello dei vini spumanti dove occupa la prima posizione in volume e la seconda in valore dopo la Francia. Nel 2017 l'Italia ha esportato in Messico 3,9 milioni di litri con una quota di mercato del 51,14% registrando un + 6,9% rispetto il 2013. In valore detiene invece una quota di mercato del 27,4% per un importo di 12 milioni di euro. La Francia grazie ai suoi vini di ottima qualità con 26 milioni di euro ricopre ben il 60,59% del mercato, mentre in termini di volume la quota si riduce al 19,14% con 1,4 milioni di litri. Un altro paese con una notevole importanza è la Spagna che insieme all'Italia e alla Francia detengono una quota di mercato del 95% in valore e del 93% in volume (Il Mercato del Vino, 2018).

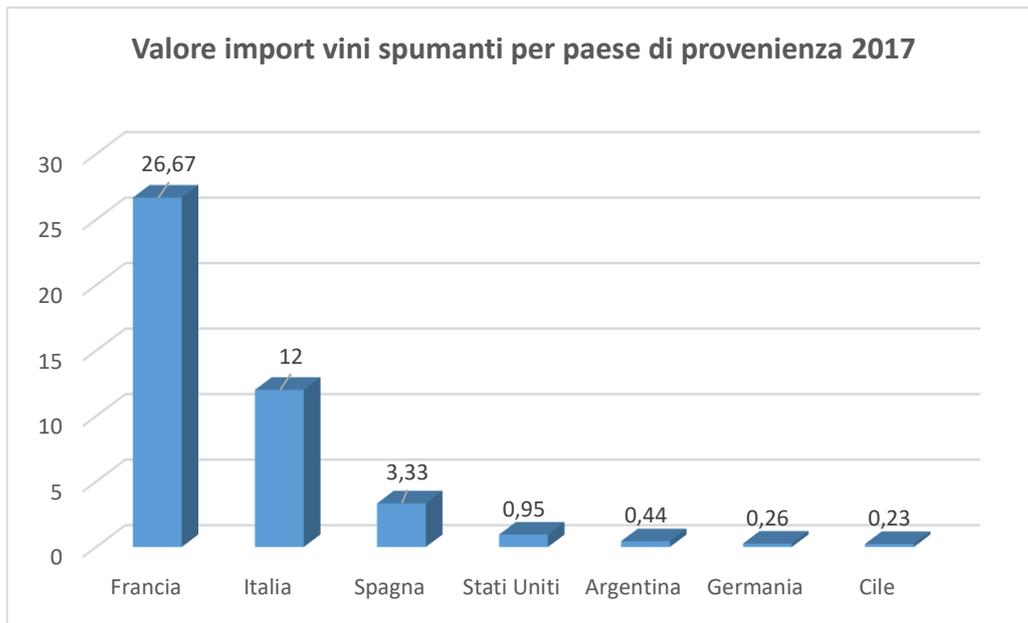


Figura 34. Importazioni di vini spumanti in Messico per paese di provenienza. Anno 2017. Dati in milioni di euro.

Fonte: "Il Mercato del Vino", Il mercato del vino in Messico, report 2018.

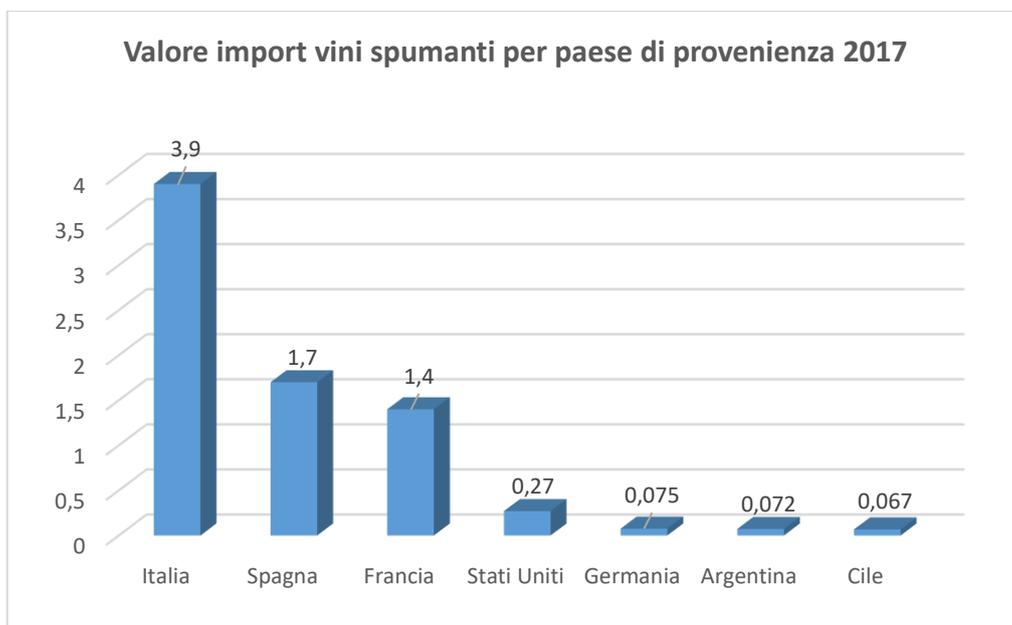


Figura 35. Importazioni di vini spumanti in Messico per paese di provenienza. Anno 2017. Dati in milioni di litri.

Fonte: "Il Mercato del Vino", Il mercato del vino in Messico, report 2018.

## Vini fortificati

Per vini fortificati si intendono quei vini con gradazione alcolica superiore ai 14°. In valore, Spagna, Stati Uniti e Portogallo detengono il 97% della quota di mercato mentre l'Italia si posiziona al quarto posto con una quota di appena l'1,78% equivalente ad un fatturato di circa 130 mila euro registrando addirittura una perdita del - 1,4% nell'arco di cinque anni. Al contrario la Spagna ha registrato un incremento del + 36,64% rispetto il 2013 per un giro d'affari di 4,6 milioni di euro.

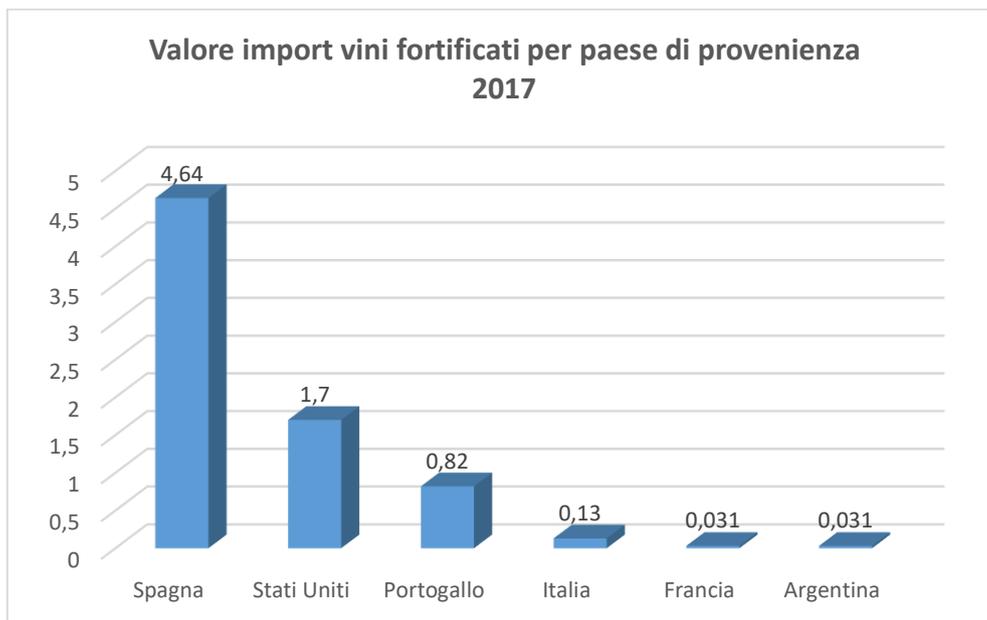
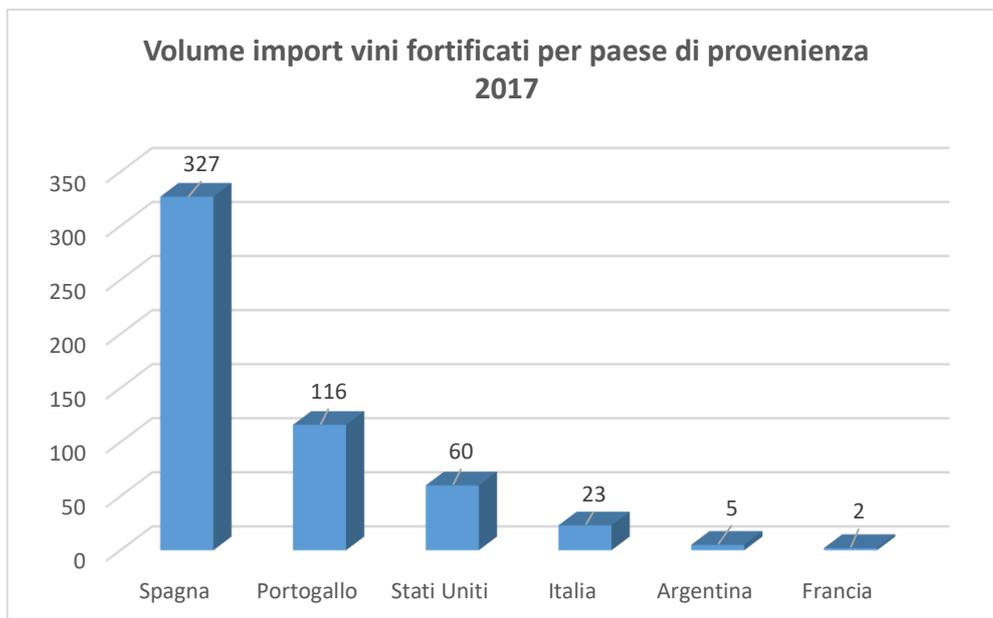


Figura 36. Importazioni di vini fortificati in Messico per paese di provenienza. Anno 2017. Dati in milioni di euro.

Fonte: "Il Mercato del Vino", Il mercato del vino in Messico, report 2018.

Se guardiamo i dati in volume la posizione leader appartiene sempre alla Spagna con una quota di mercato del 60,78%, raddoppiata in pochi anni a differenza del Portogallo, in seconda posizione, che è passato ad una quota del 43,56% nel 2013 al 21,56% nel 2017 (Il Mercato del Vino, 2018).



*Figura 37. Importazioni di vini fortificati in Messico per paese di provenienza. Anno 2017. Dati in migliaia di litri.*

*Fonte: "Il Mercato del Vino", Il mercato del vino in Messico, report 2018.*

### Vini sfusi

Per quanto riguarda i vini sfusi la Spagna e il Cile sono leader assoluti di mercato e insieme detengono una quota di mercato del 76% in valore e dell'88% in volume. In prima posizione troviamo il Cile con 3,3 milioni di euro e una quota di mercato di quasi il 40%. Seconda la Spagna con 3,1 milioni di euro e 5,4 milioni di litri importati. Bene anche gli Stati Uniti, in terza posizione, con una quota di mercato del 12,7% per un valore pari a circa 1 milione di euro. Dal quarto posto in poi si assiste ad un drastico calo a partire dal Sudafrica con un import di 341 mila euro. L'Italia si trova in 8° posizione con un import di appena 18 mila euro pari a circa 20 mila litri (Il Mercato del Vino, 2018).

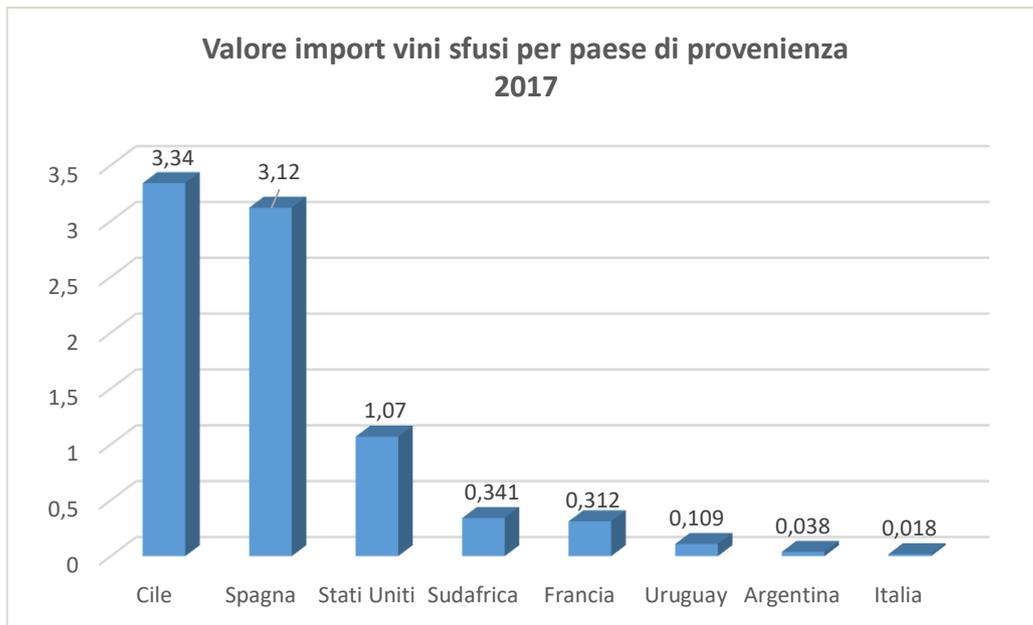


Figura 38. Importazioni di vini sfusi in Messico per paese di provenienza. Anno 2017. Dati in milioni di euro.

Fonte: "Il Mercato del Vino", Il mercato del vino in Messico, report 2018.

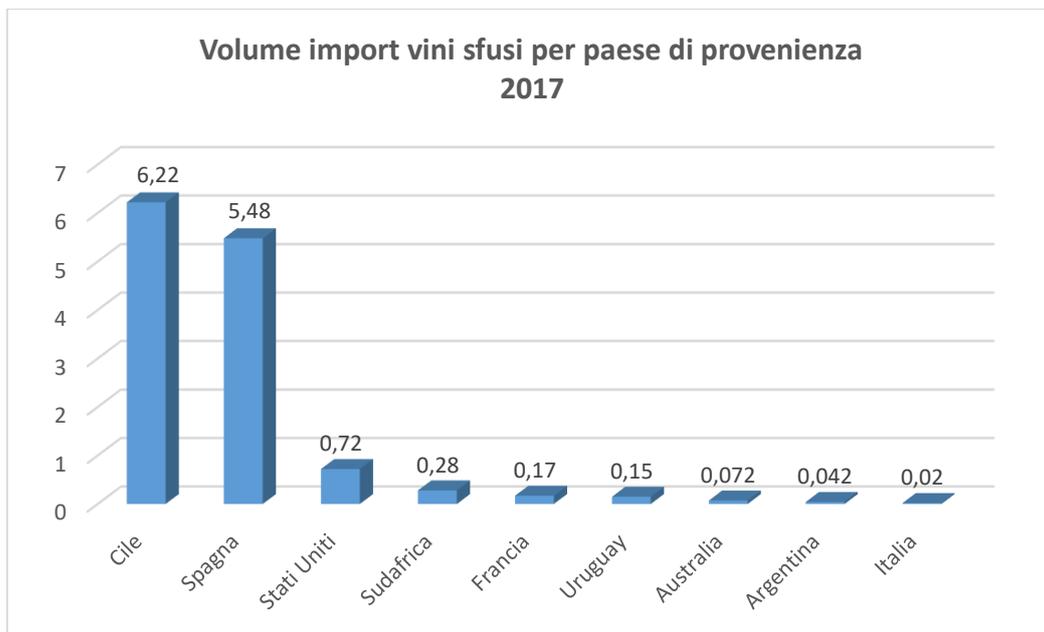


Figura 39. Importazioni di vini sfusi in Messico per paese di provenienza. Anno 2017. Dati in milioni di litri.

Fonte: "Il Mercato del Vino", Il mercato del vino in Messico, report 2018.

### 3.4.2 Target consumatori

Come abbiamo precedentemente detto i consumi pro-capite di vino di circa 0,8 litri all'anno sono ancora bassi e la parte di popolazione che ne fa uso è ancora contenuta. Fino ad ora il consumo di vino è sempre stato attribuito principalmente a pochi milioni di messicani, circa 2.5 milioni, prevalentemente uomini di mezza età e con un livello socio-economico medio-alto. Negli ultimi anni però si sta assistendo alla nascita di un nuovo segmento composto da consumatori giovani e da un pubblico femminile. Il vino quindi, da bevanda portatrice di valori di un certo status sociale, con il tempo sarà sempre più vista come una bevanda alla moda adatta ad un pubblico giovane.

Molti ristoranti hanno inoltre iniziato a inserire nei loro listini la carta dei vini in modo da invogliare il consumatore a scegliere un buon vino da abbinare al pasto. Tutto questo unito ad un miglioramento della distribuzione commerciale dovrebbe infatti favorirne i consumi per gli anni venturi. In generale però il vino rimane una bevanda costosa in Messico, non di certo alla portata di tutti, a causa dei costi aggiuntivi degli intermediari commerciali, del peso della tassazione e degli adempimenti burocratici e amministrativi. Gli stessi messicani, nonostante la produzione nazionale sia in aumento, continuano a privilegiare i vini importati poiché sono ritenuti di migliore qualità anche se ovviamente il loro prezzo è più alto.

Il consumo di vino è comunque un fatto principalmente urbano e si è riscontrato che nelle aree urbane del paese i consumi siano già arrivati a circa 8 litri pro-capite. Un quarto della popolazione è infatti concentrato in tre grandi aree urbane come Ciudad de México che conta più di 22 milioni di abitanti, Guadalajara capitale dello Stato di Jalisco che possiede un'area metropolitana di 4,3 milioni di abitanti e Monterrey capitale dello Stato di Nuovo Leon con circa 4 milioni di abitanti.

Il Messico però è un paese in cui ci sono temperature elevate per la maggioranza dei giorni dell'anno e il suo clima generalmente tropicale sicuramente non aiuta l'incremento di consumo di vino. Vengono infatti privilegiate le bevande rinfrescanti come le bevande gassate o dissetanti come la birra poiché il vino anche se consumato fresco sicuramente non toglie la sete. Questo clima caldo dovrebbe sostenere la domanda dei vini bianchi ma i dati dimostrano invece che sono i rossi quelli più richiesti e rappresentano il 63% delle vendite, a seguire i bianchi (24%), gli spumanti (12%) che sono sempre più apprezzati dalla nuova fascia di consumatori e infine i rosati (1%). Più in dettaglio, la tipologia di vino rosso più apprezzata è il Cabernet Sauvignon (54%), a seguire Tempranillo (29%), Merlot (11%) e Shiraz (o Syrah) (4%). Per i bianchi invece in prima posizione troviamo il Chardonnay (37%), a seguire Sauvignon Blanc (30%) e Riesling (29%).

Se il clima caldo non favorisce il consumo di vino, lo stesso non lo possiamo di certo dire per l'attrazione dei turisti stranieri, circa 30 milioni ogni anno, che si concentrano in particolar modo in tre zone: l'area della capitale Ciudad de México, la zona centrale e il sud-est del paese. Infine, anche la cucina messicana, ricca di piatti molto piccanti, non si sposa molto bene con il vino, togliendo a quest'ultimo il suo delicato gusto. Una bella iniziativa per incominciare a promuoverlo potrebbe essere quella di proporre ai consumatori dei giusti abbinamenti con i piatti messicani in modo da far capire ai consumatori che un giusto vino può valorizzare la pietanza consumata oltre che a creare un piacevole momento di convivialità (Il Mercato del Vino, 2018)

### **3.5 I diversi metodi di entrata in Messico**

A seconda delle disponibilità finanziarie, umane e tecniche che un paese possiede diverse possono essere le strategie da adottare per approcciare un nuovo mercato.

Vediamone ora alcune già messe in atto da diversi paesi con una presenza più o meno considerevole nel mercato vinicolo messicano:

- la strategia più conveniente per cercare di entrare nel mercato messicano è quella di appoggiarsi ad un importatore/distributore che, in confronto ad altri paesi, non sono molto numerosi e sono raggruppati in determinate zone, in primis quella della capitale. Però, come abbiamo già descritto nel capitolo 1.4, appoggiarsi ad un importatore/distributore significa avere un minor controllo sulle politiche commerciali, sui prezzi e sulle strategie di vendita;
- tentare di vendere direttamente alle catene della GDO e ai negozi specializzati senza quindi la mediazione di un importatore/distributore. Una nota va fatta riguardo i grandi gruppi della GDO che, mentre una volta mettevano in atto acquisti di notevoli volumi per poi mettere a stock i prodotti e rivenderli nel tempo, ora acquistano il giusto necessario per un periodo di tempo breve poiché recentemente è stata introdotta una nuova imposta sul valore del magazzino. Per fare in modo di ridurre il più possibile il peso di questa tassa si cerca quindi di non avere grandi volumi di merce stoccata a magazzino.

Inoltre, per quanto riguarda l'Italia, stanno iniziando ad affermarsi ristoranti con cucina tipica italiana che potrebbero rappresentare un valido canale per vendere il proprio vino;

- aprire una filiale direttamente in Messico così da poter monitorare meglio tutta la catena commerciale. Questa strategia ovviamente comporta degli investimenti in termini economici non indifferenti che possono essere motivati solamente in presenza di fatturati di una certa rilevanza. Ad esempio, la Spagna, leader per quanto riguarda l'import di vino in Messico, ha già messo in atto questo tipo di strategia e nel territorio messicano si possono quindi trovare diverse filiali di aziende vinicole spagnole;
- acquistare vigneti o terreni da adibire a vigneto per raggiungere in modo migliore in primis il mercato messicano ma anche i mercati dei paesi vicini, sia latinoamericani che statunitensi. Ovviamente anche questo investimento diretto necessita di una certa disponibilità finanziaria, oltre che umana e tecnica, seppur in modo minore rispetto all'apertura di una nuova filiale.

## 4) AZIENDA SERENA WINES 1881

### 4.1 Storia dell'impresa

#### 1881

Ogni attività imprenditoriale possiede degli elementi caratteristici e nel caso dell'azienda Serena Wines 1881, sono due: una terra e una famiglia. Siamo nel 1881 quando Pietro Serena, con l'aiuto del figlio Luciano, fonda a Crocetta Trevigiana, vicino a Cornuda, la ditta "Pietro Serena Coloniali" iniziando così un primo commercio di vino in botti di legno con il Cadore. Questo fatto segnerà la storia dell'azienda che ancora oggi, dopo più di 130 anni di attività, vanta alcuni storici clienti di quella zona. Erano anni difficili in cui le città si stavano popolando, le campagne impoverendo e prima la Grande Guerra, poi Mussolini, poi ancora la Seconda Guerra Mondiale di certo non contribuirono a rendere il contesto sociale migliore. Fortunatamente però la ditta di Pietro riuscì lo stesso ad arrivare nelle mani dei figli di Luciano, Corrado e Adolfo, i quali continuarono la tradizione del vino sfuso, incominciando ad utilizzare però anche le più pratiche damigiane. La questione del dove collocare il vino per la sua migliore conservazione e del come riporlo per la sua più pratica movimentazione sarà determinante per il destino dell'attività, tanto che il successivo utilizzo della tecnologia del fusto a pressione, ha le sue origini nelle ordinarie necessità di lavoro in azienda.

#### 1967

Fino agli anni '70 la terza generazione, rappresentata dai fratelli Corrado, Adolfo e Lino Serena, non ha mai sentito il bisogno di intraprendere nuovi business, poi però il boom economico presentò loro delle nuove opportunità di crescita. Ben presto infatti Corrado intraprese un'attività per conto proprio a Montebelluna, portata avanti poi dal figlio e tutt'ora attiva con il nome "Montelvini", mentre gli altri due fratelli portarono avanti insieme l'originaria attività per diversi anni. Nel 1967 però, Adolfo Serena decise di compiere per conto proprio un passo che lui riteneva determinante per l'espansione aziendale e spostò a Susegana la sede dell'azienda "Vinicola Serena". Quello che differenziava la nuova sede era un impianto di imbottigliamento che permetteva di vendere il proprio prodotto anche in comode bottiglie di vetro da uno e da due litri, oltre che alle solite damigiane. Un rinnovamento che permise ad Adolfo Serena di espandere il proprio business nelle zone di Treviso e Belluno. La sede di Susegana incominciò quindi a diventare una realtà affermata nel territorio e già alla fine degli anni '70 erano ormai numerosi i premi ricevuti, tra cui la "Medaglia d'oro al merito del lavoro" consegnata al titolare Adolfo Serena in Campidoglio a Roma, il 27 novembre 1979. In quegli

anni entrarono in azienda anche i due figli, Gerardo e Giorgio Serena che, una volta conseguite le lauree rispettivamente in economia e commercio per il primo e in chimica per il secondo, decisero di continuare con l'attività del padre.

### 1987

Il business dei vini in bottiglia continuava a crescere ma ad un certo punto qualcosa nell'ambiente del vino stava cambiando e di certo i Serena non rimanevano a guardare. Stavano infatti nascendo nuovi modi di consumare il vino, in particolar modo in quei luoghi affollati di gente come bar, birrerie, pizzerie, ristoranti, pub e paninoteche. Luoghi che stavano prendendo sempre più piede nelle realtà urbane e che stavano trasformando il modo di fruizione del cibo di tradizione. Così i due fratelli si misero a riflettere su diverse possibili soluzioni per far fronte a questo nuovo trend di consumo, fino ad arrivare ad un'idea innovativa, il vino in fusto, un modo di stoccaggio del prodotto che rispecchiava perfettamente le richieste della nuova ristorazione e del catering. Di certo non fu una scelta facile da intraprendere visto che uno dei più grandi pericoli che minacciavano la qualità del vino era rappresentato dal processo chimico dell'ossidazione, in special modo quando la miscita riguardava grandi quantità. I fusti Serena però erano stati progettati in una maniera innovativa tale da permettere di mantenere il vino intatto per diverso tempo, ottimi quindi per consumi di un certo tenore, oltre che a rappresentare una pratica modalità di movimentazione del prodotto stesso. Vennero fatti ingenti investimenti per velocizzare e incrementare la produzione, cercando di migliorare la tecnologia e introducendo nuovi impianti, tanto da diventare dopo pochi anni incontrastati leader nazionali del vino in fusto. Sempre più clienti erano attratti da questa nuova tecnologia, tanto che la sede di Susegana ormai cominciava a stare stretta e si decise quindi un nuovo e definitivo trasloco a Conegliano, la terra del Prosecco. Oltre ai fusti anche il mercato del vino in bottiglia di vetro stava dando risultati soddisfacenti e quindi parte degli sforzi erano rivolti anche all'ideazione di originali etichette dedicate ai diversi target di mercato a cui l'azienda intendeva rivolgersi.

### 2003 – PRESENTE.

L'anno 2003 rappresentò un nuovo inizio pieno di soddisfazioni per i Serena che inaugurarono il nuovo complesso di 35.000 metri quadrati, di cui 18.000 coperti con una capacità di stoccaggio di 50.000 ettolitri, dotato di impianti di produzione di altissima tecnologia capaci di fabbricare 400 fusti all'ora, 3.500 al giorno, 800.000 all'anno. Un bel passo in avanti se pensiamo agli appena 40 fusti all'ora che venivano prodotti nel primo impianto di infustamento a Susegana.

In tutti questi anni di attività, ormai oltre 130, l'azienda Serena Wines 1881 ha sempre lavorato adeguando i propri standard qualitativi in modo da rispondere efficacemente ad un mercato in costante sviluppo ed espansione. L'azienda dispone di un'ampia gamma di vini in fusto e in bottiglia: vini frizzanti, spumanti DOC, DOCG e IGT bianchi e rossi. Si prende cura dell'intero ciclo produttivo, che va dall'approvvigionamento della materia, seguito dai processi di lavorazione e controllo fino ad arrivare all'imbottigliamento, stoccaggio e trasporto.

Nel decennio entra a far parte della gestione aziendale anche la quinta generazione dei Serena, rappresentata dai figli Luca e Chiara che si occupano rispettivamente dei mercati esteri e marketing.

Nel 2017, visto lo sviluppo che l'azienda sta avendo nei mercati esteri, è stata fatta una scelta importante ribrandizzando l'azienda da "Vinicola Serena" a "Serena Wines 1881", pur mantenendo un forte legame con le tradizioni e le origini del territorio Veneto, punto di riferimento per la produzione del vino Prosecco.

Attualmente gli obiettivi dell'azienda sono, per quanto riguarda il mercato dei vini in fusto tenere consolidata la posizione di leadership mentre per quanto riguarda il mercato dei vini in bottiglia, espandere la propria rete commerciale a livello internazionale, in particolare in America e nell'Estremo Oriente, oltre che introdurre nella propria gamma il vino biologico, una tipologia di vino che non rappresenta solo una nicchia di mercato ma che sta attirando sempre di più nuovi consumatori, soprattutto del Nord Europa. Il tutto sempre con un occhio di riguardo al cliente, all'ambiente e alla qualità del prodotto, una caratteristica da sempre caratterizzante dell'impresa e motivo di orgoglio.

## **4.2 I brand dell'impresa**

### Serena

Il brand "Serena" è stato il primo marchio usato dall'azienda per i suoi prodotti e fa riferimento al mondo dei vini in fusto comprendente vini rossi, bianchi, rosati, I.G.T. del Veneto e da tavola, sia fermi che frizzanti. I fusti Serena sono rivolti al mercato Horeca e adottano le più innovative tecnologie per raggiungere i canali della ristorazione, hotel, bar, wine shop e catering. Possono essere in acciaio, alluminio oppure in PET e attraverso la spillatura assicurano quantità, qualità e un servizio al banco continuo. Questa soluzione rappresentata dal fusto, oltre a rendere più rapido il servizio e semplificare lo stoccaggio a magazzino, garantisce la qualità del prodotto più a lungo poiché il vino contenuto all'interno risulta completamente protetto dalla luce esterna e dall'ossidazione. L'articolato ciclo di lavorazione si avvale delle più sofisticate tecnologie in grado di monitorare in modo continuo ogni singolo aspetto produttivo tanto che la produzione

di fusti, in costante crescita dagli anni '90, rappresenta il core business dell'azienda Vinicola Serena, indiscussa leader a livello nazionale in questo comparto. Nel 2016, dopo una serie di prove e valutazioni, è stato creato il primo fusto in PET 100% riciclabile da 24 litri, il ONE Way Keg rivolto al settore della ristorazione e catering.



Figura 40. Il marchio "Serena".

### Terra Serena

Il brand "Terra Serena" propone una serie di vini in bottiglia esportati e conosciuti a livello mondiale e rappresenta una gamma completa e di qualità rivolta principalmente a ristoranti, hotel e locali prestigiosi. Marchio leader nel canale Horeca è composto da un'ampia gamma di vini spumanti, frizzanti, bianchi e rossi di tradizione. Protagonista assoluto della gamma è sicuramente il Prosecco Conegliano Valdobbiadene DOCG dalla tipica etichetta di colore arancione e nera e il Prosecco DOC Treviso. Le vivaci e fresche bollicine Terra Serena vanno oggi incontro alle mode emergenti e alle esigenze dei consumatori più giovani grazie al loro inconfondibile gusto, profumo e delicatezza.



Figura 41. Il logo "Terra Serena".

### Ville d'Arfanta

Nel 2000 i due fratelli Gerardo e Giorgio diedero vita ad un nuovo investimento nel comune di Tarzo con l'acquisizione dell'azienda agricola "Ville d'Arfanta" comprendente circa 5 ettari di vigneto e due case coloniche, usate ora per ospitare clienti e amici che desiderano degustare i loro prodotti. Il luogo dove si trova la villa è sicuramente un luogo privilegiato, che rappresenta da secoli il territorio simbolo della produzione del vino Prosecco DOC e DOCG grazie al suo microclima ideale. Oggi "Ville d'Arfanta" è un marchio autonomo destinato a tipiche

produzioni di nicchia dal carattere elegante, autentico e distintivo. Una linea di prodotto perfetta per eventi e cene importanti.



Figura 42. Il logo "Ville d'Arfanta".

### Corte delle Calli

Il marchio "Corte delle Calli" comprende un'ampia selezione di vini spumanti, frizzanti e fermi sia bianchi che rossi. Una linea versatile che grazie anche al suo nome richiama alla memoria le inimitabili calli della città di Venezia, una città unica al mondo in cui convivono storia, cultura e tradizione. Ed è così anche per questo vino che fonde insieme tradizione e innovazione dando luce ad uno stile ricercato e contemporaneo. Dedicato al canale Horeca il brand "Corte delle Calli" risulta ideale per hotel, ristoranti, bar e locali.



Figura 43. Il logo "Corte delle Calli".

### Costaross

Il marchio “Costaross” rappresenta una scelta moderna e di tendenza. Il suo logo è semplice ma di impatto ed è perfetto per accompagnare ogni occasione di convivialità tra amici con un’etichetta esclusiva.



Figura 44. Il logo "Costaross".

### Vigne Verdi

Il marchio “Vigne Verdi” rappresenta una gamma completa ed essenziale, ottima da accompagnare con i pasti di tutti i giorni. Una linea con un buon compromesso tra prezzo e qualità comprendente vini tradizionali Veneti I.G.T. bianchi e rossi. Questo marchio viene commercializzato sia nel formato bottiglia sia nel formato fusto.



Figura 45. Il logo "Vigne Verdi".

### Champagne De Vilmont

Nel 2005 l’azienda Vinicola Serena si è espansa ulteriormente attraverso l’acquisizione di una maison de champagne con il relativo marchio “Champagne De Vilmont”. Il nome si deve al nobile De Vilmont, ucciso con la ghigliottina, che si narra abbia sciabolato alcune bottiglie di champagne la notte seguente alla guerra contro le armate austro-prussiane. Il castello di fine ’800 risale all’epoca di Napoleone III e si trova nel bel mezzo dell’area AOC (Appellation d’Origine Controlée), un’area dalle ottime caratteristiche fisiche e climatiche per la fioritura della vite. Ora viene usato come un hotel - ristorante di alta classe, mentre le cantine nel lato sud sono di epoca gotica e sono ripartite su quattro piani interrati fino ad arrivare a 47 metri di

profondità. Occupano una superficie di 3.500 metri quadri circa e mantengono una temperatura regolare di 10°C e un'umidità dell'80%. Un insieme di ingredienti che fanno sì che lo Champagne De Vilmont maturi il suo caratteristico perlage.



Figura 46. Il logo "Champagne De Vilmont".

#### 4.3 Analisi economica dell'impresa

##### 2017

Serena Wines 1881 ha chiuso l'anno 2017 con un fatturato pari a 78 milioni di euro, registrando una variazione positiva del + 8,97% rispetto al 2016 chiuso invece con circa 71 milioni di euro. Il 57% del fatturato è da attribuire all'Italia con quasi 45 milioni di euro mentre il restante 43% all'estero con circa 33 milioni.

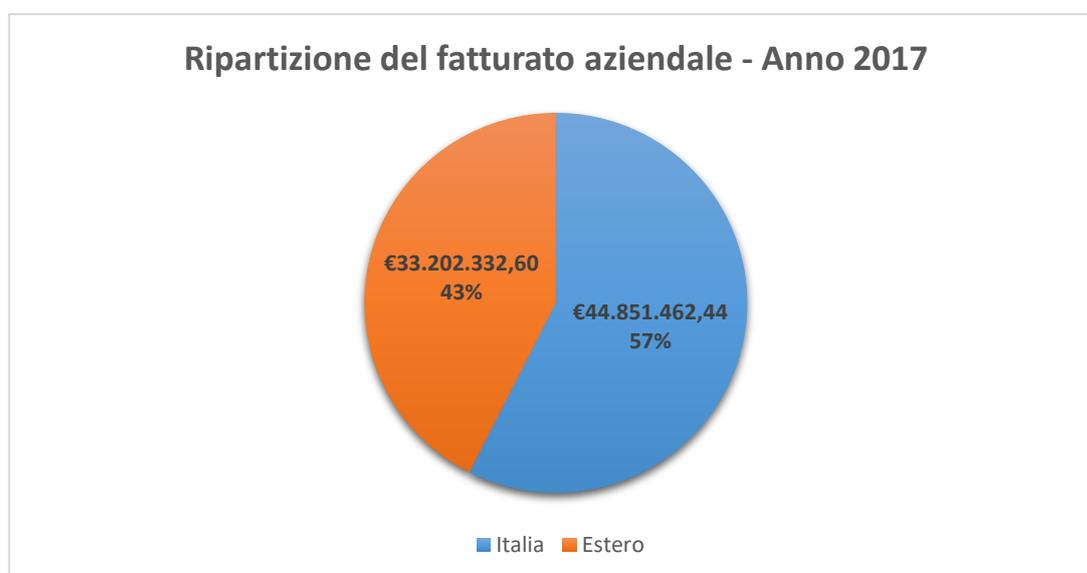


Figura 47. Ripartizione del fatturato aziendale – Anno 2017.

Fonte: Serena Wines 1881, bilancio 2017.

In particolare, l'aumento del fatturato totale è dovuto soprattutto all'estero che nel 2017 ha registrato un notevole aumento del + 17,76% rispetto all'anno 2016, mentre quello italiano ha chiuso il 2017 con un + 3,26%.

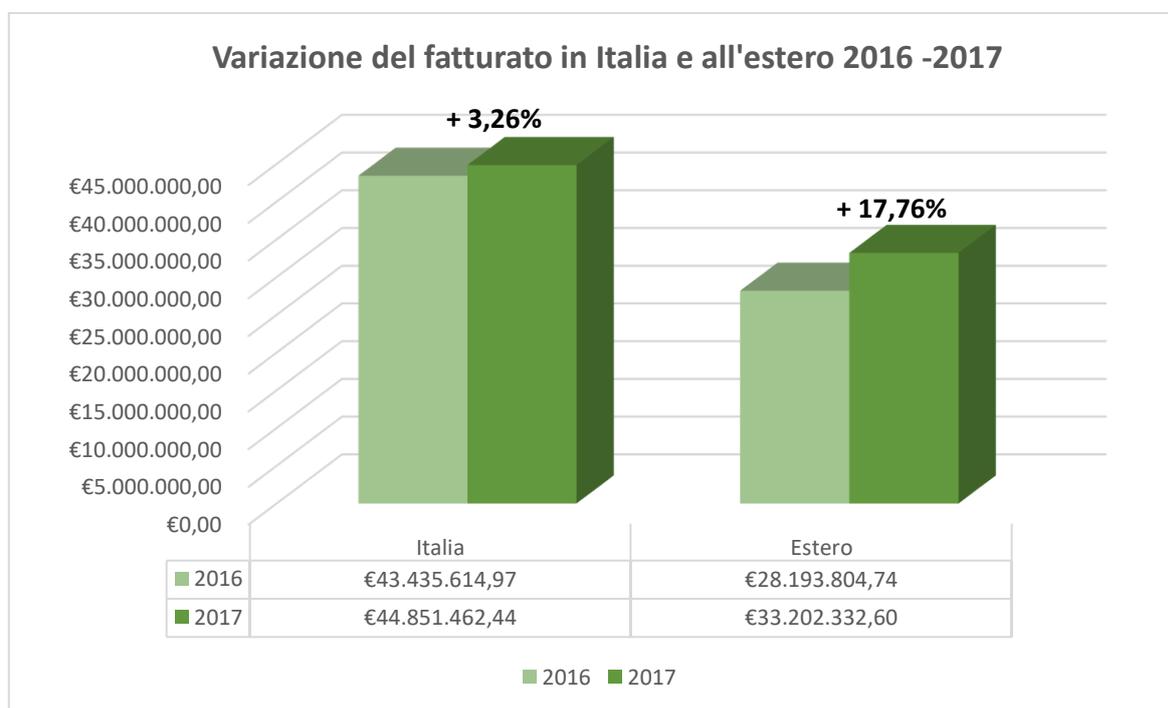


Figura 48. Variazione del fatturato in Italia e all'estero nell'anno 2016 e 2017.

Fonte: Serena Wines 1881, bilancio 2016 - 2017.

### 1° Quadrimestre 2018

Il 1° quadrimestre 2018 conferma l'andamento positivo dell'estero registrando un + 17,59 % in valore rispetto al 2017, mentre il mercato italiano chiude in negativo con un - 3,36 %.



Figura 49. Variazione del fatturato in Italia e all'estero nel 1° Quadrimestre 2017 - 2018.

Fonte: Serena Wines 1881, bilancio 2017 - 2018.

### Previsione anno 2018

Per l'anno 2018 l'azienda si aspetta una crescita del 6 - 7% rispetto al fatturato totale del 2017 arrivando a chiudere l'anno con circa 84 milioni di euro.

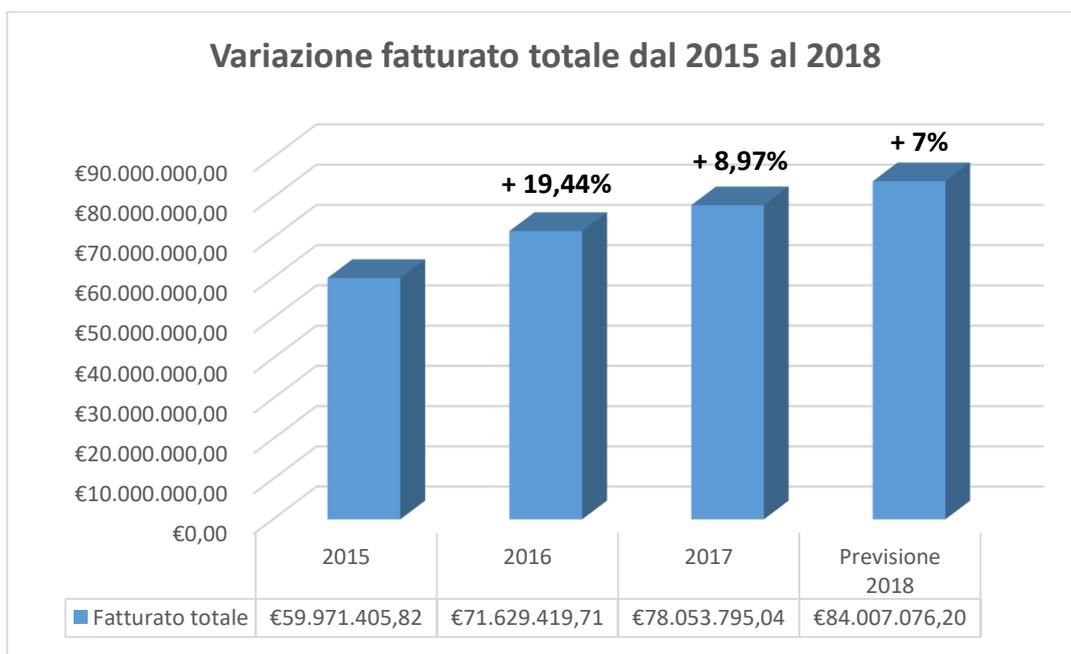


Figura 50. Variazione del fatturato totale dal 2015 al 2018.

Fonte: Serena Wines 1881, bilancio 2015 - 2016 - 2017 - 2018.

Il mercato italiano rimarrà pressoché stabile, mentre ad aumentare sarà l'export con circa +17%. Il fatturato sarà quindi diviso rispettivamente per 53% in Italia e per il 47% all'estero. Come possiamo vedere con il procedere degli anni l'estero ha assunto e continuerà ad assumere sempre più peso all'interno dell'azienda arrivando ad uguagliare se non sorpassare il fatturato relativo al mercato Italia.

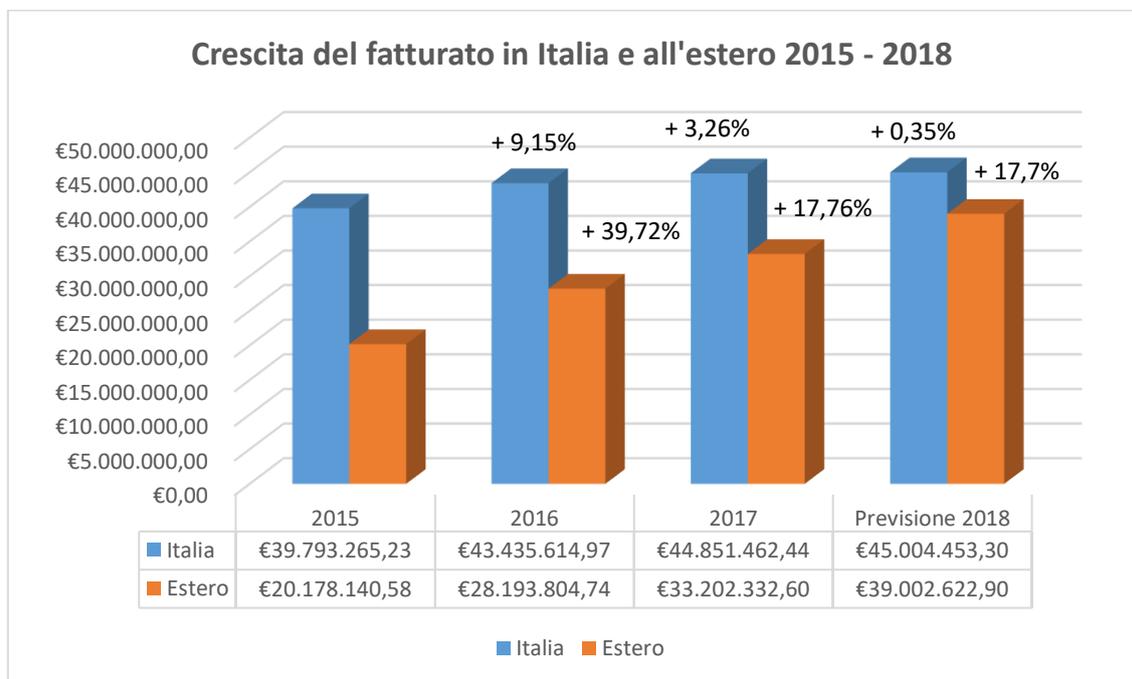


Figura 51. Divisione del fatturato in Italia e all'estero 2015 -2018.

Fonte: Serena Wines 1881, bilancio 2015 – 2016 – 2017 - 2018.

#### 4.4 Alcuni numeri dell'impresa

##### Vino in fusto

In Italia Serena Wines 1881 è leader di mercato del vino in fusto nel canale Horeca via grossisti. Nel 2017 questo formato ha portato un fatturato di quasi 15 milioni di euro con una crescita del + 4,65% rispetto al 2016, per un volume equivalente di circa 153 mila ettolitri (+ 4,60%). Anche il 1° quadrimestre ha evidenziato risultati positivi in termini di fatturato con 4,35 milioni di euro (+ 3,84%).

Per quanto riguarda il mercato estero invece il vino in fusto ha una rilevanza minore poiché è il formato della bottiglia a fare da traino. Vengono utilizzati due tipi di fusto: il fusto tradizionale da 25 litri usato per distanze minori di 1.500 Km e il fusto One Way da 24 litri usato per i mercati con una distanza superiore ai 2.000 Km in cui non è previsto il ritorno del fusto vuoto

in azienda. Dopo la decrescita del - 3,71% registrata nel 2016, il 2017 si è chiuso con un fatturato di circa 1,3 milioni di euro con una crescita del + 4,76% rispetto al 2016, per un volume equivalente di quasi 9 mila ettolitri (+ 3,84%).

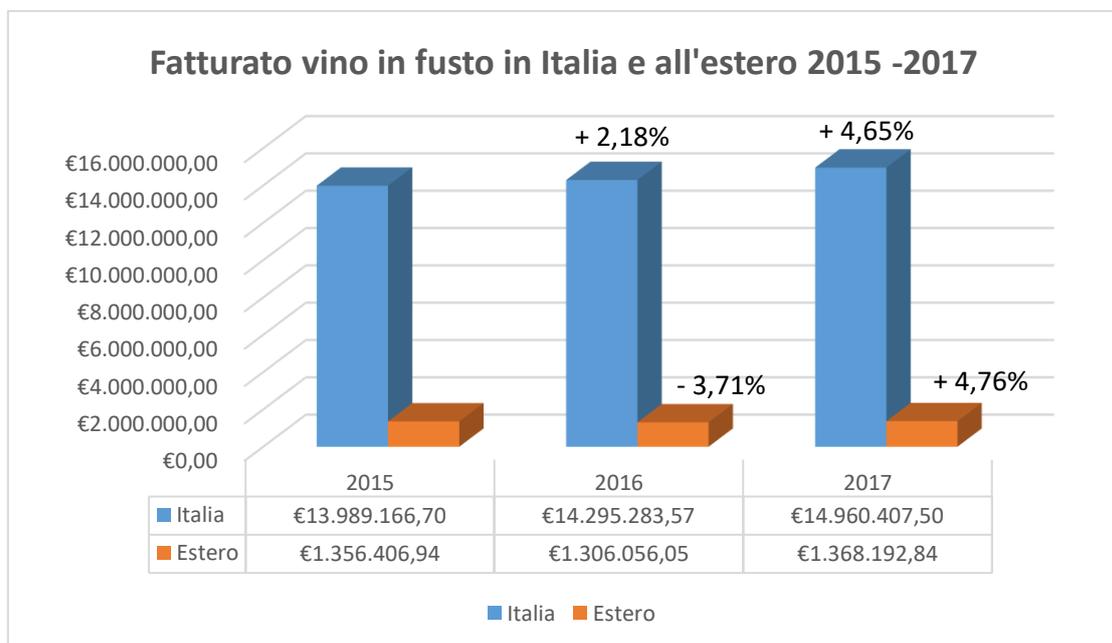


Figura 52. Fatturato vino in fusto in Italia e all'estero 2015 - 2017.

Fonte: Serena Wines 1881, bilancio 2015 – 2016 – 2017.

### Bottiglie 0,75 litri

Un altro formato di notevole importanza sono ovviamente le bottiglie da 0,75. In Italia nel 2017 hanno raggiunto un volume di circa 81 mila ettolitri (+ 4,09%) equivalenti a quasi 11 milioni di bottiglie. Con quasi 25 milioni di euro, è il formato in testa alla classifica per fatturato e rispetto al 2016 ha registrato un aumento del + 5,99%. Il 1° quadrimestre del 2018 ha però evidenziato un calo con una riduzione del - 9,14% in termini di fatturato e del - 14,31% in termini di volumi rispetto al 2017. Da sottolineare l'aumento del prezzo al litro cresciuto del + 6,03% passando da € 3,01 a € 3,20.

All'estero invece, come abbiamo già detto, è il formato della bottiglia a fare traino tanto che nel 2017 il suo fatturato estero ha sorpassato quello italiano. Sono state vendute quasi 12 milioni di bottiglie da 0,75 per un fatturato equivalente di più di 27 milioni di euro, registrando un +17,02% rispetto all'anno 2016. È però nel 2016, come si può vedere nella figura 53, che l'export ha subito un notevole incremento di oltre 7 milioni di euro registrando un + 48,10% rispetto al 2015.

Per l'anno 2018 l'azienda si aspetta una crescita di circa 1,5 milioni di bottiglie tra l'estero e l'Italia arrivando ad una quantità di circa 25 milioni di bottiglie da 0,75 litri.

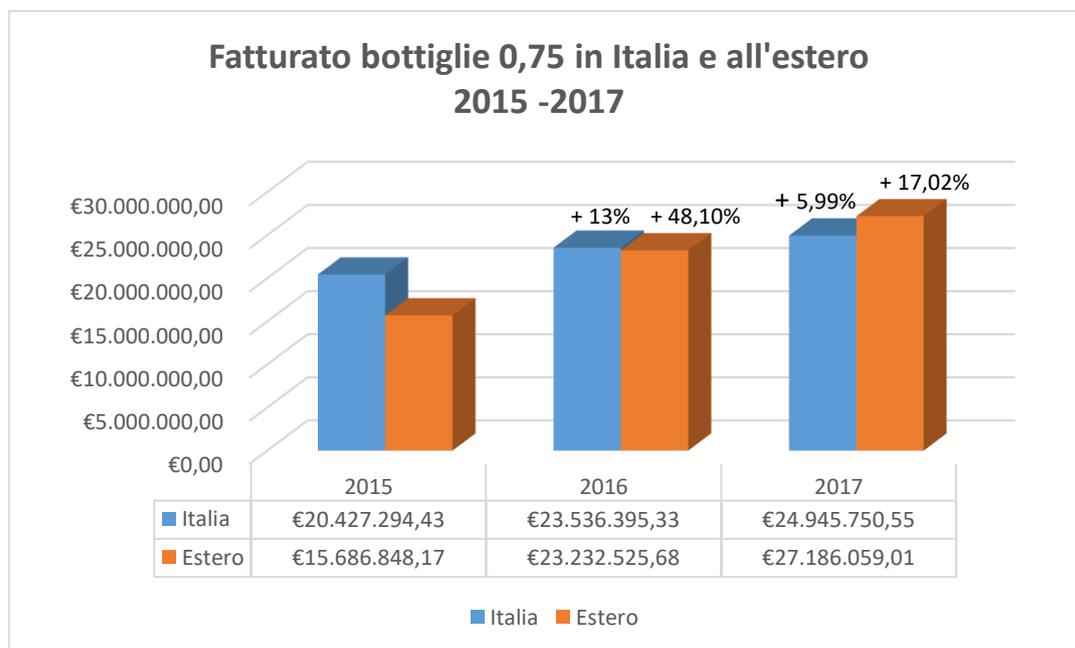


Figura 53. Fatturato bottiglie 0,75 in Italia e all'estero 2015 - 2017.

Fonte: Serena Wines 1881, bilancio 2015 – 2016 – 2017.

### Bottiglie 1 e 1,5 litri

Per quanto riguarda questi due formati il mercato italiano è molto più forte rispetto all'estero, dove è invece la bottiglia da 0,75 ad andare per la maggiore. Per l'Italia il 2017 si è chiuso con circa 573 mila bottiglie da 1 litro registrando un fatturato di quasi 553 mila euro (+ 7,02%) mentre all'estero ne sono state esportate solamente circa 7 mila con un fatturato di appena 14 mila euro, addirittura in calo del - 14,65% rispetto al 2016. Per quanto riguarda il 1° quadrimestre del 2018 si riscontrano variazioni negative in volume e in valore sia per l'Italia che per l'estero.

Discorso analogo per quantità ma opposto per la variazione percentuale va fatto per le bottiglie da 1,5 litri dove in Italia ne sono state vendute circa 306 mila per un fatturato di circa 630 mila euro, in calo del - 7,34%. In crescita invece l'estero seppur i numeri siano ancora piccoli rispetto all'Italia. Di questo formato ne sono state esportate quasi 65 mila (+ 17,71%), per un fatturato di quasi 260 mila euro (+ 27,99%). Per quanto riguarda il 1° quadrimestre del 2018 non si riscontra nessuna variazione in valore per l'Italia mentre si riscontra una variazione negativa per l'estero (- 8,71%).

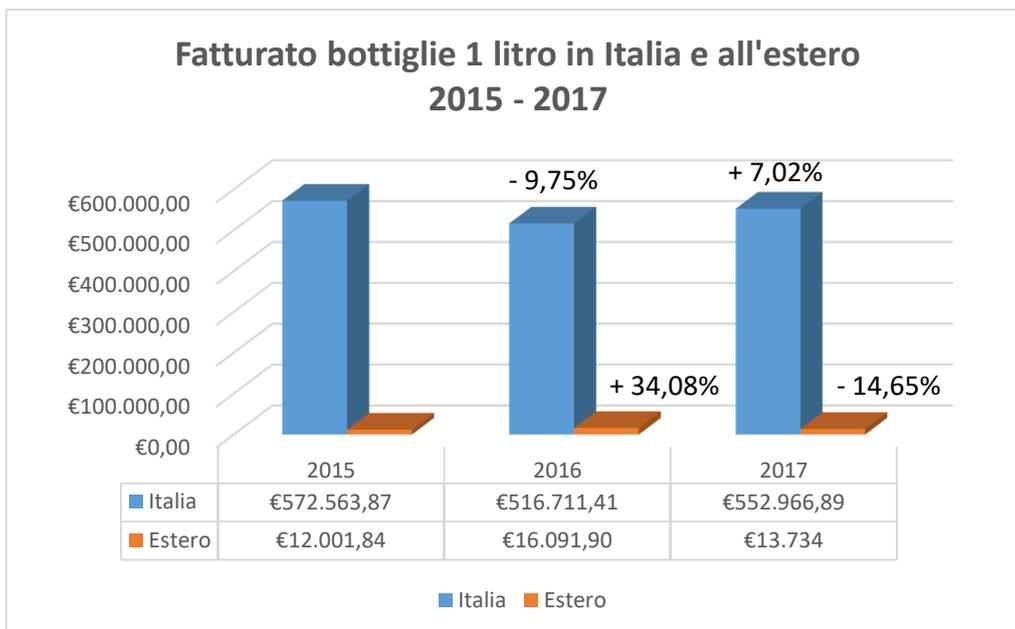


Figura 54. Fatturato bottiglie 1 litro in Italia e all'estero 2015 - 2017.

Fonte: Serena Wines 1881, bilancio 2015 – 2016 – 2017.

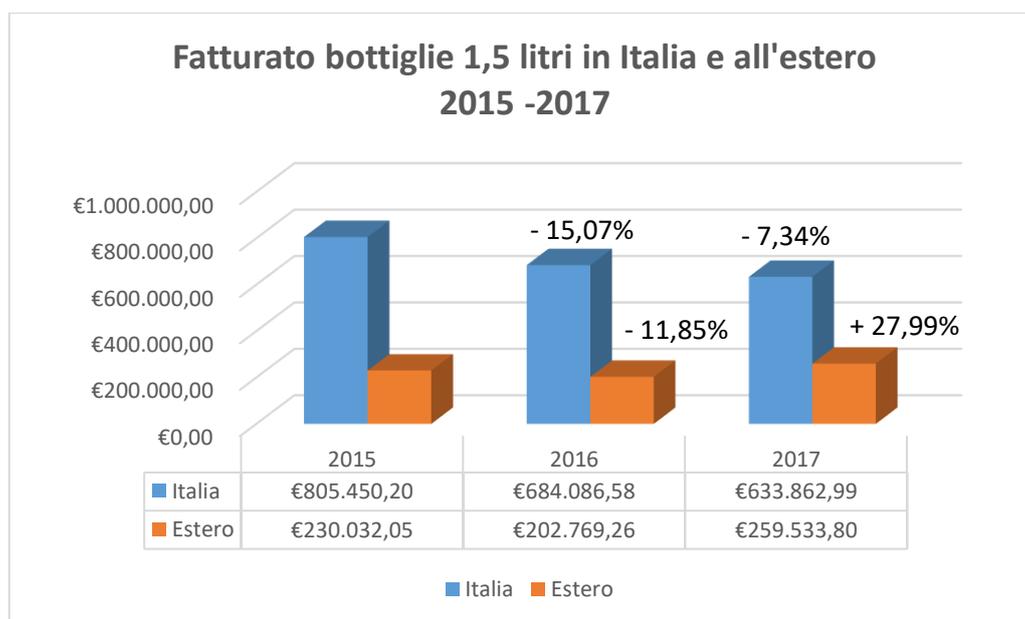


Figura 55. Fatturato bottiglie 1,5 litri in Italia e all'estero 2015 - 2017.

Fonte: Serena Wines 1881, bilancio 2015 – 2016 – 2017.

### Bottiglie 0,20 litri

Per quanto riguarda questo formato è senza dubbio l'estero a sviluppare maggiori volumi con ben 3,3 milioni di bottiglie esportate nel 2017 per un giro d'affari di quasi 3 milioni di euro registrando un + 30,04% rispetto il 2016. Anche il 1° quadrimestre 2018 ha segnato un buon incremento con un + 44,10% di fatturato rispetto al 2017. Anche in Italia c'è stata una variazione positiva del + 24,43% ma il giro d'affari di circa 30 mila euro (circa 25 mila bottiglie) è ben al di sotto di quello estero. Il 1° quadrimestre, a differenza dell'estero, ha registrato una variazione negativa di fatturato del – 16,01%. Per l'anno 2018 l'azienda si aspetta una crescita di circa 1 milione di bottiglie tra l'estero e l'Italia arrivando ad una quantità di circa 5 milioni di bottiglie da 0,20 litri.

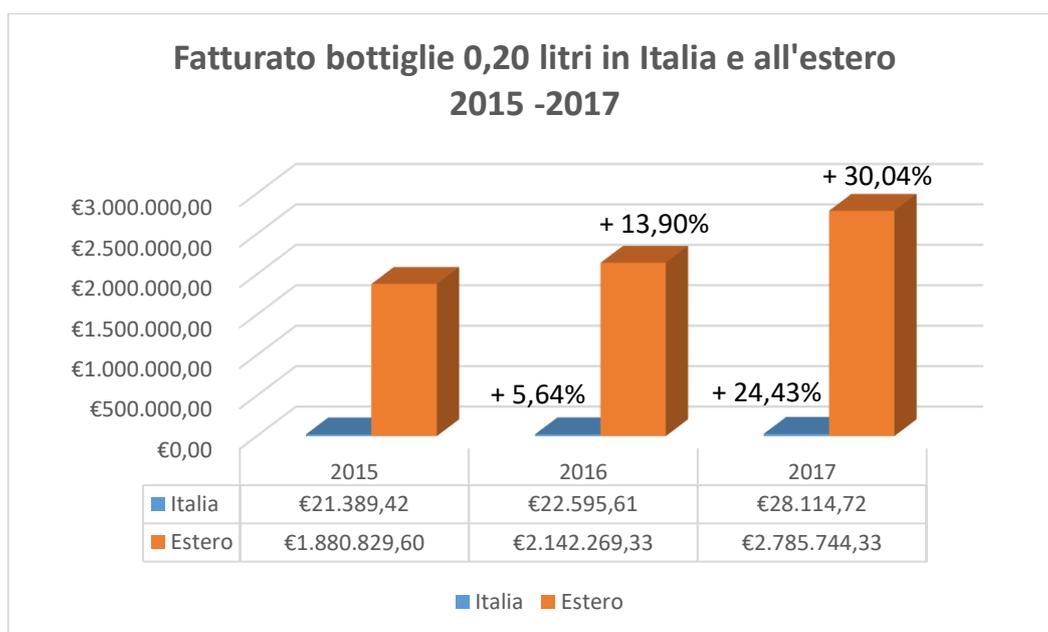


Figura 56. Fatturato bottiglie 0,20 litri in Italia e all'estero 2015 - 2017.

Fonte: Serena Wines 1881, bilancio 2015 – 2016 – 2017.

### Bottiglie 0,187 litri

Questo formato di bottiglia è presente solo all'estero e nel 2017 ne sono state esportate più di 450 mila per un fatturato di circa 450 mila euro registrando un + 260,92% rispetto all'anno 2016. L'azienda Serena Wines 1881 è infatti passata da appena 125 mila euro di fatturato nel 2016 a ben 450 mila nel 2017 registrando la variazione percentuale più alta proprio con questo formato sia in volume che in valore.

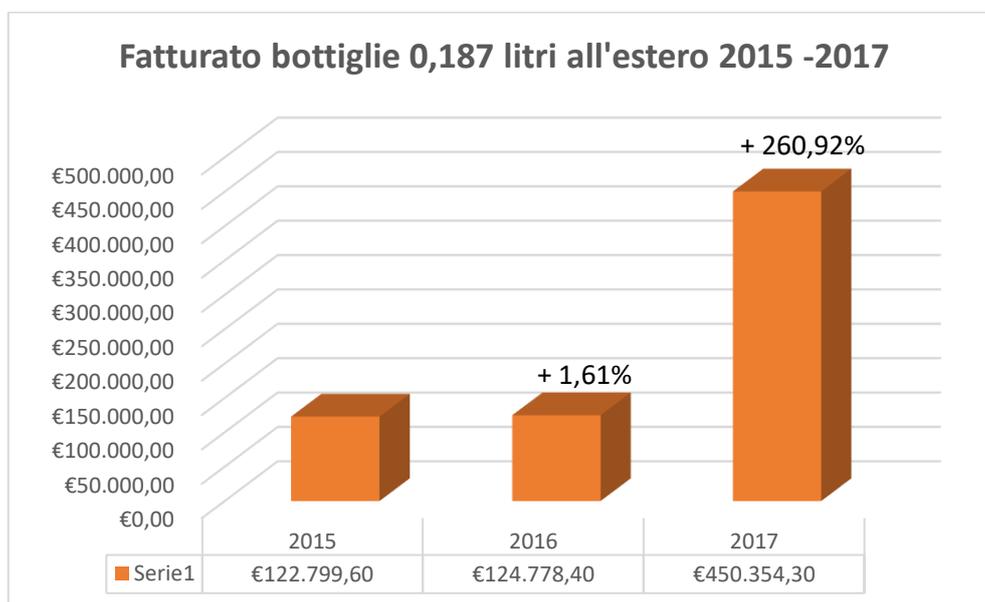


Figura 57. Fatturato bottiglie 0,187 litri all'estero 2015 - 2017.

Fonte: Serena Wines 1881, bilancio 2015 – 2016 – 2017.

### **4.5 Paesi in cui opera l'impresa**

Come abbiamo già visto il mercato estero sviluppa quasi 35 milioni di euro ricoprendo il 50% del volume venduto e, a differenza dell'Italia, il formato della bottiglia è molto più forte del fusto.

I principali paesi in cui l'azienda esporta sono i seguenti:

- 1) Germania (9 milioni di euro)
- 2) Regno Unito (4,5 milioni di euro)
- 3) Est Europa (4 milioni di euro)
- 4) Stati Uniti (2 milioni di euro)
- 5) Russia (1 milione di euro)
- 6) Irlanda (1 milione di euro)
- 7) Scandinavia (1 milione di euro)

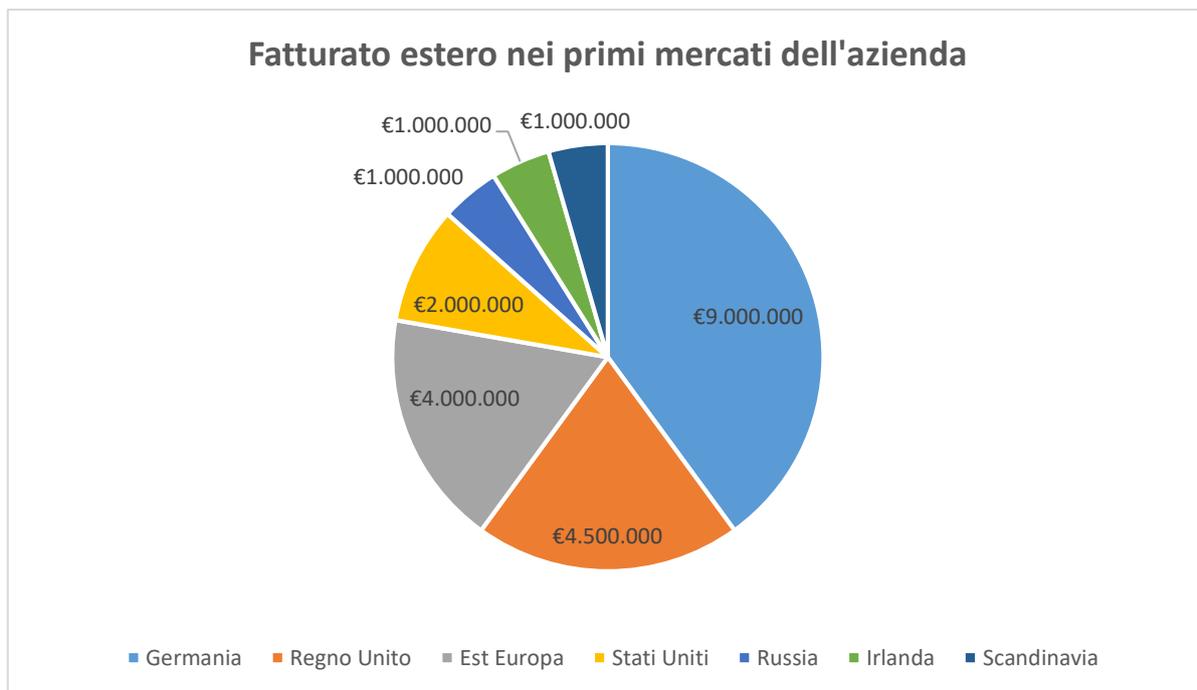


Figura 58. Fatturato estero nei primi mercati dell'azienda.

Fonte: Serena Wines 1881, Report fatturato estero 2017.

Analizziamo ora più in dettaglio i vari paesi in cui l'impresa opera.

### Germania

Il primo mercato è la Germania con circa 9 milioni di euro di fatturato dove l'azienda serve 6 dei primi 20 distributori tedeschi di bevande in termini di grandezza. Il cliente più importante è "Mbg Int. Premium Brands", con il quale l'azienda Serena Wines 1881 commercia 4 milioni di bottiglie tutte a loro marchio "S&R" (2 milioni di bottiglie da 0,75 litri e 2 milioni di bottiglie da 0,2 litri). Il resto del fatturato è fatto invece da grossisti di bevande, regionali o interregionali, che coprono tutto il territorio tedesco. Tutti distribuiscono il marchio "Serena" per i fusti a rendere da 25 litri, e le bottiglie "Terra Serena" per il canale Horeca. Il più grande grossista in termini di fatturato è Getraenke Ahlers di Brema mentre un altro grosso partner è "Bsc Kontor" di Brema (distributore nazionale di liquori e vino) che tratta in esclusiva il marchio "Corte delle Calli".

### Regno Unito

Il secondo mercato è rappresentato dal Regno Unito con 4.5 milioni di euro, dei quali 2 milioni sono fatti con “Enotria” con marchi loro sugli spumanti, in particolare Prosecco Doc. Il secondo partner è invece “Berkmann” con 300.000 bottiglie.

### Est Europa

Questo mercato, a partire dai Baltici fino ad arrivare in Romania e penisola Balcanica, sviluppa circa 4 milioni di euro e l’azienda detiene la posizione leader con marchi propri e spumanti propri.

### Stati Uniti

Il quarto mercato è rappresentato dagli Stati Uniti con un fatturato di 2 milioni di euro. Circa 1 milione bottiglie vengono distribuite con il marchio “La Luca” da Opici Import e altre 500 mila attraverso altri 3 importatori con i loro marchi “Hi Prosecco”, “Gina Prosecco” e “Opera Wines”. Solamente circa 50 mila bottiglie vengono commercializzate con i marchi propri dell’azienda “Terra Serena”, “Corte delle Calli” e “Costaross” attraverso 3 importatori diversi. È però in corso un progetto per entrata in USA e Canada grazie anche ai fondi OCM presi quest’anno per la prima volta. C’è però da sottolineare che per il mercato americano vengono prodotte altre 1.5 milioni di bottiglie per conto della famiglia Pasqua, il cui fatturato viene però attribuito all’Italia avendo quest’ultima cantina sede a Verona.

### Russia

Il quinto mercato in forte espansione è la Russia con 1 milione di euro di fatturato dove l’azienda sviluppa circa 1 milione di bottiglie, delle quali 200 mila con i propri marchi attraverso due importanti importatori nazionali. Il primo commercializza il marchio “Terra Serena” a Mosca e nel resto della Russia con sub distributori mentre il secondo tratta i marchi “Vigne Verdi” e “Ville d’Arfanta” attraverso 150 negozi di proprietà (vinoteche) in tutta la Russia. Le restanti 800 mila bottiglie vengono invece commercializzate con il marchio “Martiamo Prosecco”, distribuito nei supermercati, per conto di un cliente italiano che ha la filiale in Russia (Polini distillati).

### Irlanda

Questo mercato sviluppa circa 1 milione di euro e l'azienda detiene la posizione leader di mercato per quanto riguarda il vino Prosecco e spumanti. L'azienda lavora con i 4 più importanti importatori di questo mercato.

### Scandinavia

Questo mercato sviluppa circa 1 milione di euro ed è un mercato in buona crescita e con buona marginalità. Il mercato principale è la Svezia, seguita dalla Norvegia. Finlandia e Danimarca in costruzione.

### Austria - Svizzera

Questi due mercati sviluppano un fatturato di circa 1 milione di euro e l'azienda si appoggia a dei grossisti regionali come avviene per la Germania.

### Belgio, Francia, Olanda, Spagna

Questi quattro paesi sviluppano circa 1 milione di euro e il mercato è in crescita.

### Giappone

Buona presenza e il mercato è in crescita. Presenti con il marchio Terra Serena con un importatore storico "Mottox".

### Cina

Attualmente questo mercato sviluppa solamente circa 100 mila euro attraverso due piccoli importatori. Ci sono però dei progetti di sviluppo per un immediato futuro sia per le bottiglie che con i fusti one way.

### Australia

In questo mercato è appena partito un progetto con i fusti One Way.

### Sud Africa

Dal 2017 l'azienda ha aperto un ottimo mercato con i fusti One Way.

## 5) ORIENTAMENTO STRATEGICO DELL'IMPRESA E OBIETTIVI SPECIFICI

Dopo aver analizzato il mercato vinicolo messicano e presentato l'azienda in questione, incominciamo ora la stesura del piano di marketing internazionale per pianificare il lancio di uno o più brand presenti in Serena Wines 1881 oppure, se necessario, di inventarne uno specifico per quel mercato. Essendo che l'azienda non ha mai esportato in Messico, l'obiettivo è quello elaborare una strategia di esportazione più efficace possibile in base ai dati in nostro possesso.

### 5.1 Analisi competitiva del mercato messicano

Il primo passo fondamentale per stendere un efficace piano di piano è analizzare approfonditamente l'ambiente di business, le sue opportunità e minacce, i concorrenti già presenti e quelli potenziali, i produttori di beni sostitutivi, il potere contrattuale dei fornitori e dei clienti. Per fare tutto ciò verrà stesa una swot analysis per poi proseguire con l'analisi delle cinque forze di Porter e del modello di Hofstede. Prima di tutto però vediamo alcune motivazioni che potrebbero spingere un'impresa a incominciare a instaurare un rapporto commerciale con il Messico.

La Farnesina, ossia il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, li riassume in 5 punti.

- Economia solida, PIL in aumento e finanze pubbliche abbastanza in ordine.

L'economia del Messico, a differenza del contesto latino-americano, è solida e registra un trend positivo per quanto riguarda i consumi interni, le esportazioni e gli investimenti. Il PIL è in costante aumento registrando un + 2,1% nel 2017, le finanze pubbliche sono abbastanza in ordine con un deficit del 1,9% e un debito pubblico del 47,6% a fine 2017. Anche l'inflazione però è in aumento, pari al 6,8% a febbraio 2018 ma sotto controllo. Il sistema bancario possiede un alto tasso di capitalizzazione e le riserve internazionali con circa 173 miliardi di USD il 16 febbraio 2018, sono arrivate a livelli record;

- Paese membro del G20 e dell'OCSE, seconda economia dell'America Latina e Accordi di Libero Commercio con più di 40 Paesi.

Il Messico fa parte del G20 e dell'OCSE e può essere considerato tra le maggiori economie emergenti. Rappresenta la seconda economia dell'America Latina ed è calcolato come un partner economico di livello mondiale. La sua economia è particolarmente aperta al commercio e agli investimenti esteri, tanto da avere in vigore trattati di libero scambio con 45 Paesi, inclusi gli Stati Uniti (NAFTA) e i Paesi dell'Unione Europea (TLC UE -

Messico). Inoltre, ha stipulato la cosiddetta Alleanza Del Pacifico con il Cile, la Colombia e il Perù, oltre che la Partnership Trans-Pacifica (TPP);

- Popolazione giovane, manodopera qualificata, amministrazione di inquadratura nordamericana.

La popolazione del Messico è di oltre 127 milioni di abitanti e si calcola che circa la metà abbia meno di 28 anni. C'è una grande offerta di manodopera con costi unitari bassi che, se formata nella maniera giusta, è pure assai produttiva. Inoltre, molte volte i dirigenti delle più rilevanti aziende del Messico hanno una educazione di origine nordamericana;

- Mercato interno interessante e posizione geografica strategica.

Il mercato interno del Messico possiede un potenziale di crescita molto elevato visto che la fascia di popolazione con un reddito medio-alto è in continuo aumento. La sua posizione geografica è alquanto strategica, può essere definito infatti un paese “cerniera” tra America del Nord e Centrale, tanto che numerose aziende scelgono il Messico per poi commercializzare i loro prodotti nel mercato nordamericano, la cui accessibilità è stata resa più semplice grazie al trattato NAFTA;

- Molteplici parchi industriali e centri tecnologici.

In alcune zone del Messico ci sono molteplici parchi industriali e centri tecnologici altamente specializzati dotati di importanti infrastrutture. Inoltre, le aziende che vogliono investire in un preciso stato portando avanti dei piani di sviluppo sociale e ambientale, possono godere degli incentivi messi a disposizione dalle singole istituzioni locali.

Più in particolare, la relazione economico-commerciale tra Italia e Messico è stabile e nel 2017 la bilancia commerciale bilaterale ha raggiunto una quota di 5,202 miliardi di euro, in attivo per l'Italia di + 3,304 miliardi di euro. Secondo i dati ISTAT, nel 2017 in Messico sono stati importati beni e servizi dall'Italia per un valore di circa 4,253 miliardi di euro, mentre il Messico ha esportato in Italia merci solamente per un valore di circa 948 milioni di euro (-11,7%). Solitamente, più o meno 2/3 delle merci che l'Italia esporta in Messico sono costituite da beni industriali intermedi e macchinari, mentre quelle importate in Italia sono soprattutto greggio e prodotti chimici. Grazie alla crescita economica e al continuo aumento dei membri della classe media messicana, le aziende italiane specializzate nei settori dell'abbigliamento, calzature, gioielleria e bevande hanno potuto cogliere numerose opportunità di business.

Inoltre, ci sono stati investimenti diretti esteri per un valore di 1.148 milioni di dollari nel 2017 e la presenza di oltre 1.600 aziende italiane nel territorio messicano inclusi gli hotel e i ristoranti. Queste imprese sono concentrate principalmente nelle aree metropolitane di Città del Messico

e di Monterrey e nell'area industriale di Querétaro, 200 km a nord della capitale, mentre quelle calzaturiere nel distretto di Leon, nello Stato di Guanajuato. Inoltre, nella Riviera Maya diversi cittadini italiani hanno dato luogo a medi/piccoli investimenti. Per quanto riguarda le grandi industrie come Brembo, Ferrero, Pirelli, FCA ed Enel, negli ultimi anni hanno nutrito sempre più interesse nei confronti del Messico realizzando importanti investimenti. Da giugno 2016 è anche possibile raggiungere Città del Messico direttamente da Roma senza nessun scalo grazie al volo diretto messo a disposizione da Alitalia <sup>7</sup>.

### **5.1.1 Swot Analysis**

La seguente analisi SWOT mostra i punti di forza e debolezza dell'impresa e le opportunità e minacce dell'ambiente di business in Messico. Per ognuno di questi punti inoltre viene riportato e giustificato un marketing objective.

#### **Punti di forza**

- Azienda sicura e competente con oltre 130 anni di attività alle spalle.
- Azienda leader di mercato in Italia nel segmento dei vini in fusto.
- Fatturato in costante aumento, in particolare quello estero.
- Continuo adeguamento ai tempi e alle richieste di mercato.
- Particolare attenzione alla qualità, all'ambiente e soprattutto al cliente.
- Ampia gamma di scelta tra diverse tipologie di vino in bottiglia, diversi marchi e diverse tipologie di prodotto tra cui vini frizzanti e spumanti DOC, DOCG e vini IGT bianchi e rossi.
- Logistica organizzata che permette una distribuzione capillare in tutto il mondo.
- Continuo adeguamento della struttura produttiva.

Key-target: sfruttare i macchinari di nuova generazione che permettono di realizzare importanti volumi produttivi e le competenze acquisite nelle passate penetrazioni dei mercati europei ed extra europei per colpire il consumatore messicano con vini di qualità, in particolare con il Prosecco DOC e DOCG sia frizzante che spumante.

---

<sup>7</sup> [www.infomercatiesteri.it](http://www.infomercatiesteri.it)

### **Punti di debolezza**

- Non tutto il personale possiede una specifica preparazione per operare con i macchinari di ultima generazione introdotti nell'azienda.
- Mancanza di figure commerciali preparate per conquistare nuovi mercati e migliorare quelli già presenti come quello cinese.
- Operando in un mercato B2B l'azienda non possiede nessun negozio di proprietà esterno per poter entrare in contatto direttamente con il cliente finale.
- Scarsa brand awareness dei singoli marchi tenuti dall'azienda che comunque ha iniziato un percorso di valorizzazione degli stessi.
- Difficile identificazione del brand aziendale attraverso il vino in fusto.

Key-target: sfruttare la lunga storia di oltre 130 anni dell'impresa per aumentare la brand awareness. Attraverso l'heritage marketing l'impresa potrebbe promuovere una serie di attività per posizionare e comunicare il proprio brand attraverso la storia, facendo leva sugli elementi simbolici ed emozionali ad essa connessi. Attiene essenzialmente alla capacità dell'impresa di trasmettere ai diversi pubblici di riferimento la propria identità e cultura, le esperienze che hanno reso unici e distintivi i propri marchi e prodotti.

### **Opportunità**

- Il mercato del vino è in pieno sviluppo, la produzione nazionale anche se è in costante crescita, non soddisfa neanche il 30% dei consumi e il 70% del vino che viene consumato sul mercato messicano è importato.
- Le nuove fasce di consumatori, i giovani e le donne, preferiscono sempre più i vini leggeri e soprattutto quelli spumanti.
- Le previsioni di consumo in Messico sono positive (+ 66% con oltre 56 milioni di litri in più nel 2019 rispetto al 2014).
- Per i prossimi anni fino al 2021 si prevede un andamento simile a quello degli anni passati con un CAGR dell'8,4% che dovrebbe portare il mercato ad un valore pari a 2.2 miliardi di dollari.
- Popolazione di circa 128 milioni di abitanti, di cui la metà ha meno di 28 anni e il tasso di crescita demografico è dell'1,8% annuo.

Key-target: dopo aver fatto un'analisi approfondita, entrare in questo nuovo mercato in continua espansione cercando di stimolare sempre di più la domanda in modo da aumentare la consapevolezza nel consumatore messicano che il vino potrebbe essere una valida alternativa al consumo di birra.

### **Minacce**

- Presenza di forti disuguaglianze nella distribuzione delle risorse e della ricchezza, nell'accesso al sistema educativo e nei livelli di benessere e salute.
- L'economia informale, ovverosia quella che in Italia chiameremmo le "attività in nero", costituisce una parte importante dell'economia del paese.
- Fenomeni diffusi di corruzione e l'imparzialità del sistema giudiziario non sempre è garantita. Anche la burocrazia spesso è asfissiante.
- Presenza di vini maggiormente diffusi a causa della presenza decennale (francesi), dei legami storico-culturali (spagnoli) o della contiguità geografico-culturale (statunitensi, cileni e argentini).
- Il consumo di vino è ancora a livelli molto bassi di circa 0.8 litri pro-capite.

Key-target: cercare di sfruttare la buona reputazione del Made in Italy per differenziarsi dagli altri paesi importatori e per aumentare ancora di più la qualità percepita del prodotto. Per ovviare alla burocrazia, la soluzione migliore sarà quella di trovare dei distributori/importatori il più possibile affidabili e aggiornati sulle norme del paese.

<p style="text-align: center;"><b>PUNTI DI FORZA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Azienda sicura e competente con oltre 130 anni di attività.</li> <li>• Azienda leader di mercato in Italia nel segmento dei vini in fusto.</li> <li>• Fatturato in costante aumento in particolare quello estero.</li> <li>• Continuo adeguamento ai tempi e alle richieste di mercato.</li> <li>• Particolare attenzione alla qualità, all'ambiente e soprattutto al cliente.</li> <li>• Ampia gamma di scelta tra diverse tipologie di vino e marchi.</li> <li>• Logistica organizzata.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>PUNTI DI DEBOLEZZA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parziale numero di personale qualificato per operare con i macchinari di ultima generazione.</li> <li>• Mancanza di figure commerciali preparate per conquistare nuovi mercati e migliorare quelli già presenti.</li> <li>• Operando in un mercato B2B l'azienda non possiede nessun negozio di proprietà esterno per poter entrare in contatto direttamente con il cliente finale.</li> <li>• Scarsa brand awareness dei singoli marchi.</li> <li>• Difficile identificazione del brand aziendale attraverso il vino in fusto.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPPORTUNITÀ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il mercato del vino è in pieno sviluppo.</li> <li>• La produzione nazionale non soddisfa neanche il 30% dei consumi.</li> <li>• Il 70% del vino che viene consumato sul mercato messicano è importato.</li> <li>• Nascita di nuove fasce di consumatori (giovani e donne).</li> <li>• Le previsioni di mercato sono positive e si prevede un CAGR dell'8,4% che dovrebbe portare il mercato ad un valore pari a 2.2 miliardi di dollari entro il 2021.</li> <li>• Popolazione di circa 128 milioni di abitanti, di cui la metà ha meno di 28 anni.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>MINACCE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forti disuguaglianze nella distribuzione delle risorse e della ricchezza, nell'accesso al sistema educativo e nei livelli di benessere e salute.</li> <li>• L'economia informale costituisce una parte importante dell'economia del paese.</li> <li>• Fenomeni diffusi di corruzione.</li> <li>• La burocrazia è spesso asfissiante.</li> <li>• Presenza di vini maggiormente diffusi.</li> <li>• Il consumo di vino è ancora a livelli molto bassi di circa 0.8 litri pro-capite.</li> </ul>

Tabella 32. Analisi SWOT.

### **5.1.2 Le cinque forze di Porter**

Attraverso il modello delle cinque forze di Porter, precedentemente descritto nel capitolo 1.3, analizziamo ora la posizione competitiva dell'azienda Serena Wines 1881 nel mercato messicano.

#### **Rivalità fra concorrenti.**

L'offerta si ripartisce fra vini nazionali e importati e il consumo di questi ultimi è nettamente superiore e corrisponde al 70% del totale consumato. Infatti, oltre al fatto che la produzione nazionale è limitata, i messicani preferiscono i vini importati rispetto a quelli nazionali. I principali paesi concorrenti dell'Italia sono la Spagna con una quota in valore del 30,2%, la Francia (18,18%), il Cile (16,64%) e gli Stati Uniti (8,13%) che godono di una posizione geografica favorevole e dei costi bassi di alcune produzioni.

#### **Potere contrattuale dei fornitori.**

Vinicola Serena mantenendo la propria produzione in Italia, si avvale degli storici fornitori con i quali ha instaurato una solida e duratura collaborazione portata avanti da anni. Inoltre, essendo una delle aziende vinicole più grandi d'Italia, la grande quantità di acquisti effettuati dall'azienda fa sì che i fornitori si trovino in una situazione di forte diminuzione del loro potere contrattuale.

#### **Potere contrattuale dei clienti.**

La miglior strategia per entrare nel mercato messicano è quella di cercare un importatore/distributore soprattutto ben introdotto nel canale Horeca. Il numero di importatori/distributori è piuttosto limitato, rispetto ad altri paesi e tra l'altro sono concentrati in alcune aree, soprattutto la capitale. Questo fa sì che gli importatori/distributori meglio introdotti nel settore possano avere un elevato potere contrattuale con le potenziali aziende estere che vogliono importare i loro prodotti in Messico. Ovviamente questo potere contrattuale andrà man mano diminuendo con l'aumentare dei volumi dell'azienda esportatrice.

#### **Potenziali entranti.**

Vista la crescente domanda di vino, dovuta sia da un potenziale di circa 30 milioni di messicani con livelli di reddito e di consumi simili a quelli statunitensi o europei, sia dalla moda dei vini più leggeri e fruttati che sta conquistando nuovi segmenti di consumatori (giovani e donne), possiamo dire che le condizioni sono favorevoli all'entrata di nuove potenziali imprese vinicole in grado di rappresentare una minaccia. Tuttavia, il processo di esportazione non risulta così

immediato visto che è necessario prima entrare in contatto con un importatore/distributore in loco.

### **Produttori di beni sostitutivi.**

Il Messico è un produttore di birra e di superalcolici, i cui rispettivi consumi pro-capite sono di circa 60 litri all'anno per la birra e di circa 2 litri per i superalcolici, a differenza dei consumi pro-capite di vino che sono ancora molto bassi (0.8 litri all'anno). Inoltre, per quanto riguarda il clima, il Messico è un paese nel quale fa caldo per la gran parte dell'anno e quindi i consumatori potrebbero preferire bibite più rinfrescanti come la birra o le bevande gassate.

### **5.1.3 Il modello di Hofstede.**

Analizziamo ora gli indicatori della cultura attraverso il modello di Hofstede. Come descritto del capitolo 1.3 questo modello ci permette di avere rilevanti informazioni sui diversi modi di agire e interagire all'interno della cultura di un determinato paese estero, in questo caso il Messico.

#### **Distanza gerarchica: 81.**

Questa dimensione prende in considerazione il fatto che tutti gli individui all'interno della società non sono uguali ed esprime il grado con cui in una determinata cultura la disuguaglianza tra individui è considerata naturale e opportuna. Le società che danno un grado elevato di importanza a questa dimensione normalmente accettano l'autorità di chi si colloca in posizioni superiori

Con un punteggio di 81, il Messico è una società gerarchica. Ciò significa che le persone accettano un ordine gerarchico in cui ognuno ha un certo peso nella società. La gerarchia in un'organizzazione è vista come un riflesso delle disuguaglianze intrinseche in cui i subordinati accettano gli ordini da un capo superiore.

Questo indice viene misurato su una scala da 0 (distanza minima) a 110 (distanza massima).

#### **Avversione all'incertezza: 82.**

Questa dimensione prende in esame come la società gestisce l'incertezza, l'ambiguità, il futuro e i cambiamenti inattesi. Le società con un punteggio alto cercano di minimizzare il cambiamento attraverso l'applicazione di regole e rigide norme. Al contrario, un punteggio basso indica una società più aperta al cambiamento e priva di rigide direttive.

Il Messico con 82 punti attribuisce a questa dimensione un punteggio molto elevato. Gli individui mantengono rigidi codici di credenza e comportamento, oltre che essere intolleranti a comportamenti e idee non convenzionali. In queste culture le regole sono molto importanti, la precisione e puntualità sono la norma, mentre la sicurezza è un elemento importante nella motivazione individuale.

Questo indice viene misurato su una scala da 0 (avversione debole) a 120 (avversione massima).

### **Individualismo: 30.**

Questa dimensione rappresenta il grado con cui gli individui di un determinato paese preferiscono agire come singoli individui piuttosto che come membri di un gruppo. Il Messico, con un punteggio di 30, è considerato una società collettivista. Ciò si manifesta in uno stretto impegno a lungo termine verso il gruppo, sia che si tratti di una famiglia, sia di relazioni estese. La lealtà in una cultura collettivista è fondamentale e supera la maggior parte delle altre regole e regolamenti sociali. La società promuove relazioni forti in cui ognuno si assume la responsabilità dei membri del proprio gruppo e i rapporti tra datore di lavoro e dipendente sono percepiti in termini morali (come un legame familiare) su cui si riflettono anche le decisioni di assunzione e promozione del dipendente.

Questo indice viene misurato su una scala da 0 (mentalità comunitaria) a 100 (mentalità individualista).

### **Mascolinità: 69.**

Questa dimensione valuta il grado di rilevanza attribuito a valori maschili come l'ambizione, il potere, la competizione e il successo. Un punteggio alto significa che la società è guidata da valori maschili e che all'interno di quest'ultima ci sono quindi notevoli differenze tra il sesso maschile e quello femminile. Al contrario, un punteggio basso esprime una società basata su valori come la cura verso gli altri e lo sviluppo di relazioni umane.

Il Messico assegna un punteggio pari a 69 per quanto riguarda questa dimensione ed è quindi una società con una mentalità maschile dove i ruoli degli uomini e delle donne tendono ad essere ben differenziati e valori quali l'impulso, la capacità di imporsi, il saper conseguire i risultati e il successo materiale sono considerati importanti per la società.

Questo indice viene misurato su una scala da 0 (mentalità femminile) a 110 (mentalità maschile).

**Dinamismo confuciano o orientamento al lungo termine: 24.**

Questa dimensione esprime l'orizzonte temporale di una società. Un punteggio elevato è tipico di una società che guarda al futuro più che al presente o passato, adottando un approccio di tipo pragmatico. Al contrario, un punteggio basso è tipico delle società che preferiscono mantenere le tradizioni e vivono il cambiamento con sospetto.

Il punteggio relativamente basso di 24 significa che le persone nella cultura messicana prediligono affrontare la realtà con un approccio non pragmatico. Mostrano grande rispetto per le tradizioni, una propensione relativamente piccola a risparmiare per il futuro e un focus sul raggiungimento di risultati rapidi.

Questo indice viene misurato su una scala da 0 (orientamento al breve termine) a 120 (orientamento al lungo termine).

**Edonismo: 97.**

Questa dimensione misura il grado di controllo delle persone ai propri desideri e impulsi. Un controllo relativamente debole denota una società caratterizzata da un forte atteggiamento edonistico, mentre un grande controllo denota una società in cui la soddisfazione degli impulsi è regolata e scoraggiata.

Con un punteggio molto alto di 97, la cultura messicana ha una tendenza definita verso la gratificazione. Le persone in società come queste generalmente mostrano la volontà di realizzare i loro desideri riguardo al godimento della vita e al divertimento. Possiedono un atteggiamento positivo e hanno una tendenza all'ottimismo. Inoltre, danno molta importanza al tempo libero e spendono il denaro come desiderano.

Questo indice viene misurato su una scala da 0 (debole atteggiamento edonistico) a 120 (forte atteggiamento edonistico).

#### 5.1.4 Obiettivi finanziari e di marketing.

Il 2017 si è concluso con 78 milioni di euro di fatturato, registrando un aumento del + 8,97 % rispetto al 2016. Il 43% è dovuto all'export, registrando quindi un + 17,76% rispetto il 2016, mentre il restante 57% al giro d'affari sul mercato italiano (+ 3,26%).

Fatturato Totale: € 78.000.000

Esportazioni: € 33.000.000 (43%)

Mercato italiano: € 45.000.000 (57%)

Per il 2018 si prevede un aumento di circa il 6-7 % arrivando quindi ad un fatturato di circa 84 milioni di euro. Ad aumentare si prevede sia soprattutto l'export con circa un + 17% mentre il mercato italiano dovrebbe rimanere stabile, arrivando quindi a chiudere il 2018 con un fatturato diviso rispettivamente per il 53% in Italia e per il 47% all'estero. Anche il 1° quadrimestre 2018 conferma l'andamento positivo del mercato estero registrando un + 17,59% in valore rispetto al 2017, a differenza del mercato italiano che chiude con un lieve ribasso.

Per quanto riguarda invece il mercato messicano l'azienda si prefigge di raggiungere i seguenti obiettivi per il 2019:

- creare brand awareness del proprio marchio mai commercializzato prima d'ora in Messico;
- per il primo anno (2019) ottenere una quota di ripartizione del fatturato estero aziendale del 0,45% per il Messico, che equivale ad un fatturato di circa 150 mila di euro. Questa percentuale è stata stimata tenendo conto i consumi di vino pro-capite non elevati (800 ml), la popolazione che realmente si può permettere di consumare vino regolarmente, la cultura alimentare messicana e il clima caldo che non ne favorisce il consumo. La prospettiva per i due anni successivi (2020-2021) è di riuscire ad arrivare a circa mezzo milione di euro di fatturato.
- raggiungere lo 0,35% del valore totale dell'export italiano in Messico nel 2019. Per quanto riguarda l'Italia nel 2017 ha esportato circa 13 milioni di litri, registrando una variazione positiva del 4% rispetto il 2013, arrivando così a tenere una quota pari al 18,19% dell'import totale in volume. In termini di valore si registrano 37 milioni di euro nel 2017 arrivando a quota 16,07% dell'intero valore dell'import. Per il 2018 si prevede di arrivare a circa 43 milioni di euro con un + 16% rispetto al 2017 che si è concluso con un + 9,5% rispetto il 2016. Quindi se si prevede un fatturato per il Messico di 150 mila euro, vorrà dire che circa lo 0,35% dell'export totale italiano sarà dato dall'azienda Vinicola Serena. La prospettiva è di arrivare a raggiungere una quota di circa il 1,15% nei due anni successivi (2020-2021).

## 5.2 Strategia di entrata dell'azienda

Serena Wines 1881 sebbene sia un'azienda ben consolidata nel territorio italiano, non ha ancora intrapreso nessuna esportazione in Messico. Si ritiene quindi opportuno entrare per gradi, senza spropositati investimenti all'inizio in modo da incominciare a testare il mercato, valutare la risposta dei consumatori per poi poter indirizzare gli investimenti nella direzione più appropriata. Si è quindi deciso di mettere in atto una esportazione indiretta, scelta attuata anche da altri competitors già presenti sul territorio messicano e che si sta rivelando comunque profittevole. Si prevede dunque un'attività di esportazione attraverso un contratto commerciale con importatori/distributori attentamente selezionati che operano sul territorio messicano, soprattutto ben introdotti nel settore Horeca, potendo così sfruttare i vantaggi di una rete distributiva già consolidata e integrata. Gli importatori solitamente operano a livello regionale poiché, data la vastità del mercato, è molto difficile poter assicurare una copertura nazionale. È quindi importante porre attenzione a scegliere degli importatori/distributori che operano nelle città in cui il consumo di vino è concentrato, ossia nelle aree urbane delle principali città come Città del Messico, Guadalajara, Monterrey e alcune zone turistiche costiere. Non occorre infatti avere una rete distributiva su tutto il territorio ma basta concentrarsi in queste precise zone. Gli importatori / distributori sono stati selezionati in base alle caratteristiche dei prodotti trattati e alle zone di distribuzione, riservando una particolare attenzione a quelli che già trattano il vino italiano.

Gli importatori / distributori scelti sono i seguenti:

<b>NOME</b>	<b>CITTÀ</b>	<b>SITO</b>	<b>INFORMAZIONI</b>
<b>Vinsanto</b>	11800 Città del Messico	<a href="http://www.vinsanto.com.mx">www.vinsanto.com.mx</a>	Importatore specializzato nell'importazione e distribuzione di vini italiani.
<b>Ab Gourmet</b>	44630, Guadalajara Jalisco	<a href="http://www.abgourmet.com">www.abgourmet.com</a>	Distribuiscono prodotti gourmet e vini, anche italiani, soprattutto nel canale Horeca.
<b>Vinoteca</b>	64710 Monterrey, NL	<a href="http://www.vinoteca.com">www.vinoteca.com</a>	Hanno una trentina di punti vendita in tutto il paese e trattano anche vini italiani.

<b>Fraschetti Mexicana De Importacion</b>	77509, Cancun	www.productos- italianos.com	Specializzato in prodotti italiani, vini compresi.
---	------------------	---------------------------------	---

Tabella 33. Elenco degli importatori / distributori scelti dall'azienda per entrare nel mercato messicano.

Per quanto riguarda gli orientamenti strategici adottabili precedentemente studiati nel capitolo 1.5, l'azienda intende seguire un approccio etnocentrico, dal momento che i manager sono italiani e l'intero processo di produzione è svolto in Italia, rafforzando così il valore del country of origin "Made in Italy". La gestione del mercato estero è infatti affidata all'ufficio export posto all'interno della struttura commerciale esistente in Italia e le decisioni aziendali si rivelano quindi *home-country oriented* poiché esse sono influenzate dalla cultura del paese di origine e dall'esperienza in esso maturata. Vinicola Serena è infatti portatrice dei valori tipici del territorio del Conegliano – Valdobbiadene, delle sue espressioni territoriali e delle filosofie produttive adottate da uomini e donne appassionati del loro lavoro. Un insieme di valori che colpiscono positivamente il consumatore straniero e che non potrebbero essere preservati adottando un approccio policentrico. Con quest'ultimo approccio infatti le decisioni assumerebbero un aspetto definito *host-country oriented* poiché le varie unità nazionali dell'impresa andrebbero a gestire i singoli mercati esteri come realtà a sé stanti e con un elevato grado di autonomia decisionale rispetto alla casa-madre. Inoltre, le posizioni dirigenziali delle varie unità verrebbero attribuite a manager locali, quindi messicani e non italiani.

### 5.2.1 Target potenziali di mercato

Serena Wines 1881 si propone di soddisfare un target di mercato che è globale, in quanto il vino italiano, in particolare il vino Prosecco Doc e Docg della zona del Conegliano Valdobbiadene, ha estimatori in tutto il mondo. Per il mercato messicano la strategia di copertura elaborata è una strategia di focalizzazione, in quanto il prodotto è rivolto principalmente ad una fascia di popolazione con un livello di reddito medio alto.

In particolare, nel definire il target di mercato messicano sono state prese in considerazione le seguenti variabili di segmentazione:

- geografiche: si è deciso di coprire le aree metropolitane di tre grandi città come Città del Messico, Guadalayara e Monterrey dove si concentra un quarto della popolazione del paese,

oltre ad alcune rinomate località turistiche come Cancun, molto frequentata da turisti americani ed europei;

- socio-demografiche: il segmento scelto è composto da uomini di mezza età con un livello socioeconomico medio alto e i giovani delle classi medie (dai 25 anni in su);
- psicografiche: il cliente è un una persona dotata di buon gusto, ama i prodotti di qualità ed è molto interessato alla storia dell'azienda e alle tecniche di produzione del prodotto. Si lascia stimolare per far richiamare alla mente le storie ed i ricordi che sono legati ai prodotti dell'azienda e finisce per identificare parte di sé stesso e della sua storia con essi;
- comportamentali: il cliente appartiene ad una classe sociale medio-alta, molto attento alla cura della propria immagine e ai nuovi trend di consumo. Ha una vita piuttosto impegnata dal lavoro e, pertanto, si gode la serenità di spensierati momenti da trascorrere con amici e colleghi dopo il lavoro oppure di cene in raffinati ristoranti con la propria famiglia.

### **5.3 Decisioni di standardizzazione / adattamento del marketing mix**

#### **5.3.1 Prodotto**

Per approcciare il mercato messicano è stato scelto il brand “Terra Serena”, composto da una gamma completa e di qualità rivolta a ristoranti, hotel e locali prestigiosi. Marchio leader nel canale Horeca è composto da un'ampia gamma di vini spumanti, frizzanti, bianchi e rossi di tradizione. Protagonista assoluto della gamma è sicuramente il Prosecco Conegliano Valdobbiadene DOCG dalla tipica etichetta di colore arancione e nera, e il Prosecco DOC Treviso. Più precisamente, si è deciso di puntare sul vino bianco, ossia sul Prosecco DOC e DOCG sia spumante che frizzante, un tipo di vino che, come abbiamo già visto, sta andando molto di moda. Il motivo di tale scelta è proporre un vino tra i più rinomati d'Italia, vero vanto nazionale, ricavato da uve della zona trevigiana e, un'azienda veneta come Vinicola Serena, non può che esserne il miglior rappresentante. Inoltre, il brand portando il nome dell'azienda risulta adatto a creare una certa brand awareness visto che il nome Serena ancora non è conosciuto tra il pubblico messicano. Il formato scelto non poteva che essere la bottiglia in vetro da 0,75 e quella più piccola da 0,187 vista l'alta qualità del prodotto e l'andamento dei consumi in Messico, dove in molti ristoranti alcuni clienti trovano la bottiglia da 750 ml troppo grande per essere consumata durante un pasto o troppo costosa.

### 5.3.1.1 Etichettatura dei prodotti

Per quanto l'etichettatura dei vini che si intende esportare l'azienda deve fare un lavoro di adattamento poiché ogni paese ha le proprie severe norme da seguire essendo il vino un prodotto alimentare. Dal 22 luglio 2015 è stata emanata la nuova direttiva NOM-142-SSA1/SCFI-2014 che regola l'etichettatura delle bevande alcoliche. Questa legge prevede una serie di regole che devono essere attentamente rispettate se si vuole esportare il proprio prodotto in Messico. Tutti i prodotti importati infatti, per essere messi in vendita nel mercato messicano, devono avere etichette scritte in spagnolo, oltre che anche in altre lingue. In particolare, quella scritta in spagnolo deve essere di un differente colore rispetto a quella originale dell'azienda produttrice, mentre come dimensione può essere simile. Le lettere che descrivono il contenuto devono avere una grandezza pari a 3,2 mm. e lo stesso spazio deve essere lasciato per i bordi superiori e inferiori. Lo spazio invece del bordo destro e sinistro deve essere almeno il doppio di 3,2 mm. La marca, il nome della bevanda e l'indicazione della quantità contenuta dovranno apparire in maniera chiara sull'etichetta, mentre le altre informazioni possono essere scritte anche direttamente sul contenitore oppure sulla controetichetta (ICE, 2017).

Più in dettaglio, in ogni etichetta ci deve essere almeno presente:

- nome e marca commerciale del prodotto;
- nome generico del prodotto (per esempio: vino da tavola, *vino de mesa* oppure vino rosso, *vino tinto*);
- indicazione della quantità contenuta. Il volume va menzionato come “Contenido Neto” oppure “Cont. Neto” e in “mL” oppure “ml”;
- nome, denominazione, ragione sociale e domicilio fiscale del produttore;
- paese d'origine con le seguenti indicazioni (“*hecho en...*”, “*producto de...*”, “*manufacturado en...*”);
- nome, denominazione o ragione sociale e domicilio fiscale dell'importatore;
- contenuto alcolico: percentuale di alcol in volume a 20° Celsius (p.e. 12% Alc. Vol.);
- numero di lotto;
- dovrà comparire la scritta: “*El abuso en el consumo de este producto es nocivo para la salud*” (l'abuso nel consumo di questo prodotto è nocivo per la salute). Questa dicitura va scritta con carattere Helvetica Condensed, in grassetto e in maiuscolo. La misura delle lettere dovrà essere, per un contenuto tra 500 ml e 1000 ml, di 3 mm e intorno allo scritto si deve mantenere, in tutte le direzioni, uno spazio minimo di 3 mm.;



ristoranti alcuni clienti trovano la bottiglia da 750 ml troppo grande per essere consumata durante un pasto o troppo costosa.

Anche in Italia c'è da dire però che si sta assistendo ad un calo reale nelle quantità di vino consumate nei ristoranti. Un fenomeno che è legato soprattutto alla patente a punti e alla paura di superare il tasso alcolemico massimo consentito. Così per non perdere il piacere del vino, il cliente si sta orientando verso il calice, un tempo ordinabile solamente nei wine bar e in pochissimi locali "illuminati". Per soddisfare questo nuovo tipo di domanda sono sempre di più le aziende che offrono le mezze bottiglie anche se hanno il difetto di essere più care, in proporzione, rispetto alla bottiglia da 750 ml poiché capsula, vetro, etichetta e tappo sono a costo pieno. Per il consumatore finale rimane quindi più vantaggioso il calice di vino, che offre un giusto rapporto tra prezzo e quantità di prodotto consumato. Infine, il tipo di tappo più diffuso in Messico è quello in sughero ma si trovano anche i tappi in plastica o i tappi a vite in alluminio. Gli imballaggi dovranno essere in legno trattato secondo la normativa "NOM-144-SEMARNAT-2012" oppure in plastica.

### **5.3.1.3 Documenti di importazione**

Per poter importare il vino in Messico sono necessari dei precisi documenti di importazione, una dichiarazione doganale di importazione e dei documenti di spedizione all'importatore che però fortunatamente coincidono con i documenti di importazione.

Vediamo ora in dettaglio quali sono i documenti di importazione che devono essere inviati in originale almeno otto giorni prima dell'arrivo della merce, in modo da poter procedere per tempo alle pratiche di sdoganamento:

- firma della persona autorizzata, con indicazione del nome dell'azienda o timbro nella fattura;
- le fatture non devono contenere annotazioni o cancellazioni;
- packing list, ossia un documento contenente in dettaglio il contenuto del carico;
- certificato di origine;
- certificato di analisi chimiche dei vini, rilasciato da un laboratorio certificato e autorizzato dal Ministero della salute in Italia;
- certificato di libera vendita (emesso dall'USL o da un ente certificato autorizzato) con la conferma che i prodotti sono di libera vendita e adatti al consumo umano;

- Bill of Landing se il trasporto avviene per nave o Air Waybill se il trasporto avviene per aereo, rilasciato dal trasportatore.

A sua volta l'importatore deve invece presentare:

- richiesta di importazione;
- manifestazione del valore.

Infine, se la spedizione di vino ha un valore inferiore a 6 mila euro, sulla fattura, in sostituzione del documento EUR 1, ci dovrà essere la seguente dichiarazione "L'esportatore delle merci contemplate nel presente documento, dichiara che, salvo indicazione contraria, le merci sono di origine preferenziale ITALIANA". In caso contrario, saranno necessari i documenti EUR 1 così da permettere ai destinatari delle merci di beneficiare del regime preferenziale applicabile ai prodotti dell'Unione Europea (ICE, 2017).

Per quanto riguarda la fatturazione, si è deciso di redigerla in valuta nazionale, ossia in euro. In questo modo si elimina il rischio di cambio nel caso in cui nel periodo che intercorre tra la fatturazione e il pagamento la valuta estera subisca una svalutazione poiché l'azienda incassa l'equivalente del prezzo direttamente in valuta nazionale, senza dover procedere ad alcuna operazione di cambio. Ovviamente vale anche il discorso opposto, ossia si può andare incontro ad un mancato guadagno poiché fatturando in valuta nazionale non si può trarre vantaggio da un'eventuale rivalutazione della valuta estera. In particolare, per quanto riguarda il cambio Euro / Peso Messicano negli ultimi 5 anni possiamo vedere come l'Euro si sia valutato nei confronti della valuta estera, passando da un cambio di circa 1 EUR = 17 MXN nel mese di settembre 2013 a 1 EUR = 22 MXN nel mese di agosto 2018 (Il Sole 24 Ore, agosto 2018).



Figura 60. Andamento del cambio EUR/MXN da settembre 2013 ad agosto 2018.

Fonte: Il Sole 24 Ore.

### 5.3.2 Distribuzione

Nonostante il continuo ammodernamento che da circa 20 anni il Messico sta cercando di mettere in atto, il settore della distribuzione commerciale nel comparto alimentare, risulta ancora abbastanza arretrato. Solamente un quinto della distribuzione commerciale al dettaglio è controllato dalle grandi catene della GDO, anche se è in corso una tendenza alla concentrazione e allo sviluppo di grandi superfici commerciali come centri commerciali, ipermercati e supermercati. In particolare, attraverso la GDO viene venduto il 37% del vino, una percentuale che, se confrontata con altri paesi più sviluppati, è ancora piccola ma che con il passare del tempo sta aumentando sempre di più la propria quota di mercato. Il più grande gruppo della GDO è il gruppo Wal Mart che, con 2.080 negozi, è presente in 384 città e detiene una quota di mercato del 21,6%. Al secondo posto, presente in 180 città e con una quota di mercato del 7,6% troviamo il Gruppo Soriana con 837 punti vendita. Infine, al terzo posto si posiziona il Gruppo Chedraui con 234 negozi e una quota di mercato del 4,1%. Solitamente queste grandi catene, se riescono ad avere un alto fatturato per un determinato prodotto, in questo caso il vino, si riforniscono direttamente dai produttori saltando quindi gli importatori e i distributori locali, in modo da poter applicare prezzi più convenienti ai propri clienti e allo stesso tempo aumentare il proprio margine di guadagno. Le catene degli ipermercati e dei grandi centri commerciali invece raramente cercano il contatto diretto con il produttore, preferendo quindi appoggiarsi agli importatori/distributori locali. Le catene più importanti sono *Liverpool* con 117 punti vendita e *Palacio de Hierro* con 13 negozi concentrati soprattutto a Ciudad de Mexico e altre grandi città.

Attualmente il 40% delle vendite vengono effettuate nei piccoli negozi tradizionali a conduzione familiare, mentre il 19% nei cosiddetti *convenience store*, ossia minimarket che molto spesso si trovano adiacenti ai distributori di carburante, spesso aperti 24 ore su 24, in cui si può trovare un assortimento minimo dei beni di prima necessità come prodotti alimentari, bevande, prodotti per l'igiene, medicine senza ricetta medica ecc. Le restanti vendite vengono effettuate in modo informale nei cosiddetti *tianguis*, ossia nei piccoli mercatini locali. Le vendite su catalogo, attraverso canali televisivi, a domicilio e via internet stanno aumentando molto negli ultimi anni, con una crescita a doppia cifra da un anno all'altro, anche se ancora non raggiungono nemmeno l'1% delle vendite nel settore alimentare e delle bevande.

Questa inefficienza generale del sistema distributivo, con catene commerciali lunghe e con molti intermediari, va a danneggiare sia i consumatori finali che si ritrovano un prezzo maggiore da pagare a causa dei rincari che ogni intermediario aggiunge, sia i produttori stranieri che si ritrovano a dover fare i conti con una distribuzione non di certo dinamica per commercializzare i loro prodotti. I produttori locali invece sono spesso avvantaggiati poiché solitamente dispongono di punti vendita propri, godendo quindi di una catena più corta rispetto ai produttori esteri che devono fare i conti con numerosi intermediari come gli importatori, i distributori, i grossisti e i dettaglianti, anche se fortunatamente molto spesso queste figure sono unite. C'è da dire però che molte volte anche i produttori messicani si affidano ai distributori locali data la vastità del mercato (Il Mercato del Vino, 2018).

Più precisamente, per quanto riguarda la distribuzione commerciale del vino, si deve distinguere tra canale *on trade* e canale *off trade*. Con il primo canale si fa riferimento a tutti quei posti nei quali il vino si acquista e si consuma in loco, come hotel, ristoranti, catering, bar, caffetterie, discoteche e locali vari, in sostanza quindi si fa riferimento al canale Horeca. In particolare, per quanto riguarda gli hotel, i vini d'importazione si trovano solamente in quelli con minimo 4 stelle e principalmente in quelli situati nelle località turistiche costiere. In tutti gli altri invece si trovano vini messicani oltre ai liquori e superalcolici. Anche nei ristoranti la carta dei vini solitamente è presente in quelli di alta classe o di cucina internazionale. Infine, per quanto riguarda le discoteche i locali aperti durante la sera e la notte, i tipi di vino che vengono consumati maggiormente sono quelli spumanti e gli champagne.

Per quanto riguarda invece il secondo canale, ossia quello *off trade*, si fa riferimento a quei negozi in cui il vino lo si acquista per portarlo via come le catene della GDO (supermercati, ipermercati, cash&carry, discount), negozi adiacenti ai distributori di carburante, convenience store (minimarket in cui si trovano in assortimento limitato i beni di prima necessità), negozi

tradizionali di prodotti alimentari e negozi specializzati nella vendita di bevande alcoliche o prodotti gourmet. Nello specifico, come possiamo vedere nella tabella 34, il 37% delle vendite di vino avviene nei supermercati, il 30% nei negozi specializzati e il 24% negli ipermercati e centri commerciali. A seguire discount, piccoli negozi di alimentari e internet.

<b>Tipo di negozio</b>	<b>Percentuale di vendita %</b>
Supermercati	37%
Negozi specializzati	30%
Ipermercati e centri commerciali	24%
Discount	5%
Piccoli negozi di alimentari	1,5%
Internet	1,5%
Altro	1%

Tabella 34. Vendite di vino in Messico nel canale *off trade*.

Fonte: "Il Mercato del Vino", Il mercato del vino in Messico, report 2018.

Mettendo a confronto i due canali, il vino in termini di valore viene venduto per il 63% nel canale *on trade* e per il 37% nel canale *off trade*. Per il primo canale infatti il valore complessivo del vino venduto risulta più consistente a causa dei ricarichi commerciali che avvengono ad ogni passaggio nel corso della filiera. Se invece guardiamo le vendite in termine di volume i risultati sono invertiti, il 70% viene venduto nel canale *off trade* e solamente il 30% in quello *on trade*.

#### Strategia di distribuzione elaborata

Come è già stato specificato nel capitolo 5.2 la strategia di distribuzione elaborata intende mettere in atto un'attività di esportazione attraverso un contratto commerciale con importatori/distributori attentamente selezionati che operano sul territorio messicano, soprattutto ben introdotti nel settore Horeca, potendo così sfruttare i vantaggi di una rete distributiva già consolidata e integrata.

### 5.3.3 Prezzo

Per la formazione del prezzo finale bisogna tenere presente le varie imposte che si applicano ai prodotti alcolici oltre che ai margini di ricarico dei vari intermediari della catena commerciale, quali importatori / distributori, grossisti e dettaglianti.

Per poter introdurre il prodotto in Messico, è necessario pagare una serie di imposte:

- Imposta Generale di Importazione. Tale imposta è stata eliminata a partire dal 1° luglio del 2008 grazie al Trattato di Libero Commercio con l'Unione Europea (TLCUE), presentando il certificato Eur1;
- IVA al 16%;
- Imposta Speciale su Prodotti e Servizi (IEPS) che dipende dalla gradazione alcolica  
25% con gradazione alcolica fino a 14 gradi GL;  
30% con gradazione alcolica da 14 a 20 gradi GL;  
50% con gradazione alcolica da 20 gradi GL.
- Diritto di Tramite Doganale (DTA). Per i prodotti provenienti dall'Unione Europea si può pagare o l'otto per mille del valore in dogana o pagare 250 Pesos (circa € 14,30)<sup>8</sup>. Tale quantità si modifica semestralmente e si può consultare sul sito [www.sat.gob.mx](http://www.sat.gob.mx) (ICE, 2017).

Mentre le imposte sono fisse e quindi abbastanza semplici da calcolare, i margini degli operatori sono invece variabili a seconda del canale di distribuzione, della lunghezza della catena commerciale, del potere contrattuale e delle politiche commerciali adottate dai vari operatori. Solitamente l'importatore/distributore applica un ricarico del 25-40%, il dettagliante del 20-30% e le catene della GDO del 25-35%. Per quanto riguarda il canale scelto dall'azienda invece, ossia il canale Horeca, i margini di ricarico per chi vende al consumatore (hotel, bar, ristoranti, ecc.) sono molto più alti, del 100-200%, con punte che possono arrivare fino al 400%. Anche per quanto riguarda il mercato italiano, in genere dal ristoratore viene applicato un ricarico minimo di due volte e mezza (Iva esclusa): in sostanza, una bottiglia comprata a 8 euro (Iva 22% esclusa) viene rivenduta a 25 euro al tavolo.

---

<sup>8</sup> [www.sat.gob.mx](http://www.sat.gob.mx)

Proviamo ora a fare un esempio pratico per capire meglio come si forma il prezzo finale di una bottiglia di vino nel canale Horeca. Supponiamo che il prezzo CIF (Cost Insurance and Freight), ossia il prezzo comprendente il costo di produzione più quello di trasporto, del vino “Terra Serena” che si intende esportare sia di 4,50 euro. Come possiamo vedere nella tabella 35 i rincari che gravano di più sul prodotto riguardano i margini degli operatori, in particolare il margine del dettagliante che, in questo caso, praticamente fa raddoppiare il prezzo della bottiglia. Alla fine, la bottiglia che era stata inizialmente importata ad un prezzo di 4,50 euro viene venduta al consumatore finale ad un prezzo quasi 5 volte superiore al prezzo iniziale, ossia circa 20 euro. Tenendo conto che il cambio Euro / Peso Messicano è di circa 22 Peso, vorrà dire che un cliente messicano dovrà sborsare circa 450 Peso Messicano per una bottiglia di vino al ristorante.

<b>Imposta</b>	<b>Aliquota</b>	<b>Prezzo</b>
Prezzo CIF del vino importato		€ 4,50
Imposta generale di importazione	0	0
Diritto di tramite doganale (DTA)	0,8 %	€ 0,04
Totale parziale		€ 4,54
Imposta Speciale su Prodotti e Servizi (IEPS)	25%	€ 1,13
Totale parziale		€ 5,67
Margine dell'importatore	20%	€ 1,13
Totale parziale		€ 6,80
Margine del grossista	30%	€ 2,04
Totale parziale		€ 8,85
Margine del dettagliante	100%	€ 8,85
Totale parziale		€ 17,69
Iva	16%	€ 2,83
<b>Prezzo al consumatore</b>		<b>€ 20,52</b>

Tabella 35. Formazione del prezzo di una bottiglia di Prosecco Superiore DOCG "Terra Serena" nel canale Horeca.

### 5.3.4 Promozione

Per incominciare a far conoscere il proprio brand in un nuovo mercato è molto importante redigere un piano di marketing in cui vengono esplicitate le azioni di promozione e pubblicità che si intendono mettere in atto. Innanzitutto, per un prodotto alcolico come il vino, bisogna prestare una notevole attenzione alle regole imposte dal paese in cui si vuole esportare, onde evitare una sanzione pecuniaria oltre che al danneggiamento fin da subito dell'immagine del proprio brand. In particolare, per quanto riguarda il mercato in questione, ossia quello messicano, la legislazione prevede che gli annunci pubblicitari vengano sottoposti alle pubbliche autorità che si riservano la facoltà di autorizzarli o meno nel caso in cui alcune regole non siano state rispettate. Negli annunci è vietato raffigurare direttamente le persone mentre stanno bevendo alcolici o solamente trasmettere il messaggio che stiano bevendo. Anche l'associazione al tabacco, alle auto e al sesso è vietata. Inoltre, le norme stabiliscono che, a prescindere dal mezzo di comunicazione scelto, compaiano obbligatoriamente i seguenti messaggi: “*evite el exceso*” (evitate gli eccessi) e “*beba con moderacion*” (bevete con moderazione). Più nello specifico, gli spot televisivi riguardanti gli alcolici non si possono trasmettere oltre le ore 20:00 di sera, a differenza degli spot sulla birra che, in occasione di eccezionali eventi come determinate partite di calcio, possono andare in onda a qualsiasi ora (Il Mercato del Vino, 2018).

Come è stato già scritto, il piano elaborato prevede di incominciare ad approcciare il mercato messicano attraverso l'appoggio di diversi importatori / distributori dislocati nelle aree più strategiche del paese. È bene però presentarsi a questi ultimi con un piano di marketing in cui siano già stati decisi i principali investimenti in promozione e pubblicità che si intende fare.

Poi ovviamente tutte le operazioni promozionali verranno perfezionate e concordate direttamente con l'importatore / distributore ma senza un piano già preimpostato è difficile ottenere risultati in un nuovo mercato, anche se in pieno sviluppo come quello messicano.

Vediamo ora in dettaglio quali sono le azioni promozionali elaborate per incominciare a farsi conoscere in un mercato totalmente nuovo, rispecchiando il posizionamento voluto per il brand scelto “Terra Serena”.

Degustazioni, assaggi, omaggi, distribuzione di materiale informativo e promozione nei ristoranti.

In Messico sono presenti diversi ristoranti specializzati nella preparazione di piatti tipici della gastronomia italiana. È quindi molto importante essere presente nella gran parte di questi

ristoranti in modo da incominciare ad entrare in contatto con i consumatori messicani e far capire loro come un buon vino possa far risaltare il gusto del cibo mangiato. Insieme al menù si potrebbe distribuire una carta dei vini in cui viene presentata l'intera gamma del brand "Terra Serena" con i consigli dello chef per quanto riguarda il giusto abbinamento al cibo. Con l'occasione il consumatore ha così l'opportunità di venire a conoscenza della storia e dei valori dell'azienda, capire le modalità con cui i vini sono stati prodotti, con particolare attenzione all'approvvigionamento della materia prima e ai processi di lavorazione. I ristoranti sono stati selezionati in base al nome, se era italiano e richiamava alla mente l'Italia oppure no, alla cucina e alla posizione geografica in modo da concentrarsi, come per la ricerca degli importatori / distributori, nelle principali città come Città del Messico, Guadalajara e Cancun. Una volta entrati in questi ristoranti il secondo step previsto è incominciare a fare delle attività promozionali anche nei ristoranti con cucina messicana cercando di proporre dei giusti abbinamenti con il vino italiano.

I ristoranti scelti sono i seguenti:

<b>NOME</b>	<b>CITTÀ</b>	<b>SITO</b>	<b>INFORMAZIONI</b>
Alfredo di Roma	Città del Messico	<a href="http://www.alfredodiroma.r est">www.alfredodiroma.r est</a>	Specializzati nella cucina italiana grazie al loro chef proveniente dal Piemonte Mauro Chiecchio. Hanno 2 ristoranti con lo stesso nome.
Capri	Città del Messico	<a href="http://www.capri1950.com">www.capri1950.com</a>	Il ristorante dal 1950 offre il meglio della cucina tradizionale italiana in un ambiente classico. Grazie alla qualità e al rispetto delle originali ricette italiane, è riconosciuto dalla Camera di Commercio Italiana come: "Ristorante Italiano del Mondo" con la certificazione "Ospitalità Italiana".
La bottiglia	Città del Messico	<a href="http://www.labottiglia.com">www.labottiglia.com</a>	Uno dei migliori ristoranti per la gastronomia italiana. Frequentato per lo più da stranieri e gente d'affari.

Tavola rustica Prosecco	Città del Messico	<a href="http://www.prosecco.mx">www.prosecco.mx</a>	Situato nel cuore di Polanco e Santa Fe, è un ristorante italiano con un'atmosfera rilassante, stile rustico e piatti classici che offrono un'esperienza gastronomica unica.
Al dente	Guadalajara	<a href="http://www.aldente.com.mx">www.aldente.com.mx</a>	Dopo una lunga esperienza nella ristorazione, il ristorante “Al dente” è stato aperto il 23 maggio 2008. È specializzato nell’elaborazione di piatti tipici italiani.
El italiano	Guadalajara	<a href="http://www.elitaliano.com.mx">www.elitaliano.com.mx</a>	Utilizza i prodotti più freschi disponibili sul mercato, sia domestici che importati, soprattutto dall'Italia, come: pasta, farina, salsa di pomodoro, formaggio, vino di tavola, olio extravergine di oliva e aceto balsamico.
Il duomo	Guadalajara	<a href="http://www.grupopasta.com.mx">www.grupopasta.com.mx</a>	Il ristorante, insieme ad altri 3, fa parte del “Grupo Pasta” ed è specializzato nella cucina italiana.
Cenacolo	Cancun	<a href="http://www.cenacolo.com.mx">www.cenacolo.com.mx</a>	“Cenacolo, il ristorante italiano” possiede 4 ristoranti con lo stesso nome ed è specializzato nei piatti tipici italiani, in particolare nella pasta fatta a mano. Sono presenti più di 100 vini italiani attentamente selezionati dai loro sommelier.
La dolce vita	Cancun	<a href="http://www.cancunitalianrestaurant.com">www.cancunitalianrestaurant.com</a>	Il ristorante è nominato come uno dei migliori ristoranti di Cancun e serve pesce fresco e pasta fatta in casa. I piatti speciali cambiano in base alla stagione.

Tabella 36. Elenco dei ristoranti scelti per fare delle attività di promozione del marchio "Terra Serena".

### Pubblicità sui media locali

Di notevole importanza è anche fare della pubblicità sui media locali, visti i molteplici magazine che anche in Messico si occupano di vino o più in generale di food e ristorazione. Da sottolineare il fatto che in molte riviste le rubriche che trattano argomenti legati al cibo e al bere sono sempre più diffuse e apprezzate. Per quanto riguarda la campagna di comunicazione da mettere in atto, si potrebbe andare a sottolineare i vantaggi per la salute di un consumo moderato di vino oppure suggerire ai consumatori abbinamenti tra un determinato vino e determinati piatti locali visto che la cucina messicana sembra fatta apposta per non abbinarsi bene con il vino, basata com'è sull'utilizzo massiccio di condimenti piccanti. Una ricerca condotta da Imre Janszky, professore di medicina sociale della Norwegian University of Science and Technology, ha infatti dimostrato come un consumo moderato di alcool possa avere dei riscontri positivi al cuore, riducendo il rischio di infarto e insufficienza cardiaca. Inoltre, sempre in piccole dosi, il vino può incrementare il colesterolo buono e i valori della pressione sanguigna. Da questo studio è nata l'idea di una possibile campagna pubblicitaria a favore di un moderato consumo di vino ed il messaggio che è stato ideato è "Terra Serena, el vino que es bueno para el corazon. En todos los sentidos.", ossia "Terra Serena, il vino che fa bene al cuore. In tutti i sensi." in modo da andare a sottolineare i benefici portati al cuore, sia sotto il profilo salutistico che sentimentale. Sorseggiare un buon bicchiere di vino, ancora meglio se in buona compagnia, può infatti aiutare a sconfiggere lo stress accumulato durante la giornata e a far ritornare così il buon umore.



Figura 61. Pubblicità a favore di un consumo moderato di vino del brand Terra Serena.

Per quanto riguarda invece l'accoppiamento dei piatti tipici messicani con il vino, bisogna tenere presente che la percezione di quest'ultimo molte volte risulta deformata a causa del cibo piccante tipico della cucina messicana. Il Chili con carne, ad esempio, un piatto molto speziato e piccante, potrebbe essere abbinato ad un vino bianco aromatico e fresco come il Sauvignon Veneto IGT della gamma dei vini bianchi Terra Serena. È stato quindi pensato un messaggio provocatorio che tenta di andare contro il pensiero tipico che non sia possibile abbinare un piatto piccante con il vino. Il messaggio "¿Quién dijo que un plato picante como el Chili con carne no se combina bien con el vino? Pruébalo con el vino italiano Sauvignon Veneto IGT Terra Serena." significa appunto "Chi ha detto che un piatto piccante come il Chili con carne non si abbini bene al vino? Provatelo con il vino italiano Sauvignon Veneto IGT Terra Serena."



*¿Quién dijo que un plato picante como  
el Chili con carne no se combina bien  
con el vino?*

*Pruébalo con el vino italiano Sauvignon  
Veneto IGT Terra Serena.*



*Evite el exceso.  
Beba con moderación.*

TERRA  
SERENA

Figura 62. Pubblicità che propone un giusto abbinamento tra vino bianco Terra Serena e cibo piccante tipico della cucina messicana.

Se non si vuole rinunciare ad un buon vino rosso invece, il Cabernet Veneto IGT Terra Serena, potrebbe sposarsi perfettamente con il tipico antipasto messicano Quesadillas composto da una tortilla calda di mais ripiena di formaggio e altri ingredienti a piacere. Il messaggio scelto “Con el vino italiano Cabernet Veneto IGT Terra Serena, renunciar a las Quesadillas será prácticamente imposible” significa “Con il vino italiano Cabernet Veneto IGT Terra Serena, rinunciare alla Quesadillas sarà praticamente impossibile”.



Figura 63. Pubblicità che propone un giusto abbinamento tra vino rosso Terra Serena e un tipico antipasto messicano.

L'elenco delle riviste scelte per pubblicizzare il brand "Terra Serena" sono le seguenti:

Nome rivista	Sito	Target	Periodicità
El Conocedor	<a href="http://www.revistaelconocedor.com">www.revistaelconocedor.com</a>	Appassionati di vino e professionisti del settore	Bimestrale
Sabor e Arte	<a href="http://www.saborearte.com.mx">www.saborearte.com.mx</a>	Operatori settore Horeca e appassionati di cucina.	Bimestrale

Tabella 37. Elenco dei media locali scelti per intraprendere delle campagne pubblicitarie del brand "Terra Serena".

### Fiere di settore

Per quanto riguarda le fiere di settore, si ritiene di fondamentale importanza parteciparvi in quanto sono la principale porta d'entrata in un mercato tutto nuovo come quello messicano.

Esse sono importanti soprattutto per cinque diversi motivi:

- la visibilità offerta è molto ampia e con l'occasione si possono conoscere gli operatori del paese estero;

- sono in primis le persone che vengono in visita allo stand a voler conoscere l'azienda con i suoi prodotti;
- permette di osservare le azioni dei concorrenti;
- raggiunge pubblici di riferimento molto diversi tra loro e con l'occasione, offrendo loro una degustazione, potranno vivere appieno le caratteristiche inconfondibili di un vino che affonda le sue radici nel territorio e nella tradizione italiana, in particolare della regione del Veneto. Le fiere infatti attirano migliaia di persone, tra le quali anche personaggi famosi o di spicco della società come attori, campioni sportivi e grandi imprenditori;
- consente di apprendere informazioni sulle preferenze e sul comportamento del pubblico grazie al suo rapporto diretto.

In particolare, si è deciso di partecipare a tre fiere dedicate al settore del vino in un arco temporale che va da marzo a inizio settembre. Di seguito l'elenco delle fiere a cui si è deciso di partecipare.

<b>Nome fiera</b>	<b>Periodo</b>	<b>Tipologia</b>	<b>Luogo</b>	<b>Sito</b>
Alimentaria Mexico	05/03/2019 07/03/2019	Principale fiera agroalimentare e delle bevande	Centro Banamex	<a href="http://www.alimentaria-mexico.com">www.alimentaria-mexico.com</a>
Exporestaurantes	27/06/2019 30/06/2019	Fiera del settore Horeca riservata agli operatori	Mexico World Trade Center	<a href="http://www.exporestaurantes.com.mx">www.exporestaurantes.com.mx</a>
Wine Room	30/08/2019 01/09/2019	Fiera del vino	Mexico World Trade Center	<a href="http://www.wineroom.mx">www.wineroom.mx</a>

Tabella 38. Elenco delle fiere a cui si è deciso di partecipare.

Nelle fiere però, prima di arrivare alle fasi del contratto, non si deve dimenticare di prestare una particolare attenzione alle fasi di pre-relazione destinate alla conoscenza della controparte. In Messico si dà infatti una grande importanza a questa fase, la controparte deve essere conosciuta e lo staff con cui si instaura la relazione deve essere qualificato. Molte volte infatti non vengono ammesse figure intermedie ma solamente responsabili e dirigenti.

#### Promozione nel sito aziendale

Per quanto riguarda il sito aziendale si è deciso di renderlo disponibile anche in lingua spagnola oltre che in inglese e tedesco.

#### Facebook

Per i canali social invece si prevede di mettere in atto un'attività di sponsorizzazione di alcuni post ad hoc scritti in lingua spagnola tramite la propria pagina Facebook con un target specifico dai 25 anni in su localizzati in determinate città come Guadalajara, Cancun e Città del Messico. Il primo post elaborato mette in evidenza un cocktail molto piacevole da bere durante le calde giornate d'estate e risulta quindi perfetto in un paese come il Messico dal clima tropicale. La descrizione scritta in spagnolo significa "Con un clima tropicale come quello del Messico, cosa c'è di meglio di un cocktail fresco e fruttato come il Fantasy Cocktail Prosecco? Il Prosecco DOC Treviso Brut Terra Serena vi conquisterà dal primo sorso!". Il secondo post ideato fa invece riferimento ad un brindisi da fare in un'occasione speciale in cui altrettanto speciale deve essere la qualità del vino scelto. La descrizione del post significa "Per brindare ad un'occasione speciale, serve un vino altrettanto speciale come il Prosecco DOC Treviso Brut Terra Serena!".

**Serena Wines 1881** 28 Lug alle 17:55

¿Con un clima tropical como el de México, qué podría ser mejor de un cóctel fresco y afrutado como el Fantasy Cocktail Prosecco? 🍹  
 ¡El Prosecco DOC Treviso Brut Terra Serena os conquistará desde el primer sorbo! 🍷  
**#SerenaWines1881 #TerraSerena #Wine #WineTasting #Bubbles #Prosecco #Mexico**



**FANTASY COCKTAIL PROSECCO**

INGREDIENTI:  
 PROSECCO DOC TREVISO BRUT TERRA SERENA 4 CL  
 SUCCO ANANAS 3,5 CL  
 NETTARE DI FRAGOLE 1,5 CL  
 VODKA AL MELONE 2 CL

TERRA SERENA Evite el exceso. Beba con moderación.

Tu e altre 7 persone 2 condivisioni

Mi piace Commenta Condividi

**Serena Wines 1881** 28 Lug alle 17:55

Para brindar en una ocasión especial, se necesita un vino igualmente especial como el Prosecco DOC Treviso Brut Terra Serena! 🍷  
**#SerenaWines1881 #TerraSerena #Wine #WineTasting #Bubbles #Prosecco #Mexico**



Evite el exceso. Beba con moderación.

Tu e altre 7 persone 2 condivisioni

Mi piace Commenta Condividi

Figura 64. Esempi di post ideati da sponsorizzare per il mercato messicano attraverso la pagina Facebook aziendale.

## Instagram

Anche attraverso la pagina Instagram, che vanta già più di 12 mila follower, è stata elaborata un'attività di sponsorizzazione di alcuni post specifici per il mercato messicano. Nel primo post viene illustrata una bottiglia di Vino Bianco Spumante “Gran Cuvée” Extra Dry Terra Serena, un vino ottimo per preparare il cocktail che si trova a fianco, ossia lo Spritz Aperol. Questo cocktail è originario dal Veneto ed è molto bevuto in Italia soprattutto durante l’aperitivo prima della cena. Lo slogan significa “Lo Spritz è sinonimo di spensieratezza, buonumore, musica e divertimento. È capace di far riunire gli amici attorno ad un tavolo mentre il sole cala e le risate salgono. Provatelo con lo Spumante “Gran Cuvée” Extra Dry Terra Serena e rinunciare all’aperitivo sarà praticamente impossibile!”. Anche il secondo post fa riferimento ad un momento di fine giornata da condividere insieme agli amici con l’intento di promuovere il Prosecco frizzante DOC Treviso e il “Gran Cuvée” Extra Dry della gamma Terra Serena. La traduzione del messaggio è la seguente: “Dopo una lunga giornata di lavoro, tutto ciò di cui hai

bisogno è un buon bicchiere di vino da condividere con un amico. Noi vi consigliamo il Prosecco frizzante DOC Treviso e il "Gran Cuvèe" Extra Dry della gamma Terra Serena!". Infine, per entrambi i social network si potranno fare anche delle dirette, solitamente molte seguite ed apprezzate dal pubblico, durante le varie attività promozionali previste nei ristoranti selezionati e nelle fiere. Gli hashtag ricorrenti per i post su Facebook e Instagram sono #SerenaWines1881 #TerraSerena #Wine #WineTasting #Bubbles #Prosecco #Mexico.



Figura 65. Esempi di post ideati da sponsorizzare per il mercato messicano attraverso la pagina Instagram aziendale.

### Portali online

Per quanto riguarda invece la pubblicità sul web, si ritiene importante anche essere presenti in particolar modo su due portali online che hanno come target di riferimento appassionati di vino, professionisti del settore e operatori del canale Horeca.

<b>Portale online</b>	<b>Sito</b>	<b>Target</b>	<b>Periodicità</b>
Vinisfera	<a href="http://www.vinisfera.com">www.vinisfera.com</a>	Appassionati di vino e professionisti del settore	Portale online
Restaurants de Mexico	<a href="http://www.restaurantesdemexico.com.mx">www.restaurantesdemexico.com.mx</a>	Operatori settore Horeca e appassionati di cucina	Portale online con circa 300.000 visite mensili.

Tabella 39. Portali online su cui si è deciso di intraprendere un'attività di promozione.

Tramite questi due portali si è deciso di mettere in atto un'attività di storytelling dell'azienda e del territorio italiano dove essa è situata. In particolare, la prima pubblicità elenca quali sono i pilastri che un'azienda deve avere per essere solida e all'avanguardia, come l'azienda Serena Wines 1881 che da più di 130 anni opera con successo nel mondo del vino. La descrizione all'interno significa infatti "La passione, la dedizione, il duro lavoro, l'attenzione per i dettagli e il coraggio di rischiare. Sono questi gli ingredienti che rendono un'azienda solida e all'avanguardia. Serena Wines è tutto questo da più di 130 anni".

La seconda pubblicità invece è rivolta a elogiare il paesaggio collinare del Conegliano Valdobbiadene che, grazie alla sua complessa realtà geologica e climatica, determina quelle diversità, tenui o marcate, che caratterizzano i vari tipi di Prosecco prodotti in zona, capaci di conservare i profumi e gli aromi che gli sono tipici e quella grande armonia organolettica che li contraddistingue. La didascalia contenuta all'interno va proprio a sottolineare le peculiarità di questo territorio che a causa della sua conformazione collinare richiede una manodopera specializzata: "Le colline del Conegliano Valdobbiadene rappresentano da secoli il territorio per eccellenza dove nascono le vigne che fanno del Prosecco il vino italiano più famoso al mondo. Una viticoltura eroica che richiede fino a quattro volte il tempo impiegato rispetto ad una viticoltura moderna meccanizzata. Per questo diciamo che il Prosecco Superiore è fatto a mano".



*Pasión, dedicación, trabajo duro, atención al detalle y coraje para arriesgar.*

*Estos son los ingredientes que hacen que una empresa sea sólida y vanguardista.*

*Serena Wines es todo esto desde hace más de 130 años.*




*Las colinas de Conegliano - Valdobbiadene han representado por siglos el territorio por excelencia donde se encuentran los viñedos de Prosecco, el vino italiano más famoso del mundo.*

*Una viticultura heroica que requiere hasta cuatro veces el tiempo empleado en comparación con la viticultura moderna mecanizada.*

*Por esto decimos que el Prosecco Superiore está "hecho a mano".*



Figura 66. Ejemplos de publicidad online ideados para poner en práctica una actividad de storytelling de la empresa Serena Wines 1881 y del territorio donde se encuentra ubicada.

## 5.4 Budget di marketing

Per determinare il budget di marketing vanno tenuti in considerazione diversi fattori quali:

- Ciclo di vita del prodotto.

Più nuovi sono i prodotti, più necessitano di considerevoli investimenti in comunicazione per aumentare la brand awareness e indurre i consumatori-obiettivo al primo acquisto. Nel nostro caso la linea "Terra Serena" è già commercializzata in Italia e in altri paesi esteri ma non in Messico. Possiamo quindi considerarla nuova poiché l'azienda finora non ha mai commercializzato i suoi prodotti in quest'ultimo paese;

- Quota di mercato

Il sistema di offerta generalmente necessita del sostegno comunicazionale in proporzione diretta con la quota di mercato detenuta e che, per quanto riguarda il Messico, è ancora pari a zero essendo un mercato nuovo per l'azienda;

- Concorrenza

La pressione competitiva incide sulla necessità di aumentare l'impegno finanziario per contrastare l'azione dei competitors, in primis della Spagna, del Cile e della Francia;

- Frequenza di consumo

Il ripetersi continuo delle occasioni d'acquisto nei bar, ristoranti e locali rende necessaria una presenza sistematica sui mezzi di comunicazione;

- Differenziazione del prodotto

Mettere in evidenza il consumer benefit e la reason why al fine di sostenere la conoscenza degli elementi differenzianti rispetto alla concorrenza. In particolare, si deve cercare di mettere in risalto i punti di forza dell'azienda vista l'esperienza che Vinicola Serena vanta grazie ai suoi oltre 130 di attività, le caratteristiche territoriali uniche della zona del Conegliano-Valdobbiadene da cui proviene il rinomato Prosecco, e spingere sul country of origin effect.

Per quanto riguarda la percentuale di budget da dedicare al marketing per il mercato del Messico si è deciso di destinare circa lo 0,12% del fatturato totale per il primo anno (2019). Vinicola Serena prevede di chiudere il 2018 con un fatturato pari a 84 milioni di euro, quindi il budget destinato al Messico per l'anno 2019 ammonta circa a 100.000 euro. Come si può vedere nella tabella 40, una quota molto consistente del budget, circa il 50%, è destinato alle fiere. Per uno stand di circa 35 Mq si prevedono infatti di spendere circa 15.000 euro (circa € 430,00 al Mq) solo per la tariffa espositiva incluso il costo della struttura, del personale e del prodotto servito e messo in omaggio per un costo totale di circa € 17.000 per ogni fiera. La restante quota di budget sarà divisa come segue: il 20% per le promozioni nei ristoranti, assaggi, degustazioni e distribuzione del materiale informativo, un altro 20% per le campagne pubblicitarie nei canali social, nei portali online e per la traduzione del sito aziendale in lingua spagnola, mentre il rimanente 10% per le campagne pubblicitarie sui media locali.

<b>Oggetto</b>	<b>Budget 2019</b>
Fiere (n° 3)	€ 50.000 (50%)
Promozioni nei ristoranti (n° 9), assaggi, degustazioni, omaggi e distribuzione di materiale informativo	€ 20.000 (20%)
Campagna pubblicitaria su portali online (n° 2), pagine social e sito aziendale	€ 20.000 (20%)
Campagna pubblicitaria su media locali (n° 2)	€ 10.000 (10%)
	<b>Tot. € 100.000</b>

Tabella 40. Ripartizione del budget di marketing per l'entrata nel mercato messicano prevista nel 2019.

Infine, per i successivi due anni (2020-2021) si prevede di destinare una quota che va dal 5 al 10% sul volume d'affari sviluppato come l'azienda è solita fare sul resto dei mercati dopo il primo anno di entrata, in cui il budget destinato è sempre di maggiore entità. Per il 2020 si prevede un fatturato di circa 325 mila euro e quindi la relativa quota di budget sarà di circa 33 mila euro (10%), mentre per il terzo anno la percentuale destinata verrà diminuita all'8% equivalente quindi ad un budget di circa 40 mila euro a fronte di un volume d'affari previsto di mezzo milione di euro.

<b>Oggetto</b>	<b>Budget 2020</b>
Fiere (n° 1)	€ 16.500 (50%)
Promozioni nei ristoranti (n° 3), assaggi, degustazioni, omaggi e distribuzione di materiale informativo	€ 6.600 (20%)
Campagna pubblicitaria su portali online (n° 1), pagine social e sito aziendale	€ 6.600 (20%)
Campagna pubblicitaria su media locali (n° 1)	€ 3.300 (10%)
	<b>Tot. € 33.000</b>

Tabella 41. Ripartizione del budget di marketing per l'anno 2020.

<b>Oggetto</b>	<b>Budget 2021</b>
Fiere (n° 1)	€ 20.000 (50%)
Promozioni nei ristoranti (n° 4), assaggi, degustazioni, omaggi e distribuzione di materiale informativo	€ 8.000 (20%)
Campagna pubblicitaria su portali online (n° 2), pagine social e sito aziendale	€ 8.000 (20%)
Campagna pubblicitaria su media locali (n° 1)	€ 4.000 (10%)
	<b>Tot. € 40.000</b>

*Tabella 42. Ripartizione del budget di marketing per l'anno 2021.*



## **Considerazioni conclusive**

Nonostante solo una piccola parte della popolazione consumi vino in Messico (circa 2,5 milioni di persone) possiamo dire che le prospettive di sviluppo del mercato del vino sono positive. Circa 7 milioni di persone infatti appartengono ad una classe di benestanti (5% della popolazione) mentre altri 21 milioni (15% della popolazione) appartengono alla classe media. Ci sono quindi circa 30 milioni di messicani con un livello di reddito simile a quello della popolazione statunitense o europea, che potrebbero diventare dei consumatori di vino, senza dimenticare le principali località turistiche come Cancun, molto frequentata da turisti europei e americani, nelle quali viene venduto quasi il 20% del vino consumato nel paese grazie a circa 30 milioni di presenze annue. Il consumo di vino è infatti un fenomeno principalmente urbano, dove i consumi sono già arrivati a circa 8 litri pro-capite grazie alla concentrazione di un quarto della popolazione in tre grandi aree urbane come Ciudad del Mèxico che conta più di 22 milioni di abitanti, Guadalajara capitale dello Stato di Jalisco che possiede un'area metropolitana di 4,3 milioni di abitanti e Monterrey capitale dello Stato di Nuovo Leon con circa 4 milioni di abitanti. Questa crescente domanda di vino che si sta registrando dal 2012 ha portato quindi ad una evoluzione del settore vinicolo messicano. Sono nati così nuovi vini e la crescente popolazione appartenente alla classe media ha creato un nuovo tipo di domanda, quella dei vini premium e questo ha consentito ai produttori di concentrarsi sempre di più sulla qualità per andare incontro a questo nuovo segmento di domanda sicuramente più redditizio. Il mercato sta quindi crescendo non solo quantitativamente ma anche qualitativamente, andando a vantaggio di tutti quei paesi, come l'Italia, che producono vini di qualità media e medio-alta. Come abbiamo già visto nel capitolo 3.4.1, l'Italia si trova al terzo posto nella classifica dei paesi importatori di vino in Messico, con 13 milioni di litri importati nel 2017, equivalenti a 37 milioni di euro, mentre per quanto riguarda i vini spumanti occupa addirittura la prima posizione in volume con una quota di mercato del 51,14% e la seconda in valore dopo la Francia. Ad alimentare questo tipo di domanda sono gli stessi messicani che, nonostante la produzione nazionale sia in aumento, continuano a privilegiare i vini importati poiché sono ritenuti di migliore qualità anche se ovviamente il loro prezzo è più alto.

Poi sicuramente anche la crescita economica del paese sarà determinante per un ulteriore sviluppo del mercato del vino. Fortunatamente l'economia sta crescendo e l'ammodernamento del settore commerciale, con la diffusione delle formule moderne di distribuzione, porterà sicuramente dei benefici anche nella distribuzione delle bevande e quindi anche del vino.

Visto quindi l'andamento positivo del mercato vinicolo messicano, si ritiene che le azioni di marketing previste nel piano possano mettere i consumatori del target di riferimento in condizione di conoscere e apprezzare il prodotto, così da instaurare un rapporto di fiducia che li porti a generare un tipo di passaparola positivo. Essendo un mercato fresco e totalmente nuovo per l'azienda, per i primi anni non si prevedono dei ricavi molto elevati anche perché questo mercato è certamente in crescita e molto interessante ma i numeri sono ancora modesti soprattutto se rapportati alla popolazione. È però di fondamentale importanza essere presenti fin da subito in modo da studiare il più approfonditamente possibile il mercato ed iniziare a far conoscere la propria gamma di vini. La strategia descritta nel piano di marketing infatti non implica uno stravolgimento o una riorganizzazione dell'attività dell'impresa in sé, ma esclusivamente uno sforzo da parte dell'ufficio marketing per riuscire a soddisfare nei migliori dei modi la domanda del mercato messicano. Per concludere, possiamo quindi affermare che l'azienda Serena Wines 1881 con la sua linea di prodotto Terra Serena, è fiduciosa in una buona riuscita in questo nuovo mercato.

## **Bibliografia**

Agrifood Monitor, *Report commercio internazionale*, 2017.

Alonso A., Bressan A., *A resource-based view of the firm and micro and small Italian wine firms*, International Journal of Wine Business Research, 2016.

Alonso A., Bressan A., O'Shea M., Krajsic V., *Exporting wine in complex times: a study among small and medium wineries*, Journal of Small Business and Enterprise Development, 2014.

Anderson k., Nelgen S., *Wine's globalization: new opportunities, new challenges*, Adelaide, 2011.

Andreetta E., Puricelli L., *Il settore del vino in Italia, scenari evolutivi e strategie nell'era digitale*, Milano, Marzo 2017.

Aronadio, Saccone, *Guida Export Vino 2017*, ITA (Italian Trade Agency) – ICE, Roma, Aprile 2017.

Aylward D., *A documentary of innovation support among New World wine industries*, Journal of Wine Research, 2003.

Barisan L., Boatto V., Rossetto L., Salmaso L., *The knowledge of Italian wines on export markets*, British Food Journal, 2015.

Barlett C. A., Goshal S., *Management globale. La soluzione transnazionale per la direzione d'impresa*, , Milano, 1990.

Bernetti I., Casini L., Marinelli N., *Wine and globalisation: changes in the international market structure and the position of Italy*, British Food Journal, 2006.

Bortolotti F., *Diritto dei contratti internazionali*, Cedam, Padova, 2008.

Bruwer J., Alant K., *The hedonic nature of wine tourism consumption: an experiential view*, International Journal of Wine Business Research, 2009.

Burnson P., *Food logistics: diverse partners play key roles in domestic distribution*, Logistics Management, 2017.

Bursi T., Galli G., *Marketing Internazionale*, McGraw-Hill, Milano, 2012.

Cardinali S., Gregori G., *Piccole imprese vitivinicole e un nuovo approccio al marketing integrato*, Franco Angeli, Milano, 2010.

Caroli M., *Economia e gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill, Milano, 2008.

Castelli C, Maroni R., *Gli scambi internazionali di beni intermedi*, Agenzia ICE, 2017.

Cateora M. G., *Economia e gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill, Milano, 2004.

Centro Studi CNA, *Le PMI e la sfida della internazionalizzazione*, 2011.

Cesaretti G., Green R., Mariani A., Pomarici E., *Il mercato del vino, tendenze strutturali e strategie dei concorrenti*, Franco Angeli, Milano, 2009.

Ciaschini M., Socci C., *Economia del vino*, Franco Angeli, Milano, 2008.

Comba D., *La rete di vendita all'estero: gli agenti*, Gruppo 24 Ore, Milano, 2009.

CSCConfagricoltura, *Andamento export agroalimentare*, 2017.

Demattè C., Perretti F., Marafioti E., *Strategie di internazionalizzazione*, Egea, Milano, 2008.

Faraoni M., *L'e-commerce del vino in Italia*, Milano, 2015.

Foglio A., *Il marketing agroalimentare. Mercato e strategie di commercializzazione*, Franco Angeli, Milano, 2007.

Fortis M., *Esportazioni, investimenti diretti esteri e competitività del sistema paese nel mercato internazionale*, Economia Italiana, 2011.

Frankel J., *Globalization of the Economy*, Cambridge, 2000.

Goldstein A., Coricelli F., *BRIC: Brasile, Russia, India, Cina alla guida dell'economia globale*, Il Mulino, Paris School of Economics e CEPR, 2011.

Grant R., *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna, 2016.

Guerini C., *Imprese internazionali e marketing*, EGEA, Milano, 1997.

Guerini C., *Export marketing*, Egea, Milano, 2002.

Hausmann C., *Marketing & strade del vino*, Agra Editrice, Roma, 2005.

Heenan D. A., Perlmutter H. W., *Multinational Organization Development*, Addison Wesley, 1979.

Hofstede G., Bollinger D., *Internazionalità. Le differenti culturali nel management*, Guerini, Milano, 1989.

Hofstede G., Bond M. H., *The Confucius Connection: from cultural roots to economic growth*, 1988.

Il Corriere Vinicolo, *Andamento mondiale del vino*, 2017.

Il Mercato del Vino, *Il mercato del vino in Messico, Report 2018*, Milano, 2018.

Ismea, *Cooperative agroalimentari di piccola e media dimensione: strategia commerciali di marketing su alcuni mercati nazionali e internazionali*, Roma, 2017.

Ismea, *The state of the European GI wines sector: a comparative analysis of performance*, 2017.

Italian Trade Agency, *Il mercato del vino in Messico*, Roma, Settembre 2016.

Johanson J., Vahlne E., *The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment*, Journal of the International Business Studies, 1977)

Kranc M., *The future of retail*, Retail merchandiser, 2017.

Lambin J.J., *Marketing strategico: una prospettiva europea*, McGraw-Hill, Milano, 1996.

Lambin J.J., *Marketing strategico ed operativo*, McGraw-Hill, Milano, 2004.

Latusi S., *Marketing territoriale per gli investimenti*, Egea, 2002.

Lindell C., *The Amazon effect: how e-commerce will change food and beverage packaging*, Food Engineering, 2017.

Mainolfi G., *L'analisi di accessibilità*, Italian Trade Agency, 2017.

Mainolfi G., *Valutare l'attrattività di un mercato*, Italian Trade Agency, 2017.

Maras E., *Food and beverages push into e-commerce, raising questions for the supply chain*, Food Logistics, Dicembre 2014.

Marino V., Mainolfi G., *Country Brand Management*, EGEA, Milano, 2013.

Market Line, *Alcoholic drinks in Mexico*, Londra, Luglio 2015.

Market Line, *Wine in Italy*, Londra, Agosto 2017.

Market Line, *Wine in Mexico*, Londra, Agosto 2017.

Menghini S., *The new market challenges and the strategies of the wine companies*, Wine Economics and Policy, 2015.

Murat M., Pistoiesi B., *Migrant networks: empirical implications for the Italian bilateral trade*, International Economics Journal, 2009.

Nanut V., Tracogna A., *Processi di internazionalizzazione delle imprese: vecchi e nuovi paradigmi*, Università degli studi di Trieste, 2003.

Nomisma, *Wine Marketing. Scenari, mercati internazionali e competitività del vino italiano*, Agra Editrice, Roma, 2008.

Oviat B. M., McDougall P. P., *Toward a theory of international new ventures*, Journal of International Business Studies, 1994.

Pastore R., *Il marketing del vino e del territorio: istruzioni per l'uso*, Franco Angeli, Milano, 2004.

Pellicelli G., *Il marketing internazionale, mercati globali e nuove strategie competitive*, Etas, Milano, 2010.

Rotaro G., *Il Prosecco di Conegliano – Valdobbiadene*, Morganti, Verona, 2006.

Saluzzo D., *Gestire la distribuzione: il contratto di concessione di vendita*, Ipsoa, Milano, 2011.

Sarnari T., *Gli scambi con l'estero nel 2017*, Ismea mercati, Marzo 2018.

Sarnari T., *Scheda di settore vino*, Ismea mercati, Aprile 2018.

Sarnari T., *Vino: tendenze e dinamiche recenti*, Ismea mercati, Gennaio 2018.

Serena Wines 1881, *Bilancio commerciale 2015*, Conegliano, 2015.

Serena Wines 1881, *Bilancio commerciale 2016*, Conegliano, 2016.

Serena Wines 1881, *Bilancio commerciale 2017*, Conegliano, 2017.

Serena Wines 1881, *Brochure Serena Wines 1881*, Conegliano, 2018.

Serena Wines 1881, *Una storia Serena dal 1881*, Conegliano, 2018.

Swinando Wine Club, *Quali prospettive per l'eCommerce del vino in Italia*, Torino, 2016.

Valdani E., Ancarani F., *Marketing strategico, manovre e strategie di marketing*, EGEA, Milano, 2009.

Valdani E., Bertoli X., *Mercati internazionali e marketing*, EGEA, Milano, 2010.

Valdani E., *Marketing globale: la gestione strategica nei mercati internazionali*, EGEA, Milano, 1998.

Vescovi T., *La pianificazione di marketing. Piani strategici, relazioni con il mercato, creatività*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2005.

Vianelli D., *Il posizionamento del prodotto su mercati internazionali*, Angeli, Milano, 2001.

Vrontis D., Bresciani S., Giacosa E., *Tradition and innovation in Italian wine family business*, British Food Journal, 2016.

Vrontis D., Thrassou A., Czinkota M. R., *Wine marketing: a framework for consumer-centred planning*, Journal of Brand Management, 2011.

Wongprawmas R., Spadoni R., *Is innovation needed in the Old World wine market? The perception of Italian stakeholders*, British Food Journal, 2018.

Zaheer S., *Overcoming the liability of foreignness*, The Academy of Management Journal, 1995.

Zucchella A., Maccarini M. E., *I nuovi percorsi di internazionalizzazione: le strategie delle piccole e medie imprese italiane*, Giuffrè, Milano, 2007.



## **Sitografia**

[www.agrifoodmonitor.it](http://www.agrifoodmonitor.it)

[www.alimentaria-mexico.com](http://www.alimentaria-mexico.com)

[www.beverfood.com](http://www.beverfood.com)

[www.blog.enotrend.it](http://www.blog.enotrend.it)

[www.cirve.unipd.it](http://www.cirve.unipd.it)

[www.collineconeglianovaldobbiadene.it](http://www.collineconeglianovaldobbiadene.it)

[www.coneglianovaldobbiadene.it](http://www.coneglianovaldobbiadene.it)

[www.confcooperative.it](http://www.confcooperative.it)

[www.crea.gov.it](http://www.crea.gov.it)

[www.databank.worldbank.org](http://www.databank.worldbank.org)

[www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com)

[www.foodengineeringmag.com](http://www.foodengineeringmag.com)

[www.foodlogistics.com](http://www.foodlogistics.com)

[www.gamberorosso.it](http://www.gamberorosso.it)

[www.greenstyle.it](http://www.greenstyle.it)

[www.hofstede-insights.com](http://www.hofstede-insights.com)

[www.hofstede-insights.com](http://www.hofstede-insights.com)

[www.ice.gov.it](http://www.ice.gov.it)

[www.icw.gov.it](http://www.icw.gov.it)

[www.ilmercatodelvino.it](http://www.ilmercatodelvino.it)

[www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com)

[www.imbottigliamento.it](http://www.imbottigliamento.it)

[www.imf.org](http://www.imf.org)

[www.indexmundi.com](http://www.indexmundi.com)

[www.inflation.eu](http://www.inflation.eu)  
[www.infomercatiesteri.it](http://www.infomercatiesteri.it)  
[www.inumeridelvino.it](http://www.inumeridelvino.it)  
[www.ismea.it](http://www.ismea.it)  
[www.ismeamercati.it](http://www.ismeamercati.it)  
[www.italianchamberinthecaribbean.com](http://www.italianchamberinthecaribbean.com)  
[www.italtrade.com](http://www.italtrade.com)  
[www.linkiesta.it](http://www.linkiesta.it)  
[www.madb.europa.eu](http://www.madb.europa.eu)  
[www.managementcue.it](http://www.managementcue.it)  
[www.marketinginbocconi.com](http://www.marketinginbocconi.com)  
[www.marketline.com](http://www.marketline.com)  
[www.masieroconsulting.com](http://www.masieroconsulting.com)  
[www.newsfood.com](http://www.newsfood.com)  
[www.oecdbetterlifeindex.org](http://www.oecdbetterlifeindex.org)  
[www.oiv.org](http://www.oiv.org)  
[www.prosecco.it](http://www.prosecco.it)  
[www.provincia.treviso.it](http://www.provincia.treviso.it)  
[www.recevin.net](http://www.recevin.net)  
[www.sace.it](http://www.sace.it)  
[www.sat.gob.mx](http://www.sat.gob.mx)  
[www.serenawines.it](http://www.serenawines.it)  
[www.slowfood.it](http://www.slowfood.it)  
[www.uiv.it](http://www.uiv.it)  
[www.unindustria.treviso.it](http://www.unindustria.treviso.it)

[www.unioneitalianavini.it](http://www.unioneitalianavini.it)

[www.unive.it](http://www.unive.it)

[www.veneto.eu](http://www.veneto.eu)

[www.venetoagricoltura.org](http://www.venetoagricoltura.org)

[www.vino.it](http://www.vino.it)

[www.vivitalia.eu](http://www.vivitalia.eu)

[www.wine-economics.org](http://www.wine-economics.org)

[www.winemeridian.com](http://www.winemeridian.com)

[www.winemeridian.com](http://www.winemeridian.com)

[www.winemonitor.it](http://www.winemonitor.it)

[www.winenews.it](http://www.winenews.it)

[www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)



## **Ringraziamenti**

Per concludere desidero ricordare tutti coloro che mi hanno aiutato nella stesura con suggerimenti critiche ed osservazioni. Ringrazio innanzitutto la Ch. Prof.ssa Christine Mauracher, relatore, per essersi resa disponibile fin da subito a seguirmi nel progetto di tesi da me proposto. Proseguo con l'azienda Serena Wines 1881, in particolare con Luca Serena e Sonia Poles dell'ufficio estero per avermi dedicato parte del loro prezioso tempo a rispondere alle mie richieste di materiale informativo. Infine, vorrei ringraziare le persone a me più care, la mia famiglia che mi ha permesso di arrivare fin qui contribuendo alla mia formazione personale, i miei parenti, i miei amici e i miei compagni di studi.

Michael Mazzer

Venezia, 30 ottobre 2018.