



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
(ordinamento ex D.M. 270/2004)
in Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea

Il settore vinicolo: l'internazionalizzazione e la comunicazione nei diversi mercati

Relatrice

Prof.ssa Christine Mauracher

Laureanda

Giulia Valvason

Matricola

844734

Anno Accademico

2018 / 2019

*Ai miei genitori,
sempre al mio fianco.*

INDICE

INTRODUZIONE.....	4
<i>Capitolo I</i> L'INTERNAZIONALIZZAZIONE.....	6
1.1 Tra globalizzazione e internazionalizzazione	6
1.2 Le fasi del processo di internazionalizzazione	9
1.3 La scelta del mercato estero.....	12
1.3.1 Le barriere artificiali.....	13
1.3.2 Le barriere naturali	15
1.3.3 Le barriere competitive	16
1.4 Il posizionamento dell'offerta	16
1.4.1 L'analisi della domanda	17
Il modello di Hofstede	19
1.4.2 Standardizzazione e adattamento	22
L'orientamento d'impresa tramite il modello EPRG	24
1.5 Le politiche di marketing	27
1.5.1 Politica di prodotto.....	27
La marca	29
Country of origin effect	31
Il Made in Italy	34
1.5.2 Politiche di prezzo.....	36
1.5.3 Politiche di distribuzione	40
1.5.4 Politiche di comunicazione.....	42
La comunicazione pubblicitaria	45
La comunicazione digitale	47
1.6 L'internazionalizzazione del settore vinicolo.....	49
<i>Capitolo II</i> IL SETTORE VINICOLO.....	53
2.1 Il mercato e il consumo globale di vino	54

2.2	Scambi internazionali	59
2.3	Il mercato italiano.....	62
2.3.1	Produzione del vino italiano.....	63
2.3.2	Il consumo interno.....	66
2.3.3	Export del vino italiano.....	67
	Export italiano negli USA.....	71
	Export italiano nel Regno Unito	72
	Export italiano in Germania	73
	Export italiano in Canada	74
	Export italiano in Cina	75
Capitolo III ANALISI EMPIRICA.....		77
3.1	Azienda Agricola Colsaliz	78
3.1.1	Il rapporto con l'estero	79
3.1.2	Il rapporto con la qualità	80
3.1.3	Il rapporto con i clienti	81
3.2	Cantine Umberto Bortolotti SRL.....	82
3.2.1	Il rapporto con l'estero	83
3.2.2	Il rapporto con la qualità	85
3.2.3	Il rapporto con i clienti	86
3.3	Casa Vinicola Zonin S.P.A.	87
3.3.1	Il rapporto con l'estero	87
3.3.2	Il rapporto con la qualità	89
3.3.3	Il rapporto con i clienti	90
3.4	Santa Margherita S.P.A.	91
3.4.1	Il rapporto con l'estero	92
3.4.2	Il rapporto con la qualità	94
3.4.3	Il rapporto con i clienti	95
3.5	Astoria Wines.....	97
3.5.1	Il rapporto con l'estero	97
3.5.2	Il rapporto con la qualità	99
3.5.3	Il rapporto con i clienti	100
3.6	Botter S.P.A.....	101
3.6.1	Rapporto con l'estero	102

3.6.2	Rapporto con la qualità	104
3.6.3	Rapporto con i clienti.....	105
3.7	Masi Agricola	107
3.7.1	Il rapporto con l'estero	108
3.7.2	Il rapporto con la qualità	110
3.7.3	Il rapporto con i clienti	110
3.8	Discussione dei risultati dell'analisi	111
CONCLUSIONI.....		115
BIBLIOGRAFIA		118
SITOGRAFIA.....		125

INTRODUZIONE

Lo scopo di questo elaborato è di analizzare come il settore vinicolo interagisca in modi differenti con consumatori diversi. Nello specifico l'obiettivo è studiare come le aziende di questo settore mutino le modalità di fare comunicazione del loro business tenendo conto delle tipicità dei Paesi interessati e conseguentemente anche delle culture nei quali vanno ad esportare.

Il costante aumento del numero di produttori a livello mondiale e di un mercato in continua evoluzione rende necessario che le aziende riescano ad ottimizzare i loro processi di internazionalizzazione con una buona conoscenza dei mercati ai quali si rivolgono. In questo contesto anche le nuove tecnologie e la provenienza (come nel caso dei vini "Made in Italy") giocano un ruolo fondamentale.

In questi ultimi trent'anni il sistema vitivinicolo ha subito delle incredibili evoluzioni in merito ai processi di internazionalizzazione dei mercati, ai quali deve necessariamente seguire un'innovazione e un potenziamento del business aziendale.

Il contesto che si va delineando nel settore del vino è sempre più eterogeneo e complesso.

Da un lato i tradizionali Paesi europei rimangono sempre i principali produttori mondiali di vino ma, dall'altro lato, sono nati nuovi Paesi concorrenti, come ad esempio Argentina, Stati Uniti, Cile, che stanno ottenendo degli ottimi risultati offrendo dei vini con un buon rapporto qualità/prezzo.

Di conseguenza si è venuta a creare una situazione di elevata competitività tra i Paesi del *Vecchio* e *Nuovo Mondo*, che li costringe ad un confronto con una rilevante concorrenzialità e ad una riorganizzazione dell'intero settore del vino a livello mondiale. Da questo ambiente così eterogeneo si sviluppano anche molteplici stimoli di crescita e di sviluppo per il mercato interno, con la necessità, però, di attivare un'efficace gestione di mercato con l'impiego di adeguate strategie sia del canale di comunicazione, sia dei Paesi con relazionarsi.

Nel primo capitolo dell'elaborato sono state presentate le varie politiche con cui un'azienda, di qualsiasi settore, si relaziona in ottica di internazionalizzazione. Le quattro P del marketing mix (prodotto, prezzo, distribuzione e comunicazione) vengono analizzate con uno sguardo agli aspetti culturali, ma anche economici e sociali, valutando i vantaggi e gli svantaggi di

procedere con un processo di adattamento o standardizzazione. Con il paragrafo conclusivo, quanto spiegato in contesto generale, viene rivalutato, in termini di differenze, per il mondo delle imprese del vino.

Nel secondo capitolo viene esaminato nel dettaglio il settore vinicolo, evidenziando i cambiamenti dovuti alla globalizzazione e l'evoluzione del mercato del vino in termini di dati produttivi, di consumo e di importazioni/ esportazioni. Se nei primi paragrafi l'attenzione è posta sul contesto globale, successivamente viene presentata la situazione italiana.

L'Italia è analizzata nel suo insieme: da un lato il mercato interno e dall'altro i rapporti internazionali, con un focus sui principali Paesi esteri, i più rilevanti con cui si intrattengono gli scambi commerciali.

L'elaborato si conclude con l'analisi di sette casi empirici. Un'analisi qualitativa svolta con la collaborazione di sette aziende del settore vinicolo del Veneto, a cui è stata sottoposta un'intervista.

L'obiettivo è stato quello di cercare di approfondire quali siano realmente le strategie, con annesso eventuali problematiche, della filiera vinicola in un contesto internazionale. Nello specifico l'indagine si è svolta per comprendere le motivazioni che hanno portato queste aziende ad internazionalizzare le loro attività, e poi le modalità, con annesso peculiarità e criticità, con cui hanno affrontato, in fase di valorizzazione del loro *core business*, un mercato che per varie motivazioni può essere diverso da quello domestico. Quanto davvero gli aspetti socio- culturali influiscano sull'approccio ad un nuovo prodotto, e, congiuntamente quando un'impresa sia disposta ad assecondare queste richieste.

Capitolo I

L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

1.1 Tra globalizzazione e internazionalizzazione

Nel contesto di globalizzazione totale in cui ci si trova attualmente, le imprese, indipendentemente dal settore di appartenenza, sono sempre più incentivate ad estendere le proprie vendite, i propri business, nei mercati stranieri, traendone un vantaggio economico ma anche in termini di sviluppo e crescita. Questo tipo di espansione è definito *internazionalizzazione*, per l'esattezza, l'enciclopedia Treccani dà questa definizione: *"in un sistema economico, processo derivante dallo svolgimento di una (o più) delle attività che ne caratterizzano il funzionamento lungo una dimensione che coinvolge diversi Stati-nazione"*. Adam Smith (1776) può essere considerato il primo che ha parlato dell'internazionalizzazione nel commercio. La sua teoria si basava sull'idea che, in un mercato senza barriere, le imprese avrebbero potuto dedicarsi al perfezionamento dei loro prodotti migliori in fase di produzione, acquisendo gradualmente gli strumenti per ottimizzarla e renderla efficiente. Con questi sviluppi, queste imprese conquisterebbero un vantaggio assoluto.

A seguito di Adam Smith, il concetto di internazionalizzazione è stato studiato molteplici altre volte e, seppur le interpretazioni fossero differenti, la conclusione univoca sul suo significato è riconducibile al fatto che, non esistendo delle economie in grado di auto gestirsi completamente, gli scambi tra diversi Paesi siano necessari. Gli scambi internazionali diventano perciò un fattore positivo, nonostante non tutti i Paesi riescano a trarne vantaggio in egual misura¹.

Nel tempo il numero di mercati si è ampliato, accrescendo le opportunità per le imprese efficienti di migliorarsi e bloccando invece quelle inefficienti e non in grado di resistere. L'elevata estensione dei mercati disponibili a scambi internazionali è quindi un fattore positivo, anche se, in realtà, non lo è completamente: il livello di competitività che è cresciuto, è diventato per molte imprese una barriera per internazionalizzarsi. Va sottolineato, inoltre, che tra le difficoltà di accesso sono da considerarsi anche i sempre maggiori regolamenti

¹ Melitz M. J. e Trefler D. (2012), *Gains from Trade when Firms Matter*.

protezionistici stilati dalle autorità, questi se da un lato limitano le imprese estere all'entrare, dall'altro sono però una forma di tutela per quelle domestiche. Molti ostacoli, che si frapponivano ad un'espansione all'estero, sono stati però rimossi grazie alla globalizzazione, come nel caso degli accordi del WTO (World Trade Organization) in favore dei vari sistemi economici.

La globalizzazione è stata, infatti, un acceleratore per lo sviluppo del contesto altamente internazionalizzato in cui ci si trova oggi. Il sociologo Giddens (1999) estende l'ambito di interesse della globalizzazione, oltre a quello economico, a quelli politici, sociali e culturali, in questo modo la rimozione delle barriere, di qualsiasi genere, permette che le relazioni siano influenzate da situazioni proprie di Paesi anche lontani. La globalizzazione è quindi arrivata ad avere un impatto su ogni tipo di soggetto e, contrariamente all'internazionalizzazione, non interessa solo l'ambito economico².

Nonostante questo continuo implementarsi di reti e strumenti per andare verso un mercato globale, bisogna sottolineare come in realtà un mercato globale non esista ancora. Le imprese, specialmente le grandi multinazionali, sono alla ricerca del modo migliore per agire, che però si rivela essere ancora molto condizionato dai *dirver dell'adattamento*. Sono molti, infatti, i fattori che distinguono i differenti segmenti di consumatori, fattori che possono variare sia per prodotto sia per area, che impongono quindi degli adeguamenti nelle strategie³. In tal senso viene presa in considerazione il concetto di una *semiglobalizzazione*⁴. Questo processo si attiva in risposta all'assenza di un mercato unico globale, esprime, infatti, sì una globalizzazione ma solo a livello regionale, non tanto da rendere le analisi frammentate a livello nazionale (se la perfetta globalizzazione esistesse, non dovrebbero sussistere differenti strategie tra il mercato domestico e quello estero).

Dall'analisi condotta dall'ISTAT e dall'ICE (Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane) (ISTAT, 2019) si denota come il commercio mondiale sia sempre più indirizzato ai rapporti tra Paesi. Le esportazioni mondiali sono in

² Valdani E. e Bertoli G. (2014), *Marketing Internazionale*.

³ Nanut V. e Tracogna A. (2003), *Processi di internazionalizzazione delle imprese: vecchi e nuovi paradigmi*.

⁴ Jean-Luc Arregle J.L., Miller T.L., Hitt M. A. e Beamish A. P. W. (2013), *Do regions matter? an integrated institutional and semiglobalization perspective on the internationalization of MNEs*.

crescita di quasi il 10% rispetto al 2017, che è stato comunque un anno positivo, per un valore di 19.475 miliardi di dollari.

Figura 1: Commercio mondiale di beni e servizi e flussi mondiali di investimenti diretti esteri

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	BENI									
Valori	12.561	15.301	18.338	18.511	18.951	18.985	16.531	16.031	17.732	19.475
Variazioni	-22,3	21,8	19,8	0,9	2,4	0,2	-12,9	-3,0	10,6	9,8
	Variazioni percentuali sugli indici									
Quantità	-12,4	14,1	5,2	2,4	2,8	2,4	2,1	16	4,5	2,8
Valori medi unitari	-11,6	6,7	14,0	-2,1	-0,7	-1,9	-15,0	-4,7	6,0	7,1
	SERVIZI									
Valori	3.532	3.850	4.334	4.462	4.765	5.121	4.891	4.961	5.358	5.770
Variazioni	-10,7	9,0	12,6	3,0	6,8	7,5	-4,5	15	8,0	7,7
	INVESTIMENTI DIRETTI ESTERI									
Valori	1.172	1.365	1.561	1.470	1.431	1.357	2.034	1.919	1.497	1.297
Rapporto percentuale sul commercio di beni e servizi	7,3	7,1	6,9	6,4	6,0	5,6	9,5	9,1	6,5	5,1

Fonte: elaborazioni ICE su dati OMC per il commercio di beni e UNCTAD per il commercio di servizi e gli investimenti diretti esteri.

Per quanto riguarda l'Italia viene registrato una differenza positiva tra esportazioni e importazioni, entrambe in crescita, seppure nel 2018 la crescita sia stata più lenta. In merito alle esportazioni, i prodotti che sono stati maggiormente esportati all'estero nell'anno sono i materiali da costruzione in terracotta; tuttavia il successo del Paese, tra i primi considerando i dati sull'export, sono riconducibili anche al successo mondiale del "Made in Italy". Questo *concept* è, infatti, fortemente attrattivo per la domanda estera, grazie ai valori di italianità che contraddistinguono i prodotti, soprattutto in settori come quello dell'automazione, dell'agroalimentare, dell'arredamento e dell'abbigliamento (le quattro A del Made in Italy).

Figura 2: Interscambio commerciale (valori in milioni di euro e variazioni tendenziali percentuali)

PERIODO	Esportazioni	Var. %	Importazioni	Var. %	Saldi
2018	462.899 €	3,1%	423.998 €	5,6%	38.901 €
1° trimestre	112.467 €	2,9%	104.936 €	2,6%	7.532 €
2° trimestre	119.148 €	3,7%	107.622 €	5,0%	11.526 €
3° trimestre	110.515 €	2,7%	101.091 €	7,5%	9.424 €
4° trimestre	120.769 €	3,0%	110.349 €	7,5%	10.420 €
2017	449.129 €	7,6%	401.487 €	9,2%	47.642 €
2016	417.269 €	1,2%	367.626 €	-0,8%	49.643 €
2015	412.291 €		370.484 €		41.807 €

Fonte: Istat (2019)

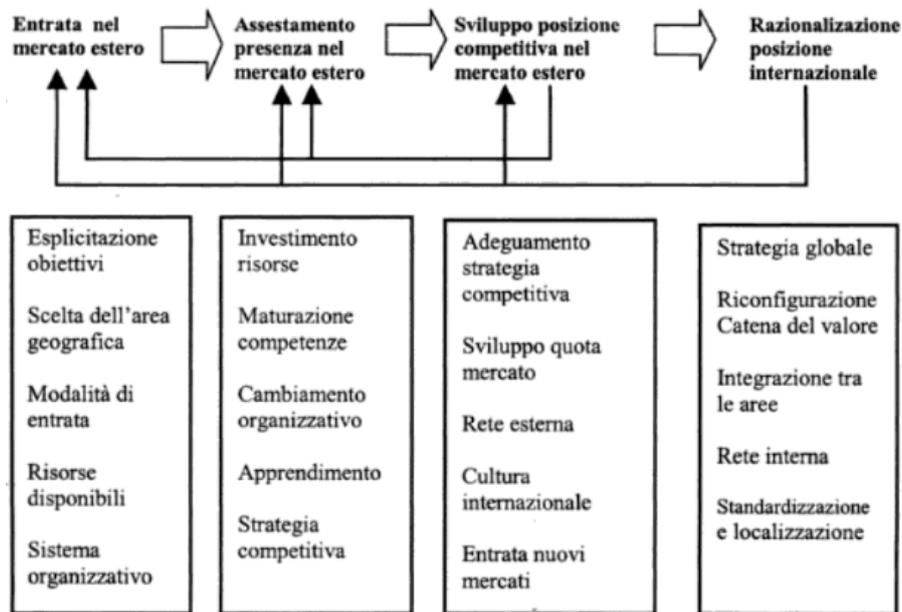
1.2 Le fasi del processo di internazionalizzazione

Il processo di internazionalizzazione prevede il rapportarsi con fattori che sono mutevoli, di conseguenza un'azienda che vuole introdursi in un mercato estero deve essere pronta a correggersi assecondando questi cambiamenti.

In tal senso l'impresa, una volta che è riuscita a raggiungere il nuovo Paese di interesse, deve procedere con un assestamento e miglioramento della sua strategia. In contrasto con queste teorie che considerano l'accesso ad un mercato il punto conclusivo dell'internazionalizzazione, Caroli (2000) ha individuato quattro diversi stadi evolutivi di un'impresa:

- Entrata nel nuovo mercato.
- Assestamento della propria presenza;
- Sviluppo di una determinata posizione competitiva nel mercato estero;
- Razionalizzazione della posizione internazionale.

Figura 3: Processo di internazionalizzazione



Fonte: Caroli M. G. (2000), *Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionalizzata*

Queste fasi sono consecutive, tuttavia, un'impresa può trovarsi ad affrontarle contestualmente, laddove sia attiva in diversi settori o anche in diversi mercati.

La fase di entrata nel nuovo mercato estero comprende tutti gli stadi che un'impresa percorre per internazionalizzare. Definiti gli obiettivi e stabilite le risorse da utilizzare, la scelta geografica del mercato fa capo alle varie modalità operative. In questa fase avviene una rivalutazione delle risorse stabilite ed utilizzate, affinché, qualora venissero riscontrate delle carenze, ci fosse modo di affrontarle, spesso tramite collaborazione con soggetti esterni. Nel caso che la strategia alla base dell'estensione del business sia stata ben progettata e rappresenti una base solida per continuare l'attività, questa fase sarà di mero controllo.

La seconda fase è quella di assestamento e segue all'entrata nel nuovo mercato, che ha sempre e comunque risultati incerti. L'ingresso in un Paese estero, infatti, è indubbiamente fonte di scontro con una diversa realtà, la nuova rispetto a quella abituale, da ciò ne deriva, per l'impresa, la necessità di sistemare la sua strategia dal punto di vista economico, strategico e organizzativo. L'accrescimento delle capacità di gestione in un mercato straniero è favorevole all'esperienza che lentamente, con la consuetudine, l'impresa acquisisce. Lo

stimolo, trasmesso dalla nuova gestione, influisce chiaramente anche sulle competenze già assimilate e sulle scelte strategiche da assumere in un secondo tempo in ambito internazionale.

Nella terza fase l'impresa ottiene un posizionamento forte, tanto da compromettere, a volte, gli equilibri tra quello che occupa nel Paese domestico e in quello del nuovo mercato. Si crea una rete commerciale stabile e sicura tra l'azienda e gli attori locali e, così facendo, l'unità estera acquisisce più potere. La nuova condizione di influenza esercitata dall'impresa all'estero causa un indirizzamento verso l'orientamento policentrico. In questo contesto, le caratteristiche del luogo portano l'intera impresa a decentralizzare e garantire più autonomia nella gestione del Paese estero. La spinta all'estensione deve però essere bilanciata perché si conservi l'unitarietà della *corporate*, specialmente in ottica di prosecuzione del suo processo di internazionalizzazione.

Il processo di internazionalizzazione termina con la quarta fase. Nella situazione in cui l'impresa è presente in più mercati geografici, creare una razionalizzazione della posizione internazionale diventa cruciale. In questa fase risulta necessario rivedere la catena del valore includendo le nuove potenzialità. Le diverse sedi estere e quella produttiva nel mercato domestico devono imparare a gestirsi simultaneamente, nonostante le differenze delle aree geografiche di appartenenza. Ogni area, infatti, può assumere un ruolo centrale e rilevante soltanto gestendo la strategia di internazionalizzazione sotto un profilo commerciale o produttivo comune. Tuttavia, grazie all'impulso innovativo, le filiali all'estero hanno la possibilità di avviare una "internazionalizzazione di secondo grado"⁵, cioè, pur mantenendo l'unità con la sede centrale, diventano per determinati aspetti a loro volta sedi principali.

Queste quattro fasi rappresentano un processo di internazionalizzazione che di per sé ha carattere circolare. Come si è detto, un'impresa può trovarsi a dover affrontare più fasi contemporaneamente: si può quindi definire questo processo come un insieme di sottoprocessi connessi con ogni area geografica di espansione. La fase di razionalizzazione della posizione internazionale, in quest'ottica, diventa tanto un elemento conclusivo nelle dinamiche di assimilazione del processo di internazionalizzazione in un'area, quanto il punto

⁵ Forsgren M. e Johanson J. (1992), *Managing internationalization in business network*.

di partenza per ampliare, con più consapevolezza, il posizionamento di un'impresa a livello globale.

1.3 La scelta del mercato estero

Scegliere il mercato, il Paese, in cui estendere la propria attività risulta essere il punto chiave nel processo di internazionalizzazione, una selezione essenziale per il futuro dell'impresa, che mira a non sprecare risorse. Decidere in quali Paesi esportare per l'impresa significa fare delle analisi del contesto economico, politico e culturale, ponderando sia i benefici che può apportare (tanto a sé stessa, quanto al mercato), che i rischi, che sono spesso indipendenti dal suo operato.

Trovare delle similitudini tra il mercato domestico e quello internazionale, o tra più mercati internazionali, può rivelarsi un fattore favorevole. Conseguentemente è implicita la necessità di dover individuare le diversità, affinché sia possibile poi riconoscere i tratti caratterizzanti dei mercati di interesse.

È spesso riscontrabile che i primi approcci di internazionalizzazione vengono fatti in Paesi vicini e simili al proprio, questo avviene perché sono solitamente mercati più facili⁶: la presenza di competitor comporta un minor numero di rischi che non adottando una strategia di *first mover*, non avendone le capacità in termini di esperienza e di *konw-how* (per ovviare a queste lacune, vengono fatti investimenti, con costi che nel caso di insuccesso non sempre sono sostenibili⁷).

Durante l'individuazione dei Paesi in cui internazionalizzare, bisogna tenere in considerazione che l'impresa non deve essere obbligatoriamente presente a livello globale. I mercati si distinguono a seconda del grado di priorità con cui è opportuno entrarvi: a seconda del settore di riferimento, si possono escludere dei mercati, perché privi di attrattività, al contrario in alcuni è essenziale accedervi o possono esserci motivi strategici che spingono a farlo.

Valdani e Bertoli (2006), in merito all'approccio verso i mercati, hanno individuato nell'attrattività (a seconda del prodotto e del target del mercato, nonché alle sue strutture) e

⁶ Wiedersheim P. (1978), *Pre export activity. The first step in internationalization*.

⁷ Valdani E. e Bertoli G. (2014), *Marketing internazionale*, Egea, Milano.

nell'accessibilità (dipendente dalle barriere di accesso) le componenti che portano un'impresa a scegliere un Paese piuttosto che un altro. Il fatto che il mercato di un Paese sia accessibile non implica di conseguenza sia anche attrattivo e viceversa.

La valutazione delle variabili attrattività e accessibilità è da farsi prima dell'inserimento nel nuovo mercato, vanno, infatti, ponderate in base agli obiettivi aziendali. L'analisi va effettuata dapprima sul contesto e l'ambiente caratterizzante il nuovo mercato e, successivamente ipotizzando le specifiche potenzialità dell'impresa al suo interno.

È l'attrattività di un Paese a far sì che venga preso in considerazione in una valutazione di espansione, ma questo è il punto di partenza per proseguire le analisi. Risulta rilevante comprendere quante sono realmente le opportunità per il proprio settore di appartenenza all'interno del nuovo mercato a seconda della tipologia di domanda, quanto è ampia o come è considerata per lo specifico prodotto, insomma è necessario conoscere sia i fattori di successo che quelli critici. Se il contesto attuale è importante, altrettanto lo è quello potenziale. Un'impresa, che decide di esportare in un Paese specifico, deve presupporre una stima sull'andamento di accettazione e consumo di un prodotto. *“Il mercato potenziale può essere inteso come la capacità del Paese di assorbire, in un definito ambito spazio-temporale, il prodotto considerato e quindi come espressione del suo grado di attrattività”* (Bertoli G. et al., 2009). Il passo seguente è quello che consiste nel fare una valutazione sul possibile reale posizionamento nel mercato, considerando anche il livello di competitività presente nel mercato studiato. La valutazione guarderà, oltre all'utilizzo del prodotto, alla frequenza e alle modalità, questi aspetti possono infatti essere condizionati da fattori quali quelli politici, economici, culturali o geografici (fattori macroeconomici).

Affinché un'impresa sia spinta ad espandersi a livello internazionale, oltre alla variabile dell'attrattività, deve esserci quelle dell'accessibilità. Il grado di accessibilità è esaminabile tramite le barriere artificiali, naturali e quelle relative all'ambiente competitivo⁸.

1.3.1 Le barriere artificiali

Le barriere artificiali sono legate alle differenze imposte a livello politiche ed economico che possono esserci tra diversi Paesi. Si tratta, infatti, di quelle regolamentazioni che vengono

⁸ Valdani E. e Bertoli G. (2006); Onkvisit e Shaw (1988).

imposte per accedere ad un mercato (ad esempio i dazi o tasse, dei livelli standard sul prodotto o specifiche tecniche da rispettare). I governi stabiliscono queste barriere per due ragioni. La prima è per proteggere il proprio mercato domestico, i propri prodotti e produttori; a disincentivo, vengono introdotte delle penalizzazioni nei confronti delle imprese estere, così da rendere i prodotti nazionali più attraenti agli occhi dei consumatori, al contrario le imprese locali vengono sostenute dalle proprie istituzioni.

Tuttavia, esiste anche la motivazione legata ad un aspetto di guadagno. Specialmente nel caso di Paesi poco sviluppati, queste barriere servono affinché lo stato ottenga una remunerazione dagli importatori.

Le barriere artificiali possono essere suddivise in due categorie:

- **Tariffarie.** Come dice il nome, queste barriere implicano dei costi per le imprese estere, costi che però sono quantificati, cosicché diventano delle spese facilmente considerabili nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese che decidono di esportare. Può essere fatta un'ulteriore distinzione, basandosi sulla destinazione della tassazione: specifica (su un prodotto determinato), *ad valorem* (l'importa è una percentuale sul valore della merce) e discriminatoria (vengono tassati i prodotti provenienti da determinati Paesi)⁹.

In questa tipologia di tariffe ci sono i diritti integrativi di confine e i dazi doganali.

Le barriere tariffarie, anche per merito di numerosi accordi commerciali tra gli stati, sono diminuite nel tempo.

- **Non tariffarie.** Queste barriere, contrariamente alle precedenti, sono lentamente aumentate e, a causa della loro natura, sono meno prevedibili, un elemento che, anche per i mercati stranieri, è di difficile valutazione. Nel mercato estero possono, ad esempio essere fissati dei prezzi minimi, oppure il Paese può stabilire degli standard sui prodotti, delle regole tecniche necessarie affinché si avviino le importazioni.

Tra le barriere non tariffarie, non tutte sono stabilite dallo stato importatore.

L'embargo è una limitazione volontaria imposta da un Paese o organizzazioni internazionali (come le Nazioni Unite): l'esempio più noto è quello dell'embargo tra

⁹ Hollensen S. (2008), *Global Marketing: a decision-oriented approach*.

USA e Messico, in questo caso gli scambi tra i due Paesi erano totali, ma possono sussistere altri in cui le limitazioni sono solo per alcuni prodotti.

Sia il Paese importatore che quello esportatore possono anche stabilire delle quote sulle importazioni o esportazioni. Le cause variano, se per l'importatore sono motivo di tutela del mercato interno o di stimolo per aumentare la competizione delle imprese straniere, tanto da far diminuire i prezzi a vantaggio dei propri consumatori; per l'esportatore le ragioni variano dall'ottenere maggiori profitti limitando il numero di fornitori esteri, al mantenere e tutelare quelle produzioni che si rivelano essere essenziali per la stabilità economica della nazione¹⁰.

1.3.2 Le barriere naturali

Le barriere naturali sono rappresentate dalla distanza culturale, dovuta anche a quella geografica, tra il Paese di origine dell'impresa e il Paese estero (Zucchella *et al.*, 2010). È importante tenere in considerazione il fatto di trovarsi ad affrontare diversità sia legate alla distanza fisica tra i mercati e sia, soprattutto, alla distanza culturale, in ottica di definire una strategia di marketing. Data la lontananza, spesso l'impresa si trova priva delle conoscenze adeguate per poter relazionarsi con i vari soggetti del mercato estero (non solo i consumatori, ma anche gli stakeholder), ciò comporta le maggiori difficoltà nel successo dell'internazionalizzazione¹¹.

È per questo essenziale sviluppare delle conoscenze adeguate per interagire con gli interlocutori, assecondando i loro aspetti culturali (quali la lingua, le usanze, la religione o la storia) e il modo con cui interagiscono tra loro.

Il linguaggio è uno degli elementi appartenenti alla cultura di un Paese ed è quello probabilmente più facile da percepire. Tuttavia, anch'esso racchiude degli elementi diversificati tra le regioni o, addirittura, tra nazioni.

¹⁰ *Ibid.*

¹¹ Johanson J. e Vahlne J. (1977), *The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*.

1.3.3 Le barriere competitive

Le barriere competitive, invece, dipendono dai competitor, presenti nel mercato a cui si mira, e dalle loro scelte di marketing. È essenziale riuscire a individuare i concorrenti (che possono essere altri esportatori, ma anche aziende locali) con cui l'impresa andrà a confrontarsi, così da poter osservare le strategie da loro utilizzate.

Guardare agli altri Paesi esportatori può rivelarsi una mossa vincente, specialmente nel caso di un primo approccio ad un nuovo mercato. Studiando la concorrenza, il suo posizionamento e il suo piano di marketing, possono essere individuate le condizioni migliori per rapportarsi con il mercato. Un nuovo mercato in cui è altrettanto importante determinare i canali di distribuzione, le infrastrutture e i mezzi di comunicazione per le attività di marketing¹².

1.4 Il posizionamento dell'offerta

Con posizionamento dell'offerta si parla di una serie di step decisivi per avvicinarsi all'attuazione concreta di un processo di internazionalizzazione, avvicinarsi ad un'offerta quanto più "ideale" per il proprio segmento.

A maggior ragione in un contesto globale, oltre il Paese domestico, diventa fondamentale procedere con un'individuazione, più precisa possibile, di alcuni aspetti caratterizzanti i mercati individuati come idonei per l'espansione: l'analisi della domanda e la segmentazione di essa. Entrambi questi punti sono comuni anche nello studio del mercato domestico, tuttavia, in un ambito internazionale, che si contraddistingue da una vasta eterogeneità, diventano essenziali per la riuscita degli obiettivi dell'impresa.

Soltanto successivamente sarà possibile determinare qual è la migliore strategia di entrata nel nuovo Paese.

Nel mercato straniero risulta spesso difficile percepire il reale stato del mercato del proprio prodotto, specialmente per una scarsa conoscenza del suo posizionamento e del comportamento dei consumatori al riguardo. Inoltre, l'elevato livello di competitor, sia interni che esterni, rende il processo più complesso.

¹² Collese U. (2006), *Marketing*.

1.4.1 L'analisi della domanda

I processi di globalizzazione stanno agendo non solo dal lato dell'offerta, con le imprese che adottano simili pratiche manageriali, o ancora con le grandi multinazionali che si espandono e offrono varietà simili di prodotti ai consumatori, o le stesse tipologie ma con approcci differenti, abbassando i costi di produzione.

In parte minore, si globalizza infatti anche la domanda, o per meglio dire i consumatori. Nonostante non esista ancora il "consumatore globale" descritto da Levitt (1983), le diversità dovute alla cultura e ai comportamenti si stanno attenuando: ci possono essere dei punti di contatto tra culture (attraverso strumenti di comunicazione più accessibili e crescente numero di turisti viaggiatori) e delle contaminazioni. Tuttavia, è altresì vero che molte differenze permangono¹³, perché legate a delle tradizioni e delle zone geografiche precise, ma anche perché, proprio quegli strumenti di contatto, accrescono esigenze sempre più varie ed accurate in contesti circoscritti.

Le variabili sociali, prima di quelle individuali, sono quelle che più influenzano una persona. La cultura condiziona il pensare degli individui, che si ritrovano a vivere prima e agire poi in un contesto che, concorde, segue determinati valori ("usi e costumi") e normative. Associate all'aspetto culturale e all'impatto che ha sulle relazioni, ci sono anche altre componenti da non sottovalutare nell'analisi di un mercato. In Arabia Saudita, ad esempio, la vendita delle Polaroid è più frequente di quello delle classiche macchine fotografiche, questo perché le Polaroid permettono lo sviluppo autonomo della foto senza farlo fare a sconosciuti, cosicché anche le donne di una famiglia possano essere immortalate: in questo caso è la religione islamica a mettere dei paletti comportamentali. Esistono anche dei casi in cui la religione impone restrizioni alimentari, come per quanto riguarda l'induismo e il vietato consumo di carne di manzo¹⁴. Questi sono alcuni esempi, tuttavia ogni religione è impattante in un ambiente sociale¹⁵.

L'impresa che decide di attivarsi in ambito internazionale deve tenere in considerazione queste diversità, che all'interno di alcuni Paesi possono corrispondere, mentre in altri differire ulteriormente, come in stati o continenti molto vasti, come gli USA o l'Africa.

¹³ Alon I., Jaffe E., Vianelli D. (2011), *Global Marketing: Contemporary Theory, Practice and Cases*.

¹⁴ Herbig P. A. (2003), *Manuale di marketing interculturale*.

¹⁵ Nestorovic C. (2010), *Marketing islamico*.

Proprio basandosi sulla distinzione dei mercati nazionali, viene fatta una prima *macrosegmentazione* dei consumatori, cercando dei punti di contatto tra i Paesi, specialmente quelli confinanti. Considerando un Paese come principale, viene avviata un'analisi sulle possibili affinità a livello economico (le varie fasce di reddito della popolazione distinguono varietà multiple di domanda) e culturale. La lingua, ma anche gli stili di vita e il sistema sociale sono elementi che spesso derivano da un passato comune dei Paesi, come conquiste e sottomissioni, che si è perpetuato nel tempo facendo conservare delle somiglianze¹⁶. Queste sono informazioni facili da reperire e che un'impresa può utilizzare a suo favore per creare dei cluster, cosicché risulti più facile la segmentazione e il posizionamento della propria offerta¹⁷. Successivamente è opportuno proseguire con l'analisi, individuando così delle frammentazioni consistenti interne ad un mercato, che, tuttavia, si ripropongono simili nei vari Paesi. Infatti, Valdani e Bertoli (2014) sostengono il fatto che questi segmenti a livello nazionale possano non risultare tanto rilevanti, ma *“a livello internazionale, essi possono comunque prospettare una domanda di ammontare complessivo consistente, la quale rende possibile attuare azioni di marketing omogenee”*.

Il posizionamento dell'offerta, quindi come l'impresa si pone nei confronti del mercato, è strettamente connesso e si ispira al procedimento per definire la segmentazione della domanda, cioè a chi rivolgersi. In ambito internazionale sono però si moltiplicano gli elementi mutevoli, che sono classificabili¹⁸ in:

- benefici ricercati dalla domanda (da cui si opterà per una *benefit segmentation* per l'individuazione degli elementi principali nella scelta d'acquisto);
- i sacrifici che la domanda può e vuole sopportare per soddisfarsi;
- le tipologie di soggetti che partecipano al processo di acquisto;
- le condizioni ambientali in cui avviene l'acquisto;
- la dimensione e le caratteristiche dei diversi segmenti di domanda.

Riuscire a sfruttare le similarità per creare dei cluster nella domanda (segmenti in cui le differenze rilevanti vengono massimizzate), specialmente dal punto di vista culturale, fa sì che

¹⁶ Merlinovà I. (1997), *L'euroglobalizzazione nella prospettiva Est-Ovest*.

¹⁷ Diamantopoulos A., Souchon A. L., Durden G. R., Axinn C. N. e Holzmüller H. H., *Towards an understanding of cross-national similarities and differences in export information utilization: A perceptual mapping approach*.

¹⁸ Valdani E. e Bertoli G. (2014), *Marketing Internazionale*.

le imprese riescano ad accontentare un maggior numero di consumatori, ottimizzando l'efficienza in termini di costi¹⁹.

Il modello di Hofstede

Se è vero che esistono molteplici sfaccettature che descrivono cosa sia la cultura, è altresì vero che è essenziale delinearne delle dimensioni per comprenderla e poter poi prendere delle decisioni manageriali adeguate, tanto verso soggetti interni quanto esterni ai propri contesti di riferimento.

Secondo l'antropologo e psicologo olandese Hofstede (2001), sono i valori condivisi a descrivere ciò che è la cultura, i valori che consentono di distinguere coloro che appartengono ad un gruppo, piuttosto che ad un altro. In tal senso ne consegue che, essendo "*management deals with a reality that is man-made*" (Hofstede 1984), anche il mondo degli affari non è esente dall'influenza della cultura.

Il modello di Hofstede è il più utilizzato nell'ambito del marketing internazionale, lo studio svolto è basato inizialmente sulla somministrazione di 117000 questionari in 72 Paesi, in 20 lingue, successivamente integrato con ulteriori questionari.

¹⁹ Usunier J. C. e Lee J. A. (2005), *Marketing Across Cultures*.

Figura 4: Dimensioni culturali di Hofstede



Fonte: casework.eu/it/lesson/dimensions-of-culture

Le dimensioni individuate in questo modello sono sei, di cui, le ultime due, sono state aggiunte in un secondo momento. Questi "indicatori" della cultura permettono di identificare i tratti culturali distintivi o simili più importanti dei Paesi:

1. Distanza dal potere: come cioè dai soggetti di fascia più debole viene vista la distribuzione del potere nella società e nelle istituzioni. Nei Paesi in cui l'indice PDI (Power Distance Index) ha valori elevati (come in Cina, in India e negli Emirati Arabi), l'accettazione di una distribuzione impari del potere e di una gerarchia nella società sono meglio accettate. Una prova di questo risultato è, ad esempio, il modo di considerare comunemente gli insegnanti, che sono definiti dei "guru", in India e Indonesia²⁰. Contrariamente, dove il PDI assume valori inferiori, è richiesta una suddivisione di potere più egualitaria. Un altro esempio che può essere riportato è quello che riguarda il programma Overseas tra Australia e Hong Kong: i due Paesi hanno un approccio differente all'insegnamento. I rispettivi studenti in scambio hanno riscontrato non poche difficoltà all'adeguarsi gli uni ad un metodo occidentale che dà

²⁰ Hofstede G., Hofstede G.J. e Minkov M. (2010), *Cultures and Organizations: Software of the mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*.

spazio a punti di vista egualitari e individualistici combinati con vari stili di comunicazione; gli altri ad un metodo più orientale basato apprendimenti ripetitivi²¹.

2. Individualismo vs collettivismo: questa dimensione riguarda i rapporti interpersonali tra gli individui. Si distinguono quindi Paesi in cui una persona è considerata parte di un gruppo coeso, e Paesi in cui l'individuo è, appunto, individualista. Diverso è anche la predisposizione per diverse tipologie di comunicazione: nel primo caso, sono meglio accolti messaggi concisi perché si predilige accompagnarli con la gestualità (Paesi con *high context cultures*), nel secondo, invece, i messaggi devono essere chiari e diretti (Paesi con *low context cultures*)²².
3. Mascolinità vs femminilità: la differenza tra mascolinità e femminilità sta nell'orientamento della società (ma anche dell'organizzazione delle famiglie), rivolto più ad un materialistico successo o ad una migliore qualità della vita e all'attenzione per il prossimo. Seppure questo indice non si riferisca a donne e uomini, secondo Hofstede *et al.* (2010) molto si riscontra comunque dai ruoli che i sessi hanno nella società (in Russia e Belgio ad esempio molte donne ricoprono incarichi medici, mentre in Giappone quasi non esistono donne manager). La propensione verso una dimensione più mascolina o più femminile incide di conseguenza anche sulle tecniche di marketing da utilizzare nei diversi Paesi: negli stati del Nord Europa, che sono maggiormente femminili, si ottiene un miglior riscontro utilizzando tecniche poco aggressive e più discrete²³.
4. Elusione dell'incertezza: si riscontra in questa dimensione la differenza che i Paesi dimostrano nell'affrontare situazioni di incertezza, appunto. I fattori di ambiguità che possono essere riscontrati, sono vissuti con timore e ansia nei Paesi in cui questo indice è elevato, mentre da quelli con un indice basso sono considerati, con approccio più positivo, come situazioni di sfida e scoperta. Le società odierne sono però alla costante ricerca di metodi, quali l'uso della religione, della legge o della tecnologia, per ridurre queste situazioni di precarietà. Tramite questo indice si possono anche individuare differenti tipologie di consumatori: ad esempio, i Paesi meno inclini ai cambiamenti

²¹ MacKinnon V. J. (1998), *Exporting professional courses: cultural and educational implications*.

²² Hall E. T. e Reed Hall M. (1990), *Understanding cultural differences*.

²³ De Mooij M. (2010); Vianelli D. (2001).

tendono, in ambito alimentare, a preferire la freschezza e la qualità dei prodotti; contrariamente i Paesi propensi all'incertezza puntano più alla convenienza, consumando prodotti come i cibi pronti o surgelati²⁴.

5. Orientamento a lungo termine: Hofstede introduce questa dimensione in seguito a ulteriori studi. Il significato, tuttavia, è contrapposto all'*Orientamento a breve termine*: le culture con un indice elevato guardano al futuro, mentre quelle con indice basso sono rivolte più a mantenere il contatto con il passato e le sue tradizioni.
6. Indulgenza vs moderazione: questa dimensione è emersa da un successivo questionario, incentrato su domande relative ai valori delle persone, come la felicità, il controllo sulla vita e la gestione del tempo libero. Indulgenza significa pertanto società in cui si sopprime maggiormente i momenti di gratificazione, momenti che invece, laddove vige la moderazione, sono oppressi in norme rigorose.

Secondo questo modello la cultura ha un ruolo molto importante, se non essenziale, per entrare in nuovi mercati e rapportarsi con i nuovi partner stranieri (molta attenzione va fatta nelle scelte sulla comunicazione e sulla tipologia di prodotti da considerare). È vero quindi che la cultura incide sulle relazioni, ma che prima identifica tanto gruppi nazionali, o regionali, quanto i comportamenti di società e organizzazioni.

1.4.2 Standardizzazione e adattamento

Studiati i requisiti della domanda e definito il target, a seconda degli obiettivi aziendali fissati per l'internazionalizzazione, è necessario decidere come sviluppare la strategia di posizionamento. La decisione tra standardizzazione e adattamento è complessa e impone di creare una relazione contemporaneamente tra il mercato, settore industriale e caratteristiche dell'impresa²⁵. I mercati sono caratterizzati da diversi elementi distintivi, come gli aspetti politici o quelli culturali (che sono i più difficili da definirsi), l'impresa si trova, quindi, nella condizione di dover decidere come affrontarli secondo una politica di standardizzazione o una di adattamento.

²⁴ Hofstede G., Hofstede G.J. e Minkov M. (2010), *Cultures and Organizations: Software of the mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*.

²⁵ Powers T. L. e Loyca J. J. (2007), *Market, industry, and company influences on global product standardization*.

Con standardizzazione si intende un posizionamento in fase di internazionalizzazione che si mantenga uniforme in tutti i mercati. Questo approccio trova un riscontro positivo maggiore in settori come quello industriale o quello tecnologico (in cui è universale la comprensione), oppure tra i beni durevoli o quelli di gamma elevata (che hanno una funzione più simbolica): si tratta di prodotti che bene si adattano ad essere gestiti in modo standard²⁶. Al contempo per un'impresa propendere verso un posizionamento standardizzato significa trarre un vantaggio in termini di costi, avendo la possibilità di sfruttare delle economie di scala, di miglioramento nella gestione e nel controllo delle operazioni internazionali e di presentazione di un'immagine di sé coerente agli occhi di tutti i consumatori (che essendo sempre più in movimento altrimenti potrebbero riscontrare discrepanze non desiderate)²⁷.

Diversamente l'approccio di adattamento da alcuni è considerato il più idoneo: in tanti Paesi, e di conseguenza tanti mercati, le differenze rimangono ancora troppe, da impedire che si crei un'offerta completamente identica per tutti. Inoltre, i sostenitori di questo tipo di posizionamento sostengono che guardare a un risparmio dei costi non deve essere lo scopo aziendale, bensì quello di creare una redditività a lungo termine sfruttando le vendite mirate per determinati consumatori²⁸.

Come è stato detto in precedenza, tuttavia, non esiste ancora un mercato totalmente globale, quindi tra standardizzazione e adattamento rappresentando due estremi, a cui spesso si predilige un compromesso. Quindi perciò le imprese scelgono un comportamento intermedio, identificando alcuni elementi da mantenere costanti e altri da adeguare, senza compromettere la propria offerta e, anzi, valorizzandola agli occhi degli attori del mercato con cui si andranno ad interfacciare²⁹. Parlando di standardizzazione, infatti, il riferimento è al posizionamento ma non obbligatoriamente anche alle politiche di marketing: le imprese sono consapevoli che possono essere necessari degli adattamenti per meglio rispondere ad alcuni Paesi con particolari caratteristiche³⁰.

²⁶ Lehrer M. e Behnam M. (2009), *Modularity vs programmability in design of international products: Beyond the standardization-adaptation tradeoff?*.

²⁷ Levitt T. (1983); Douglas S. P. e Craig S. C. (1986).

²⁸ Theodosiou M. e Leonidou L. C. (2003), *Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an integrative assessment of the empirical research*.

²⁹ Kotler P. e Armstrong G. (2010), *Principi di Marketing*.

³⁰ Un esempio in proposito è quello di Nike in Thailandia. La multinazionale si è trovata costretta a cambiare tipologia di comunicazione per ottenere un buon riscontro dalla popolazione. In Thailandia gli sportivi non sono

Valdani e Bertoli (2014) sostengono che esistano alcuni metodi che possono favorire la standardizzazione, come ad esempio spingere il posizionamento basandolo sugli attributi del prodotto, o i suoi benefici funzionali. Per alcune imprese di alto livello, come Montblanc, entrare in un mercato, ovunque esso sia, significa superare ogni distanza posizionandosi su un'offerta di fascia premium, in cui il target prescelto li sceglierà per trarne benefici psicosociali. Anche la scelta dipendente dal paese d'origine consente un posizionamento omogeneo. Aaker (2006) Nei suoi studi invece riscontra delle circostanze in cui l'approccio standardizzato risulterebbe insensato:

- nel caso in cui la strategia di posizionamento sia già utilizzata da imprese concorrenti e che ormai sono a loro associate da parte degli acquirenti;
- quando le motivazioni d'acquisto dei consumatori risultano essere diverse nei vari mercati: la percezione di un prodotto o il suo utilizzo variano da mercato a mercato, impedendo un unico criterio di penetrazione;
- qualora l'impresa non abbia lo stesso potere sul mercato. Se la quota detenuta in un mercato è inferiore rispetto alla concorrenza, mentre in un altro detiene una quota maggioritaria, è impensabile pensare di proporsi ugualmente in entrambi per ottenere risultati positivi.

L'orientamento d'impresa tramite il modello EPRG

Obiettivo comune, nell'operare in un mercato globale, è riuscire a soddisfare le esigenze di un altrettanto globale segmento di consumatori, cambiano però le motivazioni con cui ogni impresa è motivata a farlo: può essere spinta da una necessità in difesa del proprio business o dall'individuazione di un'opportunità. Ogni impresa, maturata la decisione di aprirsi ai mercati esteri, stabilisce delle strategie con cui farlo: queste strategie sono però influenzate dalle diverse percezioni del contesto internazionale dettate dalle inclinazioni manageriali dell'impresa.

celebrati tanto come in altri Paesi, di conseguenza Nike si è adeguata coinvolgendo nelle sue campagne personaggi che testimoniassero il successo in ambiti artistici e culturali. Il messaggio trasmesso è rimasto quello di "dare il massimo" per raggiungere il successo, ma è stato esteso il contesto. (Winer R.S.,2002, *Marketing Management*)

Gli studi di Perlmutter (1969), completati poi assieme a Wind e Douglas (Wind, Douglas e Perlmutter, 1973), hanno condotto all'individuazione di quattro orientamenti che possono adottare le imprese per un'attività nei mercati extra domestici (etnocentrico, policentrico, regiocentrico, geocentrico). Questi quattro orientamenti si denotano da due gruppi basati sul diverso modo di percepire le culture internazionali: nel caso di una differenziazione culturale c'è una distanza tra le culture dei due Paesi che è motivo di un diverso modo di rapportarsi al prodotto, nel caso di un adattamento, invece, l'impresa comprende e asseconda i nuovi usi della cultura straniera. Selezionando una propria strategia e orientandosi verso uno dei quattro orientamenti, l'impresa è in ogni caso consapevole di poter incorrere in dei rischi.

Figura 5: Gli orientamenti per l'impresa che internazionalizza

		Differenziazione Culturale	
		BASSO	ALTO
Adattamento Culturale	BASSO	Orientamento Etnocentrico	Orientamento Policentrico
	ALTO	Orientamento Regiocentrico	Orientamento Geocentrico

Fonte: Maiorino (2006)

L'orientamento *etnocentrico* è spesso adottato da imprese di piccole dimensioni e ancora prive di un'esperienza all'estero. Ciò si spiega perché questo tipo di approccio fa prevalere la cultura del Paese domestico, ponendo in secondo piano quelle dei nuovi mercati. Con un orientamento etnocentrico, la strategia si basa sull'esportazione di prodotti forti nel proprio mercato, che hanno riscontrato un tale successo da poter essere proposti anche in Paesi vicini culturalmente, nei quali le esigenze sono simili a quelle dei propri consumatori nazionali. Tuttavia, è anche possibile che l'impresa si orienti in tal senso approfittando dei prodotti che subiscono l'influenza del Country of Origin Effect (come ad esempio nei casi della cioccolata dal Belgio o gli orologi dalla Svizzera)³¹. A livello manageriale le decisioni sono prese dalla casa madre che decide e coordina anche per eventuali filiali all'estero: l'elevata centralizzazione

³¹ Alon I., Jaffe E., Vianelli D. (2011), *Global Marketing: Contemporary Theory, Practice and Cases*.

non permette variazioni e implementazioni organizzative o tecnologiche per i nuovi mercati. Individuare Paesi omogenei non implica una totale uguaglianza delle richieste dei consumatori, sotto questo punto di vista questa modalità di internazionalizzazione non ha prospettive di crescita, bensì solo di mirare a incrementare i volumi di vendita.

Nell'orientamento *policentrico*, invece, l'approccio è opposto. A ogni Paese viene riconosciuta una propria unicità, con una differenza culturale e una diversa tipologia di consumatori a cui rivolgersi. In tal senso infatti può essere considerato come l'orientamento che meglio riesce a penetrare i mercati³². Le imprese policentriche individuano l'eterogeneità dei mercati e, solo dopo attente analisi, decidono di a in quali entrare. Sono scelte ponderate accuratamente per il fatto che tendenzialmente per gestire al meglio i diversi Paesi vengono stabilite delle filiali, che, essendo in loco, hanno modo di interagire direttamente con il mercato. Strategicamente, seppur rischiando di compromettere l'immagine univoca di impresa, ogni sussidiaria possiede una sua indipendenza per le scelte di produzione e di marketing. L'assetto fortemente decentralizzato è pensato per garantire la massima attenzione alle diverse specificità culturali, burocratiche e di marketing; l'autonomia delle filiali consente di adoperarsi per sviluppare la miglior esperienza possibile, nonostante questo, a livello di totalità di impresa, comporta delle spese finanziarie e risorse organizzative elevate.

Scegliendo un orientamento *regiocentrico*, l'impresa considera l'ipotesi di accettare di lavorare diversamente in posti diversi, ma lo fa unificandoli in alcune regioni. Il termine "regione" è inteso come area, dato che la suddivisione dei mercati non è obbligatoriamente per motivi geografici, bensì anche per altri che vengono reputati rilevanti per un business. I rapporti tra la sede principale e le varie filiali sono agevolati dall'esistenza di filiali regionali intermedie: in ogni regione il coordinamento delle attività e del marketing mix è gestito a livello unitario da questa unità principale, che poi si relaziona con l'impresa.

Da ultimo esiste l'orientamento *geocentrico*. In questo caso l'approccio è a livello globale, il mercato viene considerato univoco. L'impresa si propone con un'offerta omogenea e mondiale, con un prodotto standard, considerando uguale la domanda in tutti i Paesi. Adottare una simile strategia significa cercare di sfruttare al massimo le economie di scala, indirizzando alla produzione di prodotti con ridotti elementi di adattamento. In un orientamento geocentrico

³² Drachal K. (2014), *What do we know from EPRG model?*.

l'impresa principale può tuttavia costituire delle filiali, che però hanno come obiettivo la cooperazione per creare un marketing mix omogeneo e indifferenziato.

1.5 Le politiche di marketing

1.5.1 Politica di prodotto

Nel processo di internazionalizzazione è di rilevante importanza stabilire il prodotto giusto per il nuovo mercato e per competere adeguatamente con le altre imprese.

È ai consumatori che si guarda per stabilire se la scelta di prodotto da esportare è corretta, tenendo però in considerazione il fatto che il prodotto in realtà è un insieme di attributi volti al soddisfacimento di aspetti funzionali, esperienziali e sociali³³. Il prodotto può quindi essere analizzato per i gli attributi strutturali (quali le materie che lo compongono, ma anche gli elementi sensoriali), esterni (come il packaging, e tutto quello che lo compone, e la marca) e di servizio (commerciale, di supporto o finanziario)³⁴, in base alle preferenze proprie del consumatore, preferenze che sono fondamentali nel processo di acquisto e che spesso sono associate alla cultura locale.

Il prodotto “buono” per il mercato oltreconfine deriverà da una valutazione riguardante un suo adattamento o una sua standardizzazione, tanto di quelle caratteristiche che Collesei (2006) definisce tangibili quanto di quelle intangibili. Nella scelta tra i due approcci, l'orientamento dovrà essere più rivolto verso una logica di produzione o una di marketing. Nel primo caso c'è una forte tendenza alla standardizzazione infatti, mentre nel secondo a quella di adattamento, e quindi di differenziazione³⁵.

Come per il posizionamento dell'offerta, anche la standardizzazione del prodotto (sia che si tratti di un prodotto pensato inizialmente per un mercato specifico, sia che venga pensato globale sin dalla sua creazione³⁶) può comportare effetti positivi per l'impresa: l'economia di scala, l'effetto apprendimento e il potere contrattuale. Specialmente l'esperienza accumulata

³³ Busacca e Beroli (2012), *Customer value. Soddisfazione, fedeltà, valore*, Egea, Milano.

³⁴ Cateora e Graham (2007), in merito a questi diversi attributi (indicati come essenziali, di completamento e di servizio a supporto), definiscono il modello delle componenti di prodotto, dal quale si identificano le relazioni migliori per i consumatori poi scelgono il determinato prodotto.

³⁵ Lambin J. J. (2012), *Market-driven management*.

³⁶ Il prodotto nazionale poi esportato all'estero non subisce che lievi modifiche, mentre quello globale, sin dal progetto, è volto al soddisfacimento di clienti con simili bisogni e scarsamente influenzati dal contesto circostante. (Onkvisit S. e Shaw J. J., 2004; Steenkamp J. B. e De Jong M. G., 2010).

e il potere negoziale rendono l'impresa più forte nel mercato estero, nonostante un'omologazione rischi anche di non portare ad un pieno soddisfacimento dei consumatori³⁷. Bisogna ricordare però che scegliere una politica di standardizzazione per il posizionamento non significa adottare la stessa anche per il prodotto, questo vale anche viceversa, dato che un prodotto può essere lo stesso ma posizionato in modo differente oppure affiancato ad una diversa tipologia di comunicazione, di canale distributivo o di prezzo.

Qualora fosse impossibile percorrere la via della standardizzazione, inevitabilmente ci sarà un passaggio all'adattamento, un processo molto più efficace per rispondere alle caratteristiche legate al modo o alle condizioni di utilizzo del prodotto³⁸, alle regolamentazioni (che sono molto legate allo specifico Paese e alla sua sicurezza).

Le tradizioni e le abitudini giocano un ruolo impattante nei comportamenti d'acquisto, perché li condizionano, orientando le esigenze da soddisfare verso una o un'altra direzione. Entrambi questi aspetti rientrano tra gli elementi dell'ambiente sociale.

Da tutte queste condizioni è possibile individuare due metodi per procedere con l'adattamento: una prevede la creazione ex novo di un prodotto per ogni Paese estero, l'altra di modificarlo a seconda delle necessità (quindi le variazioni possono essere fatte tanto sugli attributi strutturali, quanto su quelli esterni o di servizio). Chiaramente, le diversità introdotte non sempre lasciano le peculiarità del prodotto ad uno stesso livello, anzi, spesso ci sono circostanze in cui il prodotto aumenta di valore perché le modifiche sono più sofisticate (upgrading), mentre in altri casi sussiste una semplificazione (downgrading). Nel caso, invece, della creazione di un nuovo prodotto, va considerato l'elevato costo richiesto: l'impresa, che ha un atteggiamento policentrico, affronta in questo modo i nuovi Paesi soltanto nel caso le aspettative di successo riguardino quantitativi elevati.

L'introduzione di un nuovo prodotto può essere considerata anche da un punto di vista differente, cioè quello in cui un'impresa scelga di proporre un prodotto sconosciuto ai mercati oltreconfine.

³⁷ Jeannet J. P. e Hennessey D. H. (2001); Valdani E. e Bertoli G. (2006).

³⁸ Un esempio riguardo le modalità d'uso è fornito da Herbig (2003), che ha studiato la presenza sul mercato americano delle minestre Knorr, che da un test avrebbero dovuto avere un ritorno favorevole, come in altri Paesi, cosa che però non è stata. Il prodotto in questione non ha avuto successo contro le concorrenti zuppe pronte, che richiedono solo un tempo breve di riscaldamento, e non lungo di preparazione. L'errore commesso da Knorr fu commesso in fase di prova, quando al suo campione offrì dei piatti pronti.

In questo caso le differenze possono condizionare momenti, diversamente per ogni Paese, a seconda: dell'introduzione del processo innovativo, del suo diffondersi gradualmente e del tasso di adozione dell'innovazione. Molto dipende dalla quantità di innovatori presenti in un Paese, individui che si possono distinguere per via di un reddito medio- alto e per un buon livello di istruzione³⁹, ma anche le variabili culturali hanno la loro influenza. Facendo un riferimento al modello di Hofstede, si riscontra che laddove la cultura del Paese sia più individualista, la propensione all'innovazione sia maggiore, ciò si spiega perché in un contesto simile i soggetti tendono a cercare modi per differenziarsi ed essere unici. Contrariamente le culture con un maggior grado di collettivismo sono più conservatrici e gli individui cercano di conformarsi al gruppo di appartenenza.

La marca

La marca è un elemento caratterizzante il prodotto e che con esso va pensato. Nei mercati diventa però uno strumento di comunicazione molto importante.

Da un punto di vista meramente oggettivo, la marca è un marchio che può godere di tutela. In ottica di internazionalizzazione diventa essenziale valutare questo aspetto, dato che non in tutti i Paesi viene attuata una uguale politica in merito.

Questo elemento, distintivo di un'impresa e del prodotto, ha valenza comunicativa e si costituisce simultaneamente di una parte verbale (principalmente data dal nome) e di una iconica (data da simboli, tipologia di caratteri usati e colori), che impongono la conoscenza del mercato a cui sarà sottoposta, così da valutarne la possibile interpretazione e percezione.

Entrambe queste tipologie di elementi concorrono ad un sistema che l'impresa attua per rendersi identificabile. È quello che ha fatto la Napa Valley Vintners Association affidando all'agenzia Landor il cambiamento. Il nuovo mix nome-look grafico, variando nei colori e nelle scritte, rappresenta le attività organizzate dall'associazione. Anche nel logo grafico c'è il riferimento a queste attività, tuttavia i quattro cerchi sono anche evocativi di chicchi d'uva o di fondi di bottiglia. Sopra di tutto una N, che rimanda al nome e sottolinea il legame con il

³⁹ Parthasarathy M., Jun S. e Mittelsteadt R. A. (1997), *Multiple diffusion and multicultural aggregate social system*.

territorio. La Napa Valley Vintners Association ha voluto creare così un sistema identificativo unitario, che, per qualunque consumatore, fosse distintivo e attribuibile alla sua impresa⁴⁰.

La scelta di un'impresa, che si rivolge a dei mercati esteri, oscilla tra la proposta di una marca comune, quindi sovranazionale, o di una marca locale (preferita nel caso in cui esista un saldo e duraturo legame con il proprio consumatore). A sua volta la marca sovranazionale si suddivide in globale e internazionale: la differenza dipende dai caratteri di uguaglianza mantenuti nei vari Paesi (ad esempio in Cina, il brand non viene sempre tradotto con gli ideogrammi, spesso le aziende preferiscono scegliere parole che le evocano).

Qualsiasi sia la strategia adottata da un'impresa, il ruolo della marca deve essere forte, così da permettere che siano massimizzate le sue funzioni:

- informativa: da sola la marca con i suoi tratti distintivi permette di comprendere se il prodotto è potenzialmente adatto al soddisfacimento dei bisogni del target diversificandosi dalla concorrenza;
- di garanzia, perché la marca rappresenta, per il consumatore, un certo livello di performance, livello basato sulla fiducia sulla valida scelta;
- comunicativa: gli individui fanno delle associazioni con la marca, innescando, tramite acquisti e consumi, dei processi comunicativi che identificano la loro personalità, i loro obiettivi e le loro appartenenze a determinati gruppi.

L'elemento marca diventa perciò una componente rilevante nel processo di acquisto del consumatore, che addirittura cambia le sue valutazioni sul prodotto a seconda se il brand è presente o meno. In tal senso, i consumatori, soggettivamente, sviluppano delle componenti cognitive (*brand knowledge*) riferite alla marca: la *brand association* e la *brand awareness*⁴¹.

Si parla di brand association quando nei consumatori si formano delle associazioni collegate alla marca (e poi al prodotto e all'impresa in generale) e alle sue caratteristiche evocative.

La brand awareness, invece, si ricollega alla *brand identity* (cioè la componente identificativa della marca rispetto alla concorrenza). Gli individui, chiamati a rapportarsi con la marca, devono riconoscerla, ricordarla nella sua totalità o nel contesto a cui appartiene.

⁴⁰ Anthony Gismondi on wine (2004), *Napa Has A New Logo*.

⁴¹ Pastore A. e Vernuccio M (2008), *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*.

Country of origin effect

Il *country of origin effect* (detto anche COO) è diventato un elemento sempre più importante associato al prodotto e che migliora la competitività a livello internazionale dell'impresa che ne usufruisce⁴². Nella relazione tra vantaggio competitivo e immagine del Paese, si è sviluppato questo approccio che accosta nella valutazione anche l'immagine di marca e prodotto.

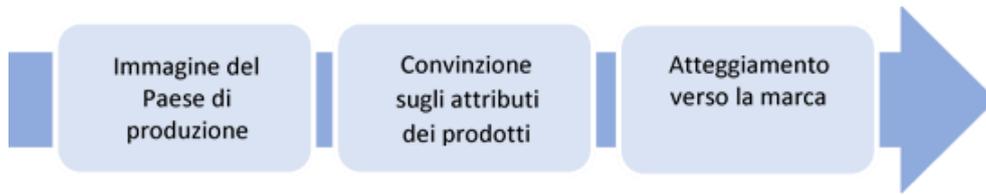
In un mercato sempre più globalizzato, il *country of origin effect* ha modificato ed evoluto il suo significato:

- origin country: il Paese veniva associato a un prodotto o marca determinati;
- designed in country: il Paese era associato al luogo in cui avveniva la progettazione del prodotto;
- made in country: l'associazione fatta è del Paese come luogo in cui si realizza la produzione (e, in questo senso, diventa un elemento da esporre nelle documentazioni); questa prospettiva è quella che ha più valenza agli occhi dei consumatori, nel senso che l'importanza attribuita al Paese di produzione è valutata in modo più significativo

In questi casi ne risulta che il *country of origin effect* ha una stretta connessione con gli elementi informativi a cui guarda il consumatore (elementi tecnico- fisici, ma anche estrinseci, come la provenienza geografica appunto), ed esistono due prospettive per spiegarlo. La prima, definita "effetto alone", spiega come *country of origin effect* venga utilizzato come indicatore delle informazioni, cioè l'acquisto si basa sull'immagine che un consumatore ha del Paese, laddove non è in possesso di altre nozioni; con quest'associazione, l'effetto è destinato a durare fino a che non vengano perfezionate le conoscenze dirette sul prodotto.

⁴² Marino V. e Minolfi M. (2010), "Valutazione e analisi del processo di Country Branding. La percezione del capitale reputazionale dell'Italia nel mercato cinese", *Mercati e competitività*, **4**.

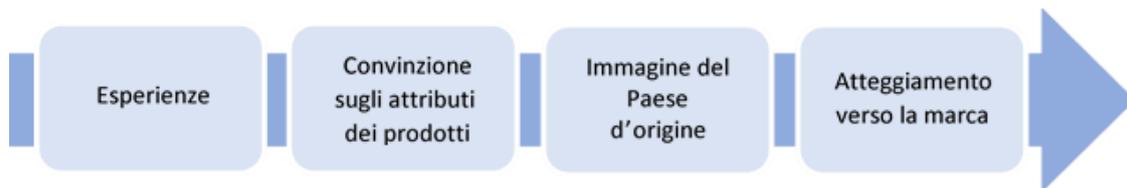
Figura 6: Effetto Alone, influenza del Paese di produzione sul prodotto



Fonte: elaborazione propria da Valdani e Bertoli (2014)

Poi c'è l'“effetto sintesi”, in cui il consumatore adotta un approccio opposto. In questo caso le conoscenze su una categoria merceologica ci sono e sono, sinteticamente, correlate al Paese di provenienza: in questo modo, l'associazione positiva si rifletterà anche su prodotti non ancora testati, grazie all'origine viene trasmesso un contrassegno di qualità⁴³.

Figura 7: Effetto Sintesi, influenza del Paese di produzione sul prodotto



Fonte: elaborazione propria da Valdani e Bertoli (2014)

La *country image*, che secondo Marino e Mainolfi (2010) è “*rappresentata dalla raffigurazione mentale che i pubblici hanno del Paese*”, è però una variabile a cui, nel tempo, può essere associata una diversa considerazione. I vari Paesi spesso quindi fanno investimenti, a medio-lungo termine, per costruire una marca nazionale o territoriale, da usare in prevalenza negli scambi esteri.

Per consumatori il *country of origin effect* è collegato spesso alla marca, vicendevolmente l'uno prende forza dall'altra e viceversa. Quando l'immagine della marca o il brand naming richiamano un Paese specifico, ne traggono un vantaggio, aumentando il modo di essere percepiti. Al contempo, specialmente se si tratta di *country of manufacture*, l'unione delle due immagini può riscontrare tanto un vantaggio quanto uno svantaggio, dipendentemente

⁴³ Han C. M. (1989), *Country image: Halo or summary construct?*.

all'immagine più forte trasmessa tra le due⁴⁴. Inoltre, come nel caso del Made in Italy, parte del successo dei prodotti italiani è dovuto ai grandi brand come Ferrari, Luxottica, Armani, che nel loro lavoro sono riusciti a far diventare il Paese un simbolo di stile, design e qualità.

A livello di politica di prodotto in un processo di internazionalizzazione, la connessione di un prodotto con il proprio territorio di origine diventa una delle variabili soggette al vaglio del consumatore nella scelta d'acquisto. Un esempio è nel settore vinicolo, che dipende dal Paese di origine sia nella scelta del vino che nella sua valutazione⁴⁵. In questo settore, come per tutti i prodotti food & beverage, le qualità è difficilmente verificabile prima del consumo, quindi un elemento, come la provenienza, assume un valore elevato nel giudizio prima della scelta: i consumatori si affidano ai valori estrinseci quando quelli intrinseci sono carenti. Le imprese elevano l'origine geografica del prodotto a una sua caratteristica importante da utilizzare in fase di posizionamento e che condiziona la disponibilità all'acquisto e a pagare⁴⁶.

La percezione del prodotto è quindi strettamente connessa con l'immagine che il Paese d'origine trasmette; attraverso l'"effetto prisma", di De Bodinant (*et al.*, 1984) è possibile comprendere in che modo questa percezione avvenga nei Paesi stranieri:

- trasparente: il prodotto è percepito e si posiziona ugualmente nel Paese d'origine e in quello straniero;
- amplificante: la considerazione del prodotto è maggiore nel nuovo mercato;
- riducente: in questo caso la considerazione del prodotto è invece inferiore;
- deformante: il prodotto nel nuovo mercato è vissuto diversamente rispetto al Paese d'origine.

L'immagine del Paese di origine ha un'influenza che può essere quindi determinante, perciò l'impresa deve saper gestire il *country of origin effect*, tramite alcuni elementi che lo caratterizzano positivamente: innovatività (come superiorità e avanguardia tecnologica), design (come stile, varietà eleganza, equilibrio), prestigio (come esclusività, status e reputazione delle marche nazionali) e workmanship (come affidabilità, durata, qualità del

⁴⁴ Aiello G., Giunta A. e Rossi S. (2011); Ahmed Z., Johnson J. P., Yang X., Fatt K., Teng H. S. e Boon L. C. (2004).

⁴⁵ Batt P.J. e Dean A. (2000), *Factors influencing the consumer's decision. Australia and New Zealand wine industry.*

⁴⁶ Hurgobin Y., Le Floch V. e Lemerrier C. (2020); Insch A. e Cuthbert R. (2017).

prodotto)⁴⁷. Tuttavia, deve anche essere consapevole che l'atteggiamento dei consumatori nei confronti del *country of origin* può essere diverso e riassunto in quattro cluster⁴⁸:

- i *patrioti*, che prediligono i prodotti del proprio Paese, sebbene possano essere qualitativamente inferiori. Questa è identificata (Henchion e McIntyre, 2000), almeno a livello alimentare, come la categoria più gettonata, a causa della disponibilità del prodotto domestico e del suo legame con la cultura;
- gli *ostili*: sono maldisposti ai prodotti stranieri, che vengono percepiti come inferiori, laddove il Paese di origine è criticabile internazionalmente;
- i *traditori* sono il segmento maggiormente favorevole e bendisposto verso i prodotti provenienti dall'estero;
- infine, i *cosmopoliti*, i quali trovano nel *country of origin* un attributo da considerare nella selezione di un prodotto, unitamente alle sue altre qualità, ma per cui non si determina la scelta.

Il Made in Italy

Il Made in Italy è un esempio di successo del Country of Origin effect.

Per il nostro Paese, per le nostre imprese, il concetto di Made in Italy rappresenta un vantaggio competitivo specialmente in contesto internazionale. Tra i consumatori che più apprezzano il Made in Italy sono in ascesa quelli provenienti dai Paesi in via di sviluppo. In particolare, la classe media che si sta arricchendo sceglie questi prodotti per sottolineare il proprio status.

I prodotti contraddistinti da questa nomenclatura sono il simbolo di un legame tra l'attività manifatturiera e artigianato locale (associati alla collaborazione con i diversi stakeholder), con la cultura, l'arte e la tradizione sempre locali.

È proprio l'elemento territoriale a contraddistinguere il know-how delle imprese italiane: il "saper fare", sviluppatosi per tutto il Paese, è diventato quindi un fattore di differenziazione inimitabile altrove (completamente opposto al concetto di standardizzazione).

L'*exploit* del Made in Italy si attesta negli anni '90, quando inizia ad essere riconosciuto a livello internazionale per essere un marchio non solamente connesso alla provenienza dei prodotti,

⁴⁷ Roth M. S. e Romeo G. B. (1992), *Matching product category and country image perceptions: a framework for managing country of origin effects*.

⁴⁸ Nebenzahl I. D. e Jeffe E. D. (2008), *Made in ...*

bensi anche alle loro affermate qualità. Le, già menzionate, quattro A (automazione-meccanica, agroalimentare, arredamento- casa e abbigliamento- moda, riconosciute la prima volta da Fortis nel 1985) portano nei mercati dei prodotti immagine di perfezione e che, nonostante il tempo passi, sono tradizionale e innovativi contemporaneamente. Micelli (2011) sostiene che “gusto, personalizzazione, cultura, hanno permesso al prodotto italiano di essere apprezzato dall’opinione pubblica globale per tanta ergonomia e bellezza senza pari”.

Ponendo maggiore attenzione sul comparto agroalimentare, l’Italia eccelle grazie alla diffusione della dieta mediterranea e di un ritorno ai pasti *slow food*, in molti Paesi, ad esempio il Canada, in cui sono molteplici le vendite di prodotti come vini, olii di oliva, pasta e formaggi⁴⁹. Altri prodotti, identificati dall’Istituto per la Tutela dei Produttori Italiani, simbolo di questa eccellenza sono la pasta (che ha un forte valore simbolico unitario per gli italiani), la pizza e il vino. Quest’ultimo, il vino, ha un legame strettissimo con il territorio, specialmente via via che il prodotto abbia una qualità superiore. Nel settore vinicolo si definisce *terroir* il preciso territorio di provenienza: non si identifica solo un luogo geografico, ma si fa riferimento anche alle sue specificità, i suoi aromi, che si trasmettono nel vino e nelle sue proprietà organolettiche. Terroir è uno spazio geografico limitato in cui una comunità umana costruisce, con il passare del tempo, una conoscenza collettiva sulla produzione, fondata su un sistema di interazioni tra un ambiente fisico e biologico e l’insieme dei fattori umani⁵⁰.

Per quanto possa essere ormai un marchio noto e riconosciuto, il Made in Italy spesso dai non esperti non è riconoscibile. L’“Italian Sounding” è un fenomeno di contraffazione attraverso l’uso di una comunicazione (o addirittura simili brand) evocativi del nostro Paese. Per combattere questo sistema e il suo giro d’affari, sono state istituite le dominazioni di origine (sia per prodotti food che per i vini), di cui l’Italia è oggi maggior detentrica. DOP e IGP, le denominazioni più conosciute, insieme alle altre vengono tutelate però a livello esclusivamente europeo, salvo degli specifici accordi con altri stati extra UE. Sarà perciò convenienza comune a livello nazionale, premurarsi di promuovere e diffondere le conoscenze dei prodotti Made in Italy originali.

⁴⁹ Bellia C. (2005), *Produzioni agroalimentari "made in Italy" e "made in Sicily" sui mercati di consumo canadesi: analisi della domanda e strategie di marketing.*

⁵⁰ Pszczółkowski P. (2014), *“Terroir” y “Climats”: ¿realidad o quimera?*

1.5.2 Politiche di prezzo

La politica del prezzo in ambito internazionale rappresenta una questione molto complessa e difficile poiché vi sono numerose variabili che possono influenzare e determinare il risultato economico dell'impresa, particolarità che non ritroviamo nel mercato nazionale. Il prezzo è il componente più significativo del mercato internazionale e dal suo livello dipende il fatturato, la redditività e la competitività dell'impresa per raggiungere il mercato internazionale⁵¹.

La definizione del prezzo di un prodotto può variare tra nazioni a seguito di fattori interni all'impresa, quali la conoscenza dei costi, il coordinamento di strategie e obiettivi, la conoscenza del canale commerciale e delle spese di marketing, e fattori esterni quali le condizioni economiche dei mercati, il comportamento dei consumatori, i vincoli legislativi, i tassi di mercato, tutti elementi riconducibili, quindi, a fattori aziendali, di mercato e ambientali⁵².

Questi sono tuttavia fattori che devono essere tenuti in considerazione da un'azienda in fase di definizione dei prezzi, perché ne limitano il margine per stabilirli. Se alcuni di questi elementi, rappresentati dai costi relativi alla produzione o anche all'acquisto, vincolano la scelta del prezzo minimo da proporre, per quello massimo è l'elasticità della curva di domanda ad essere vincolante.

Per l'azienda definire con precisione la curva di domanda non è però facile, ciò comporta quindi l'incertezza sulla scelta del prezzo, che potrà essere adeguato in un secondo momento, ma soltanto dopo un congruo tempo di conoscenza del marketing del prodotto.

Per le esportazioni è necessario che l'impresa stabilisca quali siano i costi da considerare per fissare il prezzo, e quelli tendenzialmente individuati sono i costi di produzione che possono derivare da eventuali modifiche necessarie per collocare il prodotto all'estero, ma anche di costi di ricerca e progettazione; di commercializzazione quali i dazi, le barriere artificiali, l'utilizzo di operatori commerciali internazionali; gli oneri finanziari e assicurativi conseguenti alle dilazioni di pagamento o cauzioni bancarie; le spese di gestione estero riferite ai costi del personale che gestisce le vendite all'estero.

⁵¹ Stöttinger B. e Schlegelmilch B. B. (2000), *Psychic distance: a concept past its due date?*.

⁵² Collese U. (2006), *Marketing*, Cadem, Padova.

Approfondita l'analisi dei costi da attribuire al prezzo, ci sono due metodi per stabilirlo: 1) il metodo del costo pieno (full cost), che integra i costi sostenuti per il mercato interno e quelli derivanti dall'attività internazionale; 2) il metodo del costo differenziale, che delimita l'imputazione dei soli costi differenziali riferiti allo specifico mercato estero⁵³. Con il primo metodo l'impresa assume una connotazione etnocentrica, indicativa di una sopravvalutazione di se stessa, nella quale assume una posizione relativamente rigida che non tiene conto della concorrenza e delle tipicità dei singoli paesi. Con la metodologia del costo differenziale si determina il livello minimo del prezzo, sotto del quale l'impresa conseguirebbe una perdita. Utilizzando questo metodo l'azienda, che dispone di una quota di capacità produttiva inutilizzata, potrebbe consentire di vendere all'estero con un prezzo che copra almeno i costi differenziali, posizione difensiva; oppure entrare nel mercato estero in maniera aggressiva per indebolire la concorrenza e, successivamente, rialzare gradualmente il livello del prezzo. Una politica, quest'ultima, di maggiore flessibilità, perché consente all'azienda una più ampia area di manovra nelle variazioni di prezzo con particolare riguardo alle condizioni del mercato locale ma, al contempo, può costituire dei rischi riguardanti sanzioni antidumping, elevata competizione dei prezzi, interpretazione errata e ridotta del livello qualitativo del prodotto offerto.

Un secondo aspetto da tenere in considerazione per la determinazione del prezzo è dato dai fattori di mercato, in particolare la concorrenza, l'impresa deve saper orientare i propri prezzi con riguardo a quelli praticati dai concorrenti e decidere dove posizionarsi. La politica della concorrenza rappresenta una situazione di mercato a cui le imprese fanno riferimento per le decisioni aziendali in relazione ai prezzi. L'impresa che non riesce a stimare correttamente i propri costi, preferisce orientarsi al prezzo praticato dalla concorrenza adeguando la propria politica dei prezzi. Tale scelta è finalizzata ad evitare soprattutto tensioni nel settore, ma il limite che ne consegue consiste nell'ignorare sia la struttura dei costi, sia il valore percepito dalla clientela⁵⁴. Scostamenti di prezzo, in positivo o in negativo rispetto a quelli praticati dalla concorrenza, spingono l'impresa alla differenziazione del prezzo. Un differenziale di prezzo superiore a quello della concorrenza la collocherà in una condizione di *premium price*, optando

⁵³ Onkvisit S. e Shaw J.J. (2004), *International marketing: Analysis and strategy*.

⁵⁴ Costabile M. (1996), *La misurazione del valore per il cliente. Aspetti metodologici e implicazioni per la gestione dei processi di scambio*.

per un differenziale di prezzo inferiore potrà generare nuovi stimoli sul mercato e sottrarre clienti ai competitor.

Per la determinazione di un prezzo, si deve considerare anche il sistema di domanda con tutte le particolarità. I consumatori vengono influenzati dal prezzo che diventa una variabile determinante al posizionamento del prodotto: il prezzo diventa quindi un elemento essenziale nel processo di acquisto⁵⁵. Czinkota e Ronkainen, (1998) identificano due categorie di approccio al prezzo: il primo con “coscienza di status” e il secondo con “coscienza di prezzo”. Nel primo caso la domanda è parzialmente inelastica, i consumatori, proprio per la conoscenza del prodotto, affidano il loro criterio di scelta ad altri fattori quali la marca, la varietà o la qualità, lasciando così alle imprese un margine maggiore per la definizione del prezzo. Nel secondo caso il prezzo ritorna ad essere l’elemento basilare, perché viene richiesto un rapporto equilibrato tra qualità- prezzo. Invece, quando il mercato ha una coscienza di prezzo, la sensibilità ad esso è alta (c’è elasticità nei confronti del prezzo). I soggetti non esperti fanno i loro acquisti riponendo nel prezzo il criterio di scelta, senza avere un’adeguata cognizione delle reali caratteristiche e del valore del prodotto. Helson (1964) riconduce questo comportamento alla teoria sull’adattamento, secondo cui i consumatori basano la loro scelta sul prezzo di acquisti fatti in precedenza (che diventa così un prezzo di riferimento).

La diversa percezione del prezzo tra i consumatori si rifletterà anche tra i diversi Paesi. Ogni mercato ha diversi livelli di reddito, abitudini culturali e, quindi, anche preferenze differenti, che condizionano il desiderio verso un prodotto: in tal senso diventa perciò lecita l’applicazione di prezzi diversi tra i Paesi e non standardizzati a seconda del valore percepito. Chiaramente l’ascendente della domanda nella definizione del prezzo deve coincidere con i fattori interni all’impresa e con gli obiettivi che, la stessa, si è posta per l’internazionalizzazione. Anche la collocazione degli impianti produttivi rispetto al mercato di destinazione diventa un elemento influente, in quanto può stabilirsi un prezzo geografico per sostenere i costi associati alla distanza. Così anche per i costi delle scelte produttive, dai quali, aggiungendo il margine di ricavo prefissato, si stabilisce il prezzo⁵⁶.

⁵⁵ Legrenzi P. e Salmaso P. (1999), *Euro, cognizione e marketing*.

⁵⁶ In contesti come il Giappone, invece, la definizione del prezzo avviene prima, i costi vengono di conseguenza adattati e la produzione perfezionata per far rientrare i costi sostenuti all’interno di questi prezzi. Stabilire il prezzo diventa quindi una fase a cui dedicare estrema attenzione e tempo, specialmente considerando di dover,

Alla fine, nella formulazione della politica dei prezzi, sostanziali sono anche i fattori ambientali che includono: l'andamento del tasso di cambio, le barriere artificiali, la normativa antidumping, l'andamento del tasso di inflazione, il controllo pubblico dei prezzi, la normativa in tema di prezzi di trasferimento, l'influenza del sistema distributivo (Valdani *et al.*, 2014).

La competitività del prezzo viene interessata anche da fattori generali e non controllabili da parte dell'azienda che si riflettono sul tasso di cambio, che deve essere sempre osservato e verificato sistematicamente, perché riguarda le valute dei paesi interessati che dovrebbero predisporre dei meccanismi di compensazione o aggiustamento ogni volta ci sia una svalutazione o rivalutazione rispetto alle monete estere.

Le barriere artificiali, il controllo pubblico dei prezzi e la normativa antidumping rappresentano degli strumenti di difesa della politica commerciale, delineati dallo Stato per disciplinare la concorrenza e tutelare lo Stato nazionale. Le prime accomunano classi diverse di prodotto a differenti aliquote daziarie per conciliare e sostenere determinate politiche nazionali; il secondo generalmente stabilisce la soglia massima dei prezzi di alcuni prodotti oltre la quale il prezzo non può spingersi; la terza consiste nell'evitare che i prodotti esteri possano essere venduti ad un prezzo inferiore per colpire l'industria nazionale.

La normativa relativa ai prezzi di trasferimento è quella che regola le transazioni di beni e servizi tra imprese infragruppo "incorporate pricing", società dello stesso gruppo non residenti nel territorio dello Stato ma appartenenti ad un unico soggetto, regolandone e modificando ad hoc gli eventuali illeciti, si legga l'art. 110, comma 7 del Testo unico delle imposte sui redditi (TUIR) del 22/12/1986 n. 917 che recita *"7. I componenti del reddito derivanti da operazioni con società non residenti nel territorio dello Stato, che direttamente o indirettamente controllano l'impresa, ne sono controllate o sono controllate dalla stessa società che controlla l'impresa, sono determinati con riferimento alle condizioni e ai prezzi che sarebbero stati pattuiti tra soggetti indipendenti operanti in condizioni di libera concorrenza e in circostanze comparabili, se ne deriva un aumento del reddito. La medesima disposizione si applica anche se ne deriva una diminuzione del reddito, secondo le modalità e alle condizioni di cui all'articolo 31-quater del decreto del Presidente della Repubblica 29 settembre 1973, n.*

da subito, rispondere correttamente alle aspettative del consumatore (proprio in Giappone difficilmente un prezzo viene rivisto in momenti successivi). (Herbig P. A., 2003, *Manuale di marketing interculturale*)

600. Con decreto del Ministro dell'economia e delle finanze (D.M. 14/05/2018GU 118/2018), possono essere determinate, sulla base delle migliori pratiche internazionali, le linee guida per l'applicazione del presente comma (2)".

Ed infine l'estensione del canale distributivo che determina la price escalation, ossia la crescita del prezzo dovuta ad una elevata presenza di operatori commerciali e intermediari, che si interpongono tra l'impresa esportatrice e consumatore finale con evidente riduzione di controllo sui margini di ricarica effettuati dai singoli intermediari.

1.5.3 Politiche di distribuzione

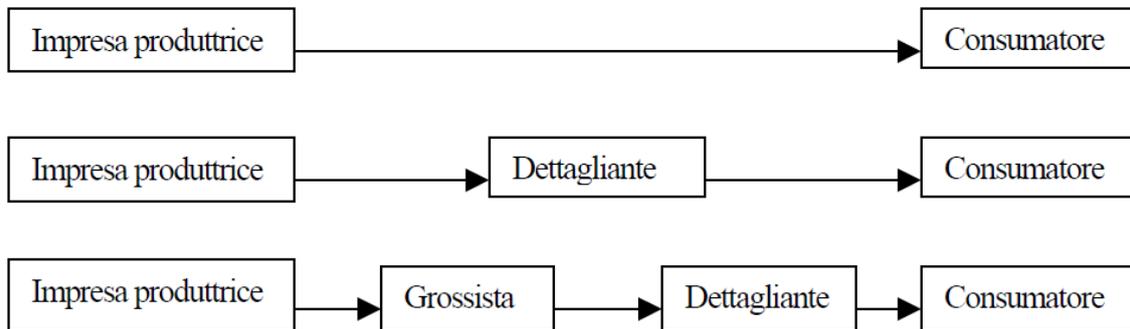
Uno strumento necessario per la politica di marketing è rappresentato anche dal canale della distribuzione. Esso è costituito da una serie di funzioni che realizzano le attività necessarie al trasferimento di un prodotto e il relativo titolo di proprietà dal produttore al consumatore⁵⁷. I canali di distribuzione devono anche avvicinarsi alla realtà, alle condizioni economiche e sociali del Paese di destinazione, con la consapevolezza che queste possono variare nel tempo e per le quali il sistema di distribuzione deve saper rappresentare tali fenomeni.

I canali di distribuzione si possono suddividere in diretti e indiretti:

- canale diretto: nessun intermediario perché il produttore vende direttamente al consumatore. Tra i vantaggi c'è l'eliminazione dei costi di intermediazione, l'aumento dei margini economici, la fidelizzazione del cliente, il controllo diretto dei cambiamenti e delle esigenze dello stesso; lo svantaggio è che il produttore deve avere una propria struttura commerciale per le operazioni distributive del prodotto;
- canale indiretto corto: è previsto un solo intermediario, il dettagliante, per raggiungere il consumatore finale; il produttore riesce ad avere più informazioni sul mercato per l'assenza di alcuni passaggi di intermediazione;
- canale indiretto lungo: dal produttore al consumatore finale vengono introdotti uno o più figure di intermediari all'ingrosso e i rivenditori prima di arrivare al consumatore finale. La presenza di operatori commerciali è elevata e conseguentemente si abbassa il controllo del produttore che non riesce ad avere una visione e una proiezione sui margini di ricarica attuati dai vari intermediari.

⁵⁷ Grandinetti R. (2002), *Concetti e strumenti di marketing*, Egea, Milano.

Figura 8: Esempi di canali distributivi



Fonte: elaborazione propria

In ogni caso, il canale di distribuzione deve essere scelto in maniera coerente con la politica di marketing del produttore e deve essere riadattato alle tipicità del Paese, della sua cultura, per risultare affidabile e credibile all'interno del mercato in cui opera⁵⁸.

Negli ultimi anni, i canali di distribuzione hanno subito un notevole sviluppo e specializzazione, si sono modernizzati, ottenendo in questo modo un considerevole rinnovamento nei rapporti con i produttori, acquisendo tutta una serie di funzioni e di attività che i produttori non sono più in grado di sostenere.

La scelta del canale di distribuzione e del numero di intermediari è collegata all'ambiente in cui opera l'impresa, agli obiettivi di espansione predeterminati, alle caratteristiche del prodotto ed anche alla frequenza di acquisto del consumatore, inoltre, può venire influenzato anche dalla cultura del consumatore.

Ad esempio, ad Hong Kong, rispetto agli USA, i consumatori sono abituati a fare acquisti poco per volta, piuttosto che in un grande acquisto unico. Entrare in questo tipo di mercato richiede perciò una più frequente fornitura di prodotti freschi per garantire l'assortimento.

In Italia e in Grecia c'è un negozio ogni sessanta abitanti circa, mentre in Germania e nel Regno Unito scende a uno ogni 160 abitanti circa, anche se il numero di punti vendita al dettaglio è in costante regressione, soprattutto nel Nord Europa dove si concentrano i grossi centri commerciali. In Italia la distribuzione all'ingrosso e al dettaglio è eccessivamente frazionata, in Germania aumentano le vendite per corrispondenza, in Norvegia prevalgono i distributori

⁵⁸ Ingram T. N., Day T. R. e Lucas G. H. (1991), *Dealing with global intermediaries: guidelines for sales managers*.

regionali⁵⁹. Questi sono un ulteriore aspetto da considerare, che è costituito dal livello di copertura e intensità distributiva rappresentate dal numero di punti vendita in cui viene esposto il prodotto, individuando tre situazioni strategiche: distribuzione intensiva, selettiva ed esclusiva.

La *distribuzione intensiva* ha come obiettivo quello di far arrivare i prodotti nel maggior numero di punti vendita, affinché essi siano disponibili al consumatore in qualunque momento e luogo. Con la *distribuzione selettiva*, invece, il numero degli intermediari è limitato e, a volte, ognuno di loro rappresenta l'unica figura che tratta il prodotto in una determinata area di vendita. In questo caso il rischio è che ci sia una minor copertura di mercato, a volte decisamente insufficiente. Diversamente con la *distribuzione esclusiva* l'impresa conferisce il diritto esclusivo di distribuzione dei propri prodotti, in una determinata area, ad un numero limitato di venditori.

Ci sono tre criteri per la scelta del canale di distribuzione potenzialmente più efficace⁶⁰:

- criterio economico, attraverso il quale il produttore dovrà raffrontare i costi da sostenere tra diversi canali di distribuzione offerti;
- criterio di controllo, basato sulla capacità di controllo del marketing del produttore;
- criterio di flessibilità, riferito al rischio collegato agli investimenti finanziari e organizzativi per i diversi canali di vendita.

La distribuzione rappresenta, quindi, una decisione molto importante per l'impresa e che se non efficientemente supportata potrebbe rendere vano il vantaggio competitivo del prodotto.

1.5.4 Politiche di comunicazione

La comunicazione svolge un ruolo fondamentale nelle politiche di marketing internazionale, tramite essa un'impresa può costruire un'immagine di sé che sia attrattiva e le permetta di estendersi nei nuovi mercati. Questa immagine, ancor più che in un mercato domestico, deve rivolgersi a tutti gli stakeholder, che a loro volta fungeranno da tramite verso il consumatore finale.

⁵⁹ Herbig P. A. (2003), *Manuale di marketing interculturale*.

⁶⁰ Cozzi G. e Ferrero G. (1996), *Le frontiere del marketing*.

A livello internazionale l'adozione della giusta comunicazione è ancor più importante, specialmente se si tratta di una prima relazione verso un nuovo Paese, in cui, per un'esportazione indiretta, bisogna creare delle relazioni e delle reti con vari operatori di mercato. In tal senso la comunicazione deve essere precisa in tutte le sue declinazioni, commerciale (o di marketing), istituzionale ed economico- finanziaria, mantenendo la coerenza.

Lo studio in questo paragrafo si concentrerà sulla comunicazione commerciale, a conclusione di un'analisi di marketing mix che in essa trova espressione. Lambin (2012) sostiene infatti che la comunicazione, ampliando le conoscenze degli acquirenti e sottolineando i punti di forza, abbia l'obiettivo di "*far valere*" un'intera strategia di marketing, che non può basarsi solamente su un prezzo allettante per essere efficiente.

Anche in questo ambito, la cultura gioca un ruolo sostanziale, essendo che spesso l'impresa-emittente e il pubblico- ricevente non appartengono alla medesima. Si possono creare perciò delle barriere nella comunicazione interculturale: nonostante il rischio e l'incertezza, un'impresa deve trovare il modo corretto affinché il suo messaggio venga interpretato correttamente. In tal senso, se è presente un campo di esperienza (un contesto culturale) comune, i processi di codifica e decodifica di un messaggio risultano più agevoli, malgrado i possibili rumori distraenti.

Se si considera il modello di Hofstede, si può riscontrare come diversamente la cultura può rapportarsi anche con la comunicazione. Infatti, ad esempio la dimensione della mascolinità/ femminilità si riflette su contenuti dei messaggi.

Interfacciarsi con i vari attori significa anche saper unire, laddove ce ne sia bisogno, alla comunicazione verbale (che è ostacolata da una differenza linguistica) quella non verbale, composta di una moltitudine di gesti e comportamenti che esulano dalla parola, pur esprimendo altrettanto, e che variano in base alla realtà culturale⁶¹.

Le differenze linguistiche della comunicazione verbale sono uno tra i prima fattori che causano incomprensioni, anche a causa del legame che la lingua ha con il contesto (ci si riferisce cioè agli elementi non verbali che la accompagnano). Il legame con il contesto crea un filtro attorno al messaggio. L'Italia si trova tra quei Paesi con una contestualità culturale intermedia e ciò la

⁶¹ Usunier J. C. (1996), *Marketing across cultures*.

agevola nel comunicare adeguatamente con quelli che hanno un high context (più inclini ad un'interazione implicita, perché è il contesto ad eliminare le ambiguità possibili) o un low context (più inclini ad un'interazione esplicita e diretta)⁶². Questi due aspetti di contestualità sono anche facilmente riconducibili alla dimensione individualistica/ collettivistica di Hofstede: la lingua può essere *individual-centred*, cioè, come nell'inglese con il pronome "io" sempre maiuscolo, l'individualità è preponderante, oppure *role-centred*, caso del giapponese, che modifica il livello della lingua, o anche della scrittura, a seconda del ruolo dell'interlocutore.

Nella comunicazione verbale risulta quindi importante conoscere lo stile che un determinato Paese è solito adottare nelle conversazioni⁶³:

- *exacting style*: stile tipico del Nord-America e Nord Europa, che si focalizza sulle informazioni indispensabili da comunicare;
- *elaborate style*: un esempio ne è la lingua italiana, in cui le informazioni vengono espresse in modo elaborato, aggiungendo, anche tramite metafore e proverbi, elementi non essenziali.
- *succint style*: caratterizzante delle culture asiatiche, in cui la comunicazione verbale non è esaustiva, perché incentrata maggiormente su quella non verbale.

Da quanto emerso fin qui, si può comprendere l'importanza della comunicazione non verbale, affiancata a quella verbale. Inoltre, la comunicazione non verbale si attesta avere il ruolo dominante nelle interazioni (tra il 50% e il 90%). Il peso di questa tipologia di comunicazione è rilevabile anche nel momento in cui i due linguaggi si contrappongono: la gestualità, l'atteggiamento del corpo o del volto, la postura, sono gli elementi sono maggiormente considerati rispetto alle parole⁶⁴. Ancora, la mimica facciale, la gestualità delle mani, i movimenti del capo, il modo di salutare, tutti possibili comportamenti definiti comunicazione non verbale, che, bisogna fare attenzione, possono essere tanto volontari quanto involontari. Si può considerare parte di tutto ciò anche il modo di guardare negli occhi, che in alcuni Paesi

⁶² Appartenere ad un Paese con un high context o con un low context non significa avere uno stile di comunicazione vago o preciso, ma solo che a completamento di un messaggio si guarda anche a ciò che è circostante. (Usunier J. C. e Lee J. A., 2005, *Marketing Across Cultures*)

⁶³ Valdani E. e Bertoli G. (2014), *Marketing Internazionale*.

⁶⁴ Herbig P. A. (2003), *Marketing interculturale*.

è considerato un comportamento rispettoso da tenere mentre si colloquia con qualcuno, in altri, più orientali, chi ascolta deve farlo mantenendo la testa bassa, per dimostrare umiltà. Similmente anche i Paesi fortemente islamici il guardare negli occhi, specialmente in situazioni d'affari, lo considerano come una sfida e un tentativo di mostrarsi superiori.

I comportamenti non verbali nelle interazioni con altri soggetti si rispecchiano anche in tipologie di comunicazione non tradizionale. Se si pensa ai social network, ad esempio, in Giappone non si è diffuso l'uso di Facebook e i social maggiormente utilizzati sono i locali Mixi e Gree. La spiegazione è stata associata alla preferenza nipponica di voler mantenere una propria privacy, senza divulgare i propri nomi, e di entrare in contatto con altre persone con stessi interessi ma mantenendo comunque le distanze⁶⁵.

Va quindi tenuta in alta considerazione la comunicazione non verbale, fortemente condizionata dalla cultura di riferimento, onde evitare equivoci, che possano pregiudicare il successo dell'attività di impresa.

Questi elementi e indicazioni volgono al fine di una comunicazione che deve essere fatta in modo consapevole dalle imprese, le quali, oltre a dover comprendere come sviluppare i messaggi vogliono essere trasmessi, deve riconoscere ed identificare la tipologia di soggetto di riferimento a cui rivolgersi. La pubblicità è probabilmente la forma di comunicazione più popolare, ma esistono strategie di comunicazione che si sviluppano anche in contesti fieristici o tramite vendite dirette, e il consumatore finale non è sempre la figura più importante a cui rivolgersi.

La comunicazione pubblicitaria

La pubblicità è la forma più espressiva tra le varie forme di comunicazione.

Anche in questo caso, onde evitare dei comportamenti recettivi diffidenti, è necessario rispettare le differenze culturali dei contesti, perché è tramite questi aspetti che variano le percezioni delle diverse modalità di comunicazione. Inoltre, ogni Paese ha delle regolamentazioni in materia pubblicitaria, vincoli a cui già in fase di progettazione bisogna tenere in considerazione, che sono comunque condizionate dall'ambiente di riferimento.

⁶⁵ Casarin F. (2014); Leonardi C. (2011).

La pubblicità diventa uno dei mezzi creati per soddisfare i consumatori target, convincendoli sull'adeguatezza del prodotto con quelle determinate caratteristiche. Ecco che si spiega perciò la necessità di rispettare il contesto in cui si va a rapportarsi⁶⁶.

Parlare di contaminazione della pubblicità evidenzia il fatto che avvenga una ricerca e una selezione del giusto messaggio, dei mezzi di comunicazione. La selezione del messaggio deve catturare l'attenzione del consumatore, sfruttando le caratteristiche del mercato culturale di riferimento.

L'utilizzo di elementi principalmente visivi agevola l'impresa in fase di adattamento al contesto, ma non esclude che ci possano essere diversità, come nel caso della percezione di un colore, che può mutare valenza nei vari Paesi. Un esempio è il bianco, un colore con un significato opposto a seconda del luogo, in Italia lo si associa infatti alla purezza, al matrimonio, in Oriente, invece, simboleggia un tempo di lutto. Quindi, queste diversità devono essere gestite al pari dei messaggi linguistici utilizzati nella comunicazione. Il problema legato alla lingua, infatti, è presente non solo tra Paesi differenti, ma anche a livello interno, per via del pluralismo di lingue e dialetti. Per prevenire le problematiche connesse alla cultura, le imprese spesso optano per essere supportate da collaboratori locali, a conoscenza delle reali modalità di percezione degli elementi comunicativi.

Per quanto concerne la scelta dei mezzi di comunicazione, la selezione viene fatta basandosi sulle abitudini di utilizzo che ne fa il target, sulle specializzazioni dei veicoli (siano essi specializzati in determinate tematiche o generalisti) e sulle regolamentazioni legislative (imposte dagli operatori pubblici dettando ad esempio le tempistiche massime per gli spot televisivi, o la provenienza dei prodotti pubblicizzati). La scelta è effettuata affinché il consumatore venga raggiunto nel modo più efficace ed efficiente possibile.

Anche nell'ambito pubblicitario, come per il resto delle attività di comunicazione, un'impresa deve tenere in considerazione le possibilità di adattamento o di standardizzazione, considerando i pro e i contro di entrambe, e valutando sempre i propri obiettivi e la tipologia a cui si rivolge.

⁶⁶ Cateora P. R., Graham J. L. e Ghauri P. N. (2000); Usunier J. C. e Lee J. A. (2005),

La comunicazione digitale

A partire dalla seconda metà degli anni Novanta, le tecnologie digitali hanno iniziato a far parte degli strumenti utilizzati tanto nella vita quotidiana, quanto in quella lavorativa. Specialmente grazie ad internet, le aziende sono in possesso di uno strumento competitivo che permette loro di affacciarsi sui mercati più agevolmente ed economicamente, rispetto ai mezzi tradizionali (un possibile vantaggio soprattutto per le PMI). In un contesto di internazionalizzazione lo sfruttamento di tali tecnologie consente anche di superare i limiti geografici ed entrare in contatto direttamente con i propri consumatori, dopo avere raccolto informazioni su quei segmenti in tempo più celere⁶⁷.

In un contesto interconnesso, aumentano gli scambi comunicativi e i soggetti coinvolti, basti pensare che nel 2019 le persone connesse ad internet sono state 4,54 miliardi (di cui 3,8 abituali utilizzatrici dei social), in crescita del +7% rispetto all'anno precedente⁶⁸. Così l'impresa manda dei messaggi a cui gli utenti, non per forza consumatori, hanno modo di rispondere e avviare un'interazione tra le parti, ma anche tra soggetti terzi. Ricevendo feedback più rapidamente e avendo facile accesso alle informazioni, diventa possibile offrire dei contenuti (come anche dei prodotti/ servizi) personalizzati, o addirittura creati in collaborazione con l'utente (i consumatori sono quasi obbligatoriamente coinvolti). Questo processo di adattamento diventa essenziale, perché i contenuti, le informazioni e l'offerta sono molto più accessibili anche per i consumatori, che individuano rapidamente chi e cosa meglio risponde alle loro necessità⁶⁹. La presenza sui mercati, quindi, diventa quasi imprescindibile dall'avere ed utilizzare strumenti come il sito web e i social media, strumenti cioè che, da una gestione propria, cooperano per rafforzare l'immagine dell'impresa, dato che è implicito il dover esserci coerenza con quella che traspare nel mondo offline, e le conoscenze su di essa, la brand awareness ha maggiori possibilità di essere incrementata.

Il sito web, percepito in passato come una brochure aziendale digitale, ad oggi rappresenta lo strumento con cui praticare tutti i tipi di comunicazione, istituzionale, economico- finanziaria e di marketing. Secondo Carboni (2016) "il sito dovrà divenire la proiezione dell'impresa sulla rete, con una finestra aperta sul mercato globale", ciò significa che anche il sito può seguire il

⁶⁷ Kotler P. e Armstrong G. (2010); Bell J. e Loane S. (2010).

⁶⁸ We are social (2020), *Report digital 2020: i dati global*.

⁶⁹ Fabris G. (2008), *Societing. Il marketing nella società postmoderna*.

processo di adattamento e contenere quindi contenuti appositi per il nuovo mercato, a seconda del diverso approccio che c'è con il prodotto considerato.

I social media sono un canale altrettanto ufficiale, nonostante siano più volubili, sia come funzionamento, che perché le persone possono condividere i loro pensieri (e, se negativi, devono essere gestiti appropriatamente dall'impresa). Questi sono lo strumento con cui avviare il passaparola. Fornendo i primi contenuti, sono poi gli utenti che, dalle informazioni e conoscenze tratte, creano un susseguirsi di altro materiale⁷⁰. I nuovi contenuti sono quelli che l'impresa valuterà per un'eventuale rivalutazione della sua strategia, procedura utile specialmente in un mercato straniero non conosciuto come quello domestico. Questo circolo è facilmente individuabile nel settore della ristorazione: la presenza di un ristorante su una piattaforma come Trip Advisor incentiva il consumatore ad andare a provarlo prima e recensirlo poi. Da qui il ristoratore valuta la sua offerta, modificandola se necessario (a livello di proposta o di posizionamento)⁷¹.

L'uso delle tecnologie digitali tuttavia, a causa dell'elevata e rapida interazione, deve essere attuata consapevolmente, a maggior ragione in altri Paesi, scegliendo oltre che i messaggi corretti, anche i canali. Come per la comunicazione tradizionale, è necessario vengano capiti le caratteristiche e le tradizioni del contesto di indirizzamento, come ad esempio usare come mezzo di comunicazione Facebook in Cina, il che non sarebbe costruttivo, in quanto essere un social non gradito a livello governativo⁷².

Nonostante si sia detto che queste tecnologie digitali siano un mezzo per facilitare l'internazionalizzazione, culturalmente ci sono però visioni diverse legate al loro utilizzo. Infatti, da un lato (Fujimoto *et al.*, 2007) si sostiene che siano questi strumenti che sottolineino ed evidenzino la percezione delle differenze culturali; mentre, dall'altro lato (Hillis-Miller, 2001), l'associazione di cultura e nuove tecnologie porta ad un'omologazione dei diversi Paesi.

⁷⁰ Kaplan A. M. e Haenlein M. (2010), *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media*.

⁷¹ Airoidi M. (2019), *Digital traces of taste: methodological pathways for consumer research*.

⁷² Berthon P. R., Pitt L. F., Plannger K. e Shapiro D. (2012), *Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy*.

1.6 L'internazionalizzazione del settore vinicolo

Ormai i settori non coinvolti nel processo di globalizzazione sono solo una minima parte e il settore vinicolo non è tra questi. I concetti visti fino ad ora sull'internazionalizzazione rappresentano una generalità di processi che trovano riscontro anche nel mondo del vino.

Lo sviluppo verso nuovi mercati risale già al 1500, quando, invece, nel vecchio mondo era un settore già consolidato grazie alla diffusione del cristianesimo, il cui promuoveva il vino come bene da uso quotidiano, e alla spinta oltreconfine data dalla classe borghese⁷³. Dalla fine degli anni '80 si sono riscontrati i reali cambiamenti nel settore: il boom dei produttori di vino del Nuovo Mondo (come Stati Uniti Australia Argentina Cile e Sudafrica) contro una perdita di quote di mercato per quel del Vecchio Mondo⁷⁴.

L'approccio al mercato per i nuovi Paesi è stato completamente differente rispetto a quello del Vecchio Mondo: nell'ottica di essere competitivi, nonostante privi di tradizioni vinicole, hanno implementato le tecnologie produttive e standardizzato, seppur innovando, il prodotto finale⁷⁵. Tuttavia, secondo Banks e Overton (2010), le innovazioni sono risultate essere anche una barriera d'entrata per le possibili nuove aziende, le quali, come in Napa Valley, sono in difficoltà a sostenere gli ingenti investimenti iniziali. Contrariamente il Vecchio Mondo permane meno automatizzato e tecnologico, così da mettere meno in difficoltà i potenziali nuovi entranti. Queste differenze si ripercuotono anche sui competitor stranieri che vogliono internazionalizzare, specialmente nel caso delle imprese francesi o italiane di modeste dimensioni che sono costrette a confrontarsi con attori interni molto potenti.

Van Nierop (2010) sostiene che "le tradizionali vie di produzione sono meno "sacre" che nei Paesi tradizionali. Inoltre, ci sono meno regole in questi paesi che li costringono a produrre differenti tipologie di vino. Il vino proveniente dai paesi emergenti è più popolare perché caratterizzato da un gusto al palato più accessibile alla maggioranza delle persone". Le nuove tecniche e tecnologie sono state comunque sfruttate per usufruire delle caratteristiche ambientali cosicché l'offerta finale si mantenga quindi di buon livello. La qualità è un elemento che nel tempo è diventato sempre più presente nella domanda, un elemento quasi essenziale anche nei mercati più recenti che non hanno dei legami storici con il prodotto.

⁷³ Anderson K. (2001), *The globalization of wine*.

⁷⁴ Anderson K. (2003); Banks G. e Overton J. (2010); Roberto M. A. (2011).

⁷⁵ Morrison A. e Rabellotti R. (2017), *Gradual catch up and enduring leadership in the global wine industry*.

Come si è visto, spesso, soprattutto per i prodotti agroalimentari tra cui anche il vino, è il Country of origin l'elemento che per i consumatori rappresenta l'indicatori di qualità, a maggior ragione laddove venga sostenuto da denominazioni d'origine riconosciute. Onde evitare confusione nei consumatori inesperti e perdite economiche per i produttori, questi riconoscimenti a livello giuridico sono stati rafforzati nel momento in cui la globalizzazione ha portato i Paesi del Nuovo Mondo, come USA e Canada, a riproporre vini con lo stesso nome di quelli francesi ad esempio, nonostante non ci fosse il medesimo contesto produttivo, il medesimo terroir⁷⁶. Tuttavia, è possibile sostenere (Livat *et al.*, 2019) anche che, in Paesi come Spagna, Francia e Italia, le denominazioni siano troppe, tanto da non essere percepibili nel modo corretto. Questo vale se si pensa ad un'offerta di prodotto rivolta a consumatori che spesso non sono così avvezzi e si trovano per le prime volte a rapportarsi con tante informazioni legate a dei prodotti che spesso possono considerarsi sostituti imperfetti.

L'elemento qualità, tuttavia, non ha un significato unico oggettivo: dipendentemente dai bisogni dei consumatori, può essere associato agli attributi strutturali, intrinseci al prodotto in sé, ma anche a quelli esterni. Inoltre, c'è una grossa correlazione anche con la struttura socio- economica del mercato di riferimento. Quest'ultimo fattore del mercato contraddistingue specialmente il segmento di reddito medio- alto dei mercati orientali, non abituati alla cultura vinicola, ma che si rapportano ad essa per i prodotti esteri basandosi sul prezzo.

Come per tutti i prodotti del mondo food and beverage, a prescindere dalla qualità richiesta, anche il vino, in molti casi, non ha modo di essere testato prima dell'acquisto. I consumatori, perciò, faranno affidamento principalmente agli attributi disponibili offerti ad esempio dall'etichetta e dalla bottiglia⁷⁷. In essa, infatti, ogni impresa può decidere di applicare dei contenuti a sua scelta (come gli abbinamenti consigliati con lo specifico vino), ma deve sottostare anche ad alcuni obbligatoriamente presenti per legge. Ogni stato (o continente se si pensa all'Europa) stabilisce, infatti, la presenza di alcuni elementi, i quali possono essere tecnici ma anche collegati alle normative sanitarie⁷⁸. Inoltre, il grado di adattabilità ai mercati

⁷⁶ Barham E. (2003), *Translating terroir: the global challenge of French AOC labelling*.

⁷⁷ Lockshin, L., Wade, J., D'Hauteville, F. e Perrouty, J. P. (2006); Thomas A. e Pickering G. (2003).

⁷⁸ L'ISO (International Standard Organization) è una delle organizzazioni internazionali (non governativa) tra le più note che, nel tempo, ha cercato di accordare le normative dei vari Paesi in merito alla qualità di diversi settori merceologici.

stranieri aumenta quando sono richieste ad esempio le diciture in lingue locale. Questi vincoli sono delle barriere d'accesso ai mercati, che implicano per il settore agroalimentare numerosi costi e spese.

Bisogna sottolineare, però, che diversi studi⁷⁹ hanno riscontrato l'importanza dei marchi collettivi (tra cui i consorzi) a sostegno delle realtà vinicole, specialmente quelle di dimensioni ridotte o quelle nuove. I principali marchi collettivi sono quello geografico (o d'origine, a cui si fa riferimento nel caso delle denominazioni) e quello di qualità, ed entrambi hanno questo ruolo di supporto. Aderire ad un marchio collettivo consente di contrastare la concorrenza e di sfruttare la sua forza per reperire informazioni e nelle politiche di comunicazione. Tuttavia, il marchio collettivo ha una funzione aggiuntiva, non può sopperire alla funzione identificativa della marca proprio dell'impresa, la quale, in realtà, se è già conosciuta dai consumatori, può rischiare di subire un effetto negativo⁸⁰.

Nel caso l'impresa vinicola sia in grado, può gestire come meglio ritiene le attività di comunicazione, esaltando i fattori che giudica idonei al farsi conoscere correttamente e utilizzando gli strumenti e canali a cui è più incline. Per quanto riguarda il web marketing, ad esempio, si è detto essere valido ed economico in ottica di internazionalizzazione, tuttavia, le PMI, colore che potrebbero trarne più vantaggio, sono diffidenti e non riconoscono le potenzialità. Nel caso delle imprese vinicole italiane questo concetto è molto veritiero, dato anche il fatto che, per il settore, la maggior parte sono PMI. Secondo Goodman (2003), Camussone (*et al.*, 2000) e Begalli (*et al.*, 2009) le nuove tecnologie, rispetto alla media europea, non sono ancora sfruttate adeguatamente, nonostante l'importanza del settore vinicolo per l'Italia.

Queste imprese spesso non sono preparate per la gestione degli strumenti digitali e si limitano ad avere un sito web, preferendo però incentrare la comunicazione sui media tradizionali⁸¹. Mills (*et al.*, 2012) ha constatato che l'uso di questo strumento riscontra l'interesse di due categorie di utenti, una più e una meno sofisticata. Ciò significa che l'attesa per i contenuti è

⁷⁹ Johnson R. e Bruwer J. (2010); Schamel G. (2006); Bruce-Gardyne T. (2005); Orth U.R. *et al.* (2005); Rasmussen M. e Lockshin L. (1999).

⁸⁰ Johnson R. e Bruwer J. (2007), *Regional brand image and perceived wine quality: the consumer perspective*.

⁸¹ Torres J. P. e Kunc M. H. (2016), *Market opportunity recognition in the Chilean wine industry: traditional versus relational marketing approaches*.

diversa, infatti, quelli troppo specifici e con termini di settore hanno un ritorno solo da coloro che riescono ad interpretarli, allontanando l'altra parte di possibili consumatori.

In un mercato come quello del vino, i consumatori sono curiosi e ritengono essere parte dell'esperienza complessiva anche la fase di ricerca di informazioni sul possibile prodotto giusto. L'elevata multicanalità, ormai sviluppatasi, passa quindi anche per i social media, nonostante siano diversamente diffusi e diversamente utilizzati nei diversi Paesi (basti pensare che in Russia l'uso di Facebook è limitato, essendo presente VKontakte, la versione simile locale). Creare i contenuti adatti ad ogni piattaforma fornendo quindi informazioni attraverso una narrazione, lo storytelling che, specialmente per il settore agroalimentare, può raccontare in modo emozionale ed evocativo le tradizioni che gli appartengono⁸².

In tal senso risulta importante per le imprese sfruttare gli strumenti digitali, in linea con la strategia di marketing complessiva, per l'interazione e la fidelizzazione, specialmente quella con i consumatori distanti, con i quali è impossibile avere una relazione *face-to-face*⁸³.

Parlando di internazionalizzazione, a maggior ragione nel settore vitivinicolo, dove ormai la concorrenza ha raggiunto livelli elevati, lo scopo delle imprese non deve essere più incentrato esclusivamente sulle vendite. Il punto di forza che permette ad un'impresa di diversificarsi è nel saper costruire un rapporto con i consumatori, adeguandosi alle sue esigenze, culture e preferenze, senza però perdere di mira i propri obiettivi e la propria individualità.

⁸² S.G. Scarso, L. Squadrilli e R. Lauretti (2017); Coskun L. *et al.* (2016).

⁸³ Capitello R. *et al.* (2014); Hajli N. *et al.* (2017).

Capitolo II

IL SETTORE VINICOLO

Il mercato del vino, a causa della globalizzazione, è fortemente mutato negli ultimi decenni, sia con modifiche quantitative, sia nelle aspettative qualitative da parte del mercato e della platea dei consumatori.

La globalizzazione ha alterato, e continua ad alterare, gli equilibri tra i Paesi, che si trovano a fronteggiare sempre nuovi o rinnovati (specialmente in termini di strategia) competitor⁸⁴. Quindi le imprese produttrici non si trovano ad affrontare solo altre imprese, bensì si scontrano anche con consumatori diversi, ma che, dato il mercato quasi saturo, aumentano le esigenze dal punto di vista della qualità⁸⁵. Questi cambiamenti, però, possono essere visti anche positivamente laddove più mercati portano a nuove conoscenze e crescita nel settore e laddove una maggiore qualità significa valorizzazione delle tipicità⁸⁶.

In questo capitolo esamineremo come evolve il mercato del vino in termini di dati produttivi, le difficoltà dei vari Paesi negli scambi internazionali, l'evoluzione della produzione e consumo a livello globale che, in ogni caso, ha creato nuove potenzialità di incremento sui mercati esteri per le nostre aziende e nuove opportunità per i vini del Nuovo Mondo. Un "Nuovo Mondo" che comprende sia i Paesi che si stanno mettendo in gioco nelle produzioni di molti vini, cercando anche di ricreare il contesto che contraddistingue quello dei Paesi con una forte storia vinicola, sia quelli che vogliono essere conquistati da una cultura che ancora non li appartiene⁸⁷.

Da ultimo, come si sviluppa e si trasforma il mercato italiano interno e nei confronti dei Paesi esteri. Un mercato che da sempre è contraddistinto da una natura frammentata, ma che, anche in questo complesso contesto di cambiamento, porta le diverse imprese a

⁸⁴ Anderson K., Norman D. e Wittwer G. (2003), *Globalisation of the World's Wine Markets*.

⁸⁵ Bernetti I., Casini L. e Marinelli N. (2006), *Wine and globalisation: changes in the international market structure and the position of Italy*.

⁸⁶ Ciappei C. (2006); Murray W.E. (2005).

⁸⁷ Banks G. e Overton J. (2010), *Old World, New World, Third World? Reconceptualising the Worlds of Wine*.

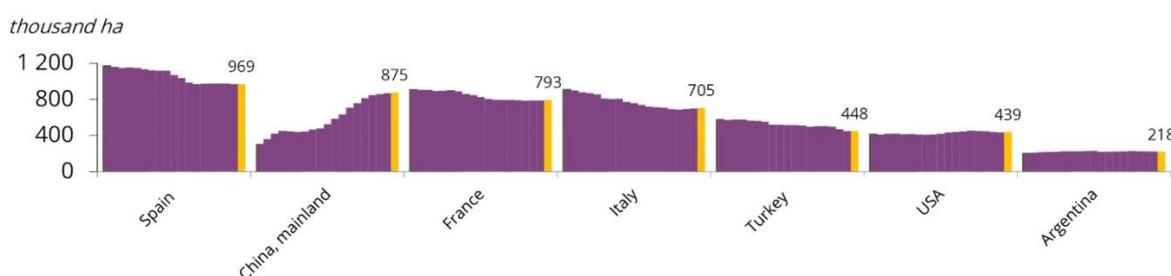
implementare i propri punti di forza, quale quello della qualità del prodotto italiano e a continuare un percorso di ricerca e sviluppo⁸⁸.

2.1 Il mercato e il consumo globale di vino

Il settore vinicolo è un settore in rapida espansione, ormai diffuso a livello globale.

La superficie vitata è in aumento, del +3% dal 2010 al 2018, e ha raggiunto i 7,4 milioni di ettari corrispondenti a circa 77,8 milioni di tonnellate di uva. Nonostante l'elevata estensione delle aree di coltivazione, ciò che è importante considerare è la suddivisione tra i vari Paesi: Spagna (13%), Cina (12%), Francia (11%), Italia (9%), Turchia (6%) sono i primi cinque stati maggiormente produttivi, che detengono, però, più del 50% del valore complessivo.

Figura 9: L'evoluzione della superficie vitata mondiale (2000- 2018)



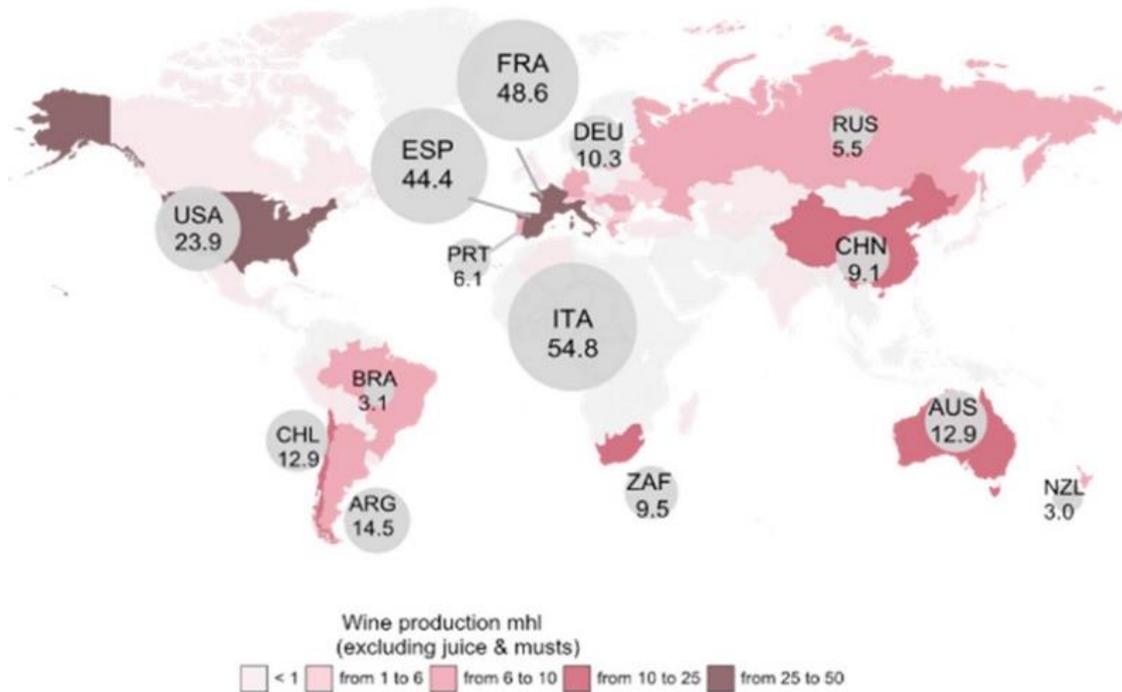
Fonte: OIV (2019)

Secondo l'OIV, Organizzazione Internazionale della Vigna e del Vino, il peso che questi Paesi hanno cambia se raffrontato alla produzione del vino. L'Italia vanta il primo posto con volumi pari a 54.8 milioni, a seguire Spagna, Francia, Stati Uniti (in cui il 90% della produzione è concentrato in California) e Argentina; la Turchia e la Cina si collocano in posizioni inferiori⁸⁹. Queste due nazioni sono, infatti, orientate di più verso una produzione di uva da tavola, ma nel 2018 la Turchia trova una stabilizzazione, mentre la Cina un rallentamento delle dimensioni produttive. Va però precisato che il Paese asiatico si sta dimostrando negli ultimi anni sempre più interessato alla viticoltura e gradualmente al mondo vinicolo.

⁸⁸ Duarte Alonso A. e Bressan A. (2015); Bulloug A. e Renko M. (2013).

⁸⁹ OIV (2019), *2019 Statistical Report on World Vitiviniculture*.

Figura 10 Produzione di vino nel 2018



Fonte: OIV (2019)

Dopo un 2017 particolarmente critico per questo settore a causa dello scarso quantitativo di raccolto, il 2018, con i suoi 292 milioni, segna un record di ettolitri nella produzione dell'ultimo decennio.

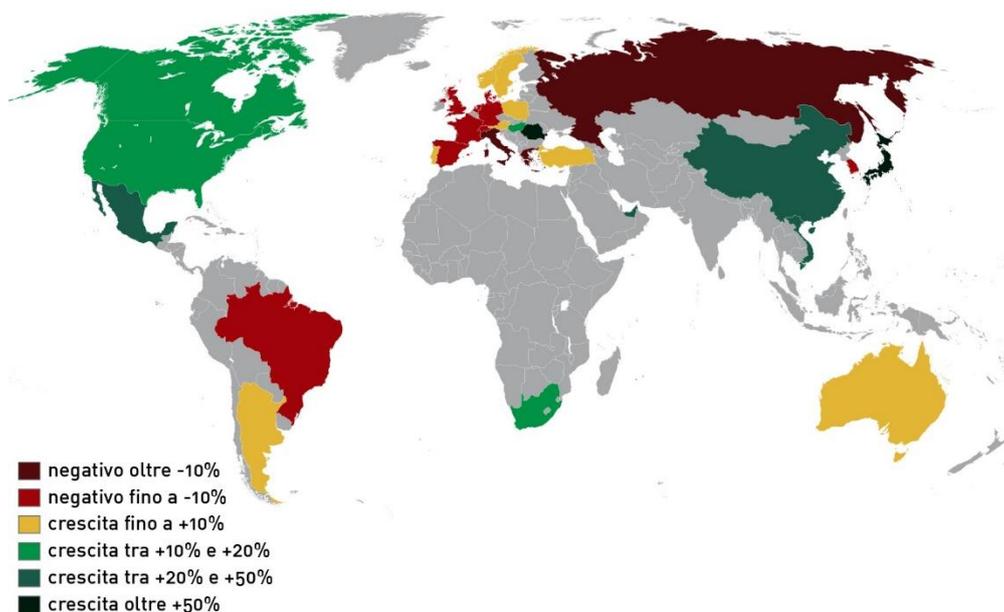
Con una produzione tanto globalizzata, la domanda di vino, e quindi il suo consumo, si è estesa in tutto il mondo. Nel 2018 il consumo di vino si è attestato intorno ai 246 milioni di ettolitri (quasi la stessa quantità dell'anno precedente), un quantitativo inferiore a quello della produzione. In tal senso le imprese sono costantemente costrette a ricercare nuove strategie di posizionamento del proprio brand e del proprio prodotto differenziato dai competitor, sforzandosi di implementare le informazioni per i consumatori, specialmente nell'ottica di penetrare in nuovi mercati⁹⁰. Infatti, sono le cifre delle esportazioni ad essere in costante aumento.

In quest'ultimo decennio, sempre considerando il mercato globale, i volumi di vino consumato si sono registrati a livelli costanti: nei Paesi cosiddetti del "Vecchio Mondo" c'è un lieve calo,

⁹⁰ Wittwer G. e Rothfield J. (2006); Sam A. G. e Thompson S. R. (2012).

compensato però dall'incremento dei Paesi che più recentemente si sono approcciati al settore vinicolo, Paesi in cui l'esperienza vinicola sta iniziando la sua crescita dalle basi.

Figura11: Trend del consumo di vino (2011- 2016)



Fonte: Wine Monitor su dati OIV, Euromonitor e ONU

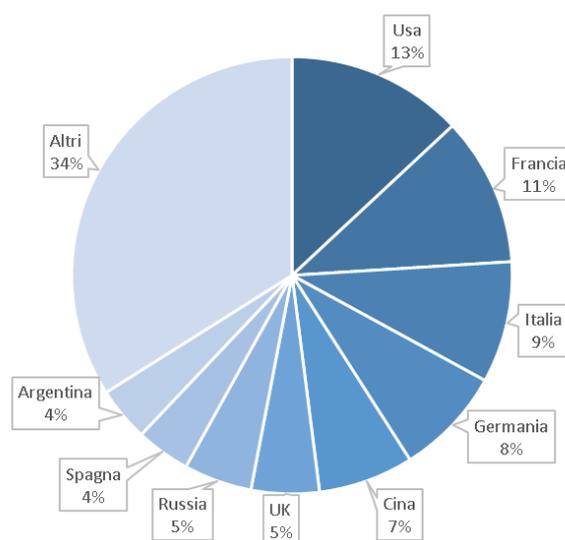
Le difficoltà riscontrate negli stati, quali l'Italia, ma anche Spagna e Francia, sono facilmente riconducibili alla diversa tipologia di consumo, sia per motivi normativi che d'abitudini. In questi Paesi le campagne contro un abuso eccessivo di alcol alla guida, specialmente tra i consumatori più giovani, hanno portato ad una legislazione più severa e meno tollerante sul consumo. Inoltre, se in passato era la popolazione anziana ad assumere abitualmente il vino durante i pasti, oggi questa tendenza va assottigliandosi, per lasciare spazio ad un minor consumo, da parte delle nuove generazioni, più occasionale ma di maggior valore. Un andamento opposto risulta avvenire, invece, nel Nord America, dove il consumo di vino sta gradualmente aumentando anche perché sta sostituendo quello della birra.

Gli Stati Uniti, dopo una crescita durata 25 anni, chiudono il 2019 con una leggera diminuzione dei consumi (-0,9% sui volumi), che si ripercuote principalmente sui prodotti francesi a causa

dei dazi introdotti a fine anno⁹¹. Nonostante ciò, gli USA confermano la posizione di maggiori consumatori di vino (circa 33 milioni di ettolitri), posizione detenuta dal 2011, seguiti poi dalla Francia (26,8 milioni) e dall'Italia (22,4 milioni)⁹².

I Paesi asiatici hanno un mercato del vino ancora immaturo, ma la diffusione del consumo del prodotto vinicolo si sta ampliando rapidamente, un esempio ne è la Cina, che è il quinto Paese a livello mondiale per i consumi. Bisogna precisare, tuttavia, che la loro affermazione rimane ancora fortemente concentrata nelle città più sviluppate, luoghi in cui sono presenti consumatori, locali e turisti, più informati e globalizzati⁹³. Il merito di questo slancio positivo è chiaramente da attribuirsi alla crescita economica e al conseguente incremento dei redditi: ciò comporta tanto l'intensificazione delle importazioni, quanto la produzione interna.

Figura 12: Suddivisione consumi di vino per Paese (2018)



Fonte: dati OIV (8 settembre 2019)

Contestualmente a questi cambiamenti nelle varie aree geografiche, si è verificata una comune tendenza negli acquisti: la tipologia di prodotto richiesta è sempre più di qualità,

⁹¹ Wine News (2020), Usa, dopo 25 anni calano i consumi di vino: -0,9% a volume. Cresce ancora la spesa: +1,1%.

⁹² Icx (España Exportación e Inversión) (2019), La producción mundial de vino alcanzó cifras históricas en 2018.

⁹³ Specificatamente per la Cina, si evidenzia il consumo tra la fascia più benestante e agiata della popolazione, che ne affianca comunque le occasioni di utilizzo a circostanze particolari. Inoltre, la moderazione e l'autocontrollo, che contraddistinguono culturalmente questo Paese, porta a vedere positivamente il consumo di vino, rispetto a quello delle bevande locali aventi un tasso alcolico più elevato. (Yabin W. e Li J., 2019, *Segmentation of China's online wine market based on the wine-related lifestyle*)

garantendo, quindi, un aumento del prezzo medio del vino. I consumatori sono consapevoli ed informati e, nei loro acquisti, adottano criteri di scelta precisi (siano essi sensoriali o legati a caratteristiche oggettive del prodotto) che rispettino il rapporto qualità- prezzo.

Traendo vantaggio da questa nuova tendenza che punta alla qualità, l'Italia è riuscita a riposizionare i suoi prodotti, principalmente nelle esportazioni. Tuttavia, bisogna evidenziare che, anche nel mercato domestico, i consumatori si sono orientati sempre di più verso un vino di qualità, a rafforzare ciò il dato statistico ci conferma che tra il 2012 e il 2017 nel canale GDO il prezzo medio del vino ha avuto un incremento del +18%.

Ovviamente, nel caso di vini con prezzi più elevati, le caratteristiche del prodotto dovranno essere più complete e all'altezza⁹⁴. Il prezzo notoriamente dipende anche da fattori estrinseci al prodotto in sé, come ad esempio l'immagine del marchio o i territori di provenienza, tuttavia la classificazione di Rabobank (2003) consente di individuare delle fasce di prezzo che corrispondono alle esigenze di particolarità che i consumatori ricercano in vini superiori.

Figura 13: Segmenti qualitativi in rapporto al prezzo

Segmenti	Prezzo (€/0.75cl bott.)	Caratteristiche
ICONIC	> 150€	Immagine consolidata nel tempo, complessità, capacità di invecchiamento, alti punteggi da parte della critica.
ULTRAPRIMIUM	14- 150€	Tipicità, varietali o uvaggi di pregio, buona complessità, caratteri specifici, origine, immagine, brand riconoscibile. Per vini con maggior prezzo: immagine, potenziale di invecchiamento, complessità. Buoni giudizi della critica.
SUPERPRIMIUM	7- 14€	Immagine, complessità, capacità di invecchiamento, ben accettato dalla critica.
PREMIUM	5- 7€	Brand, riconoscibilità, origine, buona struttura, carattere, ricchezza, tipicità legata all'uvaggio o alla varietà.
POPULAR PREMIUM	3- 5€	Combinazione di carattere e accessibilità, caratteristiche varietali riconoscibili, origine, brand.
BASIC	< 3€	Varietali (se la categoria lo consente), fruttato, accessibile, brand.

Fonte: adattamento da Rabobank (2003)

⁹⁴ Pomarici E. (2005), *Il mercato mondiale del vino: tendenze, scenario competitivo e dualismo tra vecchio e nuovo mondo*.

Descrivendo questa esigenza, deve essere tuttavia precisato che il riferimento ai *consumatori* non si riferisce solo a quelli finali, bensì anche ai buyer dei diversi livelli di vendita. Nei canali di distribuzione Ho.Re.Ca. e GDO è in atto una *premiumization* relativa al vino⁹⁵: per rispondere alle nuove esigenze, non più appartenenti soltanto ad una nicchia esperta di consumatori, bensì ad una grande maggioranza di essi, si è realizzato un ampliamento dell'offerta con qualità superiore. È importante però che, per assecondare questo fenomeno, specialmente per quanto riguarda le GDO, non si crei per le imprese una limitazione eccessiva nelle possibilità di accesso ai mercati⁹⁶. Tenendo in considerazione i due diversi canali di distribuzione, oltre alle tipologie di vino richiesto, è altresì possibile individuare quali sono i luoghi destinati al consumo. Pomarici *et al.* (2012) hanno riscontrato una similarità di comportamenti tra i Paesi in crescita, nei quali i consumatori sono più inclini ad acquistare e consumare a casa, perché stanno sviluppando più competenze in materia, tanto da estendere i consumi anche durante i pasti standard. Dall'altro lato, invece, troviamo dei Paesi in calo, seppur di poco. In questi mercati è più facile che i consumi, seppur occasionali, si concentrino nell'*hospitality*, proprio a causa della riduzione dei consumi domestici giornalieri.

2.2 Scambi internazionali

Per rispondere a una domanda tanto ampia e variegata del prodotto vinicolo, non è sufficiente la sola produzione interna di un Paese per soddisfare la domanda domestica. Inoltre, il rapido e più recente sviluppo di nuovi mercati di consumo (come quello asiatico) ha portato all'individuazione di nuovi Paesi target da parte di quelle aziende -di qualsiasi stato- più indirizzate all'export.

È a partire dagli anni '90 che comunque i livelli di esportazioni mondiali sono in costante aumento, salvo un debole calo nel 2009, riconducibile alla crisi economica in essere in quel periodo.

La diffusione a livello globale del prodotto vinicolo si riscontra, come si è detto, basandosi sui dati relativi agli scambi internazionali tra tutti i player del settore (sia quelli storici, sia quelli

⁹⁵ La *premiumization*, nel canale GDO, rappresenta un trend riguardante tanto il prodotto vinicolo, quanto numerosi altri prodotti del mondo dell'alimentazione. (Retail&Food, 2018, *Ristorazione, la nuova parola d'ordine è premiumization*)

⁹⁶ Pomarici E., Boccia F. e Catapano D. (2012), *The wine distribution systems over the world: an explorative survey*.

più recenti). Per quanto riguarda le esportazioni, l'Italia, con la Francia e la Spagna, mantengono un ruolo da leader, con quasi il 55,2% sui volumi totali del 2017, ma congiuntamente Paesi come l'Australia, il Cile, gli Stati Uniti, la Nuova Zelanda, hanno incrementato la loro quota arrivando al 22,3% (un aumento complessivo del +244,7% nel decennio 2007-2017 dovuto soprattutto dalla Nuova Zelanda)⁹⁷. In una tendenza di crescita per il settore, vengono però a modificarsi le percentuali di incisività che, specialmente i Paesi con un background legato storicamente al vino, hanno nelle esportazioni.

Figura 14: Principali Paesi esportatori

	VOLUMI		VALORI	
	2017 (mln hl)	Δ% 2017/2007	2017 (mln €)	Δ% 2017/2007
Francia	15,0	-2,2%	9.101	33,4%
Italia	21,1	13,4%	5.935	68,5%
Spagna	22,6	52,4%	2.816	57,0%
Australia	8,2	4,6%	1.774	-2,4%
Cile	9,4	54,9%	1.773	94,5%
Stati Uniti	3,5	-18,3%	1.307	98,3%
Nuova Zelanda	2,6	203,5%	1.060	160,3%
Gemrania	3,8	10,6%	999	38,3%
Portogallo	3,0	-19,4%	778	24,6%
Argentina	2,2	-38,3%	713	96,5%
Sudafrica	5,2	2,8%	635	29,8%
Tot.	106,4	18,3%	30.893	55,3%

Fonte: elaborazione propria da dati Nomisma Wine Monitor (2018)

I Paesi del Nuovo Mondo, contrariamente ai normali processi economici, sin dalle prime fasi della loro produttività, hanno indirizzato i loro business ai mercati esteri, seppure i rispettivi mercati interni non fossero ancora saturi. La Nuova Zelanda *in primis* è il Paese in cui si denota maggiormente questa crescita di propensione all'export che, in un decennio, raggiunge corrispettivi elevati sia in termini di volumi che di valore: più del 70% della produzione neozelandese è indirizzata ai mercati esteri. Sin dal 1995, anche l'Australia evidenzia questa stessa propensione *export-oriented* (iniziata indirizzandosi verso Paesi simili, come ad

⁹⁷ Nomisma Wine Monitor (2018), *Wine marketing. Scenari, mercati internazionali e competitività del vino italiano*.

esempio per la lingua parlata), superando, ad oggi, il 60% della produzione interna destinata ad altri Paesi. Questa inclinazione al commercio verso l'estero è possibile per l'Australia perché attua un piano strategico (rivisto con il passare del tempo) che le permette di inserirsi a pieno titolo tra i migliori esportatori di vino a livello mondiale⁹⁸. Inoltre, la Cina la considera un partner commerciale affidabile e di qualità, tanto che l'Australia ritrova in questo Paese asiatico il suo miglior importatore di vino, per un valore di 827 milioni nel 2017⁹⁹.

Gli accordi di libero scambio tra Cina e Australia sono replicati anche con il Cile, che proprio dal mercato nipponico deve buona parte del suo successo. Al contrario l'Europa non ha ancora trovato un accordo con il governo cinese, e questo va a discapito dei commerci internazionali tra le due potenze, e, per l'Europa, anche un aumento degli elementi con cui competere con gli altri Paesi¹⁰⁰. Nonostante queste difficoltà commerciali però, il mercato cinese ha ancora delle propensioni per i Paesi del Vecchio Mondo: a confermarlo il suo orientamento al consumo del vino francese, che risulta essere ancora il migliore¹⁰¹.

Gli Stati Uniti, a differenza di Australia e Nuova Zelanda, sono uno tra i Paesi maggiormente esportatori, tuttavia si collocano ottimamente anche tra quelli importatori (nonostante sia la quarta potenza in termini di produzione). In quest'ultima categoria, si possono segnalare per l'Europa, il Regno Unito e la Germania, mentre per i Paesi emergenti la Cina e il Giappone.

⁹⁸ Il primo piano fu redatto negli anni '90, ma con la crisi che, nel 2007, colpì il settore nel Paese, venne rivisto (estendendone la validità fino al 2025), argomentando tematiche come l'anticipazione del mercato, l'influenza sul consumatore e il consolidamento del successo. (Wine Meridian, 2015, *Australia is back, il ritorno di un temibile competitor*)

⁹⁹ L'intesa tra Cina e Australia è agevolata dal Free Trade Agreement, un accordo sugli scambi commerciali tra i due Paesi, che dal 2019 ha eliminato i dazi sulle importazioni di vino australiano in Cina. (Department of Foreign Affairs and Trade -Australia-, 2014, *ChAFTA fact sheet: Agriculture and processed food*).

¹⁰⁰ Mariani A., Napoletano F., Vecchio R. e Pomarici E. (2014), *European Wine Exports: The Key Role of Trade Policy*.

¹⁰¹ Muhammad A., Leister A. M., McPhail L. e Chen W. (2014), *The evolution of foreign wine demand in China*.

Figura 15: Principali Paesi importatori

	VOLUMI		VALORI	
	2017 (mln hl)	Δ% 2017/2007	2017 (mln €)	Δ% 2017/2007
Stati Uniti	12.089	43,1%	5.234	55,6%
Regno Unito	13.577	5,1%	3.633	-2,0%
Germania	14.939	5,3%	2.499	27,0%
Cina	7.511	405,2%	2.465	1210,4%
Canada	4.187	34,3%	1.668	54,9%
Giappone	2.775	66,5%	1.410	57,0%
Hong Kong	609	160,3%	1.358	818,3%
Paesi Bassi	4.427	15,8%	1.146	36,3%
Svizzera	1.846	-0,8%	1.023	40,4%
Belgio	3.028	-2,1%	918	-14,0%

Fonte: elaborazione propria da dati Nomisma Wine Monitor (2018)

In breve, la globalizzazione ha portato ad un più facile e agevole scambio commerciale tra Paesi di tutto il mondo, anche distanti tra loro; ma ha anche causato un inasprimento della competizione tra i vari player, in numero sempre più crescente.

Di conseguenza ogni mercato vitivinicolo si trova obbligato ad innovarsi continuamente, seppure per certi Paesi sia più difficile per il fatto di trovarsi in un settore storico, che rispecchia e deve preservare tradizioni e cultura di un territorio. Non si tratta solo della necessità di modernizzare a livello tecnologico, ma anche, e forse soprattutto, a livello comunicativo: per contrastare l'alta competitività presente, i vari attori del mercato sono costretti a farsi conoscere nel migliore dei modi dai consumatori, considerando quanto ormai questi ultimi siano informati e attenti nei loro acquisti e consumi.

2.3 Il mercato italiano

Come abbiamo visto fino ad ora, l'Italia è uno tra gli stati più rilevanti per quanto concerne il settore vitivinicolo. La sua produzione risulta essere gradita in tutto il mondo, tanto da essere tra i leader per quanto riguarda le esportazioni.

In Italia gli ettari destinati alle vigne per la produzione di vino sono, secondo le stime ISTAT per il 2019, 632 mila, un dato che negli anni è diminuito a causa delle politiche agricole dettate

dall'Europa. Nello specifico, l'Organizzazione Comune dei Mercati (OCM) ha imposto dei limiti e restrizioni riguardanti l'instaurazione di nuovi impianti viticoli, a causa della volontà di riequilibrare domanda e offerta, e potenziare la competitività dei vini europei. Per il periodo 2016-2030 è previsto però il rilascio delle autorizzazioni per consentire nuovi impianti, per un incremento massimo delle vigne pari al +1%¹⁰². Essendo una normativa comunitaria, l'Italia non è stata la sola ad essere penalizzata da queste misure. Si è creata, però, a livello mondiale, una situazione opposta tra il vecchio mondo, limitato nell'espansione delle sue coltivazioni, e il nuovo mondo, libero da questi vincoli e pronto ad incrementarle.

I seguenti paragrafi si occuperanno di illustrare più dettagliatamente il mercato italiano.

2.3.1 Produzione del vino italiano

Per l'Italia, il 2018 è stato considerato come un anno record, infatti, la produzione di vino si è attestata intorno ai 54 milioni di ettolitri (+29% rispetto al 2017), il valore più alto dagli anni 2000, nonostante gli ettari coltivati fossero maggiori. Oltre agli ettari, è diminuito anche il numero di aziende vinicole, generando però un aumento della loro dimensione media¹⁰³; la Sicilia, il Veneto e l'Emilia Romagna sono le regioni che ne contano di più. Queste tre regioni, unitamente anche al Piemonte, costituiscono il 64,6% (fonte ISTAT) del totale della produzione italiana.

“Il comparto vitivinicolo veneto, ormai da diversi anni, sta procedendo come una locomotiva e i numeri presentati oggi lo confermano” così viene definito il Veneto dal suo Assessore all'Agricoltura, Giuseppe Pin. Questa definizione ben spiega il perché la regione venga più volte menzionata: 97.347 ettari di vigneti per una produzione, nel 2019, di 10,9 milioni di ettolitri di vino¹⁰⁴.

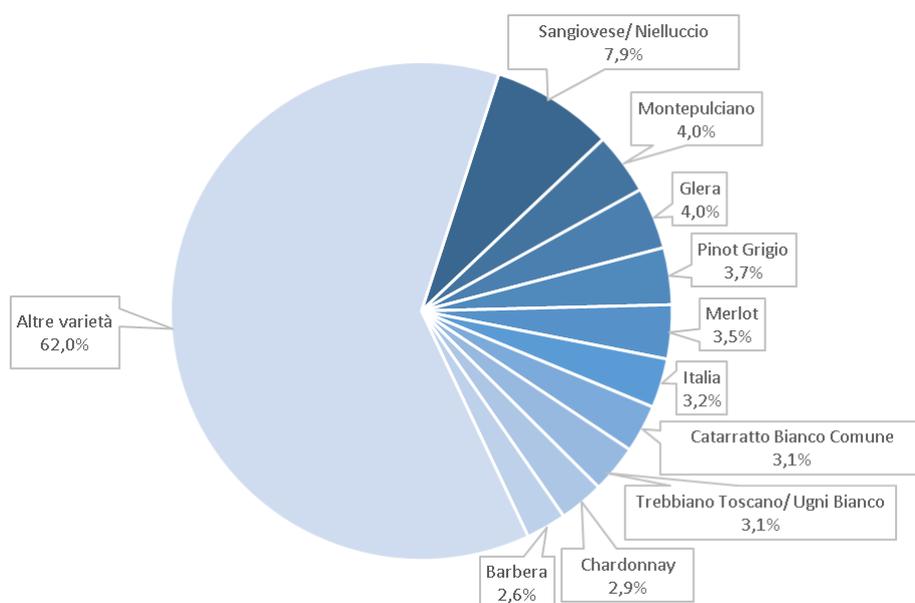
¹⁰² Parlamento Europeo, *Il primo pilastro della PAC: I — l'Organizzazione comune dei mercati (OCM) dei prodotti agricoli*.

¹⁰³ Nonostante questo dato, la situazione italiana è caratterizzata da un tessuto produttivo altamente polverizzato. Si attesta intorno a 310 mila il numero delle aziende vinicole che, sommato agli altri operatori interessati, formano un settore altamente frammentato e variegato. La polverizzazione può rivelarsi un fattore positivo se si guarda alla ricchezza della produzione vinicola italiana; ma, in un contesto globalizzato, si rivela un punto di debolezza per la strategia competitiva (spesso le aziende hanno dimensioni ridotte e è difficile abbiano le possibilità per espandersi). (Malorgio G. et al., 2011; Rossi M., 2013)

¹⁰⁴ VinItaly (2019), *Un quarto delle esportazioni italiane e (quasi) della produzione di vino: la locomotiva Veneto*.

La produzione, principalmente bianca negli ultimi quindici anni, si diversifica in un'ampia varietà di vitigni, di cui, se larga parte sono internazionali, 70 sono nazionali: l'Italia è il Paese con il più alto numero di vitigni autoctoni al mondo. Sono proprio quest'ultimi ad essere i più diffusi: è stata stilata dall'OIV nel 2017 una classifica indicante i vitigni più diffusi in tutti i mercati, ed è risultato che per l'Italia questi raggiungono solo il 38% delle varietà coltivate.

Figura 16: Ripartizione italiana dei vitigni più diffusi nel mondo



Fonte: elaborazione su dati OIV (2017)

Analizzando la tipologia di prodotto, si desume che la produzione vinicola è incentrata soprattutto sui vini di qualità¹⁰⁵. I vini DOC e DOCG raggiungono il 42,2% sulla produzione, con il Veneto (da cui proviene il Prosecco, che è la varietà più prodotta, sia in termini di volumi che di valore) e la Puglia che si riconfermano ai vertici della classifica, raggiungendo, inoltre dei massimi storici. Per quanto riguarda i vini IGT, invece, la percentuale della produzione è inferiore, tanto da essere inferiore alla media storica.

¹⁰⁵ Il regolamento (UE) N. 1308/2013 dà la seguente definizione: "nell'Unione il concetto di vino di qualità si fonda, tra l'altro, sulle specifiche caratteristiche attribuibili all'origine geografica del vino. I consumatori possono individuare tali vini grazie alle denominazioni di origine protette (DOP) e alle indicazioni geografiche protette (IGP)." Viene quindi estesa la protezione comunitaria sui vini che hanno un legame con il territorio, e vengono incluse nella certificazione DOP tutti i vini DOC (denominazione d'origine controllata) e DOCG (denominazione d'origine controllata e garantita), mentre in quella IGP i vini IGT (indicazione geografica tipica).

Secondo i dati riportati da Federdoc in occasione del Vinitaly 2019:

- i vini DOC sono 334, suddivisi principalmente tra Piemonte (42), Toscana (40) e Puglia (28), le regioni più ricche;
- i vini DOCG sono 74 e le regioni che ne contano di più sono il Piemonte (17), il Veneto (14)¹⁰⁶ e la Toscana (11);
- i vini IGT sono 118, ne spiccano 15 sia in Lombardia che in Sardegna, 10 in Calabria e 9 in Emilia Romagna.

Figura 17: Tipologie vini di qualità per regione

	DOC e DOCG (mln hl)	IGT (mln hl)	VINI DA TAVOLA (mln hl)	TOTALE (mln hl)
Abruzzo	952	316	1844	3112
Basilicata	27	26	33	86
Calabria	34	92	200	326
Campania	254	118	1003	1375
Emilia Romagna	1599	2945	2795	7339
Friuli Venezia Giulia	618	623	468	1709
Lazio	708	332	248	1288
Liguria	43	8	27	78
Lombardia	892	658	169	1719
Marche	321	156	401	878
Molise	32	55	378	465
Piemonte	2478	0	180	2658
Puglia	683	2197	6925	9805
Sardegna	582	122	137	841
Sicilia	1595	2552	841	4988
Toscana	1718	597	282	2597
Trentino Alto Adige	1172	165	18	1355
Umbria	304	273	53	630
Valle d'Aosta	15	0	5	20
Veneto	8831	2224	1811	12866
Italia	22858	13459	17818	54135

Fonte: elaborazione su dati ISTAT (2018)

La diversificazione dell'offerta italiana è evidente. Tuttavia, quest'aspetto può rivelarsi tanto un punto di forza, quanto uno di debolezza. Con una varietà così elevata di vini, tanti anche con una denominazione geografica che ne certifica la qualità, si può facilmente fare *appeal* sui sempre maggiori consumatori che prendono in esame questi fattori e che apprezzano e valorizzano i prodotti italiani. Dall'altro lato però, questa consistente diversificazione di

¹⁰⁶ Tra i vini DOCG veneti si annoverano l'Amarone, il Soave e il Prosecco, che in, aggiungendo anche il Pinot Grigio delle Venezia, rappresentano alcuni dei vini di qualità più esportati al mondo.

prodotto è frutto di una frammentazione del settore, con tante imprese e operatori che non riescono a cooperare per creare un sistema.

2.3.2 Il consumo interno

I consumi interni al mercato italiano si mantengono tendenzialmente costanti con quanto è stato nel 2017. Se si guarda ad un arco temporale più ampio, si evidenzia una sostanziale decrescita sui volumi, -35%, tra il 1991 ad oggi (una controtendenza all'andamento delle esportazioni)¹⁰⁷.

Il 2018, però, ha coinciso con incremento in termini di valore pari a +2,8% (per 14,3 miliardi di euro) e una lieve diminuzione nei volumi (-0,4%) rispetto all'anno precedente. Il consumo, tra tutte le fasce di età, diminuisce in quantità, arrivando ad una media settimanale di 2/4. Il consumo di vino rosso è quello più consueto, perché è la varietà preferita.

Ci sono però delle eccezioni, come per Milano, in cui si impongono i frizzanti, e Roma, che diversamente dalla media nazionale, predilige i bianchi. Sono le differenze che contraddistinguono le città metropolitane, in cui anche il tasso di penetrazione è superiore, che comunque risulta essere elevato tra i consumatori Baby Boomer e Millennial, in tutta la penisola

Le nuove generazioni prediligono i consumi fuori casa: gli aperitivi, sempre più diffusi quelli preparati con vini mischiati con cocktail, sono il primo approccio per avvicinarsi al mondo vinicolo. E, contrariamente ad altri Paesi, questo segmento giovane trova nel vino una miglior alternativa alla birra.

Per quanto riguarda il nostro Paese, il piacere nel degustare un bicchiere di vino resta, per cultura, un fattore comune a tutte le regioni. Prova di ciò è che, nonostante il patrimonio di varietà di vini, secondo un sondaggio di Wine Monitor di Nomisma, solo il 33% degli uomini e il 18% delle donne si reputano degli esperti del settore¹⁰⁸.

Tra le tendenze di consumo che coinvolgono l'Italia, troviamo quelle, diffuse anche a livello internazionale, dell'orientamento verso vini sostenibili, biologici e vegani, ma anche rosé.

¹⁰⁷ Dell'Orefice G. (2019), *Dimmi cosa bevi e ti dirò da dove vieni: i profili dei consumatori italiani*.

¹⁰⁸ La Repubblica (2019), *Il vino e gli italiani, amore da 14,3 miliardi di euro*.

Quest'ultimi sono oggettivamente in aumento nelle vendite e nei consumi, però la percezione dei consumatori italiani è che siano ancora dei vini di qualità inferiore¹⁰⁹.

Nella nostra penisola ciò che dà anche impulso ai consumi è l'enoturismo, che muove un giro d'affari ogni anno 14 milioni di persone e 2,5 miliardi di euro, con il 23% dei consumatori, soglia in crescita¹¹⁰. L'obiettivo è quello di raccontare il vino, i metodi di produzione, le cantine ed i vigneti e di creare un'opportunità competitiva per le imprese vitivinicole cercando di ampliare i margini di crescita, creando sinergie anche con altri soggetti, così come quella di poter utilizzare il vino ed i paesaggi viticoli come leva di attrattività nei territori e nei luoghi della produzione, la cultura, il paesaggio e la storia¹¹¹.

2.3.3 Export del vino italiano

L'Italia è il secondo Paese esportatore (a seguire la Spagna per il volume e a seguire la Francia per il valore), e questo è determinato anche alla qualità del vino prodotto. Tuttavia, il nostro Paese si trova sempre più a far fronte a competitors agguerriti, come la Francia e la Spagna¹¹², che lo sono da sempre, ma anche Australia, Nuova Zelanda e Stati Uniti, che, invece, fanno parte di quegli stati che si sono importati in questo mercato in anni più recenti.

Nel 2018 le esportazioni hanno superato i 6,2 miliardi di euro (+3,3%), per un volume di circa 19,8 milioni di ettolitri, risultato di una forte tendenza di crescita di tutto l'ultimo decennio, anche se in questo caso si è riscontrato un maggiore aumento in termini di valore, a causa del riposizionamento dei prezzi, che non di volumi.

Analizzare le esportazioni vinicole del nostro Paese è un modo per comprendere anche il funzionamento del settore: tra le regioni coesistono diversi sistemi produttivi (per metodi di valorizzazione del prodotto o mezzi infrastrutturali), che causano squilibri nell'accesso ai

¹⁰⁹ Annese S. (2019), *New horizons for pink wine*.

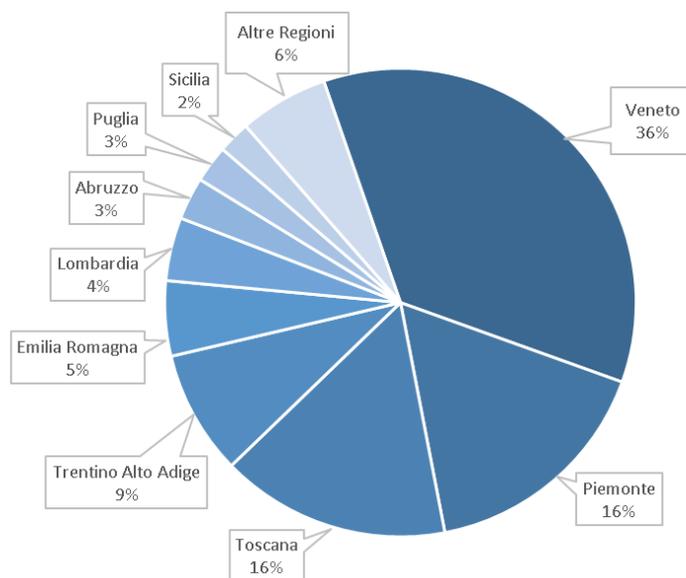
¹¹⁰ Sequino S. e Bonifazi L. (2019), *L'enoturismo è finalmente legge*.

¹¹¹ Le *Strade del Vino* sono l'esempio più chiaro di enoturismo e cooperazione tra più parti. È organizzato proprio con le attenzioni che si dedicano nella programmazione di un viaggio e di un itinerario, con più cose da vedere e sperimentare; tuttavia, l'esperienza complessiva è costruita attorno al prodotto vino, con un legame forte con il territorio. (Bazzanti N. e Lazzarotto C.; Croce E. e Perri G.)

¹¹² Francia e Spagna non sono tra i maggiori importatori di vini italiani; tuttavia, è l'Italia che ritrova in loro gli esportatori di riferimento, rispettivamente al primo e secondo posto. Nel primo semestre del 2019, a parità di periodo dell'anno precedente, la Francia ha aumentato le esportazioni (16 mila ettolitri, cioè +14,4%) per 91 milioni di euro (+8%), al contrario dalla Spagna le importazioni sono state in calo (-28% di ettolitri importati per -43% di milioni di euro).

mercati esteri. Osservando la derivazione delle esportazioni, emerge come il flusso provenga principalmente da alcune regioni, delle quali Veneto (per un valore di 1,6 miliardi di euro nel 2019), Piemonte e Toscana rappresentano quelle a maggior vocazione internazionale.

Figura 18: Ripartizione dell'export vino per regioni



Fonte: elaborazione su dati ISTAT (2018)

Se cambiano le provenienze dei vini esportati, è altrettanto importante evidenziare che anche le tipologie sono diversamente apprezzate all'estero.

I vini DOP (sia DOC che DOCG) nel 2018 rappresentano, infatti, il 62% delle esportazioni, confermando una tendenza in aumento degli ultimi anni, in contrapposizione al rallentamento di quelli IGP.

Il Prosecco (che essendo mutate le occasioni di consumo è diventato una degna alternativa allo Champagne, e non più un suo sostituto economico) fa da apripista, intensificando il successo delle sue vendite sia in termini di valore, che di quantità, seguono poi l'Asti (più stabile) e il Franciacorta. È quindi lo spumante il traino delle esportazioni italiane, raggiungendo 1,51 miliardi di euro, che altrimenti avrebbero incrementi minimi. Come si può vedere dal grafico, i vini di qualità non sono però gli unici ad incidere sulle esportazioni nazionali, anche se in percentuale minore i vini comuni (principalmente sfusi) hanno avuto una crescita del +22%, rispetto all'uguale periodo dell'anno precedente, penalizzata tuttavia

da prezzi ridotti applicati sovrastimando la vendemmia prevista. Da ultimi, perché meno impattanti complessivamente, analizziamo i vini sfusi da tavola: la loro crescita in termini quantitativi è avvenuta soprattutto nei mercati europei, Germania in primis, tuttavia sono i Paesi terzi del Nuovo Mondo a ritornare la migliore resa dal punto di vista economico¹¹³.

Figura 19: Esportazioni italiane di vino per segmento qualitativo

	VOLUMI (mln hl)			VALORI (mln €)		
	gen-set 2018	gen-set 2019	Δ%	gen-set 2018	gen-set 2019	Δ%
DOP	6.488.243	7.377.140	13,7%	2.758.875	2.982.056	8,1%
IGP	3.942.864	3.725.494	-5,5%	1.119.252	1.064.866	-4,9%
Comuni	2.904.211	3.560.151	22,6%	391.309	386.967	-1,1%
Varietali	494.577	797.823	61,3%	88.425	99.424	12,4%
Mosti	215.263	187.324	-13,0%	40.828	31.498	-22,9%
Totale	14.045.158	15.647.932	11,4%	4.398.689	4.564.811	3,8%

Fonte: elaborazione su dati Ismea (2019)

Fino alla fine degli anni Novanta, il 64% degli acquisti di vino italiano proveniva da Paesi appartenenti all'Unione Europea, tuttavia dal 1999 questo andamento è mutato, riscontrando nei Paesi extra-comunitari un incremento delle vendite. Questo cambio di destinazione delle vendite è una tendenza che sta continuando a espandersi, e a tutt'oggi, considerando anche i primi nove mesi del 2019, l'Italia ha spedito più vini nei Paesi extra europei (un +12%, che corrisponde a circa 15,7 milioni di ettolitri): qualora questo dato venisse confermato a chiusura dell'anno, si verificherebbe, per la prima volta, un sorpasso sugli stati comunitari¹¹⁴.

¹¹³ Ismea (2019), *Scambi con l'estero. Le esportazioni italiane di vino: Gennaio- Settembre 2019*.

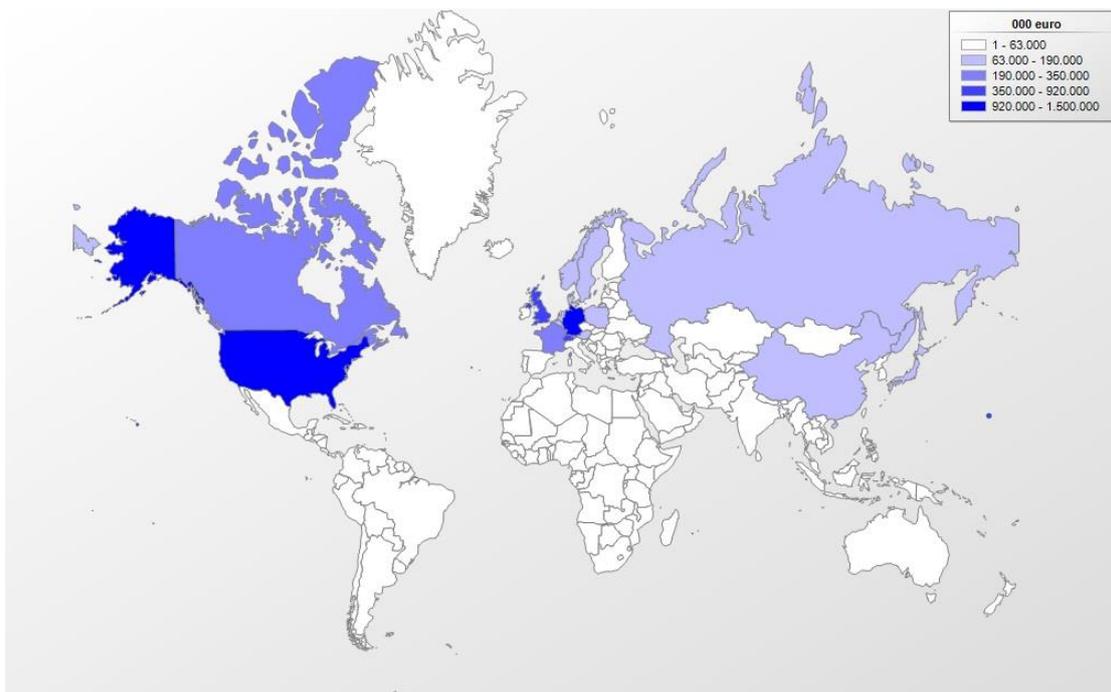
¹¹⁴ Moneti A. (2019), *Il mondo beve più vino italiano dei partner della vecchia Europa*.

Figura 20: Esportazioni italiane di vino per area geografica (mln €)



Fonte: Ismea (2018)

Figura 21: Export 2018, vino e mosti



Fonte: Ismea (2018)

I mercati stranieri, in cui viene più apprezzato di più il vino italiano, sono quelli degli Stati Uniti, della Germania, del Regno Unito, del Canada, della Svizzera, nonostante nel tempo abbiano variato le loro quote di incidenza: continuano ad essere alcuni dei maggiori Paesi importatori

a livello mondiale, ma in aggiunta ce ne sono anche di nuovi (come il Giappone, la Cina e la Russia).

Analizziamo di seguito i Paesi con cui l'Italia intrattiene il maggior numero di esportazioni, ma consideriamo anche la Cina, che, come detto, è un mercato in forte sviluppo e in rapida crescita.

Export italiano negli USA

Gli Stati Uniti, anche se con il riscontro di una lieve inflessione negativa dei consumi del 2019 (-0,9%), sono il mercato più grande al mondo per gli esportatori vinicoli, seppure l'accesso sia ostacolato dal Three- Tier System¹¹⁵. Con una popolazione di oltre 327 milioni, si denota un progressivo interesse e avvicinamento alla cultura vinicola, specialmente nella East, West e Middle Coast: potenzialità enormi per ampliare un business negli USA.

A questo proposito bisogna sottolineare che le esportazioni italiane sono, per la maggior parte, indirizzate a una decina di stati americani (61%), mentre solo la quantità minima restante raggiunge anche gli altri quaranta stati¹¹⁶.

Il settore vinicolo è destinato ancora a crescere, specialmente considerando che il consumo di vino è in aumento, seppur lento, nel segmento Millennial, che rappresenta il 40% sul totale (mentre nel 2013 era solo del 29%). Nonostante la tendenza positiva però, secondo un sondaggio svolto dall'azienda di analisi e consulenza Gallup (2019), sono i Baby Boomers (persone sopra i 55 anni) gli unici consumatori a preferire il consumo di vino a quelli di birra e altri alcolici.

Contrariamente ai competitors francesi (attualmente leader tra gli esportatori in America), i produttori italiani, negli Stati Uniti, mantengono la loro rilevanza pressoché costante, seguono poi i neozelandesi, gli australiani e gli spagnoli. L'Italia ha dovuto retrocedere e perdere la posizione di leader per i vini presenti in questo mercato, a favore della Francia: questo fatto è stato parzialmente causato dal miglioramento delle condizioni economiche degli americani,

¹¹⁵ Il Three- Tier System rappresenta il sistema, appunto, di accesso al mercato vinicolo americano scandito in tre passaggi: il vino, infatti, passa dal produttore al distributore (che deve essere presente nel mercato locale con una filiale), al distributore (sia esso on-trade che off-trade) e per finire al consumatore. Questi passaggi obbligatori penalizzano il contatto diretto con il consumatore finale. (Gabbrielli A., 2014, *Vino negli Usa: ecco come funziona il mercato negli Stati Uniti*. Vol. 2)

¹¹⁶ Barlaam R. (2019), *Usa, terra di conquista per i vini italiani ma mancano all'appello ancora 40 Stati*.

che, in questo modo, hanno ripreso il consumo dello Champagne francese e hanno indirizzato parte della loro domanda verso i vini rosé provenzali. Nonostante questo cambio di preferenze dei consumatori, il mercato americano rappresenta, per il nostro Paese, il primato dell'export in termini per valore dei vini venduti.

Gli esportatori italiani ottengono il miglior riscontro positivo grazie agli spumanti, che nel mercato americano risultano essere, però, i secondi vini più importati dopo quelli fermi. Come generalmente per il caso Italia, sono le DOP ad avere il successo maggiore, con un +11% sulle importazioni, nello specifico, è il Prosecco ad essere in prima linea (grazie anche al suo utilizzo nei wine cocktails).

Export italiano nel Regno Unito

Diversa è la condizione dell'export italiano nel Regno Unito. Questo Paese rappresenta ugualmente un grande mercato per le esportazioni, tuttavia vige una differente struttura distributiva, orientata principalmente ad una forte concorrenza commerciale nella GDO. Questo canale di distribuzione implica rapporti con grandi imprese vinicole, che non sono, però, una realtà frequente in Italia. La politica di prezzo e sconti adottata dai rivenditori inglesi non consente quindi di esaltare il fattore "Made in Italy". Stando alle analisi di mercato dell'Istat, per i primi dieci mesi del 2019, il mercato inglese è in calo del 2,2% per un valore economico di circa 623 milioni di euro.

Per questo mercato sarà indispensabile, nei prossimi anni, monitorare l'impatto che avrà sull'export dei vini la Brexit. Nonostante il futuro incerto, nel 2018 le bottiglie vendute di Spumante e Champagne hanno raggiunto livelli mai registrati, 164 milioni (+54 milioni rispetto alle vendite del 2013). Questo è sicuramente un effetto del fenomeno della *premiumization* (di cui si è parlato precedentemente), che non riguarda solamente la domanda di maggiore qualità nei mercati più lussuosi, ma anche quella nei discount. Le due tipologie di vino prima citate, si differenziano a livello di prezzo: rispetto allo Champagne, il Prosecco, l'Asti e il Franciacorta mantengono un'elevata qualità con un prezzo inferiore accrescendo, per questo motivo, le loro occasioni di consumo. Il Prosecco conferma quindi il successo ininterrotto, da

circa vent'anni, tra i consumatori del Regno Unito: secondo Coldiretti, *“quasi una bottiglia esportata su due consumata dagli inglesi è il Prosecco”*¹¹⁷.

Export italiano in Germania

La Germania, nel 2018, ha rappresentato il mercato con il più alto quantitativo di importazioni italiane (5170 milioni di ettolitri), mentre, per il valore, ha fatto seguito solo agli Stati Uniti.

Diversamente dai mercati visti fino ad ora, quello tedesco risulta essere un po' in controtendenza: in questo Paese l'avvicinamento ai vini di qualità, infatti, è più lento, nonostante gli spumanti siano in leggero aumento (seppur non raggiungano il 10% sul totale dell'esportato) e circa il 58% del valore ricavato sia imputabili ai vini con denominazione (sia DOP che IGP). Inoltre, è importante sottolineare come i consumatori siano ancora molto legati alla tradizionale birra (che corrisponde al 77% dei consumi alcolici).

La differenza essenziale per il successo non è quindi la provenienza o la tipologia del vitigno, bensì il prezzo, che è considerato l'elemento importante, la leva principale, in fase di scelta. Il prezzo medio a litro per un vino importato dall'Italia è 1,59€, cioè un prezzo al di sotto della media dei vini importati (1,65€)¹¹⁸. Certamente questa situazione è strettamente connessa anche con il canale di distribuzione più diffuso, che è quello off-trade, tra supermercati (primi Rewe ed Edeka) e discount (spiccano Aldi e Lidl), mentre solo una minima parte degli acquisti, anche se la più remunerativa, viene fatta in strutture di ristorazione o negozi specializzati.

Per riuscire a invogliare maggiormente i consumatori della Germania al consumo di vino italiano, le imprese nazionali devono puntare sullo sviluppo di vini sostenibili e biologici (vini che, anche nel nostro mercato, sono venduti soprattutto attraverso il canale GDO). Da un'analisi di Wine Monitor è risultato infatti che i consumatori, per queste tipologie di prodotto, sarebbero piacevolmente invogliate a incrementare gli acquisti “Made in Italy”. Questa è una tendenza sempre più in aumento: i tedeschi, non focalizzati su vini definibili “di marca”, si stanno accostando ad una cultura del vino più vicino a queste categorie sostenibili¹¹⁹.

¹¹⁷ ANSA (2019), *Vino: Coldiretti, con +11% spumante spinge record export.*

¹¹⁸ Wine News (2019), *Germania, cresce l'import di vino, Italia leader. Ma i prezzi restano bassi e pesano i discount.*

¹¹⁹ Fruth T. (2019), *Even Germany is trading up.*

Export italiano in Canada

Il mercato canadese è un mercato che negli ultimi decenni, a partire dalla fine degli anni Novanta, ha accresciuto la sua importanza per gli esportatori mondiali, grazie ad una forte dinamicità e propensione ad un prodotto di qualità. Pur non essendo leader, l'Italia si posiziona tra i primi Paesi che esportano in Canada, riuscendo a mantenere, se non addirittura aumentare, i prezzi medi dei propri vini. Questo atteggiamento, in parte aggressivo, è possibile perché i consumatori hanno considerevoli disponibilità economiche che indirizzano ai prodotti di qualità, e con lo stesso criterio è mutato contestualmente anche il mercato interno al Paese. Seppure il Paese, sotto questo punto di vista, sia suddiviso geograficamente in più parti, tra cui il Québec, più vicino alle sue origini francesi e molto più affine ai vini europei, e l'Ontario, più orientato ai mercati del Nuovo Mondo, c'è una comune tendenza nell'avvicinarsi maggiormente alla cultura vinicola¹²⁰. Questa spinta verso una conoscenza approfondita del settore comporta un forte incremento della produzione interna e, in ugual misura, un cambiamento nel comportamento dei consumatori.

Nell'esportazioni in Canada l'Italia si mantiene a livelli costanti con gli indici degli anni passati, contrapponendosi all'esportazioni americane con il crescente successo degli spumanti (inseriti ora tra le bevande quotidiane), che ottengono una collocazione migliore rispetto a quella dei vini fermi (che sempre con gli imbottigliati, ma frizzanti, costituisce la preferenza dei canadesi).

Inoltre, il nostro Paese ha un potenziale di crescita in linea con i gusti degli eterogenei consumatori canadesi, sfruttando l'esperienza, non solo nel bere, legata ad un vino italiano (la storia, il legame con il territorio, i gusti e aromi), ma anche superando le difficoltà derivanti dal sistema distributivo dei Liquor Control Boards¹²¹.

¹²⁰ Catterson L. (2018), *Wine and consumer options growing in Canada*.

¹²¹ I *Liquor Control Boards* sono monopoli indipendenti, differenti per ognuna delle province (come Ontario, Québec e British Columbia), che gestiscono e controllano la commercializzazione di tutti gli alcolici nel Paese. Questi monopoli sono gli intermediari tra produttori e agenti, e punti vendita e poi consumatori finali. Questo sistema determina i vini che avranno accesso al mercato, i prezzi e i canali di vendita. (Nomisma Wine Monitor, 2018, *Wine marketing. Scenari, mercati internazionali e competitività del vino italiano*)

Export italiano in Cina

La Cina, per l'Italia, rappresenta ancora un mercato marginale per quanto riguarda le nostre importazioni, e non costituisce nemmeno quello da cui si trae la miglior resa economica, però rappresenta una grande opportunità. È un mercato che necessita di investimenti nella ricerca e nello sviluppo e di adattamenti nell'approccio, perché la cultura del vino non è ancora diffusa su larga scala, e anche i consumatori più interessati si rivelano essere ancora inesperti.

I dati Nomisma (2018) dimostrano che il potenziale c'è: il consumo di vino sta aumentando (tra il 2007 e il 2017 il volume è triplicato, raggiungendo i 24 milioni di ettolitri), specialmente per quanto riguarda i prodotti stranieri, che, seppur ancora al 35% sul complessivo, stanno minando il dominio dei *domestic wines*. Infatti, i vini locali sono ancora i più gettonati dai consumatori di una fascia di età più adulta, perché hanno un maggior potere d'acquisto; le generazioni più giovani (contrariamente ad altri Paesi), invece, hanno uno sguardo più occidentale sui gusti, ma non dispongono di sufficienti possibilità economiche per sostenere un consumo regolare e quotidiano.

Inoltre, il direttore dell'Istituto Commercio Estero di Pechino rimane positivo nonostante i cali generalizzati delle importazioni, cali che vedono uscire come *best performer* i Paesi con cui la Cina ha dei vantaggiosi accordi commerciali (Cile e Australia), seguiti dall'Italia, che, tra i produttori del Vecchio Mondo, subisce meno¹²².

A suo favore, per contrastare l'elevata concorrenza, l'Italia potrà però sviluppare una rete di misure che avvicinino il consumo ad un'esperienza più ampia e che insegnino il miglior metodo di consumo, stabilito che i cinesi si affidano alle indicazioni date dal Paese d'origine del prodotto (Belstrini P. e Gamble P., 2006). Questo sfruttando anche l'enoturismo, o promuovendo dei legami con il settore turistico in generale, (fenomeno in espansione anche nel Paese asiatico secondo uno studio di Ye B. H. *et al.*, 2017), un'occasione con la quale trasmettere degli stimoli al turista cinese, al fine di poterli conservare al suo rientro in Cina.

Da quanto enunciato viene evidenziata l'importanza per le aziende vitivinicole di dover adottare una politica di business capace di sfidare i contesti nazionali e internazionali.

¹²² Wine News (2019), *Cina, nel primo trimestre 2019 importazioni di vino al -20,19%. L'Italia perde il 25,7%*.

Nonostante l'affollato mercato mondiale, l'Italia, per la sua condizione politica, la forza del Made in Italy e il continuo evolversi dei processi produttivi, resta in possesso di un vino capace di affrontare i mercati esteri. In un'ottica futura, il Paese deve preservare quest'immagine forte e, dove possibile, continuare a rafforzarla con una comunicazione che esalti i valori del territorio.

Capitolo III

ANALISI EMPIRICA

L'intenzione di questo capitolo è di cercare di identificare concretamente quanto illustrato fino ad ora. In una prima parte è stato analizzato l'apporto della cultura nella formazione di una strategia rivolta all'internazionalizzazione; nella seconda parte, invece, è stata esaminata la condizione attuale del mercato vinicolo. Questo mondo, il mondo vinicolo, è stato monitorato con attenzione, ed ora verrà considerato nello specifico contesto della regione Veneto, nell'ottica di aggiungere valore ad un territorio che produce e vende vino, non solo per l'aspetto economico, bensì anche per la tradizione e la passione che lo legano al prodotto. Tra le regioni italiane, il Veneto (come si è visto nel secondo capitolo) ha un ruolo importante per la produzione di vino prima, e per le esportazioni poi.

L'analisi che segue ha coinvolto personalità di diverse imprese del settore vinicolo del Veneto. I criteri di selezione sono stati basati cercando di creare una campione di studio variegato, tra alcune delle imprese più redditizie (facendo riferimento all'indagine sul settore di Mediobanca), ad alcune con performance nettamente inferiori. In questo modo, l'intento è stato di identificare il funzionamento a livello internazionali di realtà diverse tra loro, sia per dimensioni che per logiche aziendali.

Figura 22: Le aziende analizzate in numeri

Cantine							
Fatturato (milioni)	2,1	3,4	55	65	97,6	195	202
Quota export produzione	22,0%	55,0%	35,0%	78,1%	70,0%	95,0%	86,5%
Superficie (ettari)	25	61	40	560	135	155	2000
Numero dipendenti	7	9	70	92	126	150	229

Fonte: elaborazione propria

Sono stati evidenziati tre parametri di confronto che, dopo una prima analisi sulle informazioni raccolte, sono risultati essere comuni e avere punti di affinità. Con “rapporto con l'estero” sono considerate le modalità con cui l'azienda è entrata in contatto inizialmente con i mercati stranieri, fino ad arrivare alla gestione attuale. Successivamente l'osservazione si indirizza verso l'elemento chiave dell'attività, la qualità. Se si tratta di qualità, infatti, si trova un legame tra tutte le aziende, seppure, vedremo, il modo di sfruttarla e definirla possa essere diverso. L'ultimo parametro di confronto riguarda la relazione con gli altri attori di mercato, un elemento chiave al fine di concretizzare positivamente le diverse attività.

3.1 Azienda Agricola Colsaliz

A fondare l'azienda agricola Colsaliz è stato Antonio Faganello. L'azienda si trova a Refrontolo, in provincia di Treviso, nel distretto del Prosecco.

Faganello avvia la produzione di spumanti, ma integra l'offerta anche con altri vini, tutti ottenuti dai vigneti di proprietà. L'esperienza del fondatore deriva da una tradizione familiare risalente al 1889.

L'azienda agricola Colsaliz con 7 dipendenti e un fatturato di 2,1 milioni di euro rientra a pieno regime nella definizione di piccola impresa (anche se la distanza dall'essere micro è irrisoria). Nonostante le dimensioni ridotte e le sole circa 500.000 bottiglie, non è mancata l'intraprendenza per andare all'estero, tanto da ottenere una quota export del 22%.

Il primo mercato è quello degli Stati Uniti, dove il successo del Prosecco ormai è assodato, seguono il Giappone, la Gran Bretagna e la Germania, gli stati successivi hanno percentuali meno rilevanti.



3.1.1 Il rapporto con l'estero

L'azienda agricola Colsaliz ha iniziato un progetto di internazionalizzazione, al commercio con i mercati esteri, per un motivo ben specifico, cioè quello della sopravvivenza ad un mercato domestico saturo, al quale si è aggiunta anche l'inclinazione dei consumatori a bere sempre meno.

"... Pensa che 40 anni fa eravamo 10/ 12 aziende che producevano Prosecco, oggi siamo 800/ 900." (E. Mionetto¹²³)

Colsaliz è un'azienda agricola che si è dedicata alla produzione di vino solo da circa 15 anni: il periodo coincide con quello in cui i Paesi del Nuovo Mondo hanno intensificato le loro attività. Questo ha comportato il dover affrontare, non solo i concorrenti connazionali, ma anche quelli esteri. Il tutto accostato alle logiche di quest'ultimi di sostenere una politica di deprezzamento, che rende molto difficile mantenere le vendite dei propri prodotti a prezzi medio alti, se non in determinati contesti. Colsaliz subisce questo vincolo determinato dalle dimensioni aziendali che non permettono di attuare una politica di volumi.

Queste possono essere considerate delle motivazioni un po' obbligate dalle circostanze, ma un effetto positivo è dato dalla passione che i turisti provano per i prodotti di Colsaliz. Se la disponibilità e l'obiettivo aziendale sono i motivi prevalenti per soddisfare ogni domanda, allora, altrettanto valido è il motivo che spinge ad esportare per accontentare la domanda straniera.

"Noi siamo disposti a rispondere a qualsiasi domanda, se anche dallo Zambia ci chiedessero il prodotto noi lo manderemo." (E. Mionetto)

Tuttavia, la condizione di piccola impresa costringe, in realtà, a selezionare mercati "sicuri", già testati dai competitor, onde evitare di correre rischi inutili, che rischierebbero di essere troppo impattanti per le risorse economiche aziendali. Per questa ragione, Colsaliz esclude

¹²³ L'intervista sostenuta è stata rivolta a Emilio Mionetto, il Direttore Commerciale dell'azienda Colsaliz.

quasi totalmente l'idea di andare in Cina o in India, due mercati che sicuramente hanno un potenziale, ma che sono ancora troppo inesplorati.

Ovviamente ogni azienda ha una percezione diversa della soglia minima di rischio, come altrettanto soggettivo è il valore di investimento iniziale per procedere con l'internazionalizzazione: questi elementi dipendono dalla forza economica dell'azienda, ma anche degli obiettivi che si è imposta.

Considerate e valutate le possibilità e le difficoltà dei possibili nuovi mercati, Colsaliz introduce come criterio di scelta la situazione economica del Paese, o meglio, reputa sia importante conoscerne le condizioni economiche, per prediligerne uno piuttosto che un altro. Scelto il Paese, l'azienda sfrutta le circostanze create da ambasciate e consolati per individuare i migliori importatori e distributori. Questi strumenti statali non sono sufficienti per gestire una strategia di internazionalizzazione basata sui propri scopi, per questo Colsaliz si affida anche ad un soggetto esterno, che meglio conosce l'azienda e che meglio studia i mercati e le tendenze. Questo incaricato agisce al fine di trovare un rivenditore al dettaglio o una struttura Ho.Re.Ca, anche se quest'ultimo è il canale meno utilizzato tra i due.

3.1.2 Il rapporto con la qualità

Ci sono due strade che possono essere adottate per rapportarsi con i mercati esteri: la prima punta sulla qualità, la seconda punta sui grandi numeri.

"... Solo con la qualità ci si può differenziare, per il resto vincono sempre loro (le grandi imprese)." (E. Mionetto)

I segmenti di nicchia, quei consumatori attenti, curiosi ed informati, rappresentano il target della produzione Colsaliz. Le ridotte dimensioni impediscono di commerciare basando l'attività sui volumi, c'è proprio un vincolo imposto dalla natura delle vigne, da cui non si può ricavare di più di quanto non venga fatto. Nonostante ciò, Emilio Mionetto parla di vini "preziosi", che rispecchiano la produzione tradizionale del territorio, esaltano il terroir, garantendo l'autenticità e affidano la scelta d'acquisto alla percezione gustativa che ne ha il consumatore. Inoltre, l'essere un'azienda agricola costituisce di per sé un vincolo alla varietà

della produzione, perché l'azienda, per legge, deve sostenersi con ciò che produce. Per questi fattori, e per una decisione aziendale, la scelta è di orientare la strategia produttiva esclusivamente a pochi vini appartenenti all'area in cui è situata l'azienda, comunque parte della zona che è definita *core* dall'UNESCO per il Prosecco.

È implicito quindi ritrovare le Doc e Docg in tutti i vini aziendali. Proprio in merito alle denominazioni, si critica l'estensione dell'area ad esse dedicata nei disciplinari, che per un vino *“alla portata di tutti”* come il Prosecco non permette di far risaltare il marchio aziendale.

3.1.3 Il rapporto con i clienti

Comunicare sé stessi, come è stato visto nel primo capitolo, comporta studi e ricerche sui vari contesti di riferimento, che obbligatoriamente sono connessi a dei costi che non tutte le realtà possono permettersi.

Inoltre, come la maggioranza delle PMI del settore, anche Colsaliz non riesce sfruttare a suo favore le nuove tecnologie di comunicazione, nemmeno per la fidelizzazione del consumatore (come potrebbe essere un enoturista straniero che ha già avuto modo di conoscere l'azienda e il suo prodotto). I social network hanno un forte potere nella diffusione su vasta scala dei contenuti, che mal si accorda con la scelta di promuovere un prodotto caratteristico e particolare.

Con il consumatore finale c'è pochissima interazione, sono gli intermediari e i distributori al dettaglio il vero obiettivo di riferimento. Selezionare questi determina il posizionamento e la diffusione del prodotto, perché a loro è affidata completamente la comunicazione con il consumatore finale. Nessun criterio standard viene imposto, si sfrutta il fatto di collaborare con dei distributori che conoscono i gusti dei propri acquirenti, tanto da personalizzare costantemente i messaggi trasmessi.

“Il consumatore sceglie il nostro vino solo grazie alla persona che lo vende, solo questa può far conoscere il nostro vino e farlo provare [...] Diventa quindi impossibile esistere senza la volontà del piccolo intermediario, perché è lui a decidere se farci vendere o no.” (E. Mionetto)

Non sono le fiere, troppo affollate, né il consorzio, che funge solo da garante nella produzione, a far conoscere Colsaliz. Sono, invece, i tasting organizzati da ambasciate e consolati che risultano le migliori occasioni per farsi conoscere

“durante queste attività la persona inizia ad affidarsi al palato e quindi alla qualità organolettiche del prodotto, riscontrando anche le differenze tra un prodotto e l'altro, tra un'azienda e l'altra” (E. Mionetto),

perché non c'è modo di affidarsi al marchio con così tanta concorrenza. Queste istituzioni che fanno da tramite inoltre fanno già una scrematura dei soggetti che vanno ad ospitare, così che ci siano maggiori possibilità di successo negli incontri.

Però viene sfruttato il Country of origin effect, il forte marchio del Made in Italy riguardante i prodotti gastronomici, spingendo affinché ad essi si associ una bevanda di altrettanto prestigio, come sta avvenendo in Giappone.

“I vini italiani sono ricercati, siamo abbastanza conosciuti come prodotti, anche grazie al Made in Italy e ai prodotti che tengono alta questa nomea e che ci fanno da spalla.” (E. Mionetto)

3.2 Cantine Umberto Bortolotti SRL

Le Cantine Umberto Bortolotti nascono nel 1947 dall'omonimo fondatore che, nel 1954, fece trasferire l'azienda a Valdobbiadene, nell'attuale sede, opificio e fattoria in origine. Umberto Bortolotti, assieme ad altri tre enotecnici fonda la Confraternita del Prosecco, con lo scopo di supportare i contadini della zona nel sistemare i vigneti successivamente alla fine della Seconda Guerra Mondiale. Il fine ultimo era ovviamente quello di far sì che un territorio tanto prospero venisse abbandonato.

Oggi la direzione di questa cantina storica è stata ereditata dal figlio Bruno e dal nipote Daniele. L'evoluzione tra una generazione e l'altra ha sempre guardato ad osservare la tradizione affiancata all'innovazione.

Il prodotto a denominazione DOCG rappresenta il 73% della produzione totale annua, la parte restante è rappresentata da vini spumanti da tavola: gli spumanti sono il core business aziendale da oltre settant'anni. Il 55% della produzione è destinata al mercato estero distribuito su 23/24 Paesi.

A livello camerale le Cantine Bortolotti sono una PMI, piccola e media impresa, il loro fatturato, nel 2018, è stato di 3,4 milioni di euro con 9 dipendenti, la superficie agricola è di 61 ettari con una produzione annua di 535.000 bottiglie per una quota export del 55%.

3.2.1 Il rapporto con l'estero

L'azienda inizia il percorso di internalizzazione per un interesse particolare del fondatore Umberto Bortolotti, resosi conto del fatto che il Prosecco non era conosciuto nei Paesi vicini, confinanti con l'Italia. Perciò, in maniera molto spontanea e naturale, l'azienda avvia un progetto per sopperire a questa mancanza. Inizialmente c'è un tentativo di apertura di una cantina in Austria: la scelta è presa non soltanto come politica di commercializzazione, ma anche come un connubio concreto tra casa madre e filiale. Il progetto fallisce per le difficoltà operative legate all'imaturità del mercato.

Dopo questa esperienza, l'impresa ha deciso di non esternalizzare più la produzione e per l'approccio ai mercati esteri si è deciso di partire dalla casa madre orientandosi prima ai Paesi confinanti e, in un secondo tempo, di spingersi verso il mercato inglese, irlandese e americano tramite un importatore, iniziando così la prima distribuzione (anni '70).

Un elemento importante che ha influito positivamente durante la prima fase di conoscenza del Prosecco, è legato al fenomeno dell'emigrazione, la quale è risultato essere la massima espressione di marketing diretto.

"I nostri connazionali, partendo per Svizzera, Germania e Belgio, si portavano da casa le bottiglie di vino, proprio loro sono stati il primo effetto marketing del Prosecco." (D.

Bortolotti¹²⁴)

¹²⁴ L'intervista sostenuta è stata rivolta a Daniele D'Anna Bortolotti, il Marketing Manager dell'azienda Cantine Bortolotti.

Le difficoltà analizzate nei capitoli precedenti riguardanti le barriere artificiali, sono causa di discriminazione all'entrata nei nuovi mercati per alcune realtà. Nel caso delle PMI, come Bortolotti è più facile riscontrare quanto effettivamente possano rappresentare dei vincoli insormontabili o pregiudicare la scelta dei Paesi in cui esportare.

“In Irlanda si pagano 3 euro di tasse se il vino è frizzante, 6 euro se il vino è spumante. Per noi che facciamo Prosecco ma non siamo una grande impresa, siamo obbligati a chiederci quanto davvero potrebbe essere importante quel mercato per noi.” (D. Bortolotti)

“... Il tappo del Prosecco è a fungo con la gabbietta per trattenerlo [...] e per questo motivo abbiamo preferito scegliere il tappo raso abbassando il contenuto di anidride carbonica...” (in riferimento alla Germania) (D. Bortolotti)

Questi sopracitati sono i due primi esempi di barriere tariffarie che l'azienda ha dovuto affrontare. Tuttavia, anche ad oggi, ci sono Paesi, come l'India e Singapore, che l'azienda evita per simili motivi. Altra difficoltà è stata riscontrata in quei Paesi, come quelli orientali, in cui il prodotto non è realmente conosciuto, e la motivazione che spinge a comprarlo è quella dell'appartenenza a un certo contesto sociale: il vino Bortolotti però, pur essendo di elevata qualità, non è famoso, e quindi non crea appeal per gli acquisiti.

Nel processo di internazionalizzazione Bortolotti fa riferimento a due mezzi con cui raggiungere i mercati stranieri e i distributori del canale Ho.Re.Ca: da un lato il passaparola tra aziende, che dà modo di conoscere i possibili importatori, dall'altro sfruttare eventi organizzati da fieri e consorzio, cioè sfruttare gli intermediari. Essendo una PMI, non ha i mezzi economici per avere un export manager dedicato, quindi gli strumenti appena menzionati diventano essenziali. Il rischio di esportare in autonomia sarebbe, infatti, troppo elevato. Contestualmente l'azienda organizza occasioni di viaggio in cui poter visitare direttamente i mercati valutati.

Il criterio di valutazione primario che adotta l'azienda nello scegliere i suoi mercati, è che ci siano le basi per la divulgazione del prodotto, ciò comporta che almeno un po' di vicinanza con il mercato italiano ci debba essere. Un esempio è la Romania, in cui l'apertura è tale da

apprezzare molti vini di Paesi diversi. Tuttavia, questo non è uno dei primi Paesi in cui esporta Bortolotti, i primi cinque sono Svizzera, Regno Unito, Germania e America.

3.2.2 Il rapporto con la qualità

Con la ricerca di uve qualitativamente superiori e selezionate, si è specializzata nella produzione del Valdobbiadene DOCG Prosecco Superiore, che rappresenta la maggior parte della produzione, al fine di tutelare e promuovere la forte identità territoriale di una viticoltura da molti definita "eroica". Il concetto territoriale inteso come valorizzazione del prodotto di territorio.

“Lo evidenziamo con dei prodotti che sostanzialmente sono dei cru del territorio. Abbiamo applicato alla nostra coltivazione il concetto del singolo vigneto.” (D. Bortolotti)

Per il forte legame con il territorio, l'azienda ritiene anche che possa essere molto efficace il confronto periodico con altri colleghi produttori, sostenendo che rimanere a Valdobbiadene con il proprio marchio rappresenti il miglior modo per sostenere il valore della propria offerta. Non avere la certificazione su un vino non significa però che sia la qualità sia nulla, tuttavia, come si è detto in precedenza, se il prodotto non è conosciuto difficilmente verrà notato senza di essa.

“Nell'ambito della produzione del vino abbiamo rischiato con un vino rosé pensato per il mercato svizzero, che, purtroppo, non è riuscito ad affermarsi in altre realtà. La parolina magica è il nome Prosecco, che è un brand, una denominazione.” (D. Bortolotti)

A riprova della qualità dei vini dell'azienda, nel 2018, Bortolotti è rientrata tra i 100 produttori premiati da OperaWine. Una conferma della qualità dei prodotti e dell'attenzione alla valorizzazione costante del territorio, creando così un rapporto di fiducia con i consumatori.

3.2.3 Il rapporto con i clienti

Il canale di comunicazione non viene sviluppato molto in questa piccola e media imprese, un'analisi di marketing viene affrontata una sola volta all'anno, con un cerchio ristretto di partecipanti.

Non viene attuata la comunicazione attraverso i social network, per una difficoltà nella gestione, non essendoci né le conoscenze adeguate, né le risorse per esternalizzare l'attività, per sfruttare questi mezzi ai fini aziendali di creare una relazione con i consumatori. Il timore è quindi legato al rischio di commettere un errore.

“Facebook viene utilizzato principalmente da persone di una fascia di età elevata, dovremmo studiare il social migliore per noi.” (D. Bortolotti)

“A comunicazione facciamo poco, manca la managerialità e il rischio per l'estero è alto. Come si fa a capire quale è il mercato giusto? Non è così semplice...” (D. Bortolotti)

Per farsi conoscere, l'azienda utilizza molto il passaparola istituzionale e la comunicazione tradizionale diventa un altro collegamento utile. Proprio per contenere i costi, l'azienda cerca di approfittare delle attività promozionali dei prodotti organizzate dal Consorzio di tutela di Valdobbiadene, che ha appunto il ruolo di promuovere i prodotti nei Paesi esteri.

Nei viaggi che il titolare fa all'estero si creano le occasioni per conoscere meglio i possibili importatori, partecipare alle fiere, nonché di organizzare dei momenti di degustazioni per farsi conoscere. La Cina rappresenta uno di quei mercati in cui bisogna essere presenti in loco per ottimizzare i risultati, perciò Bortolotti ha valutato non essere ancora un mercato così redditizio da giustificare un così alto investimento di risorse.

Comunicare direttamente è il modo migliore per farlo correttamente, cioè per comunicare quali siano i valori del marchio; altrimenti la comunicazione è affidata alla rete di conoscenze il più delle volte. Ma, nel caso degli americani e dei neozelandesi, è avviata anche una comunicazione tramite mail.

Prima di accedere ad un mercato estero c'è comunque uno studio e un'analisi ma, successivamente, l'azienda trova difficile abbattere le diversità di cultura, religione, abitudini

che incontra nei vari Paesi, rendendo perciò quasi del tutto inesistente un processo di adattamento.

3.3 Casa Vinicola Zonin S.P.A.

La famiglia Zonin ha origini a Gambellara ed è insediata in questo borgo veneto da molte generazioni. Risalgono poi al 1821 i documenti catastali che citano Giovanni Battista e Girolamo Antonio quali proprietari di un terreno vitato, da cui prende inizio l'avventura della famiglia Zonin nel mondo del vino, fino ai giorni nostri.

È nel 1967 si sperimenta per la prima volta l'incontro con i mercati esteri – in particolare Germania, Stati Uniti, Belgio e Svizzera.

La Casa Vinicola porta avanti con successo l'attività della famiglia oramai da 7 generazioni.

L'azienda è presente in 110 Paesi, con il 50% del business estero nei primi 5 (Stati Uniti, Regno Unito, Germania, Canada e Australia), e con l'80% nei primi 20, mentre la quota export nel suo complesso è dell'85,6% di volumi (nel 2008 più del 60% era per l'Italia).

Il fatturato dell'azienda riferito all'anno 2018 è di 202 milioni di euro con 229 dipendenti, con una produzione annua di 38 milioni di bottiglie e la superficie agricola è di circa 2.000 ettari.

3.3.1 Il rapporto con l'estero

Avviare un'estensione all'estero della propria attività è stato un processo naturale nella vita dell'azienda. I cambi generazionali a direzione dell'azienda si sono sempre dimostrati lungimiranti nel guardare alle possibilità future, riorganizzando di conseguenza gli obiettivi interni.

“L'era Gianni Zonin, degli anni '70, ha dato grande impulso e modernizzato l'azienda. Gianni ha avuto il merito di avere una visione su quello che sarebbe stato lo sviluppo del mondo della produzione del vino.” (S. Silenzi¹²⁵)

¹²⁵ L'intervista sostenuta è stata rivolta a Stefano Silenzi, il Direttore Marketing dell'azienda Zonin.

“La svolta per l'internazionalizzazione è stata negli anni 2000, con la settima generazione familiare, che ha introdotto un cambio manageriale. Ha creato delle figure (i sales manager) dedicate esclusivamente all'export.” (S. Silenzi)

Sin dall'acquisto, fine degli anni '70, di una tenuta in Virginia ad ampliamento della filiera produttiva, in un mercato non ancora sviluppato, alla creazione di tre filiali nei principali Paesi (Zonin USA, Zonin UK e Zonin China), è stata ritenuta essenziale la presenza dell'azienda in loco, come, per lo stesso motivo sono state dedicate delle risorse esclusivamente al business dell'export. Con una strategia volta, fin quanto possibile, all'adattamento, il lavoro di studio e ricerca sui vari mercati delle succursali viene affiancato e sostenuto anche dalle relazioni stabili con stakeholder e partner locali qualificati, fino ai distributori del canale Ho.Re.Ca. Proprio questi rapporti per alcuni mercati, come Estonia e Australia, sono stati alla base delle ragioni dell'esportazione. La scelta della filiale in Cina rappresenta un azzardo, perché è un Paese ancora molto distante dal prodotto vino occidentale, ma avere una struttura interna al mercato consente, seppur lentamente, di imparare a conoscerlo e interpretarlo nella sua grandezza e varietà.

Se l'orientamento regiocentrico¹²⁶, con le filiali che seguono solo delle *guide lines* dalla sede centrale, risulta vincente nell'aspetto commerciale, il successo lo si deve anche all'aspetto marketing. Infatti, nella fase iniziale delle esportazioni, la cultura del vino è stata “affidata” agli emigrati, che portavano all'estero con loro le tradizioni gastronomiche italiane.

“... Tutti questi italiani che sono andati un po' negli Stati Uniti, un po' in Canada e un po' in Australia, hanno portato una cultura gastronomica, caratterizzata dall'apertura di ristoranti, e di conseguenza anche la cultura del vino.” (S. Silenzi)

La stessa strategia è adottata anche per i mercati Orientali (specialmente il Giappone), quasi completamente estranei alla cultura del vino occidentale, ma con un forte interesse per la cucina italiana. Proprio quest'ultima diventa un fattore esterno da cui dipende il prodotto e, di conseguenza, Zonin la utilizza e sfrutta a suo favore nelle strategie di marketing.

¹²⁶ Questo orientamento appartiene nel modello EPRG, spiegato nel Paragrafo 1.4.2.

3.3.2 Il rapporto con la qualità

La provenienza dall'Italia risulta essere in partenza un elemento considerato qualitativamente buono per un consumatore inesperto e ancor di più se straniero. Sul logo di Zonin (la sede centrale) viene addirittura apposto il leone simbolo di Venezia, per richiamare maggiormente il legame con le radici di provenienza. Tuttavia, Zonin (che già da sola produce pluripremiati Prosecco e Amarone), assieme alle tenute dislocate tra le regioni italiane con maggiore vocazione vinicola, conferma le aspettative, rappresentando pienamente le caratteristiche del sistema vino nazionale e le utilizza come vantaggio competitivo.

“L'Italia ha una grande complessità, varietà, diversità di uve, di territori e di denominazioni. [...] Il brand ZONIN 1821 interpreta effettivamente la quantità molto grande di denominazioni, quella che è la nostra (italiana) grande ricchezza, cioè la biodiversità, la differenza che ciascun territorio può conferire alla stessa tipologia di uva, e l'ampio patrimonio di varietali.” (S. Silenzi)

La ricerca di qualità da parte di partner e consumatori è un concetto che si estende, tuttavia, anche ai fattori esterni al prodotto in sé, come è già stato studiato. In tal senso Zonin ha intrapreso delle politiche legate all'ecosostenibilità delle produzioni.

“Essere un'azienda famosa nel mondo, comporta delle responsabilità sociali, per il territorio, ma anche per le persone. [...] Non importa tanti vini di qualità, se si compromette o non si tutela il territorio in cui si produce.” (S. Silenzi)

Il brand è riuscito, e sta continuando costantemente a farlo, a creare un connubio tra la sua filosofia aziendale e l'attenzione dei consumatori a queste tematiche: il valore percepito del brand ha assunto un'ulteriore qualifica qualitativa.

3.3.3 Il rapporto con i clienti

Le politiche di comunicazione si rivolgono ad ogni soggetto che si interfaccia con l'azienda e sono ampiamente sviluppate e variegata: sono utilizzati i media tradizionali (come i giornali e le riviste di settore), le nuove tecnologie, ma vengono fatte anche sponsorizzazioni ad eventi locali, come nel caso di un torneo di tennis femminile a Montreal.

Per la comunicazione digitale si è optato per diversi profili, a seconda del brand o del Paese, non temendo discordanze di immagine, ma raccontando le diversità tramite storytelling, figure come wine blogger, fotografi e web influencer; il Prosecco, simbolo dell'aperitivo ormai, è stato trattato a parte per raccontarlo meglio.

“I profili social ti mettono in relazione con il consumatore finale. All'inizio era un'illusione a bassi costi, ma oggi se vuoi una relazione di valore devi investire continuamente.” (S. Silenzi)

La strategia di adattamento si rispecchia perfettamente nell'attività di Zonin. L'offerta viene razionalizzata, affinché si mantenga affine alle linee e gamme mondiali, che, tuttavia, sono ampiamente estese per cercare di soddisfare il maggior numero di soggetti.

“Nelle Repubbliche Baltiche siamo molto presenti con il Prosecco di qualità elevata e sostenendo il brand con iniziative costanti abbiamo radicato una presenza importante. Con il partner intermediario abbiamo iniziato anche altre tipologie di prodotti fermi, che sono altrettanto apprezzati.” (S. Silenzi)

Tutta la comunicazione ha il fine ultimo di far conoscere l'azienda e i suoi prodotti, ma Zonin ha valutato di utilizzarla anche con uno scopo di crescita e avvicinamento alla cultura vinicola. Sui siti web è possibile per questo motivo trovare l'accostamento a ricette e occasioni d'uso.

“Bisogna tenere conto che vino si sposa meglio con il pasto, lo stile che si accompagna alla pasta è un vino più verticale, più dritto, più acido e meno rotondo, se no copre la pietanza. Viceversa, da solo ha bisogno di caratteristiche di immediatezza e rotondità.” (S. Silenzi)

Ma se al consumatore si insegna tramite delle ricette scritte, per i soggetti del settore, come i sommelier dei ristoranti distributori, si opta per la creazione di occasioni di marketing esperienziale. Questo metodo di comunicazione è essenziale nel contesto internazionale, dove un'azienda si deve affidare a soggetti terzi per far conoscere il proprio prodotto.

3.4 Santa Margherita S.P.A.

Il gruppo vinicolo Santa Margherita deve il suo nome a Margherita, la moglie del Conte Marzotto. L'azienda viene fondata nel 1935 dal Conte Gaetano Marzotto, proveniente da una famiglia di origine tessile, che decide di investire acquistando un latifondo della famiglia Stucky, un migliaio di ettari di campagna nella pianura veneziana. L'azienda provvede a bonificare il territorio, introduce una serie di attività legate al settore primario, come la coltivazione di cereali e alberi da frutta, la produzione di succhi di frutta, latte, yogurt da circa 10.000 capi di bestiame, e avvia anche la produzione di vino.

Con lo sviluppo del business, viene creato un vero e proprio sistema di integrazione verticale costruendo una vetreria, che anche attualmente è una delle aziende più importanti a livello europeo per l'imbottigliamento del latte, di succhi di frutta e di vino.

Nasce quindi un grande polo agricolo industriale ed anche una vera e propria città, Villanova di Fossalta di Portogruaro.

Con la fine della Seconda Guerra Mondiale, viene correttamente interpretato un cambiamento nello stile del consumo del vino, che, in precedenza, era considerato un alimento per chi lavorava nei campi. In questo contesto il fondatore Marzotto intuisce le potenzialità del vino della zona di Valdobbiadene, e nel '52 introduce il Prosecco nel portafoglio di Santa Margherita. L'invenzione del Pinot Grigio, con la vinificazione "in bianco", è successiva ed avviene solo nel 1961.

Attualmente il Gruppo Santa Margherita è di proprietà privata, guidato dai quattro fratelli della terza generazione della famiglia Marzotto ed è una delle realtà più importanti a livello privato per fatturato e dimensioni (escludendo le cantine sociali). Si parla di "gruppo" perché comprende dieci Tenute, tutte di proprietà anche se con ragioni sociali diverse, situate in sei regioni italiane, fra le più vocate alla viticoltura. A Santa Margherita, la tenuta originaria nel Veneto orientale, sono state incorporate: Kettmeir in Alto Adige, Ca' del Bosco e Cà Maiol-

Lombardia, tre brand in Toscana, uno in Sardegna e uno in Sicilia. Siamo di fronte ad un gruppo che comprende un insieme di proprietà con realtà molto variegata.

Santa Margherita produce 22 milioni di bottiglie, per un ricavo netto di 97,64 milioni di euro e con 126 dipendenti, mentre raggiunge i 182 milioni di euro il ricavo netto dell'azienda comprensivo di quello delle tenute.

il mercato estero copre il 70% della produzione (valore quota export), con una superficie agricola di 516 ettari complessivi di cui 135 di Santa Margherita.

3.4.1 Il rapporto con l'estero

I risultati di Santa Margherita in Italia negli anni 70, sia a livello economico che di volumi, non erano sufficienti a sostenere l'azienda, che individua, quale unica alternativa possibile, un nuovo orientamento verso il mercato estero. La decisione che ha portato all'internazionalizzazione, è la stessa che ancora oggi motiva a continuare lo stesso percorso e, anzi, a implementare sempre le ricerche su nuovi potenziali mercati.

Il successo, quantomeno iniziale, è dovuto ad un unico elemento, il Pinot Grigio, che nel 1979 viene eletto come miglior vino d'Italia.

“Gaetano Marzotto si inventa il Pinot Grigio come lo conosciamo oggi: riprendendo il pinot grigio originale, toglie le bucce, togliendo il colore ramato e rendendolo un vino chiaro, dolce.”

(M. Nicoletti¹²⁷)

Questo prodotto risulta tanto innovativo da conquistare il mercato americano, rendendolo il primo mercato di sbocco per il brand.

“Per Santa Margherita, il marchio Pinot Grigio è stato l'apripista in molti mercati e ancora permette di avere un brand molto solido. Forse anche troppo. Bisogna far crescere anche il resto dei vini, ad esempio il Prosecco o il rosé.” (M. Nicoletti)

¹²⁷ L'intervista sostenuta è stata rivolta a Matteo Nicoletti, il Brand Manager dell'azienda Santa Margherita.

L'obiettivo principale, con il passare degli anni, diventa quindi stimolare la commercializzazione delle altre tipologie di prodotti. L'esigenza di far sì che si estenda il successo al resto del portafoglio aziendale risulta essere una mossa difensiva, una tutela nel caso in cui i gusti dei consumatori cambiassero. Ogni scelta di questo carattere necessita di essere analizzata, valutando rischi e potenzialità: per il Prosecco, l'intuizione del fondatore è stata confermata

La differenza rispetto ad altri competitor è che, da questa esperienza, è nata una filiale negli Stati Uniti, con sede a Miami. Il mercato americano è diventato tanto importante per Santa Margherita, da avanzare la scelta di essere presenti fisicamente sul territorio.

Questo approccio ha acquisito ancor più valore nel processo di internazionalizzazione considerando le politiche di importazione americane: il Three-Tier System per Santa Margherita perde il primo livello, che rafforza così il suo potere sul mercato.

L'idea di replicare il modello adottato negli USA adesso lo si sta valutando per i mercati asiatici, per la loro distanza (geografica e culturale), infatti, entrambe le parti godrebbero di un approccio più diretto.

“La filiale di Miami e la vetreria rappresentano un po' due parti opposte della filiera, entrambe ad oggi controllate da Santa Margherita direttamente.” (M. Nicoletti)

L'idea della vetreria avuta da Gaetano Marzotto agli albori dell'attività, rappresentava, seppur distintamente, lo stesso concetto dietro l'apertura di una succursale estera: in questo modo l'impresa acquisisce più potere e libertà di gestione, in una filiera più verticalmente integrata. Sicuramente, l'azienda Santa Margherita, con i vari elementi innovativi per l'epoca, si è dimostrata essere un driver nel processo di internazionalizzazione favorevole a tutti i produttori di vini italiani. L'attuale successo la rende un leader del settore, con una domanda in costante aumento, e con la costruzione nel 2017 di un nuovo Centro di imbottigliamento (26000 bottiglie/ ora contro le precedenti 14000).

Il buon risultato dell'export conferma gli Stati Uniti come il mercato principale: una bottiglia su tre è venduta in questo mercato. Continua lo sviluppo anche in Australia e Canada, in

Europa con la Germania leader, nel distretto Cina-Taiwan-Corea, in Medio Oriente ed Africa, e una crescita interessante di sta riscontrando in Sud America/Caraibi.

3.4.2 Il rapporto con la qualità

“La storia di Santa Margherita è scritta sulla terra.” (M. Nicoletti)

Con questa frase, Matteo Nicoletti, Brand Manager di Santa Margherita, introduce l'importanza del territorio nel business. L'azienda quindi si valorizza andando oltre la sola forza del prodotto ed ampliando il concetto stesso di qualità.

“Per noi la sostenibilità è una scelta strategica. Il “vino buono” non può che nascere in un ambiente integro, dove si rispettano le leggi della natura, i suoi ritmi e le sue peculiarità.” (M. Nicoletti)

Questo valore rivolto all'ambiente coincide con quattro distinte attività fondate sulla sostenibilità del territorio: l'adozione di protocolli severi autoimposti, che si sommano ai disciplinari delle certificazioni e che porta ad avere il 50% degli ettari di proprietà a conduzione biologica; l'autosufficienza energetica con l'utilizzo di un impianto fotovoltaico e un impianto a biomassa; l'essere già presenti in alcuni mercati (come il Canada) *carbon free* e, concludendo, il chilometro zero per le bottiglie di vetro realizzate dalla vetreria di proprietà. Che l'ambiente, anche come contesto geografico, sia importante è dovuto anche al legame con le tradizioni del territorio e l'ampliamento alla produzione al Prosecco ne è la prova. Il terroir in questione richiede quella che è definita una viticoltura “eroica”, a causa della sua conformazione tra le colline, in una superficie limitata la tradizione della lavorazione manuale deve essere efficiente per non sprecare alcuna risorsa. La denominazione D.O.C.G. riassume questa tecnica agli occhi del consumatore ed incide sul criterio di scelta, soprattutto nei mercati che non sanno associare ad altro il valore del vino.

Da ultimo il termine ambiente collegato anche alle persone che lavorano per il prodotto finale: essere un'azienda sostenibile significa prestare attenzione anche al loro benessere.

La politica della sostenibilità è propria della filosofia aziendale ed è diventata parte di un progetto di valorizzazione della brand image dell'azienda, nonché, estendendo il concetto, di quella legata al territorio vitivinicolo italiano, simbolo dell'immaginario "Made in Italy" del settore.

"Il vino italiano si associa all'immagine delle colline verdi e questo, per i consumatori stranieri, è un rievocare l'Italia, le vacanze, i posti, il mangiare." (M. Nicoletti)

In ottica commerciale la politica di sostenibilità risulta essere elemento di vantaggio competitivo nei rapporti esteri: gli intermediari trovano essere questo un elemento in più per scegliere, tra la moltitudine di aziende, quelle da portare all'estero. E ancora, permette all'azienda di posizionarsi in una fascia alta di prezzo.

3.4.3 Il rapporto con i clienti

Riconoscere quali sono i principali fattori di scelta dei diversi consumatori è stato, ed è, il criterio costantemente utilizzato da Santa Margherita per identificare il segmento a cui si vuole rivolgere è, infatti, uno dei criteri essenziali per ogni azienda che si relaziona con un mercato. Parlare di mercati stranieri implica solo una maggiore attenzione, che ha portato ad evidenziare, ad esempio, la preferenza di donne e giovani per il Prosecco.

Il mercato cinese, essendo quello più distante attualmente dagli altri mercati stranieri, merita un occhio di riguardo, preferibilmente in loco, da parte di tutte le aziende che vi vogliono entrare. Essenzialmente il Paese ha una sua cultura vinicola legata ai vini di riso o misti, totalmente differente da quella occidentale.

Santa Margherita, individuati alcuni orientamenti cinesi specifici, ha risposto adottando delle politiche di adattamento nella selezione del vino da esportare, optando di più per un rosso, dato che il bianco ricorda le bevande locali, e quindi l'acquisto è meno stimolato. Per facilitare l'acquisto dei consumatori, avvalendosi del supporto di un intermediario in loco, con una conoscenza diretta del contesto, l'azienda si inserisce in Tmall e nei social locali. Che quello cinese sia un mercato particolare ne è prova il fatto che Tmall è l'unico e-commerce sostenuto

all'infuori dell'Italia, infatti per gli altri mercati viene utilizzato il canale Ho.Re.Ca. Ancora, viene modificato il packaging.

“La bottiglia è venduta con un astuccio [...] è stato disegnato seguendo i valori di marca e il layout aziendale, ma è stato anche fatto un po' più bold e aggressivo, con laminato oro perché il prodotto sembri prezioso.” (M. Nicoletti)

Tuttavia, la Cina rappresenta solo un caso estremo, in cui le conoscenze del prodotto sono così minime, da essere necessario proporre dei video, semplici e chiari, per spiegare come stappare una bottiglia.

I mercati più maturi, specialmente quelli del Nuovo Mondo, hanno bisogno di imparare. L'attività di avvicinamento dei consumatori dei vari Paesi al vino si fa passando dall'insegnare la terminologia per comprendere le caratteristiche del vino, allo spiegare l'importante ruolo che assume associato al cibo. Santa Margherita, infatti, sostiene fortemente il valore dell'esperienza enogastronomica, estesa a vari tipi di cucina.

“La nostra visione è di affermarsi come uno dei principali promotori della cultura enogastronomica italiana.” (M. Nicoletti)

Figura 23: Menù header che richiama all'educazione vinicola



Fonte: www.santamargherita.com/it

Obiettivo dell'azienda è anche quello di coinvolgere i consumatori più giovani, quelli che, per motivi anagrafici, non hanno fatto parte del successo del Pinot Grigio. I canali social diventano strumento importanti a tal fine, ma più in generale questi canali servono a riportare i valori e ideali aziendali con un linguaggio moderno e diretto al consumatore finale. Per preservare l'unità di immagine, la scelta è stata di creare i profili su Facebook, Youtube e Twitter unici;

Instagram, invece, presenta anche un profilo americano gestito dalla filiale, in tal senso si vuole sfruttare il potere emozionale di un'immagine creando dei contenuti in linea con gli intenti da sviluppare.

3.5 Astoria Wines

Giorgio e Paolo Polegato sono i due fratelli che nel 1987 fondano Astoria. Seppur rispetto ad altre realtà territoriali questa non può considerarsi un'azienda storica, i fondatori sono la terza generazione di una famiglia di viticoltori.

L'attività si concentra in 40 ettari, attorno alla tenuta Val De Brun, situata a Refrontolo, zona che dal 2019 fa parte del patrimonio UNESCO delle colline del Prosecco di Valdobbiadene e Conegliano. Ed è proprio il prodotto Prosecco a rappresentare il core business aziendale, anche se con il tempo, le eccellenze si sono moltiplicate, grazie all'attento impiego delle caratteristiche geomorfologiche e ambientali dell'area.

Astoria è anche un'azienda molto attenta ai temi sociali del suo territorio, per questo negli anni ha sostenuto varie cause con il fine di promuovere l'integrazione e il rispetto delle diversità. Un esempio è quello della partecipazione al pride di Treviso, portando una bottiglia personalizzata arcobaleno.

L'attaccamento al mercato italiano è ancora marcato, infatti la quota export raggiunge solo il 35%. Tuttavia, con i suoi 70 dipendenti, Astoria lavora per mantenere l'andamento positivo degli ultimi anni: nel 2018 è stato registrato un fatturato di 55 milioni di euro, e per il 2019 è stato valutato un ulteriore incremento.

3.5.1 Il rapporto con l'estero

Astoria trova nell'internazionalizzazione un naturale processo di sviluppo del proprio business, infatti, è un'attività iniziata sin dalla nascita del marchio, ed è vista come un'opportunità di continua crescita, sviluppo e innovazione, dato la numerosità di Paesi esistenti con varie realtà.

“Il mercato italiano è un mercato come tutti gli altri, quindi non c’è ragione per cui il nostro prodotto non possa essere apprezzato anche all’estero.” (G. Polegato¹²⁸)

La propensione e vicinanza con l’idea di entrare in nuovi Paesi, tuttavia, risponde anche ad una necessità imposta dai mercati: quello italiano, che presenta una concentrazione molto alta di produttori, ma anche quelli stranieri, in cui la domanda per il vino italiano è sempre presente. Astoria, seppure presenti in assortimento varie tipologie di prodotto, si considera principalmente un’azienda di Prosecco, e proprio questo vino, come visto nel secondo capitolo, risulta essere costantemente presente nella domanda internazionale.

Nell’approccio con gli intermediari l’azienda ha sempre prediletto agire in autonomia. Le fiere orientate al mondo del food and beverage sono risultate il canale, il mezzo, più efficiente per trovare intermediari o distributori. Seppure un comportamento di questo genere possa implicare un maggiore investimento, è stato valutato essere il miglior modo per farsi conoscere e sviluppare una propria identità personale.

“L’abbiamo sempre fatto a livello individuale, senza partecipare a fiere collettive delle camere di commercio, della provincia o della regione.” (G. Polegato)

L’orientamento verso alcuni Paesi è stato un processo automatico, in quanto rappresentavano mercati già consolidati e in un certo qual modo sicuri. I mercati tedeschi, austriaci e svizzeri con il passare degli anni, la forte richiesta di Prosecco e la forte penetrazione da parte dei suoi produttori italiani, hanno permesso un facile accesso ad Astoria.

I contatti sono il tramite essenziale per fare ingresso nei mercati meno vicini invece, mercati che possono essere maggiormente affollati o che richiedono investimenti per essere conosciuti (trovando la possibilità di diventare pionieri in essi), ma che in ogni caso richiedono la presenza dell’azienda. Ma, spiega Polegato, un interesse può facilmente nascere anche da viaggi, non per forza progettati con lo scopo di sondare il mercato.

¹²⁸ L’intervista sostenuta è stata rivolta a Giorgii Polegato, il Presidente dell’azienda Astoria.

“Trattando un prodotto alimentare, qual è il mercato che non vuole un vino? [...] se c’è la concorrenza, vuol dire che ci sono anche i consumi, quindi a quel punto bisogna solo trovare la propria posizione.” (G. Polegato)

Ad oggi l’azienda trova negli USA, in Svezia, Germania, Francia e Austria i suoi migliori mercati stranieri. Tutti e cinque fanno parte di un insieme di Paesi in cui ormai il consumo è molto simile, contrariamente a quello in Asia (in primis Giappone e Singapore, mentre in Cina Astoria è presente ancora solo in minima parte).

3.5.2 Il rapporto con la qualità

Tecniche, cultura, tradizione, questi elementi caratterizzano il Vecchio Mondo, e quindi anche Astoria. Le qualità consolidate e la varietà di vini autoctoni sono il fattore vincente nei mercati esteri. La caratterizzazione importante è il vantaggio competitivo per tutto il settore vinicolo (e non solo) italiano.

L’azienda ha scelto di offrirsi, tanto in Italia quando all’estero, con una proposta vinicola ampia, non solo Prosecco e non solo vini fermi, a cui inoltre poi sono stati aggiunti anche prodotti come grappa, olio e aceto. La strategia mira ad una personalizzazione di qualità.

Se il legame con la terra di produzione è certificato attraverso le denominazioni DOC e DOP specifiche, presente in molti dei vini offerti, il legame con l’italianità viene ulteriormente sottolineato in una collezione di tre Prosecco dedicati a Venezia. Inoltre, l’Arzanà, il cui nome rimanda alla parola “arsenale”, per le sue proprietà ha conquistato premi, quale i quattro grappoli di Bibenda e un punteggio di 9/100 da Luca Maroni.

I fondatori, però hanno voluto creare un valore aggiunto, l’innovazione collegata alla tradizione. La linea 9.5 Cold Wine riunisce questa volontà in tre tipi di spumante: le viti di produzione sono a Refrontolo, cuore della zona vocata al Prosecco DOP, ma la lavorazione è innovativa, così da portare sul mercato un vino con una minore gradazione alcolica ma unico. Il carattere di primatista Astoria lo dimostra anche nella decisione di avviare la vinificazione interna dedicandogli una cantina ed è la prima azienda privata a farlo nella zona. Questo processo implica un maggiore controllo della filiera per l’azienda, ma premia anche il consumatore, che ritrova un prodotto qualitativamente affidabile e costante.

“Lavorare la materia prima è fondamentale. Non vogliamo essere una commerciale, non vogliamo essere un’azienda che compra e rivende, noi vogliamo partire dall’uva per arrivare al prodotto finito.” (G. Polegato)

3.5.3 Il rapporto con i clienti

Astoria ha investito molto per avere un portafoglio ampiamente variegato, in modo tale da poter offrire al maggior numero di clienti l’opportunità di essere soddisfatti. Gli spumanti, oltre al Prosecco, sono stati fatti appositamente in varianti più dolci per il segmento cinese, africano e indiano. La stessa logica di personalizzazione è avvenuta per il moscato, che è stato integrato inizialmente per gli USA, ma poi esteso a tutti. Questi sono adattamenti dettati da preferenze di consumo, tuttavia, nel caso di Zerotondo, si è studiato per creare uno spumante senza alcol per il mercato islamico.

Molto del lavoro comunicativo inoltre viene fatto attraverso il packaging.

“Le bottiglie sono altamente personalizzato: non vogliamo essere massificati o confonderci sul mercato.” (G. Polegato)

Le incisioni sulla bottiglia sono il tratto che ormai è diventato caratterizzante, ma poi ogni linea varia come variano i colori delle etichette o addirittura delle bottiglie, o ad esse vengono aggiunti elementi, come dei pois effetto 3D, per stimolare il cliente ad entrare in contatto con il prodotto.

Il mercato nazionale è abituato ad un consumo di vino durante i pasti, cosa che, come si è detto, non avviene in oriente. A questo proposito Astoria ha proposto uno spumante con proprietà organolettiche che potesse abbinarsi a tutte le tipicità gastronomiche di mare della cucina giapponese.

Figura 24: bottiglia Sushi Sparkling



Tuttavia, Astoria predilige il canale Ho.Re.Ca. all'estero, quindi oltre all'aspetto particolare delle bottiglie, associa delle campagne di comunicazione, le quali sono studiate e progettate con la stretta collaborazione degli importatori o distributori, che meglio conoscono i target e i Paesi.

La comunicazione è sviluppata sui canali social, se si vuole entrare in contatto soprattutto con il consumatore finale: esistono le pagine principali dell'azienda, ma per molti Paesi sono stati aperti un profilo o una pagina dedicati, gestiti tuttavia dai distributori e creando discrepanze nei vari engagement.

Contestualmente si progettano anche campagne offline, specialmente sui giornali specializzati, che funzionano molto con gli stakeholder e con i consumatori più esperti (soprattutto in America). Oppure occasioni di degustazioni o eventi in cui l'azienda può stabilire un contatto diretto con l'interlocutore, solitamente intermediario, creando anche dei momenti formazione.

3.6 Botter S.P.A.

L'azienda Botter è stata fondata da Carlo Botter e sua moglie Maria nel 1928 a Fossalta di Piave, nasce come una piccola attività commerciale vendendo vini al dettaglio in fusti e damigiane.

Verso la fine degli anni '50, grazie alla seconda generazione della famiglia, la commercializzazione dei vini iniziò ad essere fatta in bottiglia. L'azienda incrementò la presenza nel mercato italiano e, cosa assai più rilevante, si iniziò il processo di espansione nel mercato estero.

Per restare al passo con la globalizzazione ampiamente avviata, è negli anni '70 che Botter avvia un ampliamento della gamma di prodotti offerti. Inoltre, la produzione di una parte dei vini veneti venne spostata nelle tenute familiari nel trevigiano.

Con il passare del tempo, formatasi una rete di collaborazione con i produttori locali, l'azienda affianca, ai propri prodotti, quelli provenienti da vitigni autoctoni abruzzesi, campani, pugliesi e siciliani: questa mossa rappresentò il primo approccio multi-territoriale, che poi apparterrà sempre a Botter.

Quando fu la terza generazione a prendere il controllo dell'azienda, si studiò, e poi avviò, un progetto di business maggiormente attento alle necessità di un'azienda sempre più espansa in un mercato dinamico e globale.

Ad oggi Botter rappresenta uno dei maggiori esportatori di vino italiano: non a caso, 1 su 35 bottiglie di vino italiano esportato nel mondo, è prodotto da Botter, che ha una quota del 95%. Grazie ai 155 ettari coltivati e al lavoro di 150 dipendenti, il fatturato 2018 ha raggiunto i 195 milioni.

L'obiettivo Aziendale è la soddisfazione del cliente che si ottiene aggiungendo ai prodotti di qualità servizi efficienti, una produzione flessibile e una profonda conoscenza dei singoli mercati.

3.6.1 Rapporto con l'estero

Il processo di internazionalizzazione di Botter ebbe inizio con l'analisi delle potenzialità del mercato, normalmente con riferimento agli spazi di crescita dei consumi, per capire se fosse già "maturo". Era, infatti, stato percepito un interesse, sempre più presente, per il mondo vinicolo.

L'azienda comprese il potenziale, ma comprese anche che per procedere con l'espansione fosse necessario avviare degli studi sui nuovi mercati: sui margini di crescita, sia per quantità che per qualità, sulla ricchezza del Paese e sulle diverse abitudini sociali. L'analisi continuò

dai competitor, alla necessità o meno di essere presenti nei nuovi mercati per capirne meglio le dinamiche. Il primo contatto, alla fine, si optò per farlo in maniera diretta, successivamente con l'ausilio di collaboratori, agenti e procacciatori. Considerando la strategia odierna, si comprende come l'azienda non abbia adottato questa tecnica dappertutto. In Cina, infatti, è stata introdotta una figura stabile che si occupa dei rapporti con i distributori locali direttamente.

Spesso i criteri di scelta di un mercato da approcciare si basano, e si basavano, sulle conoscenze, i contatti, le analisi di mercato, la partecipazione a fiere di settore, dove diventa più facile individuare i possibili canali di distribuzione del vino e i protagonisti della distribuzione da ricontattare, andare a visitare e ai quali sottoporre le possibili proposte di offerte di vendita.

Gli step strategici sono immutati nel tempo, salvo delle eccezioni e i metodi con cui attuarli, dagli inizi dagli anni '80, quando la famiglia Botter ebbe la grande intuizione di credere che

“il mercato sarebbe stato il mondo.” (M. Fornasier¹²⁹)

La visione fu evidentemente lungimirante. Dapprima hanno approcciato i mercati frontalieri (Svizzera, Austria, Germania) e via via hanno proposto i loro prodotti a tutti i mercati europei prima, ed extraeuropei poi.

“Il motivo principale per cui siamo tuttora estero-fili è che siamo stati i primi in Italia a concentrarci di più sulla vendita all'estero grazie ai nostri genitori, poi il volume d'affari si è sviluppato dalla fine degli anni '90 con l'arrivo della terza generazione e l'approdo negli Stati Uniti.” (A. Botter¹³⁰)

Attualmente i Paesi in cui l'azienda esporta maggiormente sono: USA (in cui si valuta la possibilità di creare delle filiali contro il Three-Tier System ed eventuali dazi), Germania e Gran Bretagna (dove però, a causa della Brexit e l'incertezza del mercato, ha riscontrato un

¹²⁹ L'intervista sostenuta è stata rivolta a Michele Fornasier, il Chief Financial Officer dell'azienda Botter.

¹³⁰ Baccaro A. (2020), “Un vino da portare in Borsa”, *Industria Felix Magazine*, **3**: 61- 65.

lieve tendenza negativa). La presenza è comunque consolidata anche in molti altri Paesi del mondo, come i più di quarant'anni nel mercato giapponese. L'azienda attualmente esporta in circa 60 Paesi di tutto il mondo: secondo Mediobanca l'azienda si colloca al primo posto, tra le aziende nazionali, per la sua propensione all'estero, con una quota di export del 95%:

3.6.2 Rapporto con la qualità

Botter, grazie alla sua lunga storia, ha sviluppato una forte vocazione vinicola, sia in termini di produzione che di commercializzazione. I vini proposti hanno saputo nel tempo caratterizzarsi per una specificità territoriale, che solo alcune aziende possono vantare. L'appartenenza al territorio accresce e migliora il concetto di prodotto di valore italiano, di cui Botter vuole essere rappresentante oltreconfine.

“Stiamo lavorando molto sull'identità, viene riconosciuto il valore del Made in Italy.” (M. Fornasier)

L'azienda crede molto nel valore delle denominazioni, considerandole un valore aggiunto, nonché un elemento di differenziazione rispetto alla concorrenza, specialmente quella dei Paesi del Nuovo Mondo, che non vantano lo stesso patrimonio di varietà di colture. Sempre in relazione alla competitività, Botter si è prefissa l'obiettivo di creare dei prodotti che rispecchino un buon rapporto qualità/ prezzo, tenendo in considerazione il canale di distribuzione scelto, canale in cui si adopera affinché i valori siano trasmessi a loro volta ai consumatori finali, creando così una rete fidelizzata nella commercializzazione.

L'utilizzo del know-how di eccellenza acquisito è usato per controllare e garantire ogni fase della filiera, dal vigneto alla bottiglia. L'esperienza e la tecnica hanno anche condotto, dal 2011, l'azienda a creare vini biologici: l'attenzione del cliente, più estero che non italiano, per questa caratteristica è sempre più ricorrente¹³¹. Bisogna specificare che questa scelta è stata

¹³¹ Studi a livello mondiale, attestano che il vino biologico, ad oggi, è maggiormente richiesto nei supermercati e ipermercati di Germania, America e Svezia. Un trend che vede il Prosecco come il primo vino bio venduto nella GDO e che è previsto essere in crescita anche per i prossimi anni. (Nomisma Wine Monitor (2018), Wine marketing. Scenari, mercati internazionali e competitività del vino italiano)

fatta anche perché il biologico rientra in un concetto più ampio di sostenibilità che l'azienda sostiene.

“La famiglia Botter, probabilmente proprio perché è una famiglia, si è sempre sentita in dovere di tenere un comportamento responsabile in tema ambientale.” (M. Fornasier)

3.6.3 Rapporto con i clienti

Botter concentra la sua attività di vendita all'estero nei canali della grande distribuzione, in cui la competizione è molto elevata e, più che mai, in ogni mercato occorre agire con delle leve diverse sia dal punto di vista del marketing, sia dal punto di vista di eventuali campagne promozionali.

A seconda della struttura della rete distributiva, l'attività di marketing viene programmata e realizzata puntando maggiormente su come veicolare le informazioni sui social (per esempio in Cina vengono usati i social locali), piuttosto che con promozioni nei punti vendita. In altri mercati si rivela più efficace un'azione di pubblicità nei punti vendita con volantini ed espositori.

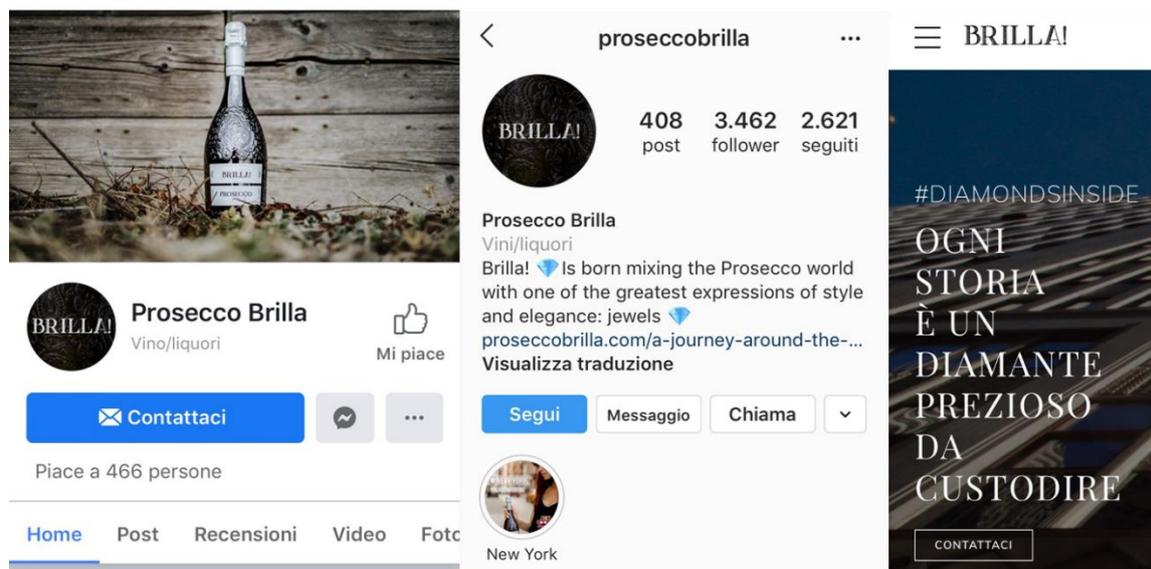
Negli ultimi due anni l'azienda ha dato un forte impulso all'attività di Marketing, potenziando la struttura e sviluppando ad hoc tutta una serie di progetti: il lavoro ha puntato molto sulla proposta di packaging diversificati, presentando bottiglie particolari, etichette più ricercate e imballaggi più accattivanti, sia nell'ideazione che nella valorizzazione e riutilizzo.

“La nostra azienda è specializzata in “private label”, un segmento dove i marchi ed i brand utilizzati sono moltissimi e si differenziano in base ai mercati e ai clienti. [...] Per noi è diventato imprescindibile distinguerci per essere scelti tra le centinaia di prodotti sugli scaffali.” (M. Fornasier)

Contrariamente alle aspettative sulle grandi imprese, Botter non è attualmente attivo sui social network, perdendo la possibilità di rivolgersi ai consumatori. In tal senso l'azienda sta progettando, per futuro prossimo, di fortificare la sua immagine, al fine di diventare il punto di riferimento globale per l'acquisto di vini italiani, tramite questi canali, diffondendo meglio

i propri marchi; ma anche adottando delle campagne social specifiche per alcuni Paesi, quelli più inclini, per cultura o conoscenza, all'uso delle nuove tecnologie. Nonostante ciò, per il lancio del Prosecco Brilla, sono stati creati un sito, un profilo Facebook e uno Instagram dedicati.

Figura 25: Campagna digitale per il Brilla



Le politiche di personalizzazione, però, non passano soltanto per la comunicazione. Vengono dati particolare attenzione e orientamento al mercato, cercando di percepire, interpretare e anticipare le preferenze dei consumatori, per riuscire ad avvicinarli al vino, che deve perciò essere accessibile. È stato infatti riscontrato che la domanda dei mercati esteri varia geograficamente e per cultura e abitudini sociali. Nei mercati più distanti dalla cultura mediterranea, dove il concetto di “pranzo in famiglia” è meno sentito, il prodotto viene consumato più in circostanze come l’aperitivo, come in Inghilterra, che il consumo è più nei pub, o ad occasioni speciali, come in Cina in cui le bottiglie di vino erano comprate principalmente allo scopo di fare dei regali, e non per il consumo più quotidiano. Botter, quindi, nelle schede dei vini ha introdotto un consiglio di abbinamento ad un piatto, ma anche quei packaging che, oltre ad essere facilmente distinguibili, sono esteticamente belli (come ad esempio il caso del Brilla, di cui sopra).

Anche le preferenze in termini di gusto cambiano: i consumatori del Nord Europa, per esempio, sono amanti dei vini a più alta gradazione alcolica e più strutturati, i consumatori dei paesi dell'Est, invece, amano i vini più rotondi, con un residuo zuccherino più alto, e, ancora, i consumatori Cinesi, piuttosto degli spumanti, amano in particolare i vini rossi con gradazione più alta. Da qui, l'offerta ampia e variegata di Botter, per cercare di soddisfare ogni richiesta, sostenuta da un modello di business estremamente flessibile e veloce in collaborazione con dei distributori e player del settore scelti e all'altezza.

L'azienda unisce alla sua tradizione quasi centenaria una visione innovativa ed orientata al futuro rispettando i principi e valori di integrità e rispetto, di innovazione e di investimenti continui in formazione e risorse, riscoperta e valorizzazione di varietà autoctone e metodi di lavoro tradizionali. Dovrà, in ogni caso, costruire relazioni solide con clienti e fornitori, avere una visione a lungo termine, partnership durature e rapporti fiduciari con i principali produttori regionali e con i principali player internazionali.

3.7 Masi Agricola

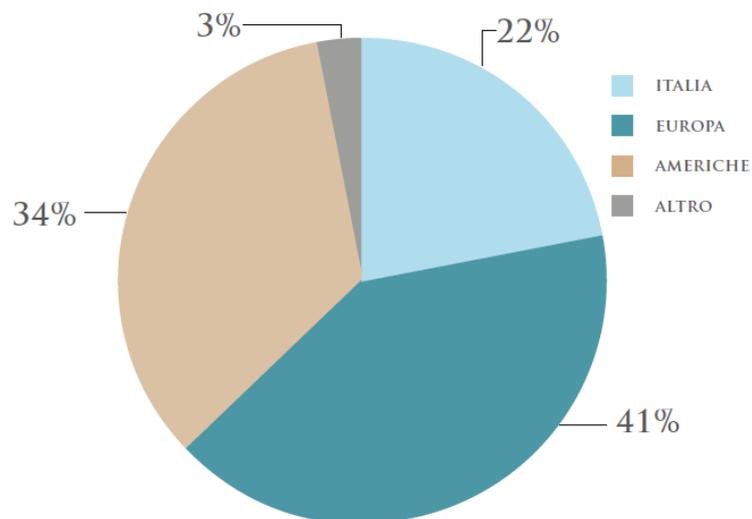
Masi, è tuttora un'azienda di proprietà della famiglia Boscaini, radicata in Valpolicella, e che oggi opera attivamente con la sesta e settima generazione.

Sono precursori nel business del vino, sin dal 1970 hanno avviato un forte processo di espansione mondiale e la scelta aziendale è sorta proprio durante il passaggio tra azienda contadina e azienda strutturale, avviando un ambizioso progetto di valorizzazione di storiche tenute vitivinicole.

Il 30 giugno 2015 Masi si quota in Borsa sul mercato AIM Italia, dedicato alle piccole e medie imprese. È la prima azienda italiana produttrice di vini di qualità ad accedere al mercato del capitale.

Il fatturato del Gruppo Masi si aggira sui 65 milioni di euro. È presente in oltre 130 paesi con una quota export dell'80%, di cui un 41% per l'Europa e un 34% per Stati Uniti e Canada. La superficie agricola è di 560 ettari con 92 dipendenti.

Figura 26: Quota export per area geografica



3.7.1 Il rapporto con l'estero

L'azienda produce e distribuisce Amarone e altri vini di pregio ispirati ai valori del territorio delle Venezie. Sono stati precursori nel business del vino, avviando il processo di espansione all'estero per valorizzare le storiche tenute vitivinicole venete.

I primi obiettivi sono stati commerciali, con la ricerca e la scelta di partners qualificati, di livello e affidabili, privilegiando i canali propri del lusso accessibile, prevalentemente al dettaglio specializzato e scegliendo un canale di vendita rivolto soprattutto all'hotellerie e alla ristorazione (Ho.Re.Ca.). L'azienda adotta queste scelte per la sua spiccata vocazione premium: TopWines e Premium Wines rappresentano infatti quasi l'80% del fatturato aziendale.

La prima espansione è iniziata con i paesi europei storici e vicini, quali la Svizzera e la Germania, per poi proseguire nel Nord Europa con la Scandinavia, e il Nord America con Stati Uniti e Canada.

Il Canada e la Scandinavia sono, però, mercati molto particolari in quanto esiste ancora il monopolio di stato, dove la distribuzione e la vendita degli alcolici sono gestite ancora a livello statale, vengono fatti i c.d. "listaggi", cioè una selezione dei vini e un controllo sulla comunicazione. Comunque, il Canada rappresenta il mercato principale di Masi, sin dal 1970, grazie alla scelta strategica di avere un direttore commerciale canadese per molti anni, acquisendo così il monopolio in questo stato.

In Asia il mercato storico è invece il Giappone, nel quale l'azienda è presente da decenni. Il Paese ha sviluppato una rinomata cultura del vino, soprattutto quello italiano, grazie alla presenza elevata di sommelier italiani nei ristoranti, i quali conoscono benissimo il prodotto.

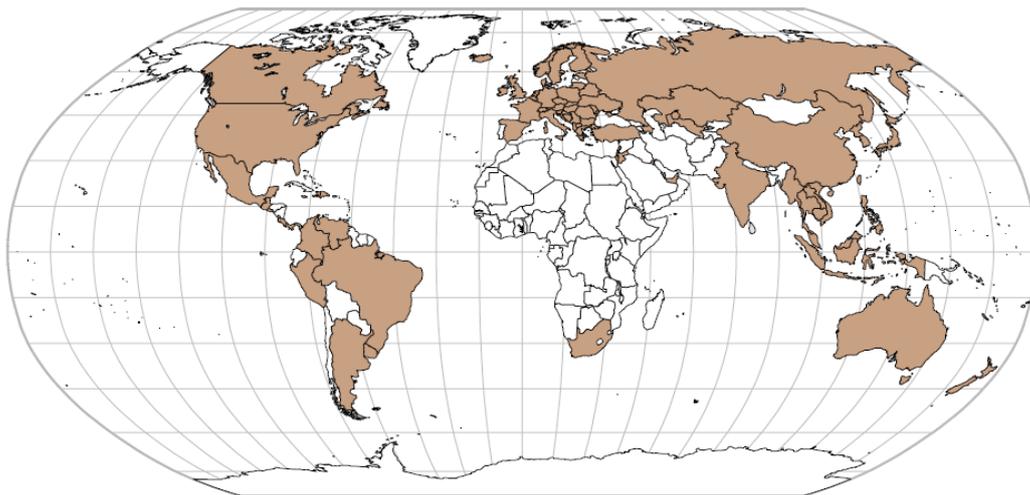
La strategia dell'azienda si è fondata sul mettere sempre, nei mercati in cui si espande, i prodotti focus Amarone e Campofiorin: questi due vini rappresentano il brand. L'offerta viene quindi differenziata in un secondo momento, in base alla richiesta del singolo mercato, mantenendola però orientata sui prodotti top di gamma.

La Cina è ancora un mercato ostico in cui Masi sta cercando di consolidare la sua posizione.

“La Cina diventa l’obiettivo focus per la nostra azienda, per acquisire una presenza significativa” (C. Valenza¹³²)

Il Gruppo sta avviando un'azione espansiva, è presente in circa 130 paesi nel mondo, mentre è ancora limitata la presenza in Africa e Paesi Arabi, a causa delle grandi differenze politiche, religiose, culturali, tuttavia si sta attivando, anche se per volumi poco importanti.

Figura 27: Mappa dei Paesi di esportazione di Masi



¹³² L'intervista sostenuta è stata rivolta a Cristina Valenza, la Responsabile Comunicazione e Pubbliche Relazioni dell'azienda Masi.

3.7.2 Il rapporto con la qualità

Sempre più Paesi sono interessati alla produzione dell'azienda Masi, la forza aziendale sta nell'impiego di uve e metodi autoctoni, nell'attività di ricerca e sperimentazione che fan sì che il Gruppo sia uno dei produttori italiani di vini d'eccellenza più conosciuti al mondo.

L'azienda ha creato anche il Gruppo Tecnico Masi (GTM), un team di esperti in diverse discipline, costantemente impegnato nella ricerca e nella sperimentazione anche in collaborazione con Enti e Università nazionali e internazionali. Inoltre, il Gruppo ha anche la finalità di mantenere il patrimonio utilizzando uve antiche, quali l'uva "Oseleta", riscoperta e nuovamente impiantata e utilizzata ancora oggi per l'Amarone.

L'azienda si impegna anche a svolgere le proprie attività in modo sostenibile in tutte le fasi della filiera produttiva. Nei vigneti sono utilizzati concimi e antiparassitari naturali, l'energia viene prodotta grazie a pannelli solari, per confezionamento e imballaggio ha scelto il riciclo.

Masi, azienda di prestigio, è divenuta anche partner di associazioni e organismi che rappresentano il meglio del Made in Italy:

- Comitato Leonardo, associazione di oltre 160 personalità tra imprenditori, artisti, scienziati e uomini di cultura, che promuove la "Qualità Italia" nel mondo. Nel 2016 Masi ha ricevuto il Premio Leonardo 2016 per l'eccellenza e la qualità del sistema produttivo italiano nel mondo;
- Istituto del Vino Italiano di Qualità Grandi Marchi, che promuove la cultura e la tradizione del vino italiano di qualità nel mondo;
- Le Famiglie Storiche, associazione che difende e sostiene l'eccellenza del prodotto Amarone.

3.7.3 Il rapporto con i clienti

La comunicazione è affidata principalmente ad un network di partner distributori ben selezionato nei vari anni, che rappresenta un patrimonio di condivisione di obiettivi e filosofia. Proprio i distributori sono i primi interlocutori, i quali, a loro, volta si rivolgono al trade (ristoratore, gestore dell'albergo). Viene quindi penalizzato il rapporto diretto tra il produttore e il consumatore finale, esistono troppi canali e si riscontrano, ora, delle criticità. L'obiettivo, quindi, è quello di arrivare ad avere sempre di più un contatto diretto con il consumatore e

per questo motivo è stata attuata una strategia di apertura di ambienti dedicati. Sono stati aperti due *wine bar* e vengono organizzate delle *wine experience* presso i siti produttivi con visite guidate per approfondire le tematiche del territorio e dell'appassimento delle uve.

Il Gruppo Masi attua anche delle campagne omogenee in tutto il mondo con il supporto di un'agenzia internazionale, affinché il messaggio sia rilevante non solo per l'Italia ma anche per l'estero, anche se con strategie diverse per ogni singolo mercato, definite e adattate in un secondo momento con l'ausilio del distributore. Questo è il metodo usato anche per i canali social, dopo aver riscontrato essere più proficuo.

3.8 Discussione dei risultati dell'analisi

In questo capitolo si è avuto modo di vedere come alcune imprese vinicole abbiano sviluppato determinate strategie e comportamenti nei processi di internazionalizzazione, portando alla luce similarità e differenze, che adesso si cercherà di evidenziare.

Figura 28: Caratteristiche e comparazione delle aziende in analisi

Cantine	Fatturato (milioni)	Quota export (produzione)	Presenza all'estero	Diversificazione prodotti	Attività di comunicazione	Attività sui Social
	2,1	22%				/
	3,4	55%				/
	55	35%				
	65	78,1%				
	97,6	70%				
	195	95%				/
	202	85,6%				

Fonte: elaborazione propria

Come è stato detto all'inizio dell'analisi, le aziende portate in esame sono diverse, due, Bortolotti e Colsaliz, rientrano nella definizione di PMI (nello specifico piccole), mentre le altre

cinque sono di grandi dimensioni. Questo aspetto, tuttavia, non implica che i comportamenti siano i medesimi nei due gruppi.

Per quanto riguarda il rapporto con i mercati esteri, le quote di mercato possedute sono molto proporzionali al fatturato. L'eccezione la si riscontra confrontando Bortolotti ed Astoria, nelle quali si dimostra che le ridotte dimensioni non comportano l'esclusione dai mercati esteri, è essenziale però trovare il giusto posizionamento e il giusto segmento a cui rivolgersi.

Le motivazioni che hanno spinto le sette imprese a procedere con la commercializzazione all'estero derivano da fattori esterni ed interni ad ognuna di esse; tendenzialmente tutte la ritengono necessaria, soprattutto in epoca contemporanea, per riuscire a sopravvivere al mercato sempre più competitivo. È fondamentale sia per le piccole imprese, che altrimenti sarebbero costrette a chiudere perché completamente incapaci di vendere, ma una situazione analoga avverrebbe anche per quelle più grandi che perché produrrebbero troppo e non riuscirebbero a sostenere i costi. I fattori esterni riguardano la crescente domanda proveniente dall'estero per i prodotti italiani, apprezzati perché degustati durante i soggiorni di vacanza o perché la cucina nostrana, grazie a tutte le immigrazioni, si è diffusa in maniera globale portando con sé anche la cultura vinicola.

Tuttavia, dallo studio emerge come Bortolotti, Masi e Santa Margherita abbiano avviato il processo di espansione all'estero anche per motivi più "personali", con lo scopo di valorizzare: le prime due imprese il proprio territorio, mentre Santa Margherita il suo Pinot Grigio. Entrambe le cose erano infatti sconosciute oltre confine, ma entrambe avevano, come si riscontra anche oggi, un enorme potenziale.

Se le motivazioni iniziali delle esportazioni possono essere diverse per ogni azienda, i fattori che le condizionano poi possono essere ricondotti a: le dimensioni aziendali e il rischio di impresa (che può dipendere dal rischio economico, di gestione e valutazione del rischio stesso).

In linea di massima è stato verificato che le PMI si propongono all'estero in un modo diverso, proponendo solo i loro vini, quasi esasperando il concetto di qualità e di territorialità sfruttando le certificazioni e il marchio Made in Italy; le aziende più grandi si comportano nello stesso modo, ma cercano anche di adeguarsi alle circostanze per soddisfare le richieste più specifiche di mercato, con produzione di vini più orientati a quella nazione. Inoltre, aziende

come Astoria, Botter, Santa Margherita e Masi ampliano ulteriormente il concetto di qualità alla tutela dell'ambito territoriale: tutte e quattro si impegnano per applicare criteri produttivi che sostengono il territorio, la sua storia e tradizione, e l'apporto caratteristico dato dalle comunità locali.

In ugual misura bisogna tener conto del rischio economico che diventa imprescindibile, indubbiamente le aziende più piccole, con minori possibilità d'investimento, non possono intraprendere un processo di espansione estera in maniera autonoma e devono avvalersi del passaparola e di associazioni collettive.

Le aziende più grandi, al contrario, sono in grado di approcciare al mercato estero con soluzioni di marketing che variano dall'utilizzo di strutture interne o avvalendosi di aziende intermediarie strutturate per questa attività, o addirittura a dislocare propri uffici marketing sul territorio estero per avere una visione del mercato in tempo reale, come nel caso di Santa Margherita che ha aperto una filiale a Miami.

Per quanto riguarda la gestione e valutazione del rischio bisogna considerare un connubio di fattori, le già menzionate dimensioni, le possibilità economiche, le tipologie dei prodotti e i volumi che si vorrebbero ottenere.

Certamente il rischio minore è quello di addentrarsi nei mercati esteri conosciuti, quali quelli europei (al confine con l'Italia) o americano, dove la richiesta è consolidata e sicura, in questo modo si conquista una nicchia di mercato per la sopravvivenza dell'azienda. Osserviamo, infatti, che alcune piccole e media imprese riescono ad emergere proponendosi con un prodotto di qualità e indirizzandolo ad una specifica clientela (enoteche, wine bar) dove il prodotto può essere valorizzato per la qualità, nonostante la concorrenza sia molta.

La vera sfida, però, è quella di proporsi su mercati nuovi, nei quali per cultura e mentalità il cliente non è ancora maturo, come ad esempio in Cina, in Asia. Tendenzialmente, solo le aziende che sono in grado di adattarsi alle richieste del mercato riescono ad imporsi sul mercato, dato che necessita di una strategia precisa e specifica (personale dedicato preferibilmente locale, altamente professionale in grado di fare ricerche per definire strategie di marketing appropriate) e una forza di investimento a lungo termine.

Per quanto riguarda la comunicazione, quella off-line trova un utilizzo omogeneo tra le aziende, come anche la collaborazione con i distributori che vengono istruiti sulle

caratteristiche principali da comunicare ai consumatori, dato che le imprese difficilmente hanno modo di relazionarsi direttamente con quest'ultimi. Invece, per la comunicazione online, non è utilizzata dalle PMI, incluso anche Botter, che non la sfrutta attivamente. Mentre le altre imprese adottano approcci di gestione diversificati in modo da dare un'immagine univoca dell'azienda, oppure creando diverse pagine/ profili a seconda dei mercati (che tendenzialmente poi sono gestiti dai distributori).

Tuttavia, da questa analisi possiamo dichiarare che l'utilizzo dei social non è ancora il mezzo più importante impiegato per veicolare le comunicazioni: né dalle piccole imprese né dalle grandi viene riconosciuto il suo reale potenziale.

Se l'obiettivo è collocare il prodotto nella GDO dobbiamo avvalerci sempre dei canali dei distributori e rivenditori; se, invece, si vuole distribuire un prodotto di qualità con un prezzo superiore alla media, bisogna avvalersi dei social, così da avere un contatto diretto con il consumatore finale per farglielo conoscere in modo diretto ed efficace all'utente finale.

CONCLUSIONI

La globalizzazione riguarda qualsiasi settore, anche quello vinicolo. Sia Paesi del Nuovo Mondo che quelli del Vecchio, come analizzato nel secondo capitolo, hanno riscontrato dei cambiamenti. Un cambiamento degno di nota è stato evidenziato nei Paesi del Vecchio Mondo con una riduzione dei consumi di vino che non viene più considerato un alimento nutrizionale ma viene consumato come bevanda da godere e apprezzare, da condividere in occasioni particolari o ricreative. Il prodotto vino ha sviluppato una serie di connotazioni più astratte e intangibili, che esulano dalle sue caratteristiche più concrete. In questo nuovo contesto, la qualità ha assunto il primario significato di un elemento caratterizzante un'immagine nella mente del consumatore

Per i Paesi del Nuovo Mondo, invece, la globalizzazione ha allargato l'area di conoscenza del prodotto vino, che da un lato si è tradotta in un aumento della produzione, mentre dall'altro ha suscitato una curiosità e voglia di sperimentare che ha fatto incrementare la domanda, specialmente dei vini dei Paesi storici.

In questo contesto, i Paesi del Vecchio Mondo hanno iniziato a valorizzare le tradizioni e l'importanza primaria della dominazione d'origine, con la creazione di regole e norme nuove a livello nazionale ed europeo per tutelare la propria produzione, mentre quelli del Nuovo Mondo si affacciano nel mercato internazionale soprattutto con tecniche e piani innovativi.

In un panorama così nuovo e ancora in mutamento, obiettivo di questo elaborato era proprio comprendere, tramite un'intervista su campione, come le aziende venete rispondano. Ne sono risultati comportamenti differenti, evidenziati tramite alcune citazioni degli esperti coinvolti, seppure la ricerca non possa avere valore assoluto, essendo stato analizzato un numero limitato di aziende. Considerando i parametri oggettivi individuati, come il fatturato, la tipologia di prodotto e, soprattutto, le risorse, economiche e non, sono emerse differenti strategie di internazionalizzazione, tanto di comunicazione, quanto di pianificazione.

È emerso che questo scenario ha generato nelle nostre aziende una maggior tendenza e concentrazione verso il mercato estero, per sopperire all'inevitabile diminuzione dei consumi del mercato domestico. Le relazioni con gli intermediari e i distributori diventano di fondamentale importanza, tanto da coinvolgerli non solo nei rapporti commerciali, ma anche

nello sviluppo delle strategie comunicazionali, con il fine ultimo di comprendere in maniera più dettagliata e puntuale il consumatore finale. Alcune aziende, inoltre, reputando fondamentale la fase intermedia per il buon esito della propria attività, non solo procedono con scrupolosa attenzione alla selezione dell'operatore commerciale, ma optano per essere loro stesse in loco e poter gestire autonomamente alcuni passaggi.

Una riflessione riscontrata comunemente tra le aziende vinicole coinvolte è quella di voler sostenere gli elementi distintivi del prodotto, quali l'origine del prodotto e il marchio del Made in Italy (che influenza, anche per stereotipi, i comportamenti e le scelte dei vari segmenti target¹³³), l'attenzione alla sostenibilità dell'ambiente (che diventa parte integrante del prodotto e ne aumenta il vantaggio competitivo¹³⁴) e alla realizzazione di prodotti naturali, senza però compromettere la visibilità del proprio brand, la propria immagine.

A causa delle ridotte risorse economiche, si riscontra però una problematica relativa in particolar modo alle aziende vinicole di dimensioni inferiori: spesso, infatti, la necessità di espandere l'attività all'estero compromette la preparazione di una strategia d'internazionalizzazione adeguata che non comporti rischi ulteriori.

Tuttavia, le maggiori differenze nell'approccio verso i mercati esteri, che sono emerse tra le aziende studiate, possono riassumersi nei concetti di standardizzazione e di adattamento del prodotto vino e, in minor parte, della comunicazione. Aspetto che, invece, rimane in un certo qual modo indifferenziato è il posizionamento a livello di prezzo, il quale resta tendenzialmente di fascia medio alta in ogni mercato, seppure il prodotto non sia conosciuto. In ogni caso, nella prima parte dell'elaborato, è stato visto come difficilmente le imprese adottino questi comportamenti menzionati integralmente, perché un po' estremi: infatti, anche in questi casi si è notato come venga adottato un comportamento intermedio, nonostante le aziende vinicole più grandi siano risultate essere più propense all'adattamento, mentre le più piccole alla standardizzazione.

L'elemento che maggiormente comporta la differenziazione riguarda l'ambito culturale, "usi e costumi", che differisce congiuntamente al fatto che i diversi mercati non abbiano lo stesso

¹³³ Papadopoulos N. e Heslop L. (2002); Orth U., McGarry Wolf M. e Dodd T. H. (2005).

¹³⁴ Ingrassia M., Altamore L., Columba P., Bacarella S. e Chironi S. (2018), "The communicative power of an extreme territory—the Italian island of Pantelleria and its passito wine", *International Journal of Wine Business Research*.

legame storico e di confidenza con il vino rispetto all'Italia. È risultato però che una iniziale risoluzione a questo problema possa essere lo stretto legame con la gastronomia: interessante vedere, perciò, come tutte le aziende coinvolte abbiano riscontrato questa connessione, ed inoltre, alcune di esse si siano attivate a favore di una fortificazione del rapporto tra cibo (locale o anch'esso importato) e vino. Sotto questo punto di vista si è potuto confermare però come si stia affermando un concetto di strategia regionale, piuttosto che globale, tra aree che sono quasi considerabili simili, per le esigenze e le conoscenze dei mercati. Si è visto, da un lato, il caso dell'America, paragonabile ad un Paese europeo, in cui tutte le aziende esportano abbastanza agevolmente. Mentre dall'altro, i Paesi asiatici che, seppur non completamente identici, presentano caratteristiche più uniformi tra loro. Sull'evoluzione di quest'ultimi dovrebbero essere ampliate in futuro le analisi su quali siano gli andamenti del vino italiano, trovandoci ora in un periodo ancora di immaturità.

BIBLIOGRAFIA

- Aaker D. A. (2006), *La gestione strategica del mercato*, Etas, Milano.
- Ahmed Z., Johnson J. P., Yang X., Fatt K., Teng H. S. e Boon L. C. (2004), "Does country of origin matter for low-involvement products?", *International marketing review*, **21** n°1: 102- 120.
- Aiello G., Giunta A. e Rossi S. (2011), "Le imprese italiane tra crisi e nuova globalizzazione", Banca d'Italia, *Questioni di economia e finanza*, **86**.
- Airoidi M. (2019), "Digital traces of taste: methodological pathways for consumer research", *Consumption Markets & Culture*.
- Alon I., Jaffe E., Vianelli D. (2011), *Global Marketing: Contemporary Theory, Practice and Cases*, Routledge, New York.
- Anderson K. (2001), *The globalization of wine*, Centre for International Economic Studies, Adelaide.
- Anderson K., Norman D. e Wittwer G., "Globalisation of the World's Wine Markets", *The World Economy*, **26** n° 5, 18 luglio 2003.
- Annese S., *New horizons for pink wine*, Gambero Rosso, 30 agosto 2019.
- Arregle J.L., Miller T.L., Hitt M. A. e Beamish A. P. W. (2013), "Do regions matter? an integrated institutional and semiglobalization perspective on the internationalization of MNEs", *Strategic Management Journal*, **34**: 910- 934.
- Balabanis G. I e Ktsikea E. S. (2003), "Being an entrepreneurial exporter: does it pay?", *International Business Review*, **12** n° 2: 233- 252.
- Banks G. e Overton J. (2010), "Old World, New World, Third World? Reconceptualising the Worlds of Wine", *Journal of Wine Research*, **21** n°1: 57- 75, 2010.
- Barlaam R., *Usa, terra di conquista per i vini italiani ma mancano all'appello ancora 40 Stati*, Il Sole 24 Ore, 4 aprile 2019.
- Barham E. (2003), "Translating terroir: the global challenge of French AOC labelling", *Journal of Rural Studies*, **19** n°1: 127- 138.
- Batt P.J. e Dean A. (2000), "Factors influencing the consumer's decision. Australia and New Zealand wine industry", *Journal Marketing*, **15** n°4: 34- 41.
- Bazzanti N. e Lazzarotto C. (2006), *Guida per la valorizzazione dei prodotti agroalimentari tipici. Concetti, metodi e strumenti*, Arsia, Firenze.
- Bernetti I., Casini L. e Marinelli N., "Wine and globalisation: changes in the international market structure and the position of Italy", *British Food Journal*, **108** n°4: 306- 315, 1 aprile 2006.
- Bell J. e Loane S. (2010), "'New-wave' global firms: Web 2.0 and SME internationalisation", *Journal of Marketing Management*, **26**.

- Berthon P. R., Pitt L. F., Plannger K. e Shapiro D. (2012), "Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy", *Business Horizons*, **55** n°3.
- Bertoli G., Iazzi A., Maizza A. e Musso F. (2009), *Mercati globali e marketing internazionale*. In: Cristini G., *Manuale di Marketing*, Chapter: 4, pp.69-95, Il sole 24 ore, Milano.
- Bullough A. e Renko M. (2013), "Entrepreneurial resilience during challenging times", *Business Horizons*, **56** n° 3: 343- 350.
- Caroli M. G. (2000), *Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionalizzata*, Franco Angeli, Milano.
- Casarin F. (2014), *International marketing*, Custom Publishing McGraw-Hill Education.
- Cateora P. R. e Graham J. L. (2007), *Marketing internazionale*, Ulrico Hoepli, Milano.
- Ciappei C. (2006), *La valorizzazione economica delle tipicità locali tra localismo e Globalizzazione*, Firenze University press.
- Coskun L., Mišota B., Čáky M. e Hyránek E. (2016), "Digital Branding of Regional Wine Companies in Slovakia, Czech Republic and Germany", *Marketing Identity*, **4** n°1.
- Costabile M. (1996), *La misurazione del valore per il cliente. Aspetti metodologici e implicazioni per la gestione dei processi di scambio*, Utet, Torino.
- Croce E. e Perri G. (2010), *Il turismo enogastronomico. Progettare, gestire, vivere l'integrazione tra cibo, viaggio, territorio*, Franco Angeli, Milano.
- Czinkota M. R. e Ronkainen I. A. (1998), *International Marketing*, Dryden Press.
- Dell'Orefice G., *Dimmi cosa bevi e ti dirò da dove vieni: i profili dei consumatori italiani*, Il Sole 24 Ore, 7 aprile 2019.
- De Mooij M. (2010), *Global marketing and advertising: understanding cultural paradox*, III ed., Sage publications, Los Angeles- Londra.
- Diamantopoulos A., Souchon A. L., Durden G. R., Axinn C. N. e Holzmüller H. H., "Towards an understanding of cross-national similarities and differences in export information utilization: A perceptual mapping approach", *International Marketing Review*, **20** n°1: 17- 43, 1 febbraio 2003.
- Douglas S. P. e Craig S. C. (1986), "Global marketing myopia", *Journal of Marketing Management*, **2** n°2: 155- 169.
- Drachal K. (2014), "What do we know from EPRG model?", *Ecoforum*, **3** n°2.
- Duarte Alonso A. e Bressan A. (2015), "Resilienza nel contesto delle micro e piccole cantine italiane: uno studio empirico", *International Journal of Wine Business Research*, **27** n°1: 40- 60.
- Fabris G. (2008), *Societing. Il marketing nella società postmoderna*, EGEA.
- Forsgren M. e Johanson J. (1992), *Managing internationalization in business network*, Gordon & Breach, Filadelfia.

- Gabrielli A., *Vino negli Usa: ecco come funziona il mercato negli Stati Uniti. Vol. 2*, Gambero Rosso, 17 gennaio 2014.
- Giddens A. (1999), *Runaway World: How Globalization is Reshaping our Lives*, Profile Books, London, 1999.
- Guercini S. (2010), *Marketing e management interculturale. Attori, politiche e organizzazioni*, Il Mulino, Bologna.
- Hall E. T. e Reed Hall M. (1990), *Understanding cultural differences*, Yarmouth, Intercultural Press.
- Han C. M. (1989), "Country image: Halo or summary construct?", *Journal of Marketing Review*, **26** n°2: 222- 229.
- Henchion M. e McIntyre B. (2000), "Regional imagery and quality products: the Irish experience", *British Food Journal*, **102**: 630- 660.
- Herbig P. A. (2003), *Manuale di marketing interculturale*, Apogeo, Milano.
- Hillis-Miller J. (2001), "Questionnaire", *Journal of the Twentieth Century/ Contemporary French Studies*, **5** n°1: 221- 226.
- Hofstede G. (1984), "Cultural dimensions in management and planning". *Asia Pacific journal of management*, **1** n° 2: 81-99.
- Hofstede G. (2001), *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*, III ed., Sage publications.
- Hofstede G., Hofstede G.J. e Minkov M. (2010), *Cultures and Organizations: Software of the mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, Mc Graw Hill.
- Hollensen S. (2008), *Global Marketing: a decision- oriented approach*, Pearson Education Limited, Edinburgh.
- Hurgobin Y., Le Floch V. e Lemerrier C. (2020), "Effect of multiple extrinsic cues on consumers' willingness to buy apples: A scenario-based study", *Food Quality and Preference*, **81**.
- Insch A. e Cuthbert R. (2017), "Why Country of Origin Still Matters in Food Retailing: Implications for Promotion Management Research", *Journal of Promotion Management*, **24** n°3: 363- 375.
- Ingram T. N., Day T. R. e Lucas G. H. (1991), "Dealing with global intermediaries: guidelines for sales managers", *Journal of Global Marketing*, **5** n°4.
- Ingrassia M., Altamore L., Columba P., Bacarella S. e Chironi S. (2018), "The communicative power of an extreme territory—the Italian island of Pantelleria and its passito wine", *International Journal of Wine Business Research*.
- Ismea, *Scambi con l'estero. Le esportazioni italiane di vino: Gennaio- Settembre 2019*, Direzione Servizi per lo Sviluppo Rurale, 13 dicembre 2019.

Jeannet J. P. e Hennessey D. H. (2001), *Global Marketing Strategies*, Houghton Mifflin Company, Boston.

Johanson J. e Vahlne J. (1977), "The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments", *Journal of International Business Studies*, **8** n° 1 (Spring - Summer): 23- 32.

Johnson R. e Bruwer J. (2007), "Regional brand image and perceived wine quality: the consumer perspective", *International Journal of Wine Business Research*.

Kaplan A. M. e Haenlein M. (2010), "Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media", *Business Horizons*, **53** n°1: 59- 68.

Kotler P. e Armstrong G. (2010), *Principi di Marketing*, Pearson Prentice Hall, Milano.

Lambin J. J. (2012), *Market- driven management*, McGraw- Hill, Milano.

Legrenzi P. e Salmaso P. (1999), "Euro, cognizione e marketing", *Micro & Macro marketing*, **2**: 265- 280.

Lehrer M. e Behnam M. (2009), "Modularity vs programmability in design of international products: Beyond the standardization–adaptation tradeoff?", *European Management Journal*, **27** n°4: 281- 292.

Levitt T. (1983), *The globalization of market*. In: Scott W. G. (1986), *Il marketing internazionale*, Isedi Petrini, Torino.

Livat F., Alston J. M. e Cardebat J. M. (2019), "Do denominations of origin provide useful quality signals? The case of Bordeaux wines", *Economic Modelling*, **81**: 518- 532.

Lockshin L., Wade J., D’Hauteville F. e Perrouty J. P. (2006), "Using simulations from discrete choice experiments to measure consumer sensitivity to brand, region, price, and awards in wine choice", *Food Quality and Preference*, **17**: 166– 178.

MacKinnon V. J. (1998), "Exporting professional courses: cultural and educational implications", *Higher Education Policy*, **11** n° 4: 311- 322.

Maiorino S. (2006), *Le strategie di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*, Editrice Le Fonti, Milano.

Malorgio G., Pomarici E., Sardone R., Scardera A. e Tosco D. (2011), "La catena del valore nella filiera vitivinicola", *AgriRegioniEuropa*, **7** n° 27.

Mariani A., Napoletano F., Vecchio R. e Pomarici E. (2014), "European Wine Exports: The Key Role of Trade Policy", *EuoChoices*, **13** n° 3: 46- 53.

Marino V. e Minolfi M. (2010), "Valutazione e analisi del processo di Country Branding. La percezione del capitale reputazionale dell’Italia nel mercato cinese", *Mercati e competitività*, **4**.

Melitz M. J. e Trefler D. (2012), "Gains from Trade when Firms Matter, Journal of Economic Perspectives", **26** n° 2: 91- 118.

- Merlinovà I. (1997), "L'euroglobalizzazione nella prospettiva Est-Ovest", *Micro & Macro marketing*, **3**: 387- 404.
- Micelli S. (2011), *Futuro artigiano*, Marsilio, Venezia.
- Moneti A., *Il mondo beve più vino italiano dei partner della vecchia Europa*, ANSA - Terra & Gusto, 20 dicembre 2019.
- Morrison A. e Rabbellotti R. (2017), "Gradual catch up and enduring leadership in the global wine industry", *Research Policy*, **47**: 417- 430.
- Muhammad A., Leister A. M., McPhail L. e Chen W. (2014), "The evolution of foreign wine demand in China", *Australian Journal of Agricultural & Resource Economics*, **58** n° 3: 392- 408.
- Murray W.E. (2005), *Geographies of Globalisation*, London Routledge.
- Nanut V. e Tracogna A. (2003), "Processi di internazionalizzazione delle imprese: vecchi e nuovi paradigmi", *Sinergie*, **60**: 11- 34.
- Nebenzahl I. D. e Jeffe E. D. (2008), *Made in ...* . Edizione italiana a cura di: Pastore A., Baldini Castoldi Delai editore, Milano.
- Nestorovic C. (2010), *Marketing islamico*, Egea, Milano.
- Nomisma Wine Monitor (2008), *Wine marketing. Scenari, mercati internazionali e competitività del vino italiano*, Agra Editrice, Roma.
- Nomisma Wine Monitor (2018), *Wine marketing. Scenari, mercati internazionali e competitività del vino italiano*, Agra Editrice, Roma.
- Onkvisit S. e Shaw J. J. (1988), "Marketing barriers in international trade", *Business Horizons*, **31** n° 3: 64- 72.
- Onkvisit S. e Shaw J. J. (2004), *International Marketing: Analysis and Strategy*, Routledge, New York.
- Orth U., McGarry Wolf M. e Dodd T. H. (2005), "Dimensions of wine region equity and their impact on consumer preferences", *Journal of Product & Brand Management*.
- Palese J., *Che cos'è il Cross-Border eCommerce e quali sono i rischi da evitare*, Ninja Marketing, 27 luglio 2018.
- Papadopoulos, N. and Heslop, L. (2002), "Country equity and country branding: problems and prospects", *Journal of Product & Brand Management*, **9** n°4: 294- 314.
- Parthasarathy M., Jun S. e Mittelsteadt R. A. (1997), "Multiple diffusion and multicultural aggregate social system", *International Marketing Review*, **4** n°4: 233- 247.
- Perlmutter H.V. (1969), "The tortuous evolution of the multinational corporation", *Columbia Journal of World Business*, **4** n° 1.
- Pastore A. e Vernuccio M (2008), *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Apogeo, Santarcangelo di Romagna.

- Pomarici E. (2005), *Il mercato mondiale del vino: tendenze, scenario competitivo e dualismo tra vecchio e nuovo mondo*, Dipartimento di Economia e Politiche Agrarie – Università degli Studi di Napoli Federico II, Centro per la formazione in economia dello sviluppo rurale, Portici.
- Pomarici E., Boccia F. e Catapano D. (2012), “The wine distribution systems over the world: an explorative survey”, *New Medit*, **11** n° 4: 23- 23.
- Powers T. L. e Loyca J. J. (2007), “Market, industry, and company influences on global product standardization”, *International marketing review*, **24** n°6: 678- 694.
- Pszczółkowski P. (2014), “Terroir y Climats: ¿realidad o quimera?”, *Revista Iberoamericana de Viticultura, Agroindustria y Ruralidad*, **1** n°1: 13- 19.
- Rabobank (2003), “Wine is business, shifting demand and distribution: major drivers reshaping the wine industry”, *Food & Agribusiness Research Utrecht*, Rabobank International.
- Roberto M. A. (2011), “The Changing Structure of the Global Wine Industry”, *International Business & Economics Research Journal*, **2** n°9.
- Rossi M. (2013), “Il wine business in un ambiente competitivo in cambiamento: scelte strategiche e finanziarie delle Pmi vitivinicole campane”, *Piccola Impresa / Small Business*, **2**.
- Roth M. S. e Romeo G. B. (1992), “Matching product category and country image perceptions: a framework for managing country of origin effects”, *Journal of International Business Studies*, **23** n°3: 477- 497.
- Saad L., *Liquor Ties Wine as Second-Favorite Adult Beverage in U.S.*, Gallup, 9 agosto 2019.
- Sam A. G. e Thompson S. R. (2012), “Country of origin advertising and US demand of imported wine: an empirical analysis”, *Applied Economics Letters*, **19** n°18.
- Smith A. (1776), *La ricchezza delle nazioni*, Utet, Torino.
- Steenkamp J. B. e De Jong M. G. (2010), “A Global Investigation into the Constellation of Consumer Attitudes Toward Global and Local Products”, *Journal of Marketing*, **74**.
- Stöttinger B. e Schlegelmilch B. B. (2000), “Psychic distance: a concept past its due date?”, *International marketing review*, **17** n°2: 169- 173.
- Theodosiou M. e Leonidou L. C. (2003), “Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an integrative assessment of the empirical research”, *International Business Review*, **12** n°2: 141- 17.
- Thomas A. e Pickering G. (2003), “The importance of wine label information”, *International Journal of Wine Marketing*, **15** n°2: 57– 73.
- Usunier J. C. (1996), *Marketing across cultures*, Prentice Hall, London.
- Usunier J. C. e Lee J. A. (2005), *Marketing Across Cultures*, Prentice Education Limited, Edinburgo.
- Valdani E. e Bertoli G. (2006), *Mercati internazionali e marketing*, seconda edizione, Egea, Milano.

- Valdani E. e Bertoli G. (2014), *Marketing Internazionale*, Egea, Milano.
- Van Nierop M. J. (2010), *The evolution of the Brazilian wine industry*, Universiteit Utrecht, Economy Research, Unisinos.
- Vianelli D. (2001), *Il posizionamento del prodotto su mercati internazionali*, Franco Angeli, Milano.
- Wiedersheim P. (1978), "Pre export activity. The first step in internationalization", *Journal of Business Studies*, **9** n° 1: 47- 58.
- Wind Y., Douglas P.S., Perlmutter V.H. (1973), "Guidelines for Developing International Marketing Strategies", *Journal of Marketing*, **37**.
- Winer R.S. (2002), *Marketing Management*, Apogeo, Milano.
- Wittwer G. e Rothfield J. (2006), *The Global Wine Statistical Compendium: 1961-2005*, Australian Wine and Brandy Corporation, Adelaide.
- Yabin W. e Li J. (2019), "Segmentation of China's online wine market based on the wine-related lifestyle", *British Food Journal*, 6 novembre 2019.
- Ye B. H., Zhang H. Q. e Yuan J (2017), "Intentions to Participate in Wine Tourism in an Emerging Market: Theorization and Implications", *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 41 n° 8: 1007- 1031.
- Zucchella A., Brugnoli A., Bianco A.D. (2010), *Barriers to the Internationalization of SMEs: An Analysis from the Perspective of Support Service Providers*. In: Dimitratos P. e Jones M.V. (eds), "Resources, Efficiency and Globalization", *The Academy of International Business*, Palgrave Macmillan, London.

SITOGRAFIA

ANSA, *Vino: Coldiretti, con +11% spumante spinge record export*, Terra & Gusto, 12 marzo 2019. http://www.ansa.it/canale_terraegusto/notizie/vino/2019/03/12/vino-coldiretti-con-11-spumante-spinge-record-export_598fd8d1-37fa-47c4-9015-673c29cd975b.html

Anthony Gismondi on wine (2004), *Napa Has A New Logo*. <https://gismondionwine.com/blog/napa-has-a-new-logo/>

Baccaro A. (2020), "Un vino da portare in Borsa", *Industria Felix Magazine*, **3**: 61- 65. <https://know.cerved.com/wp-content/uploads/2020/01/magazine-industria-felix.pdf>

Case Work, *Dimensioni culturali*, <https://casework.eu/it/lesson/dimensions-of-culture>

Catterson L., *Wine and consumer options growing in Canada*, Wine Intelligence, 10 aprile 2018. <https://www.wineintelligence.com/wine-and-consumer-options-growing-in-canada/>

Department of Foreign Affairs and Trade -Australia- (2014), ChAFTA fact sheet: Agriculture and processed food, <https://dfat.gov.au/trade/agreements/in-force/chafta/fact-sheets/Pages/chafta-fact-sheet-agriculture-and-processed-food.aspx>

FederDoc, <https://www.federdoc.com>

Fruth T., *Even Germany is trading up*, Wine Intelligence, 25 aprile 2019. <https://www.wineintelligence.com/even-germany-is-trading-up/>

Icex (España Exportación e Inversione) (2019), *La producción mundial de vino alcanzó cifras históricas en 2018*, <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/sectores/bebidas/noticias/NEW2019828113.html?sector=120>

Ismea Mercati, <http://www.ismeamercati.it/analisi-e-studio-filiere-agroalimentari>

ISTAT, <http://dati.istat.it>

Istat (2019), *Commercio estero e attività internazionali delle imprese 2019*. http://www.annuarioistatice.it/cont_intern/contesto.html#

I numeri del vino, *I consumi di vino totali e pro-capite nel 2018 – aggiornamento OIV*, 8 settembre 2019, <http://www.inumeridelvino.it/2019/09/i-consumi-di-vino-totali-e-pro-capite-nel-2018-aggiornamento-oiv.html>

La Repubblica, *Il vino e gli italiani, amore da 14,3 miliardi di euro*, 7 aprile 2019. https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osserva-italia/il-vino/2019/04/07/news/il_vino_e_gli_italiani_amore_da_14_3_miliardi_di_euro-223382047/

Leonardi C., *Facebook e il "buco" in Giappone*, La Stampa, 10 gennaio 2011 (aggiornato 22 ottobre 2019). <https://www.lastampa.it/tecnologia/2011/01/10/news/facebook-e-il-buco-in-giappone-1.36982511>

Nomisma Wine Monitor, *Consumi nel mondo. Trend dei consumi mondiali di vino negli ultimi 5 anni*, 15 settembre 2016. <https://www.winemonitor.it/vino-e-numeri/consumi-nel-mondo>

OIV (2017), *Distribution of the world's grapevine varieties*, <http://www.oiv.int/public/medias/5888/en-distribution-of-the-worlds-grapevine-varieties.pdf>

OIV (2019), *2019 Statistical Report on World Vitiviculture*, <http://www.oiv.int/public/medias/6782/oiv-2019-statistical-report-on-world-vitiviculture.pdf>

Parlamento europeo, *Il primo pilastro della PAC: I — l'Organizzazione comune dei mercati (OCM) dei prodotti agricoli*, <https://europarl.europa.eu/factsheets/it/sheet/108/il-primo-pilastro-della-pac-i-l-organizzazione-comune-dei-mercati-ocm-dei-prodot>

Retail&Food, *Ristorazione, la nuova parola d'ordine è premiumization*, 27 aprile 2018. <https://retailfood.it/index.php/2018/04/27/ristorazione-nuova-parola-dordine-e-premiumization>

Sequino S. e Bonifazi L., *L'enoturismo è finalmente legge*, *Vigne e Vini e Qualità*, 16 marzo 2019. <https://vigneviniequalita.edagricole.it/featured/lenoturismo-e-finalmente-legge/>

VinItaly, *Un quarto delle esportazioni italiane e (quasi) della produzione di vino: la locomotiva Veneto*, *Wine News*, 9 gennaio 2019. <https://www.vinitaly.com/it/verona/news/wine-news/un-quarto-delle-esportazioni-italiane-e-quasi/>

We are social (2020), *Report digital 2020: i dati global*. <https://wearesocial.com/it/blog/2020/01/report-digital-2020-i-dati-global>

Wine Meridian, *Australia is back, il ritorno di un temibile competitor*, 29 ottobre 2015, http://www.winemeridian.com/news_it/australia_is_back_il_ritorno_di_un_temibile_competitor__858.html

Wine News, *Germania, cresce l'import di vino, Italia leader. Ma i prezzi restano bassi e pesano i discount*, 8 marzo 2019. https://winenews.it/it/germania-cresce-limport-di-vino-italia-leader-ma-i-prezzi-restano-bassi-e-pesano-i-discount_385708/

Wine News, *Cina, nel primo trimestre 2019 importazioni di vino al -20,19%. L'Italia perde il 25,7%*, 9 maggio 2019. https://winenews.it/it/cina-nel-primo-trimestre-2019-importazioni-di-vino-al-2019-litalia-perde-il-257_390263/

Wine News, *Usa, dopo 25 anni calano i consumi di vino: -0,9% a volume. Cresce ancora la spesa: +1,1%*, 15 gennaio 2020. https://winenews.it/it/usa-dopo-25-anni-calano-i-consumi-di-vino-09-a-volume-cresce-ancora-la-spesa-11_407647