

# **INDICE**

<b><u>Note dell'autore</u></b>	3
--------------------------------	---

<b><u>Introduzione</u></b>	5
----------------------------	---

## **CAPITOLO 1**

### LA STRATEGIA DI MARKETING

1.1) Internazionalizzazione	8
1.2) La strategia di marketing per il mercato internazionale	11
1.2.1) La ricerca di mercato	13
1.2.2) La ricerca di marketing	14
1.2.3) La segmentazione del mercato	15
1.2.4) Il posizionamento di mercato	16
1.2.5) Il marketing mix	17
1.2.5.2) Politica di prezzo	
1.2.5.3) Politica di distribuzione	
1.2.5.4) Politica di comunicazione	
1.3) Approfondimento sulla ricerca dei mercati esteri	27

## **CAPITOLO 2**

### MODELLI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

2.1) I modelli di internazionalizzazione	31
2.1.1) Esportatori	32
2.1.2) Importatori-distributori	32
2.1.3) Buyer internazionali	33
2.1.4) Imprese import-export	33
2.1.5) Consorzi d'esportazione	34
2.1.6) Combination export management	34
2.1.7) Piggyback	34
2.1.8) Agenti propri di vendita	35
2.1.9) Distributori	35

2.1.10) Proprie unità operative all'estero	35
2.1.11) Licensing	36
2.1.12) Franchising	37
2.1.13) Joint Venture	39
2.1.14) Investimento diretto all'estero	39

### **CAPITOLO 3**

#### IL MERCATO DEL VINO

3.1) Il mercato mondiale	42
3.2) Il mercato europeo	46
3.3) Il mercato nazionale	48
3.4.) Il mercato dello spumante	
3.4.1) La produzione di spumante in Trentino	54
3.4.2) Lo spumante Ferrari: la leadership nel mercato Italiano	56

### **CAPITOLO 4**

#### IL CASO AZIENDALE: FERRARI Flli LUNELLI Spa

4.1) Il caso aziendale: informazioni generali	59
4.2) La storia dell'azienda	60
4.3) Il Metodo Classico	62
4.4) Approccio al mercato Nordamericano: nuovi strumenti e strategie	
4.4.1) Il mercato Americano: caratteristiche generali	65
4.4.2) Generalità sulle strategie di vendita negli USA	66
4.5) Elaborazione della strategia aziendale	68
4.5.1) Gli importatori-distributori selezionati	69
4.5.1.a) L'intervista a Fabrizio Pedrolli	73
4.5.2) Investimento pubblicitario all'estero: una strategia alternativa	74
<b>4.6) Conclusioni</b>	<b>80</b>

<b><u>BIBLIOGRAFIA</u></b>	<b>83</b>
----------------------------	-----------

## **Note dell'autore**

La trasformazione che il mondo ha vissuto dopo gli anni cinquanta sta ancora influenzando in molti settori produttivi. Se, infatti, per alcuni di essi ha fatto registrare mutamenti importanti, in altri le conseguenze del “cambiamento” hanno portato a parziali estinzioni o addirittura al radicale mutamento, facendo talvolta nascere nuovi mercati dall'incommensurabile importanza (si pensi oggi all'high tech).

Questo processo ha indubbiamente gettato le singole aziende in scenari di mercato differenti da quelli passati, facendole fronteggiare ambienti di riferimento non più statici e raramente mutevoli, ma realtà dalle mille sfaccettature e difficilmente stabili, anche nel breve periodo.

Gli effetti della globalizzazione sono ormai tangibili: le nuove tecnologie, Internet, la facilità di comunicare e di rendere accessibili dati e informazioni nel breve periodo e la facilità con cui avvengono le transazioni economiche trasformano i mercati d'oltreoceano in semplici mercati “interregionali”.

Mentre tutte queste innovazioni colpiscono palesemente il mercato dall'esterno, all'interno delle singole imprese si cerca di fronteggiare il cambiamento e s'intraprendono nuove metodologie di approccio al mercato: dalla produzione l'attenzione si sposta prima verso le vendite, poi verso i consumatori. Tutto ciò vuol dire indirettamente espandere il raggio d'azione aziendale, competere con nuovi e agguerriti concorrenti, sapere individuare e soddisfare le esigenze dei clienti che non sono più i vicini di casa, ma talvolta individui dalle culture e dalle usanze completamente differenti.

La teoria degli ultimi anni ha dato un notevole contributo alla risoluzione di questo dubbio, e molti studiosi hanno analizzato e proposto modelli per chi volesse affrontare, senza incorrere in spiacevoli sorprese, il mercato globale.

All'interno di questo mutamento dei mercati, alcuni settori riescono facilmente a rispondere alle nuove realtà che si propongono, altri invece rimangono ancorati ai vecchi modelli di approccio.

Tra questi appartiene il settore vitivinicolo, che solamente negli ultimi anni sembra aver trovato, grazie al contributo di enologi e strateghi orientati al marketing, una soluzione interessante per affrontare i mercati esteri.

Non pensiamo che le strategie di mercato adottate dalle aziende sopra citate siano state coinvolgenti e decisive: esse hanno semplicemente fatto ricorso alle forme più semplici di esportazione preferendole ad altre modalità di internazionalizzazione più complicate. Ciò comunque risulta essere facilmente comprensibile viste le scarse dimensioni delle aziende interessate e probabilmente vista la scarsa capacità manageriale della maggior parte dei produttori.

Comunque sia, al giorno d'oggi, dopo anni di difficoltà di inserimento, l'internazionalizzazione del settore vitivinicolo italiano risulta essere la più forte e la meno soggetta all'incessante incalzare dei mercati d'oltre oceano, vuoi per l'indiscussa qualità del vino nostrano, vuoi per le strategie intraprese dalle più influenti aziende produttrici.

Differenti sono stati gli approcci verso il mercato estero, e nella seconda parte di questo lavoro saranno brevemente presentati i diversi modelli attraverso cui le aziende possono decidere di intraprendere un processo di internazionalizzazione.

## **Introduzione**

L'internazionalizzazione risulta essere, in un mercato dove la globalizzazione sta trasformando gli assetti organizzativi e strategici di molte imprese, un elemento caratterizzante le stesse. Un'impresa che si vuole espandere in mercati esteri deve avere una conoscenza degli stessi molto dettagliata e deve sviluppare i suoi rami o l'intera organizzazione in modo tale che il mercato estero diventi un'opportunità e non una semplice valvola di sfogo casuale e improvvisata. Conoscere a fondo i temi inerenti l'internazionalizzazione e il marketing internazionale significa affrontare il mercato con la consapevolezza dei rischi ad esso connessi e decidere consapevolmente evitando di commettere errori di calcolo che potrebbero risultare fatali.

La necessità di pervenire ad una conoscenza delle modalità con cui si perseguono strategie di mercato aperto si amplifica nelle imprese di piccola-media dimensione che per loro natura tendono ad essere limitatamente aggiornate in materia e a disporre di personale altrettanto disinformato sui temi sopra esposti.

Prima di intraprendere un'esperienza di commercio internazionale, lo sviluppare un elaborato piano di marketing consente di approfondire temi di fondamentale importanza, ai quali sarà riservata un'ampia trattazione nel capitolo 1, quali la ricerca di mercato, quella di marketing, la segmentazione, il posizionamento, il marketing mix, tutti elementi che rendono poi l'inserimento pratico nel mercato internazionale meno pericoloso e più consapevole.

Per quanto riguarda il settore vitivinicolo, questa necessità di aggiornamento e di conoscenza risulta essere ancora più evidente, in quanto le aziende italiane tendono a rimanere ancorate ad una vecchia tradizione, dove l'opportunità di allargamento degli orizzonti risulta essere considerata più un pericolo che un'opportunità.

Al giorno d'oggi il mercato del vino è uno dei più importanti per quanto riguarda l'economia italiana, e il peso delle sue esportazioni risulta essere di rilevante importanza nella bilancia commerciale, si vedano i dati riportati nel capitolo 3, ma data l'indiscussa qualità dei nostri prodotti molto ancora può essere fatto per avere un migliore posizionamento sul mercato internazionale.

Il vino italiano rientra in quei prodotti definibili come "made in Italy", in quell'accezione del termine che sta ad indicare un'eccellenza nel panorama mondiale, e quindi gode di rinomanza e di prestigio. Rinomanza e prestigio che però devono essere valutati strategicamente per poterne sfruttare dei vantaggi rispetto ai concorrenti mondiali, che, soprattutto negli ultimi anni, stanno crescendo a livelli non indifferenti.

La crescita dei concorrenti deriva poi dal fatto che gli stessi hanno saputo sfruttare al meglio le loro conoscenze ed hanno applicato modelli e strategie di internazionalizzazione particolarmente efficienti e ben strutturati antecedentemente all'ingresso effettivo nel mercato mondiale (si prendano a riferimento le aziende vitivinicole australiane o cilene che negli ultimi dieci anni sono riuscite ad incrementare la quota di export del 427% le prime e 210% le seconde)

I prodotti vinicoli italiani dunque, già avvantaggiati dal fatto di essere da sempre considerati di ottima qualità, se affiancati da politiche di sviluppo volte all'internazionalizzazione efficienti da parte delle varie aziende interessate, potrebbero conquistare una vera e propria leadership mondiale difficilmente espugnabile da parte dei concorrenti.

Il caso specifico del capitolo 4 prende in esame uno dei prodotti più particolari del settore, lo Spumante Metodo Classico Italiano, concorrente dello Champagne. I due prodotti sono identici dal punto di vista strettamente produttivo, e differiscono solamente dal marchio, che, per rinomanza e lustro avvantaggia il prodotto francese. Queste differenza fa sentire il suo peso sui mercati esteri e soprattutto in quello Nordamericano, dove il consumatore, oltre che ricercare la qualità massima del prodotto, preferisce acquistarne anche il

marchio. Da qui nasce l'esigenza, per un'azienda come quella del caso aziendale Ferrari F.lli Lunelli S.p.a., leader Europeo nella produzione di spumante Metodo Classico, di organizzare una precisa strategia di marketing internazionale, per poter conquistare delle piccole nicchie sul mercato, e permanere saldamente nello stesso.

# **CAPITOLO 1**

## **1.1) Internazionalizzazione**

Al giorno d'oggi esportare diventa una necessità e, da un decennio a questa parte, l'esportazione non è più considerata come valvola di sfogo per gli eccessi di produzione ma come una precisa opportunità<sup>1</sup> imprenditoriale da gestire strategicamente. Da qui nasce l'obbligo da parte dell'impresa di dedicare maggiore attenzione ai temi del marketing internazionale se vuole elaborare una strategia di penetrazione nei mercati esteri con prospettive di lungo periodo.

Esiste una distinzione in merito alle ragioni che inducono un'azienda a decisioni inerenti l'allargamento del suo raggio d'azione all'estero. Questa distinzione nasce dall'individuazione di due differenti tipi di fattori causa di ricerca di nuovi mercati di sbocco alternativi. I primi sono denominati fattori esterni e nella fattispecie sono compresi: eccesso di produzione, contrazione della domanda, accumulo di scorte o ancora un momento di crisi che colpisce il settore di appartenenza.

I secondi invece sono denominati fattori interni e corrispondono ad una precisa volontà dell'azienda di svilupparsi nel mercato internazionale, considerato come mercato-traguardo.

Per meglio comprendere questa situazione possiamo affermare che i fattori esterni riguardano situazioni nelle quali l'azienda si viene a trovare non per una

---

<sup>1</sup> Borsello F. Orcalli M. (1985), *Dall'esportazione al marketing internazionale*, Marsilio Editori, Venezia

volontà specifica dei suoi amministratori o dirigenti, mentre i fattori interni si riferiscono, al contrario, ad una determinata strategia dell'azienda medesima.

Generalmente comunque accade che l'espansione "all'estero" di un'azienda sia dovuta in parte ai fattori esterni, in parte a quelli interni. L'impresa decide di avviare la fase di commercializzazione prima esportando i prodotti in eccedenza, poi dedicandosi lentamente a predisporre nuove strutture volte specificamente al mercato internazionale, per poi arrivare, nel corso degli anni, ad espandersi definitivamente all'estero concependo il mercato come vero e proprio obiettivo aziendale, andando talvolta alla ricerca di nuovi mercati esteri per incrementare addirittura la domanda.

Le aziende che si espongono al mercato internazionale operano seguendo strategie differenti, caratterizzate ognuna delle varie esperienze, interne o esterne che siano, che esse stesse hanno adottato nel passato.

La letteratura propone tre differenti tipologie di marketing: il marketing internazionale, multinazionale e globale. Questa classificazione esiste in quanto nel mercato operano imprese di diversa dimensione e, in base a questa, si associa tendenzialmente una tipologia di marketing appartenente ad una delle tre categorie. Sembra, infatti, illogico che un'impresa di piccola media dimensione si espanda all'estero attraverso strategie di marketing multinazionale, o che una multinazionale venda attraverso una rete di distributori. Nello specifico abbiamo:

- *Il marketing internazionale* è quello di un'impresa che vende in più paesi, ma mantiene nel mercato di origine o in un gruppo di mercati il fulcro principale della propria attività produttiva (il caso delle piccole medie imprese che vogliono espandersi su mercati esteri).
- *Il marketing multinazionale* è il marketing di un'impresa che ha una strategia basata su due grandi obiettivi: adattarsi alle diversità dei mercati e sfruttare al massimo quanto esiste di comune tra un mercato e l'altro al fine di creare economie di scala che diano vantaggi competitivi sui concorrenti.

- *Il marketing globale* è il marketing di un'impresa che considera i mercati mondiali come se fossero un solo grande mercato. Di conseguenza elabora politiche di prodotto, di prezzo, di promozione e di distribuzione secondo un disegno generale con modesti adattamenti alle realtà locali<sup>2</sup> (l'esempio classico è quello della *Coca-Cola*).

In questa trattazione è presa a riferimento la prima tipologia di marketing, quella del marketing internazionale, con la conseguenza che tutte le parti dell'elaborato, ovvero ciò che riguarda le politiche di prezzo, prodotto, distribuzione e comunicazione, sono riferite e commisurate in base ad essa.

Per quanto riguarda il caso Ferrari S.p.a nasce il sospetto che la strategia di marketing internazionale non sia la più adatta, in quanto nel settore dello spumante Metodo Classico, il marchio Ferrari ha, a livello d'immagine, lo stesso che sul mercato ha la Coca-Cola, che sia avvale di strategie di marketing globale. La differenza è che l'azienda Ferrari, di piccola media dimensione, produce uno stock molto limitato in confronto alla Coca-Cola, quattro milioni e mezzo di bottiglie, e quindi può rivolgersi solamente a nicchie di mercato, e per fare questo le strategie più adatte risultano essere quelle di marketing internazionale. Infatti, attraverso i modelli di marketing internazionale il *core business* rimane, come nel caso Ferrari, la commercializzazione del prodotto sul mercato nazionale, mentre l'allargamento in mercati esteri costituisce solamente un segmento dell'attività aziendale.

---

<sup>2</sup>Pellicelli G. (1999), *Il marketing internazionale: fattori di successo nei mercati esteri*, Etas, Milano

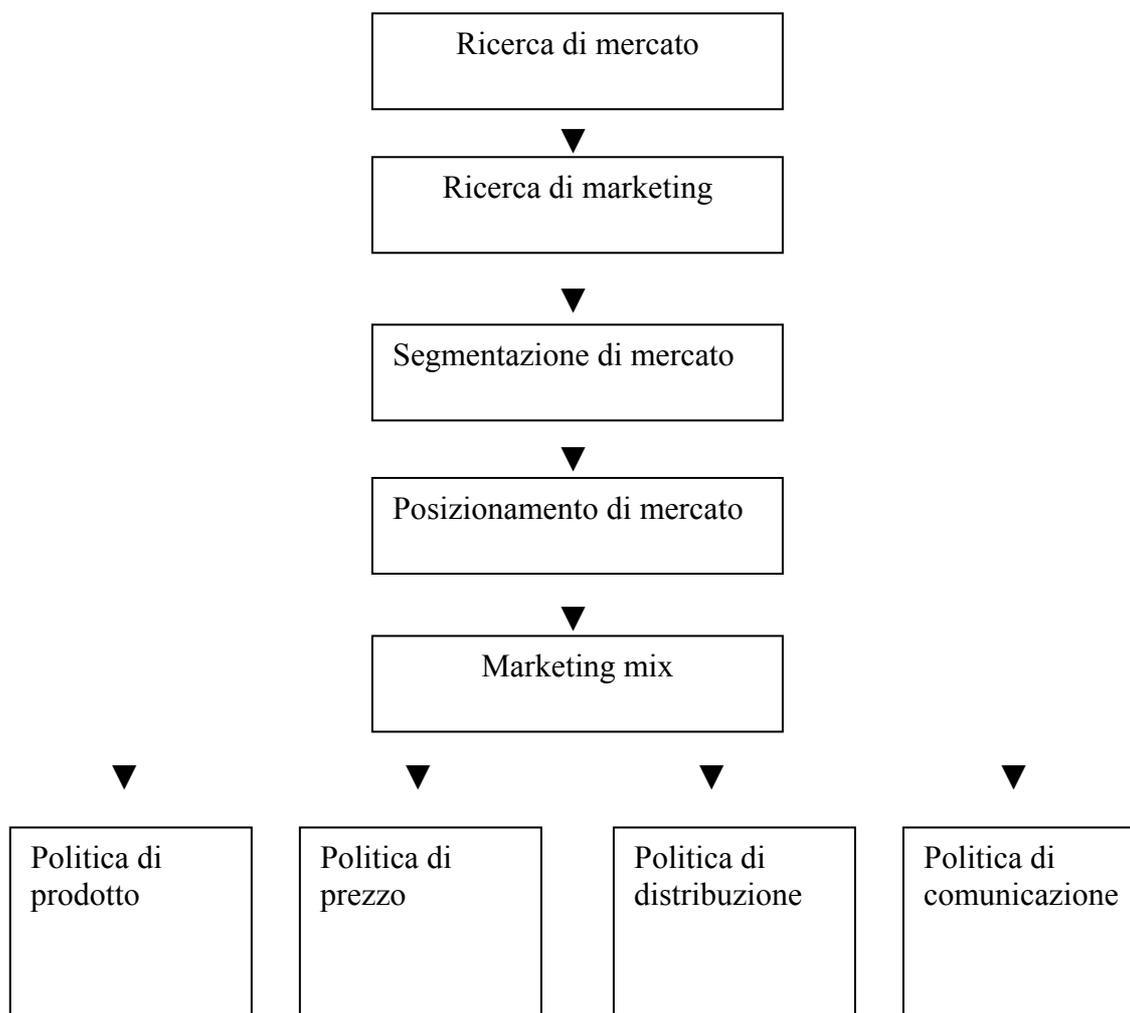
## **1.2) La strategia di marketing per il mercato internazionale**

Il marketing internazionale risulta essere lo strumento che meglio si adatta alle caratteristiche di una piccola-media impresa che decide di allargare il suo raggio d'azione verso mercati stranieri. Questo accade perché la piccola-media impresa può dedicarsi al mercato internazionale attraverso svariati modelli mantenendo però il *core business* nel mercato originario e considerando il mercato internazionale un'opportunità di espansione. L'eventuale fallimento della strategia di marketing internazionale potrebbe portare a risultati minimi, o addirittura a perdite per l'azienda medesima che, in questa eventualità, cambierà strategia o deciderà di chiudersi alle opportunità di mercato estero, concentrandosi e continuando ad operare interamente su quello originario.

Nel caso in cui l'approccio al mercato estero sia positivo e dalla presenza nello stesso l'impresa né possa ricavare beneficio ed una chiara opportunità di espansione, si renderà necessario lo sviluppo di strategie di marketing internazionale solide, in quanto risulta difficile credere che l'esportazione verso l'esterno sia il frutto di sporadiche e occasionali vendite di prodotto all'estero. Per consolidare la presenza aziendale oltre i confini nazionali occorre affiancare ad ogni scelta una precisa e mirata strategia di marketing.

Schematicamente (fig.1) possiamo riassumere i passaggi fondamentali imprescindibili per la costruzione di un solido progetto di marketing internazionale. Questi risultano essere i punti cardine per permettere ad un'impresa di valutare in che modo ricercare un mercato, penetrarlo efficacemente e consolidare poi la sua presenza nello stesso.

Fig 1: Ruolo e processo dell'intervento strategico di marketing internazionale nel mercato<sup>3</sup>



Le fasi dello schema riportato hanno carattere sequenziale, ovvero la ricerca di mercato deve avvenire precedentemente alla ricerca di marketing, dalla quale deriva il posizionamento del mercato che a sua volta caratterizza il marketing mix.

Lo studio della strategia di marketing internazionale parte da un contesto generale, la ricerca di mercato, dove avviene un sondaggio sulle peculiarità di ambienti esteri più affini alle caratteristiche dell'azienda e del prodotto coinvolti

---

<sup>3</sup> Foglio A., 1986, *Il mercato Usa: tecniche di esportazione e strategie di marketing*, Sy.Da.Co, Roma

nell'espansione, per poi lentamente specificarsi sempre più con la ricerca di marketing e la segmentazione del mercato, nel quale si considerano sempre con più attenzione i dettagli del mercato stesso, tenendo presenti anche aspetti quali gusti del consumatore, cultura delle persone, abitudini e usanze, per concludere infine con il marketing mix e le sue quattro leve, prodotto, prezzo distribuzione e comunicazione, inerenti alle specificità del prodotto.

Nel dettaglio:

### 1.2.1) Ricerca di mercato

Prima di avviare una politica di penetrazione commerciale occorre selezionare accuratamente i mercati che hanno una domanda potenziale superiore ad un livello minimo stabilito a priori. L'individuazione del mercato avviene attraverso quattro fasi distinte:<sup>4</sup>

- a.) *Selezione dei mercati* con maggiori potenziali, raggruppati insieme per effettuare una prima scelta basata su criteri quali: esperienze precedenti, imitazione delle altre imprese, metodo degli stadi di sviluppo, metodo dei fattori chiave (vedi approfondimento seguente).
- b.) *Analisi a tavolino* nelle quali si conducono altre analisi per limitare ulteriormente il numero dei mercati selezionati inizialmente. La selezione deve

---

<sup>4</sup> Pellicelli G. (1999), *Il marketing internazionale: fattori di successo nei mercati esteri*, Etas, Milano

avvenire con decisioni basate su basi di dati attendibili e qualificate.

*c.) Analisi in profondità. Rapporto prodotto/mercato:* questa ricerca, non differente da quella della seconda fase, è effettuata sul paese di destinazione del nuovo mercato, e tiene conto delle affinità del prodotto in questione al nuovo mercato di riferimento.

*d.) Osservatorio sui mercati nei quali l'impresa già opera:* consiste nel tenere monitorata la domanda del prodotto in questione in quanto suscettibile di cambiamenti e variazioni.

### 1.2.2) Ricerca di Marketing

La necessità di maggiori informazioni sul mercato è andata col tempo aumentando per i seguenti motivi: la sempre maggior lontananza dei mercati, dovuta alla crescente estensione delle attività di marketing sia su scala nazionale che internazionale; l'individuazione non solo dei bisogni dei consumatori, ma anche dei loro desideri; l'utilizzo e la valutazione dei non-price factors.

La richiesta d'informazioni è soddisfatta sia attraverso dati già esistenti nell'azienda, sia attraverso le banche dati di enti statali, associazioni di categoria, ditte fornitrici ecc.. Quando i dati disponibili non sono sufficienti si ricorre alla ricerca ad hoc. Il problema specifico da studiare e i relativi obiettivi determinano le metodologie e gli strumenti utilizzabili.

Se il responsabile del marketing definisce puntualmente l'oggetto e gli obiettivi dello studio, potrà impostare una ricerca altresì puntuale, facilmente

applicabile. Una stretta collaborazione tra fornitore e utilizzatore delle informazioni è necessaria, in modo che le informazioni siano utili e non rappresentino solamente dei costi per l'impresa. La ricerca, infatti, non è fine a se stessa, ma è lo strumento attraverso il quale il marketing cerca di individuare dei dati oggettivi sui quali poter operare criticamente per impostare poi le dovute strategie.

Le metodologie di ricerca possono essere così riassunte: l'intervista personale, il referendum postale, l'intervista telefonica, le rilevazioni periodiche, l'intervista di profondità, la discussione di gruppo, le interviste non dirette, le interviste semi-strutturate e il questionario motivazionale. Tutti questi strumenti rappresentano le molteplici vie di raccolta di dati per la ricerca di marketing e hanno tutte uguale importanza. La differenza che si riscontra in essi è che ognuno ha una funzione specifica in base al problema che si deve affrontare: per esempio se si dovesse affrontare una ricerca sui gusti delle persone in un determinata area geografica tutti questi strumenti potrebbero essere utilizzati indistintamente, ma quello che circoscrive maggiormente i tempi dell'indagine potrebbe essere il referendum postale o l'intervista telefonica. Spetta dunque a colui che conduce l'indagine scegliere lo strumento che gli permette di raggiungere i risultati attesi nel minor tempo possibile e con la maggior precisione.

### 1.2.3) Segmentazione

Con la segmentazione l'impresa individua un'esigenza specifica e circoscritta del mercato potenziale e si concentra su essa. I consumatori non sono guidati all'acquisto dagli stessi motivi, non rispondono agli stessi richiami pubblicitari e non chiedono tutti gli stessi servizi. Se l'impresa offrisse un

prodotto ad una varietà troppo diversa di potenziali consumatori rischierebbe pertanto di perdere quote di mercato. Riuscire a identificare un segmento di mercato con caratteri ben precisi e riuscire a fornire il prodotto giusto molto spesso significa invece battere la concorrenza perché si fornisce esattamente quanto il compratore vuole.

Di conseguenza, successivamente all'individuazione dei consumatori aventi determinate peculiarità, l'impresa sceglie sia il prodotto che i canali di distribuzione, i messaggi pubblicitari e gli altri elementi del marketing mix.

#### 1.2.4) Posizionamento

E' il complesso dei vantaggi differenziali che l'impresa mette in campo in un dato segmento. Posizionare significa stabilire se un prodotto debba essere arricchito di prestazioni o semplificato, se per affrontare la concorrenza sia necessario lanciare un nuovo prodotto o introdurre varianti a quelle esistenti; quali benefici per il potenziale compratore debbano essere messi in evidenza nelle campagne promozionali. Il posizionamento riguarda anche le politiche dei prezzi.

Per posizionare un prodotto occorre:

a.) *definire il prodotto/servizio stesso*: la definizione del prodotto avviene attraverso la considerazione di quattro importanti fattori: il beneficio centrale che il potenziale compratore si attende dal prodotto; le caratteristiche fisiche del prodotto; il richiamo della marca; il packaging

b.) *stimare la capacità di assorbimento del mercato*: in base alle dimensioni del mercato variano i costi del piano di marketing e se il mercato è piccolo o è grande ma la domanda è frammentata in tanti segmenti, oppure è

dispersa su un territorio molto ampio, i costi unitari risultano più alti rispetto ad un mercato con forte concentrazione geografica in pochi segmenti compratori.

c.) *scegliere un target*: dopo aver stimato la dimensione del mercato, occorre scegliere quale segmento o quali segmenti servire e con quali strategie di mercato.

### 1.2.5) Marketing mix

Il marketing mix è la combinazione ottimale delle leve di marketing di un prodotto, finalizzate al raggiungimento degli obiettivi a questo associati<sup>5</sup>. L'elenco delle leve varia sensibilmente da autore ad autore, anche in relazione al settore considerato. Noi consideriamo le quattro leve principali, quelle base in ogni trattazione in merito al marketing mix:

- *prodotto*
- *prezzo*
- *distribuzione*
- *comunicazione*

Vediamoli con più attenzione:

---

<sup>5</sup> Pellicelli (1999) opera citata

### 1.2.5.1) Politica di prodotto

Il prodotto è di notevole importanza per avere successo sul mercato soprattutto quando il suo prezzo è elevato e quando la concorrenza presenta prodotti di prezzo inferiore. Inoltre, legando il prodotto al ciclo di vita<sup>6</sup>, la sua qualità risulta essere di incommensurabile importanza nella sua fase di lancio sul mercato.

Possiamo sintetizzare in dieci punti i requisiti base di un buon prodotto: esso deve essere in grado di soddisfare un'esigenza obiettiva del compratore, compatibile con gli usi che ne saranno fatti dal compratore e con altre esigenze costruttive, affidabile, innovativo, lanciato su mercati esteri nello stadio giusto del ciclo di vita, compatibile con lo stadio di sviluppo dei mercati di vendita e quindi col ciclo della domanda locale, dotato di qualità costante, consegnato tempestivamente, dotato di un'efficiente assistenza post-vendita, dotato di assistenza pre-vendita.

Dopodiché, tenute bene presenti queste fondamentali premesse, si possono applicare quattro diverse strategie di prodotto:

- 1.) la strategie dello stesso prodotto per mercati nuovi
- 2.) la strategia del prodotto adatto a nuovi mercati
- 3.) la strategia del prodotto globale
- 4.) la strategia del prodotto su misura.

---

<sup>6</sup> Il ciclo di vita di un prodotto è costituito da cinque fasi:

- 1) Introduzione: il prodotto è stato appena immesso nel mercato e il suo grado di conoscenza e accettazione da parte del consumatore è minimo
- 2) Sviluppo: le vendite registrano una vera e propria impennata e i margini netti sono crescenti. Le dimensioni del mercato crescono rapidamente. Il marketing è destinato adesso a convincere i consumatori che la loro è la marca migliore
- 3) Maturità: le vendite aumentano ma il saggio di incremento decresce. Si cerca di differenziare il prodotto
- 4) Saturazione: vendite stazionarie, decade la capacità competitiva del prodotto e la battaglia dei prezzi diviene aspra, con una ulteriore flessione dei profitti
- 5) Declino: la capacità produttiva supera la domanda.

La prima strategia prevede che il prodotto iniziale sia piazzato su nuovi mercati dove lo stesso abbia un certo grado di gradimento ed una certa compatibilità con il mercato medesimo. La seconda invece prevede che si produca un nuovo prodotto capace di soddisfare pienamente le peculiarità del mercato nel quale l'impresa ha deciso di introdursi. La strategia del prodotto globale suppone la produzione di un unico prodotto, universalmente riconosciuto e apprezzato, dalle caratteristiche tali per cui ogni mercato sia in grado di essere coperto e presidiato. L'ultima strategia invece prevede la produzione di un prodotto misurato in base alle specifiche richieste fatte da una nicchia o da un particolare settore di mercato.

#### 1.2.5.2) Politica di prezzo

L'impresa esportatrice deve opportunamente considerare le condizioni che caratterizzano il mercato straniero, in particolare i prezzi praticati dalla concorrenza e la struttura del mercato stesso. Solitamente i prezzi di vendita all'export sono fissati seguendo due diversi criteri di determinazione:

- 1.) *il costo pieno di produzione* oltre ai costi fissi, variabili e d'esportazione, l'individuazione del prezzo da proporre al mercato passa anche attraverso il ricarico di un certo margine di profitto (mark-up). Una volta fissato il prezzo base di esportazione è necessario verificare la competitività in base alle condizioni di mercato in cui si intende operare. Se da una parte infatti il metodo del costo pieno consente la copertura integrale dei costi, può però portare ad individuare dei prezzi troppo alti che escludono automaticamente il prodotto del mercato, o per la concorrenza o per il basso reddito pro capite.

2.) *Il costo differenziale o marginale* dove il prezzo considerato come minimo accettabile è quello che assicura almeno la copertura dei costi variabili. Molte imprese scelgono quale strategia di prezzo quella di esportare ai costi marginali, decidendo di caricare i costi fissi sulle unità di prodotto destinate al solo mercato locale nazionale. In questo modo si può tener conto di come è strutturata la domanda e come opera la concorrenza, cercando di cogliere tutte le opportunità offerte dal mercato estero per spuntare il prezzo massimo possibile, determinando oltretutto un prezzo che può essere inferiore a quello usato per il mercato interno.<sup>7</sup>

Generalmente si individuano sette importanti variabili capaci di influenzare ognuna la determinazione del prezzo. Tre di queste riguardano dei costi in specifico: la prima variabile da esaminare è quella dei costi di produzione, in secondo luogo quella dei costi di commercializzazione, molto importante se la vendita risulta essere destinata ad un mercato estero molto lontano, per finire con i costi finanziari. Le altre quattro variabili invece assumono aspetti dipendenti da fattori non propriamente legati alla produzione o alla commercializzazione, e sono: la domanda di quel determinato prodotto e la sua elasticità, la concorrenza sul mercato, la regolazione eventuale dei prezzi da parte dello stato, e le alternative del compratore.

La tabella 1 riassume le variabili di determinazione del prezzo e le analisi che vanno eseguite parallelamente alla variabile medesima.

---

<sup>7</sup>Borsello F., Orcalli M. (1985), *Dall'esportazione al marketing internazionale*, Marsilio Editori, Venezia

*Tab 1: Analisi sulle variabili da prendere in esame per la determinazione dei prezzi*

<b>Variabili</b>	<b>Analisi</b>
1. Costi di produzione	Analisi dei costi di produzione. Analisi costi/volume
2. Costi di commercializzazione	Analisi dei costi aggiuntivi per la vendita all'estero
3. Costi finanziari	Analisi finanziaria: costo del capitale fisso e del capitale circolante; problemi di cambio; inflazione; dilazione di pagamento
4. Domanda	Andamento della domanda. Sulla elasticità rispetto al prezzo. Segmentazione
5. Concorrenza	Politica dei prezzi dei concorrenti. Loro posizione sul mercato (quote)
6. Regolazione dei prezzi	Eventuali controlli dei prezzi da parte dello Stato
7. Alternative del compratore	Cosa può comprare? Con quali caratteristiche tecniche? A quali prezzi?

Fonte: Pellicelli (1999)

L'analisi di ognuna di queste variabili risulta essere di fondamentale importanza per la determinazione dei prezzi, proprio perché chiarifica con precisione quali siano le caratteristiche del prodotto e fanno in modo che lo stesso sia immesso sul mercato con un prezzo adatto, evitando dunque che sia venduto sottocosto o ad un prezzo esagerato.

Successivamente allo studio delle variabili che influiscono sulla determinazione del prezzo è opportuno rilevare le componenti di costo necessarie per determinare il prezzo di vendita del prodotto stesso, riferendoci particolarmente ai costi di commercializzazione all'estero.

Nella vendita di prodotti all'estero infatti entrano in gioco alcuni aspetti importanti, da tenere in seria considerazione per non incorrere in sottovalutazioni di costi talvolta onerosi. Tra questi rientrano le spese di imballaggio dei prodotti, le spese portuali o aeroportuali, le spese di trasporto e quelle di promozione all'estero. Oltre ai suddetti costi direttamente legati alla commercializzazione, esistono dei rischi effettivi, legati a costi finanziari, quali la svalutazione della moneta, ed il grosso rischio dell'insolvenza da parte del compratore estero.

Questa serie di elementi sono da tenere in considerazione nella determinazione del prezzo di vendita ed una superficiale attenzione agli stessi potrebbe essere la causa di vendite sottoprezzo e quindi di perdite economico-finanziarie da parte dell'azienda stessa.

Il calcolo del prezzo di vendita di un prodotto che deve essere venduto in mercati esteri risulta essere quindi più complesso, in quanto nella sua determinazione entrano in gioco variabili aggiuntive rispetto a quelle presenti nel mercato nazionale.

La tabella 2 riporta tutte le componenti che occorre prendere in esame per la determinazione del prezzo di vendita.

Tab 2: Componenti di costo che occorre prendere in esame per la determinazione del prezzo di vendita

A. Costi di produzione: diretti e indiretti, che l'impresa sostiene prima di affidare il prodotto alla distribuzione

B. Costi di commercializzazione:

- a. per strategia di vendita diretta all'estero: costi di vendita attraverso gli intermediari, costi della forza di vendita, costi degli agenti (commissioni)
- b. per una strategia di integrazione nel mercato estero: spese di funzionamento della rete distributiva o spese della costituzione e gestione di un'eventuale subsidiary.

Componenti di rilievo del costo di commercializzazione:

- spese di promozione all'estero
- spese di trasporto
- spese per la gestione di scorte
- spese di imballaggio
- spese portuali o aeroportuali

C. Costi finanziari: relativi al capitale fisso e al capitale circolante necessari per sviluppare un programma di penetrazione commerciale sui mercati esteri. Derivano da:

- rischio del mancato pagamento da parte del compratore
- rischio di svalutazione della moneta
- eventuali cauzioni bancarie richieste dai compratori

D. Spese di gestione all'estero: persone che si occupano delle vendite in altri paesi, dirigenti, export manager, collaboratori.

Fonte: Pellicelli (1999)

### 1.2.5.3) Politica di distribuzione

La vendita diretta al consumatore è attuata da alcune imprese (vendita porta a porta, su catalogo, per corrispondenza) ma la maggior parte delle imprese si

rivolge ad intermediari<sup>8</sup>. Per la distribuzione si tratta di decisioni molto importanti perché condizionano nel tempo una serie di altri fattori come prezzi, margini, immagine aziendale e del prodotto, e inoltre può comportare difficoltà e costi, dati gli impegni che assume nei confronti degli intermediari. Distinguiamo tra diversi tipi di canale di distribuzione, in particolare:

- Il canale corto, che prevede produttore, dettagliante e consumatore. Di fronte ad un certo numero di potenziali interlocutori, l'impresa valuta e sceglie verso quale tipo di clientela rivolgersi, tenendo ben presenti gli obiettivi di marketing che si è prefissata. Può anche stabilire, all'interno delle categorie prescelte, degli ulteriori parametri qualitativi, per individuare la clientela più idonea a diffondere il proprio prodotto. Nella sua scelta l'impresa deve sempre verificare la coerenza del punto di vendita con le caratteristiche di marca, immagine e prezzo del prodotto
- Il canale lungo, che prevede: impresa, grossista, dettagliante e consumatore. Il grossista assolve la funzione di deposito, vende al dettagliante con concessioni di credito in quantità ridotte. L'intervento del grossista limita però il controllo diretto dell'impresa sulla destinazione finale del prodotto e può essere orientato al perseguimento di obiettivi dell'intermediario commerciale, non necessariamente corrispondenti a quelli dell'impresa produttrice.

Per quanto riguarda l'ampiezza distributiva, cioè il numero di intermediari a cui rivolgersi, l'azienda può optare per tre diverse categorie.

- 1.) Distribuzione selettiva. La vendita del prodotto è concessa, in una determinata zona, soltanto ad alcuni intermediari con determinate caratteristiche: capacità tecnica ed assistenziale, incisività nella vendita, solidità finanziaria. L'impresa vuole cioè contare su interlocutori qualificati ed interessati, grazie ad alti margini, ad assecondare il programma aziendale

---

<sup>8</sup> Borsello F., Orcalli M, opera citata

- 2.) Distribuzione esclusiva. In una certa zona l'intermediario autorizzato è uno solo, e spesso quest'ultimo accetta di non trattare articoli della concorrenza. L'impresa segue questa strategia per ottenere un maggior impegno da parte di intermediari, certa di trarre il più completo vantaggio dalle loro iniziative relative al prodotto. L'esclusività crea inoltre un'immagine di ricercatezza e prestigio dell'articolo trattato.
- 3.) Distribuzione intensiva. In questo caso l'azienda decide di rendere disponibile al massimo il proprio prodotto, portandolo il più vicino possibile al consumatore. Ciò vale soprattutto per i beni di largo consumo ad acquisto ripetuto, per i quali questa maggiore vicinanza costituisce vantaggio per l'acquirente.

Un'altra decisione cui si trova davanti l'impresa riguarda la sua organizzazione di vendita che si può avvalere di venditori dipendenti o di rappresentanti esterni. Non è facile dire quale soluzione sia la migliore: molto può dipendere dalle risorse finanziarie aziendali, o dal numero di prodotti di gamma, o ancora dalla complessità degli articoli.

Il capitolo secondo esaminerà dettagliatamente le varie modalità di distribuzione attraverso le quali un'impresa può decidere di immettersi sul mercato estero.

#### 1.2.5.4) Politica di comunicazione

Non basta avere un buon prodotto, offrirlo a un buon prezzo e attraverso canali di distribuzione efficienti. Per poter vendere nei mercati esteri occorre anche

informare il potenziale compratore dei vantaggi che potrà ottenere con l'acquisto del prodotto e soprattutto occorre convincerlo a comprare<sup>9</sup>. Per comunicazione (promozione) si intende tutto quanto può informare il potenziale compratore circa il prodotto e può indurlo all'acquisto. Le forme di promozione che si possono adottare nei mercati esteri sono numerose e generalmente connesse a strategie e obiettivi che l'azienda prefigge. Vediamoli brevemente proprio relazionati a strategie e obiettivi.

1.) Se la strategia adottata è l'esportazione indiretta e l'obiettivo è quello di convincere e informare grandi compratori, importatori distributori e altre imprese di intermediazione le forme di promozione più adatte sono<sup>10</sup>:

a) *La pubblicità* in quanto si indirizza a compratori selezionati e segue canali pure selezionati

b) *Le comunicazioni dirette* quali cataloghi o altra documentazione simile

c) *Le fiere specializzate*

2.) Se la strategia è la vendita diretta all'estero, l'obiettivo di informare intermediari e compratori finali si raggiunge attraverso pubblicità e comunicazioni dirette, come nel caso precedente, ed in più attraverso il *personale di vendita* il quale prende contatti con i potenziali compratori direttamente per conto del produttore estero.

3.) Nel caso in cui si tratti di integrazione nel mercato estero e quindi l'obiettivo sia quello di rafforzare l'immagine del prodotto per mantenere il controllo sulla domanda, le forme di promozione più consone sono quelle usate di norma dalle imprese locali o quelle più adatte alle politiche di marketing adottate dall'impresa.

---

<sup>9</sup> Corigliano G.(1999), opera citata

<sup>10</sup> Pellicelli G. (1999), opera citata

- 4.) Infine, nel caso di una multinazionale globale, dove obiettivo base è quello di sviluppare l'immagine internazionale del prodotto, gli strumenti di promozione sono identici a quelli di integrazione nel mercato estero con l'aggiunta di politiche di diffusione di un prodotto su base mondiale.

### **1.3) Approfondimento sulla ricerca dei mercati esteri: strumenti utilizzabili**

La ricerca dei mercati esteri costituisce punto cruciale delle politiche di internazionalizzazione di un'azienda in quanto la buona conoscenza di quale mercato si va ad affrontare riduce i rischi dell'attività stessa.

Particolare attenzione deve essere dedicata al<sup>11</sup> mercato potenziale ed alle sue dinamiche, alla struttura del mercato, alle politiche perseguite dalla concorrenza, ai destinatari del prodotto, agli usi commerciali che devono essere seguiti per non incorrere nei rigori della legge ed infine agli aspetti legali delle operazioni coinvolte.

Queste attenzioni preliminari evitano che, in una fase successiva della strategia, ci si accorga di essere incorsi in errori di valutazione sul prodotto coinvolto o sul mercato di destinazione, fatto che comporterebbe la revisione parziale o totale della strategia stessa.

La ricerca del mercato estero passa attraverso due fasi distinte: nella prima fase il mercato estero è selezionato sulla base dei fattori sociali, politici ed economici; nella seconda fase sono selezionati i mercati di maggior successo per

---

<sup>11</sup>Borsello F., Orcalli M., (1985), opera citata

l'azienda ricercando informazioni che mettono in evidenza le caratteristiche specifiche di suddetti mercati.

Per l'analisi della prima fase sono solitamente adottati quattro metodi:

- I. esperienze precedenti
- II. imitazione di quanto fatto dalle altre imprese
- III. metodo degli stadi di sviluppo
- IV. metodo dei fattori chiave

Mentre i metodi 1 e 2 sono di facile comprensione e lettura, alcune note devono essere aggiunte per esplicitare le funzionalità dei modelli 3 e 4.

Con il "modello degli stadi di sviluppo" si raggruppano i mercati secondo le caratteristiche simili e si stabilisce quali sono le possibilità di assorbimento dei prodotti da esportare da parte di ciascun gruppo. Per effettuare i raggruppamenti si analizza generalmente il reddito pro-capite che, pur non offrendo un quadro effettivo delle possibilità di assorbimento, ha il vantaggio di essere facilmente reperibile per tutti i mercati.

Per quanto riguarda il "modello dei fattori chiave" occorre analizzare i fattori ritenuti fondamentali dall'impresa, quali il prodotto nazionale lordo, il numero di acquirenti potenziali, il potenziale di mercato in termini di valore, il reddito pro-capite. Se questi fattori od altri sono considerati dall'impresa ad un livello buono per un dato mercato, per quest'ultimo sarà approfondita l'analisi.

Le tecniche che possono essere utilizzate basandosi sulle informazioni facilmente reperibili sono:

- a. stima della domanda potenziale: l'analisi del PNL indica la convenienza o meno ad esportare in quel mercato e la sua variazione mostra se l'economia è in espansione o meno.
- b. analisi della domanda: serve per stabilire la potenzialità del mercato. Occorre analizzare i salari e il reddito disponibile e l'andamento dei prezzi al consumo che possono alterare i redditi in termini reali. Con questi dati si può stabilire qual è la domanda di consumi privati.
- c. struttura del mercato

- d. analisi della concorrenza: serve per prendere coscienza che altre imprese sono sul medesimo mercato.
- e. vincoli all'accesso del mercato: occorre infatti conoscere se esistono dazi o meno, documentazioni di vario genere legate alle transazioni, costi di trasporto ecc.

Nei paragrafi precedenti è stata presentata una guida generale contenente i punti ed i passaggi elementari per la programmazione di una qualsiasi strategia di marketing internazionale. Le linee esposte sono una serie di elementi chiave attraverso cui la strategia si deve sviluppare ma che successivamente devono essere arricchiti degli elementi caratteristici del prodotto o dell'azienda oggetto della trattazione. Esiste un'infinita gamma di prodotti, ognuno con le sue peculiarità e la sua fascia di mercato di riferimento, ed esistono moltissimi mercati, dove gusti, tendenze e costumi rendono i casi da programmare ognuno diverso dall'altro.

Il punto di partenza però, la ricerca di mercato, presenta all'inizio dei tratti relativamente comuni per i vari tipi di prodotti, nel senso che essa si articola in passaggi che tutte le aziende seguono in linea generale (per questo motivo nel capitolo è stato apportato un approfondimento in merito). I risultati della stessa poi conducono a strade diverse nella trattazione del marketing di un determinato prodotto o servizio, e da questo momento in poi pesano sempre più le caratteristiche specifiche dello stesso.

Soprattutto per quanto riguarda le quattro leve del marketing mix, prodotto, prezzo, distribuzione e comunicazione, si notano le maggiori differenze rispetto alla pura teoria riportata, e questo si spiega semplicemente dal fatto che stessi prodotti possono essere fabbricati con diverse metodologie, e quindi più costosi oppure dal fatto che stessi prodotti sono destinati a diverse fasce di consumatori e quindi anch'essi presentati sul mercato a diverse prezzi o in diverse quantità.

Ricordando poi che “*il marketing è innanzitutto una mentalità che investe in modo nuovo l’impresa, orientandone e coordinandone processi decisionali e relative scelte*<sup>12</sup>” possiamo concludere che esso non è una scienza esatta o una serie di processi imprescindibili, delle leggi assolutamente categoriche, ma appunto una mentalità, e come tale contenente concetti diversi, e interpretabili a libera scelta da chi, questa mentalità innovativa, la applica al caso suo con varie sfaccettature.

---

<sup>12</sup> Borsello F., Orcalli M., (1985), opera citata

## **CAPITOLO 2**

### **2.1) I modelli di internazionalizzazione**

Alla luce di come l'impresa decide di rapportarsi al mercato esistono varie modalità di ingresso in mercati esteri capaci ognuna in modo diverso di soddisfare le peculiari esigenze che il mercato fa nascere. L'azienda che decide di introdursi nel mercato estero ha la possibilità di scegliere la soluzione che meglio soddisfa le proprie esigenze, potendo selezionare il modello di internazionalizzazione che meglio si può applicare al suo caso specifico. Notiamo come i vari modelli sotto riportati non siano completamente differenti l'uno con l'altro, e come la scelta di uno non escluda l'utilizzo di un altro. Semplicemente si nota come l'appropriata selezione del modello migliore di inserimento sul mercato estero sia molto importante. Specificandone le ragioni, perché: dal successo della scelta possono dipendere non solo i volumi di vendita e dei ricavi, ma anche la fedeltà del cliente; il canale di distribuzione appropriato è il risultato di sforzi economici e di ingenti investimenti di capitali, e quindi l'errata valutazione del meccanismo di ingresso sul mercato avrebbe delle ripercussioni finanziarie negative sull'azienda.

Scegliendo quale strategia di penetrazione in un mercato estero l'esportazione, l'impresa può stabilire due diverse forme di intervento: svolgere direttamente le molteplici funzioni proprie dell'attività d'esportazione, garantendosi un contatto immediato con il cliente estero, oppure affidare ad intermediari commerciali indipendenti le operazioni di vendita, precludendosi ogni possibilità di controllo sul mercato di destinazione.

Si tratta in pratica di scegliere tra *esportazioni indirette* e da *esportazioni dirette*.

Del primo gruppo fanno parte<sup>13</sup>:

2.1.1) esportatori: sono intermediari commerciali specializzati nella vendita di particolari categorie o nella copertura di aree geografiche limitate. Gli esportatori si assumono il rischio commerciale e finanziario in quanto acquistano i beni direttamente dal produttore, pagando in valuta nazionale e poi ricercano in proprio la controparte commerciale sul mercato estero.

2.1.2) importatori-distributori: si tratta di aziende commerciali che assumono la proprietà del prodotto e poi lo avviano ai canali di vendita con cui intrattengono già relazioni commerciali. Una *partnership* con un distributore locale che ha già un buon posizionamento commerciale in quel mercato permette all'impresa produttrice di poter facilmente penetrare il mercato estero target in tempi rapidi e in maniera poco costosa. Esistono al contrario numerosi svantaggi. Il produttore infatti non ha alcun controllo sui canali utilizzati e sulle modalità di gestione del prodotto in tali canali. In particolare il produttore di solito non ha possibilità di incidere sul prezzo di vendita, sull'immagine del prodotto e sul tipo di consumatore cui si rivolge. Anzi nella maggior parte dei casi il

---

<sup>13</sup> Valdani E. (1998), *Marketing internazionale: la gestione strategica dei mercati internazionali*, EGEA, Milano

produttore non ha alcuna informazione sul posizionamento del prodotto nel mercato locale.<sup>14</sup>

2.1.3) buyer internazionali: sono operatori commerciali, solitamente importatori, che agiscono in rappresentanza dei grandi distributori stranieri. La loro funzione è essenzialmente quella di mettere in contatto l'azienda di produzione con quella di distribuzione, fornendo eventualmente indicazioni e suggerimenti per adattare il prodotto alle esigenze del distributore, controllando inoltre che la qualità della merce sia in linea con quella preventivata. Il buyer ha grande forza contrattuale sul prezzo, viste le quantità trattate, in quanto agisce per conto di grandi aziende distributive.

2.1.4) imprese import-export: le aziende classificabili in questo gruppo assumono varie identità e caratteristiche, passando da quelle con caratteristiche più semplici, generalmente quelle che mettono in contatto un produttore locale con un compratore estero, a quelle più complesse, dedite alla compravendita. Le aziende import-export più complesse hanno una conoscenza approfondita del mercato internazionale e riescono dunque a ricercare il produttore locale che meglio si addice alle specifiche richieste del mercato.

2.1.5) i consorzi d'esportazione: sono una forma di collaborazione non societaria tra piccole e medie imprese e hanno la finalità di esportare i prodotti delle

---

<sup>14</sup> Nomisma (2003), *Wine marketing: il marketing del vino in Europa*, Nomisma, Roma

aziende consorziate, di svolgere attività promozionale ed ogni altra iniziativa utile al conseguimento dell'obiettivo consortile.

2.1.6) il combination export management: è un operatore indipendente specializzato in un determinato settore o mercato, che opera contemporaneamente per più imprese non competenti tra loro. Il combination export management permette all'impresa esportatrice di utilizzare i propri uffici e le proprie strutture per favorire la vendita che è effettuata in nome dell'esportatore.

2.1.7) Il piggyback: questa forma di internazionalizzazione si realizza quando un'impresa esporta, oltre al proprio prodotto, i prodotti di altre aziende che forniscono beni complementari o appartenenti ad altri settori. Ciò può essere dettato dalla necessità di ampliare la gamma di prodotti da proporre all'estero, oppure integrare con altri i propri prodotti ad alta stagionalità e quindi stabilizzare le vendite, o ancora ripartire su più articoli le spese di distribuzione.<sup>15</sup>

Per l'impresa che si immette sul mercato internazionale affidare a terzi la commercializzazione dei prodotti può costituire un buon vantaggio, in quanto questi operatori terzi già presenti sul mercato obiettivo, hanno la conoscenza necessaria per evitare i rischi connessi all'ignoranza delle peculiarità del mercato stesso. I modelli del primo gruppo sono consigliati per chi per la prima volta decide di intraprendere un'esperienza sul mercato estero, in quanto in primo luogo evita i problemi della conoscibilità dello stesso, e poi nel tempo acquisisce le informazioni necessarie che nel futuro potrebbero permettere di agire in modo diretto secondo i modelli che si distinguono in:

---

<sup>15</sup>Borsello F., Orcalli M. (1985) opera citata

2.1.8) agenti propri di vendita: questa soluzione consente un contatto più stretto con il quartier generale di quello possibile con agenti locali. Questi funzionari possono essere coinvolti direttamente nella determinazione della politica dell'azienda e nella pianificazione della attività e controllare e guidare il personale di sede da loro dipendente. Il problema principale in questo caso è quello di trovare la gente giusta.

2.1.9) i distributori: molte aziende ritengono preferibile ricorrere a distributori esclusivi sui mercati esteri. Ciò significa semplicemente che in un paese o in un gruppo di paesi d'interesse c'è un solo cliente, che immagazzina e rivende ad altri i prodotti d'azienda. In cambio dell'esclusiva il distributore unico s'impegna a non trattare prodotti in concorrenza, oltre che ad acquistare annualmente un livello minimo<sup>16</sup>.

2.1.10) le proprie unità operative all'estero: se l'entità delle attività lo consente, il metodo ideale è quello di stabilirvi una sussidiaria di vendita. Si crea così nel paese considerato una solida base operativa, presso cui si possono tenere delle unità commerciali, se necessario, offrendo ai clienti il modo più semplice di mettersi in contatto con l'azienda.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Hibbert P.E (1995), *Guida alle strategie di marketing nel business multi-paese*, Angeli, Milano

Le modalità di internazionalizzazione diretta invece presuppongono che l'impresa sia già consapevole delle caratteristiche del mercato obiettivo e che si affidi a persone interne all'impresa stessa, che quindi conoscono il prodotto e le sue caratteristiche. Il concetto è che con questi modelli l'impresa agisce sul mercato estero per conto proprio, evitando che i suoi prodotti siano distribuiti da chi, magari, opera con prodotti concorrenti. (si pensi ad un importatore-distributore che opera con varie qualità di vini).

Esistono poi tre modelli di internazionalizzazione di relativamente più recente concezione, che permettono attraverso alcune forme contrattuali particolari, lo sfruttamento di marchi d'azienda o di particolari brevetti per lo sviluppo indiretto dell'azienda madre.

2.1.11)      Il licensing: la licenza è quel particolare tipo di contratto che permette ad una parte (il licenziante) di cedere all'altra (il licenziatario) il know-how o la tecnologia per produrre un determinato tipo di prodotto ed il diritto a commercializzarlo, in cambio di royalty sul fatturato<sup>18</sup>, ovvero di un compenso periodico convenuto proporzionale a determinate prestazioni. Il sistema funziona bene soprattutto sui mercati esteri più lontani, dove le spese extra e i problemi logistici di spedizione renderebbero i prodotti non competitivi oppure quando il licenziante non disponga della capacità produttiva per evadere gli ordini esteri. Le cessioni di licenziare possono costituire un metodo vantaggioso per entrare in un mercato e svilupparlo, specialmente nel caso di tariffe doganali sui prodotti finiti importati, costi elevati per la creazione di sussidiarie totalmente di proprietà e difficoltà del trasferimento in patria di

---

<sup>18</sup> Valdani E (1998), *Marketing internazionale: la gestione strategica dei mercati internazionali*, EGEA, Milano

utili e dividendi. Prima di decidere di stipulare un accordo di licenza, l'imprenditore deve verificare per il paese considerato: il potenziale di mercato e le condizioni di vendita, la situazione di copyright e brevetti, le norme sugli accordi di licenza e sui pagamenti delle royalty, nonché la legislazione fiscale e sul controllo dei cambi vigenti, il livello di competenza tecnica disponibile sul posto per fabbricare e commercializzare la produzione, tanto nel paese considerato, quanto in altri paesi della regione. L'ideale sarebbe che l'accordo di licenza combinasse capacità e competenza del licenziante con i contatti, le conoscenze locali del licenziatario estero. Da parte sua il licenziatario si impegna a produrre gli articoli del licenziante sotto gli standard specificati, commercializzare la propria produzione nei territori assegnatigli, pagare al licenziante una royalty, commisurate solitamente al volume delle vendite o agli utili.<sup>19</sup>

2.1.12) il franchising (o affiliazione commerciale): è una forma di collaborazione continuativa per la distribuzione di beni o servizi fra un imprenditore (affiliante o franchisor) e uno o più imprenditori (affiliati o franchisee), giuridicamente ed economicamente indipendenti uno dall'altro, che stipulano un apposito contratto attraverso il quale l'affiliante concede all'affiliato l'utilizzazione della propria formula commerciale, comprensiva del diritto di sfruttare il suo know-how (l'insieme delle tecniche e delle conoscenze necessarie) ed i propri segni distintivi, unitamente ad altre prestazioni e forme di assistenza atte a consentire all'affiliato la gestione della propria attività con la medesima immagine dell'impresa affiliante mentre l'affiliante si impegna a far proprie politica commerciale e immagine dell'affiliante nell'interesse reciproco delle parti

---

<sup>19</sup>Hibbert P.E ((1995), opera citata

medesime e del consumatore finale, nonché al rispetto delle condizioni contrattuali liberamente pattuite.

Il franchising si presenta oggi sotto tre tipi diversi:

- 2.1.12-a) Franchising di distribuzione: il franchising presuppone che l'affiliante abbia messo a punto e sperimentato delle tecniche e dei metodi commerciali costituenti il know-how che egli trasferirà al suo affiliato. A fronte dell'uso dei marchi, dei servizi resi e dei beni forniti l'affiliante chiede all'affiliato un corrispettivo sotto forma di diritto di entrata e/o di canoni periodici (royalties).
- 2.1.12-b) Franchising di servizi: è un sistema nel quale l'affiliato non vende alcun prodotto, ma offre la prestazione di servizi inventati, messi a punto e sperimentati dall'affiliante. Il campo di attività di questo sistema è molto vario, andando dalla ristorazione (ristoranti, pizzerie, rosticcerie, gelaterie, bar, ecc.) alle attività turistiche e del tempo libero (alberghi, villaggi di vacanze, agenzie di viaggi, campeggi, centri sportivi, ecc.) dalla stampa e riproduzione rapida agli istituti di bellezza e ai parrucchieri, dai servizi di consulenza professionale agli istituti di istruzione e formazione, dalla intermediazione immobiliare all'autonoleggio, ecc.
- 2.1.12-c) Franchising industriale: in questo sistema i partner affiliante e affiliato, sono due imprese industriali. Il primo concede all'altro la licenza dei brevetti di fabbricazione ed i marchi, gli trasmette la sua tecnologia, gli assicura un'assistenza tecnica costante. Il secondo, l'affiliato, fabbrica e commercializza le merci prodotte dal proprio stabilimento applicando il know-how e le tecniche di vendita dell'affiliante.

2.1.13) Le joint venture: è un accordo mediante il quale due organizzazioni uniscono le forze in un'attività di fabbricazione/montaggio o fornitura ovvero in un consorzio di marketing; in una joint venture internazionale è essenziale disporre di una procedura dettagliata d'azione concordata con le parti, con buon anticipo rispetto all'inizio delle attività di fabbricazione/montaggio<sup>20</sup>. L'obiettivo comune è raggiunto attraverso varie formule in quanto la joint venture può essere societaria o contrattuale e solitamente comprende le seguenti configurazioni:

- I. società di capitali costituita dalle imprese partecipanti
- II. partnership o gruppo di interesse economico, poco usato in quanto richiede la responsabilità illimitata dei partecipanti
- III. consorzio tra imprese
- IV. semplice contratto di collaborazione tra le parti

Fondamentale in questa tipologia di contratto è individuare il partner idoneo. Il contratto si divide in due parti: il contratto quadro, definizione dei rapporti generali delle parti, e una serie variabile di contratti accessori.

Il vantaggio di una joint venture è il fatto che si può iniziare ad operare ed a conoscere una realtà nuova senza doversi impegnare totalmente dal punto di vista finanziario.

2.1.14) l'investimento diretto all'estero: e' la forma di internazionalizzazione più coinvolgente e rischiosa per un'impresa. Può essere la naturale conclusione di un processo di internazionalizzazione iniziato attraverso forme meno impegnative, come l'esportazione, oppure può essere il frutto di una ben chiara strategia. Quando si decide di investire all'estero occorre studiare e approfondire il mercato nel quale la nuova impresa si collocherà. Risulta importante valutare il livello di

---

<sup>20</sup> Hibbert P.E (1995), opera citata

concorrenza e le scelte della stessa nel mercato per non rimanere poi spiazzati di fronte a determinate scelte. Da non tralasciare poi l'approfondimento delle varie legislazioni vigenti, delle normative di tutto ciò, in parole povere, che è solitamente riconosciuto come il "sistema paese". Praticamente si tratta di ricominciare da zero una nuova attività d'impresa, con la differenza di avere già a disposizione il *know how* dell'azienda madre ed un contenuto livello dei costi. I vantaggi dell'investimento diretto possono essere così riassunti:

- a.) risparmio dei costi di rifornimento del mercato dati da barriere doganali
- b.) vantaggi competitivi di marketing
- c.) vantaggi competitivi di gestione da parte della impresa sulla filiale
- d) come svantaggi si sottolineano invece un maggior impiego di capitali e la non perfetta conoscenza del mercato straniero.

Da questo lungo elenco di modelli di internazionalizzazione possiamo comprendere come la strada del mercato estero non abbia un percorso difficile da intraprendere, proprio perché i mezzi con i quali è possibile perseguire un obiettivo di mercato estero sono svariati. Ogni azienda, valutando accuratamente le sue caratteristiche, come azienda in primo luogo, e poi i suoi prodotti, può adattare al meglio uno di questi modelli e quindi passare ad attuare una politica di internazionalizzazione consona al perseguimento dell'obiettivo prefissato.

Possiamo riassumere il contenuto di quanto elencato nel capitolo dicendo che, inizialmente, un'azienda si avvicinerà al mercato estero attraverso i modelli basilari di internazionalizzazione, esportazione in primis, anche perché inserirsi sul mercato direttamente con strategie più sofisticate potrebbe costituire un rischio per l'azienda stessa. Esportare le eccedenze di produzione, oltre che ad

essere talvolta un'esigenza per non registrare delle perdite, può essere un utile strumento per valutare la fattibilità di sviluppo all'estero, oppure un valido test delle peculiarità del mercato di riferimento. Successivamente l'azienda, constatando la stabilità del mercato, valutando i vantaggi di espansione su altri mercati o ancora ritenendo tale mercato indispensabile per un aumento di produzione, può applicare i modelli di internazionalizzazione più complessi per radicarsi meglio e diramarsi correttamente, spostandosi dunque su un livello di orientamento al mercato più specifico e dettagliato.

Nel muovere i primi passi verso il mercato estero l'impresa si affiderà a modelli di internazionalizzazione indiretti, si affiderà a compagnie di esportazione o importazione già esistenti e operanti sul mercato, capaci quindi di piazzare il prodotto con maggiore sicurezza e rapidità, e successivamente poi, se lo riterrà opportuno, grazie all'esperienza maturata con il tempo, potrà agire direttamente attraverso i modelli di internazionalizzazione diretta. Tuttavia non si esclude che l'ingresso in mercati stranieri possa avvenire inizialmente attraverso modelli diretti, anzi è una possibilità più che plausibile, ma sembra difficile ipotizzare che un'azienda da un giorno all'altro decida di immettersi su mercati stranieri, senza alcuna conoscenza degli stessi e applicare le strategie di internazionalizzazione più complesse.

La sequenza più logica risulta essere il valutare le opportunità che un mercato presenta successivamente ad una fase di ingresso dovuta prevalentemente a eccessi di produzione, per poi, in caso di fattibilità positiva, passare ad una vera e propria strategia di mantenimento ed espansione del mercato stesso.

In definitiva, la conoscenza delle caratteristiche di un mercato avviene in conseguenza di uno studio appropriato dello stesso e di una serie di esperienze dovute alla presenza stabile nello stesso.

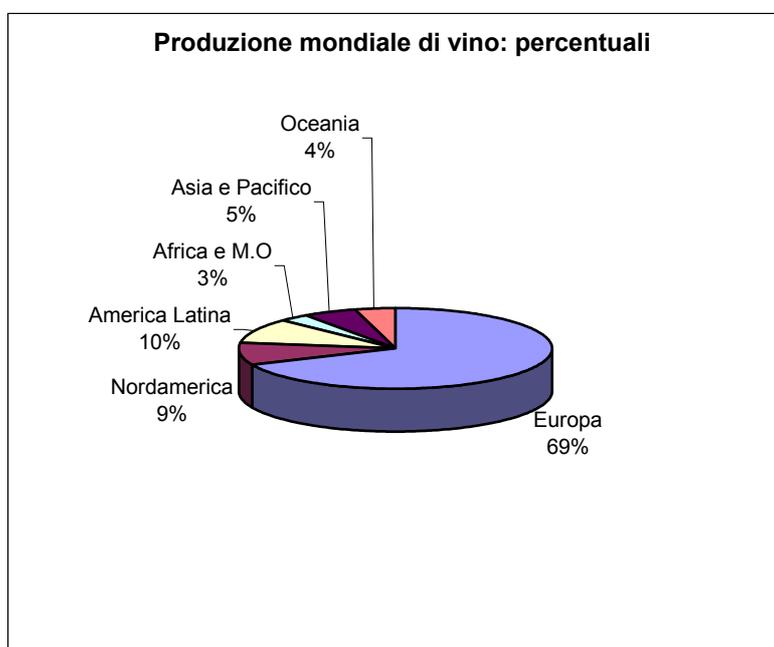
## **CAPITOLO 3**

### **IL MERCATO DEL VINO<sup>21</sup>**

#### **3.1) Il mercato mondiale<sup>22</sup>**

Attualmente il mercato mondiale vede l'Europa detenere la leadership per quanto riguarda la produzione del vino<sup>23</sup> con il 68,4% dell'intero ammontare, seguita dall'America Latina e dal Nordamerica. La figura 2 riporta le percentuali dei maggiori produttori di vino calcolate nell'anno 2002.

*Fig.2<sup>24</sup> Produzione mondiale di vino*



Fonte: Fao Agricultural database, elaborazione Nomisma

<sup>21</sup> Vino: intendiamo con il termine vino l'insieme di Vini Rossi, Bianchi, Frizzanti e Spumanti

<sup>22</sup> Nomisma (2003) opera citata

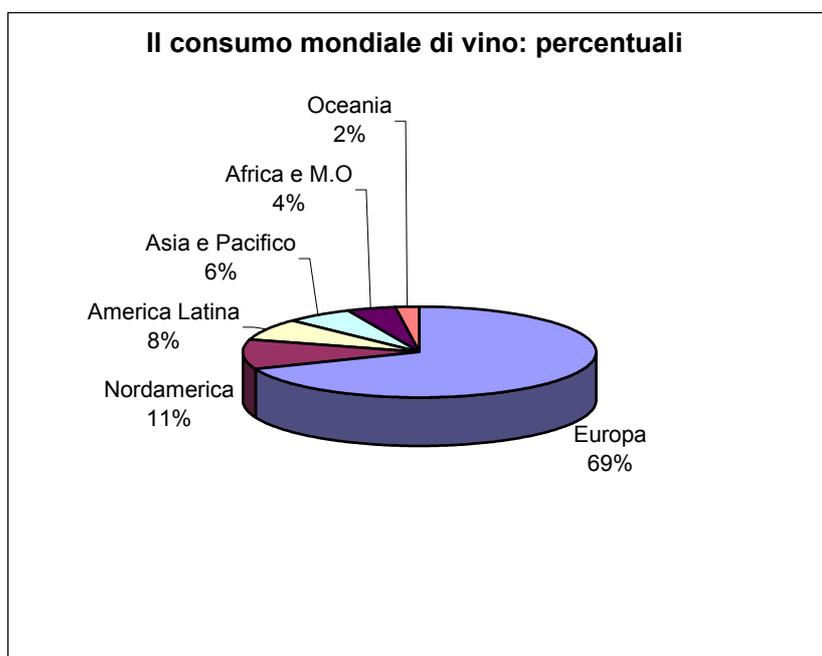
<sup>23</sup> Fonte: [www.fao.org](http://www.fao.org) (Food and agriculture organization of the United Nations: Faostat agriculture on-line database. Elaborazioni Nomisma

<sup>24</sup> Europa intesa non come Unione Europea

La situazione appare evidente: l'Europa detiene una leadership indiscussa per quanto riguarda la produzione di vino ma bisogna porre attenzione ai cosiddetti Paesi emergenti, ovvero Stati Uniti, Argentina e Australia, che negli ultimi anni hanno manifestato uno stato di salute e un'evidente propensione all'espansione sul panorama mondiale.

Se prendiamo a riferimento i dati inerenti al consumo mondiale di vino raffigurati nella figura 3, possiamo evincere quanto l'Europa mantenga sempre una posizione di leadership, con quasi il 70% del totale dei consumi, seguita a ruota da Nordamerica e America Latina.

Fig 3<sup>25</sup> Consumo mondiale di vino



Fonte: Fao Agricultural database, elaborazione Nomisma

<sup>25</sup> Europa non indica i paesi dell'Unione Europea

Un dato emerge dal confronto della figura 1 e 2: America Latina e Oceania evidenziano importanti surplus produttivi: l'America Latina un surplus pari al 2,2% mentre per l'Oceania un 1,9%. Questi due dati risultano essere di fondamentale importanza in quanto stanno ad indicare come le suddette zone geografiche si stiano delineando come nuovi ed importanti competitori a livello mondiale.

Per meglio comprendere la situazione del mercato internazionale del mercato del vino è proposta una particolare tabella (tab. 3) in cui sono espressi alcuni indicatori del commercio estero delle maggiori aree geografiche produttrici di vino, capaci di fotografare attentamente la situazione degli scambi internazionali dei vari paesi.

Tab. 3: Indicatori del commercio estero dei maggiori produttori

AREE	GRADO DI AUTO-APPROVVIGIONAMENTO <sup>26</sup>	PROPENSIONE A IMPORTARE <sup>27</sup>	PROPENSIONE A ESPORTA <sup>28</sup>	GRADO DI COPERTURA COMMERCIALE <sup>29</sup>
Nordamerica	0,86	0,24	0,11	0,41
America Latina	1,13	0,07	0,21	3,42
Europa Occ.	1,11	0,23	0,24	1,17
Unione Europea	1,12	0,22	0,24	1,24
Altri	0,52	0,57	0,15	0,14
Europa Orient.	0,97	0,16	0,13	0,77
Asia e Pacifico	0,86	0,16	0,02	0,11
America M.O	1,08	0,11	0,15	1,57
Oceania	1,42	0,09	0,38	6,07

Fonte: Fao agricultural database, elaborazione Nomisma

<sup>26</sup> rapporto produzione/consumi

<sup>27</sup> rapporto importazioni/consumi

<sup>28</sup> rapporto tra esportazioni e produzioni

<sup>29</sup> rapporto tra esportazioni e import

Analizzando singolarmente le varie colonne della tabella 3 possiamo notare come America Latina e Oceania si presentino come i nuovi competitori sul mercato mondiale facendo registrare il più alto grado di auto-provvigionamento e i più notevoli valori del grado di copertura commerciale. L'Oceania, in più rispetto all'America Latina, palesa anche un'elevata propensione ad esportare, fattori questi che la qualificano come il più rilevante competitore a livello mondiale e la vera rivale dell'Europa nella competizione sul mercato mondiale. L'Europa invece mantiene i valori degli indicatori su livelli medio-alti, che connotano il paese come il più stabile ed il più equilibrato nel panorama mondiale. Il dato<sup>30</sup> che più di tutti esprime l'incessante scalata del mercato Oceanico e Latino Americano del vino è l'aumento della percentuale dell'export: per l'Oceania, tra il 1992 ed il 2001, si parla di un aumento dell'export del 427% mentre per l'America Latina si parla di un 210%. L'Europa sembra invece aver perso quote di mercato a scapito dei Paesi emergenti, in forza di vendite all'estero cresciute a ritmi inferiori rispetto a quelle realizzate dai diretti competitori<sup>31</sup>.

Questa dunque la panoramica mondiale del mercato del vino: un paese leader quale l'Europa, dove il mercato e la produzione rimangono stabili ed equilibrati, e due aggressivi competitori, Oceania e America Latina, che nell'ultimo decennio, grazie a nuove tecnologie, strategie di mercato particolarmente efficienti e buona qualità del prodotto, stanno intaccando la leadership Europea.

Sul fronte dell'import, i principali mercati di destinazione del commercio internazionale sono Regno Unito, Stati Uniti e Germania<sup>32</sup>. In particolare, l'import del mercato britannico è risultato nel 2001 il più importante a livello mondiale in termini economici, attivando, con quasi un milione di tonnellate di vino importato, un valore pari a 2,8 miliardi di dollari. Seguono gli Stati Uniti, con un import di 468 mila tonnellate e un valore superiore ai 2,3 miliardi di dollari e la Germania, che si distingue invece come il maggiore importatore mondiale per quantità, ma con un valore unitario piuttosto ridotto.

---

<sup>30</sup> Fonte. FAO. Elaborazione Nomisma

<sup>31</sup> Nomisma (2003)

### 3.2) Il mercato Europeo

Per quanto riguarda l'Europa da sempre i paesi che trainano l'intero settore sono Francia, Italia e Spagna. La tabella 4 contiene i dati inerenti Import ed export dei paesi Europei, e, da come evidenziato nelle colonne della tabella, i paesi che detengono il 98% dell'export intra ed extra nazionale sono Francia, Italia e Spagna

Tab.4 Commercio vinicolo internazionale dei paesi UE<sup>33</sup>  
(2001; 000 euro)

PAESI	EXPORT			IMPORT		
	INTRA	EXTRA	TOTALE	INTRA	EXTRA	TOTALE
Francia	<b>3180272</b>	<b>2215105</b>	<b>5395377</b>	<b>405598</b>	<b>77880</b>	<b>483478</b>
Belgio-Lux	92660	8819	101479	709981	36060	746041
Paesi Bassi	159927	35064	194991	406926	293879	700805
Germania	238800	159809	398609	1633701	220085	1853786
Italia	<b>1437899</b>	<b>1151074</b>	<b>2588973</b>	<b>170174</b>	<b>10313</b>	<b>180487</b>
Regno Unito	71108	101791	172899	169346	1434646	1603992
Irlanda	854	494	1348	102714	79606	182320
Danimarca	50637	5142	55779	344973	79895	424868
Grecia	38598	12769	51367	16160	1110	17270
Portogallo	355173	132652	487825	77340	496	77836
Spagna	<b>888060</b>	<b>388944</b>	<b>1277004</b>	<b>50251</b>	<b>5558</b>	<b>55809</b>
Svezia	1352	3741	5093	229798	67437	297235
Finlandia	130	774	904	74786	23456	98242
Austria	36611	16335	52946	130684	10452	141136

Fonte: Fao agricultural database, elaborazioni Nomisma

Molto importante è riportare, oltre alla tabella 4 inerente import ed export Europeo, anche la ripartizione dell'export vinicolo (tabella 5) in base alla tipologia di vino, in quanto questo sarà di fondamentale importanza per capire in che direzione le strategie di marketing vinicolo devono essere indirizzate. Da notare l'incontrastabile domino dello spumante per quanto riguarda l'export

<sup>33</sup> Nomisma (2003)

Francese imponente per la qualità e soprattutto il prezzo del suo rinomato Champagne. L'Italia risulta essere ben piazzata sul mercato dei vini rossi e bianchi VQPRD<sup>34</sup> e meglio ancora per i vini non VQPRD.

*Tab.5 Export Vinicolo dei paesi UE: ripartizione tipologica  
(2001: 000 euro)*

PAESI	VINI SPUMANTI	VINI RECIPIENTI < 2 lt		
		VQPRD Rossi	VQPRD Bianchi	NON VQPRD
Francia	1480606	2307124	761069	779636
Italia	201140	978300	381007	574852
Spagna	243670	564498	69959	132874
Portogallo	1481	35846	21037	79961
Germania	39981	38220	209574	73397
Totale UE	2033309	3830642	1493491	1914600

Fonte: Fao agricultural database, elaborazione Nomisma

Il prodotto vinicolo Europeo ha come principale mercato di sbocco quello degli USA<sup>35</sup>, i quali hanno acquistato, nel 2001 una valore di circa 1,7 miliardi di dollari, circa il 41% dell'export totale extra-comunitario dell'Unione Europea. In secondo posto troviamo il Giappone, mercato che nel 2001 ha acquistato dall'Unione Europea vino per 600 milioni di dollari. Da evidenziare come dal 1992 al 2001 vi sia stato un aumento percentuale di volume verso il mercato Giapponese quantificabile intorno al 245%. Seguono poi Canada e Norvegia con valori di vino acquistati calcolati intorno ai 400 milioni di dollari.

Da questa analisi abbiamo dunque evidenziato come Francia, Italia e Spagna rappresentino i leader nel mercato Europeo e come il loro prodotto sia destinato soprattutto al mercato Statunitense e Giapponese per quanto riguarda i paesi Extra europei, mentre Inghilterra e Germania per il mercato Intra europeo.

<sup>34</sup> Vino di Qualità prodotto in Regioni Determinate

<sup>35</sup> L'Enologo: mensile dell'associazione Enologi Enotecnici italiani.

Si nota inoltre il dato inerente il valore dell'export di vini spumanti Spagnoli, dove la produzione di Cava, questa la denominazione dello spumante iberico, risulta essere notevole e le vendite molto buone dato il prezzo di vendita agevole del prodotto medesimo. Risulta dunque importante considerare il peso di questo prodotto in quanto gode di un ottimo posizionamento, sia sul mercato nazionale che su quello internazionale.

### **3.3) Il mercato nazionale**

Da quanto evidenziato precedentemente l'Italia risulta essere uno dei maggiori paesi produttori di vino nel panorama Europeo. Andiamo ora ad analizzare in dettaglio il mercato nazionale del vino, per capire meglio le origini della produzione nostrana (tab. 6).

Tab.6 : Produzione regionale di vino nel 1999

<b>Regioni</b>	<b>Bianco</b>	<b>Rosso rosato</b>	<b>Totale</b>
Piemonte	1008	2259	<b>3267</b>
Valle d'Aosta	3	28	31
Lombardia	586	899	1485
Trentino Alto Adige	594	671	1265
Veneto	5186	3880	<b>9066</b>
Friuli	658	496	1154
Liguria	101	57	158
Emilia	3142	3999	<b>7141</b>
Toscana	713	1940	2653
Umbria	557	421	978
Marche	1052	665	1717
Lazio	2982	661	3643
Abruzzo	2029	2124	4153
Molise	98	248	346
Campania	785	1379	2164
Puglia	3623	3957	<b>7580</b>
Basilicata	139	386	525
Calabria	125	592	717
Sicilia	5075	1759	<b>6834</b>
Sardegna	423	556	979
	28879	26977	55856

Fonte: dati Istat, elaborazione personale

Sul panorama nazionale rilevanti sono le produzioni di Veneto, Puglia, Emilia Romagna e Sicilia. Da sempre Veneto ed Emilia costituiscono il cuore della produzione nazionale di vino, e sono le regioni dove sono presenti la maggior parte di vini DOC<sup>36</sup> e DOCG<sup>37</sup>, mentre Puglia e Sicilia costituiscono la novità del mercato. Solo negli ultimi dieci anni infatti la produzione vinicola di queste regioni ha fatto registrare un notevole aumento, e molti investimenti sono stati fatti per aumentare maggiormente la produzione.

<sup>36</sup> Denominazione di Origine Controllata

<sup>37</sup> Denominazione di Origine Controllata Garantita

Per quanto riguarda il Trentino Alto Adige, esso costituisce solo il 2% della produzione Italiana, ma i vini prodotti in regione, i bianchi in particolare modo, rappresentano il massimo per qualità.

Appare importante notare poi come tre dei più prestigiosi marchi vinicoli Europei appartengono al Trentino: l'azienda CAVIT<sup>38</sup>, oltre 61 milioni di dollari di fatturato nel 2001, risulta essere la maggior azienda esportatrice di vino del panorama europeo, il marchio FERRARI si contraddistingue in tutto il mondo per essere il più prestigioso nella produzione di Spumante metodo Classico, ed infine le cantine di Mezzacorona che negli ultimi anni hanno provveduto con diverse strategie di mercato ad instaurarsi saldamente sul mercato europeo e su quello Nordamericano.

Elaborando però i dati su produzione ed export regionale riusciamo ad estrapolare dei dati molto interessanti.

La tabella 7 infatti mette in relazione i dati relativi all'export viticolo regionale negli anni 1992, 1994, 1996, 1998 con la produzione regionale dei medesimi anni. Il rapporto tra export e produzione fornisce dati significativi, in quanto evidenziano come la regione con la maggior propensione all'export sia proprio il Trentino Alto Adige, che, oltre a mostrare una propensione sempre crescente negli anni presi a campione, risulta essere maggiore di Veneto, Emilia, Puglia e Sicilia, ovvero le regioni sopra menzionate quali le maggiori produttrici italiane. Il dato è significativo proprio perché mette in luce quanto il Trentino Alto Adige, seppur contando una produzione limitata sul panorama nazionale sia la regione con la maggior propensione all'export e probabilmente quella dove le strategie di mercato risultano essere le più efficienti.

---

<sup>38</sup> Nomisma (2003), opera citata

Tab 7 : produzione, export e propensione all'export per regione

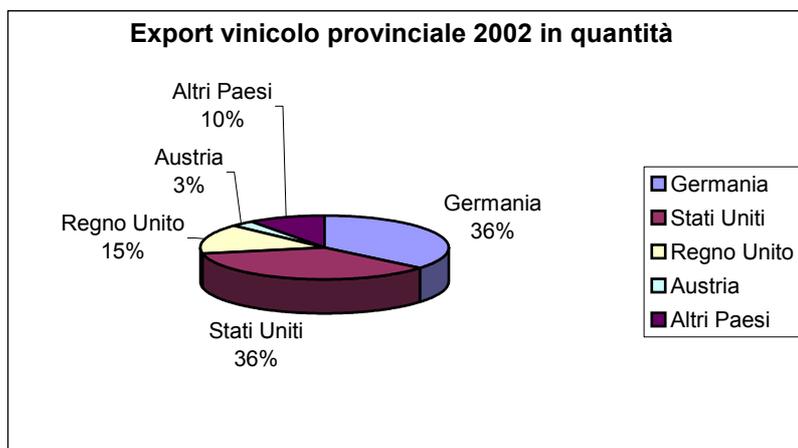
Regioni	produzione regionale vinicola <sup>39</sup>				export vinicolo regionale*				export/produzione			
	1992	1994	1996	1998	1992	1994	1996	1998	1992	1994	1996	1998
Piemonte	3.308	3222	3107	3171	1756	2860	1921	2026	53%	89%	62%	64%
Valle d'Aosta	31	31	47	26	2,3	0,4	2.09	0,42	7%	1%	0%	2%
Lombardia	1828	1416	1583	1453	570	398	435	555	31%	28%	27%	38%
Trentino A.A	1340	1126	1251	1204	782	933	916	1144	<b>58%</b>	<b>83%</b>	<b>73%</b>	<b>95%</b>
Veneto	8400	7544	7861	8276	2418	3812	3470	3783	29%	51%	44%	46%
Friuli-V.G	1390	1176	1200	1224	88	225	207	267	6%	19%	17%	22%
Liguria	255	273	160	157	38	53	8	9	15%	19%	5%	6%
Emilia R.	9158	7192	6873	6494	2182	2783	2588	2675	24%	39%	38%	41%
Toscana	3167	2694	2873	2554	509	817	890	898	16%	30%	31%	35%
Umbria	928	1003	919	838	16	39	41	59	2%	4%	4%	7%
Marche	2273	1980	1747	1781	42	118	80	99	2%	6%	5%	6%
Lazio	4011	3295	3267	3305	169	223	180	219	4%	7%	6%	7%
Abruzzo	4165	4257	4440	4256	144	172	295	375	3%	4%	7%	9%
Molise	406	406	416	322	17	2,6	7,8	14	4%	1%	2%	4%
Campania	2372	2313	2066	2249	12	19	20	56	1%	1%	1%	2%
Puglia	11339	9631	9727	8166	1701	2695	1279	2003	15%	28%	13%	25%
Basilicata	467	469	532	485	7	22	4,1	16	1%	5%	1%	3%
Calabria	1007	925	874	666	7	2,7	21	12	1%	0%	2%	2%
Sicilia	11677	9300	9016	9200	970	1864	1367	1195	8%	20%	15%	13%
Sardegna	1164	1037	584	1085	19	50	27	32	2%	5%	5%	3%

Fonte: dati Istat, elaborazione personale

\* quantità in migliaia di ettolitri

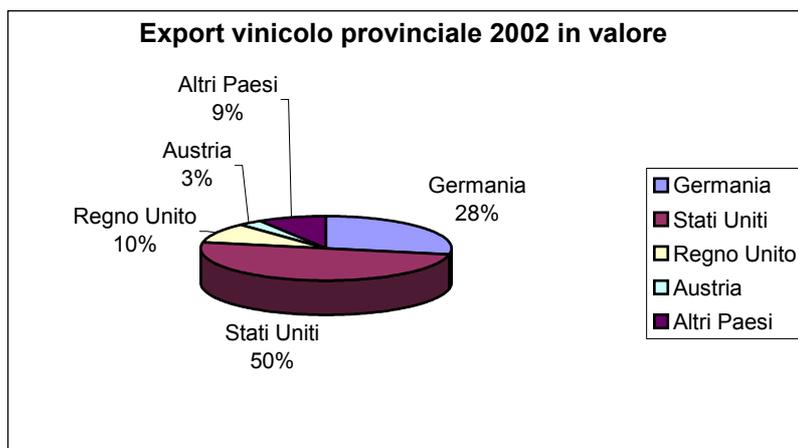
<sup>39</sup> Davide Gaeta: *il sistema vitivinicolo in cifre*

Fig 4: Export vinicolo provinciale in quantità



Fonte: consorzio Vini del Trentino

Fig 5: Export provinciale in valore



Fonte: consorzio Vini del Trentino<sup>40</sup>

Il Trentino ha come principali partner commerciali Germania e Stati Uniti, verso i quali è destinato il 36% dell'export. Da notare però come l'export aumenti notevolmente in valore verso gli Stati Uniti, a dimostrazione del fatto che il

<sup>40</sup> Profili evolutivi del settore vitivinicolo trentino 2002: Vini del Trentino, Consorzio di Tutela

mercato Americano sia il miglior partner commerciale, verso il quale si riesce a destinare il prodotto ad un maggior valore, e verso il quale si traggono i maggiori profitti.

### **3.4) Il mercato dello spumante**

Lo spumante, per il mercato italiano, rappresenta la parte minore del mercato del vino, in quanto il nostro paese si caratterizza decisamente per la produzione di vini rossi e bianchi VQPRD e NON VQPRD.<sup>41</sup> La parte del leone, nella produzione di Champagne è attribuita indiscutibilmente alla Francia, che da sempre risulta essere leader nella produzione di Champagne di eccelsa qualità e di elevato valore. Tuttavia negli ultimi anni anche l'Italia ha dimostrato di poter entrare nel mercato con spumanti Metodo Classico, identici per tipologia di produzione allo Champagne francese, denominati anziché Champagne Talento, per naturali ragioni di marchio.

Il Trentino poi dimostra di essere particolarmente specializzato nella produzione di questa tipologia di vino, e le maggiori aziende produttrici sono riuscite negli ultimi anni ad entrare nel mercato prima Europeo e poi Mondiale.

---

<sup>41</sup> Nomisma (2003) opera citata

### 3.4.1) La produzione di spumante in Trentino

La tabella 8 riporta i dati inerenti la produzione di spumante in Trentino a partire dal 1992 per arrivare al 2002. Lo spumante metodo classico (le cui modalità di produzione saranno presentate nel capitolo successivo) è prodotto in una quantità media annua di circa 5 milioni e mezzo di bottiglie, mentre per lo spumante metodo Charmat le quantità risultano essere dimezzate. Il dato più interessante di questa tabella risulta essere che l'azienda Ferrari, della quale sarà affrontato lo studio del caso aziendale nel prossimo capitolo, produce 4 milioni e mezzo di bottiglie all'anno di spumante metodo classico, ovvero quasi la totalità della produzione regionale.

*Tab. 8: produzione di spumante in Trentino (dati in bottiglie da 0,75l)*

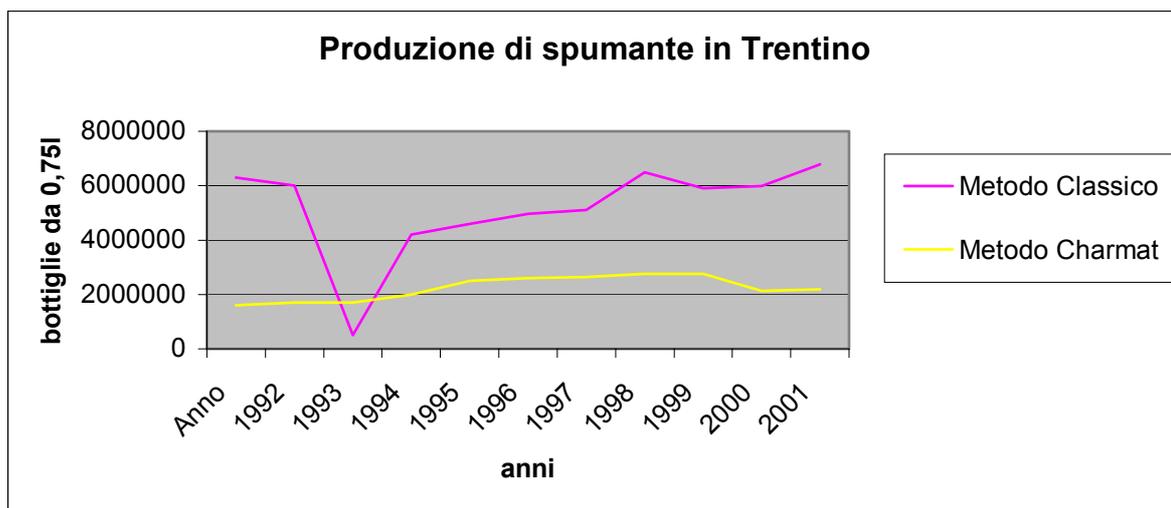
Anno	Metodo Classico	Metodo Charmat
1992	6300000	1600000
1993	6000000	1700000
1994	500000	1700000
1995	4200000	2000000
1996	4600000	2500000
1997	4960000	2600000
1998	5100000	2650000
1999	6500000	2750000
2000	5900000	2750000
2001	5978000	2140000
2002	6796700	2200100

Fonte: consorzio Vini del Trentino

La figura 6 presenta l'andamento della produzione di spumante, sia Metodo Classico che Charmat, e l'unica situazione anomala risulta essere rappresentata dall'andamento della produzione negli anni 1992-1993, ove si registra una notevole flessione, successivamente alla quale la produzione ha conosciuto solo

fasi di crescita quasi continua (tra il 1998 e il 1999 si registra una lieve flessione).

Fig 6: produzione di spumante in Trentino



Fonte: consorzio Vini del Trentino

La produzione locale di spumante ottenuto con il metodo della fermentazione in bottiglia, individuabile quasi per intero nella D.O.C “Trento”, rappresenta il 34% circa della produzione nazionale di spumante classico. Nelle quattro principali case spumantistiche locali è concentrato il 97% della produzione di spumante classico, mentre per la rimanente quota concorre un elevato numero di produttori di modeste dimensioni. La produzione di spumante classico trentino sta attraversando una fase di ripresa dopo la flessione subita nella metà degli anni '90. Notevoli, negli ultimi anni, gli investimenti realizzati in particolare dalle aziende leader nel settore, finalizzati principalmente a innovazioni nelle strutture e alla promozione della D.O.C. “Trento”.

Significativo pure il progetto in atto a livello comunitario di riconoscimento ufficiale del nome Trento per individuare, in particolare all'estero, lo spumante

classico italiano ottenuto da uve Chardonnay, Pinot bianco e Pinot Nero promosso dall'omonimo Istituto nazionale.

Il segmento dello spumante Charmat ha evidenziato negli ultimi anni la tendenza ad un incremento dell'attività, anche a seguito dell'introduzione di tipologie di spumanti del tipo aromatico alternative ai tradizionali Pinot. L'andamento del settore nelle prossime annate chiarirà se la flessione registrata nel 2001 sia temporaneamente oppure indicativa di un'inversione di tale tendenza.

#### 3.4.2) Lo spumante Ferrari: la leadership nel mercato italiano dello spumante Metodo Classico

Da sempre la leadership per quanto riguarda la produzione di spumante metodo classico in Italia appartiene ad un'azienda trentina: Ferrari Flli Lunelli S.p.a. Con le sue attuali 4 milioni e mezzo di bottiglie prodotte, risulta infatti essere una delle maggiori aziende produttrici di spumante Metodo Classico in Italia, ma, oltre a questa qualità prettamente quantitativa, lo spumante prodotto risulta essere il migliore per qualità in tutta Europa. Nel corso degli anni infatti, molti sono stati i riconoscimenti in merito alla qualità del prodotto, Tre Bicchieri Gambero Rosso, Chardonnay du Monde e altri ancora, fino a raggiungere la parità in una sfida particolare con il più famoso degli spumanti francesi. Tutto ciò per sottolineare come, nel panorama Trentino, il caso dello spumantificio Ferrari rappresenti il fiore all'occhiello di un settore che, come evidenziato nei precedenti paragrafi, risulta godere di un'ottima salute e di un'ottima reputazione nel panorama nazionale.

Da sempre personaggi di spicco dell'attualità e della cultura italiana brindano nei vari avvenimenti mondani con lo spumante Ferrari, e recentemente anche i ministri componenti il G8 si vedono serviti ai loro tavoli i prodotti dell'azienda Ferrari Flli Lunelli S.p.a.

Questa particolare caratteristica del prodotto, ovvero l'estrema qualità e rinomanza, se da un lato ovviamente qualificano il prodotto come il migliore esistente sul mercato nella sua categoria, dall'altro lato fanno emergere alcune problematiche per quanto riguarda la sua commercializzazione. Piazzare sul mercato un prodotto elitario significa ricercare quelle nicchie di mercato nelle quali lo stesso trova una giusta collocazione, e il tutto si amplifica nei mercati internazionali, soprattutto in quelli dove la cultura del vino in generale risulta essere conosciuta e studiata. In mercati emergenti, come quello giapponese, dove la richiesta è elevata e il prodotto rappresenta una novità, è più facile inserire lo stesso ad un prezzo elevato. In paesi invece con una maggiore conoscenza del prodotto e del mercato, tutto diventa più difficile. Riportiamo un semplice esempio: in Germania si esporta, dalla nostra regione, la stessa quantità di vino che negli Stati Uniti, ma in questi ultimi, considerati fino a poco tempo fa il nuovo mercato per i prodotti vinicoli nostrani, la stessa quantità era venduta ad un prezzo superiore del 10-15%.

Oggigiorno invece la situazione è in un fase di cambiamento, ed il mercato americano, divenuto più esperto, sta andando alla ricerca di nuovi paesi dove i prodotti vitivinicoli sono venduti a prezzi minori rispetto ai nostri.

Di questa situazione particolare creatasi sul mercato Nordamericano ne risente soprattutto lo spumante Metodo Classico Italiano, e soprattutto il Ferrari, che in America non trova spazio, chiuso dalla potenza dello Champagne Francese, e sopraffatto da prodotti frizzanti quali prosecco o Asti, che sono venduti a prezzi molto inferiori e a quantità molto più elevate.

Le nuove strategie di mercato però possono essere d'aiuto per trovare una soluzione a questo problema, e nel capitolo successivo sono presentate due possibili strategie di mercato alternative applicate al caso Ferrari, nelle quali si cerca di dare soluzione al problema delle scarse vendite di prodotto sul mercato Nordamericano.

## **CAPITOLO 4**

### IL CASO AZIENDALE: FERRARI Flli LUNELLI Spa

#### **4.1) Il caso aziendale: informazioni generali**

L'azienda trentina Ferrari F.lli Lunelli S.p.a risulta essere una delle più importanti a livello nazionale. Oggi produce circa 4 milioni e mezzo di bottiglie, tra spumante Metodo Classico e alcuni tipi di vino, e destina 300 mila bottiglie ai mercati esteri. Di questi quello Nordamericano occupa una piccola parte, solo 20 mila bottiglie, e negli ultimi anni le vendite verso gli Stati Uniti hanno fatto registrare delle lievi diminuzioni. Il motivo di questa flessione sono le caratteristiche dello specifico mercato Americano, che presenta da una parte la leadership dello Champagne francese, e dall'altra l'ingresso di vini frizzanti di medio-bassa qualità ma dal prezzo molto contenuto. Lo spumante Metodo classico, del quale saranno spiegate in dettaglio le peculiarità successivamente, si colloca sul mercato americano ad un livello leggermente inferiore a quello dello Champagne, e questo semplicemente per motivi di marchio, in quanto dal punto di vista pratico, le modalità di produzione del Metodo Classico sono identiche a quelle dello Champagne, che di diverso ha un marchio, Champagne appunto, dotato di una rinomanza ormai schiacciante. È per questo motivo che il consumatore americano preferisce consumare Champagne Francese, famoso e rinomato, piuttosto che un identico Spumante Metodo Classico, altrettanto eccellente, ma semplicemente non uno Champagne (da aggiungere poi che, il prodotto oggetto di questa tesi, lo spumante Ferrari, è stato classificato dal

mensile Gambero Rosso al pari del migliore Champagne, il Dom Perignon, e quindi non ha nulla da invidiare allo stesso).

Nel corso di una mia esperienza di stage presso l'azienda Ferrari S.p.a, sono stato chiamato a cercare delle alternative valide per poter esportare con maggiore successo il loro prodotto Spumante Metodo Classico, e questa tesi sfrutta in parte alcuni spunti da me approfonditi in tal senso.

## **4.2) La storia dell'azienda**

Dopo aver trascorso sei anni in Francia a studiare le peculiarità del sistema vitivinicolo francese, Giulio Ferrari, classe 1879, trentino, s'era convinto di aver colto i primi segreti dello champagne. S'era convinto che il Trentino fosse uguale, se non migliore, a quella zona francese, la Champagne, che esprimeva lo spumante più straordinario che si conoscesse. La sua terra, aveva delle caratteristiche climatico-geologiche che rendevano ottima la produzione di uva e che ne caratterizzava i sapori e i profumi.

Giulio Ferrari, conclusi gli studi in Francia, tornò in Trentino, convinto che tra le colline rocciose si potesse benissimo insinuare lo Chardonnay, il vitigno che regala gli spumanti più nobili e preziosi.

Le prime bottiglie che sull'etichetta portavano il nome di Giulio Ferrari furono cento; altrettante, nel lungo percorso verso la maturazione, erano state scartate. Nel 1906 le bottiglie erano trecento, costavano ognuna, l'equivalente di venticinque euro oggi, un prezzo, diciamo così, fuori mercato, eppure lo Champagne Ferrari, come allora si poteva dire, si vendeva in poche ore. Con il nuovo prodotto Giulio Ferrari cominciava a riscuotere successi, e fu consacrato

dai premi raccolti nei grandi concorsi internazionali, a confronto con tutti grandi nomi, francesi ed italiani.

Giulio Ferrari passò la mano nel 1952. Era trascorso mezzo secolo dall'apertura della cantina, la produzione annua era arrivata a 8800 bottiglie.

Giulio Ferrari decise di cedere la sua attività che fu rilevata da Bruno Lunelli, proprietario di una mescita in largo Carducci. Si coprì di debiti e con trenta milioni, un miliardo di vecchie lire, non comprò che un nome; Ferrari, non un muro, non un centimetro quadrato di vigna. Poteva contare, però, sull'aiuto di Giulio Ferrari, che non sapeva staccarsi dalla cantina, e sulle sue uve. Affiancato dal fondatore, Bruno Lunelli puntò ad incrementare la produzione e lo fece chiedendo ai trentini di abbandonare le uve di tradizione e di convertirsi allo Chardonnay: l'avrebbe comperato lui a qualsiasi prezzo. Sull'uva Giulio Ferrari era intransigente: doveva essere Chardonnay e del Trentino, la riconosciuta straordinarietà del Ferrari aveva la prima spiegazione nell'origine. Bruno Lunelli si tirò in disparte nel 1969. Aveva sessantatré anni, era giunto il momento di passare la responsabilità ai figli cresciuti tra la mescita e la cantina. Cinque figli nati dal matrimonio tra il regionier Bruno Lunelli ed Elda Prada: Franco, Giorgio, Luigi, Carla e Mauro; in tre succedettero al padre, in una spontanea divisione di compiti, Franco, Gino e Mauro. I primi due chiamati a definire le strategie, Mauro, enologo, nel ruolo di continuatore dell'arte di fare spumante classico, come Giulio Ferrari e Bruno Lunelli.

Quell'anno la vendemmia permise di produrre centomila bottiglie e la domanda era superiore del 30-40%. Giulio Ferrari era morto, ottantaseienne, quattro anni prima, convinto che il suo Ferrari non sarebbe potuto finire in mani migliori. Bruno Lunelli morì nel 1973, mentre i sogni che aveva coltivato con i figli diventarono realtà. Due anni prima, la cantina condannata a soffocare in via Verdi, nel cuore di Trento, aveva trovato spazio a Ravina di Trento.

Le bottiglie aumentavano anno dopo anno, eppure mai abbastanza per rispondere al mercato, perché continuavano mancare le uve e al di là del Trentino i Lunelli non le comperavano. Oggi lo spumante Ferrari nasce e matura in una nuova

cantina, tra le più grandi e avanzate tecnologicamente nel mondo. A esso la famiglia Lunelli ha affiancato una grappa, un'acqua minerale e i vini, bianchi fermi, espressione come il Ferrari degli straordinari doni che la natura ha voluto fare al Trentino, e rossi. La grappa è la Segnana, monumento della grande tradizione Trentina. L'acqua è Sorgiva, la cui sorgente è nel parco Adamello Brenta, un angolo tra i più incontaminati che si conoscano, e non soltanto in Italia.

Di spumante Ferrari se ne produce e se ne vende per quasi quattro milioni di bottiglie l'anno. Continua a essere figlio di uve Trentine che vengono tutte da vigneti della famiglia Lunelli o legati e sotto controllo. Perché i Lunelli non hanno mai infranto i comandamenti del fondatore, Giulio Ferrari, e il primo di essi dice che un grande spumante classico comincia a essere grande per la terra e per la terra il Trentino non ha rivali al mondo.

### **4.3) Il Metodo Classico**

C'è spumante e spumante in Italia, perché può nascere in tanti modi. Con l'espressione Metodo Classico si intende il più nobile degli spumanti, creato dall'esito di un lungo, laborioso processo in cui sono esaltati i doni e i piccoli miracoli della natura e l'arte di chi è chiamato a creare. Il metodo classico si racconta in un susseguirsi di momenti che sono eguali per ogni cosa e che si svelano comunque diversi in virtù dei segreti di chi crea, segreti tramandati e impreziositi. È un racconto denso di suggestioni e che s'inizia in un vigneto di uve D.O.C, Chardonnay o Pinot Nero: da esse nasce lo spumante metodo classico più raffinato e prezioso. Le uve sono raccolte a mano e, dopo la selezione, vengono pigiate. La pressatura deve essere il più lieve possibile, morbida, che

faccia esprimere a ogni acino soltanto il suo succo, lasciando intatti buccia, raspi e vinaccioli che sono eliminati.

Al mosto che se ne ricava vengono aggiunti lieviti selezionati che favoriscono la fermentazione e lo sbocciare dei profumi e dei sapori del vitigno d'origine. Conclusa la fermentazione, il vino è filtrato e conservato così com'è sino a che non abbia raggiunto l'armonia desiderata. Questo è il vino base, responsabile in gran parte della qualità finale. Il vino base può essere figlio di una sola uva, per esempio Chardonnay, e, dunque, di mosti di una unica vendemmia e in tal caso si hanno i millesimati, i più nobili tra gli spumanti, riconoscibili perché propongono sull'etichetta l'anno della vendemmia. Più spesso il vino base è costituito dall'assemblaggio di vini provenienti da più uve e da due o tre annate: è una mescolanza, definita cuvée, che ha la funzione di mantenere, anno dopo anno, una omogeneità di gusti e profumi nello spumante. Nel caso del Ferrari è definita ogni anno nel rispetto della tradizione secolare della casa. La cuvée fa parte dei segreti di ogni casa. Per diventare spumante metodo classico il vino base chiede una seconda fermentazione che avviene in bottiglia e in virtù dell'aggiunta di uno sciroppo, liqueur de tirage, costituito, nel caso del Ferrari, da zucchero di canna e lieviti selezionati. Le bottiglie, arricchite dallo sciroppo, vengono chiuse con un tappo metallico e sistemate in ambienti sotterranei in cui la temperatura è costante, tra 10 e 14 gradi.

La seconda fermentazione chiede molto tempo, almeno 24 mesi, e per i millesimati quattro o cinque anni, in qualche caso anche di più, oltre otto anni, in una sfida al tempo e alle sue leggi che esalta chi crea. Esauritosi questo periodo, due anni o più, le bottiglie, sistemate prima orizzontali e poi con una inclinazione sempre più accentuata in cavalletti di legno, pupitre, che hanno fori apposta sagomati, vengono fatte ruotare quotidianamente di un ottavo di giro, un'operazione manuale eseguita da specialisti e chiamata r muage, che permette al sedimento che s'è formato nella fermentazione di scivolare sino all'estremit  del collo della bottiglia: lo si elimina con la sboccatura o d gorgement, operazione che regala limpidezza allo spumante e seguita dall'aggiunta di una

piccola quantità di liqueur d'expédition e questa può essere considerata come il tocco finale dell'artista. Il liqueur d'expédition è un piccolissimo dosaggio di zucchero e vini selezionati, un altro dei segreti di ogni casa, che regala altri aromi, altri profumi allo spumante. Ancora due, tre mesi, il tempo necessario perché si compia l'invocata armonia e lo spumante metodo classico è pronto a svelarsi nei suoi profumi, nei suoi aromi, nella sua giocosità e ogni bottiglia si racconta in modo diverso.

Una bottiglia di spumante metodo classico è, lo si sarà compreso, uno scrigno di tanti segreti e il primo dei tanti segreti si nasconde nelle uve e nella terra da cui nascono. Il Trentino, spiegano gli esperti, offre terra e clima che rasentano la perfezione per le uve Chardonnay e Pinot Nero. La terra perché ha in sé il meglio delle sostanze; il clima perché nell'alternarsi del caldo e del freddo, quando le uve maturano, regala straordinarietà di profumi e di zuccheri. Molte grandi case di spumante metodo classico, in Italia e oltre i confini, lavorano uve prodotte da altri, spesso vini base realizzati da altri. Il Ferrari nasce esclusivamente da uve coltivate nei vigneti della famiglia proprietaria, la famiglia Lunelli, o in vigneti sotto il suo controllo. Una scelta che è stata fatta per il Ferrari sin dalla sua nascita, un secolo fa, e che permette di lavorare soltanto uve selezionatissime già all'origine, perfette e sane. La straordinarietà vinicola del Trentino è stata riconosciuta dalla legge e il Trentino è stata la prima zona in Italia e la seconda in Europa a veder riconosciuta la sua vocazione con la parola Doc che sta per denominazione di origine controllata. Sulle etichette di ogni bottiglia di Ferrari appare appunto Trento Doc, è la testimonianza che il Ferrari è figlio del Trentino: nasce nel Trentino e le uve di cui è espressione sono Trentine. Sulle etichette non appare invece la parola spumante, non per confondersi con i troppi spumanti resi tali dall'ambiguità delle leggi. È rimarcato, in compenso, il Metodo Classico, garanzia di un processo di lavorazione in cui è la natura a farla da protagonista.

## **4.4) Approccio al mercato nordamericano: nuovi strumenti e strategie**

### **4.4.1) Il mercato americano: caratteristiche generali**

Gli Stati Uniti d'America, oggi giorno hanno una importanza di primo rilievo nell'economia mondiale<sup>42</sup>. In quanto tale il suo ruolo è determinante nel panorama mondiale e le decisioni assunte dal governo americano muovono lentamente l'economia dei paesi relazionati economicamente ad esso. Per quanto riguarda l'Italia, gli Stati Uniti costituiscono il terzo paese di destinazione dell'export, e tenendo presente che i primi due sono Germania e Francia, ovvero paesi che per via dell'euro costituiscono ora un solo mercato, si capisce quanto il mercato americano sia di fondamentale importanza per l'economia nazionale. Il mercato americano rappresenta, dunque, un fattore economico fondamentale per l'Italia, sia come destinazione del made in Italy, sia perché contribuisce in misura fondamentale al saldo della bilancia commerciale, riequilibrando disavanzi che si formano in altre aree. I flussi commerciali bilaterali sono caratterizzati da una forte complementarità favorendo l'Italia nel saldo complessivo, ma evidenziando anche lo squilibrio tecnologico nella composizione delle esportazioni. L'export italiano è infatti contraddistinto da una rilevanza di prodotti legati al design, alla moda e al gusto; mentre l'export statunitense è sostanzialmente caratterizzato da una ingente componente di prodotti tecnologicamente avanzati.

Per quanto riguarda il settore vitivinicolo, l'America risulta essere un partner commerciale molto importante per l'Italia, che esporta negli Usa circa il 50%

---

<sup>42</sup> Ceresa P. (2003), *Business in Usa: guida operativa all'esportazione e agli investimenti negli Stati Uniti d'America*, Il sole 24 Ore, Milano

della produzione nazionale. L'ottima qualità del vino Italiano fa sì che esso rientri in quella categoria di prodotti denominati "made in Italy" per i quali i consumatori americani hanno una grande stima e che riescono a catturare le loro attenzioni. In particolare, il mercato vitivinicolo, e la sua destinazione verso gli Usa risulta essere un elemento cardine dell'economia del Trentino Alto Adige, che esporta percentuali molto elevate di prodotto, quasi il 70% complessivamente.

Se analizziamo interamente il mercato vitivinicolo, scopriamo che i vini italiani sono molto apprezzati dal consumatore americano, che riconosce l'indiscutibile eccellenza dei prodotti nostrani ed è disposto a pagare anche prezzi molto elevati per acquistare del vino eccellente, ma dall'altro lato risalta la scarsa appetibilità del prodotto spumante Metodo Classico, che subisce in negativo il confronto con lo Champagne Francese.

#### 4.4.2) Generalità sulle strategie di vendita negli Usa

L'approccio migliore e più frequentemente utilizzato visto il suo elevato successo è quello di avere un proprio rappresentante negli Usa che rappresenti gli interessi dell'impresa italiana e che visiti personalmente i potenziali acquirenti. Nello sponsorizzare il prodotto il rappresentante deve dimostrare che lo stesso ha le caratteristiche giuste per il mercato americano, rispondenti alle normative Usa, deve dimostrare che l'impresa che rappresenta è competitiva sul prezzo e sulle condizioni di pagamento, che consegnerà rispettando i tempi previsti, che assicurerà assistenza post-vendita, compresa la sostituzione del prodotto in caso di malfunzionamento. Flessibilità ed accortezza sono le regole commerciali per l'esportazione di successo. Esistono poi alcune fondamentali regole

comportamentali da rispettare per chi esporta in Usa, quali la formulazione dell'offerta in inglese, usando un linguaggio chiaro e comprensivo; quotare il prezzo in dollari americani; indicare con precisione le condizioni di pagamento; fornire indicazioni relative all'imballaggio; specificare il quantitativo massimo che l'impresa italiana è in grado di fornire in un certo tempo; apporre sempre il marchio d'origine; essere puntuali nelle consegne; compilare le fatture con il massimo della precisione; curare molto l'informazione del prodotto; saper offrire sempre assistenza al cliente.

L'elenco potrebbe essere ampliato con molti altri dettagli che comunque riportano ad una corretta condotta di ogni singola operazione.

L'approccio al mercato Usa non può essere affrontato come un tentativo, del tipo vediamo come va, ma necessita di particolari attenzioni e di una organizzazione a monte mirata specifica.

Per quanto riguarda il mercato Usa di Ferrari S.p.a vanno aggiunti una serie di dati, attraverso i quali meglio si figura la situazione aziendale in tale mercato.

L'azienda Ferrari S.p.a esporta in tutto il mondo una quantità di bottiglie quantificabile in circa 250000 unità. Tra i paesi di destinazione i più importanti risultano essere Germania, Giappone, Austria e Usa.

Negli Usa, nel 2002, sono state vendute circa 26000 bottiglie, vendita che ha portato ad un fatturato di circa 235000 €, e ad un aumento consistente, sia del venduto che nel fatturato, rispetto all'anno precedente, dove le vendite si erano fermate a 16400 unità per un fatturato di 156000 €. Nel 2003 però, da quanto i dirigenti dell'azienda fanno pervenire<sup>43</sup>, le vendite sono diminuite di un 30%, ritornando quindi sui livelli del 2001. La causa di ciò sembra essere il basso consenso che il prodotto ha nei confronti dei consumatori americani, che, come affermato più volte, preferiscono acquistare Champagne francese.

L'azienda comunque non vuole rinunciare a questa nicchia di mercato anche perché, come riferito precedentemente, nel passato il mercato nordamericano

---

<sup>43</sup> I dati non ufficiali non sono ancora disponibili

aveva garantito altri quantitativi di vendita, molto maggiori, e quindi aveva garantito altri margini di profitto.

#### **4.5) Elaborazione della strategia aziendale**

I periodo di collaborazione presso l'azienda Ferrari Flli Lunelli Spa, ha avuto come fine quello di cercare nuovi strumenti e strategie aventi come obiettivo l'espansione del raggio d'azione dell'azienda sul mercato Americano. Compito di non facile svolgimento, viste le difficoltà di collocazione del prodotto spumante sul mercato, dove regna sovrano lo Champagne francese, o dove si sono posizionati prodotti simili ma dai costi molto ridotti. Alla luce di questo fatto e delle esigenze dell'azienda sono state fatte:

- a. una ricerca di nuovi e migliori importatori-distributori per il mercato Americano
- b. una strategia di investimento pubblicitario rivolto all'estero.

La prima ricerca è stata suggerita dal fatto che l'azienda si è avvalsa e si avvale tuttora di quella strategie di internazionalizzazione, la seconda in quanto costituisce una possibile e logica alternativa alla prima.

### **a.) La ricerca di nuovi importatori-distributori**

Molte sono le compagnie che importano e distribuiscono vino in genere, in quanto il mercato del vino negli ultimi anni ha mostrato un eccellente stato di salute e, soprattutto con i vini di qualità Italiana, gli importatori distributori riescono a garantirsi ottimi margini di profitto. In internet non è difficile trovare siti di compagnie di importazione-distribuzione, e proprio per questo la ricerca è risultata di difficile svolgimento, in quanto lo spumante Ferrari, per la sua indiscussa qualità e rinomanza, necessitava di essere trattato da esperti di questo particolare mercato.

L'idea, o meglio la soluzione del problema, è stato l'osservare una piccola rivista supplemento del mensile Gambero Rosso, intitolata "Top Of Italian Wine", nella quale venivano elencati i cento migliori vini italiani, tra i quali figurava ovviamente anche il Ferrari, con i loro rispettivi importatori-distributori (o solo importatori). In questo modo ho avuto la possibilità di verificare, attraverso Internet o intervistando di persona i titolari della varie compagnie l'attendibilità e la qualità delle aziende importatrici-distributrici.

#### **4.5.1) Gli importatori-distributori selezionati**

VINIFERA IMPORTS LTD:

Nella rivista sopra menzionata è l'unica azienda presente per il maggior numero di volte, sia per l'edizione 1997 che per quella 1998.

Opera nel Nordamerica e ha a New York la sua sede centrale, non ha un sito internet e si dispone solamente di un indirizzo postale, unico mezzo per avere un primo contatto con la stessa.

I vini che l'azienda importa e distribuisce elencati nella speciale classifica sono i migliori sul panorama nazionale, e la maggior parte degli stessi presenta un punteggio che, su un massimo di 100, raggiungevano dai 94 ai 98 punti. Da questo si comprende come la qualità dei vini sia di primaria importanza e questo fattore è sicuramente un vantaggio per lo spumante Ferrari.

Importante notare, di contro, come, nella medesima rivista, tra i vini distribuiti da Vinifera Imports, non appaiono spumanti o prodotti simili, e questo potrebbe essere uno svantaggio.

WINBOW:

Un'altra tra le società più presenti nell'inserito dedicato ai migliori vini del 1997-1998 è Winbow, azienda che importa prodotti derivanti da più di settanta aziende italiane, dislocate tra Piemonte e Sicilia. Il fatto che questa società figuri in undici dei prodotti migliori selezionati per l'anno 1997 e sette dei cento migliori vini del 1998 mi fa pensare che sia una società indicata per un'eventuale collaborazione con Ferrari, visto e considerato inoltre che nel sito Internet [www.winebow.com](http://www.winebow.com) della stessa società vi è un'intera sezione dedicata a Champagne e Sparkling Wine<sup>44</sup>. Questo sta ad indicare che Winebow ha trattato e tratta prodotti affini allo spumante Ferrari, e quindi conosce i mercati dove esso risulta essere maggiormente collocabile, di contro però dobbiamo dire che i vini spumanti della gamma Winebow sono di qualità inferiore rispetto a Ferrari e che quindi esiste il rischio, soprattutto nei mercati stranieri dove il prodotto non è rinomato come in Italia, che si confonda la qualità dello stesso.

---

<sup>44</sup>[http:// www.winebow.com](http://www.winebow.com)

#### MARC DE GRAZIA EXPORT:

Questa azienda di import-export risulta essere molto interessante, soprattutto per i notevoli sviluppi commerciali che ha fatto registrare nel corso degli anni della sua vita. Nella rivista Top of Italian Wine risulta presente in una decina di vini selezionati, testimonianza del fatto che il portafoglio di vini importati risulta essere di ottima qualità. All'interno del sito [www.marcdegrazia.com](http://www.marcdegrazia.com) sono poi affiorate altre qualità di questa azienda, ed in particolare il fatto che vengono selezionate le aziende italiane che utilizzano vitigni autoctoni<sup>45</sup> quali: Sangiovese, Nebbiolo, Verdicchio, Montepulciano, Fiano, Greco, Nero d'Avola. Tutto ciò lascia intendere che l'azienda potrebbe essere considerata favorevolmente per una collaborazione commerciale con Ferrari.

#### BROWN-FORMAN:

Questa azienda, leader nella distribuzione di prodotti vinicoli e di spiriti in tutta America, è stata selezionata non tanto per il fatto che il suo portafoglio di vini distribuiti risulta essere di buone qualità, ma perché Brown-Forman, è leader nella distribuzione di Jack Daniels, Whisky onnipresente sul mercato, e collocato in ogni anatro del mercato Americano. L'avvicinamento ad una società simile garantirebbe una conoscenza dei canali distributivi ed una diramazione sul mercato elevatissima, capace di inserire lo spumante Ferrari nel mercato ideale. Inoltre, il portafoglio di vini importati risulta comprendere un paio di Champagne, uno francese ed uno californiano e quindi il prodotto non è nuovo nel mercato di Brown-Forman.<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> <http://www.marcdegrazia.com>

<sup>46</sup> <http://www.brownforman.com>

PATERNO:

Dal suo portafoglio di 39 vini di altissima qualità, Paterno riesce a vendere più del 36% di prodotti importati ad una cifra superiore ai 14\$ in America. Questo unico dato rilevato dal sito ufficiale dell'azienda<sup>47</sup> permette di comprendere quanto un'azienda simile sarebbe ottimo partner commerciale di Ferrari in quanto i suoi spumanti risultano essere di indiscutibile qualità ma anche di prezzo medio-alto, e quindi non accessibili a tutti e non facilmente inseribili nel portafoglio di importatori-distributori non capaci di distribuire prodotti a prezzi elevati.

VIAS IMPORT Ltd:

Nella rivista Top of Italian Wine questa società di importazione-distribuzione, appariva sulle schede di sei dei cento vini presentati. Vias Import Ltd nasce nel 1984 e si specializza in piccole aziende che producono vino di alta qualità. Il fondatore Fabrizio Pedrolli, trentino, esperto nel settore e somelliers è riuscito negli anni ad esportare vino di altissima qualità prodotto da aziende di medio-piccola dimensione. Vias Import ha il suo quartier generale a New York e distribuisce il suo vino via network a cinquanta distributori suddivisi in nove regioni: Northwest, West, Southwest, Southeast, Mid Atlantic, Northeast, New Jersey and New York.

La mia attenzione si è poi focalizzata sul fatto che, nella presentazione dell'azienda sul sito internet<sup>48</sup>, l'azienda importatrice è in continua crescita e che la sua strategia futura sarà basata sulla commercializzazione di prodotti di alta qualità derivati da società maggiori, in modo da espandere l'immagine attuale e la posizione e di diventare così un'azienda importatrice di prodotti eccezionali destinati ai clienti degli Stati Uniti d'America.

---

<sup>47</sup> <http://www.paternowines.com>

<sup>48</sup> <http://www.viaswine.com>

Nel sito poi appare poi come i prodotti siano completamente destinati a ristoranti e locali di alta gamma, quindi ideali per il piazzamento dei prodotti Ferrari.

Queste sei aziende importatrici risultano essere le più affini e le meglio indicate per una ipotetica collaborazione commerciale con Ferrari, ma altre aziende sono state prese in considerazione. Tuttavia, vuoi per motivi di portafoglio non sufficientemente qualificato o per i ridotti canali distributivi, non sono state considerate. In conclusione poi è stata scelta una delle sei aziende ed è stata portata avanti una ipotetica “trattativa” commerciale con l’azienda stessa. L’azienda selezionata è Vias Import Ltd, scelta perché:

- 1.) il portafoglio vini risulta essere ottimale
- 2.) i canali distributivi ottimi
- 3.) il direttore è residente in Trentino e quindi facilmente raggiungibile

#### 4.5.1.a) L'intervista a Fabrizio Pedrolli, Chairman di Vias Import Ltd:

Tra le aziende ricercate come nuovi possibili importatori-distributori Vias import Ltd è risultata essere una delle migliori sul panorama nazionale. Il suo direttore, Fabrizio Pedrolli, trentino, mi ha cortesemente ospitato presso il suo ufficio per discutere in merito alla fattibilità di una collaborazione con la sua azienda per esportare lo spumante Ferrari attraverso la sua compagnia.

Inizialmente lo stesso Pedrolli ha palesato tutte le difficoltà che in America lo spumante italiano sta incontrando, in quanto il suo alto prezzo lo mette al pari degli Champagne francesi, ai quali i consumatori Americani non rinunciano per

una bottiglia di spumante. Ovvero, il consumatore paga anche due o tre dollari di più e, a parità di qualità, beve Champagne, e non spumante Talento Italiano.

Inoltre, attualmente, sul mercato Americano, il prodotto frizzante più in voga è il Prosecco, vino bianco frizzante di qualità molto inferiore allo spumante, ma ormai vero ed indiscusso leader delle bollicine sul mercato. Il collocamento di un prodotto di eccelsa qualità e di alto prezzo come lo Spumante Metodo Classico Ferrari cozza dunque contro questi due scogli, vere e proprie barriere per l'ingresso del prodotto nel mercato.

Pedrolli comunque, non esclude che si riesca ad inserire il prodotto sul mercato, vista la sua indiscussa qualità e fama, anzi ne sembra convinto, ma assicura che sarà il risultato di un lungo corteggiamento del prodotto al mercato, e il frutto di una strategia che prevede l'inserimento dello spumante sul mercato a gradi, a piccole quantità ma ogni anno sempre maggiori. Ovviamente poi il prodotto deve essere introdotto nei canali appropriati, ma ad osservare i clienti di Vias Import appare più che certa la ottima collocazione sul mercato.

#### **4.5.2.) Investimento pubblicitario all'estero: una strategia alternativa**

La strategia di mercato prevede che l'azienda stessa proceda con un investimento in pubblicità sul mercato estero attraverso il suo personale. Per fare questo, decide di stilare un piano di costi-ricavi di una ipotetica politica di marketing-pubblicità, direttamente condotta dal personale addetto all'export dell'azienda stessa.

Il piano di sviluppo consiste nel recarsi personalmente in America, in vari stati situati su tutta l'area del Nordamerica, con appresso dei campioni di prodotto

(non solo spumanti, ma anche vini, grappe e acqua, ovvero i prodotti dell'azienda Ferrari), ad incontrare dei potenziali acquirenti o distributori che siano.

Il piano risulta essere costoso, ma ha dalla sua che i dirigenti dell'azienda possono incontrare di persona i clienti e possono quindi decidere con sicurezza se il prodotto verrà inserito nel mercato in modo adeguato, e se lo stesso entrerà in canali distributivi idonei alla sua qualità e rinomanza.

Partiamo dal considerare i costi di viaggio e di alloggio all'estero. Inizialmente decidiamo in quali città recarci, cercando in questo di coprire al massimo l'area geografica interessata. Vengono scelte nove città: New York, Detroit, Kansas City, Washington, Minneapolis, Chicago, Los Angeles, Oklahoma City, Las Vegas.

La scelta di queste località in quanto, come premesso prima, permettono una sufficiente copertura territoriale. Dopodiché sul sito [www.alitalia.it](http://www.alitalia.it) sono stati calcolati i costi di ciascun viaggio previsto per le varie città, scegliendo un costo minimo, ovvero un economy flight, e un viaggio più costoso, in prima classe, con la possibilità di scegliere in qualsiasi momento la data del ritorno.

La tabella 9 elenca al dettaglio i preventivi dei nove viaggi selezionati.

Una volta calcolati questo genere di costi, la ricerca in internet è stata indirizzata sul costo di pernottamento nelle varie città in alberghi di 4-5 stelle ognuno,, ed anche in questo caso, sono stati presi a riferimento due tipi di preventivi, uno cosiddetto minimo, ed un altro di maggior rilievo. La tabella riporta anche tutti questi dati calcolati per le varie città.

Tab 9: analisi costi di viaggi e pernottamenti per una settimana

VIAGGIO AEREO					ALBERGO		TOTALE SOGGIORNO	
Partenza	Ritorno	Città	Costo Min	Costo Max	Costo settimana Minimo	Costo settimana massimo	Minimo	Massimo
20-apr	28-apr	New York	519 €	739 €	693 €	833 €	1.212 €	1.572 €
20-mag	28-mag	Detroit	620 €	900 €	583 €	1.323 €	1.203 €	2.223 €
20-lug	28-lug	Kansas City	836 €	1.056 €	560 €	910 €	1.396 €	1.966 €
20-set	28-set	Washington	580 €	860 €	1.883 €	1.883 €	2.463 €	2.743 €
20-ott	28-ott	Minneapolis	620 €	900 €	490 €	763 €	1.110 €	1.663 €
20-nov	28-nov	Chicago	499 €	809 €	560 €	1.722 €	1.059 €	2.531 €
10-dic	18-dic	Los Angeles	619 €	1.097 €	392 €	1.113 €	1.011 €	2.210 €
20-mar	28-mar	Oklahoma	659 €	1.079 €	315 €	553 €	974 €	1.632 €
20-apr	28-apr	Las Vegas	550 €	850 €	350 €	700 €	900 €	1.550 €
Totale annuo							11.328 €	18.090 €

Note

Tutte le partenze sono state calcolate da Milano Malpensa

I viaggi di ritorno sono da fissare ma la tariffa rimane invariata a seconda del giorno di ritorno

I voli sono con la compagni Alitalia, tutti in classe non business

Gli Hotels selezionati per l'alloggio sono tutti dalle 4 alle 5 stelle con pensione completa

Non è stato calcolato nessun Rent a car

Il costo totale di nove uscite con nove soggiorni di una settimana ciascuno risulta essere di 11.328 € per viaggi e pernottamenti di costo basso, mentre di 18.090 € per la scelta di prezzi e qualità maggiori.

La tabella 10 riporta invece i costi di spedizione di una gamma completa di prodotti dell'azienda, e quindi 6 bottiglie per ogni tipologia di spumante, 6 per ogni vino, 6 per ogni grappa e 6 per l'acqua, con annesse le spese di degustazione e di eventuali cene di rappresentanza, in modo tale che il piano di pubblicizzazione del prodotto secondo questa semplice strategia sia completata.

Supponiamo quindi che il nostro collaboratore si rechi nelle località destinate ed incontri, in ristoranti rinomati e di immagine, l'ipotetico o ipotetici clienti, portandosi appresso una gamma di prodotti dell'azienda, in modo tale da presentare il tutto con stile e immagine.

Tab 10: aggiunta di vari costi di rappresentanza

TOTALE VIAGGI	6 bottiglie per SPUMANTI	6 bottiglie per VINO	6 bottiglie per GRAPPA	6 bottiglie per ACQUA	PRANZO CENA 4 PERSONE	SPESE DEGUST.	SPESE SPEDIZIONE PRODOTTI	TOTALE
1.572 €	390 €	230 €	330 €	20 €	600 €	160 €	800 €	4.102 €
2.223 €	390 €	230 €	330 €	20 €	600 €	160 €	800 €	4.753 €
1.966 €	390 €	230 €	330 €	20 €	600 €	160 €	800 €	4.496 €
2.743 €	390 €	230 €	330 €	20 €	600 €	160 €	800 €	5.273 €
1.663 €	390 €	230 €	330 €	20 €	600 €	160 €	800 €	4.193 €
2.531 €	390 €	230 €	330 €	20 €	600 €	160 €	800 €	5.061 €
2.210 €	390 €	230 €	330 €	20 €	600 €	160 €	800 €	4.740 €
1.632 €	390 €	230 €	330 €	20 €	600 €	160 €	800 €	4.162 €
1.550 €	390 €	230 €	330 €	20 €	600 €	160 €	800 €	4.080 €
<b>18.090 €</b>	<b>3.510 €</b>	<b>2.070 €</b>	<b>2.970 €</b>	<b>180 €</b>	<b>5.400 €</b>	<b>1.440 €</b>	<b>7.200 €</b>	<b>40.860 €</b>

Note

Il prezzo dei prodotti è il prezzo di acquisto del cliente americano, quindi un prezzo già contenente

Il risultato è che in un anno intero la nostra strategia viene a costare circa 40.800 €, una cifra rilevante, ma indispensabile per affrontare la strategia suesposta.

Il dato in se non da alcuna indicazione, ma confrontando i risultati di questa spesa con i ricavi presunti che essa comporta si possono trarre alcune importanti conclusioni.

Infatti succede che se in seguito alla politica di pubblicità ipotecata si verifichi un aumento del venduto pari al 5% (vedi tabella 11), i costi (completi di viaggi, cene, alloggio, prodotti, spese di spedizione e degustazione) risultano essere superiori ai ricavi di circa 29000 €, il che risulta essere negativo per l'azienda.

Lo stesso succede fino a che l'aumento di vendita è pari al 15%, dopodiché si intravedono i risultati positivi della politica commerciale.

Il punto di pareggio, ovvero la situazione nella quale i ricavi uguagliano i costi è rappresentato dall'aumento del venduto pari al 17%

Con un aumento di vendite del 20%, ovvero di 5372 bottiglie, si riesce già ad avere un aumento di ricavi pari a 6400 € circa.

Tab 11: costi e ricavi della strategie ipotizzata

BOTTIGLIE VENDUTE ALL'ESTERO NEL 2002	AUMENTO % VENDUTO	AUMENTO BOTTIGLIE	PREZZO MEDIO BOTTIGLIE	AUMENTO FATTURATO	SPESA PER PUBBLICITA'	VALORE AGGIUNTO
26860	5%	1343	8,80 €	€ 11.818,40	40.860 €	-€ 29.041,60
26860	10%	2686	8,80 €	€ 23.636,80	40.860 €	-€ 17.223,20
26860	15%	4029	8,80 €	€ 35.455,20	40.860 €	-€ 5.404,80
<b>26860</b>	<b>17%</b>	<b>4570</b>	<b>8,80 €</b>	<b>€ 40800</b>	<b>40800 €</b>	<b>pareggio</b>
26860	20%	5372	8,80 €	€ 47.273,60	40.860 €	€ 6.413,60
26860	25%	6715	8,80 €	€ 59.092,00	40.860 €	€ 18.232,00
26860	30%	8058	8,80 €	€ 70.910,40	40.860 €	€ 30.050,40
26860	40%	10744	8,80 €	€ 94.547,20	40.860 €	€ 53.687,20
26860	50%	13430	8,80 €	€ 118.184,00	40.860 €	€ 77.324,00

Note

Prezzo 8,80 € rappresenta la media dei prezzi susseguiti negli anni a partire dal 1998 al 2002

La spesa per pubblicità risulta il complessivo calcolato nella tabella

Arrivare a vendere un 20% in più di prodotto risulta essere un risultato accessibile per l'azienda, che in passato ha venduto ben altre quantità di spumante in America, e addirittura può essere un obiettivo raggiungibile in uno o massimo due anni di lavoro.

Supponiamo che l'azienda decida di investire in questo piano di sviluppo la cifra calcolata, 40860 €; prevediamo tre scenari, uno positivo, uno negativo ed uno intermedio, di recupero dei costi. La tabella 12, mostra come, nel caso in cui si riesca a posizionare sul mercato un 17% in più nell'anno di attuazione dello sviluppo sul mercato, i costi siano interamente coperti nell'anno medesimo. È questo lo scenario positivo. Di contro, se le vendite dovessero aumentare solo del 5% annuo, si arriverebbe al pareggiamento dei costi in quattro anni, mentre nello scenario intermedio il pareggiamento avverrebbe nel corso di due anni.

Tab 12: il pareggio dei costi in tre scenari ipotetici

Investimento estero	Scenario positivo	Scenario negativo	Scenario intermedio
€ 40.860	<b>aumento venduto</b>	<b>aumento venduto</b>	<b>aumento venduto</b>
	del 17% 4570 bottiglie	del 5% 1343 bottiglie	del 10% 2686 bottiglie
	<b>aumento fatturato annuo</b>	<b>aumento fatturato Annuo</b>	<b>aumento fatturato Annuo</b>
	€ 40.860	€ 11.818	€ 23.636
	tempo recupero dei costi <b>1 anno</b>	tempo recupero dei costi <b>4 anni</b>	tempo recupero dei costi <b>2 anni</b>

Note:

L'investimento viene effettuato in un anno e nei successivi non ne vengono effettuati ulteriori.

## **4.6) Conclusioni**

In un mercato dove i temi inerenti l'internazionalizzazione e l'allargamento su mercati esteri diventano sempre più frequenti, la conoscenza in profondità degli stessi costituisce un ormai una precisa esigenza e un fattore chiave per avere successo nel campo internazionale.

Lo studio e lo sviluppo di un piano di marketing internazionale costituiscono il primo passo verso o un'apertura consapevole e limitatamente rischiosa ai mercati stranieri, o, di contro, la consapevolezza che in determinati mercati è impossibile accedere, viste le sue particolarità.

Partendo dalla ricerca di mercato si è in grado di identificare un preciso mercato di collocazione per il prodotto, e questo risulta essere di fondamentale importanza per partire con il passo giusto, dopodiché la ricerca di marketing circoscrive maggiormente le possibili alternative di operazione, lasciando ovviamente le migliori e scartando quelle incerte. La segmentazione poi specifica e circoscrive il mercato potenziale e fa in modo che l'impresa si concentri esclusivamente su quello, ed infine il posizionamento caratterizza il prodotto da collocare nel mercato obiettivo. Successivamente il marketing mix e le quattro leve, prezzo, prodotto, distribuzione e comunicazione, qualificano in modo inequivocabile il prodotto stesso e lo collocano in una determinata fascia di mercato.

Nell'ambito del marketing internazionale e soprattutto per quanto riguarda la distribuzione del prodotto di una piccola-media impresa, lo studio del canale distributivo risulta essere altresì determinante, in quanto è attraverso esso che il prodotto acquisisce importanza e solidifica la sua presenza sul mercato obiettivo. Vista poi la varietà di modelli attraverso i quali è possibile esportare

un prodotto all'estero occorre analizzare accuratamente i vantaggi e gli svantaggi che essi mettono in evidenza.

Nella specificità di un prodotto vinicolo l'analisi e lo sviluppo di una strategia di marketing internazionale e la scelta dell'appropriato canale distributivo risultano essere ancora più importanti. Essendo il prodotto vitivinicolo un prodotto di consumo dipendente da fattori quali i gusti personali, costumi e usanze delle persone, l'analisi delle varie specificità va aggiunta anche di questi importanti elementi, che risultano poi fondamentali nella collocazione in mercati diversi da quello nazionale.

La testimonianza di quanto appena detto la si può palesemente comprendere nello sviluppo fatto del caso aziendale.

La collocazione del prodotto Spumante Metodo Classico Ferrari sul mercato nordamericano risulta essere complessa proprio per le caratteristiche intrinseche del prodotto, e per i gusti del consumatore statunitense, che di fronte alla scelta di due prodotti identici quali Spumante e Champagne, non esita a prediligere il secondo a scapito del primo. Determinante allora risulta essere l'accurata scelta delle modalità di distribuzione del prodotto stesso, e la capacità di chi lo esibisce di conquistare il consenso dei consumatori. In passato l'azienda Ferrari, attraverso strategie di marketing internazionale accurate era riuscita a catturare una determinata nicchia di mercato, ma con il tempo e con l'operare di aziende produttrici di prodotti simili, quali il vino frizzante e il prosecco, ha perso tale clientela.

Da quanto appreso dalla costruzione di uno specifico modello di sviluppo di marketing internazionale rivolto al mercato americano si può concludere che l'investimento in una strategia specifica può avere degli sviluppi positivi, soprattutto per il fatto che lo spumante Metodo Classico Ferrari è un tipico prodotto di eccellenza made in itala, e quindi favorito sul mercato perché è noto quanto il consumatore americano apprezzi tale tipo di prodotto. Il fatto poi che, come detto precedentemente, in passato Ferrari S.p.a godeva di buona reputazione negli Usa ed era presente sul mercato stesso fanno intendere che

l'investimento possa avere maggiori possibilità di successo che non di insuccesso.

Da notare che per il caso specifico di Ferrari, sondare il mercato nordamericano è comunque un investimento possibile, visto che non produce solamente spumante, ma anche altri prodotti, vino bianco e rosso di qualità, acqua minerale naturale e spiriti, che godono di ottima stima sia nazionale che internazionale, e che quindi possono trovare una collocazione sul mercato medesimo.

Dai dati elaborati poi ci sembra di poter concludere che un aumento del venduto nel primo anno pari ad un 10%, ossia 2700 bottiglie, non sia un obiettivo così difficile da perseguire, e che se fosse investita la cifra ipotizzata di 40860 €, nell'arco di due anni, con un aumento di fatturato sul mercato nordamericano pari al 10%, i costi sarebbero coperti interamente. Nella peggiore delle ipotesi, con aumenti minimi di vendite, 5%, il pareggiamento dei costi avverrebbe nel giro di quattro anni, e quindi in un arco temporale circoscritto.

Personalmente, dopo il periodo di esperienza maturato in azienda, ritengo che attraverso una campagna pubblicitaria diretta nel mercato nordamericano, le vendite possano essere aumentate di una buona percentuale. Questo perché in passato l'azienda acquistò rinomanza sul mercato nordamericano avvalendosi di strumenti simili a quelli ipotizzati nella strategia sopra riportata, e poi perché il prodotto gode di un marchio, Ferrari, già conosciuto e molto apprezzato dal consumatore americano per via della nota casa automobilistica. L'accostamento spumante-macchina ha già dato molti frutti in passato, e quindi una ripresa delle campagne pubblicitarie indirizzate in tal senso potrebbe essere molto profittevole.

## **Bibliografia**

- Borsello F. Orcalli M. (1985), *Dall'esportazione al marketing internazionale*, Marsilio Editori, Venezia
- Pellicelli G. (1999), *Il marketing internazionale: fattori di successo nei mercati esteri*, Etas, Milano
- Foglio A., 1986, *Il mercato Usa: tecniche di esportazione e strategie di marketing*, Roma
- Corigliano G. (1999), *Marketing: strategie e tecniche*, Etas, Milano
- Valdani E. (1998), *Marketing internazionale: la gestione strategica dei mercati internazionali*, EGEA, Milano
- Nomisma (2003), *Wine marketing: il marketing del vino in Europa*, Nomisma, Sy.Da.Co, Roma
- Hibbert P.E (1995), *Guida alle strategie di marketing nel business multi-paese*, Angeli, Milano
- Davide Gaeta: *il sistema vitivinicolo in cifre*, ISTAT
- Ceresa P. (2003), *Business in Usa: guida operativa all'esportazione e agli investimenti negli Stati Uniti d'America*, Il sole 24 Ore, Milano

### **Banche dati consultate**

- FAO: Food and agriculture organization of the United Nations: Faostat agriculture on-line database
- ISTAT: Istituto Italiano di Statistica
- Consorzio vini del Trentino

### **Siti internet consultati**

- <http://www.viaswine.com>
- <http://www.brownforman.com>
- <http://www.paternowines.com>
- <http://www.winebow.com>
- <http://www.marcdegrazia.com>
- <http://www.fao.org>
- <http://www.istat.it>
- <http://www.franchising-project.com>