Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale (*ordinamento ex D.M. 270/2004*)
in Amministrazione, Finanza e Controllo

Tesi di Laurea

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

La crescita per linee esterne nelle principali imprese vitivinicole italiane.

Relatore
Ch. Prof. Alessandra Perri

Laureando
Francesco Merlo
Matricola 817832

Anno Accademico
2013 / 2014

Alla miglior famiglia esistente,

A Lorenzo e Ida, premurosi genitori che mi hanno dato tutto dalla vita,

A Maria Cristina e Michele, con i migliori auguri per una vita sempre più rosea,

A Veronica, presente nei momenti di felicità e tristezza, solida certezza nel presente e nel futuro.

INTRODUZIONE:

CAPITOLO 1: ELEMENTI STRUTTURALI DEL SETTORE VITIVINICOLO ITALIANO

1.1 Introduzione, il settore di riferimento

1.2 L'offerta italiana, certificazione dei nostri vini

1.2.1 Superficie vitata in Italia

1.2.2 Produzione di vino in Italia: 2013 da record

1.2.3 Tipologie di vini

1.2.3.1 Vini Speciali

1.2.3.2 Vino Bianco

1.2.3.3 Vino Rosato

1.2.3.4 Vino Rosso

1.2.3.5 Vino Passito

1.2.3.6 Vino Barricato

1.2.3.7 Vino Frizzante

1.2.4 Il consumo di vino in Italia

1.3 Le esportazioni

1.3.1 Lo scenario internazionale

1.4 Le importazioni

1.5 I fattori di successo del Made in Italy

1.6 La tavola semiotica del consumatore

1.7 Analisi dei raggruppamenti strategici italiani

1.7.1 La filiera del vino

CAPITOLO 2: ANALISI DELLE OPPORTUNITA' DI CRESCITA:

2.1 Introduzione

2.2 I motivi che spingono l'azienda a crescere

2.2.1 Le condizioni per la crescita

2.3 La crescita crea valore?

2.3.1 Il pentagono di McKinsey

2.3.2 Economic Value Added

2.4 Le diverse vie che l'azienda dispone per crescere

2.5 La crescita interna

2.5.1 Internal venture

2.5.2 La matrice di Ansoff

2.6 La crescita esterna

2.6.1 Le alleanze strategiche

2.6.1.1 Il licensing

2.6.1.2 Il franchising

2.6.2 Fusioni e acquisizioni

2.6.2.1 Acquisizioni

2.6.2.2 Fusioni

2.7 La crescita esterna è la necessità?

2.8 Com'è strutturata un'operazione di M&A: Le fasi

2.9 Modalità di attuazione delle operazioni di acquisizione

2.10 Perché molte M&A falliscono?

2.11 La reazione del mercato: La concentrazione

2.11.1 L'oligopolio come risposta alla concentrazione d'imprese

2.12 L'importanza dei canali distributivi

2.12.1 Canale indiretto

2.12.2 Canale diretto

2.12.3 Canale concertato

2.12.4 Ingresso attraverso insediamento produttivo

2.13 Conclusioni

CAPITOLO 3: STUDIO DELLE MAGGIORI VARIAZIONI AVVENUTE NELLE ESPORTAZIONI, FATTURATO TOTALE e VALORE AGGIUNTO PER ADDETTO NELLE AZIENDE VITIVINICOLE PRESENTI NEL CONTESTO ITALIANO.

3.1 Introduzione

3.2 Analisi dei principali attori di mercato

3.2.1 Analisi delle variazioni più rilevanti avvenute nelle esportazioni.

3.2.2 Analisi delle variazioni avvenute nel livello totale di fatturato.

3.2.3 Analisi delle variazioni più rilevanti avvenute nel valore aggiunto per addetto.

CAPITOLO 4: ANALISI DELLE DIVERSE M&A AVVENUTE NELLE AZIENDE COMPONENTI IL CAMPIONE CONSIDERATO, PRESENTI IN TUTTE LE TABELLE CONSIDERATE.

4.1 Introduzione

4.2 Casa Vinicola Natale Verga

4.3 Casa Vinicola Zonin

4.4 Casa Vinicola Botter Carlo & co.

4.5 Farnese vini

4.6 Enoitalia

4.7 Conclusioni

4.8 Perché si sono considerate crescita per linee esterne ed esportazioni

4.8.1 La crescita per linee esterne in ambito internazionale

4.8.2 La crescita per linee esterne all'interno del territorio nazionale

4.9 Considerazioni sulle esperienze rilevate

4.10 Considerazioni finali

4.10.1 Cosa dovremmo imparare sulla questione

INTRODUZIONE

Il settore vitivinicolo attira capitali, sempre più uomini della finanza entrano nel mondo vinicolo effettuando nuovi investimenti, è al passo con la moda e incarna la qualità del made in Italy, fattore visto favorevolmente soprattutto all'estero, inoltre esso è in grado di impiegare nuova forza lavoro[1]. Per appunto l'Italia, primo paese produttore di vino a livello mondiale, vede 380 mila imprese, più di un milione d'impiegati, vendite per circa 10 miliardi di euro, tra cui più della metà determinati dalle esportazioni[2]. Il settore preso in considerazione mostra due volti ben distinti:

- Il primo quello dei medio-piccoli produttori, che possiedono fino ai 50 ettari, i quali sentono maggiormente il perdurare della crisi economica, basano il proprio business solo nel mercato interno dove la competizione è fortissima;
- Dall'altro lato troviamo i grandi produttori, i quali possiedono oltre 50 ettari di vigneto, che trovano la loro forza nell'esportazione del vino italiano nel mondo, il quale mantiene un grande appeal[3].

Le aziende che si affacciano, prepotentemente, nei mercati esteri, non sentono in modo deciso il perdurare della crisi economica. All'interno del nostro paese, la competizione, diviene sempre più complessa per quelle entità di piccole dimensioni che fanno segnare modesti risultati, caratterizzati da limitate vendite e con costi molto alti. Allo stesso tempo le aziende di grandi dimensioni, indubbiamente più solide, presenti in modo importante nei mercati esteri, presentano un processo continuo di crescita[4]. Il mercato italiano nei primi anni novanta ha favorito la creazione di molte aziende vinicole. I produttori, nel rispetto di tecniche vinicole ed enologiche tradizionali, che si tramandano di generazione in generazione, mirate ad esaltare la qualità, hanno visto i loro sforzi premiati dal mercato,

---

[1] *"Corriere della Sera", inserto "Corriereconomia", Anna di Marttino, "Made in Italy, in vino veritas (e business) Produzione, Le magnifiche 88 italiane che imbottigliano l'oro in cantina", 14 Aprile 2014.*

[2] *"Corriere della sera", inserto "Corriereconomia",Anna di Martino, "Made in Italy, in vino veritas (e business) Produzione, le magnifiche 88 italiane che imbottigliano l'oro in cantina", 14 Aprile 2014.*

[3] *"Corriere della Sera", inserto "Corriereconomia", Anna di Marttino, "Made in Italy, in vino veritas (e business) Produzione, Le magnifiche 88 italiane che imbottigliano l'oro in cantina", 14 Aprile 2014.*

[4] *Casa vinicola Zonin, nota integraiva Bilancio Consolidato 2013, pag. 2*

determinando il prestigio della produzione vinicola italiana. Alla luce di tali considerazioni, il presente elaborato mira ad analizzare innanzitutto, le caratteristiche del settore vinicolo a livello nazionale, e come operano le realtà italiane, che determinano l'importanza del vino made in Italy, in cui sono insite. Il nostro paese possiede da sempre una forte tradizione vinicola, ora però l'ambiente di riferimento è mutato in modo molto rapido e nasce la necessità di ideare nuove tecniche, strategie e soluzioni per fronteggiare la concorrenza a questo nuovo orientamento del settore, sia a livello nazionale, ma soprattutto anche in ambiente internazionale.

"Il business del vino rappresenta un caso straordinario di globalizzazione ancora studiato da numerosi esperti nel mondo, e che interessa tutti i settori dell'economia, dal primario, al secondario e terziario"[5].

Il fenomeno della globalizzazione, particolarmente marcato negli ultimi anni, sta coinvolgendo anche il settore vitivinicolo, condizionando in maniera profonda la strategia aziendale delle realtà imprenditoriali, costringendo ad affacciarsi su scala internazionale. L'elaborato si spinge ad analizzare il problema, tralasciando le tecniche di produzione e le modalità con le quali i viticoltori pongono maggior qualità al prodotto finito, ma si pone l'obiettivo di motivare e approfondire le ragioni di questa maggior redditività, di una maggior propensione alla creazione valore per il capitale investito, delle realtà aziendali più importanti nel settore e, inoltre, si prefigge l'obbiettivo di capire se il successo che le esportazioni stanno avendo nel nostro paese, siano dovute ad investimenti diretti effettuati nei paesi stranieri, in modo da disporre di canali distributivi propri[6]. La diffusa competizione internazionale, capeggiata da produttori che operano in situazioni più favorevoli sia a livello normativo sia con riguardo ai minori costi di gestione, l'allargamento dei mercati, lo sviluppo della distribuzione commerciale, hanno trasformato

---

[5] *Anderson Kym, Norman David and Wittwe Glyn. 2001. Globalization and the World's Wine Markets: Overview. Adelaide University Press, pag. 5.*

[6] *La ricerca dei profili finanziari delle società vinicole, Stefano Cordero di Montzemolo, www.fupress.com/archivio/pdf/2475.pdf, 2005, pag. 3.*

totalmente le condizioni di funzionamento e di sviluppo delle imprese vitivinicole[7]. In questo nuovo contesto competitivo, si pensa che le imprese in oggetto dovranno incrementare le proprie competenze con riguardo, sia alla gestione aziendale, sia alla pianificazione e alla valutazione del rischio degli investimenti. L'obiettivo ultimo, di quest'analisi è studiare se e come le imprese più performanti (attraverso la variazione di crescita dell'export, del fatturato e della produttività aziendale) utilizzano come driver della loro crescita la strategia di crescita per vie esterne.

Le scelte strategiche sono le scelte più importanti per governare un'impresa, sono le scelte essenziali, riguardanti gli obiettivi e l'impiego di risorse aziendali nel lungo termine[8].

In contesti differenti, come all'interno del mercato americano o australiano, la via di crescita esterna attraverso fusioni con altre aziende o acquisizioni è molto più accentuata. La quotazione nei mercati regolamentati o il "*ricorso al capitale di rischio di matrice finanziaria (fondi d'investimento o finanziarie di partecipazione) sono fenomeni largamente consolidati anche nel settore vinicolo*[9]*"*. Lo studio si pone l'obiettivo di capire se il fenomeno stia interessando anche le aziende vinicole italiane, per la crescita aziendale.

Le motivazioni che mi hanno spinto ad approfondire tale argomento sono plurime:

- La convinzione personale che il nostro paese debba puntare sulla qualità italiana, sulle produzioni nostre caratteristiche, che sappiamo eseguire al meglio, sfruttando le opportunità che il settore enogastronomico, proprie di un paese appartenente al bacino del mediterraneo, offre;
- Essendo socio di una società vitivinicola, destinata alla coltivazione dell'uva prosecco, mi sento molto motivato ad approfondire questo tema, tale documento

[7] *La ricerca dei profili finanziari delle società vinicole, Stefano Cordero di Montzemolo , www.fupress.com/archivio/pdf/2475.pdf, pag. 4.*

[8] *New Trend Consulting srl, quali aspetti dobbiamo considerare in un processo di sviluppo e crescita aziendale.*

[9] *La ricerca dei profili finanziari delle società vinicole, Stefano Cordero di Montzemolo, www.fupress.com/archivio/pdf/2475.pdf, 2005, pag. 2.*

potrà essere di supporto alla gestione, evidenziando le problematiche tipiche settoriali e dare delle indicazioni per attuare un processo di crescita;

- La volontà nell'analizzare questa tipologia di crescita aziendale, nel settore vitivinicolo, spinta anche dalla carenza di studi specifici che analizzino il contesto attuale, marcando la disparità sempre maggiore assunta delle grandi imprese vinicole, nei confronti dei piccoli-medi produttori.

L'elaborato vuole dare una base informativa dei cambiamenti avvenuti nel settore, enfatizzando il prodotto vino Made in Italy, analizzando le minacce e opportunità di sviluppo per le imprese, che intendono perseguire una crescita aziendale, attraverso fusioni o acquisizioni, con cui si pensa possano aumentare la propria percentuale di mercato, riuscendo anche a soddisfare un "sistema vino mondiale" sempre più articolato. Nel primo capitolo mi pongo l'obiettivo di analizzare, a livello descrittivo, lo scenario competitivo nazionale e internazionale, in cui si evidenzia, oltre al consolidamento dei Paesi dell'UE i quali hanno una radicata tradizione nella produzione vinicola, la nascita di nuovi Paesi come, Australia, Stati Uniti, Sud-America, Sud-Africa, solo per citarne alcuni, che sono riusciti a conquistare una quota rilevante di mercato. In seguito, nel secondo capitolo, andrò ad analizzare i modi attraverso i quali un'azienda può crescere e sviluppare il proprio business attraverso la crescita interna, o esterna, valutando anche la convenienza per un processo di ampliamento delle dimensioni aziendali e la realizzazione di una strategia di crescita. Da un lato c'è la necessità di studiare, sotto una più approfondita analisi gli strumenti a disposizione delle imprese per aumentare le proprie dimensioni[10], cercando di sfruttare sia le economie di scala, relative ad un maggior assorbimento dei costi date le dimensioni aziendali, sia le economie di scopo, riguardanti la possibilità di sfruttare le stesse attività per la produzione di più prodotti finiti. Nel terzo capitolo partirò con l'analisi delle aziende nel settore italiano che, si espongono in modo molto rilevante nei mercati esteri, che segnano una variazione delle esportazioni, in tripla cifra, nell'arco di dieci anni. Stilerò altre due tabelle, in cui analizzerò la variazione del fatturato totale, e

[10] *http://www.dse.univr.it/*

inoltre considererò anche la variazione del Valore Aggiunto per addetto per analizzare anche la produttività aziendale. Per finire nell'ultimo capitolo analizzerò le diverse operazioni straordinarie che hanno interessato le aziende presenti, in tutte tre le tabelle esposte nel capitolo precedente.

CAPITOLO 1

STUDIO E ANALISI DEGLI ELEMENTI STRUTTURALI, PRESENTI NEL SETTORE VINICOLO ITALIANO:

1.1 INTRODUZIONE, IL SETTORE DI RIFERIMENTO:

"Il vino, specialmente in Italia, è la poesia della terra[11]".

Il capitolo apre con una citazione dello scrittore, regista e giornalista Mario Soldati (1906-1999), la quale vuole riassumere l'importanza, l'amore spassionato, che il prodotto vinicolo assume nel nostro paese, un ruolo dominante, patrimonio dell'alimentazione e della cultura italiana[12]. Questa tesi è stata redatta per comprendere meglio il settore vinicolo italiano, studiando le strategie di business migliori che, le aziende operanti possono adottare e cercare di capire come queste riescano ad aumentare il proprio valore negli anni. Prima di procedere all'analisi del settore appunto, mi pare opportuno tentare di dare una definizione del termine settore economico. Nel corso della storia ci sono stati molti contributi, dando spesso delle definizioni differenti. Una prima definizione, spiega il settore come quel luogo in cui due o più beni, svolgono la medesima funzione, agli occhi del consumatore[13]. In altre parole un settore è definito come quel luogo in cui più imprese offrono prodotti o servizi dalle stesse caratteristiche, e siano accumunate da modalità di produzione simili[14].

Troviamo un altro tipo di definizione orientata maggiormente alle singole "strategie", che le imprese assumono. Tale teoria sostiene che un settore, si definisce tale automaticamente, in base alle decisioni strategiche che le aziende assumono.

Nella mia personale valutazione tendo più ad abbracciare la prima definizione, settore è quel luogo in cui gli attori producono beni o servizi dalle medesime caratteristiche, e tendo

---

[11] *Maio Soldati, http://johell.altervista.org/frase.php?id=5534*

[12] *Michele Ugolini, 18 luglio 2013, http://www.slideshare.net/fondazionecuoa/evoluzione-dei-consumi-di-vino-in-italia-dal-1861-ad-oggi.*

[13] *Riccardo Varaldo e Beniamino Stumpo, Economia e diritto, http://www.treccani.it/enciclopedia/pubblicita_%28Enciclopedia_delle_scienze_sociali%29/*

[14] *http://it.wikipedia.org/wiki/Settore_economico.*

a discostarmi dalla definizione orientata alle strategie, in molti casi le aziende all'interno dello stesso settore possono abbracciare strategie di business differenti, molte volte rivelandosi straordinarie. Basti pensare alla rivoluzione che apportò Ikea all'interno del settore dell'arredamento, dove nel suo modello di business è il cliente che sceglie autonomamente come arredare i propri spazi, portando a casa gli arredi contestualmente alla scelta, a un prezzo molto basso. Ikea garantisce nella propria offerta, un grado di differenziazione molto alto, oltre ad una leadership di prezzo.

Il settore vinicolo italiano, primeggia nel mercato vinicolo mondiale, nel primo capitolo di questo elaborato mi pongo l'obiettivo analizzarlo, cercando di esporre le caratteristiche presenti negli elementi strutturali, che lo compongono. "*Il vino rappresenta uno dei comparti dell'industria italiana di più antica tradizione e con le maggiori potenzialità di crescita e successo*[15]*"*. Il successo del settore si può registrare dagli ultimi anni anche se il vino ha origini molto più antiche, *"la storia del vino è un po' la storia stessa dell'umanità. È quindi difficile tracciarne con precisione il corso: ogni civiltà, ogni impero, ogni vicenda politica e di potere ha avuto le proprie storie di vino, in parte legate agli eventi stessi che hanno disegnato il corso della storia*[16]*"*. Studierò il settore dalla metà del secolo appena passato, analizzare la prima metà è particolarmente complesso poiché il nostro Paese fu coinvolto dalle guerre mondiali quindi d'impossibile comprensione. Negli anni '70, la produzione vinicola subì una brusca frenata a seguito della migrazione delle famiglie contadine verso le città. In questi anni il prodotto vinicolo assume una veste di leggerezza, considerata alla stregua di una "bibita", il vino era consumato a tutte le ore della giornata, quindi con bassissima gradazione alcolica. Si registra un calo vertiginoso negli anni '80, "*si ha una costante diminuzione della produzione e un cambiamento profondo della domanda indirizzata verso i vini di qualità*[17]*",* variazione che avvenne in primo luogo a causa della crisi che coinvolse l'Europa orientale e dall'improvvisa divulgazione dello scandalo dei

[15] *Il vino rappresenta uno dei comparti dell'industria italiana di più antica tradizione e con le maggiori potenzialità di crescita e successo. Il Corriere Vinicolo, Giugno 2003.*

[16] *http://www.winezone.it/Corso/Storia.html*

[17] *Ministero delle politiche agricole alimentari e forestali - OCM vino: 2009 – 2013, pag. 1.*

vini al metanolo[18]. Tra gli anni ’80 e i ‘90, il vino italiano fece la sua esplosione. Non fu più considerato come un semplice vino da consumare abitualmente ma bensì un prodotto di prestigio. I produttori affinarono le modalità di produzione e di conservazione e i consumatori, attraverso anche specifici corsi per diventare sommelier, si affinarono maggiormente, riconoscendo anche le proprietà di ogni specifico vino, diventando più acculturati. Si arriva così all’ultimo decennio del XX secolo, dove le possibilità per la ristrutturazione del mercato sono favorevoli. Il capitolo si prefigge l’obiettivo di esporre e approfondire la varietà dei prodotti vinicoli di successo del Made in Italy con le relative certificazioni, andando a esporre, chiarire e analizzare gli aspetti strutturali del settore vitivinicolo italiano.

1.2 L’OFFERTA ITALIANA, CERTIFICAZIONI DEI NOSTRI VINI:

Nell’ambito della produzione di vino, dobbiamo considerare separatamente le diverse fasi del processo. All’origine troviamo la fase cosiddetta, agricola, che si contraddistingue per la raccolta di uve, che saranno poi utilizzate per la successiva fase di vinificazione. All’ultimo stadio della filiera, quello più a valle, riguarda la fase della commercializzazione. L’Unione Europea ha promulgato uno specifico regolamento, l’OCM (Organizzazione Comune del Mercato) per il settore vitivinicolo. La riforma del settore è avvenuta con il regolamento CE 479/2008 ed entrata in vigore dal 01.01.2009. Tale riforma è nata, perché secondo il legislatore europeo, gli strumenti utilizzati fino ad allora, non avevano contribuito efficacemente al settore vitivinicolo. Le misure adottate fino a quella data non si erano rivelate efficaci a uno sviluppo competitivo e sostenibile del settore stesso. L’obiettivo che il Regolamento si prefigge, è duplice:

- Snellire il sistema burocratico per i produttori;

[18] *Lo scandalo del vino al metanolo, fu una truffa perpetrata mediante adulterazione di vino da tavola con il metanolo che ebbe il suo inizio in Italia alla fine degli anni ’80, in particolare nel 1986 . http://it.wikipedia.org/wiki/Scandalo_del_vino_al_metanolo_in_Italia*

- Dare maggiori tutele al consumatore[19].

"I principali obiettivi della riforma sono stati chiaramente evidenziati dalla Commissione Europea, possono essere così riassunti:

- *Aumentare la competitività dei produttori di vino dell'Unione Europea;*
- *Rafforzare e consolidare la notorietà dei vini europei;*
- *Riconquistare quote di mercato nell'Unione Europea e nel resto del mondo;*
- *Ripristinare l'equilibrio tra offerta e domanda, basando il settore comunitario su regole semplici, chiare ed efficaci[20];*
- *Semplificare le norme all'interno del settore;*
- *Salvaguardia delle migliori tradizioni della viticoltura europea rafforzando anche il tessuto sociale ed ambientale delle zone rurali[21]".*

Con la nuova normativa, nasce la distinzione tra:

- **Vino a Origine Geografica,** che ispirandosi alla classificazione vigente in merito alla ripartizione DOP e IGP, si riferisce a vini che possiedono un legame territoriale col territorio di produzione e che sono appartenenti a un disciplinare di produzione, una limitazione geografica caratterizzata da particolari qualità, reputazione o altre caratteristiche:
    - DOP (denominazione di origine protetta): il prodotto vinicolo indica il nome del luogo in cui le caratteristiche morfologiche e ambientali rendono possibile l'assunzione di proprietà organolettiche eccezionali. Nel caso della denominazione DOP le uve utilizzate, devono essere totalmente provenienti dall'area indicata, inoltre subiscono anche la trasformazione e lavorazione nell'area stessa;

[19] *http://www.aislombardia.it/notizie/977-il-vino-entra-nell-era-delle-dop.php, Paolo Valente, 4 Settembre 2010*

[20] *Report Economico Finanziario 2011: acquacoltura, ortaggi, ovino, caprini, vino, con aspetti civilistico-amministrativi, fiscali e previdenziali, ISMEA, pag. 254*

[21] *Approfondimenti tematici sulla normativa nel settore agroalimentare, le nuove regole in materia di classificazione ed etichettatura dei vini, realizzato con la collaborazione tecnica di DITEC, Ottobre 2009.*

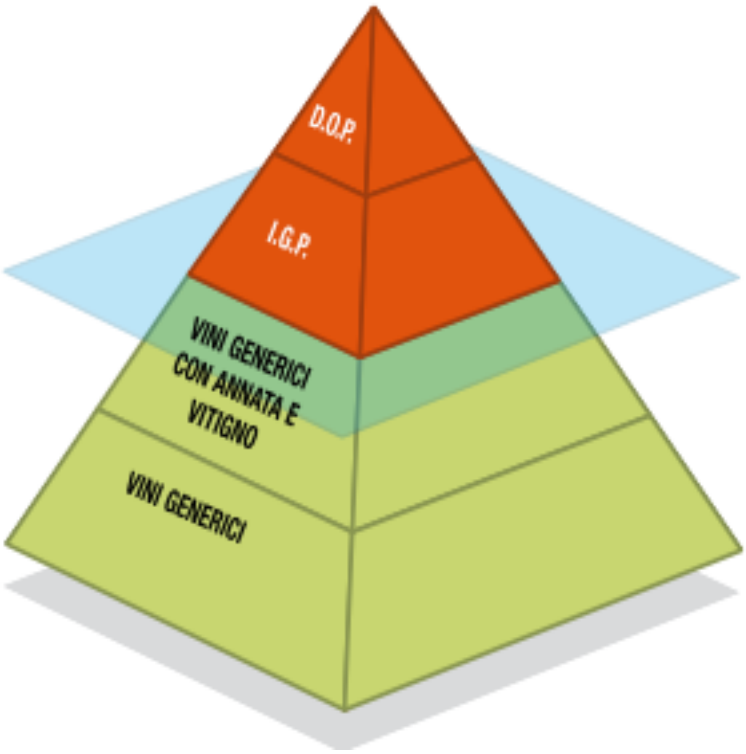
- IGP (indicazione geografica tipica): il prodotto vinicolo indica il nome del luogo, il quale conferisca una determinata reputazione qualitativa. Un vino IGP, può acquistare questa denominazione, solo se le uve utilizzate nella sua produzione sono almeno per l'85% provenienti da tale indicazione geografica[22].

- **Vino senza Origine Geografica,** non possiedono né un legame territoriale (quelli precedentemente definiti "vini da tavola"), né un disciplinare di produzione. La vecchia normativa prevedeva la distinzione dei vini in due grandi categorie: *"Vini da tavola e Vini di Qualità Prodotti in Regioni Determinata VQPR*[23]*"*. Con il D.LGS. 61 dell'8 aprile 2010, denominato "Tutela delle denominazioni di origine e delle indicazioni geografiche dei vini" la legislazione italiana, ha recepito la nuova OCM "Vino" della UE (Regolamento Ce n. 479/2008), il quale ha creato una nuova ripartizione dei vini, per ordine di importanza qualitativa crescente, in particolar modo per quanto riguarda la qualità e la provenienza, viene fatta una classificazione:

- **Vino** (ex "vino da tavola");
- **Vino Varietale** e/o **Vino d'Annata**;
- **Vino a Indicazione Geografica Protetta IGP**
- **Vino a Denominazione di Origine Protetta DOP**;
- **Vino a Denominazione di Origine Protetta DOP**, con indicazione della sottozona o della menzione geografica aggiuntiva[24].

[22] *http://www.federdoc.com/pdf/vini_a_denominazione_origine.pdf*
[23] *http://it.wikipedia.org/wiki/Vino#Tipi_di_vino*
[24] *http://www.agriligurianet.it/it/vetrina/turismo-verde/marchi-e-certificazioni-di-qualita/marchi-nazionali-dei-vini-igt-doc-e-docg.html*

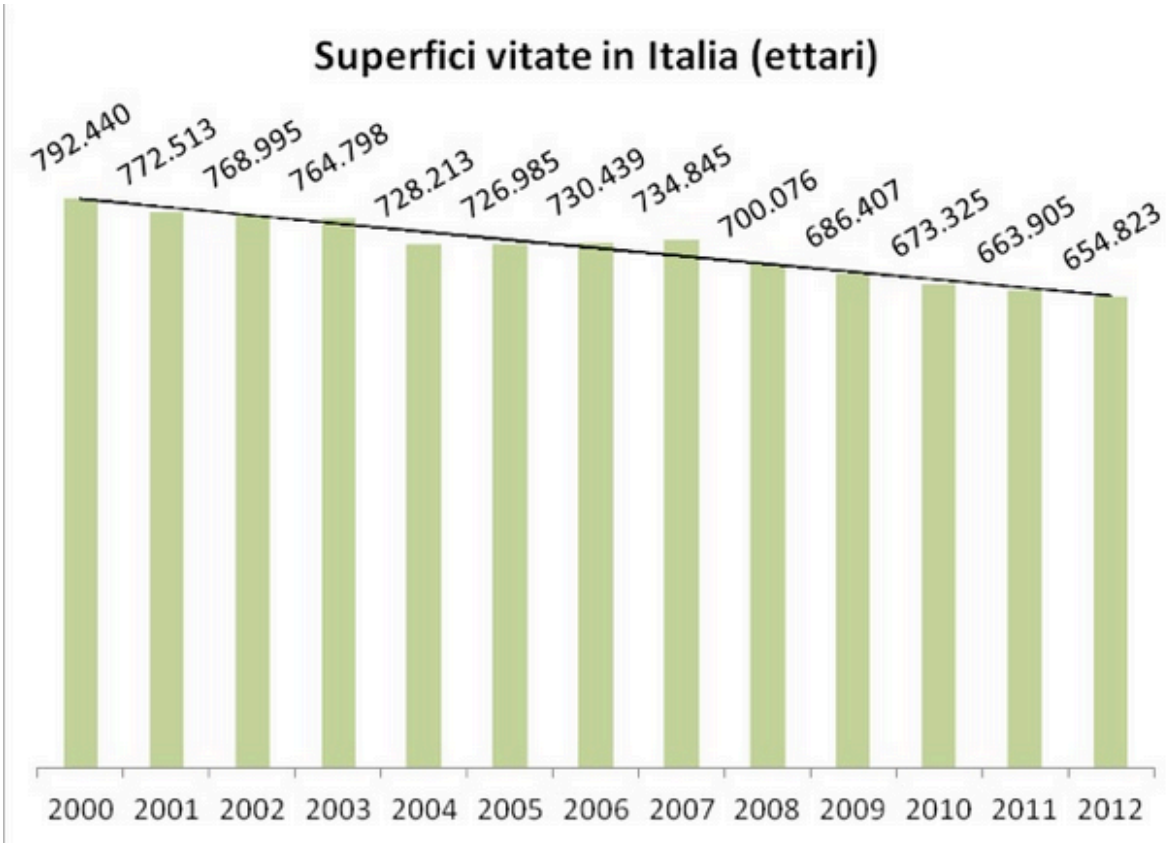
Tabella 1.1: ***Importanza delle denominazioni dei vini***



Fonte: http://www.federdoc.com/pdf/vini_a_denominazione_origine.pdf

1.2.1 SUPERFICIE VITATA IN ITALIA:

Tabella 1.2*:* ***Superfici vitate in Italia***



Fonte: www.aislombardia.it

Nell'ultimo ventennio si è assistito a una progressiva riduzione del patrimonio vitivinicolo nazionale, complice la sempre maggiore urbanizzazione che sta avvenendo nel nostro paese. L'ultima rilevazione risale all'anno 2012 in cui la superficie vitata nel territorio nazionale si attestava a 655.000 ettari. Si rileva una riduzione di superfici vitate, la diminuzione degli ettari vitati è di circa 9.000 rispetto all'anno precedente, circa a 135.000 ettari in meno rispetto all'inizio del secolo, dove si coltivavano poco più di 790.000 ettari[25]. Come si evince dalle ultime rilevazioni Agea, l'erosione dei vigneti italiani non si spegne.

[25] *Superficie vitata in Italia, http://www.inumeridelvino.it/2012/02/la-superficie-vitata-in-italia-aggiornamento-2010-censimento-istat.html, Bacca, Analista finanziario.*

Tale fenomeno dovuto principalmente a due fattori: in primis il fenomeno deriva dalle estirpazioni con premio, disciplinate dalle nuove Ocm. La riforma dell'Organizzazione Comune di Mercato vitivinicola prevede l'istituzione di un regime di estirpazione[26], promuovendo l'abbandono delle superfici vitate per cui non sussistevano le condizioni di adattamento al mercato, con delle rese molto elevate e produzioni non redditizie, dando così la possibilità ai viticoltori di estirpare i propri vigneti in cambio di un premio in denaro[27]. Siamo sempre più a contatto con l'urbanizzazione sempre maggiore che sta coinvolgendo il nostro paese e a causa della continua attività di cementificazione si perdono aree importanti prima destinate alla coltura[28], anche se dobbiamo considerare qualche importante eccezione. Nel 2012 le perdite di superficie più rilevanti si evidenziano in Sicilia (-4.000 ettari), Piemonte (-2.500), Emilia Romagna (-2.000), Sardegna (-1.700), un trend crescente si rileva per le superfici Venete (+1.400 ettari) e Friulane (+800). Nell'incontro alla tavola rotonda dedicata al Prosecco a Enovitis in Campo, il Salone Internazionale delle tecniche per la Viticoltura e l'Olivicoltura, sono emersi dei dati totalmente favorevoli per la tipologia di vino prodotta nel confine tra il Veneto e il Friuli Venezia Giulia. Il Prosecco spumante, nelle sue versioni Doc e Docg, è un vino in continua crescita, e le sue superfici vitate aumentano di anno in anno[29]. Nella tabella esposta appena sotto, vediamo una progressione negli anni di come la superfici vitate siano state abbandonate nelle regioni nostro paese.

[26] *http://www.cittametropolitana.bo.it/agricoltura/Engine/RAServePG.php/P/42341URP0900/T/Premio-per-lestirpazione-dei-vigneti*

[27] *Premio all'estirpazione, Il divulgatore n°2/2009 VITE & VINO.*

[28] *http://www.uiv.it/vigneto-italia-persi-altri-9-000-ettari/, 20 Giugno 2013*

[29] *Valoritalia, http://www.uiv.it/prosecco-allargare-la -crescita-contro-i-rischi-della-concentrazione/*

Tabella1.3: ***Superficie vitata in Italia, per singola regione***

	Superficie (ha)			
	1982	1990	2000	2010
Piemonte	74,726	61,734	52,906	46,710
Valle d'Aosta	947	691	517	432
Lombardia	30,738	25,873	22,070	22,293
Liguria	7,358	5,279	2,391	1,312
Trentino-Alto Adige	13,906	13,673	13,864	15,323
Veneto	95,819	80,635	73,781	73,709
Friuli-Venezia Giulia	20,655	17,805	17,805	19,669
Emilia-Romagna	85,451	67,497	60,072	55,815
Toscana	89,869	70,487	58,504	56,588
Umbria	22,873	17,986	14,227	12,059
Marche	31,762	26,179	19,660	15,475
Lazio	71,509	51,362	29,533	16,082
Abruzzo	40,776	40,824	34,904	30,583
Molise	9,236	8,037	5,883	4,173
Campania	48,937	39,123	29,264	21,002
Puglia	184,867	144,533	111,290	96,750
Basilicata	18,789	13,118	8,737	5,508
Calabria	37,570	23,797	13,826	9,076
Sicilia	187,091	173,746	121,796	110,699
Sardegna	70,137	47,821	26,301	18,866
ITALIA	**1,142,251**	**929,189**	**717,334**	**632,125**

Fonte: www.inumeridelvino.it

1.2.2 PRODUZIONE DI VINO IN ITALIA, 2013 DA RECORD:

L'anno appena passato è stato il più abbondante, del secolo appena iniziato, per la produzione di vino, con 53,6 milioni di ettolitri[30], con questo mirabile risultato, l'anno 2013, registra un aumento di produzione del 19% rispetto al 2012[31]. Con solo un superficiale sguardo al confronto con gli altri settori, vediamo che parliamo di un micro settore, in cui la crisi si è fatta sentire meno prepotentemente rispetto agli altri, all'interno del nostro paese. Rispetto all'anno 2012, altri settori, come quello manifatturiero in cui la produzione è rimasta sostanzialmente invariata (-0,3%) così come nel settore alimentare

[30] *Francesco Petroli, 25 ottobre 2014, http://intothewine.org/2014/10/25/vendemmia-2014-le-previsioni-a-livello-mondiale/*

[31] *Produzioni di vino in Italia, 2013 da record, http://www.uiv.it/produzione-di-vino-in-italia-2013-record/, 22 aprile 2014.*

(+0,3%), il settore vitivinicolo è cresciuto del 19% rispetto all'anno 2012. Inoltre se andiamo a considerare anche il tasso di disoccupazione attuale, in Italia stiamo raggiungendo livelli storici, a settembre del 2014 era al 12,6%[32], invece il settore vitivinicolo ha aumentato gli addetti, soprattutto tra i giovani, fattore molto importante, la disoccupazione giovanile raggiunge percentuali del 42,9%[33]. L'ottima annata produttiva si registra in tutta la penisola, dove il picco produttivo quest'anno lo fa registrare la Puglia, con 10,6 milioni di ettolitri (+37%), sorpassa il Veneto (+10%) si ferma a 10 milioni di ettolitri. A conferma di questo incremento, anche la produzione in altre regioni ha fatto segnare risultati positivi, come la Sicilia che registra un +29% o l'Emilia Romagna che si ferma a un +22%. In calo invece anche le produzioni di: Friuli Venezia Giulia (-6%)[34], ad eccezione delle provincie autonome di Trento e Bolzano, il Lazio (-4%) e la Campania (-10%). Importante ricordare che nei dati forniti da Agea sono calcolati i volumi di vino e mosto dichiarati nel quadro G,[35] i quali appartengono sia alla produzione propria, sia acquisti di vino e mosti provenienti da altre regioni[36].

[32] *http://www.finanza.com/Finanza/Dati_Macroeconomici/Italia/notizia/Italia_tasso_disoccupazione_a_settembre_sale_al_126-427767*

[33] *http://www.ilnord.it/b-3977_MAI_COSI_MALE_LA_DISOCCUPAZIONE_IN_ITALIA_LA_GIOVANILE*

[34] *Il clima copiosamente più rigido e piovoso della stagione invernale rispetto alla media stagionale, ha spinto la vite a ritardare tutte le fasi di maturazione. Trova in ciò la spiegazione per cui sia in aumento la superficie vitata ma la produzione di vino nella regione sia diminuita nell'anno solare 2013 rispetto all'anno 2012.*

[35] *Dichiarazione di vendemmia e di produzione vinicola.*

[36] *http://www.uiv.it/produzione-di-vino-in-italia-2013-record/, dichiarazioni di produzione Agea*

Tabella 1.4: ***Produzione di vino in Italia.***

	Ettolitri	Var. hl	Var. %
PUGLIA	10.570.578	2.873.086	37%
VENETO	10.067.646	950.173	10%
EMILIA	9.100.381	1.641.780	22%
SICILIA	6.141.645	1.390.775	29%
ABRUZZO	3.727.040	508.418	16%
PIEMONTE	3.124.698	358.194	13%
TOSCANA	2.338.320	166.486	8%
LOMBARDIA	1.591.423	212.666	15%
FRIULI	1.205.578	-82.051	-6%
LAZIO	1.179.137	-45.031	-4%
P.A. TRENTO	1.172.753	223.341	24%
MARCHE	1.014.154	153.680	18%
SARDEGNA	588.320	86.213	17%
CAMPANIA	577.104	-64.634	-10%
P.A. BOLZANO	347.733	24.935	8%
UMBRIA	346.280	-1.232	0%
MOLISE	261.063	79.483	44%
CALABRIA	127.494	18.695	17%
BASILICATA	91.124	36.370	66%
LIGURIA	35.184	-8	0%
VALLE D'AOSTA	17.037	3.388	25%
TOTALE	**53.624.693**	**8.534.728**	**19%**

Fonte: Unione italiana vini, dati AGEA.

1.2.3 TIPOLOGIE DI VINI:

I vini si differenziano tra loro sostanzialmente per la tipologia di uva coltivata e per il sistema di vinificazione che può garantire determinate proprietà organolettiche, un'iniziale macro-distinzione può essere fatta tra vini:

- **Ordinari** "*può essere usato il mosto concentrato per aumentare la gradazione alcolica, l'anidride solforosa per impedire l'acidificazione oppure l'acido tartarico per dare acidità, l'acido sorbico e il sorbato di potassio per dare stabilizzazione, i*

vari chiarificanti per illimpidire il vino[37] *"*. In sintesi dopo il processo di vinificazione non avviene l'aggiunta di altre componenti.

- **Speciali**, "*rappresentano un vasto gruppo di prodotti caratterizzato da un elevato grado alcolico o zuccherino oppure spumantizzati*[38]*"*.

1.2.3.1 VINI SPECIALI

Per vini speciali s'intendono quei vini i quali dopo il processo di vinificazione sono sottoposti a successivi interventi o all'aggiunta di altri componenti. Caratteristica principale che pone il distinguo tra vini speciali e ordinari[39].

I vini speciali si suddividono a loro volta tra:

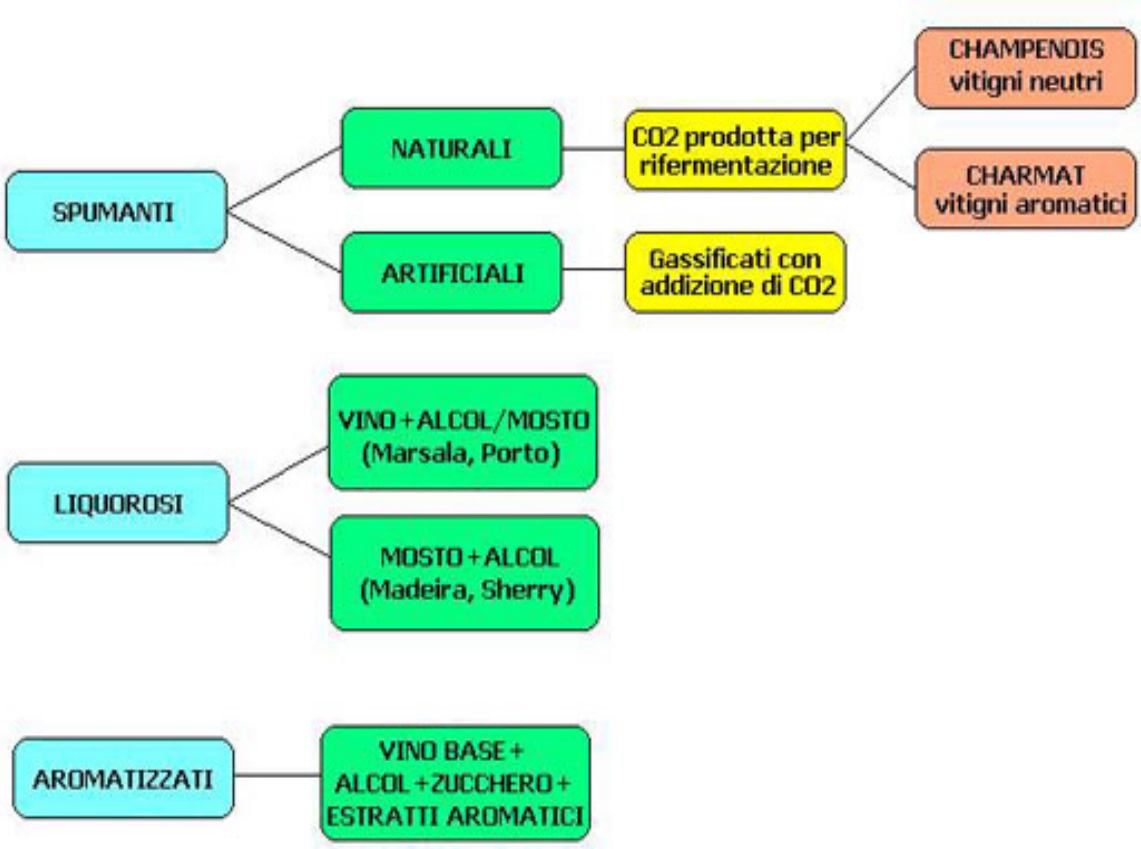
- Vino spumante: dopo la tradizionale vinificazione, come per i normali vini bianchi, vengono aggiunti dei lieviti monosaccaridi come lo zucchero di canna o minerali, al fine di provocare una rifermentazione che può avvenire in bottiglia o in autoclave;
- Vino liquoroso
- Vino aromatizzato

[37] *http://www.winetaste.it/vino-biologico-e-vino-normale/, Roberto Gatti*

[38] *http://www.vinoinrete.it/sommelier/sommelier%20-1-%20vini%20speciali.htm*

[39] *http://it.wikipedia.org/wiki/Vino#Tipi_di_vino*

Tabella 1.5: ***Classificazione e produzione dei vini***



Fonte: ilmondodeidolci.blogspot.com/2012_12_01_archive.html

Inoltre si differenziano per le caratteristiche organolettiche: colore, gusto, profumo e retrogusto, alcol, acidità, sapidità, sensazione di astringenza. Può essere fatta una successiva distinzione tra vini tranquilli, vini frizzanti e spumanti, secondo la quantità di anidride carbonica presente in essi.

Presentiamo ora una panoramica delle tipologie di vino prodotte nel nostro paese:[40]

1.2.3.2 VINO BIANCO

Il vino bianco presenta un colore giallo in varie tonalità, dall'ambrato, passando dal chiaro, chiarissimo, al paglierino e dorato; caratterizzato da profumi floreali e fruttati, va

[40] *http://it.wikipedia.org/wiki/Vino*

consumato a una temperatura dagli 8 °C ai 14 °C; al gusto prevalgono le sensazioni di freschezza e acidità[41].

1.2.3.3 VINO ROSATO

Il vino rosato presenta un colore rosa tenue, è caratterizzato da profumi fruttati, e va consumato ad una temperatura tra i 10 °C e i 14 °C; al gusto leggermente acido, con delicata corposità. Se parliamo di spumante, utilizziamo il termine *rosé* invece di rosato.

1.2.3.4 VINO ROSSO

Il vino rosso presenta di un colore rosso in diverse tonalità, dalle più scure, bordeaux alle più tenui dello scarlatto, si contraddistingue per un'ampia varietà di profumi legno, erbe, spezie è sicuramente una bevanda più corposa, con maggior grado alcolico rispetto al vino bianco; va servito ad una temperatura più alta, compresa fra 14 °C e 20 °C.

1.2.3.5 VINO PASSITO

Ottenuto facendo appassire le uve come per una normale vinificazione. L'appassimento può essere ottenuto da due tecniche differenti, in maniera *naturale* sulla pianta, eseguendo la vendemmia tardivamente, oppure *artificialmente* posando l'uva su dei graticci sui quali viene infusa aria calda.

1.2.3.6 VINO BARRICATO

Per vino barricato, intendiamo quel vino che viene lasciato riposare in botti di legno, meglio se di rovere. Questa procedura permette al vino di invecchiare lentamente dando al vino un aroma più intenso, con riflessi lignei e dal gusto più equilibrato e morbido. Bisogna porre attenzione dai produttori vinicoli scorretti, i quali per ottenere anzitempo le caratteristiche proprie del vino barricato, aggiungono al vino trucioli di legno per conferire al vino gusto e aromi lignei.

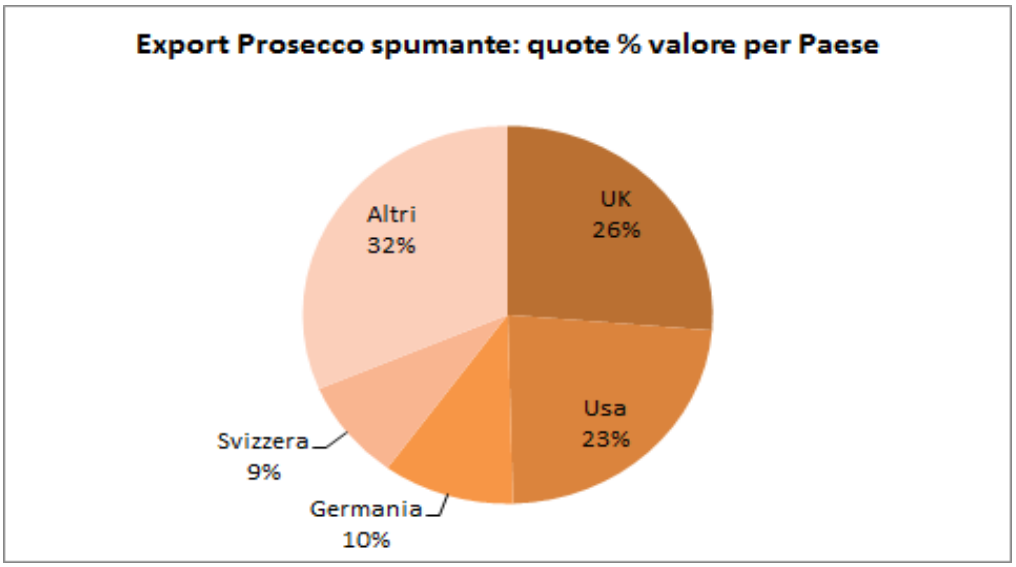
1.2.3.7 VINO FRZZANTE

È un vino che presenta una moderata effervescenza dovuta alla presenza di anidride carbonica. I vini frizzanti si trovano a metà tra un vino fermo e uno spumante[42].

[41] *http://www.vinovini.it/vini-rossi-bianchi-italiani*
[42] *http://www.vinovini.it/vini-rossi-bianchi-italiani*

Per concludere, trovo necessario approfondire l'entusiasmante successo del vino Prosecco nel mondo, realtà a noi molto vicina. Nel 2013 il Veneto ha confermato il proprio ruolo di primaria importanza all'interno del settore nazionale, aumentando nettamente il distacco con le altre regioni per la vendita oltreconfine. Lo spumante prodotto in Veneto e in Trentino Alto Adige, sta avendo un successo spaventoso, nelle sue due versioni Doc e Docg, è un fenomeno da 354 milioni di euro di fatturato generato grazie alle sole esportazioni, con una variazione di crescita negli anni a due cifre. A farne grande richiesta sono stati in particolare il mercato statunitense e quello britannico, insieme raggiungono circa la metà delle esportazioni di questa tipologia di vino, ossia 175 milioni di euro. Molto importante anche i mercati, tedesco e svizzero, se nell'ultimo anno la Germania segna un calo degli acquisti, ottimi risultati li stanno dando anche i vicini svizzeri che, si prevede nell'arco di un triennio, possano sorpassare i cugini bavaresi[43].

Tabella 1.6: ***Principali paesi destinatari di prosecco***



Fonte: http://www.uiv.it/prosecco-allargare-la-crescita-contro-i-rischi-della-concentrazione/

[43] *http://www.uiv.it/prosecco-allargare-la-crescita-contro-i-rischi-della-concentrazione/*

1.2.4 CONSUMO DI VINO IN ITALIA

Un trend preoccupante sta avvenendo nel nostro paese: il consumo di vino è in costante calo[44]. Nel 2013 gli italiani hanno richiesto 22 milioni di ettolitri, meno di altri paesi esteri come Stati Uniti d'America o Francia, registrando un minimo storico dal 1861[45]. Nei paesi esteri, il prodotto vinicolo italiano è molto apprezzato grazie alle proprie caratteristiche organolettiche, ma all'interno del territorio nazionale i consumi stanno precipitando. Come rileva Coldiretti, i fattori principali possono ricondursi principalmente alla crisi economica globale degli ultimi anni, accentuata particolarmente nel nostro paese, anche se, per fortuna, colpisce meno il settore vinicolo. In Italia, i bevitori assidui (beve vino tutti i giorni) è solo del 21%, e della parte rimanente, quasi la metà dichiara di non berlo mai[46]. Quindi le considerazioni mostrano come il settore vinicolo italiano, seppur di fronte ad una crisi sui consumi dalle consistenze epiche, sia riuscito a primeggiare in Italia, creando reddito e nuova occupazione, valorizzando il made in Italy e rispettando le tradizioni che caratterizzano la qualità del nostro prodotto, inoltre ricordiamo che il vino italiano primeggia anche all'estero, dove è molto apprezzato dai paesi oltreconfine. Se andiamo ad analizzare i diversi consumi per area geografica, nel nord la spesa mensile, per il consumo di vino, è superiore e si attesta a circa 13,10€ per famiglia, nel mezzogiorno sono circa 11,80€ e nel meridione e sulle isole circa 8,25€[47]. È presentata una considerazione sul momento non proprio trascinante che sta passando il settore nel mercato interno, resta da considerare però che il prodotto vino in Italia è una risorsa fondamentale e il nostro paese può vantare una tradizione millenaria nella produzione vinicola. Le diverse tipologie di vino sono molto apprezzate nel nostro paese, anche se il trend degli ultimi anni sta facendo vedere un calo delle vendite all'interno del territorio nazionale[48]. Dobbiamo però sempre tenere a mente il valore assoluto delle vendite di vino, in media sono stati spesi 11.4 euro

---

[44] Report economico finanziario, REF 2011, con aspetti civilistico-amministrativi, fiscali e previdenziali, ISMEA, IPSOA, pag. 242.

[45] http://www.repubblica.it/economia/2014/04/05/news/vino_consumi_coldiretti-82800656/

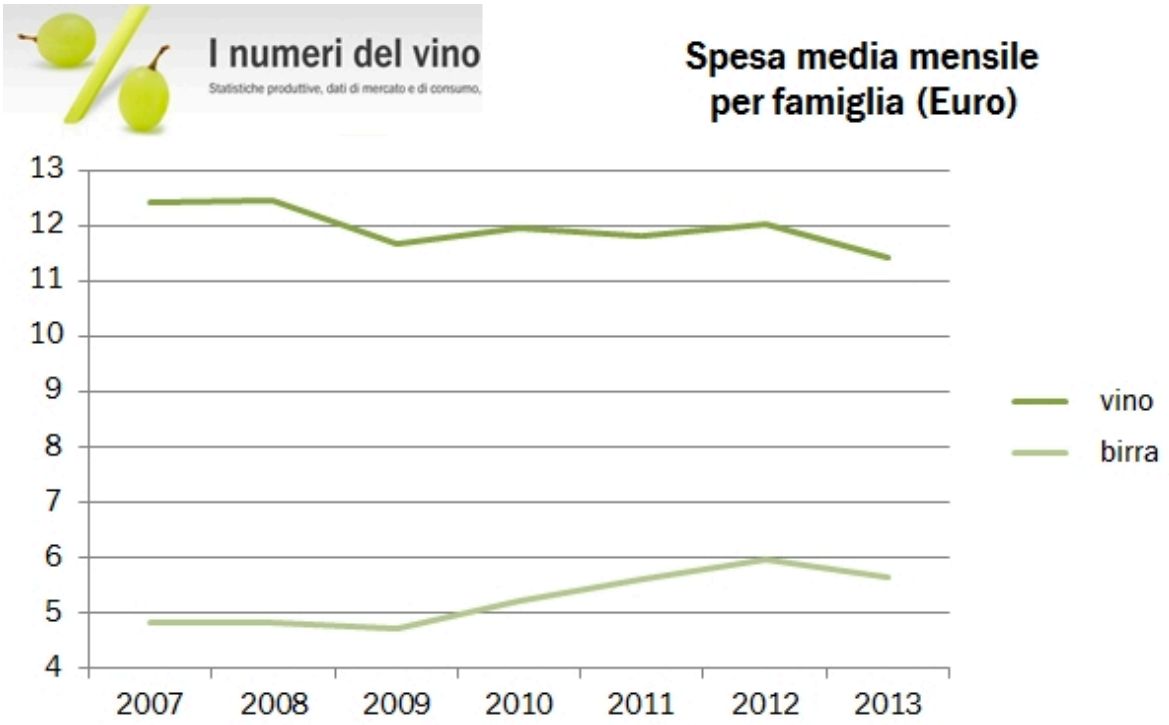
[46] Consumi pro capite, http://www.inumeridelvino.it/tag/consumi-pro-capite

[47] http://www.inumeridelvino.it/2014/09/la-spesa-per-consumo-di-vino-in-italia-aggiornamento-istat-2013.html

[48] http://www.repubblica.it/economia/2014/04/05/news/vino_consumi_coldiretti-82800656/

per famiglia, per acquistare vino ogni mese, ricoprente all'incirca il 2.5% della spesa alimentare sempre su base mensile, per ogni famiglia italiana[49].

Tabella 1.7: ***Spesa media mensile di vino per famiglie in Italia, 2007-2013***



Fonte: http://www.inumeridelvino.it/tag/consumi-di-vino

[49] *http://www.winemonitor.it/it/segui-wine-monitor/item/360-nasce-wine-monitor-l-osservatorio-di-nomisma-sul-mercato-del-vino.html*

1.3 ESPORTAZIONI

"*L'export di vino italiano oltre il record dei 5 miliardi grazie ad una crescita del 7%*[50]*".*

Le esportazioni complessive, di vino, lo scorso anno hanno oltrepassato i 20 milioni di ettolitri, per un corrispondente valore di oltre i 5 miliardi di euro. Tale sensazionale valore, segna un record ed evidenzia una crescita del +7,3%. I volumi spediti superano i 20 milioni di ettolitri, anche se in termini quantitativi bisogna dire che le esportazioni hanno subito una battuta d'arresto del 4%. Da un'intervista svolta al Vinitaly 2014, quasi la totalità delle oltre 2000 aziende vitivinicole italiane presenti alla manifestazione, affermano di basare le proprie esportazioni in almeno un mercato estero. Le vendite oltre confine fanno da contrappeso a un mercato interno, con qualche difficoltà. La quantità di mercati verso i quali le aziende si espongono variano a seconda delle dimensioni aziendali, se ci riferiamo alle aziende di piccole dimensioni, l'esposizione in molti casi è verso un solo mercato estero, mentre quelle di grandi dimensioni le quali si affacciano anche in più di venti mercati esteri. Per ovvi motivi economici, l'Unione Europea è il mercato maggiormente preso in considerazione, anche dalle aziende minori, dove esportare il vino italiano, il 95,8% delle imprese intervistate, esporta verso i paesi comunitari. Subito a seguire l'America settentrionale, dove le nostre imprese stanno occupando il mercato (presenti per l'81,3%), i costi sono maggiori, ma si vogliono sfruttare le potenzialità del mercato[51]. Un altro continente in cui il potenziale è molto alto e molte imprese italiane si stanno insidiando è quello asiatico dove il prodotto vinicolo italiano è molto apprezzato, tanto che nel 2011 la società vitivinicola piemontese Gancia[52], è stata acquistata da una società russa per il 70 per cento, ma per il momento sono presenti ancora troppo poche aziende[53], i costi sono molto elevati oltre al recente problema dell'embargo da parte dello stato russo. La Russia come risposta alle sanzioni ricevute dall'Unione Europea, per l'intervento di Mosca nella crisi avvenuta con l'Ucraina e come risposta alle sanzioni ricevute degli Stati Uniti

[50] *Emanuele Sarci, http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2013-10-29/export-italiano-vino-record 124218.shtml?uuid=ABuzB7Z, 29 Ottobre 2013.*
[51] *Vinitaly, http://vinitaly.com/areaStampa/wineNews/dettaglio/8195, Verona 08/04/2014*
[52] *http://it.wikipedia.org/wiki/Gancia*
[53] *W2w_osservatorioexport_vinitaly_20141.pdf, pag. 9.*

d'America, per aver rinnovato a Edward Snowden, l'artefice dello scandalo Datagate , il visto con scadenza triennale, ha bloccato per un anno intero le importazioni del settore alimentare.[54]

Il vino è solo uno dei prodotti che la Russia smetterà di importare per un anno da Stati Uniti, Unione Europea, Australia, Canada e Norvegia. L'esportazione di vino italiano in Russia è considerevole.

1.3.1. LO SCENARIO INTERNAZIONALE

Un ruolo fondamentale all'interno della filiera vitivinicola, lo giocano le esportazioni. Il vino, nell'anno 2013, è stato il genere alimentare venduto maggiormente all'estero[55]. Dato che va a confermare quanto sia importante e apprezzato il prodotto italiano nel mondo. Nel 2013 le esportazioni hanno toccato il valore record dei 5 miliardi di euro[56], segnando una crescita del +27% su 2008[57]. Inoltre il dato assume maggior importanza, considerando la diminuzione di ettolitri esportati (1 milione), notiamo come questa variazione positiva si avvenuta grazie ad un incremento del valore medio unitario, ponendo quindi l'accento alla qualità del prodotto vinicolo esportato, richiesto a un maggior prezzo.

---

[54] *Camilla Conti, http://www.ilfattoquotidiano.it/2014/09/13/russia-lembargo-di-putin-soffoca-lexport-alimentare-ma-ce-modo-di-aggirarlo/1118122/, 13 Settembre 2014.*

[55] *Giuliano De Risi, http://www.ilghirlandaio.com/giuliano-de-risi-imprenditori-di-gusto/104928/vinitaly-a-verona-l-edizione-dei-primati-l-export-supera-per-la-prima-volta-5-miliardi/*

[56] *http://www.inumeridelvino.it/2014/04/le-esportazioni-di-vino-nel-mondo-aggiornamento-2013.html*

[57] *http://www.ismea.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/8857*

Tabella 1.8: ***Principali Paesi destinatari delle esportazioni di vino italiano, periodo dal 2007 al 2013.***

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Variazione 2012-2013
Stati Uniti	829,3	798,6	742	825,5	948,2	1.005,8	1.077,7	7,1
Germania	760,6	797,2	816,9	847,0	915,7	957,9	1.019,5	6,4
Regno Unito	475,1	505,3	462,6	467,6	511,5	535,6	618,1	15,4
Svizzera	218,2	228,1	230,5	262,1	265,2	298,5	313,5	5,0
Canada	196,9	202,1	190,7	244,4	254,3	283,4	280,5	-1,0
Giappone	100,5	102,6	97,6	104,1	121,7	154,8	154,4	-0,2
Svezia	73,3	83,5	83,2	87,7	99,8	122,2	140,8	15,2
Francia	85,7	88,4	90,7	89,0	110,2	127,8	139,1	8,9
Danimarca	97,4	99,0	104,8	132,0	137	125,0	133,0	6,4
Paesi Bassi	80,9	93,2	90,5	102,1	114,3	115,5	117,5	1,8
Russia	57,6	64,0	65,5	103,2	116,5	100,1	114,5	14,4
Austria	73,1	71,5	73,1	87,7	94	98,4	100,8	2,5
Norvegia	43,7	50,1	57,9	59,8	66,4	77,6	86,9	12,0
Cina	14,8	15,2	19,6	40,4	68	77,0	74,8	-3,0
Brasile	22,9	24,2	19,7	29,9	35,2	30,6	30,3	-1,2
Hong Kong	6,6	8,6	9,7	17,4	21,2	25,4	26,1	2,8
Corea del Sud	13,5	13,8	12,9	13,2	14,4	18,8	20,3	7,8
Singapore	6,1	7,1	6,4	9,0	10,9	12,3	13,6	11,0
Emirati Arabi	3,6	7,3	2,8	5,1	5,8	7,5	7,5	-0,2
Mondo	3.541,8	3.672,9	3.510,9	3.931,9	4.396,5	4.695,4	5.038,6	7,3

Fonte: Vinitaly, vino italiano in cifre 2013, Servizio Stampa Veronafiere. Valori espressi in milioni di euro.

Dalla tabella esposta vediamo che il paese che apprezza maggiormente il prodotto vinicolo italiano sono gli Stati Uniti d'America dove le esportazioni superano abbondantemente il miliardo di €. Le esportazioni di vino italiano negli USA sono cresciute anche rispetto all'anno precedente, dove il valore si era fermato alla soglia del miliardo di €, registrando una variazione del +7,1%, nell'arco 2012-2013. Sul secondo e terzo gradino del podio troviamo rispettivamente Germania e Regno Unito, la Germania supera il miliardo di € registrando anche una variazione positiva del 6,4% rispetto al 2012, mentre il valore delle esportazioni di vino italiano nel Regno Unito si attestano a 618,1 milioni di euro, territorio dove il vino italiano fa registrare una variazione del +15,4% in un solo anno. Mi sono posto l'onere di redigere tale elaborato, in quanto il settore vitivinicolo nazionale rappresenta un punto di forza del Made in Italy e il nostro paese non si può permettere di tralasciare una risorsa così importante. Purtroppo all'interno del settore vitivinicolo italiano si sta assistendo a un costante aumento del tasso di urbanizzazione, il quale porta inevitabilmente a due conseguenze, in cui se dovesse continuare il trend, potrebbero risultare disastrose, un primo fattore negativo si concretizza nella superficie media coltivata a vite, fattore che potrebbe nuocere sulla qualità dell'uva prodotta, dall'altro lato la conseguenza più diretta quale la corrispondente minor quantità di vino prodotto[58]. Sia le imprese multinazionali sia le strutture di medio-grandi dimensioni sono in numero molto limitato[59], con un'abbondanza di piccoli produttori. Nello scenario attuale, una soluzione per la risoluzione dei problemi presentati, data anche la difficoltà presentata dal nostro paese nell'uscire dalla situazione economica attuale, potrebbe avvenire attraverso processi di acquisizioni e fusione tra imprese, in modo da aumentare le dimensioni medie aziendali e potenziare i canali distributivi anche in territorio estero. L'analisi che ho portato a termine si pone l'obiettivo di andare a studiare quelle aziende vitivinicole, presenti nell'ambiente italiano, le quali si distinguono per un elevato livello di fatturato prodotto all'estero, che realizzano elevati risultati in termini di performance realizzate appunto tramite le esportazioni, evidenziando come questo fattore sia trainante, e contribuisca ad aumentare il fatturato

58 *Report economico finanziario, REF 2011, con aspetti civilistico-amministrativi, fiscali e previdenziali, ISMEA, IPSOA, pag. 241.*

59 *Grazia C., Malorgio G., Vannini L., Struttura e specificità delle imprese vitivinicole, 2008*

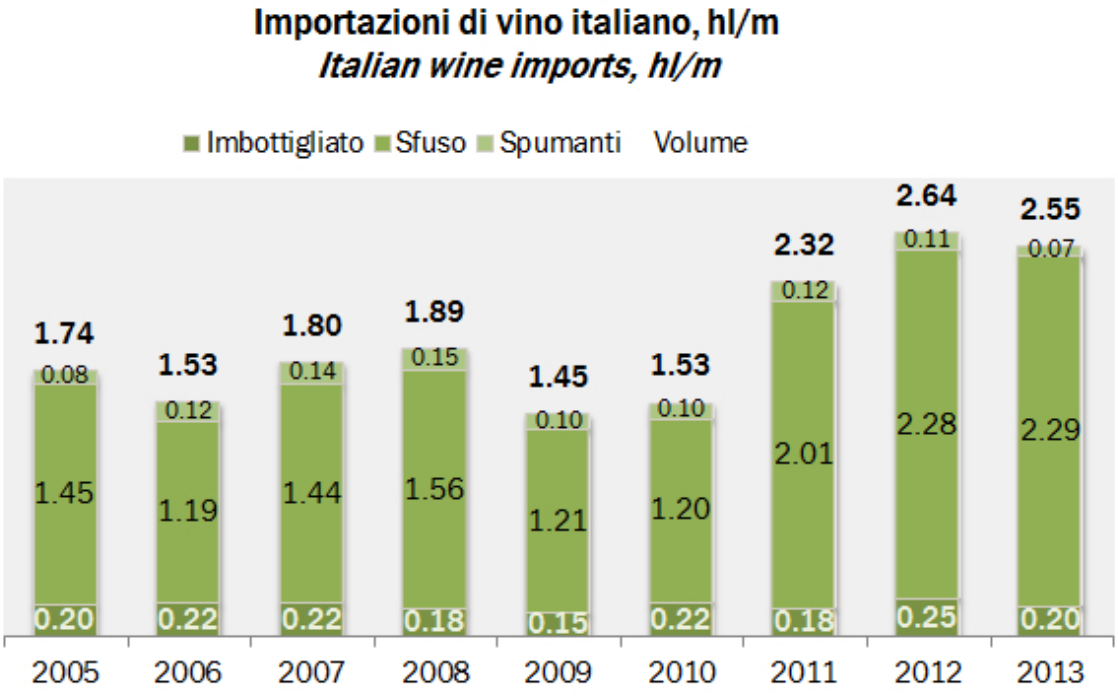
totale delle imprese. Come abbiamo visto il settore all'interno del territorio nazionale sta passando un momento di crisi, e a oggi le esportazioni possono davvero dare una boccata d'ossigeno al settore, visto il successo del prodotto vinicolo italiano oltreconfine.

1.4 IMPORTAZIONI

Le importazioni di vino in Italia, come ci si può aspettare, sono davvero molto limitate. Nell'ultimo anno si sono attestate attorno ad un valore di circa 300 milioni di euro, contro i 5 miliardi delle esportazioni, e per quanto riguarda la quantità, i milioni di ettolitri di vino importati sono 2.55, contro i 20 milioni di ettolitri esportati, dato che sta a dimostrare l'importanza italiana nel settore vinicolo mondiale[60]. L'Italia importa solo certe qualità di vino, dalla Francia, Champagne, e qualche vino rosso di qualità come il rinomato Bordeux proveniente dall'omonima regione, qualche vino bianco statunitense, australiano o spagnolo. Se andiamo ad analizzare la diversa composizione delle importazioni, dei 2.55 milioni di ettolitri importati, vediamo che 2.3 milioni di ettolitri sono di vino sfuso, dobbiamo considerare il calo del 19% rispetto all'anno precedente le importazioni di vino imbottigliato, inoltre calano vistosamente, del 40%, quelle di vini spumanti (come lo Champagne)[61].

[60] *Bacca, 23 marzo 2014, Fondatore e redattore de I numeri del vino. Analista finanziario. http://www.inumeridelvino.it/2014/03/le-importazioni-di-vino-in-italia-aggiornamento-2013.html*
[61] *Bacca, 23 marzo 2014, Fondatore e redattore de I numeri del vino. Analista finanziario. http://www.inumeridelvino.it/2014/03/le-importazioni-di-vino-in-italia-aggiornamento-2013.html*

Tabella 1.9: ***Importazioni di vino italiano.***



Fonte: *http://www.inumeridelvino.it/2014/03/le-importazioni-di-vino-in-italia-aggiornamento-2013.html*

Questi dati ci possono indurre a fare rilevanti riflessioni: si cerca sempre di più di avvicinare il pubblico al vino sfuso, ricoprente quasi la totalità del vino importato, la motivazione principale per la quale ci si spinge verso questa direzione è da ritrovare nel particolare momento di crisi, che il paese sta vivendo, se considerata congiuntamente ad altre motivazioni, come il costo della vita molto alto risulta piuttosto facile l'approvazione di questo nuovo trend[62]. Inoltre calano le importazioni di vino imbottigliato, e abbiamo una scesa vertiginosa delle importazioni di vini spumanti come lo Champagne, infatti nel nostro Paese è presente un fenomeno molto importante: il prosecco. Questa tipologia di vino prodotta nei vitigni veneti e friulani, sta avendo un enorme successo sia nel mercato interno sia al di fuori dei confini nazionali, tanto che in certi casi viene preferito allo stesso Champagne dato il prezzo alla bottiglia meno elevato[63]. La crescita dei prezzi all'origine

[62] *Alessandro Morichetti, http://www.intravino.com/grande-notizia/5-imprescindibili-regole-per-scegliere-il-vino-sfuso-ovvero-cose-che-non-avrei-mai-pensato-di-scrivere-in-vita-mia/*

[63] *http://www.federvini.it/index.php/it/news/in-evidenza/420-l-italia-vince-la-sfida-delle-bollicine-il-prosecco-piace-piu-dello-champagne*

del prodotto vino non ha colpito solamente le produzioni italiane ma quelle globali. Se andiamo ad analizzare la diversa composizione delle importazioni all'interno del settore, vediamo che si possono suddividere tra vini imbottigliati, spumanti e sfusi, proprio quest'ultima tipologia di vino ora detengono un valore di 0.64 al litro, dato che aumenta le importazioni del 27%, a 147 milioni di euro. L'import di spumante (champagne) si attestano a 113 milioni di euro, -11%, dato che conferma l'importanza sempre più rilevante, anche sotto l'aspetto qualitativo, del nostro vino Prosecco, mentre quelle di vini imbottigliato sono in calo del 4% a 51 milioni di euro. Soprattutto sono gli spagnoli e gli americani, i nostri fornitori precipui. Gli ettolitri importati della Spagna sono 1,4, un numero molto alto ma comunque in calo rispetto agli 1.7 milioni di ettolitri del 2012. Sono aumentate di molto le importazioni di vino proveniente dal Sud-Africa[64].

1.5 FATTORI DI SUCCESSO DEL MADE IN ITALY

Perché il vino italiano è così apprezzato, sia dai consumatori interni sia da quelli esterni? Possiamo trovare semplici motivazioni che mostrano perché il vino italiano abbia un successo così importante:

- **Forza del made in Italy**, sicuramente il vino italiano mostra delle caratteristiche organolettiche che lo contraddistinguono dalle altre tipologie di vino, a testimoniare l'esperienza, la tradizione, la passione e la cultura proprie dei nostri viticoltori. L'Italia è il Paese con maggiori certificazioni di qualità (DOP, IGP) nel mondo.
- **Miglioramento dei processi produttivi**, qui entrano in gioco l'esperienza e la tradizione, quest'ultima tramutata di generazione in generazione, con cui si riesce a conferire la nota qualità al prodotto dal punto di vista sia organolettico sia olfattivo, rendendolo più idoneo ad affrontare un mercato sempre più preparato ed esigente;
- **Varietà dei vitigni,** i prodotti enologici italiani sono resi unici ed esclusivi proprio per tale motivo che rende unica e fortemente caratterizzante l'offerta di prodotti enologici italiani;
- **Rafforzamento dei marchi,** attraverso operazioni di tutela della produzione e di

[64] *http://www.inumeridelvino.it/2014/03/le-importazioni-di-vino-in-italia-aggiornamento-2013.html*

rafforzamento del prestigio dei «brand».

Il settore vitivinicolo italiano dovrà sicuramente puntare su alcuni fattori per aumentare maggiormente il proprio valore e prestigio:

- L'export è il segmento del settore molto importante su cui i produttori devono puntare, esso evidenzia la crescita più rilevante;
- L'utilizzo di leve di marketing e comunicazione, fattore essenziale per far aumentare il prestigio del vino italiano nel mondo, farlo conoscere maggiormente e far percepire l'offerta vitivinicola italiana, il potenziamento dei canali distributivi risulta essere un elemento di primaria importanza all'interno del settore;
- La sostenibilità ambientale, affrontiamo un elemento che negli ultimi anni ha assunto notevolissima rilevanza siccome il consumatore è sempre più sensibile al rispetto ambientale, delle misure per affrontare tale problematica, potrebbe essere la riduzione nell'emissione di agenti nocivi dalla produzione alla commercializzazione o all'utilizzo di tappi riciclabili;
- Internet, rimane un importantissimo mezzo per far conoscere i prodotti vitivinicoli italiani nel mondo[65].

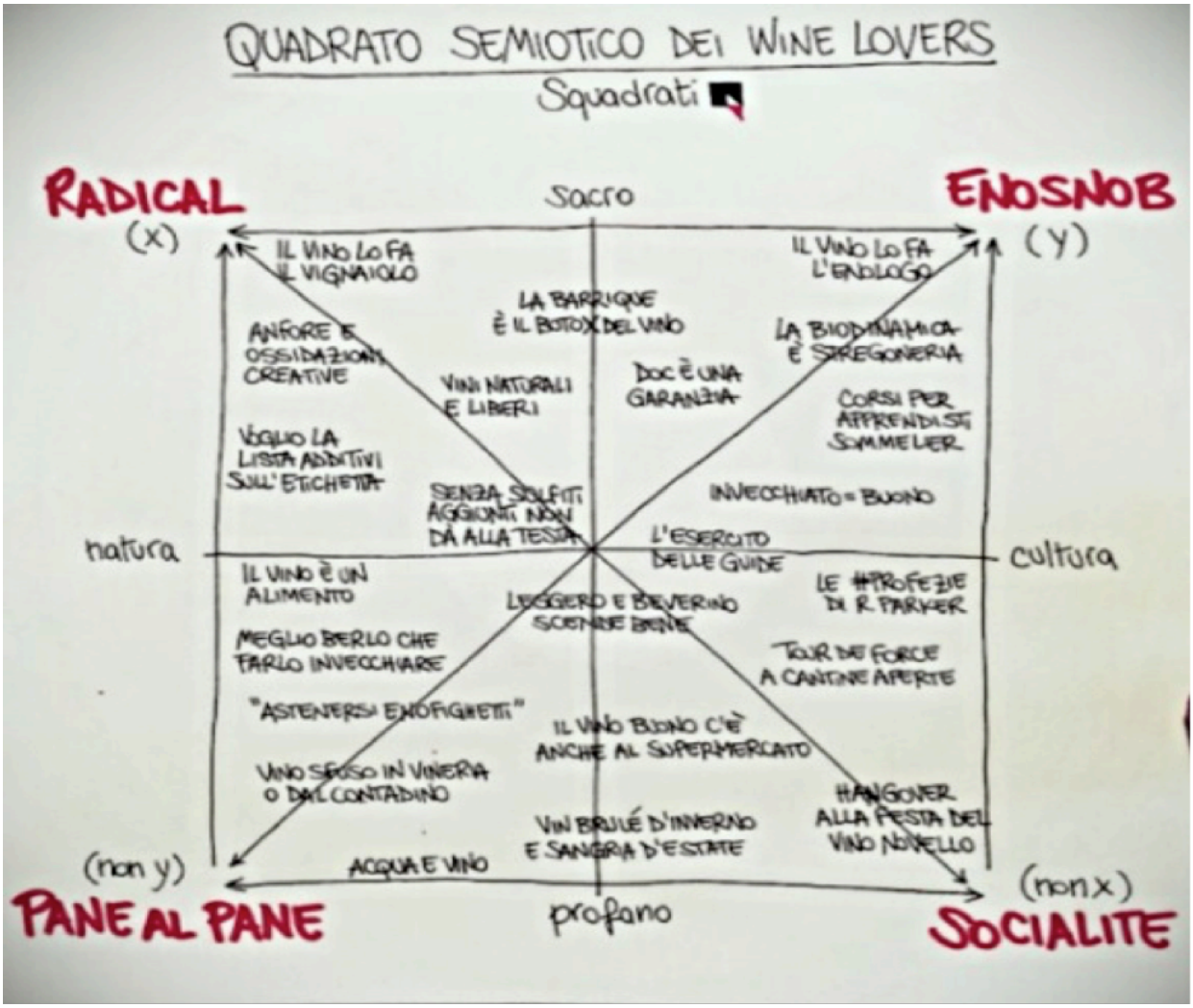
1.6 LA TAVOLA SEMIORICA DEL CONSUMATORE

Il consumatore inoltre attribuisce differenti significati corrispondenti a diversi stati d'animo al vino, tantoché è possibile costruire un quadrato semiotico del consumatore, un disegnino facile in cui vengono evidenziati i pareri principali di una data opposizione di concetti.[66] Attraverso Il quadrato semiotico degli amanti di vino, possiamo procedere verso una rappresentazione delle espressioni nei confronti del vino, da parte dei consumatori.

[65] *Ricerca_Vinitaly_Acqua 2011.pdf*
[66] *http://it.wikipedia.org/wiki/Quadrato_semiotico*

Attraverso l'analisi, le diverse imprese possono adeguarsi e individuare nuove varietà e produzioni in modo da seguire con chiarezza le necessità dei vari consumatori[67].

Tabella 1.10: ***Quadrato semiotico dei Wine Lovers, chi cerca il vino?***



Fonte: www.intravino.com/grande-notizia/il-quadrato-semiotico-dei-wine-lovers-e-una-roulette-su-chi-vale-la-pena-puntare/

Gli atteggiamenti nei confronti del vino possono essere appunto rappresentati da questo quadro semiotico dei *Wine Lovers*. Un'analisi di questo tipo è essenziale per capire, e inseguire ciò che il consumatore finale desidera maggiormente.

[67] *http://www.intravino.com/grande-notizia/il-quadrato-semiotico-dei-wine-lovers-e-una-roulette-su-chi-vale-la-pena-puntare/*

Su spigoli del quadrato:

- RADICAL identifica quella fascia di consumatori i quali pretendono una genuinità dal prodotto vinicolo che stanno consumando,
- ENOSNOB, dal vino pretendono qualità e caratteristiche organolettiche rilevanti,
- PANE AL PANE, vedono nel vino la quotidianità,
- SOCIALITE', attribuiscono al vino una sorta di gratificazione sociale,

Il quadrato è molto utile per quanto riguarda la classificazione dei comportamenti, delle sensazioni percepite dai consumatori e sui soggetti cui le aziende devono porre maggiori attenzioni. Ma il grosso difetto, la critica che viene fatta a questo studio, sta nel fatto che non dice nulla sul peso economico che ogni categoria di consumatori individua, dice poco sulle capacità di spesa attuale e futura dei consumatori. Risulta molto importante quindi riuscire a mantenere l'importanza dell'alta qualità del vino, del giusto rapporto qualità-prezzo e della necessità di effettuare iniziative di marketing e comunicazione anche per puntare, vista l'importanza assunta, allo sviluppo dell'export[68].

1.7 ANALISI DEI RAGGRUPPAMENTI STRATEGICI ITALIANI

1.7.1 LA FILIERA DEL VINO

Il maggior grado d'integrazione si ha quando il produttore cura tutto il processo produttivo, dalla produzione di uve, alla vinificazione, all'imbottigliamento fino alla commercializzazione[69]. All'interno della filiera vitivinicola sono presenti numerosi attori:

- *Produttori agricoli:* il contesto vitivinicolo nazionale è costellato di piccoli produttori di questo genere, i quali possiedono piccoli appezzamenti terrieri,

[68] *http://www.piazzagrande.info/nazionale/quali-fattori-di-successo-oggi-ed-in-futuro-per-il-vino-italiano-la-ricerca-realizzata-dal-gruppo-24-ore-presentata-al/2012/03/29*

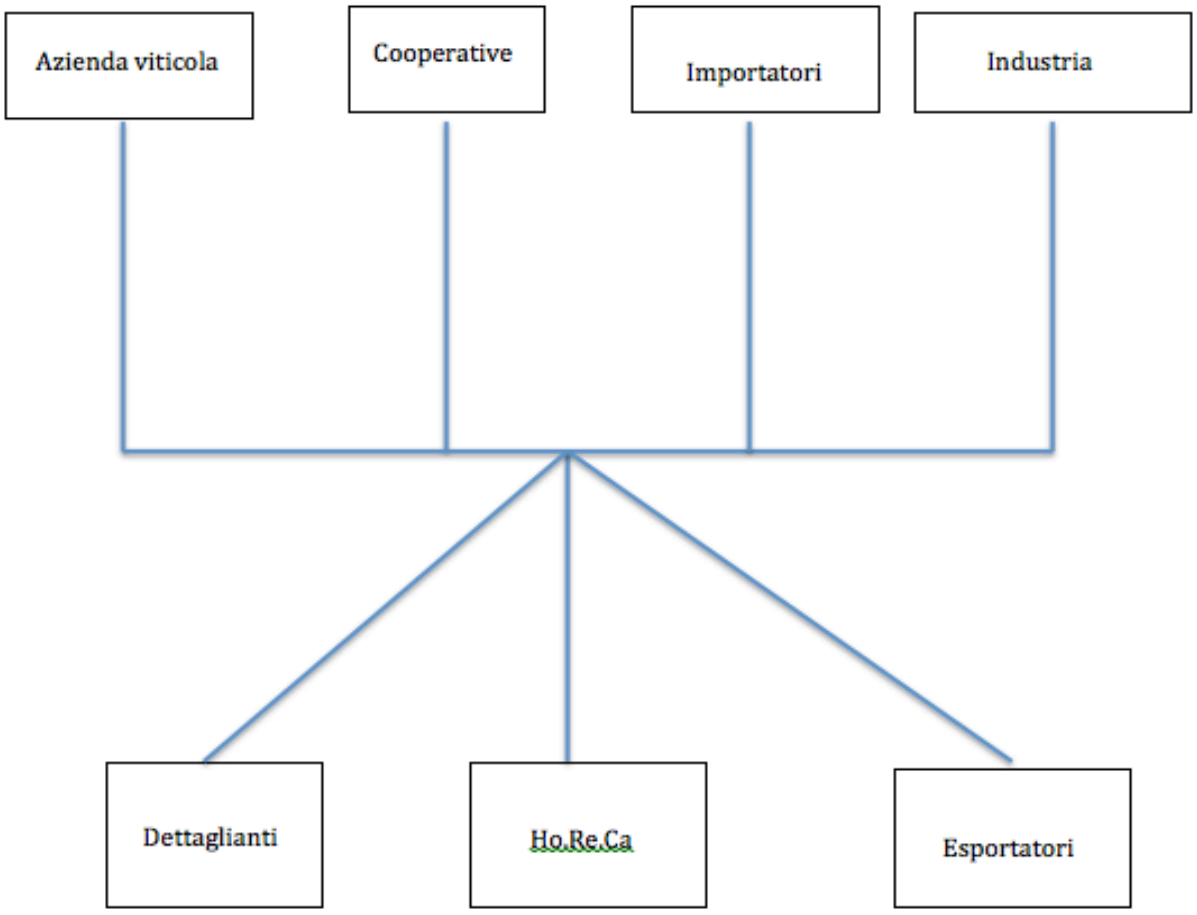
[69] *Report economico finanziario, REF 2011, con aspetti civilistico-amministrativi, fiscali e previdenziali, ISMEA, Ipsoa 2011, pag. 247-248.*

usualmente inferiori ai 2 ettari. Questi piccoli produttori agricoli, data l'impossibilità della produzione propria, scelgono la via del conferimento dell'uva alle strutture cooperative.

- *Cooperative,* figure importanti nel contesto vitivinicolo attuale, le cantine sociali si approvvigionano dell'uva attraverso i conferimenti dai, su citati, produttori agricoli, soci della stessa cantina sociale. Possono vendere sia vino sfuso, e in questa casistica i destinatari diventano i grossisti, andando ad alimentare il mercato originario, sia vino confezionato, andando anche a coprire quindi quella figura che funge da intermediario tra impresa e cantina, curando propriamente l'aspetto del confezionamento e instaurando rapporti con i distributori finali.
- *Industria,* figure molto importanti del settore, comprende quelle strutture private che hanno la possibilità di approvvigionarsi secondo due modalità: vinificare l'uva provenienti dai vigneti detenute in proprietà o in affitto, comunque sotto il proprio controllo, oppure, vinificare le uve provenienti da terzi.
- *Importatori,* il loro ruolo è quello di offrire all'interno della nazione i vini provenienti da altri paesi esteri, figura che assume una limitata importanza all'interno dei confini nazionali vista la scarsa necessità d'importazione di vini esteri in Italia.
- *Grossisti,* negli anni anche i grossisti di bevande alcoliche, hanno sentito la necessità di dare luce a strutture più complesse e ampie, creando degli accordi commerciali in modo da sviluppare e sfruttare al meglio le sinergie che il mercato è in grado di offrire.
- *Dettaglianti,* stanno assumendo molto spazio anche nel settore vinicolo, anche se l'acquisto da parte dei consumatori finali presso l'azienda o cooperativa produttrice per il vantaggio del minor prezzo applicato, i Wine bar, dove si è immersi nell'esperienza del vino che si sta degustando o le enoteche che richiamano l'ambiente della cantina di produzione, siano la via prediletta.
- *Ho.Re.Ca,* stanno assumendo sempre più importanza, data la necessità di consumare sempre più spesso pasti fuori casa. Con questo termine derivato dalle prime due lettere delle parole Hotel-Restaurant-Café, intendiamo il canale commerciale

specializzato nella somministrazione di bevande e della ristorazione.

Tabella 1.11: ***Attori all'interno della filiera vitivinicola***



Fonte: produzione propria

CAPITOLO 2

LE OPPORTUNITA' DI CRESCITA

2.1 INTRODUZIONE

Con l'analisi del capitolo precedente si è voluto introdurre un quadro generale del settore di riferimento, nel quale si evidenziano i repentini cambiamenti che interessano il settore stesso, fomentati da una sempre più crescente globalizzazione e dalla presenza di nuovi paesi produttori che si stanno inserendo nel mercato vinicolo. Nel corrente capitolo mi prefiggo l'obiettivo di esporre i fondamenti teorici della strategia aziendale che le aziende operanti nel settore vitivinicolo possono adottare spiegando le diverse strategie competitive assunte. *"Il vantaggio competitivo è la chiave del successo in un settore*[70]*"*.

2.2 I MOTIVI CHE SPINGONO L'AZIENDA A CRESCERE

Le imprese sono delle attività economiche professionalmente organizzate al fine della produzione e dello scambio di beni o servizi[71]*,* le quali, svolgono la loro attività in modo continuativo col fine di sopravvivenza, manifestando un innato bisogno ad aumentare il proprio valore nel corso della vita aziendale[72].

La crescita è una caratteristica insita nel codice genetico dell'impresa, è un istinto stesso dell'impresa per raggiungere l'economicità nel lungo periodo[73], alla crescita dell'impresa dimensionale possono esser corrisposti uno o più parametri dimensionali come, la capacità produttiva, il livello di fatturato e il numero degli addetti.

Nell'attuazione di un progetto di crescita per un'impresa, l'individuo che la governa si sente motivato solo quando affronta progetti appassionanti, che mettano in luce le proprie capacità, aventi alte redditualità, anche se a elevato rischio. All'interno di una strategia di

---

[70] *http://www.unito.it/unitoWAR/ShowBinary/FSRepo/Area_Portale_Pubblico/Documenti/S/seminario_20110504_tardivo_Cugno_Donadio.pdf*

[71] *http://it.wikipedia.org/wiki/Impresa*

[72] *Conca Valter. 2001. Le acquisizioni. Il processo, il mercato, i prezzi. Egea. Milano*

[73] *Le acquisizioni, bilancio dei gruppi e delle operazioni straordinarie, Eranmo Santesso, pag.15.*

crescita dobbiamo, allo stesso tempo, considerare le motivazioni di tali strategie: la crescente competitività che s'instaura tra le imprese operanti nel medesimo settore, la natura stessa del mercato, una maggior sicurezza e stabilità futura, sfruttamento delle economie di scala, e sicuramente un frazionamento di rischi più elevato. Dobbiamo tener presente che, nella vita di un'impresa si possono alternare fasi di crescita, stallo e contrazione, quindi non deve essere presente un'ansia da crescita, ma grazie a eventi di ristrutturazione strategica, è affrontabile qualsiasi situazione della ciclicità dell'impresa, che verrà assunta sempre con l'obbiettivo di dare beneficio alla struttura aziendale sempre con l'obbiettivo di una crescita futura. La crescita rimane una costante nella vita dell'impresa e questa ambisce sempre più al suo raggiungimento[74]. Risulta necessario esaminare il collegamento che viene a crearsi tra la variabile investimento con il processo di crescita. Quest'ultima come abbiamo detto è considerata una caratteristica intrinseca all'impresa, dalla costituzione sente la necessità di spiccare, mentre per gli investimenti dev'essere compiuta una valutazione approfondita. Quando l'impresa porta a termine un investimento, deve tenere in considerazione alcune variabili precise:

- La predisposizione all'investimento, la consapevolezza e convinzione che nel processo di crescita sia presente una necessità d'investimento[75];
- La consapevolezza di un maggior rischio imprenditoriale che si va ad affrontare, dovuto a un maggior numero d'impieghi;
- L'esperienza e la cultura nel saper valutare l'investimento più reddituale per l'impresa, essere nella posizione di riuscire a valutare i benefici futuri che l'investimento in considerazione può dare[76];
- Capacità di reperimento e una disponibilità di adeguate risorse finanziarie;
- La consapevolezza della maggiore stabilità che l'investimento darà alla struttura aziendale.

---

74 *Conca Valter. 2001. Le acquisizioni. Il processo, il mercato, i prezzi. Egea. Milano*

[75] *AIFI, Guida pratica al capitale di rischio, avviare e sviluppare un'impresa con il venture capital e il private equity, PWC.*

[76] *Backtowork 24, http://backtowork.ilsole24ore.com/newsletter/, il Sole 24 ore.*

2.2.1 LE CONDIZIONI PER LA CRESCITA

Nel contesto attuale, di grande instabilità e variabilità, le imprese trovano sempre più difficoltà a primeggiare in un mercato sempre più volubile. Pertanto, assume ampia rilevanza l'abilità del management nel capire tempi e modi d'intervento, così da assicurare una stabilità all'impresa coerentemente al tipo di risorse disponibili che l'ambiente esterno dispone. Come affermato da Facchinetti-Taschini, la crescita, diventa necessaria, a causa di una continua modificazione dell'ambiente economico in cui ci si trova, in questi casi, quindi, le imprese guidate dalla volontà di sopravvivenza, si sentono costrette a modificare e ristrutturare la propria organizzazione e talvolta anche le strategie aziendali[77]. Siamo a conoscenza di diversi modi per attuare una crescita aziendale, l'azienda può ricorrere a una crescita dimensionale, dove gli indici della realizzazione di questa si possono tradurre in un aumento di addett, a un aumento del fatturato o dell'output prodotto, ma si può far riferimento anche a un altro tipo di crescita, una crescita qualitativa che vada a migliorare l'aspetto qualitativo della gestione aziendale, possiamo intendere un aumento della qualità del prodotto venduto, o ancora un miglioramento qualitativo del personale impiegato o ancora, un miglioramento qualitativo dell'ambiente in cui ci si trova a operare.

La crescita intesa nel suo duplice aspetto, sia dimensionale sia qualitativo, implica l'esigenza di ristrutturare il management cercando di conquistare una maggior porzione del mercato in cui l'impresa opera, può farlo:

- Migliorando i prodotti offerti, maggiori tecnologie, maggior efficacia ed efficienza;
- Implementando i canali di distribuzione, in modo che il cliente possa disporre dei prodotti con facilità;
- Ampliamento delle unità logistiche, intese come *"l'arte e scienza dell'organizzazione, della progettazione e dell'attività tecnica riguardante i requisiti, la definizione, la fornitura e le risorse necessarie a supportare obiettivi,*

[77] *Facchinetti Imerio, Taschini Marco. 1989. Strategia e valutazione nell'acquisizione di aziende. Giuffrè. Milano.*

piani ed operazioni[78]*";*

- Attivando unità distributive, nei paesi esteri, quindi marcando la presenza anche a livello internazionale.

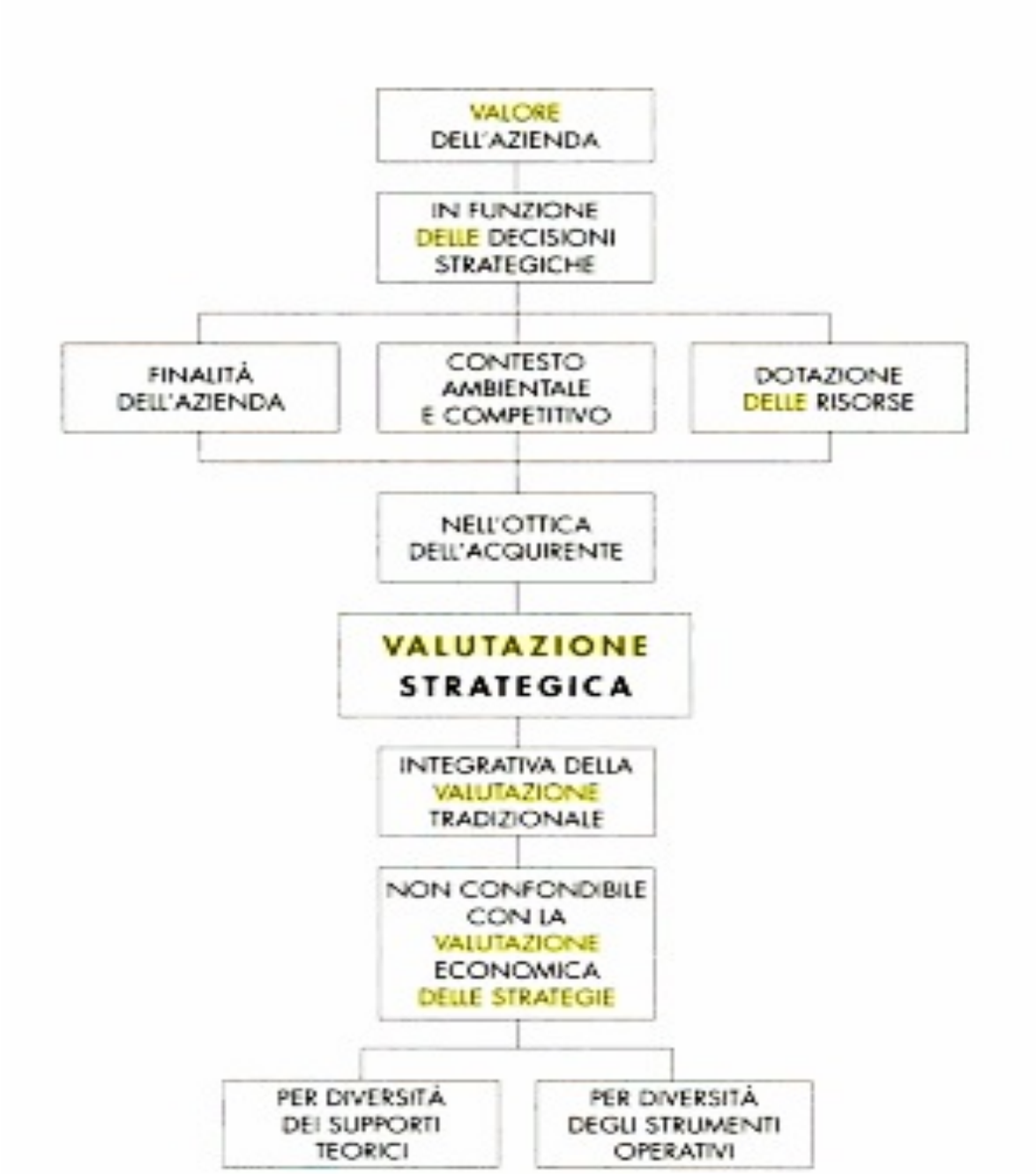
La crescita inoltre rafforza la posizione dell'impresa nel mercato. È prassi conosciuta che in momenti di crisi un'azienda con una struttura più solida riesca a fronteggiare meglio il momento negativo rispetto a un'altra di più piccole dimensioni. Abbiamo detto pocanzi che la crescita può essere sia dimensionale, sia qualitativa ma conosciamo due vie nettamente separate per il raggiungimento di tale obiettivo, la crescita per via interna e la crescita per via esterna, le quali, possono essere soluzioni affiancate o totalmente surrogate[79].

2.3 LA CRESCITA CREA VALORE?

Il fine ultimo che l'impresa deve assolvere, sta nel saper creare valore. Valore economico è creato quando l'impresa diventa sostenibile[80], una sostenibilità intesa come l'abilità del management nel proseguimento delle proprie operazioni aziendali, con riguardo al capitale umano, sociale e naturale. Il tema del valore assume primaria importanza nelle operazioni di crescita che l'azienda sostiene. Sarà poi il mercato a indicare quale sarà il valore massimo che l'impresa può assumere. La scienza del valore considera l'impresa come un investimento a sé stante, dove il mercato diventerà giudice nel pesare la sua bontà.

[78] *http://it.wikipedia.org/wiki/Logistica*
[79] *Facchinetti Imerio. e Taschini Marco. 1989. Strategia e valutazione nelle acquisizione di aziende. Giuffrè. Milano.*
[80] *http://www.finanzasostenibile.it/?option=com_content&view=article&id=258&Itemid=141*

Tabella 2.1: ***Valutazione strategica dell'acquisizione***



Fonte: La valutazione dell'azienda, Daniele Baducci, pag. 50

Un importante contributo su come stimare il valore aziendale, è dato dallo studio del modello delle "leve del valore" proposto dall'articolo di *Brugger*[81], analizzando questa teoria possiamo studiare tutti gli aspetti che incidono sulla creazione del valore, andando a studiare molteplici aree:

- Area degli obiettivi;
- Area della gestione efficiente delle risorse;
- Area della gestione dello sviluppo;
- Area della gestione dei mezzi finanziari;
- Area della gestione dei rischi aziendali;
- Area della gestione dei rapporti con gli operatori finanziari.

Per ogni area d'interesse sono individuate delle leve da attivare, ovviamente essendo un modello generale adattabile alla stragrande maggioranza delle imprese, dovranno essere individuati quegli stimoli più appropriati per ogni singola impresa. Molto importante sarebbe l'utilizzo simultaneo di più leve d'interesse, in modo da amplificare e quindi massimizzare la creazione del valore. L'impresa è obbligata a individuare l'area strategica che vuole efficientare, dopo averla individuata dovrà scegliere, una o più leve, in relazione del risultato che vuole ottenere. Brugger all'interno del suo studio, individua delle leve necessarie per aumentare il valore dell'azienda, queste leve possono essere raggruppate in macro-classi, quindi vediamo:

***Area degli obiettivi**:*

- Attenzione alla cura dell'efficienza, intesa come al rapporto tra risorse impiegate e risultati ottenuti;

- Maggior consolidamento della competitività;

- Ottimizzazione e implementazione delle attività presenti nel portafoglio;

[81] *Brugger, L'analisi delle strategie di creazione di valore delle imprese, ItaliaOggi, 1994*

- Maggior efficienza nella gestione delle risorse finanziarie;
- Equilibrio nella gestione dei rischi di portafoglio;
- Partecipazione di tuto l'organismo aziendale alla creazione del valore;

***Area della gestione efficiente ed efficacie delle risorse**:*

- Miglioramento della capacità di produzione risorse nella gestione caratteristica;
- Controllo della remunerazione degli investimenti effettuati;
- Controllo della liquidità dell'impresa;
- Controllo dei costi, sia operativi sia finanziari, e dei rischi connessi alle operazioni effettuate;

***Area della gestione dello sviluppo**:*

- Individuazione e valutazione delle opportunità d'investimento;
- Possibili operazioni di crescita, sia essa interna o esterna;

***Area della gestione dei mezzi finanziari**:*

- Pianificazione nella gestione dei mezzi propri;
- Ottimizzazione della struttura finanziaria;

***Area della gestione dei rischi aziendali**:*

- Mantenimento della politica di redditività nel tempo;
- Rafforzamento dei fattori interni ed esterni di stabilit;

***Nell'area della gestione dei rapporti con gli operatori finanziari**:*

- Rafforzamento delle relazioni economiche con gli investitori;

- Miglioramento della politica delle comunicazioni.[82]

2.3.1 PENTAGONO DI McKINSEY

Nella valutazione dei differenziali del valore[83] un modello che assume rilevante utilizzo è il pentagono ideato dall'agenzia internazionale di consulenza McKinsey[84], si tratta di una tecnica per analizzare il proprio portafoglio d'affari, andando a studiare appunto i differenziali di valore, individuandoli come aree di sviluppo e miglioramento, dove concentrarsi e porre in essere operazioni di ristrutturazione[85].

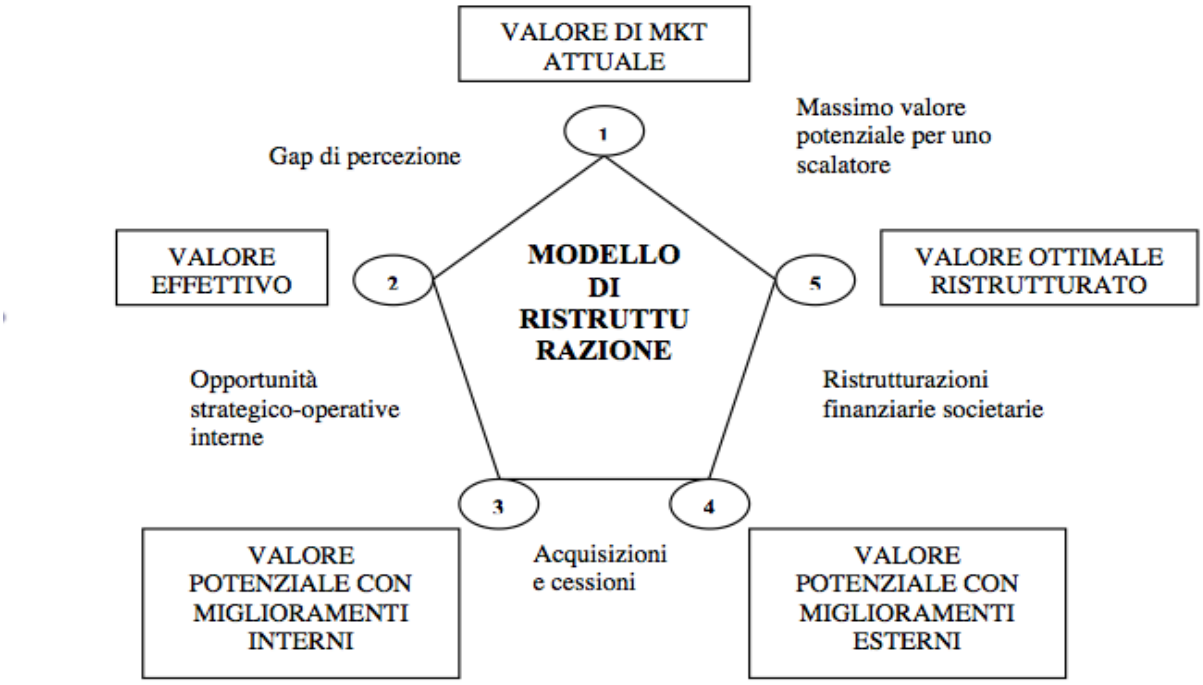
82 *Brugger, L'analisi delle strategie di creazione di valore delle imprese, ItaliaOggi, 1994*

[83] Tecnica d'indagine che permette di scelgiere l'azione migliore da intraprendere. Con questa indagine considera solamente i valori economici: costi e ricavi

[84] *Daniele Monforte, Teorie e tecniche della valutazione d'azienda: una ricostruzione in chiave evolutiva, 2004, pag. 118.*

[85] Zanetti Laura, La valutazione delle acquisizioni: sinergie, rischi e prezzi. Egea, 2000.

Tabella 2.2: ***Modello di McKinsey, la valutazione delle opportunità nella creazione del valore.***



Fonte: tesi.eprints.luiss.it/5885/1/greco-tesi-2010.pdf

Ai vertici del pentagono troviamo:

1. VALORE DI MERCATO ATTUALE: si determina la quotazione dell'azienda nel tempo, andando a considerare come oggetto di studio principale, il valore che il mercato attribuisce all'impresa stessa.
2. VALORE EFFETTIVO: attribuzione del valore, allo stato attuale in cui si trova la società.
3. VALORE POTENZIALE CON MIGLIORAMENTI INTERNI: si aumenta il valore dell'impresa attraverso delle ristrutturazioni interne.
4. VALORE POTENZIALE CON MIGLIORAMENTI ESTERNI: si valuta

contemporaneamente anche le possibilità di aumentare il valore tramite canali esterni.

5. VALORE OTTIMALE RISTRUTTURATO: definizione e raggiungimento del valore potenziale della società, ponendosi l'obiettivo della massimizzazione.

Usualmente le prime tre valutazioni sono realizzate da imprese, le quali attraverso l'impiego di strategie, vogliano migliorare la propria struttura internamente. Le ultime due fasi, normalmente sono prese in considerazione da operatori finanziari, i quali analizzano e studiano le opportunità di crescita che si manifestano in ambiente esterno.

Analizzando questi differenziali di valore, sorge il compito di confrontare il valore attuale dell'impesa con il valore a seguito della ristrutturazione in modo da evidenziare il massimo valore ottenibile per un'azionista a seguito dell'operazione di crescita. La volontà dell'impresa nel coprire le lacune di valore, evidenzia lo sforzo aziendale nell'attuazione di riassetti operativi, di portafoglio e finanziari[86]. La costruzione e lo studio di questo pentagono del valore, impone inizialmente la considerazione di due elementi: l'attrattività del settore e il posizionamento delle diverse unità di business dell'impresa nello stesso, successivamente si procede con la formulazione della strategia di business più adatta all'impresa, per poi passare alla fase finale, ad un livello più operativo. Nelle operazioni di crescita, l'impresa può adottare diverse valutazioni:

- STRATEGIA DI CRESCITA: prendendo in considerazione sia l'attrattività del settore sia la disposizione delle unità di business dell'impresa, si rilevano valori molto elevati in cui si registra un'alta capacità di profitto.
- STRATEGIA DI CONSERVAZIONE: tutte le considerazioni trovano una posizione intermedia, sia il settore con una mite attrattività sia il posizionamento delle unità di business.
- STRATEGIA DI RIDUZIONE: troviamo attività poco interessanti, in cui si cerca

[86] *Zanetti Laura, La valutazione delle acquisizioni: sinergie, rischi e prezzi. Egea, 2000.*

di massimizzare le entrate ed evitare ogni esposizione sul mercato.

2.3.2 ECONOMIC VALUE ADDED

Un altro indicatore che abbiamo a disposizione, è l'Economic Value Added, chiamato brevemente E.V.A., tale modello fu inizialmente creato per ottenere una miglior valutazione nei progetti d'investimento effettuati, ma risulta essere particolarmente idoneo anche nel quantificare la creazione di valore di un'impresa. Questo indicatore EVA, deriva dalla sottrazione tra il reddito operativo che l'impresa consegue al netto delle imposte e il costo medio ponderato del capitale moltiplicato per il capitale investito.

$$E.V.A. = NOPAT - WACC*CI$$[87]

In cui il valore NOPAT (Net operating profit after taxes) indica il risultato operativo dopo aver pagato una parte delle imposte di competenza della gestione caratteristica, sottraendo il WACC, costo medio ponderato del capitale moltiplicato per CI inteso come capitale investito. I risultati, derivanti da tale indicatore, possono portare a diverse considerazioni:

- L'indice EVA è più forte delle tradizionali tecniche di misurazione dell'utile d'esercizio, tuttavia il conseguimento degli utili è un fattore molto più importante del alle informazioni date da questo indice,
- Concettualmente l'EVA è similare al reddito residuo[88], ossia all'ammontare che l'impresa ha a disposizione dopo aver pagato tutti i propri debiti[89].

2.4 LE DIVERSE VIE CHE L'AZIENDA DISPONE PER CRESCERE:

È necessario andare a presentare le diverse alternative di crescita che l'azienda può percorrere per aumentare il proprio valore, in primo luogo è opportuno sintetizzarle in due

[87] *http://it.wikipedia.org/wiki/Economic_Value_Added*
[88] *http://www.investopedia.com/terms/r/residualincome.asp*
[89] *Journal of Managerial issues, Shimin Chen, professor of accountancy, Clarion Univerity, James L. Dodd, assistant professor of accounting, Drake University, 1997.*

macro-classi:

- *Crescita interna,* quando l'impresa intende porre una ristrutturazione aziendale migliorando i propri processi interni. Possiamo ricondurre a questa macro-classe, operazioni quali:
    - *Ristrutturazione dell'attivo;*
    - *Ristrutturazione finanziaria;*
    - *Ristrutturazione societaria;*
    - *Operazioni sul mercato finanziario.*
- *Crescita per via esterna,* ossia quando l'impresa intende esporsi verso il mercato esterno:
    - con operazioni di fusione ed acquisizione di competitors;

oppure:

- alleanze strategiche con altre imprese, venture capital, licensing e franchising.

Queste operazioni vengono definite come *straordinarie*, in quanto modificano e implementano la struttura aziendale, per tale motivo debbono essere attentamente valutate e ponderate[90].

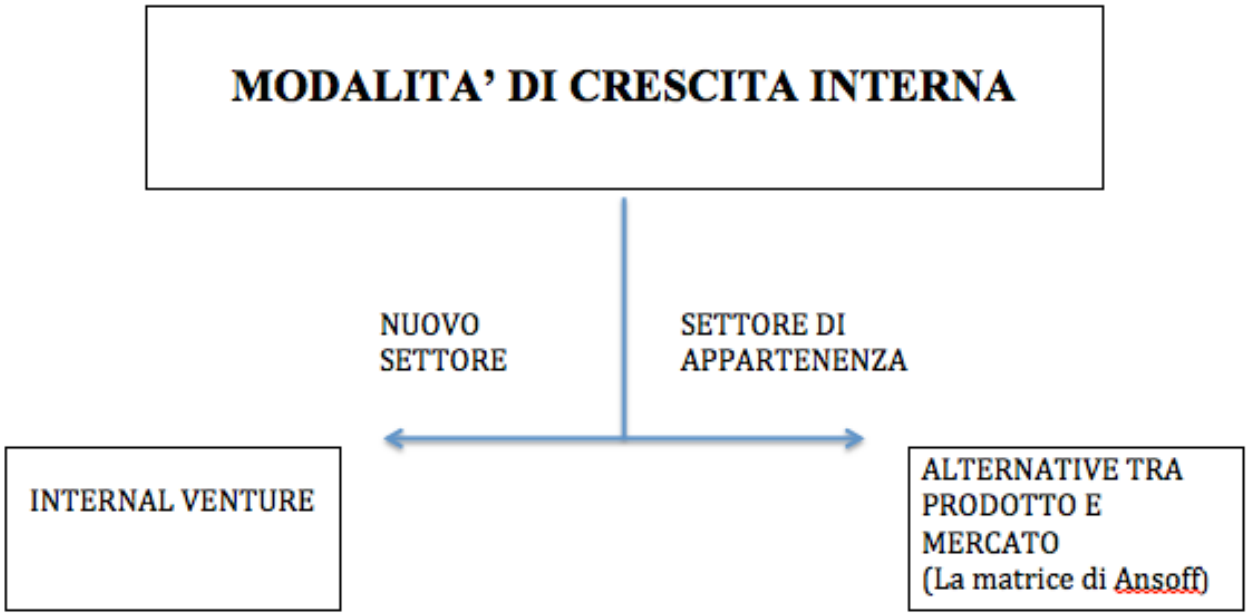
2.5 LA CRESCITA INTERNA

L'impresa, vuole aumentare il proprio valore e decide di porre una ristrutturazione della configurazione aziendale, l'azienda valuta un'eventuale ristrutturazione interna in quanto

[90]*Gianluca Cristofori, Operazioni di finanza straordinaria, Gruppo 24 ore, Milano, 2010, pag. XXIII.*

trova al suo interno potenziali risorse e capacità, non ancora pienamente sfruttate.

Tabella 2.3: ***Modalità di crescita interna***



Fonte: produzione propria.

L'impresa dopo aver analizzato le diverse modalità di crescita e aver scelto quella per vie interne, deve decidere il settore di appartenenza: se stare in quello attuale o cambiare radicalmente settore, riordinando completamente l'organico aziendale. Nell'operazione in cui si vanno a incrementare i processi produttivi dell'azienda incontriamo molti fattori vantaggiosi, presenti anche nella struttura dell'impresa stessa:

- Tramite la crescita interna, è evitata la duplicazione di strutture[91];
- Si ha il mantenimento della compagine societaria attuale[92];

[91] *http://www.industrialpolicy.net/2013/politica-industriale/imprese-e-internazionalizzazione/*
[92] *http://venus.unive.it/matdid.php?utente=sante&base=Bilancio+dei+gruppi+e+delle+operazioni+straordinar%2FOperazioni+straordinarie+ultimo-6+1.doc&cmd=file*

- L'impresa non deve modificare la cultura che la caratterizza.

2.5.1 INTERNAL VENTURE

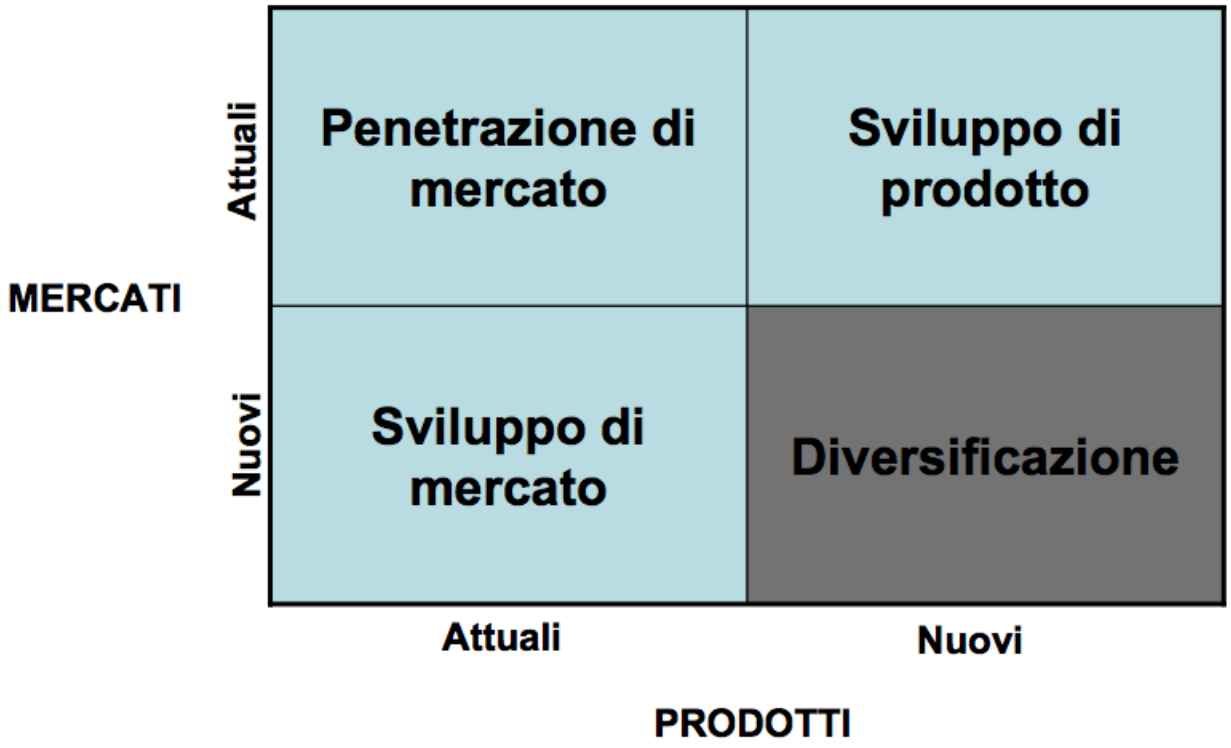
Con Internal Venture intendiamo una strategia, che l'impresa utilizza per entrare in nuovi mercati, poiché dispone di conoscenze e competenze sufficienti, sia materiali che immateriali. Con l'Internal Venture l'impresa cerca di entrare in nuovi mercati, aumentando la gamma di prodotti rispetto a quelli esistenti. Può stabilire anche unità produttive separate in cui si sviluppano tali nuove competenze acquisite[93]. Per riuscire nell'operazione, all'interno dell'organizzazione aziendale devono essere presenti persone dalle elevate capacità imprenditoriali.

2.5.2 LA MATRICE DI ANSOFF

Possiamo interpretare la matrice di Ansoff come uno strumento di marketing, il quale considera la vita del prodotto e l'età del mercato, possiamo intenderla come una tabella a doppia entrata in cui, attraverso le differenti combinazioni, prodotti esistenti, prodotti nuovi, mercati esistenti, mercati ignoti, si creano quattro diverse combinazioni per incrementare il proprio business.[94] Ansoff ha ideato uno strumento con cui le aziende possono valutare con più semplicità e celerità la via da seguire per una ristrutturazione interna, anche valutando se le competenze esistenti siano sufficienti o meno[95].

[93] *Pellicelli Giorgio, Strategie d'impresa, Egea Editore, Milano 2010.*
[94] *http://www.frontpoint.it/it/materiali/matrice_ansoff.asp*
[95] *http://it.wikipedia.org/wiki/Matrice_di_Ansoff*

Tabella 2.4: ***La matrice di Ansoff***



Fonte: http://www.frontpoint.it/it/materiali/matrice_ansoff.asp

Le diverse sinergie attuabili dall'impresa sono:

- MARKET PENETRATION: derivante dalla congiuntura tra prodotto esistente e mercato esistente, quando le imprese si trovano in questa casistica sono obbligate ad attirare l'attenzione nei confronti della clientela. Un modo può essere la conquista dei clienti, abbassando il prezzo di vendita, o altrimenti attuando una politica pubblicitaria e di marketing in modo da farsi conoscere nel mercato e in tal modo attirare nuovi clienti. Le operazioni che possono attuarsi, sono:
  - Conquistare clienti appartenenti alla concorrenza;
  - Creare il bisogno del prodotto ai clienti non utilizzatori;
  - Convincere che il prodotto sia in grado di soddisfare le esigenze verso i clienti già esistenti.

- PRODUCT DEVELOPMENT: derivante dalla combinazione tra un nuovo prodotto e un mercato esistente. Un'impresa già leader del settore amplia la gamma di offerta. Per un'azienda è di vitale importanza continuare ad aggredire il mercato attraverso il lancio di nuovi prodotti, molto importante è anche assicurarsi una clientela che voglia acquistare il prodotto e allo stesso tempo sia soddisfatta da questo. Le strategie:
  - Lancio del nuovo prodotto innovativo;
  - Ampliamento della gamma di offerta.
- MARKET DEVELOPMENT: correlazione tra un prodotto esistente e un nuovo mercato. Con questa strategia si vuole portare a conoscenza di nuovi acquirenti, il prodotto già presente.
  - Miglioramento del prodotto esistente;
  - Aumento dell'immagine in nuovi mercati.
- DIVERSIFICATION: si considera l'esposizione in un nuovo mercato, con un prodotto completamente innovativo. Il risultato di questa combinazione, è caratterizzato da un alto rischio, perché l'azienda va ad aggredire un mercato finora sconosciuto e alti investimenti nella concezione del nuovo prodotto.
  - integrazione verticale, è un'integrazione con la quale l'impresa cerca di controllare la filiera produttiva, "coprendo" più passaggi intermedi, da monte e valle.
  - Integrazione orizzontale, parliamo di questa strategia in cui l'azienda mira all'ampliamento dei propri assets, attraverso l'acquisizione di un ramo aziendale, o di aziende operanti nello stesso settore[96].

Le differenze tra la strategia di crescita dell'Internal Venture affrontata in precedenza e quest'ultimo risultato della matrice di Ansoff, la diversificazione, sono molto sottili e si sostanziano essenzialmente nelle diverse modalità di organizzazione delle unità operative.

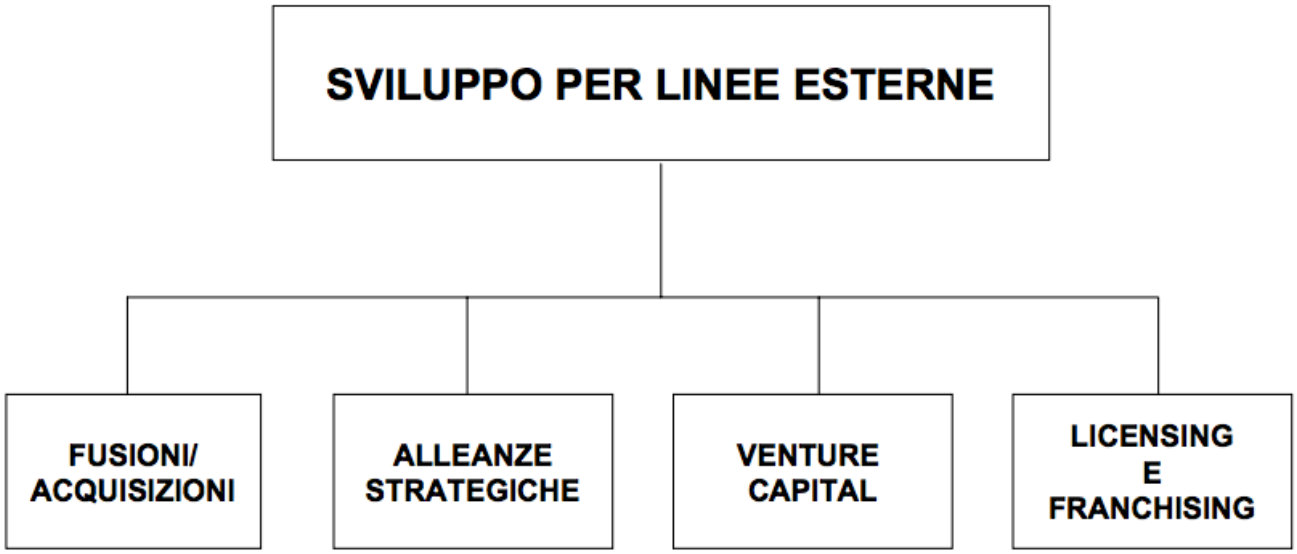
2.6 LA CRESCITA ESTERNA

Un'altra via con la quale l'impresa può intraprendere la via per la crescita è quella per linee

[96] *Integrazione verticale e Orrizzontale, Slides all'università di Urbino, Pellicielli, pag. 13.*

esterne. Con questa strategia l'impresa mira a trovare nuovo valore dall'alleanza strategica con alte imprese.

Tabella 2.5: ***Sviluppo per linee esterne.***



Fonte: produzione propria.

Molto importante è la ricerca delle modalità di crescita per via esterna. Riguardo alla forma che assume l'alleanza tra le imprese, possiamo avere accordi formali o accordi informali.

- Accordi formali, possono riguardare rapporti sia di origine contrattuale sia patrimoniale, che vanno a incidere nella sfera giuridica, si manifestano quando le alleanze nascono in uno specifico schema contrattuale, come legami di natura patrimoniale, ad esempio, le joint venture patrimoniali;
- Accordi informali, intendiamo invece quelle alleanze non ancora definite, assunte in linea di massima dalle aziende, il legame informale, che le imprese instaurano tra loro non ha nessun carattere operativo o finanziario, ma ha il mero scopo conoscitivo, alla

stima, all'affetto che lega le due imprese.[97]

2.6.1 LE ALLEANZE STRATEGICHE

La globalizzazione che sta caratterizzando il mercato mondiale degli ultimi anni, implica l'adozione di soluzioni, per aumentare la competitività delle imprese. La clientela ormai è sempre più esigente e pretende massima qualità, al minor prezzo. Le imprese, per meglio affrontare questa nuova sfida, stanno adottando la soluzione di allearsi, per riuscire a sopravvivere e competere nel mercato.

Quando parliamo di alleanza strategica tra imprese, intendiamo un impegno tra soggetti economici, di cooperazione nel lungo termine, ognuna mantenendo la propria indipendenza[98].

Le operazioni di alleanza strategica si compongono conferendo da parte di entrambe le imprese capacità e competente sia materiali sia immateriali, abilità nel management, know-how operativo. Ovviamente le alleanze possono assumere diverse caratteristiche, queste possono essere verticali, dove c'è un accordo all'interno della filiera produttiva, esempio tra fornitore e acquirente, oppure possono essere orizzontali, in cui l'alleanza si manifesta tra aziende operanti all'interno dello stesso settore di appartenenza. Le caratteristiche di un'alleanza tra imprese, usualmente sono le seguenti:

- Una durata media-lunga, superiore ai dieci anni;
- L'accordo si sostanzia con i conferimenti dei soggetti economici, materiali o immateriali;
- La strategia decisa è approvata da entrambe;
- L'alleanza crea valore per l'impresa, conquistando una fetta maggiore del mercato;
- Si crea la volontà da parte di entrambi ad aumentare il livello di competitività[99].

---

[97] *http://economia.uniparthenope.it/isa/coronella/2%20LE%20AGGREGAZIONI%20AZIENDALI.pdf, I fenomeni aggregativi, Coronella.*

[98] *http://www.treccani.it/enciclopedia/alleanza-strategica_%28Dizionario_di_Economia_e_Finanza%29/*

[99] *Le alleanze strategiche, http://www.tecnoteca.it/tecnonews/risorse/aziendale/06*

Ovviamente tale operazione comporta dei vantaggi sia a livello strategico, sia sul piano motivazionale e creativo, inoltre il management quando esegue un'operazione di questo tipo fa riferimento in maniera importante anche sull'ondata di entusiasmo che riesce a catturare e coinvolgere l'intera struttura aziendale ma allo stesso tempo l'operazione in esame comporta anche alcuni svantaggi come una maggiore difficoltà nel controllo di gestione, difficolta d'integrazione e intesa tra le due strutture aziendali, inoltre le aziende devono prendere in considerazione l'ipotesi del possibile problema del trasferimento di conoscenze a possibili concorrenti[100].

La Joint Venture è un accordo di collaborazione tra due o più imprese, con cui si definisce un nuovo soggetto giuridicamente indipendente[101]. È l'alleanza strategica più comune per perseguire la crescita. Sono ovviamente presenti alcune condizioni ideali in cui questa metodologia di crescita trova miglior adesione:

- Dall'accordo tra le due aziende deve esserci la condivisione di conoscenze ed esperienze sia con riguardo alla produzione, sia alla gestione, sia alla condivisione di tecnologie, sia alle operazioni di marketing;
- Comporta sicuramente delle economie di scala per entrambe le imprese, in quanto gli investimenti non possono essere condivisi;

Come rileva Pellicelli gli svantaggi che quest'operazione comporta posso essere di vario genere: *"Le occasioni di conflitti tra i partner sono infatti numerose e nella fase iniziale emergono frequentemente disparità di vedute circa il piano di investimenti e le tecniche di valutazione dei risultati. Inoltre, l'equilibrio tra quanto un partner conferisce alla joint venture e quanto riceve in cambio non dura a lungo[102]".*

[100] *Mollona Edoardo e Morosetti Paolo. Strategia e politica aziendale. Egea. Milano.*
[101] *http://it.wikipedia.org/wiki/Joint_venture*
[102] *Pellicelli Giorgio, Strategie d'impresa, Egea Editore, Milano 2010.*

2.6.1.1 IL LICENSING

Un altro contratto molto utilizzato è il licensing, contratto nel quale un'impresa, *il licensee*, dietro il pagamento di un importo di denaro, ottiene il diritto a utilizzare una licenza, ideata dal *licensor*, che può essere su un marchio, know-how, proprietà intellettuale o su un brevetto.

L'importo di denaro pagato dal licensee, al licensor si sostanzia in una somma decisa contrattualmente o in alternativa si sostanzia in una percentuale calcolata sulle vendite o ancora in proporzione all'uso della licenza.

Il licensor è molto interessato a stipulare questo contratto in quanto vede nella cessione della licenza *"un mezzo per estendere l'uso della proprietà intellettuale senza investire capitali, mantenendo al tempo stesso il controllo sul prodotto; corre però il rischio che il licenziatario (*licensee*) acquisisca conoscenze tali da trasformarsi in concorrente quando il contratto giungerà a scadenza"*[103]. Allo stesso tempo vediamo il licensee interessato a questa regola contrattuale poiché *"permette di verificare la possibilità di entrare in un nuovo business correndo rischi modesti, oppure quello di consentire di entrare in un nuovo mercato più rapidamente rispetto all'acquisizione di un'impresa"*[104].

2.6.1.2 IL FRANCHISING

Un altro contratto che troviamo sempre inserito tra la categoria degli accordi strategici tra imprese è il contratto di affiliazione commerciale, definito più comunemente, franchising. Il franchisor, l'azienda madre, la quale produce prodotti o servizi di una determinata marca concede al franchisee; l'azienda figlia, la possibilità di aprire un'unità distributiva nella quale rivendere i propri prodotti o servizi mantenendo standard estetici e insegna. Di norma questa licenza ad aprire una rivendita del proprio prodotto viene concesso dietro il pagamento di una percentuale sul fatturato.[105]

[103] *Pellicelli Giorgio, Strategie d'impresa, Egea Editore, Milano 2010, pag. 410,*
[104] *Pellicelli Giorgio, Strategie d'impresa, Egea Editore, Milano 2010, pag. 411.*
[105] *http://www.wikipedia.org/wiki/Franchising*

2.6.2 FUSIONI E ACQUISIZIONI

Le fusioni e le acquisizioni sono operazioni di crescita esterna, che vanno a modificare lo statuto societario, pertanto vengono classificate come operazioni straordinarie. Sia le operazioni di fusione sia quelle di acquisizione, portano alla condivisione di strategie o ricerca di maggior valore derivante dalla miglior struttura aziendale, ma si differenziano con riguardo alla proprietà, al management e agli accordi finanziari[106]. Operazioni di acquisizione e fusione, operazioni di crescita esterna, sono operazioni molto complesse le quali richiedono fasi di estrema attenzione e competenza. Il management si trova ad affrontare operazioni molto complesse, di carattere straordinario, che appunto non rientrano nelle sue operazioni consuetudinarie. Molto spesso in operazioni così strane, il management si trova impreparato[107]. L'attenzione dev'essere fortemente riposta al carattere strategico della decisione. Tale decisione di crescita esterna può comportare l'alterazione della struttura organizzativa e gestionale dell'impresa. Spesso nella valutazione delle operazioni di M&A sono richieste molte competenze specifiche per valutare tutte le complessità che sorgono nell'operazione, queste implicano la disposizione di competenze in diversi campi:

- Nella gestione delle risorse finanziare necessarie, con riguardo sia all'investimento iniziale, sia alla relativa gestione successiva;
- Nella valutazione finanziaria dell'azienda che si va ad acquisire, spesso tali competenze non fanno parte delle competenze proprie al management aziendale, nasce così la necessità di ricorrere ad alcuni specialisti esterni;

[106] *Prof. Tonino Pencarelli, Corso di Strategie d'Impresa, INTEGRARE LA STRATEGIA COMPETITIVA, Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo", 2011-2012*
[107] *Conca Valter, 2001, Le acquisizioni. Il processo, il mercato, i prezzi, Egea, Milano.*

2.6.2.1 ACQUISIZIONI

Attraverso l'acquisizione di altre imprese, si giunge alla formazione di un "gruppo", operazione in cui si acquisisce un'azienda tramite lo scambio moneta-azienda. Possiamo parlare di acquisizione quando l'impresa vuole, acquisire parte del capitale di altra società, rami aziendali, alcune specifiche attività, intendiamo un'immobilizzazione materiale con specifiche caratteristiche operative, oppure un'immobilizzazione finanziaria assimilabile alla partecipazione nel capitale dell'impresa, andando a quantificare la quota acquisita dell'impresa si possono suddividere in totalitaria (100%), maggioritaria (oltre al 50%) o quote di minoranza (fino al 50%). Possono verificarsi delle condizioni nel mercato, le quali possono favorire questa via, esterna, per la crescita, dell'azienda, questi fattori sono:

- *Tassi di crescita della domanda molto bassi;*
- *I prodotti sostitutivi sono privilegiati grazie alla presenza di mercati molto maturi;*
- *Globalizzazione del mercato;*
- *Incapacità nel contenimento dei costi;*

Quando avviene la compartecipazione di tali fattori nel mercato, è consigliata, se non essenziale procedere a un'operazione di acquisizione.

Sono individuabili diverse procedure operative nell'attuazione di acquisizioni:

- *Un'acquisizione semplice*: questa forma, per l'acquisto di un'altra azienda, di un ramo aziendale, è la più comune e si sostanzia in una semplice compravendita di un'attività, essa sia tecnica o finanziaria. Quest'operazione usualmente coinvolge due o più soggetti, da una parte abbiamo un'impresa acquirente e un'impresa acquisita, detta anche impresa target,
- Il *leveraged buy-out*: ci si pone l'obiettivo di portare a termine l'operazione facendo ricorso al capitale di debito. Qui la difficoltà, oltre alla contrattazione tra l'impresa

acquirente e l'acquisita, sta anche nella difficoltà a trovare istituti bancari disposti ad accettare il finanziamento all'acquisizione che si sta presentando, è possibile l'esecuzione di tale operazione utilizzando le attività dell'acquisita e i flussi di cassa generati dall'investimento[108];

- Il *management buyout (MBO)*: alcuni manager, imprenditori dell'azienda eseguono un'operazione di acquisizione nei confronti di un'altra. Generalmente questi manager imprenditori non avendo a disposizione i fondi necessari a eseguire l'acquisizione sono affiancati da un fondo di private equity, che finanzia l'operazione in essere;
- L'*offerta pubblica di acquisto (OPA)*: con quest'operazione s'intende un'offerta diretta all'acquisizione di una quota di controllo della società a un prezzo superiore a quello vigente nel mercato.[109] L'acquisto è fatto secondo un corrispettivo in denaro. Conosciamo diverse tipologie di offerta pubblica di acquisto:

  - *Volontaria*: dove il progetto proviene dall'offerente[110];
  - *Obbligatoria*: quando è lo stesso ordinamento che costringe l'offerente, in quanto detentore di una quota superiore al 30%[111].

- L'*offerta pubblica di acquisto e scambio (OPAS)*: operazione che si differenzia dalla precedente per il metodo di pagamento, non è utilizzato solo denaro ma può riguardare anche la cessione di titoli;
- L'*offerta pubblica di scambio (OPE)*: operazione che ha come oggetto imprese quotate in Borsa, il pagamento della quota di partecipazione viene effettata unicamente mediante titoli;

---

[108] Trasformazione, Fusione, conferimento, scissione e liquidazione delle società, Marco Confalonieri, Gruppo 24 ore, 2010.
[109] http://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/opa.htm
[110] http://it.wikipedia.org/wiki/Offerta_pubblica_di_acquisto
[111] Maura Castiglioni, http://www.tidona.com/pubblicazioni/ottobre00_7.htm, 2000

- Il *rastrellamento*: indica delle acquisizioni, di una quota totalitaria o maggioritaria di un titolo azionario quotato nel mercato regolamentato, che si protraggono nel tempo e all'oscuro del pubblico;
- La *permuta*: come disposto dal Codice Civile, è un contratto in cui è presente reciproco trasferimento della proprietà di alcuni diritti. Lo scambio tra le parti non avviene tramite un corrispettivo ma bensì con il semplice passaggio di diritti[112].

Possiamo anche trovare le finalità che, nella formulazione di operazioni di acquisizione, si vogliono raggiungere:

Le operazioni eseguite all'interno di un gruppo d'imprese hanno degli obiettivi ben specifici, che possono riguardare, sia una ristrutturazione dell'organizzazione dell'impresa, sia all'ottenimento di vantaggi fiscali.

Mentre gli obiettivi che possono essere ricercati da un'operazione che avviene extra-gruppo, sono di struttura prettamente operativa. La crescita dimensionale che si vuole perseguire istituendo operazioni di crescita per linee esterne, con operazioni di fusione e acquisizione[113], possono apportare numerosi vantaggi per i soggetti economici interessati nell'operazione:

A questo punto possono verificarsi due situazioni opposte:

- Il legame tra le due le entità giuridiche si mantiene solo a livello economico, si attua una collaborazione tra le imprese ma le entità giuridiche rimangono ben distinte e separate;
- Le imprese in oggetto vogliono costituire una nuova entità giuridica, in grado di pianificare, integrare, gestire lo sviluppo[114] e succedere nei rapporti giuridici delle

[112] *Maria Rosaria Napolitano, La gestione dei processi di acquisizione e fusione d'imprese, FrancoAngeli, 2003.*
[113] *Marco Snichelotto, Alessandro Pegoraro, Cultori di "Tecnica Professionale", Università di Verona, 2009.*
[114] *Marco Snichelotto, Alessandro Pegoraro, Cultori di "Tecnica Professionale", Università di Verona, 2009.*

società coinvolte dalla loro unione economica[115].

2.6.2.2 FUSIONI

La fusione con altre imprese è una strategia di crescita, attuata dall'impresa per aggredire maggiormente il mercato, conosciamo:

- *Fusione per incorporazione,* è quella fusione in cui un'impresa rimane in vita mentre l'altra, si estingue, con questa tipologia di fusione i componenti patrimoniali attivi e passivi vengono incorporati nell'impresa "madre";
- *Fusione per concentrazione (PROPRIA),* si ha la creazione di una nuova impresa, composita della somma degli elementi patrimoniali delle due società costituenti, che ora cessano la propria attività.

Nell'operazione di fusione tra imprese, una componente del rapporto di scambio non è più la moneta ma bensì i titoli azionari. Possiamo inoltre considerare il legame tra le società tra cui avviene la fusione:

- Possiamo avere delle operazioni intra-gruppo, nel caso in cui la fusione avvenga tra società tra le quali esiste già un legame partecipativo, quindi appartengano già a un gruppo societario;
- Inoltre possono esistere operazioni extra-gruppo, esaminiamo quel caso in cui la fusione avvenga tra imprese, totalmente indipendenti, tra le quali non esiste alcun legame precedente. È il caso in cui le imprese sono autonome e quindi non ci sono fra esse quote di partecipazione.

Innanzitutto le imprese interessate possono usufruire di vantaggi riguardanti il livello produttivo, quindi parliamo di abbattimento di valori economici negativi derivanti dal maggior livello di efficienza raggiuto, nasce ora la necessità di analizzare le *motivazioni* e i *vantaggi* che portano le imprese a ricercare una via per la crescita in un'operazione di

[115] *Trasformazione, Fusione, conferimento, scissione e liquidazione delle società, Marco Confalonieri, Gruppo 24 ore, 2010.*

fusione:

- Per e*conomie di scala* intendiamo una riduzione dei costi medi di produzione conseguenti a un aumento delle dimensioni aziendali. Questo duplice vantaggio, costi ridotti, capacità produttiva maggiore, può realizzarsi grazie ad una politica di marketing più prepotente, ad una maggior efficienza nella gestione, un miglior utilizzo delle tecnologie, alla dispersione dei rischi maggiore ed anche grazie ad una possibilità maggiore di ricorrere a strumenti d finanziamento[116]. Ovviamente i vantaggi derivanti da queste economie sono usufruibili con intensità differente rispetto al settore di appartenenza, e possono riguardare svariate funzioni aziendali:
    - *Tecnico-produttive*, intendiamo le economie di scala tipiche, che riguardano una riduzione dei costi medi di produzione data la maggior dimensione del complesso aziendale;
    - *Finanziarie*, derivanti da un aumento delle disponibilità finanziarie;
    - *Amministrazione e il controllo*, date le maggiori competenze nell'organizzazione;
    - Più ampia attività di *ricerca e sviluppo,* derivante da una maggior disponibilità alle risorse aziendali;
    - *Processo tecnologico e di apprendimento* migliore, derivante sia dall'aumento di risorse a disposizione, sia dall'unione delle esperienze delle due organizzazioni.
- Per *economie di apprendimento* invece intendiamo l'obiettivo che l'impresa può raggiungere a seguito dell'aumento di conoscenze cui l'impresa dispone dopo il raggruppamento aziendale. Intendiamo un abbattimento dei costi medi unitari del prodotto a seguito dell'aumento del volume[117];
- L'impresa inoltre può usufruire dei benefici derivanti dalle *economie di gamma,* ossia quei vantaggi derivanti dalla produzione collegata di più prodotti. Questi

[116] *Enciclopedia Treccani, http://www.treccani.it/enciclopedia/economie-di-scala/*
[117] *http://it.wikipedia.org/wiki/Economie_di_apprendimento*

vantaggi posso assumere anche la denominazione di Economie di scopo o ancora Economie di diversificazione[118];

- L'utilizzo di *strategie sul piano logistico* derivanti, dall'implementazione e dalla maggior efficienza dell'apparato distributivo[119].

Un'altra tipologia di vantaggi è collegata dall'allargamento dei mercati e dall'aumento del potere contrattuale del gruppo d'imprese:

- *Potenziamento strategico,* eliminazione dei concorrenti derivante dalle più ampie dimensioni aziendali;
- R*icerca di nuovi mercati geografici;*
- *Diversificazione delle attività*, queste possono riguardare sia diversificazioni intese come ampliamenti verso nuovi settori di mercato finora sconosciuti, sia diversificazione come ampliamento della gamma di prodotti ottenuti dall'impresa.
- *Ampliamento delle attività in senso verticale*, si cerca di controllare un maggior numero di passaggi all'interno della filiera produttiva, intendiamo il percorso che il prodotto deve compiere dal fornitore della materia prima al cliente finale;
- *Aumento di potere contrattuale nel mercato,* ottenimento di un maggior potere contrattuale nella stipulazione dei contratti[120].

I vantaggi per l'impresa, nascenti da quest'operazione, possono riguardare anche aspetti strettamente connessi alla gestione aziendale, possiamo immaginare i benefici nella gestione operativa dell'azienda, i benefici ottenibili possono essere ricondotti alla sfera dei nuovi prodotti ottenuti dalle nuove combinazioni produttive che s'instaurano tra le imprese in oggetto, trasferimento di capacità manageriali, capacità di ricerca, aumento di produttività, aumento delle capacità tecniche, adozione di nuove tecnologie a disposizione, sono solo alcuni benefici sul piano operativo ottenibili da un'operazione di

---

[118] Carlo Sconamiglio Pasini, Economia industriale. Economia dei mercati imperfetti, Luiss editore, pag. 121.
[119] http://it.wikipedia.org/wiki/Logistica
[120] http://it.wikipedia.org/wiki/Potere_contrattuale

Merger&Acquisiation[121].

2.7 LA CRESCITA ESTERNA E' LA NECESSITA?

Ricordando le vie per la creazione di valore e quindi per una crescita aziendale, descritte precedentemente, capiremo perché le operazioni per via esterna, come le fusioni e acquisizioni, siano operazioni molto efficaci nel perseguire una crescita aziendale. Soprattutto nei mercati Amerciani o Australiani, anche il settore vinicolo è molto interessato dalle operazioni di acquisizione e fusione, per magari poi raggiungere la successiva quotazione in borsa. In Italia il fenomeno non è ancora molto sviluppato. Una via ancora troppo utilizzata, soprattutto nel nostro paese è la crescita interna, con l'acquisizione di nuove proprietà fondiarie, aventi lo scopo di estendere la capacità produttivae a gamma di prodotti nell'offerta aziendale[122]. Anche il settore vitivinicolo ha subito radicali cambiamenti, dovuti soprattutto alla crescente globalizzazione e alla conseguente entrata nel mercato di paesi del nuovo mondo, i quali si sono indirizzati alla produzione del vino. Notiamo modelli di business e strategie competitive differenti tra i cosiddetti, Paesi del nuovo mondo, intendendo quei paesi i quali si sono esposti recentemente nel mercato vinicolo e i Paesi del vecchio mondo, come l'Italia, in cui la tradizione vinicola è radicata:

- Per i Paesi del nuovo mondo la strategia di crescita utilizzata è di tipo aggressivo, in cui le aziende riescono a prendere l'iniziativa di propria volontà, inoltre considerando la concentrazione di enti eonomici operanti nel settore, per questi paesi è molto ampia, in cui le grandi imprese presenti decidono come muovere il mercato;
- Per i paesi del vecchio mondo, in cui è inserita anche l'Italia, paesi dalla forte tradizione vinicola, le strategie di crescita sono di tipo difensivo seguendo i propositi delle grandi aziende, questo si può spiegare analizzando la composizine

[121] *Marco Snichelotto, Alessandro Pegoraro, Cultori di "Tecnica Professionale", Università di Verona, 2009.*
[122] *Osservatorio finanziario sulle società vinicole italiane, analisi dei profili reddituali e finanziari di un campione rappresentativo delle diverse tipologie di società vinicole italiane, Stefano Cordero di Montezemolo.*

del mercato attuale, caratterizzato da ampia frammentazione in cui ci sono tanti piccoli proprietari terrieri.

Di recente, anche in Italia e nel resto dell'Europa si è iniziato a implementare il grado di concentrazione nel settore, formando gruppi d'imprese, in risposta alle sempre maggiori minacce provenienti da questi nuovi paesi produttori. Ovviamente l'obiettivo che i paesi europei, ma soprattutto l'Italia, giacché principale produttrice, vogliono raggiungere sta nella difesa di un settore che rappresenta un'importante risorsa per le economie dei paesi. Il nostro Presidente del Consiglio dei ministri Matteo Renzi, in occasione del Vinitaly dello scorso anno, disse: "*Il vino non è un passatempo e non è solo storia e cultura: è un pezzo rilevante della nostra economia*[123]".

Ragionando sulla nuova tendenza che appartiene al settore, caratterizzato da un aumento imponente di nuovi produttori, dalla globalizzazione, con l'entrata nel contesto competitivo di nuovi competitors, dove la clientela diventa sempre più esigente, con bisogni sempre nuovi, richiede un ampliamento delle competenze e abilità a disposizione dell'impresa, sia con riguardo alle porzioni di mercato, in cui fondamentale è la scoperta di nuove tipologie di vino che sappiano soddisfare i clienti, o con riguardo all'acquisizione di nuove competenze, come il know-how, risulta di vitale importanza per le aziende che operano in questo settore. Ecco perché le imprese cercano di formare delle concentrazioni nel mercato, in modo da formare enti economici di maggiori dimensioni e contrastare queste nuove influenze provenienti da altri paesi e quindi difendersi dalla concorrenza. Inoltre essendo, nel nostro paese, il mercato vinicolo piuttosto maturo, caratterizzato anch'esso da una globalizzazione sempre più marcata e una difficoltà a differenziare il prodotto, quella pocanzi esposta, sembrerebbe essere la via corretta per perseguire l'obbiettivo della sopravvivenza aziendale.

[123] *http://www.annadimartino.it/vino-2013/*

2.8 COM'E' STRUTTURATA UN'OPERAZIONE DI M&A: LE FASI

Nelle operazioni di M&A è essenziale procedere all'individuazione e allo sviluppo di 4 fasi fondamentali:

- Selezione,
- Valutazione,
- Negoziazione,
- Integrazione.[124]

Tabella 2.6: ***Ricerca della giusta alleanza.***

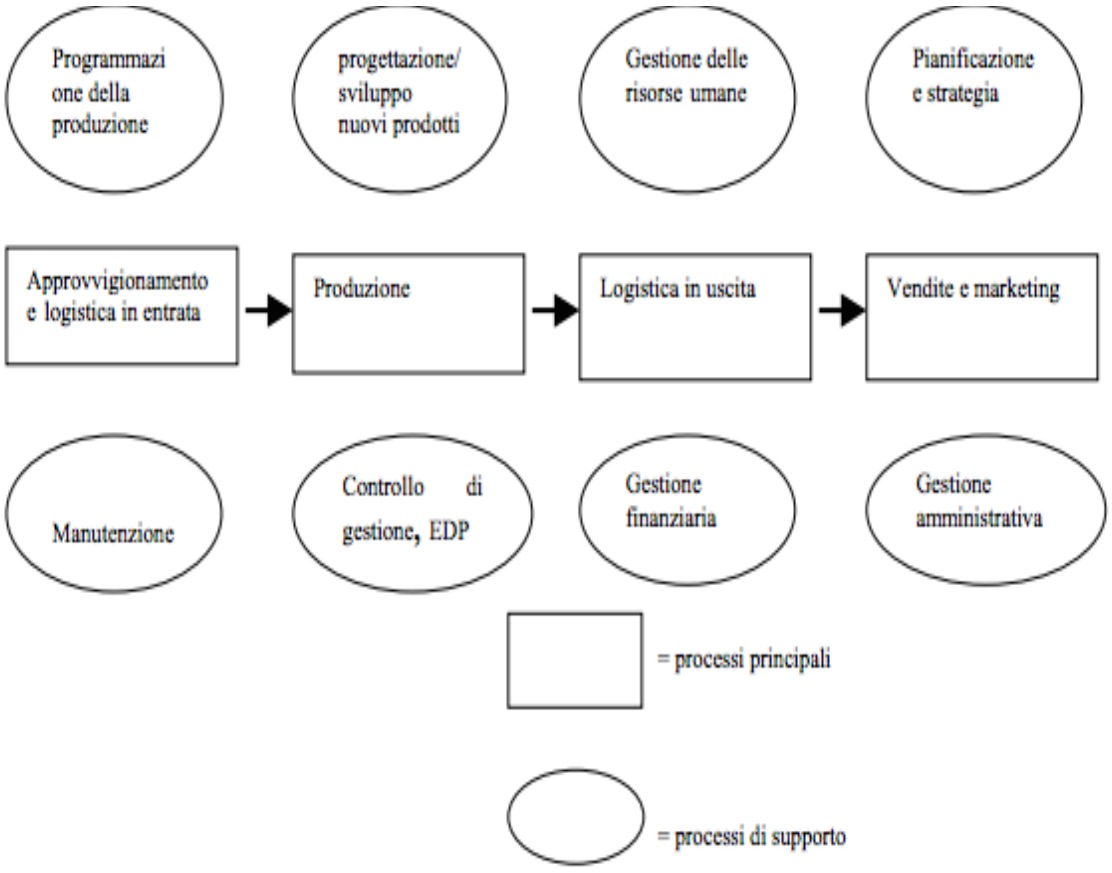
Fonte: http://www.tecnoteca.it/tecnonews/risorse/aziendale/06.

[124] *http://www.tecnoteca.it/tecnonews/risorse/aziendale/06*

Il percorso da attuare per portare a compimento un'operazione di crescita aziendale, parte ancora prima, e si sostanzia nell'individuazione di una strategia con la quale apportare questo valore aggiuntivo. Sicuramente l'ipotesi di crescita esterna attraverso un'operazione di M&A, si valuta come un'operazione radicale capace di apportare i benefici necessari all'impresa. Una volta valutate tutte le opportunità, sia a livello strategico sia a livello economico, e scelto il percorso di crescita esterna attraverso un'operazione di M&A è essenziale l'individuazione dell'impresa target. L'impresa nella valutazione, strategica ed economica, troverà sicuramente moto più attraenti quelle stesse società simili sia a livello produttivo sia a livello strategico, in modo da poter condividere quelle competenze acquisite nel settore. L'azienda potrà vantare nei confronti di altri competitors un valore aggiuntivo, proporzionale alle sinergie condivise, rispetto alle attività comuni. Le competenze, se condivise e implementate, possono agire da acceleratore nella creazione di nuove attività e punti di forza. La fase della negoziazione, si apre nell'attimo successivo al momento in cui l'impresa individua la società o le società con le quali vuole istituire operazioni di M&A[125]. La prima operazione da attuare è quella della *due diligence*, ossia quell'attività in cui si controllano tutte le informazioni economico-finanziarie, patrimoniali, strategiche e gestionali oltre a quelle ambientali così da fotografarla nello stato attuale[126]. Un aspetto essenziale da considerare nella valutazione è sicuramente l'esposizione finanziaria della società che si vuole inglobare, poiché una valutazione differente da quella effettuata potrebbe mettere in difficoltà l'intera operazione. Solo attraverso uno scambio reciproco, di esperienze e competenze da parte delle aziende coinvolte, si può giungere alla stesura di piani e programmi i quali diventano il punto focale nella fase successiva, ossia quella dell'integrazione[127] .

[125] *Marco Snichelotto, Alessandro Pegoraro, Cultori di "Tecnica Professionale", Università di Verona, 2009.*
[126] *http://www.studioripa.it/Approfondimenti/Slides%20Giuseppe%20Ripa/due%20diligence.pdf*
[127] *La gestione dei processi nell'ottica del valore. Miglioramento graduale e reengineering: criteri, metodi, esperienze, David Pierantozzi, Mondadori Editore.*

Tabella 2.7: **L'integrazione tra aziende.**



Fonte: produzione propria

2.9 MODALITA' DI ATTUAZIONE DELLE OPERAZIONI DI ACQUISIZIONE

Conosciamo operazioni di M&A in cui esiste il consenso tra le parti, in cui entrambe le imprese sono d'accordo, sia sugli aspetti formali, sia su quelli sostanziali, in cui abbiamo una coniugazione di obiettivi e intenti. Le società dopo aver ben pianificato e valutato le valutazioni ante-acquisizione portano a termine l'operazione, in modo che porti benefici,

economici ed operativi ad entrambe le società coinvolte[128]. *S*tiamo parlando delle operazioni di M&A così dette *amichevoli*. Le operazioni appena citate si distinguono da quelle *ostili,* dove le parti non si trovano d'accordo su alcuni aspetti dell'operazione e non si riesce a trovare il consenso. In quest'altro tipo di operazioni, si procede con l'acquisto della società *target* tramite scalate graduali, le quali possono apportare cambiamenti sostanziali, sia nella strategia sia nell'organizzazione, delle imprese coinvolte.

Altro discorso va fatto con riguardo alle motivazioni che spingono l'esigenza di ricorrere alla crescita esterna, infatti questa può essere di tipo *aggressivo* che esprima la volontà di modificare il sistema competitivo, oppure di tipo *difensivo* la quale può essere indotta dal comportamento dei concorrenti[129]. Possiamo così, delineare alcune situazioni che vengono a formarsi a seconda della tipologia di motivazione che risiede alla base dell'operazione di M&A:

- *Motivazione di tipo aggressivo,* con la quale si vuole modificare il mercato in cui si è presenti, attraverso uno sfruttamento delle competenze proprie in modo da acquisire una porzione maggiore;
- *Motivazioni alla ricerca di maggior efficienza*, procedere all'attuazione di operazioni di acquisizione e fusione con altre società, alla ricerca dell'uso di economie di scala per l'abbattimento dei costi o per consolidare la propria posizione nel mercato;
- *Reazione a fattori esogeni,* necessità di cogliere le nuove opportunità date dal cambiamento del mercato;
- *Logiche difensive,* spinte da motivazioni protettive a iniziative dei concorrenti, ad esempio possono essere imposte delle barriere all'entrata.

2.10 PERCHÉ MOLTE M&A FALLISCONO?

Queste operazioni di M&A portano davvero alla crescita di valore tanto desiderata? Molto

[128] *Valter Conca, Le acquisizioni. Il processo, il mercato, i prezzi, Egea, Milano, 2001.*
[129] *Valter Conca, Le acquisizioni. Il processo, il mercato, i prezzi, Egea, Milano, 2001, pag. 194.*

spesso queste operazioni, non riescono nel loro intento, e portano addirittura all'indebolimento dell'impresa nascente. Questa considerazione non può essere accolta come veritiera, da tutte le imprese coinvolte nell'operazione. Se è vero per l'impresa che va ad acquisire, non può essere accolta allo stesso tempo dagli azionisti dell'impresa che è acquisita, i quali vedono il prezzo delle loro azioni aumentare in modo considerevole. Usualmente quando si palesa la volontà di acquisire un competitor o un'azienda comunque presente nel mercato, le azioni dell'impresa target, salgono, andando a comporre un'operazione non molto vantaggiosa per gli azionisti appartenenti all'impresa, i quali si vedono nel proprio portafoglio azionario la presenza di una società acquisita dalla propria ad un prezzo sopravvalutato[130]. La direzione aziendale molto spesso tralascia le difficoltà che l'integrazione, di due o più aziende, può comportare sovrastimando la propria capacità di creare valore, poiché pone maggior attenzione alle implicazioni della fusione nel lungo periodo. La fase d'integrazione aziendale, quella che emerge dopo l'acquisizione, come abbiamo detto può portare a valutazioni errate e non adeguate da parte del management. La condivisione di strutture organizzative, nonché della programmazione e del controllo sia a livello operativo che gestionale può mettere in difficoltà l'alta direzione, fino a dichiarare l'insuccesso nell'operazione. In questo caso è molto importante l'azienda non si autoconvinca nella bontà dell'operazione che sta eseguendo, tralasciando eventuali opportunità più profittevoli che il mercato presenta. L'impresa in questi casi non analizza profusamente le capacità organizzative e di produrre profitto dell'azienda acquisita, in modo da sviluppare i fattori di successo e implementarli grazie all'acquisizione, ma da eccessiva importanza nella valutazione della capacità di condurre l'azienda da parte della direzione aziendale.

2.11 LA REAZIONE DEL MERCATO: LA CONCENTRAZIONE

Dobbiamo inoltre considerare le reazioni difensive dei concorrenti presenti nel medesimo settore di appartenenza, a seguito di un'operazione di concentrazione aziendale. Il principale effetto da considerare è quello della concentrazione tra imprese. Per

[130] *Pellicelli Giorgio, Strategie d'impresa, Università Bocconi Editore, Milano 2002.*

concentrazione, come disposto dall'articolo 5 della legge 287/1990, intendiamo tutte quelle operazioni che costituiscano un cambiamento strutturale rilevante, nelle imprese appartenenti in un contesto competitivo, conseguente ad un'aggregazione aziendale avvenuta in precedenza[131]. Gli elementi che abbiamo a disposizione per valutare il grado di concentrazione riguardante il settore di appartenenza sono due, prendiamo in considerazione:

- Quante imprese detiene il settore,
- Alla quota conquistata di mercato dall'azienda.

"Un processo di concentrazione di un'impresa si esplica necessariamente con una crescita della sua scala dimensionale, essendo il risultato di specifiche strategie imprenditoriali[132]".

2.11.1 L'OLIGOPOLIO COME RISPOSTA ALLA CONCENTRAZIONE DI IMPRESE.

Un fattore molto rilevante nella creazione di concentrazioni aziendali risiede nella volontà di creare un mercato oligopolistico. In un mercato in cui vige il regime di oligopolio *"è presente solo un numero limitato d'imprese e, in conseguenza, una delle caratteristiche decisive è la contraddizione tra cooperazione e interesse proprio"*. Le imprese presenti nel mercato si avvantaggerebbero nel cooperare e creare così un marcato monopolistico, producendo bassa quantità e vendere i prodotti a un prezzo superiore[133]. Ogni impresa è spinta ad agire, autonomamente, in modo da implementare il proprio profitto. Il numero delle imprese è ridotto, perciò nel mercato oligopolistico, ogni impresa agisce tenendo in considerazione anche il comportamento delle altre, infatti, il proprio profitto non dipenderà solamente dalla propria quantità prodotta ma anche dalle quantità prodotte dalle altre concorrenti. In questa situazione si manifesta un comportamento degli individui, chiamato

[131] *Autorità garante della concorrenza e del mercato, http://www.agcm.it/concorrenza--concentrazioni/notifica-di-unoperazione/4424-a-operazioni-di-concentrazione-fra-imprese.html*
[132] *UNCTAD, Concentration of market power, through mergers, take-overs, joint ventures and other acquisition of control. United Nations, New York 1993.*
[133] *Università degli Studi di Macerata, Dipartimento di Scienze politiche, della Comunicazione e delle Relazioni internazionali, ECONOMIA POLITICA, 2013/2014*

teoria dei giochi, in cui si trovano a decidere quale comportamento tenere considerando anche le reazioni degli altri individui[134]. Il dilemma del prigioniero è un gioco molto famoso, che spiega quelle situazioni nelle quali il risultato non dipenda solamente dalla propria decisione ma anche da quella degli altri componenti. Qui, due carcerati, sospettati di aver commesso un reato, si trovano a decidere quale comportamento tenere, se confessare il reato o meno, tenendo in considerazione anche la reazione dell'altro individuo[135].

Tabella 2.8: ***Il dilemma del prigioniero.***

A \ B	Confessa	Non confessa
Confessa	(6,6)	(0,10)
Non confessa	(10,0)	(1,1)

Fonte: www.awinningpersonality.it

La *strategia dominante* è il risultato ottimale indipendentemente dalle scelte altrui. In questo gioco se un giocatore confessa mentre l'altro non lo fa, chi non ha confessato dovrà scontare 10 anni di reclusione mentre l'altro sarà libero di andarsene, se entrambi confessano allora dovranno scontare 6 anni di reclusione a testa mentre se entrambi i sospettati non dovessero confessare dovrebbero scontare un anno di reclusione a testa.
Una distinzione che può essere subito fatta è tra:

- Giochi cooperativi, ossia quelle decisioni in cui i soggetti possono prima accordarsi;

[134] *http://www.sociologia.uniroma1.it/users/studenti/Riassunti/Mankiw_Riassunti/16_MANKIW.doc*
[135] *Pagina di Nicola Menassi, i possibili scenari del dilemma del prigioniero, awinningpersonality.it*

- Giochi non cooperativi, in cui i giocatori non possono accordarsi preventivamente[136].

L'esempio presentato, ci fa ragionare su quanto sia importante la cooperazione ma al tempo stesso difficile da mantenere. In un mercato di oligopolio non è desiderabile come comportamento, accordi tra imprese, possono portare a livelli di produzione molto bassi a prezzi altissimi. Pertanto il comportamento che le imprese devono tenere in presenza di un mercato oligopolistico è quello della competizione e non quello della cooperazione. La legge dispone alcuna misure, come le restrizioni degli scambi o le leggi antitrust per contrastare tale fenomeno.

2.12 L'IMPORTANZA DEI CANALI DISTRIBUTIVI

Le diverse imprese che si vogliono affacciare nei mercati esteri hanno diverse modalità per penetrare in questi mercati. Esse possono variare la propria strategia a proposito della tipologia del prodotto offerto e alla diversa struttura del mercato in cui l'azienda si sta affacciando. Le diverse tecniche che l'impresa può attuare per penetrare il mercato sono:

- Canale indiretto;
- Canale diretto;
- Canale concertato.

Esistono alcuni motivi fondamentali nella scelta del canale distributivo:

1. La scelta del canale distributivo rappresenta il principale legame tra il produttore e il consumatore finale;

2. La creazione di reti distributive richiedono importanti sforzi, sia economici sia qualitativi;

[136] *http://areeweb.polito.it/didattica/polymath/htmlS/Interventi/Articoli/DilemmaPrigioniero.htm*

3. La scelta del canale distributivo va di pari passo con la strategia di marketing adottata dell'azienda[137].

2.12.1 CANALE INDIRETTO

Con questa strategia, l'azienda non dispone di un proprio stabilimento in terra straniera quindi stipula contratti duraturi con altre imprese le quali si incaricano nell'immettere i prodotti aziendali all'interno del mercato di riferimento. Il canale indiretto può essere adottato inoltre da imprese che vogliono essere presenti all'interno dei paesi stranieri ma solo se queste possono avvalersi di vantaggi, sia sul prezzo sia sulla qualità, rispetto ai concorrenti.

Gli svantaggi che il canale distributivo indiretto comporta sono:

- L'impossibilità per l'impresa di controllare il mercato di riferimento, con il rischio di fornire prodotti non più richiesti dai consumatori locali;
- Facile sostituibilità, i contratti stipulati con i fornitori locali possono non essere rispettati e quindi perdere il controllo sul paese di riferimento;
- Possibilità di perdere quote di mercato se l'intermediario con cui si stipula il contratto ha scarse capacità di relazionarsi con un'ampia clientela;

2.12.2 CANALE DIRETTO

Abbiamo un canale diretto quando l'impresa produttrice, non si avvale d'intermediari, e vende direttamente a clienti nei mercati esteri. Questa strategia diventa una necessità quando si vuole penetrare i mercati con un proprio marchio, strategia molto utilizzata da parte di quelle realtà le quali basano in modo rilevante il proprio business sui mercati esteri[138].

Tale forma di distribuzione può assumere diverse forme:

---

[137] *Università degli studi "Carlo Bo" di Urbino, Canali di ingresso nei mercati esteri, Cardinali Chiara, Lamce Eda, Piermattei Valentina, anno 2012-2013.*

[138] *www.studiomaggiolo.it/marketing10.pdf*

- Venditori del produttore: L'impresa si avvale di alcuni venditori, i quali instaurano relazioni con nuovi consumatori e rafforzano le collaborazioni con i vecchi.
- Unità operativa all'estero, forma molto utilizzata per rafforzare il marchio aziendale all'estero, questa può essere:
    - Con personalità giuridica: questa opera tramite un ufficio di rappresentanza, importazione-distribuzione, join venture con un'impresa locale o un'acquisizione di impresa locale;
    - Senza personalità giuridica.
- Il canale internet, molto utilizzato negli ultimi anni, garantisce il contatto diretto tra l'azienda produttrice e il consumatore finale. Questo canale di vendita riesce a garantire una serie di vantaggi, sia per il produttore sia per il consumatore finale: l'impresa produttrice trova vantaggi nella riduzione dei costi di comunicazione e pubblicità e nella facilità nel raggiungere qualsiasi mercato, per il consumatore finale i vantaggi si sostanziano nel trovare una risposta più rapida alle sue esigenze, più personalizzata ed anche più economica[139].

I vantaggi del canale diretto:

- Strategia con efficacia di lungo periodo, per conquistare buone porzioni di mercato;
- Impiego di personale nella distribuzione, questo personale residente nel luogo in questione il quale vanta una maggiore conoscenza delle caratteristiche del luogo e della clientela;
- Controllo del Marketing mix, l'impresa può coordinare meglio la scelta del prodotto, le campagne pubblicitarie e la fissazione del prezzo;
- Lancio di nuovi prodotti, la vicinanza alla clientela locale con la presenza diretta consente di raccogliere maggiori informazioni sulle preferenze del mercato e quindi d'adattare meglio i prodotti ai consumatori locali.
- Politica selettiva, politica con la quale si garantisce la qualità del prodotto offerto,

[139] *Università degli studi "Carlo Bo" di Urbino, Canali di ingresso nei mercati esteri, Cardinali Chiara, Lamce Eda, Piermattei Valentina, anno 2012-2013.*

migliorando l'immagine aziendale rendendo più efficiente la distribuzione.

2.12.3 CANALE CONCERTATO

Strategia distributiva che riesce a garantire molti benefici. Con questa forma di distribuzione l'azienda stipula accordi con imprese locali nel paese straniero per gestire congiuntamente l'importazione e la successiva distribuzione.

Le principali forme di canale concertato:

- Piggy back, accordo stipulato con un'altra impresa già presente all'interno del mercato locale con una propria rete distributiva, quindi l'impresa produttrice trae beneficio nell'affidare la distribuzione ad un operatore che conosce già il mercato.
    - Il produttore trova il vantaggio nell'affidarsi a un distributore già operante all'interno del mercato che vuole penetrare, - costi, + velocità d'entrata;
    - Lo svantaggio principale sta nell'affidare la vendita del proprio prodotto a quello dell'impresa con la quale si collabora[140].

- Franchising, contratto già specificato in precedenza, il quale si compie nella cessione da parte del produttore al distributore del marchio. Il franchising In campo internazionale, può comportare alcune difficoltà, come la spedizione della gamma di prodotti offerti dal franchisor al franchisee, oltre alla gestione nell'uniformità di struttura nei paesi in cui l'azienda opera.
- Licensing, anch'esso già specificato in precedenza, è una forma contrattuale in cui il licensor permette al licensee di utilizzare alcune caratteristiche proprie. Questa tipologia contrattuale non richiede esosi esborsi finanziari, di marketing o competenze imprenditoriali. Sicuramente questa tipologia contrattuale permette di risolvere alcuni problemi che l'impresa ha nell'insediarsi in un nuovo mercato. Questi contratti sono visti favorevolmente dai mercati emergenti, in cui le aziende possono acquisire tecnologie necessarie alla lavorazione delle uve e il know-how.

---

140 *Università degli studi "Carlo Bo" di Urbino, Canali di ingresso nei mercati esteri, Cardinali Chiara, Lamce Eda, Piermattei Valentina, anno 2012-2013.*

- Consorzi tra imprese, con cui s'intende un accordo tra differenti imprese di produzione le quali realizzano un processo di penetrazione commerciale nel paese di riferimento. I diversi grossisti e importatori locali sono sostituiti da questa forma d'imprese.
- Joint Venture, con questa forma contrattuale si ha un accordo tra imprese per raggiungere determinati obiettivi, nei più svariati campi d'interesse, dal marketing, alla produzione. Si tratta di una forma contrattuale molto conveniente per le aziende esportatrici, in quanto: permette di vantare una presenza diretta nel mercato, sicuramente a bassi costi ottenendo i vantaggi che il luogo in cui l'azienda partecipa può ottenere, il tutto comportando alla struttura aziendale un basso rischio.

2.12.4 INGRESSO ATTRAVERSO INSEDIAMENTO PRODUTTIVO

Le imprese molto attive sul piano delle esportazioni, le quali vogliono conquistare quote di mercato anche in paesi stranieri, possono compiere un investimento diretto in territorio estero di tipo produttivo. Con questo insediamento produttivo si mira alla realizzazione di prodotti da immettere nel mercato locale, è una forma molto utilizzata anche per beneficiare delle risorse (es. diverse tipologie di uve) presenti nelle aree che va a occupare. Dato il grado sempre più importante d'internazionalizzazione, diventa fondamentale per le imprese essere attente ai bisogni dei consumatori e difendersi dai nuovi competitors. Con questa tipologia d'insediamento in paesi stranieri si ottiene una presenza continua e duratura, dove l'impresa diventa un'insider nelle aree geografiche più attrattive. Le motivazioni di tale strategia di acquisizione di quote di mercato estero si possono concretizzare in:

- Vantaggi nel stabilire una presenza diretta nel paese estero, con la possibilità di ottenere vantaggi di costo;
- L'impresa inoltre ottiene un migliore controllo in quel mercato estero, in cui grazie a questi investimenti può bypassare una serie di normative con riguardo alle esportazioni;
- L'impresa può ottenere vantaggi sul piano della gestione logistica, minori costi di

rifornimento del mercato, e minori costi legati all'approvvigionamento[141].

Purtroppo questa esposizione importante in altri mercati comporta anche degli svantaggi. Oltre ad un investimento inziale molto importante, preceduto da tutti i costi sulle valutazioni e alternative, esso comporta ingenti costi di struttura, i quali essendo costi fissi richiedono importanti volumi di produzione per la loro copertura. Questo insediamento all'estero piò avvenire mediante un'operazione di Greenfield Investment o con l'acquisizione di strutture già presenti. Con l'acquisizione di altra struttura esistente, come già specificato, l'ingresso nel mercato di riferimento è sicuramente più rapido, si può usufruire del marchio aziendale, del pacchetto di clientela presente nel portafoglio dell'azienda che si va ad acquisire e dei propri canali distributivi.

2.13 CONCLUSIONI

Nel presente capitolo ho studiato le motivazioni che spingono un'impresa a cercare la via della crescita. Le aziende sentono una necessita di crescita, non solo per assicurarsi la sopravvivenza ma per conquistare quote di mercato sempre maggiori. Siamo partiti facendo il primo distinguo delle vie che un'impresa può intraprendere nel processo di crescita, questa può essere:

- Interna, dove la crescita riguarda la struttura, i processi produttivi, il management, può riguardare sia l'aspetto dimensionale, sia l'aspetto qualitativo,
- Oppure esterna, quindi tramite operazioni di crescita per linee esterne in cui si cerca di beneficiare di economie derivanti da una maggior dimensione, e ci si pone l'obiettivo di far crescere la propria importanza nel settore di riferimento.

Abbiamo anche capito, perché preferire e soprattutto quando preferire, una tipologia di crescita rispetto a un'altra. Come primo aspetto da prendere in considerazione, analizziando l'aspetto organizzativo e della gestione, in cui la crescita interna è senza ombra di dubbio la via preferita, in quanto semplifica se non elimina i problemi di flessibilità e integrazione.

---

141 *Università degli studi "Carlo Bo" di Urbino, Canali di ingresso nei mercati esteri, Cardinali Chiara, Lamce Eda, Piermattei Valentina, anno 2012-2013.*

Anche sotto l'aspetto finanziario, la soluzione interna sembra la meno insita di problemi. Nella crescita per vie esterne i tempi con i quali si va ad appropriarsi di una quota più rilevante del mercato sono molto inferiori. Infatti, dall'integrazione delle imprese che vanno a contatto, si possono beneficiare di numerosi vantaggi oltre alle economie di scala o alla maggior quota di mercato che si va a conquistare, possiamo pensare alla condivisione di know-how o di nuove tecnologie o ancora di prodotti o canali distributivi. Non dobbiamo dimenticare le varie difficoltà che le imprese incontrano nella crescita esterna, oltre alle difficoltà finanziarie, molto complicata risulta essere anche l'integrazione e la gestione dell'organizzazione da parte del management aziendale, che non sempre dispone delle competenze necessarie per compiere tali complesse operazioni. Abbiamo visto anche come le diverse complessità di tali operazioni di crescita esterna possano portare, nella situazione estrema, al fallimento dell'operazione. Molte volte, nel compimento di tali operazioni, l'impresa può porre minori attenzioni alle diverse opportunità che il mercato offre, tralasciandole. Nell'ultimo paragrafo abbiamo visto anche quanto rilevante può essere la scelta del canale distributivo adottato.

CAPITOLO 3

STUDIO DELLE MAGGIORI VARIAZIONI AVVENUTE NELLE ESPORTAZIONI, FATTURATO TOTALE e VALORE AGGIUNTO PER ADDETTO NELLA AZIENDE VITIVINICOLE PRESENTI NEL CONTESTO ITALIANO.

3.1 INTRODUZIONE

Lo studio che va a coinvolgere questo capitolo parte dall'interesse della lettura di un articolo tratto dall'inserto "Corriereconomia" all'interno del quotidiano nazionale "Corriere della Sera" del 14 Aprile 2014. Il titolo dell'articolo in questione è "Made in Italy, in vino veritas (e business) Produzione, Le magnifiche 88 italiane che imbottigliano l'oro in cantina". L'articolo in questione riporta un'analisi dell'economista Anna di Martino, in cui in primo luogo si pone l'obiettivo di fare una fotografia generale del momento che il settore vitivinicolo sta attraversando, nella seconda parte dell'articolo, l'economista, fa notare proprio come i piccoli produttori siano in difficoltà e sentano maggiormente il perdurare della crisi rispetto ai grandi viticoltori i quali date le maggiori dimensioni, intese sia con riguardo ai maggiori volumi produttivi sia capitali, riescano ad affacciarsi anche nei mercati esteri, data la grande richiesta che il vino italiano sta avendo dai paesi stranieri. La seconda parte dell'articolo marca l'attenzione, su come sia necessario aumentare la dimensione delle imprese appartenenti al settore nazionale, mostrando appunto gli ottimi risultati che le prime 88 realtà aziendali nazionali riescono a conseguire. L'articolo espone appunto i risultati delle prime 88 aziende italiane nel settore, con più di 10 milioni di euro di fatturato nel 2013, senza fare alcun distinguo tra cantine a proprietà familiare, cooperative e imprese commerciali. Nel capitolo seguente mi sono prefissato l'obiettivo di analizzare, le aziende che si espongono in modo molto rilevante nei mercati esteri, analizzando la variazione delle esportazioni, che crescono in tripla cifra, nell'arco di dieci anni, dal 2004 al 2013, l'export ha salvato il settore vinicolo italiano, il vino fa segnare il primato tra le esportazioni alimentari italiane. Il dato assume molta importanza se andiamo

ad analizzare la domanda di vino italiano dai paesi oltreconfine dove, sotto l'aspetto quantitativo, gli ettolitri esportati sono aumentati anche con riguardo al valore medio unitario, crescendo del 12,3%[142] rispetto all'anno precedente[143]. L'aspetto appena mostrato indica come anche i paesi al di fuori delle frontiere nazionali, apprezzino la metodologia utilizzata dai produttori italiani, sempre incentrata alla produzione di vini di qualità. Questa è la caratteristica più importante dei vini italiani, sempre incentrati a qualità organolettiche straordinarie, che devono assolutamente coinvolgere l'intero processo produttivo, inoltre considero anche la crescita del fatturato totale, come conseguenza dell'esposizione in mercati oltreconfine, e infine considererò la variazione della produttività dell'azienda. Specifico, fin da ora, che mi sembra più adeguato prendere in considerazione solo le imprese vitivinicole private italiane, escluderò quindi le società cooperative e quelle meramente commerciali. Come detto le cooperative, hanno come scopo principale quello di garantire un lavoro, una remunerazione agli associati, migliori di quelle che il mercato potrebbe garantire. Inoltre non ho voluto considerare le aziende che commercializzano solamente vino in modo da astrarmi dall'attività meramente commerciale, dove non vengono messe in rialto le qualità del Made in Italy. Dopo aver chiarito questa restrizione, nel seguente capitolo troveremo le aziende private produttrici, quindi con vitigni di proprietà, le quali basano la propria gestione ad uno scopo di lucro, che si affacciano in modo rilevante nel mercato esterno, tanto da aumentare la variazione delle esportazioni fino a tre cifre percentuali, in modo da capire se tali realtà applichino le operazioni di crescita per vie esterne, esposte teoricamente nel precedente capitolo, con lo scopo di vincere sulla concorrenza, andando ad aumentare la redditività aziendale, il valore dell'immagine aziendale, creando valore[144] per l'azienda.

L'obiettivo che mi sono posto di raggiungere in quest'analisi è di capire e studiare se la variazione delle esportazioni, driver utilizzato per valutare le imprese più performanti,

---

[142] *In Media il vino italiano è passato da 2,20 euro a 2,47 euro al litro.*

[143] *31 Marzo 2014, http://www.teatronaturale.it/strettamente-tecnico/mondo-enoico/18860-e-l-export-ad-aver-salvato-il-settore-vitivinicolo-italiano.htm*

[144] *Osservatorio finanziario sulle società vinicole italiane, analisi dei profili reddituali e finanziari di un campione rappresentativo delle diverse tipologie di società vinicole italiane, Stefano Cordero di Montezemolo.*

riesca ad apportare un aumento del fatturato totale, sempre tenendo in considerazione la produttività aziendale. Inoltre ho analizzato se queste avessero compiuto operazioni di crescita esterna, in particolare operazioni straordinarie, come fattore fondamentale per il perseguimento della loro crescita.

3.2 L'ANALISI SUI PRINCIPALI ATTORI DI MERCATO

Il primo campione di aziende che mi sono prefissato di analizzare, come detto, accoglie le aziende, presenti nel settore vitivinicolo nazionale, le quali hanno aumentato maggiormente il loro volume di vendite grazie alle esportazioni. Il mio obiettivo è di far vedere come questa variazione, sia una componente di performance molto importante nel settore, quindi studiando la variazione del fatturato legata alle esportazioni, troverò le imprese più virtuose per andare a vedere se e come i più importanti attori nel contesto vitivinicolo nazionale utilizzino le operazioni di crescita per linee esterne. Successivamente sarà presentata una classifica d'aziende che hanno realizzato la maggior variazione nel volume di vendite totali, riferite sia al mercato interno sia a quello estero, dall'anno 2004 all'anno 2013, in modo da capire se la variazione di fatturato totale dipendesse dalla esposizione nei mercati esteri. Il terzo e ultimo studio analizzerà le imprese che realizzano il Valore Aggiunto per addetto maggiore. Le tabelle rappresentano tutte le variazioni nei valori d'esportazioni, di fatturato e del Valore Aggiunto per addetto dal 2004 al 2013, con la relativa variazione espressa in termini percentuali. Inoltre per le imprese che si distinguono nel mercato, che sono presenti sia nello studio della variazione delle esportazioni, sia nella tabella riguardante la variazione di fatturato complessivo e anche nello studio della produttività aziendale, andrò ad analizzare il singolo business aziendale.

3.2.1 ANALISI DELLE VARIAZIONI PIU' RILEVANTI AVVENUTE NELLE ESPORTAZIONI.

Andiamo ora a vedere il primo ranking d'imprese private, in cui si evidenzia il fatturato conseguito attraverso le esportazioni, sia nell'anno 2004 sia nell'anno 2013. Nell'analisi non sono state incluse anche le società cooperative perché a mio avviso possono deviare nell'analisi, in quanto, queste non hanno uno scopo di lucro con la successiva ripartizione

degli utili, bensì uno scopo mutualistico in cui l'obiettivo principe è garantire ai soci partecipanti un lavoro, beni o servizi a condizioni migliori di quelle che il mercato potrebbe offrire[145]. Ho preso in considerazione quelle imprese private che sono riuscite a realizzare una variazione nelle esportazioni significativa, intendendo quella variazione che vada a concretizzarsi in tripla cifra. L'analisi delle aziende considerate, soprattutto nelle variazioni delle esportazioni, offre importanti riflessioni:

Tabella 3.1: ***Ranking d'imprese con la maggior variazione di fatturato, realizzato tramite le esportazioni, in un periodo di dieci anni, intercorrente dall'anno 2004 all'anno 2013.***

Campione di imprese individuate:	Export fatturato 2013	Export fatturato 2004	Variazione 2013-2004	%
Casa Vinicola Natale Verga	7.558.824	1.119.749	6.439.075	575,05
Casa vinicola Zonin	88.062.020	18.437.000	69.625.020	377,64
Enoitalia	96.808.845	28.402.309	68.406.536	240,85
Viticoltori Ponte	11.923.927	4.124.781	7.799.146	189,08
Toso Vini	23.228.841	8.577.603	14.651.238	170,81
Ferrari fratelli Lunelli	5.563.179	2.319.169	3.244.010	139,88
Gestioni Piccini	32.692.605	14.336.111	18.356.494	128,04
Farnese	25.921.722	11.503.282	14.418.440	125,34
Casa vinicola Botter Carlo & co.	128.928.294	59.062.802	69.865.492	118,29
Gruppo Marchesi Antinori	101.475.034	46.663.299	54.811.735	117,46

Fonte: produzione propria, banca dati AIDA.

La tabella suesposta, presenta le aziende vitivinicole private italiane, che riescono a realizzare delle variazioni nei livelli di fatturato realizzati tramite le esportazioni, calcolati nell'arco di dieci anni, dall'anno 2004 all'anno 2013, in tripla cifra percentuale, ossia superiori al 100%. Secondo me questo può essere un ottimo indicatore per valutare la

[145] *www.wikipedia.it/societàcooperativa*

performance delle diverse imprese. La variazione è stata calcolata dal rapporto, tra la sottrazione delle esportazioni avvenute nel 2013 e nel 2004, diviso le esportazioni avvenute nell'anno 2004. La tabella, come detto, prende in considerazione quelle aziende vitivinicole private che riescono ad aumentare le esportazioni di un risultato in tripla cifra percentuale, le aziende che riescono a realizzare questo mirabile risultato nel contesto vitivinicolo nazionale sono 10. Se noi andassimo a guardare il valore assoluto delle esportazioni realizzate, potremmo fare delle considerazioni errate. Il valore assoluto più basso è dell'azienda, Casa vinicola Natale Verga, prima classificata nell'anno 2004 e dell'azienda, Ferrari dei fratelli Lunelli, settima classificata nell'anno 2013. Per farsi un'idea generale dell'importanza che assumono le esportazioni nel business delle aziende vinicole nazionali, vediamo che la variazione avvenuta nelle esportazioni dell'ultima classificata all'interno della classifica, l'azienda vitivinicola Marchesi Antinori, nobile casa vinicola fiorentina dalla storia molto antica, fu fondata nel 1385 da Giovanni di Piero Antinori il quale entrò tra i Vinattieri dell'Arte Fiorentina. La famiglia mantenendo un rigoroso rispetto per il territorio e per la produzione dei suoi vini, ha sempre gestito l'attività con scelte innovative e coraggiose, al passo con i tempi. Grazie a questi valori, che la famiglia considera come fondamentali nel proseguo dell'attività, l'azienda è riuscita a conquistare il mercato sia nazionale sia internazionale, diventando una delle più importanti realtà vinicole italiane. Dopo 26 generazioni, la società è oggi gestita dal Marchese Piero Antinori, con la partecipazione attiva delle figlie Albiera, Allegra e Alessia. La lunga tradizione, l'inevitabile passione che coinvolge la famiglia e l'intuizione in determinate scelte della gestione sono state le qualità fondamentali che rendono, oggi, Marchesi Antinori, uno tra le più forti aziende vitivinicole nel contesto nazionale. In aggiunta alle tenute in territorio nazionale, in particolare nell'Umbria e in Toscana, la famiglia ha eseguito importanti investimenti all'estero, in cui nuovi terreni ad alto potenziale potessero esser valorizzati dalla tradizione che contraddistingue la famiglia, la variazione è del 117,46%, passando da 46.663.299 di euro del 2004 a 101.475.034 di euro nel 2013[146]. Ancora maggiore è la variazione se andiamo a vedere, l'Azienda prima classificata, Casa Vinicola Natale Verga, fondata nel 1895 da Enrico Verga dopo più di un secolo di attività,

[146] *http://www.antinori.it/it/26-generazioni/family*

quattro generazioni, oggi è gestita da Natale Verga con la solerte collaborazione del padre Giancarlo e delle sorelle Cristina e Laura. L'obiettivo dell'azienda è di mantenere gli stessi valori della tradizione e della qualità che ha sempre contraddistinto l'azienda nella produzione dei vini, dalla fase di raccolta, alla fase della produzione. Questo è il valore in cui l'azienda crede e porta avanti nel tempo, l'azienda oggi rappresenta uno dei più importanti attori sia all'interno della Lombardia, sia in ambito nazionale, oltre ad essere molto apprezzata anche sul mercato estero[147]. L'azienda, prima classificata, nell'arco temporale preso in considerazione, riesce a quintuplicare abbondantemente le sue vendite nei paesi oltreconfine, la variazione è di ben il 575,05%, passando da 1.119.749 a 7.558.824 euro. Sintomo che il prodotto vinicolo nazionale al di fuori dei confini è molto apprezzato. Lo studio vuole andare a capire quale dovrebbe essere la miglior strategia per l'impresa in modo da massimizzare le proprie vendite. Nella seconda e terza colonna ho inserito il valore assoluto delle esportazioni, rispettivamente realizzato nell'anno 2013 e 2004. La prossima analisi che presenterò indicherà la variazione, avvenuta nel fatturato complessivo delle aziende prese in considerazione. Anche qui, come nella tabella esposta precedentemente, riguardante le esportazioni, l'obiettivo è capire se, l'impresa abbia aumentato il proprio giro d'affari, cercando di individuare una correlazione tra i risultati delle tabelle presentate. Possiamo capire come le esportazioni siano molto importanti all'interno delle strategie delle aziende anche andando semplicemente a vedere il trend di consumo di vino all'interno del nostro paese. Il settore vinicolo nazionale non sta passando un momento proprio entusiasmante, resta da considerare però che il prodotto vino in Italia è una risorsa fondamentale e il nostro paese può vantare una tradizione millenaria nella produzione vinicola.

[147] *http://www.verga.it*

3.2.2 ANALSI DELLE VARIAZIONI AVVENUTE NEL LIVELLO TOTALE DI FATTURATO.

Tabella 3.2: ***Ranking d'imprese con la maggior variazione nel fatturato complessivo, in un periodo di dieci anni, intercorrente dall'anno 2004 all'anno 2013.***

Campione di imprese individuate	Fatturato 2013	Fatturato 2004	Variazione 2013-2004	%
Casa Vinicola Natale Verga	42.599.760	14.604.020	27.995.740	191,70
Viticoltori Ponte	28.213.589	10.652.050	17.561.539	164,87
Enoitalia	127.847.631	52.596.869	75.250.762	143,07
Toso Vini	34.366.502	14.668.561	19.697.941	134,29
Farnese	38.445.674	16.585.622	21.860.052	131,80
Luigi Sgarzi	26.064.878	11.321.943	14.742.935	130,22
Casa Vinicola Botter Carlo & co.	135.836.780	60.638.648	75.198.132	124,01
Casa Vinicola Zonin	124.946.490	62.775.719	62.170.771	99,04
MGM Mondo del Vino	65.359.511	35.163.189	30.196.322	85,87
Gestioni piccini	44.197.094	23.857.360	20.339.734	85,26

Fonte: produzione propria, banca dati AIDA.

La tabella suesposta rappresenta la classifica delle dieci imprese italiane con la maggior variazione nel fatturato complessivo. Vediamo che Casa Vinicola Natale Verga, registra un incremento nel fatturato complessivo del 191,70%, sintomo che la strategia utilizzata nel proprio business è vincente. L'azienda riesce a conquistare il primo posto in classifica in entrambe le tabelle esposte, sia nella classifica rappresentante le aziende con la maggior variazione nel fatturato complessivo sia tra le aziende che registrano una maggior variazione nel volume di esportazioni registrando un aumento del 575,05%. Non mi è sembrato appropriato l'utilizzo del fatturato preso in termini assoluti come parametro per classificare le aziende più rilevanti del settore, poiché questo indice è solo un indicatore per determinare il livello dimensionale dell'azienda, più questa è grande, più vitigni coltiva, ovviamente maggiore sarà il livello di fatturato totale. Lo studio sarebbe stato molto

deviato, la prima classificata di entrambe le classifiche stilate realizza un fatturato molto inferiore rispetto ad altri operatori, ma a mio avviso è molto più importante andare a studiare la variazione avvenuta nel tempo. Dalla tabella presentata andiamo ad analizzare l'ultima colonna in cui è rappresentata la variazione avvenuta nel fatturato complessivo dal 2004 al 2013, vediamo come il fatturato delle prime sette imprese nella classifica siano cresciuti, di numeri in tripla cifra percentuale. Dall'ottava posizione vediamo che la variazione inizia a scendere leggermente, l'ottava classificata fa registrare una variazione positiva del 99% mentre per la terzultima e penultima classificata, troviamo un soddisfacente del +85%. Inoltre se andiamo a studiare le imprese presenti nelle due classifiche, appena presentate, vediamo che, solo due aziende, non sono presenti in entrambe le tabelle. Considerazione che va a confermare l'apprezzamento del prodotto vinicolo italiano nei mercati esteri. L'ultimo studio effettuato va a prendere in considerazione il Valore Aggiunto dell'impresa diviso per i suoi addetti totali. Con questo tipo d'indicatore andiamo a valutare la produttività aziendale, realizzata da ogni dipendente dell'azienda, la capacità media di ogni addetto interno all'impresa di generare valore.

3.2.3 ANALSI DELLE VARIAZIONI PIU' RILEVANTI AVVENUTE NEL VALORE AGGIUNTO PER ADDETTO.

Tabella 3.3: ***Ranking d'imprese con la maggior variazione nell'indice Valore Aggiunto / dipendenti, in un periodo di dieci anni, intercorrente dall'anno 2004 all'anno 2013.***

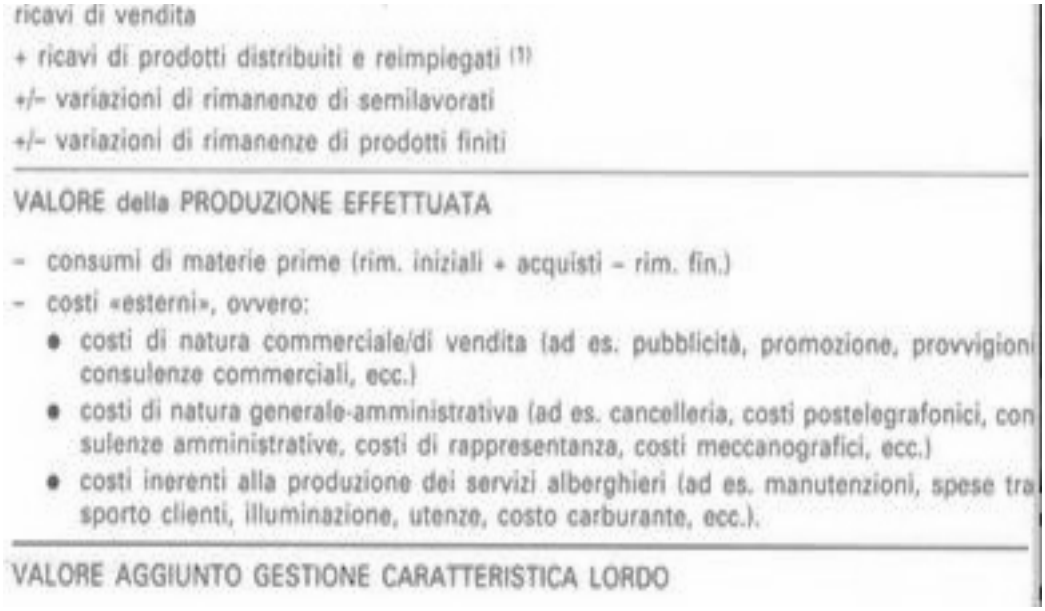
Campione di imprese individuate:	V.A. 2013	Dipendenti 2013	Valore aggiunto / dip 2013	V.A. 2004	Dipendenti 2004	Valore aggiunto / dip 2004	Differenza V/A
Giordano vini	24119000	416	57,98	7578866	397	19,09	203,71
Farnese vini	6.552.903	19	344,89	1.946.753	15	129,78	165,74
Enoitalia	13.801.606	67	205,99	5.236.267	55	95,20	116,37
Casa vinicola Natale Verga	2.718.727	33	82,39	1.185.927	29	40,89	101,46
Fratelli Martini	16.713.376	118	141,64	5.906.300	84	70,31	101,44
Casa Vilicola Botter Carlo&co.	18.599.356	95	195,78	8.558.597	84	101,89	92,15
Casa Vilicola Zonin	17.399.741	170	102,35	12.081.337	178	67,87	50,80
Ruffino	24.757.915	112	221,05	14.078.024	120	117,32	88,42
Azienda Vinicola Falesco	3.188.499	23	138,63	3.417.037	43	79,47	74,45
Luigi Sgarzi	2.175.828	16	135,99	931.278	11	84,66	60,63

Fonte: produzione propria, banca dati AIDA

La tabella sovrastante mostra le aziende vitivinicole private italiane con l'organico aziendale più produttivo in assoluto. La mia analisi è incentrata sempre sulla variazione avvenuta nell'arco di dieci anni, dal 2004 al 2013. Nella tabella presentata, vediamo nella seconda e quinta colonna, il valore assoluto del Valore Aggiunto dell'impresa, sia per l'anno 2004 sia per l'anno 2013. Questo valore è derivato dal prospetto di conto economico, documento presente all'interno del bilancio d'esercizio di ogni impresa. Il valore aggiunto è ottenuto dalla sottrazione da componenti positivi, componenti negativi non remunerativi per i soggetti portatori di interessi[148]. Partiamo dal valore della produzione, consideriamo i ricavi di vendita, l'incremento per immobilizzazioni interne, la variazione di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti e i ricavi diversi di gestione e andiamo a sottrarre i costi per le materie prime, costi per servizi di natura esterna e per il godimento di beni di terzi, la variazione di rimanenze di materie prime (acquisti + rimanenze iniziali - rimanenze finali) e gli oneri diversi di gestione[149].

[148] *http://www.arces.it/public/OLD/arces/Bilancio_sociale_2007_2008/analisi_prospetto_determinazione.pdf*
[149] *http://www.economia-aziendale.it/sites/default/files/UDO_bilancio_sociale/valore_aggiunto.html*

Tabella 3.4: ***Determinazione del Valore Aggiunto.***



ricavi di vendita
+ ricavi di prodotti distribuiti e reimpiegati (1)
+/- variazioni di rimanenze di semilavorati
+/- variazioni di rimanenze di prodotti finiti

VALORE della PRODUZIONE EFFETTUATA

- consumi di materie prime (rim. iniziali + acquisti – rim. fin.)
- costi «esterni», ovvero:
  - costi di natura commerciale/di vendita (ad es. pubblicità, promozione, provvigioni consulenze commerciali, ecc.)
  - costi di natura generale-amministrativa (ad es. cancelleria, costi postelegrafonici, con sulenze amministrative, costi di rappresentanza, costi meccanografici, ecc.)
  - costi inerenti alla produzione dei servizi alberghieri (ad es. manutenzioni, spese tra sporto clienti, illuminazione, utenze, costo carburante, ecc.).

VALORE AGGIUNTO GESTIONE CARATTERISTICA LORDO

Fonte: Bilancio riclassificato e analisi per indici e per flussi.

Per valutare la misura della produttività di un'azienda, di un paese o di un settore economico, è possibile utilizzare questo indicatore, il valore aggiunto per addetto. La terza e sesta colonna, rappresentano il numero di dipendenti medi avuti dalle diverse aziende presentate in classifica, sia nell'anno 2004 sia nell'anno 2013. La quarta e la settima colonna rappresentano il rapporto tra il valore aggiunto sui dipendenti assunti dall'azienda. Per questo calcolo ho diviso per 1000 il valore aggiunto preso in termini assoluti e il risultato l'ho diviso per gli addetti medi dell'anno preso in considerazione. Anche in questo caso non sarebbe stato esaustivo accogliere solamente il valore assoluto, ho considerato la variazione, che troviamo nell'ottava colonna. Dopo lo studio del capitolo precedente ritengo opportuno analizzare quelle aziende che si distinguano nel mercato vitivinicolo italiano, presenti in tutte e 3 le tabelle pocanzi esposte. Quindi nel capitolo successivo considererò quelle aziende che registrano una variazione delle esportazioni rilevante, tanto da crescere di 3 cifre percentuali, che indubbiamente tale risultato incida anche sul fatturato totale realizzato dall'impresa, tenendo sempre presente la produttività aziendale rappresentata dall'analisi della variazione di Valore aggiunto/addetto.

CAPITOLO 4
ANALISI DELLE DIVERSE OPERAZIONI DI CRESCITA ESTERNA NELLE AZIENDE COMPONENTI IL CAMPIONE CONSIDERATO.

4.1 INTRODUZIONE

Nell'ultimo capitolo della tesi saranno analizzate le operazioni straordinarie che hanno coinvolto le aziende componenti il campione considerato. L'analisi riguarderà, le operazioni straordinarie che le imprese hanno eseguito nell'ultimo decennio. In particolare l'analisi riguarderà quelle realtà che, riescono a ricoprire una posizione rilevante in tutte le tabelle presentate, la mia analisi si concentrerà verso quelle aziende che attraverso una variazione rilevante delle esportazioni, riescono ad aumentare il fatturato complessivo in modo notevole e che compaiono anche nella tabella della maggior variazione di Valore Aggiunto per addetto. Andrò nello specifico ad analizzare il *modus operandi*, che ha caratterizzato le diverse aziende, prese in considerazione, negli anni, andando a studiare:

- LIVELLO DI SPECIALIZZAZIONE: Una prima dimensione è il grado di specializzazione assunto dall'impresa, intesa sia con riguardo alla varietà della gamma offerta, nei vitigni coltivati e nelle diverse tipologie di vino prodotto, sia con riguardo alla presenza in più aree geografiche;
- IDENTIFICAZIONE DELLA MARCA: intesa come l'influenza che l'impresa riesce ad effettuare sui consumatori, attraverso servizi pubblicitari, servizi pre-post vendita, e investimenti;
- PUSH vs PULL: l'indecisione se seguire una politica in cui siano i consumatori stessi a spingere i prodotti, parliamo di una politica che usualmente porta ad un'innovazione incrementale, in cui si ha una preliminare analisi dei bisogni dei consumatori (market pull). L'alternativa è di partire nell'analisi scegliendo il come, il quale porta inevitabilmente al che cosa per poi definire il chi, in cui si ha un'innovazione radicale la quale deriva dai risultati della ricerca scientifica e crea il

bisogno nel consumatore (tecnology push)[150];

- SELEZIONE DEI CANALI DISTRIBUTIVI: le decisioni dell'impresa sulle caratteristiche dei canali distributivi utilizzati, devono assumere. Canali diretti, lunghi o corti. E sul grado di specializzazione degli intermediari;
- QUALITA' DEL PRODOTTO: si riferisce alle scelte che l'impresa intende effettuare sulla qualità da attribuire ai prodotti servizi che vengono offerti, scegliendo le materie prime e il loro metodo di produzione. Imprimendo in esso, oltre alle caratteristiche funzionali del prodotto, anche le conformità in base alle specifiche esigenze degli utilizzatori;
- CAPACITA' TECNOLOGICA: con questa variabile intendiamo il grado di innovazione tecnologica applicato dall'impresa, se ricoprire una posizione d'inseguitrice d'innovazioni o una posizione di guida tecnologica;
- INTEGRAZIONE VERTICALE: si intende come un'impresa riesce a controllare l'intera filiera produttiva, da monte a valle, considerata sia nell'ampiezza, intesa come il controllo dell'azienda delle risorse che entrano in azienda e dei canali distributivi, sia nella sua estensione, intesa come il numero di attività che l'impresa impiega per ottenere il prodotto finito;
- POSIZIONAMENTO RISPETTO AI COSTI: le valutazioni che un'impresa fa sull'importanza da dare alla qualità dei servizi da offrire, alla qualità delle materie prime utilizzate, con riguardo al contenimento dei costi aziendali, sulle valutazioni di convenienza se produrre internamente o assegnare la produzione all'esterno, valutazioni sul cosiddetto MAKE OR BUY;
- LIVELLO DI SERVIZIO: con questa variabile ci riferiamo al livello qualitativo dei servizi pre-post vendita che l'impresa vuole offrire, alla qualità del servizio stesso e al livello di assistenza dato alla clientela;
- STRATEGIE DI PREZZO: Per strategia di prezzo intendiamo la politica che l'impresa decide i attuare sui prezzi applicati, tenendo in considerazione anche quelli mediamente applicati nel settore;

[150] *Strategia aziendale e Sistemi di programmazione e controllo, Carlo Bagnoli, Università Ca'Foscari, Venezia 2014*

- RAPPORTI DI LEVA: inteso come la capacità dell'impresa di utilizzare la leva operativa, cercando di ottenere margini operativi più elevati, o sfruttando l'indebitamento per migliorare la redditività, tramite la cosiddetta leva finanziaria;
- RELAZIONI CON LA CASA MADRE: con questo tipo di relazione Porter vuole capire se le performances dell'azienda sono dovute all'appartenenza ad un complesso industriale di maggiori dimensioni. Si tratta di una caratteristica molto importante poiché le "singole" imprese non potrebbero usufruire di particolari risorse e vantaggi più elevati oltre ad un conseguente contenimento dei costi.

Le aziende presenti in tutte le tabelle esposte nel capitolo precedente, quindi nella variazione di esportazioni, di fatturato totale e di produttività, sono 5 sulle 10 presentate, tutte presenti all'interno del contesto vitivinicolo nazionale.

4.2 CASA VINICOLA NATALE VERGA

Casa vinicola Natale Verga, è una delle aziende più performanti nel settore. Essa registra la maggiore variazione sia nelle esportazioni totali verso l'estero, sia nel fatturato totale. Si classifica in ottima posizione anche con riguardo alla tabella che espone la produttività aziendale, nel V.A./addetto è la quarta classificata. L'azienda NATALE VERGA S.A.S fu fondata nell'anno 1895 da Enrico Verga e la sua gestione si trasmise di padre in figlio per ben 4 generazioni. I valori fondanti dell'azienda, che sono tramandati di generazione in generazione, sono il mantenimento della qualità e della tradizione nella realizzazione dei vini dell'azienda. Oggi casa vinicola Natale verga, riveste un ruolo molto importante sia nel mercato italiano sia nel mercato estero. CASA VINICOLA NATALE VERGA S.P.A. ha sede a Cremenate in provincia di Como. Oggi l'azienda è gestita da Natale Verga con la collaborazione attiva del padre Giancarlo e delle sorelle Laura e Cristina[151]. La sua fondazione è avvenuta recentemente, nell'anno 2003. L'oggetto sociale dell'azienda è: *"Lo svolgimento dell'attività di produzione, commercio e ingrosso al minuto ed imbottigliamento di vini; La società potrà inoltre unicamente al fine di realizzare l'oggetto principale e pertanto via non prevalente compiere tutte le operazioni mobiliari ed*

[151] *www.verga.it/storia*

immobiliari commerciali e finanziarie che siano ritenute utili o necessarie al raggiungimento dello scopo sociale, compreso il rilascio di fideiussioni, avvalli, garanzie reali e personali anche per obbligazioni di terzi anche non soci; assumere intervenire alla costituzione e cedere partecipazioni in altre società, imprese o enti, sia in Italia che all'estero, aventi oggetto analogo, affine o connesso al proprio. Qualunque attività qualificata dalla legge come finanziaria, compreso il rilascio di garanzie, non potrà essere esercitata nei confronti del pubblico[152]*."*

Quando andiamo ad analizzare la variazione di delle esportazioni, del fatturato e del V.A. per addetto, vediamo che l'azienda si classifica al primo posto sia nel ranking delle esportazioni riuscendo a realizzare una variazione, in soli 10 anni, del 575,05% sia in quello del fatturato totale segnando una variazione del 191.70%. Le diverse componenti che contraddistinguono il business aziendale sono:

- LIVELLO DI SPECIALIZZAZIONE: la varietà nella gamma offerta dall'impresa è molto ampia, essa presenta le più variegate tipologie di vino, sempre mantenendo standard qualitativi molto elevati. Il vino Bardolino, dal profumo fruttato con note di frutta rosa e dal gusto secco, asciutto con note erbacee[153] e il Prosecco e il vino Valpolicella prodotti in Veneto, quest'ultimo dal gusto morbido al palato e piacevole, dai profumi piacevoli, fragranti che ricordano note fruttate[154], il vino sardo Vermentino vino bianco fresco, armonico e sapido con profumi che richiamano gli aromi degli agrumi[155], il Cannonau vino sardo anch'esso, vino rosso molto apprezzato, dall'aroma di agrumi e spezie e dal gusto sapore morbido al palato e leggermente tannico[156], il vino Bardolino e Primitivo del Salento vini rossi pieni di origini pugliesi, persistenti e caldi al palato dal sapore fruttato con sentori di prugna e frutti di bosco[157], il vino Roccolo Montepulciano proveniente

152 *Visura storica società di capitale, Casa Vinicola Natale Verga S.P.A., Camera di Commercio Industria, Artigianato e Agricoltura di Venezia, 25/11/2014.*
[153] *http://www.verga.it/it/bardolino-doc-ro.aspx*
[154] *http://www.verga.it/it/valpolicella-doc-ro.aspx*
[155] *http://www.verga.it/it/vermentino-sardegna-doc-ro.aspx*
[156] *http://www.verga.it/it/cannonau-sardegna-doc-ro.aspx*
[157] *http://www.verga.it/it/primitivo-del-salento-igt-ro.aspx*

dall'Abruzzo, un vino rosso, è uno dei marchi di spicco dell'azienda. Le regioni racchiuse in questo vino sono numerose e riescono a conferire al prodotto un sapore pieno, asciutto ma robusto[158], il vino Roccolo Barbera ricavato dai vigneti dell'Oltrepò Pavese nella Lombardia occidentale, dal sapore intenso ma morbido al palato con profumi fruttati che richiamano la frutta matura[159], il Chianti classico vino rosso, dal profumo di more e viole e dal gusto asciutto, gradevole con una finitura morbida[160]. L'azienda dispone inoltre di numerosi vigneti in molte regioni tutte locate all'interno del territorio nazionale, dalla Lombardia, alla Toscana, passando per l'Abruzzo, finendo in Puglia e Sardegna, per perseguire sempre la qualità e la raffinatezza che solo il nostro paese riesce a dare.

- IDENTIFICAZIONE DELLA MARCA: L'azienda si è appoggiata all'azienda di pubblicità, comunicazione e marketing "TEMANTICA", sita a Barlassina in provincia di Monza, per promuovere il nome dell'azienda all'interno del territorio nazionale ed estero[161]. Dall'anno 2012 inoltre detiene una partecipazione del 20% nella società consortile "INTERWINE" sita in provincia di Bergamo, la quale si occupa di pubbliche relazioni e comunicazione.
- SELEZIONE DEI CANALI DISTRIBUTIVI: L'impresa commercializza i propri prodotti avvalendosi dei più efficienti ed efficaci distributori, sia nel paese locale sia in territorio internazionale. Privilegia la stipulazione di contratti ed accordi con i quali instaura durature collaborazioni. Inoltre l'impresa ha scelto di adottare l'imballaggio "PACKWINE™" come soluzione per la spedizione delle campionature[162], nel mondo. Un imballaggio molto semplice, dove spedire i vini in tutta sicurezza, infatti l'innovativo brevetto adottato dispone di una particolare camera di protezione che crea una camera d'aria e si rende ideale per il trasporto di bottiglie di vetro come quelle dei vini.
- QUALITA' DEL PRODOTTO: l'azienda mira a garantire la più alta qualità dei

[158] *http://www.verga.it/it/montepulciano-doc-ro.aspx*
[159] *http://www.verga.it/it/barbera-oltrepo-pavese-doc-ro.aspx*
[160] *http://www.verga.it/it/chianti-classico-docg-nv-tl.aspx*
[161] *www.temantica.it*
[162] *http://www.co5.it/pw/scelto-menu/produttori/partner-verga.html*

prodotti presenti nella propria offerta, eseguendo minuziosi controlli in tutte le fasi necessarie a ottenere prodotti qualitativamente eccelsi. I controlli riguardano sia la fase della raccolta, nella selezione dei grappoli d'uva migliori, alla fase della lavorazione in cui il laboratorio di analisi, interno all'azienda, installato per questo specifico motivo, svolge un'importantissima funzione, quindi l'azienda è in grado di garantire il controllo costante di tutte le partite di vino che vengono lavorate nelle cantine[163].

- CAPACITA' TECNOLOGICA: L'azienda è molto attenta ad adottare tutte le tecnologie presenti nel settore. Dalla fase di raccolta delle uve, alla fase dell'imbottigliamento, il quale viene attuato attraverso l'utilizzo delle più moderne tecnologie. L'azienda ha due stabilimenti d'imbottigliamento diversi, nei quali garantisce, rispettivamente, una produzione media oraria di 10.000 bottiglie e di 3.000 bottiglie. Inoltre l'azienda è sempre molto attenta a mantenere livelli qualitativi elevati, infatti controlla minuziosamente il vino raccolto per la successiva lavorazione nelle cantine, per il raggiungimento di tale obbiettivo l'azienda dispone di un laboratorio di analisi interno, dotato di tecnologie all'avanguardia[164].
- INTEGRAZIONE VERTICALE: Con riguardo alla filiera produttiva, l'azienda può contare su numerosi fornitori selezionati che forniscono l'azienda di uve della massima qualità che poi immetterà nella produzione.
- STRATEGIE DI PREZZO: L'azienda Natale verga nella sua offerta cerca sempre di garantire la massima attenzione e qualità. I prezzi che l'azienda applica alle bottiglie che immette nel mercato vanno dagli 8€ delle bottiglie del Montepulciano prodotto in Abruzzo, ai 40€ del più pregiato vino Barolo prodotto in Piemonte.
- RELAZIONI CON LA CASA MADRE: Società vinicola Natale Verga S.p.a è la Società madre del gruppo.

Nella storia notiamo che l'azienda, ha sempre preferito la crescita per via interna, quindi con l'ampliamento e l'acquisizione di nuove attività, interne all'azienda, piuttosto che

[163] *http://www.verga.it/it/lanostracantina.aspx*
[164] http://cantine.vinievino.com/casa-vinicola-natale-verga-2434.html

scegliere una strategia di crescita per linee esterne. Tuttavia nel corso della sua vita, effettuò due operazioni straordinarie, nel 2003, una fusione mediante incorporazione, della "Casa vinicola Natale Verga e figli, s.a.s."[165] in cui, *"L'incorporante subentra di pieno diritto all'incorporata di tutti i beni mobili, materiali ed immateriali, situazioni possessorie e di fatto, diritti, interessi legittimi, aspettative, privilegi, crediti ragioni, azioni ed attività in genere, contratti, atti e negozi giuridici sia in essere che in formazione, e quindi in tutto quanto sia di proprietà, titolarità e disponibilità della incorporata stessa o nella sua legittimazione, fatto particolare riferimento alle concessioni, autorizzazioni o licenza intestate ala incorporata, ai relativi nomi commerciali, ditte, insegne e segni distintivi. Inoltre l'azienda incorporante subentra di diritto in tutte le passività, debiti, obblighi, impegni, oneri, gravami, garanzie concesse, posizioni passive in genere dell'incorporata[166]"*. La fusione avvenne senza la determinazione di rapporto di concambio come disposto dall'articolo 2504 del c.c.[167], in quanto i soci di entrambe le società possiederanno le medesime partecipazioni delle società partecipanti alla fusione. La fusione per incorporazione è avvenuta per un valore complessivo di 400.000 €, il totale del Patrimonio Netto della Casa vinicola Natale Verga e figli s.a.s. è stato trasferito interamente nella Casa vinicola Natale Verga e figli s.r.l. e portato interamente a riserve, nel corso dell'anno 2004 è avvenuto un aumento di capitale nella Casa vinicola Natale Verga e figli s.r.l., trasferendo appunto 400.000€ dal conto patrimoniale riserve al conto patrimoniale capitale sociale. Nel 2009 Casa vinicola Natale Verga ha effettuato una fusione con l'azienda immobiliare Dochi Srl la quale per oggetto sociale ha, *"la costruzione, la riparazione, ristrutturazione, la manutenzione, l'acquisto, la vendita la permuta, la gestione, la locazione, anche finanziaria, quale utilizzatrice, la sublocazione e il comodato di beni immobili ed in genere ogni e qualsiasi operazione immobiliare*"[168], per un prezzo di 1.500.000€, la fusione ha permesso l'acquisto di un terreno sul quale venne edificata la

[165] Operazioni straordinarie societarie, Casa Vinicola Natale Verga, Camera di Commercio Industria, Artigianato e Agricoltura di Como, 25/11/2014.

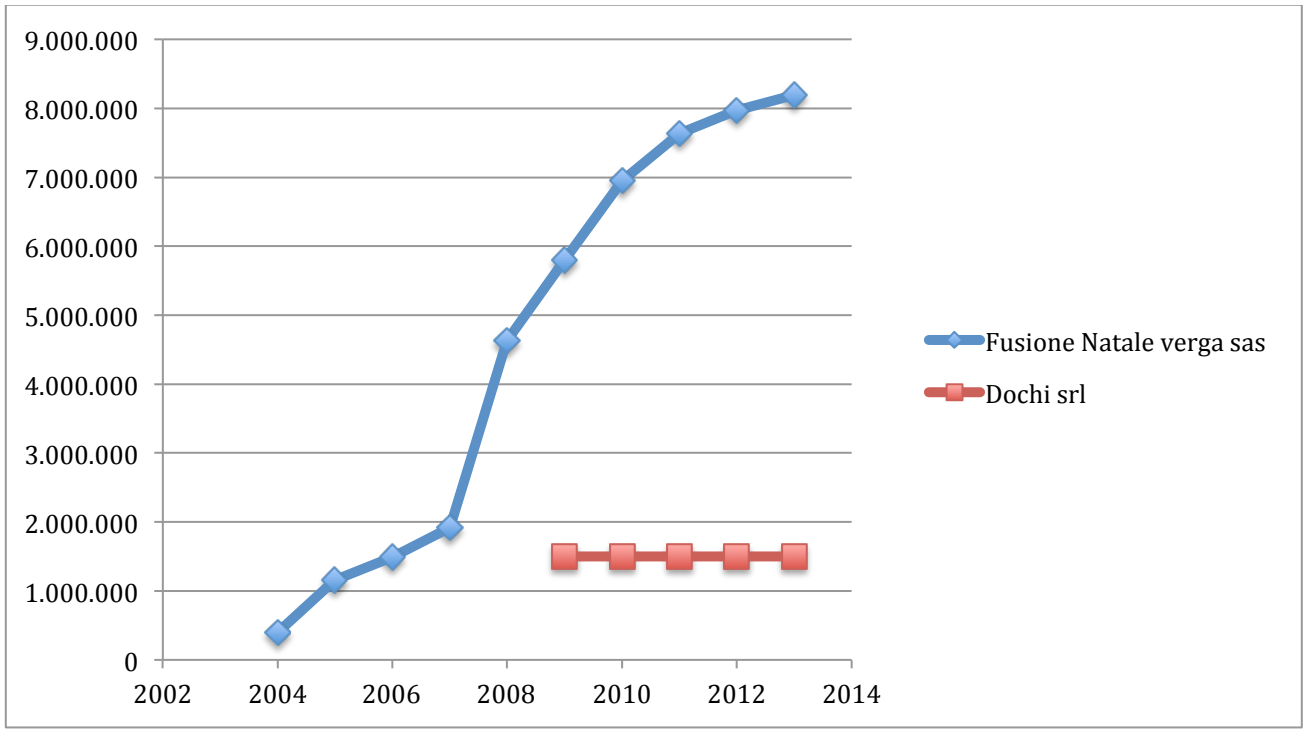
[166] *Atto di Fusione, Casa Vinicola Natale Verga, Camera di Commercio Industria, Artigianato e Agricoltura di Como, 21/12/2014.*

[167] *http://www.e-glossa.it/wiki/codice_civile_art._2504-quinquies.aspx*

[168] *Atto costitutivo società di capitale, Dochi S.R.L., Camera di Commercio Industria, Artigianato e Agricoltura di Como, 19/12/2014.*

sede legale, amministrativa e produttiva della società. La tabella sottostante rappresenta le principali operazioni che l'azienda ha effettuato nella sua gestione e la loro evoluzione nel tempo:

Tabella 4.1: ***Operazioni straordinarie Casa Vinicola Natale Verga.***



Fonte: produzione propria

Nella Tabella sovrastante mostra le due operazioni straordinarie avvenute nella Casa Vinicola Natale Verga, la curva in blu, evidenzia la fusione per incorporazione avvenuta nel 2004, ogni punto intermedio rappresenta il valore nel patrimonio netto dell'impresa, valore fondamentale per valutare il valore di un'azienda, notiamo la crescita esponenziale avvenuta nell'azienda negli anni. Nella curva in rosso abbiamo la fusione con l'azienda immobiliare Dochi Srl avvenuta nel 2009 per 1.500.000 €, con tale fusione Casa vinicola Natale Verga acquisì un terreno sul quale venne edificata la sede legale, amministrativa e produttiva della società.

4.3 CASA VINICOLA ZONIN

Casa vinicola Zonin fu fondata nel lontano 1821, passando per ben sette generazioni della famiglia. Oggi l'azienda ha la sua sede sociale a Gambellara in provincia di Vicenza. Casa vinicola Zonin oggi è gestita oggi dai tre figli: Domenico, per quanto riguarda l'area tecnica e produttiva dell'azienda, Francesco, esperto di marketing e nel dare evidenza all'immagine aziendale e Michele, per l'area tecnico-contabile dell'azienda, il loro compito è di continuare nella conduzione aziendale, portando quell'entusiasmo e dose d'innovazione che solo le nuove generazioni possono portare, oltre a Gianni Zonin nelle vesti di Presidente aziendale. Il valore che caratterizza l'azienda sta nel mantenimento delle tradizioni e delle conoscenze che si tramandano da padre in figlio. L'azienda è una realtà molto importante all'interno del settore vitivinicolo italiano e mondiale. Infatti, all'interno dell'offerta di Casa Vinicola Zonin troviamo i vini della famiglia Zonin che produce nelle sue dieci tenute. L'azienda ha la convinzione che ogni regione italiana e del mondo abbia una determinata tipologia di vino più adatto a sedimentare le proprie radici per diversi motivi quali: condizioni climatiche, condizioni morfologiche, temperatura. Pertanto parte da qui il motto dell'azienda "ad ogni regione la sua tradizione, ad ogni regione il suo vino". L'azienda può disporre di ben 9 tenute in tutto il territorio nazionale, dal Veneto alla Sicilia, dal Piemonte alla Puglia per poi contare anche la tenuta negli Stati Uniti d'America a Barboursville in Virginia. L'azienda, mira sempre a garantire qualità e proprietà organolettiche eccelse nei propri vini, tanto che ha pensato di avvalere alla sua produzione, il controllo minuzioso di ben 32 tra enologi e agronomi. Il successo di casa vinicola Zonin è assicurato dalla simbiosi della qualità dei vini presenti nell'offerta aziendale, ottenuti dalle nove tenute presenti in un territorio, del bacino mediterraneo che riesce a diffondere nelle uve qualità e profumi incomparabili, quale l'Italia, e dall'importante azione di ringiovanimento e ristrutturazione che grazie alla dinamicità della settima generazione familiare sta riuscendo a diffondere in tutto l'ambiente aziendale. Se andiamo ad analizzare la variazione delle esportazioni, vediamo che l'azienda si classifica al secondo posto facendo registrare una variazione del 377,64%. Andando a vedere il valore assoluto delle esportazioni, vediamo che l'azienda esportava ben 18.437.000 di euro nel 2004, dopo l'aumento di esportazioni sopracitato, oggi l'azienda esporta vini per 88.062.020 di euro.

Questo mirabile risultato ha comportato un aumento del fatturato totale del 99,04% attestandosi a 124.946.490 di euro. Se andiamo ad analizzare i punti di forza aziendali vediamo:

- LIVELLO DI SPECIALIZZAZIONE: Inizialmente l'azienda iniziò la sua attività imbottigliando il vino comprato dai produttori[169], ma in seguito ad acquisizioni di numerose tenute ora dispone di vigneti in tutto il territorio nazionale e anche estero, come la tenuta negli Stati Uniti d'America. L'offerta che casa vinicola Zonin offre è molto ampia: comprende il vino Prosecco, prodotto tra il Veneto e il Friuli Venezia Giulia, la Garganega e i Chardonnay prodotti dalla tenuta "Podere il Gangio" a Gambellara in provincia di Vicenza, nella tenuta "Ca'Bolani" nel Friuli Venezia Giulia vengono ricavati molti vini Bianchi come il Muller Thurgau e Cardonnay oltre al Traminer, Sauvignon e il Pinot bianco, inoltre sono ricavati anche molti vini rossi come oltre il Refosco dal Peduncolo Rosso una varietà autoctona del Friuli Venezia Giulia, il Pinot nero e la Bonarda realizzati nella tenuta il Bosco nell'Oltrepò pavese, nella tenuta Castello del Poggio a Portacomaro Stazione in provincia di Asti vengono ricavati vini rossi come il Barbera, Dolcetto, Bracchetto e Grigolino, tra i bianchi invece troviamo il vino dolce Moscato, inoltre l'azienda offre il vino Lambrusco dai toni decisi ricavato nella tenuta Rocca di Montemassi nella Maremma toscana, Vernaccia di San Gimignano DOCG ricavato dalla tenuta Abazzia Monte Oliveto nella Toscana centrale, il Chianti classico a Castello d'Albola nella Toscana centro orientale, Negroamaro, Aglianico e Fiano ricavati dalle terre aride salentine in Puglia, lo spumante Rosè Rosamaro, la tenuta Principi di Butera in provincia di Caltanissetta da vita a vini rossi eccellenti come il Nero d'avola o il Symposio derivante dalla mescolanza di Cabernet, Merlot e Petit Verdot che trasmettono i profumi del mare, oltre al vino ottenuto dalla tenuta a Barboursville in Virginia.
- IDENTIFICAZIONE DELLA MARCA: Negli ultimi anni, Casa Vinicola Zonin, ha ridisegnato completamente l'organigramma aziendale facendo subentrare i figli all'interno dell'azienda, il padre Gianni ha pensato di lasciare l'azienda alla gestione

[169] *http://www.liberoquotidiano.it/news/contro-la-crisi/11584894/Gianni-Zonin--il--Colombo.html*

dei figli. L'azienda ha da sempre ritenuto fondamentale in veicolo pubblicitario per la sua conoscenza, oltre ad essere presente attivamente in tutti i più popolari social network quali: Facebook, Youtube, Twiter, Pinterest e Instagram[170]. Inoltre l'azienda per aumentare la propria visibilità anche all'estero si avvale di determinate emittenti televisive locali, per promuovere i propri vini, ad esempio negli Stati Uniti d'America è sbarcata sul canale Food Network e Channel[171]. Inoltre partire da maggio 2013 JacLeRoi, agenzia pubblicitaria presente nella Food Valley specializzata nella comunicazione dei marchi italiani, ha iniziato una collaborazione con Casa vinicola Zonin.[172] Inoltre l'azienda ha pensato di presentarsi ai consumatori anche attraverso un resdtyling delle bottiglie, ad esempio: L'Amarone della Valpolicella oggi mostra una grafica più accattivante, maggiormente in linea con i cambiamenti di consumatori, il risultato del restyling è un stato sicuramente un'immagine più attraente di maggiore appeal[173].

- PUSH vs PULL: L'azienda è sempre molto attenta a ciò che il consumatore desidera. Attraverso anche l'ultimo investimento dell'azienda, con l'acquisto della tenuta in Barboursville in Virginia negli Stati Uniti d'America, l'azienda incontra le necessità di coloro, che apprezzano vini meno costruiti e più facili da bere. È avvenuto un vero e proprio cambiamento di strategia in cui l'attenzione si è sempre più spostata verso i mercati e verso i consumatori abbracciando sempre più una strategia di tipo Market Pull in cui è il consumatore che spinge l'azienda ad innovare la propria offerta vinicola.
- SELEZIONE DEI CANALI DISTRIBUTIVI: L'azienda è molto attenta alla selezione dei canali distributivi ottimali, in Gran Bretagna e negli Stati Uniti d'America, l'azienda si avvale di due società di distribuzione controllate direttamente. Casa vinicola Zonin è presente anche in Asia, dove per esempio in

[170] *www.casavinicolazonin.it*
[171] *http://www.alberghilondracentro.com/casa-vinicola-zonin-esordio-usa-quattro-nuovi-spot-su-food-network-channel-cucina-per-zonin-prosecco-a-febbraio*
[172] *http://gossip.libero.it/focus/26668246/casa-vinicola-zonin-affida-a-jacleroi-un-incarico-internazionale/jacleroi/?type=naz*
[173] *http://www.pubblicitaitalia.com/cocoon/pubit/riviste/articolo.html?idArticolo=6235&Testata=2*

Giappone stipulato accordi duraturi con delle società locali di distribuzione, inoltre l'azienda sta pensando di adottare la stessa politica anche in Cina e Brasile[174]. Nel 2012 Sono stati nominati due nuovi responsabili delle vendite ho.re.ca. e distribuzione moderna per presenziare meglio i relativi clienti.

- QUALITA' DEL PRODOTTO: L'azienda si avvale di numerosi tecnici enologi ed agronomi affinché ogni vino di casa vinicola Zonin sia intrinseco della qualità che l'azienda pretende. Tutte le fasi produttive sono controllate e verificate da esperti: dalla raccolta dell'uva nel vigneto fino alla cantina[175].
- CAPACITA' TECNOLOGICA: Casa vinicola Zonin vanta oltre 1000 ettari di vigneti di proprietà da cui ricava molte varietà di vino. Ogni tenuta che l'azienda possiede si distingue per la presenza delle ultime tecnologie nel campo di riferimento, la cura e l'attenzione al valore più importante in cui l'azienda crede: la qualità[176].
- LIVELLO DI SERVIZIO: L'azienda si avvale di responsabili che riescano a risolvere le problematiche inerenti ai servizi post vendita, fornendo ampia assistenza e individuando la miglior soluzione per il cliente nello specifico.
- STRATEGIE DI PREZZO: Casa vinicola Zonin cerca di produrre vini di qualità, mantenendo sempre un ottimo rapporto qualità-prezzo. I prezzi a bottiglia che l'azienda applica vanno dai 5€ delle bottiglie dei pinot bianco più comuni, ai 50€ dei pregiati vini toscani, come il chianti classico, vera punta di diamante dell'azienda.
- RELAZIONI CON LA CASA MADRE: Zonin Giovanni s.a.s. è la Società madre del gruppo. La sua attività consta nel controllo delle *"Attività delle holding impegnate nelle differenti attività gestionali (holding operative)"*.

---

[174] *http://www.repubblica.it/economia/affari-e finanza/2012/10/29/news/zonin_passaggio_di _testimone_in_cantina-45478109/*

[175] *Qualità totale,Il metodo Gambel per raggiungere il miglioramento e la certificazione, Edoardo Luigi Gambel, Black A., Wright P.*

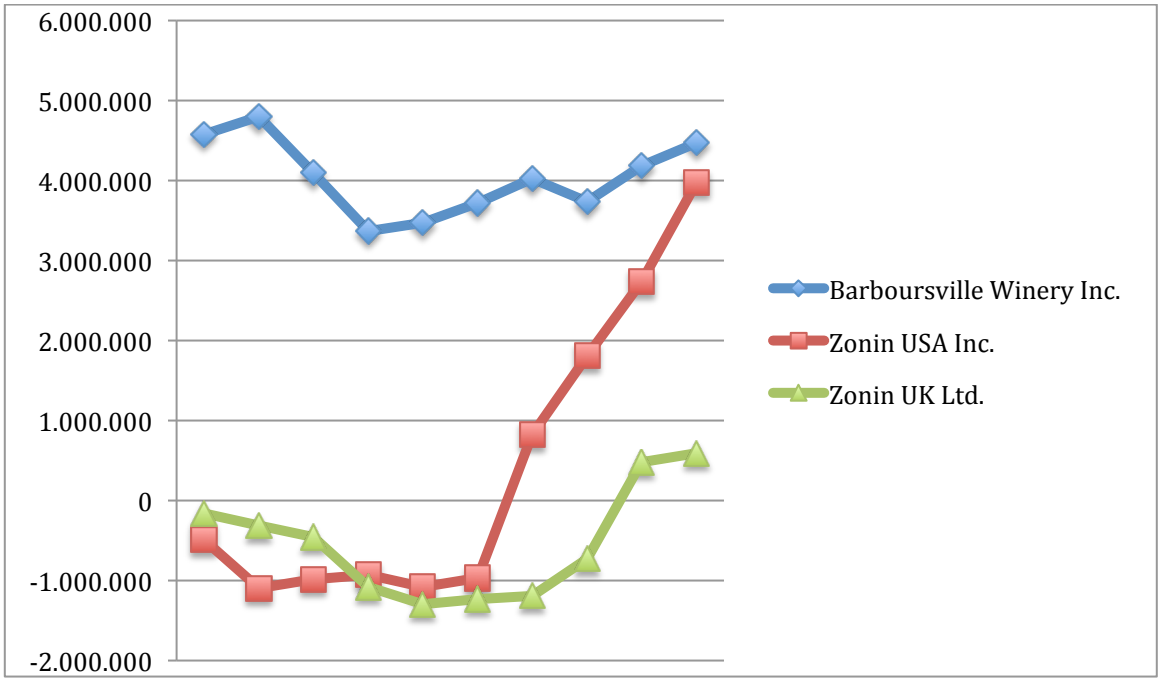
[176] *Qualità totale,Il metodo Gambel per raggiungere il miglioramento e la certificazione, Edoardo Luigi Gambel, Black A., Wright P.*

L'azienda nel corso degli anni favorì la crescita interna rispetto a quella per via esterna, nel corso degli anni acquisì oltre dieci tenute, sparse nel territorio nazionale e non, le quali si estendono in una superficie di oltre 1000 ettari. Tuttavia nell'anno 2004 l'azienda consolidò la sua presenza nel mercato statunitense, potenziando la struttura commerciale e di marketing dell'azienda controllata ZONIN USA Inc. dedicata esclusivamente alle vendite dei prodotti dell'azienda nel mercato americano[177], l'azienda è totalmente controllata da Zonin s.p.a.. L'azienda ha ritenuto fondamentale potenziare gli sforzi all'interno del mercato statunitense, con questa intuizione ci fu la fondazione di Zonin USA. Zonin S.p.a. effettuò un'operazione di Greenfield investment in cui stabilì una succursale che si occupa delle importazione, promozione e delle vendite dei prodotti aziendali sul mercato americano e statunitense[178]. Nonostante l'azienda iniziò la propria attività nel Marzo del 2004, pertanto ancora in fase di start up, il suo fatturato complessivo si attestava in 4.221.602 $ segnale che il mercato americano era molto interessato al vino posto in commercio dall'azienda, ma quando si effettuano questa tipologia di operazioni in paesi culturalmente e geograficamente distanti i costi sono molto elevati e la loro realizzazione è più difficoltosa. Per i primi 6 anni di attività, anche se le vendite erano molto alte, i costi lo erano altrettanto, portando quindi delle perdite d'esercizio. Ma negli ultimi anni di attività l'azienda mostra una crescita fortissima portando a utili sempre crescenti nel 2013 si è attestato a 1.238.211 $ portando ad un valore del Patrimonio a 3.977.457 €. L'azienda allo stesso modo investì anche nel mercato inglese fondando sempre nell'anno 2004 un'altra succursale, la Zonin UK, controllata totalmente da Zonin S.p.a. investimento nella rete commerciale in Gran Bretagna con l'obiettivo di implementare e rafforzare la presenza sempre più capillare nella distribuzione dei vini nel canale di vendita tradizionale inglese[179]. Zonin UK Ltd. Inizio la propria attività nel 2004 registrando in fatturato di 263.926 £ ma come detto i costi e le difficoltà d'inserimento in un Paese nuovo sono notevoli e l'azienda registrò una perdita di 160.020 £. Quest'azienda con sede a Londra ha avuto sempre un Patrimonio netto negativo, con molte difficoltà d'affermazione, anche se il

[177] *Bilancio 2004, Relazione sulla gestione, Casa Vinicola Zonin.*
[178] *Bilancio 2004, Relazione sulla gestione, Casa Vinicola Zonin.*
[179] *Bilancio 2012, Relazione sulla gestione, Casa Vinicola Zonin.*

valore del fatturato era molto elevato, solo nell'anno 2011 l'azienda destinò interamente l'utile in aumento dello stesso portandolo a 482.228 £. L'azienda Zonin S.p.a. inoltre possiede anche una partecipazione del 50,58 % nella tenuta americana Barboursville Winery Inc. in Virginia, quest'azienda viene considerata la più prestigiosa azienda vitivinicola di tutta la Costa Est degli Stati Uniti. Nell'anno 2004 l'azienda deteneva una partecipazione del 79% per un valore di 4.572.137 $, tra l'anno 2006 e l'anno 2007 venne ceduto il 28,42% della quota posseduta. Tale cessione, generò nelle casse aziendali una plusvalenza di 1.888.000 €.

Tabella 4.2: ***Operazioni straordinarie Casa Vinicola Zonin***



Fonte: Produzione propria

Dai diversi trend di crescita delle aziende di proprietà e partecipazioni di Zonin S.p.a. notiamo come, sia per Zonin USA Inc. e Zonin UK Ltd., i primi anni di attività, ricordiamo l'anno di fondazione 2004, furono piuttosto difficoltosi in cui le risorse e gli sforzi per ambientarsi nei mercati locali furono notevoli. Dal grafico presentato vediamo come l'anno di svolta per Zonin USA Inc. fu il 2009 in cui il fatturato aumento dell'82% passando da 18 milioni a 32 milioni di dollari.

4.4 CASA VINICOLA BOTTER CARLO & CO.

CASA VINICOLA BOTTER CARLO & CO. ha la sua sede a Fossalta di Piave in provincia di Venezia, fu fondata da Carlo Botter appunto nel 1928, oggi è gestita dal figlio Arnaldo, con la collaborazione dei nipoti Alessandro ed Annalisa. L'azienda iniziò l'attività nel lontano 1928, come grossista, forniva le osterie locali vendendo il proprio vino in damigiane. Circa vent'anni dopo, nel 1950, i figli Arnaldo ed Enzo, diedero una vera e propria svolta all'azienda, iniziando la vendita in bottiglie. Nel 1962 CASA VINICOLA BOTTER CARLO & CO. S.P.A. fu fondata, con l'iscrizione nel registro delle imprese. L'oggetto sociale dell'azienda consta nella *"produzione e vendita di vini, mosti, mosti concentrati, succhi d'uve, prodotti alcoolici e superalcoolici nonché bevande e prodotti alimentari in genere; il commercio e l'intermediazione di prodotti alimentari ed affini i tutti i tipi; la consulenza in materia di produzione; commercio e intermediazione dei prodotti prima elencati*[180]*."* Negli anni '70 e '80 l'azienda riuscì a sfruttare l'incremento del mercato internazionale, ampliando il proprio business al di fuori dei confini nazionali, soprattutto in terra tedesca, belga e svizzera oltre all'importanza già acquisita all'interno del territorio nazionale. I vini nel portafoglio dell'azienda sono in continua espansone, oltre ad includere i vini di produzione propria, realizzati negli oltre 100 ettari adibiti a vigneto per la produzione di Prosecco a Motta di Livenza, comprende anche vini piemontesi, toscani, marchigiani, pugliesi e laziali. Nell'ultimo ventennio, Luca, Annalisa ed Alessandro, la terza generazione, è entrata nell'azienda portando un ringiovanimento e una ristrutturazione all'attività aziendale[181]. Rivoluzionarono le strategie di marketing, oltre che ad un restyling dei prodotti aziendali, la nuova filosofia rifletteva la dinamicità di una gestione giovane e vivace. Furono eliminati i vecchi vini, dalle note obsolete e fu introdotta una nuova offerta di vini, rispondenti maggiormente alle preferenze dei consumatori attuali. Inoltre fu restaurata l'azienda di famiglia adattandola alle nuove esigenze. Al momento attuale l'azienda opera in molte regioni nazionale quali il Molise, l'Abruzzo, la Sicilia, la Puglia, oltre al sopracitato Veneto. Casa vinicola Botter & co. esporta circa il 96% della sua

180 *Visura storica società di capitale, Casa Vinicola Botter Carlo & co. S.P.A., Camera di Commercio Industria, Artigianato e Agricoltura di Venezia, 18/11/2014.*
181 *http://www.botter.it/cats/history/*

produzione in più di 40 paesi sparsi nel mondo, oltre che in Europa, i principali mercati sono il Canadese, l'azienda è molto importante negli Stati Uniti D'America, oltre che in Asia.[182] L'azienda concentra quasi la totalità del proprio business ai mercati esteri, nella classifica in cui sono esposte le aziende realizzanti la variazione maggiore, Casa vinicola Botter & co. S.P.A. si colloca al nono posto, con una variazione del +118,29%. Dobbiamo però considerare che il valore assoluto delle esportazioni realizzate nel 2004 era di 59.062.802 e dopo tale incremento, nel 2013, le esportazioni dell'azienda si fermano a 128.928.294. Questo mirabile risultato si riflette in un aumento del fatturato totale di 75.198.132 di euro, rispondente al +124,01%. Le diverse componenti che contraddistinguono il business aziendale sono:

- LIVELLO DI SPECIALIZZAZIONE: Con riguardo al livello di specializzazione, l'azienda Botter vini & co. S.P.A., offre una gamma molto vasta: la principale tipologia di vino prodotta dall'azienda, è il rinomato Prosecco, il quale sta avendo molto successo soprattutto in terra stranera, inoltre l'azienda all'interno della sua offerta vanta anche vini rossi come il "Merlot" o il "Malbec" provenienti dalle tenute aziendali "La di motte" e "Vivolo di Sasso", fino ai Pinot noir, tra i vini bianchi possiamo citare i Pinot bianchi e grigi che l'azienda dispone, senza tralasciare il sempre più apprezzato prosecco, prodotto di forza nell'offerta aziendale. Sono 5 i vini pugliesi, tra cui: i rossi "Negramaro Borgo di Sena" e "Primitivo col di sotto" prodotti nei vigneti Salentini, tra i bianchi troviamo un pinot blanc dalle note più corpose e importanti rispetto all'omonimo vino prodotto in Veneto per finire ai vini rosati con il "Primitivo" realizzato sempre in terre pugliesi. Sono presenti 3 vini siciliani, tra cui i vini rossi "Nero d'avola" e il vino bianco prodotto nei vigneti dell'Ansonica. Troviamo anche 1 vino toscano, precisamente il rosso "Contea di Luca" proveniente dalla miscelazione di diversi vini Chianti, per poi arrivare ad un vino di origine Sarda, il "Le bighe isole dei Nauraghi" derivante anch'esso dalla miscelatura di più vini Nauraghi. L'azienda vinicola Botter vanta vigneti in molte regioni d'Italia. Con riguardo alla presenza dell'azienda in più aree

[182] *http://www.discoverproseccowine.it/en/producers/list_of_manufacturers/casa_vinicola_botter_carlo_en/*

geografiche, troviamo vigneti nel territorio nazionale, come la tenuta, "Là di Motte", molto tecnologica caratterizzata da metodi di produzione all'avanguardia. Si sviluppa su 60 ettari a Motta di Livenza, tra il Veneto e il Friuli Venezia Giulia. La tenuta "Vivolo di Sasso", nel Veneto è destinata alla produzione di vino Prosecco e Pinot grigio. Il vigneto "Divici", è un'ulteriore tenuta per allargare la gamma di vini prodotti in Veneto, si sviluppa su oltre 100 ettari, il vigneto molto grande può generare vini spumanti, o fermi. In Sardegna troviamo il vigneto "Picco del Sole" dove avviene la produzione del famoso vino Cannonau. In terre Salentine, Toscane e Abruzzesi, l'azienda vanta delle locazioni commerciali con i produttori locali per ottenere questi meravigliosi vini.

- IDENTIFICAZIONE DELLA MARCA: Con la terza generazione della famiglia, avvenne un profondo ringiovanimento e una ristrutturazione all'attività aziendale. Le strategie di marketing furono rivoluzionate, installando anche dei negozi di proprietà per la vendita dei propri vini, oltre che a un restyling dei prodotti aziendali.
- SELEZIONE DEI CANALI DISTRIBUTIVI: L'azienda per la vendita dei propri vini, si avvale del canale della grande distribuzione, specialmente nel canale Ho.Re.Ca., rifornendo principalmente strutture alberghiere, ristoranti o altre aziende.
- QUALITA' DEL PRODOTTO: La qualità dei prodotti è sempre stata di fondamentale importanza per l'azienda. È il fondamento per ottenere vini, superiori alla norma e deve coinvolgere tutto il processo, dalla raccolta alla distribuzione. La catena del valore si crea ottenendo l'eccellenza in ogni stadio del processo, garantendo la soddisfazione della clientela, la sua sicurezza, la genuinità del prodotto correlato al rispetto per l'ambiente.
- CAPACITA' TECNOLOGICA: appunto per garantire sempre la qualità che contraddistingue i vini prodotti, l'azienda è sempre molto attenta ad adottare tutte le maggiori tecnologie per garantire vini qualitativamente sempre migliori.
- INTEGRAZIONE VERTICALE: L'azienda Botter Carlo&co., presta molta attenzione a tutta la filiera produttiva affinché tutti i passaggi che portano al

prodotto finito, siano eseguiti con la massima cura ed attenzione. I controlli che l'azienda esegue vanno dalla fase della produzione, con la raccolta delle uve grazie ai più raffinati mezzi tecnologici, a quella della vinificazione per arrivare ala cura della distribuzione.

- LIVELLO DI SERVIZIO: L'azienda in considerazione è molto attenta ai servizi pre-post vendita, avvalendosi di numerosi esperti vignaioli e sommelier riesce ad accompagnare il cliente in tutta la fase che anticipa l'acquisto e nella fase successiva grazie alla fitta attività distributiva che coinvolge molti pesi stranieri riesce a garantire consegne puntuali in tutto il mondo. Recentemente è avvenuta l'installazione di un nuovo software gestionale, Quick EDD, il quale è uno strumento in grado di evitare qualsiasi tipo di fermo della produzione ed evitare ritardi nella gestione delle consegne in tutto il mondo.
- STRATEGIE DI PREZZO: L'azienda Botter cerca di produrre vini di qualità senza aumentare troppoi prezzi, visto che per il 96% delle proprie vendite va a rifornire Stati esteri, l'azienda, cerca di far gravare il meno possibile sui consumatori finali il costo della spedizione. I prezzi a bottiglia che l'azienda applica vanno dai 5€ delle bottiglie dei pinot bianco più comuni, ai 50€ del più pregiato vino sardo Cannonau.
- RELAZIONI CON LA CASA MADRE: Società vinicola Botter vini & co. è la Società madre del gruppo.

Tra le varie operazioni straordinarie che l'impresa ha effettuato negli anni vediamo, nell'anno 2010 l'acquisto di una partecipazione per 6.810.000 € nella Immobiliare del Piave S.R.L., società la quale si occupa della "Locazione immobiliare di beni propri o in leasing"[183], detentrice dell'opificio in cui, Casa vinicola Botter Carlo & co., svolge la propria attività di trasformazione.

Nel 2010 inoltre la società acquistò una partecipazione nella Banca di Monastier e del Sile per 1.041 €.

Inoltre notiamo che nel 2011 venne acquisita di un altro tipo di partecipazione per l'1,67% in Venetwork spa, società che si occupa d'innovazione, un gruppo di oltre 50 imprenditori

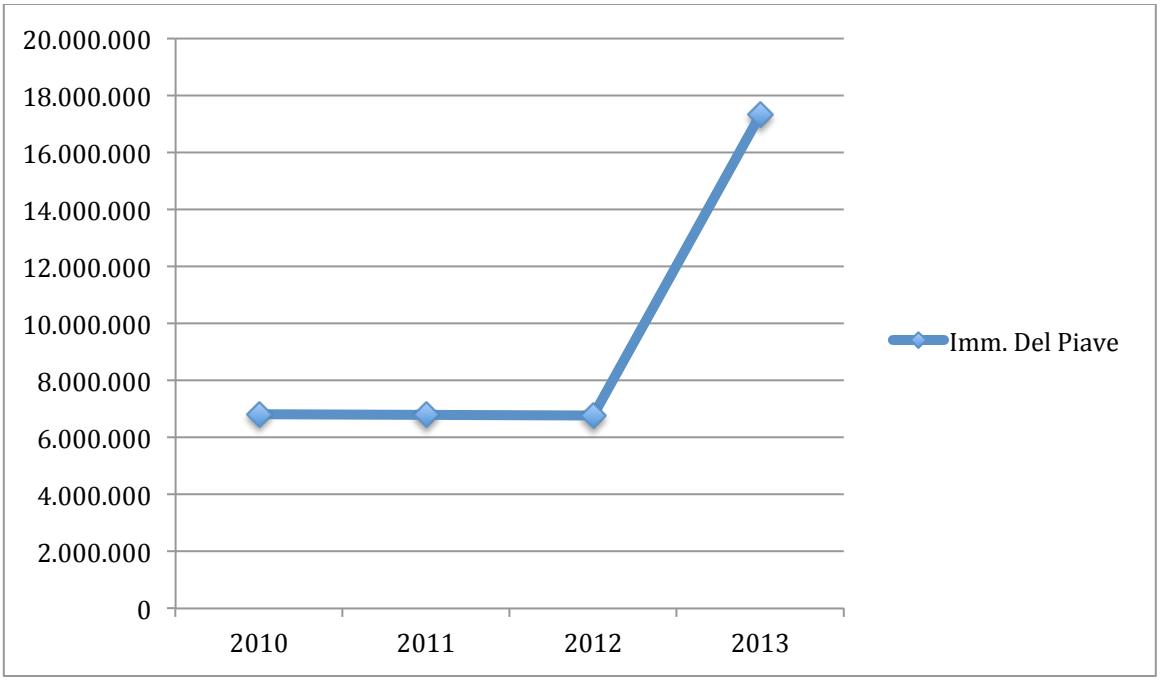
[183] *http://www.informazione-aziende.it/Azienda_IMMOBILIARE-DEL-PIAVE-S-R-L*

che cercano di fare una rete di business innovativa tenendo nel portafoglio un bagaglio di esperienze significative, in cui le diverse imprese devono apportare le proprie esperienze e diverse competenze. Come sostiene Annalisa Botter socia dell'omonima casa vinicola "*Avere l'idea, avere l'intuizione, quasi sempre non basta. Servono le risorse economiche, le competenze strategiche e gestionali per concretizzarla …. È questo che mi ha spinto ad entrare in Venetwork…la speranza, per qualcuno un po' romantica, di poter aiutare una persona a realizzare i propri sogni. Credo ancora che l'imprenditore abbia l'obbligo morale di aiutare la società nel suo complesso a crescere e svilupparsi, pensando alle generazioni future e al territorio"*[184]. Quest'ultima partecipazione ci fa capire come l'azienda vinicola sia sempre attenta alle possibili opportunità da sfruttare e come contribuisca allo sviluppo di nuove tecnologie per migliorare il proprio business.

Nel 2013 Casa vinicola Botter Carlo & co. acquistò il 100% dell'immobiliare del Piave per 18.598.000 € andando ad acquisire anche, l'opificio in cui l'azienda Botter svolge la propria attività, detenuto interamente dalla società immobiliare stessa.

[184] *Annaisa Botter, casa vinicola Botter Carlo & co. SPA, http://www.venetwork.it/*

Tabella 4.3: ***Operazioni straordinarie Casa vinicola Botter Carlo & co.***



Fonte: Produzione propria.

Il grafico sopra esposto evidenzia l'unica operazione straordinaria rilevante effettuata negli anni dall'impresa. Si tratta dell'acquisizione di un'agenzia immobiliare detentrice dell'opificio in cui, Casa vinicola Botter Carlo & co., svolge la propria attività di trasformazione. Notiamo come sia avvenuta tale acquisizione, inizialmente, nel 2010, è stata acquisita una partecipazione del 39,44% per 6.810.000 €, negli anni a seguire questa, rapportata al valore del Patrimonio Netto dell'azienda e leggermente scesa a 6.788.894 € ne 2011 e a 6.767.007 nel 2012 nel 2013 è stato acquisito il 100% della società per 18.598.000 a fronte di un Patrimonio di 17.329.154 € la differenza di 1.268.846 € è riconducibile al maggior valore di mercato attribuito all'azienda in considerazione all'avviamento e ad un maggior valore dei cespiti a disposizione.

4.5 FARNESE VINI

L'azienda vinicola "Farnese vini" è stata fondata nel recente 1994 ma iniziò la sua attività, con l'iscrizione nel registro delle imprese, solo nel 1996. L'oggetto sociale dell'azienda consiste nella *"produzione, l'imbottigliamento, e la commercializzazione dei vini, generi alimentari e ogni altro prodotto; Essa potrà inoltre compiere il commercio all'ingrosso e al minuto, l'esportazione e l'importazione degli stessi e qualsiasi altra operazione commerciale, industriale, agricola, finanziaria, immobiliare e mobiliare ritenuta necessaria utile al conseguimento dell'oggetto sociale*[185]*"*. I soci, tutti provenienti da generazioni appassionate all'attività vitivinicola, sono molto giovani e molto ambiziosi, tanto da esser riusciti ad aumentare il fatturato totale dell'azienda del 131,80% in dieci anni. Il vero valore che l'azienda vuole condurre nel tempo è la qualità che contraddistingue i propri prodotti vinicoli, cui necessariamente seguono copiosi controlli qualitativi, da parte di esperti del nostro paese ma anche grazie a importanti collaborazioni con esperti di paesi esteri come enologi australiani e cileni e, francesi. L'azienda concentra molte risorse verso i mercati esteri, già nel 2004 le esportazioni si attestavano a 11.503.282 €, nell'arco di dieci anni si registra un balzo delle stesse del, 125,34%, infatti nel 2013 le esportazioni sono 25.921.772 € a confermare che l'azienda concentra il proprio mercato soprattutto nei mercati oltreconfine. Se andiamo a vedere lo studio effettuato nel precedente capitolo, vediamo che l'azienda si colloca all'ottavo posto nel ranking delle esportazioni, ogni anno sono spedite quasi 9.000.000 di bottiglie, in tutto il mondo. L'aumento del fatturato totale è di 21.860.052 di euro, riuscendo a conquistare la quinta posizione nel ranking specifico. Possiamo andare ad analizzare le diverse componenti che contraddistinguono il business dell'azienda:

- LIVELLO DI SPECIALIZZAZIONE: Nella varietà di gamma offerta, Farnese vini offre una scelta molto vasta, troviamo vini bianchi, rossi, rosati: fra i bianchi i più apprezzati sono il Pecorino Terre Di Chieti Opi 2012 e il Pecorino Casale Vecchio 2012, con sapori richiamanti il frutto dell'albicocca fresca e polposa ricavati da

[185] *Visura storica società di capitale, Farnese vini S.R.L., Camera di Commercio Industria, Artigianato e Agricoltura di Chieti, 18/11/2014.*

tenute in provincia di Chietiin terre Abruzzesi. Il migliore è la Passerina Casale Vecchio 2012: nell'aroma possiamo trovare richiami del frutto pesca che è in grado di immergerci nei vigneti in cui viene raccolto. Tra i vini rossi spicca il Cerasuolo Montepulciano d'Abruzzo Doc 2012, dai richiami del frutto ciliegia. Tra i vini frizzanti possiamo l'azienda dispone due Cuveè prestigiosi come il Brut Cuveè e il Gran Cuve Rosè Fantini. l'Edizione Cinque Autoctoni si distingue nell'offerta dell'azienda, uno fra i migliori rossi in Italia, destinatario di molti premi. Un vino corposo e ricco, dalle note stupende in cui spicca il sapore di mora, realizzato con la massima attenzione nei processi di raccolta e trasformazione. Con riguardo alla presenza dell'azienda in più aree geografiche dobbiamo sottolineare che l'azienda possiede circa 200 ettari destinati a vigneto tutti in regioni italiane, per "Farnese vini" è fondamentale dare ai vini di produzioni qualità eccelse ce solo i vigneti locati in un paese mediterraneo come l'Italia può dare. "Farnese vini" vanta le sue tenute in tutta l'Italia meridionale, la quale sarà sempre più presente nell'azienda perché in grado di dare vini eccezionali a un modico prezzo, l'azienda è presente in Puglia, Campania, Basilicata e Sicilia, avendo l'obiettivo di produrre vini qualitativamente eccelsi, che riescano a essere apprezzati da consumatori nazionali e stranieri sempre più competenti e preparati[186].

- IDENTIFICAZIONE DELLA MARCA: L'azienda per continuare nella propria attività di leader del mercato, ha pensato di usufruire del grande veicolo mediatico, quale il ciclismo, per farsi notare maggiormente dal pubblico e rafforzare la propria posizione. Il gruppo Fernese, composito già di 7 unità aziendali, e con presenza in oltre 70 paesi a livello mondiale, ha pensato, per l'anno 2013 a questa politica di marketing per farsi conoscere ulteriormente[187].
- PUSH vs PULL: L'azienda vuole conseguire sempre qualità organolettiche eccelse nei vini che produce, pertanto non vanta vigneti al di fuori dei confini nazionali. Nella politica aziendale non c'è la spregiudicatezza nel provare a creare nuove tipologie di vino derivante dalla miscela di tipi di uve, provenienti da diverse aree

[186] *http://www.lucamaroni.it/4DCGI/Rec04_5765*
[187] *http://www.farnesevini.it/sport.php?&id=29*

geografiche. La sua politica, sempre incentrata alla massima qualità, è molto apprezzata sia in territorio nazionale ma soprattutto in territorio estero, basando circa il 90% delle proprie vendite. Possiamo pensare l'azienda segua una politica di TECNOLOGY PUSH, in cui prima si pensa COME produrre le vino dalle qualità organolettiche eccelse, per poi arrivare al prodotto finito CHE COSA, e poi si arriverà al CHI.

- SELEZIONE DEI CANALI DISTRIBUTIVI: L'azienda ora dispone di proprietà in tutto il sud-Italia, principalmente in Abruzzo e Puglia e concentra le proprie esportazioni all'estero in paesi come la Germania, la Svizzera, il Canada e il Giappone. Inoltre oltre a marcare la propria importanza in alcuni mercati, l'azienda punta a conquistarne di nuovi tra i quali si annoverano gli Stati Uniti d'America, oltre che alla Cina e l'Indonesia[188].
- QUALITA' DEL PRODOTTO: Come già accennato "Farnese vini", imprime molta importanza all'aspetto qualitativo nei vini che produce, è sempre molto attenta a coniugare la tradizione con l'aspetto tecnologico, stando sempre al passo con i tempi nei metodi di raccolta o vinificazione ma tenendo sempre un attento sguardo al mantenimento delle tradizioni tramandate di generazione in generazione.
- CAPACITA' TECNOLOGICA: Farnese vini opera tutta l'attività di produzione del vino, dalla raccolta, alla vinificazione fino alla fase finale della distribuzione ai consumatori finali, adottando tutte le tecnologie esistenti per eseguire il lavoro al massimo delle possibilità, svolgendo il tutto con minuziosa cura per i particolari. Solo così l'azienda riesce a imprimere nelle bottiglie che produce, i valori e la storia radicati nelle vigne che coltiva.
- INTEGRAZIONE VERTICALE: "Farnese vini" vuole controllare direttamente l'intera filiera produttiva, per garantire in prima persona della qualità dei propri prodotti vinicoli. Nell'anno 2010 "Farnese vini" s'interessò all'acquisto di diversi marchi d'azienda, "VIGNETI ZABU'", "VINI DI SICILIA", "IL PASSO" e "CHIANTARI" disponendo così di maggiori produzioni, l'azienda può controllare

[188] *http://divini.corriere.it/2013/02/10/benetton-junior-vendero-100-milioni-di-vino/*

da più vicino siano seguiti i metodi di raccolta e lavorazione appropriata.

- LIVELLO DI SERVIZIO: L'azienda "Farnese vini" per ogni paese straniero in cui esporta vino, stipula degli accordi di distribuzione con grossisti locali in modo da rendere disponibili i propri prodotti ai consumatori finali in tempi celeri[189].
- STRATEGIE DI PREZZO: il rapporto qualità-prezzo che l'azienda "Farnese vini" imprime nei propri prodotti è sicuramente ottima. Senz'altro questa varia dalla tipologia di vino, possiamo partire dai 5€ a bottiglia del vino bianco Trebbiano, fino ad arrivare alla bottiglia più costosa, punta di diamante dell'azienda, 20€ per la bottiglia di rosso Edizione 5 Autoctoni[190].
- RELAZIONI CON LA CASA MADRE: La società "Farnese vini" è una società che come holding ha la Fantini S.P.A.. La "Farnese vini"è stata da poco rilevata da un fondo di private equity, di proprietà di Alessandro Benetton, figlio del fondatore dell'omonima azienda di moda[191]. 21 investimenti, questo il nome dato all'azienda acquirente, ha voluto investire nell'importante azienda vitivinicola abruzzese entrando in società con la maggioranza del capitale, subentrando alle quote associative dei soci non operativi, come la famiglia De Iuliis, la Cascina Holding Bv e Tommy Investments Ltd.. La famiglia Benetton ha voluto effettuare tale investimento perché colpita dalla qualità dei prodotti offerti dalla casa vinicola, e dalla forte attenzione al controllo dell'intera filiera produttiva. L'operazione sicuramente porterà una crescita all'interno dell'azienda con sede a Chieti, in modo da aumentare ulteriormente la visibilità dell'azienda sia in paesi esteri sia all'interno del territorio nazionale[192].

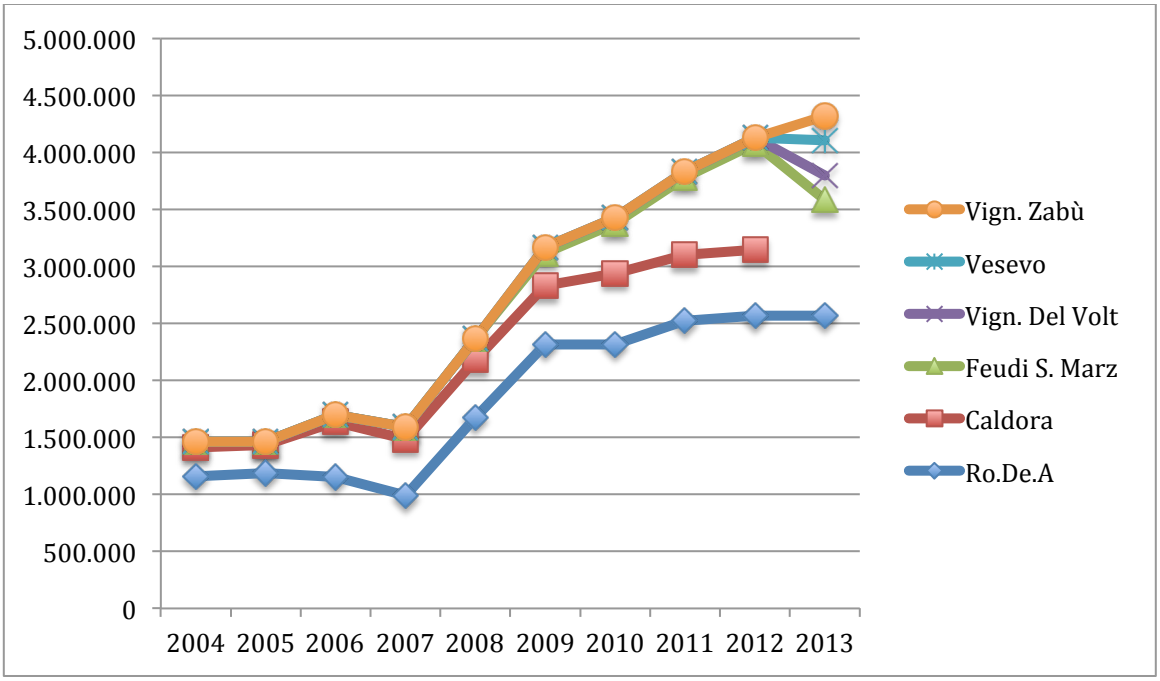
Tra le varie operazioni di M&A che la società ha effettuato negli anni vediamo che nel 2004 l'azienda "Farnese vini" ha acquisito totalmente la società RO.DE.A S.R.L. azienda produttrice e grossista di vini e spumanti, sita a Roseto degli Abruzzi in provincia di

[189] *http://www.farnesevini.it/dettaglio.php?id2=23&cat=&id=26*
[190] *http://it.cercavino.com/vini/produttore/farnese*
[191] *http://www.milanofinanza.it/news/fondi-21-investimenti-entra-in-farnese-vini-mf-201301290944011 5 04*
[192] *http://www.nctm.it/wp-content/uploads/2013/07/13594734825-21-Investimenti_Farnese-Vini.pdf*

Teramo. Nel marzo del 2004 acquisì il 50% dell'azienda CALDORA VINI S.R.L. azienda di produttori di uve dall'eccelso livello qualitativo, situata ad Ortona in provincia di Chieti. Nell'ottobre dello stesso anno acquisì il 50% dell'azienda FEUDI DI SAN MARZANO S.R.L. situata a San Marzano di San Giuseppe in provincia di Taranto. Nel febbraio del 2008, l'azienda partecipò attivamente alla ristrutturazione dello stabilimento enologico adibito a cantina di vinificazione, sito in Roseto degli Abruzzi (TE), acquisito dalla partecipata Ro.De.A s.r.l. al 100% questa cantina fu dotata di macchinari ed attrezzature innovative che garantirono una trasformazione di qualità delle uve. L'azienda acquisì il consorzio VIGNECANTINE sito ad Andria in provincia di Barletta-Andria-Trani, per una percentuale non specificata. Nell'anno 2009 l'azienda "Farnese vini" entro a far parte del 50% nell'azienda VIGNETI DEL VOLTURE S.R.L. ad Acerenza in provincia di Potenza. Nel 2010 la "Farnese vini", per tenersi costantemente aggiornata nel campo dell'inovazione e della sicurezza per i propri vini entro per lo 0,4% nel CONSORZIO DI RICERCA PER L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA, LA QUALITA' E LA SICUREZZA DEGLI ALIMENTI. Nel Febbraio del 2013 come pocanzi esposto ci fu il trasferimento di proprietà di alcuni marchi tra i quali "VIGNETI ZABU'", "VINI DI SICILIA", "IL PASSO" e "CHIANTARI". Infine nell'ottobre dello stesso anno acquistò totalmente i "VIGNETI DEL SALENTO" S.R.L., situato in provincia di Lecce nel Pugliese. Come vediamo l'azienda nel corso della sua recente storia ha effettuato molte partecipazioni in altre società, talvolta acquisendole totalmente[193], tutte incentrate all'interno del territorio nazionale.

[193] *Operazioni straordinarie societarie, Farnese vini S.R.L., Camera di Commercio Industria, Artigianato e Agricoltura di Chieti, 18/11/2014.*

Tabella 4.4: ***Operazioni straordinarie Farnese vini***



Fonte: produzione propria.

L'azienda Farnese Vini ha compiuto molte operazioni straordinarie nella sua storia. L'azienda ha preferito acquisire partecipazioni o società operanti nel settore merceologico dell'impresa, pertanto parliamo di una preferenza di crescita orizzontale avvenuta nell'impresa. Nell'anno 2013 il 100% della Fernese vini è stato acquisito dalla Fantini Holding S.p.a. che ne ha successivamente assunto il coordinamento e la direzione. Nello stesso anno l'azienda ha acquisito il controllo delle società "Tenimenti Zabù" s.r.l. e "Vesevo" s.r.l., rispettivamente per 211.158 € e 313.565 €, società con cui, Farnese vini, collaborava già in precedenza a livello commerciale. La società inoltre ha completato l'acquisizione dell'azienda "Vigneti del Salento" s.r.l. ora costituita in Ro.De.A. Con riguardo alla società "Vigneti del Volturne", l'azienda possedeva il 50% acquisito a suo tempo per 100.000 €, il Patrimonio netto della società e il suo corrispondente valore sono costantemente aumentati nel tempo fino ad arrivare ad un valore di 101.198 nel 2012, nell'anno 2013 è stato disposto un aumento di capitale di 250.000 l'azienda versando 150.000 € ha aumentato la quota di partecipazione al 60% nella società. Farnese vini ha effettuato anche un'operazione in una società immobiliare, effettuando un'operazione di

Market extension, avente alcune proprietà immobiliari in cui l'azienda svolgeva la propria attività. Farnese vini possedeva il 50% della società immobiliare Cas.tha per un valore di bilancio di 5.000 € successivamente alienata nell'anno 2013.

4.6 ENOITALIA

ENOITALIA S.p.a. è una società residente a San Martino Buon Albergo in provincia di Verona, costituita nel 1986, quando Giovanni Alberto Pizzolo investì i guadagni per comprare un appezzamento terreno. Dopo la sua morte, i figli Giuliano, Augusto, Floriano e Giorgio continuarono l'attività familiare, proprio nel 1986 l'azienda acquisì una Cantina a Calmasino di Bardolino in provincia di Verona, fino ad arrivare oggi in cui Enoitalia rappresenta uno degli attori più rilevanti nell'ambiente vitivinicolo italiano. L'oggetto sociale dell'azienda consta nella *"produzione, l'imbottigliamento e la commercializzazione di vino, oli e affini, per proprio conto e per conto di terzi; Erogare sevizi di consulenza commerciale alla società o enti ai quali partecipa; La società potrà promuovere la costituzione o assumere, sia direttamente sia indirettamente, interessenza, quote o partecipazioni in altre imprese, società consorzi ed enti in genere, il tutto in via strumentale e in misura non prevalente rispetto alle attività che costituiscono l'oggetto sociale"*[194]

L'azienda è riuscita a passare dalla produzione di 7 milioni di bottiglie, fino a 85 milioni di bottiglie prodotte oggi. Enoitalia ha molto successo in territorio estero, infatti nel ranking riguardante le esportazioni l'azienda si classifica al terzo posto con una variazione del 240,85%. Il valore fondamentale dell'azienda è radicato nell'amore per la terra e nel mantenimento delle tradizioni, e nella qualità dei prodotti immessi nel mercato. L'azienda è molto concentrata verso il mercato estero, nel 2004 le esportazioni si attestavano a 28.402.309 di euro, l'anno appena trascorso hanno segnato un incremento notevolissimo fermandosi a 96.808.845 di euro. L'azienda presente in modo molto rilevante nei mercati esteri, segna una crescita del fatturato totale del 143,07%, confermando come il settore stia

[194] *Visura storica società di capitale, Enoitalia s.p.a., Camera di Commercio Industria, Artigianato e Agricoltura di Chieti, 27/11/2014.*

trascorrendo un ottimo momento, soprattutto al di fuori dei confini nazionali. Andando a considerare le diverse variabili nel business di quest'azienda vediamo:

- LIVELLO DI SPECIALIZZAZIONE: Enoitalia può vantare di un'estesa gamma di vini all'interno del proprio portafoglio. Vediamo ad esempio: il Pinot nero e il Pinot grigio prodotto tra il Veneto e il Trentino Alto Adige, l'Aglianico prodotto in Basilicata, il Sauvignon nato nella zona francese della Borgogna poi esportato nel Friuli Venezia Giulia, l'Inzolia prodotto in terre siciliane, il vino Gavi realizzato tra la Liguria e il Piemonte, lo Squinzano nella parte settentrionale del Salento in Puglia, Corvina, il vino Greco prodotto ad Avelino, il Negroamaro prodotto in Puglia, il vino Primitivo prodotto in terre Salentine, il Prosecco in terre venete, il Cannonau e Vermentino in Sardegna, il Garganega nel veronese in Veneto, il Fiano nella Campania, il Grillo e lo Shiraz, in Sicilia, il vino Barbera e il Dolcetto in terre piemontesi, Uva di Troia e nero d'avola in Sicilia, il Lambrusco, Trebbiano e il Malvasia in terre emiliane e toscane, il vino Montepulciano d'Abruzzo ricavato da terre presenti nell'omonima regione, il Valpolicella ricavato da vigneti provenienti dalle Prealpi veronesi, il Sangiovese molto diffuso in tutta Italia, le terre che possono essere adibite alla sua produzione si estendono dall'Emilia fino ad arrivare nella Campania, e il Grecanico in Sicilia[195]. L'azienda si pone ogni giorno l'obiettivo di produrre vini qualitativamente eccelsi, che vengano sempre apprezzati dai propri clienti anche con riguardo all'efficienza e tempestività che l'azienda garantisce.
- IDENTIFICAZIONE DELLA MARCA: l'azienda, per promuovere la propria immagine e le proprie etichette, si appoggia a una società in grado di dare uno stile di tendenza e innovativo all'azienda, la Baseggio pubblicità con sede a Montebelluna in provincia di Treviso.
- PUSH vs PULL: L'azienda sente la necessità di mettere il consumatore al centro del proprio business, pertanto si ha una preliminare analisi dei bisogni dei consumatori, strategia market pull, la quale porta ad un'innovazione incrementale, dopo

[195] *www.enoitalia.com*

un'accurata analisi del settore in cui l'azienda si sta inserendo, questa progetta di marketing, il packaging più adeguato, affinché il lancio della nuova etichetta nel settore di riferimento avvenga con estremo successo[196].

- SELEZIONE DEI CANALI DISTRIBUTIVI: l'azienda Enoitalia S.p.a. con riguardo alla distribuzione dei propri prodotti vinicoli, all'interno del territorio nazionale, ma anche all'esterno dei confini, si appoggia a più distributori locali per ogni nazione, riuscendo in tal modo a ricoprire l'intera area nazionale in cui si affaccia. Questa è una strategia utilizzata per assecondare nel modo più celere, efficace ed efficiente le esigenze diverse di ogni singolo cliente.
- QUALITA' DEL PRODOTTO: L'azienda mira a garantire sempre la più alta qualità nei prodotti presenti all'interno della propria offerta vinicola. In particolare con riguardo alle esportazioni del proprio vino nel modo gestite da Giorgio e dal fratello Alberto Pizzolo, i quali contano una grande passione nel viaggiare e molta conoscenza all'interno del settore in cui operano. Hanno avuto l'intuizione di assecondare i bisogni dello specifico cliente, frutto di una minuziosa ricerca e studi, fino ad assecondare nella totalità le preferenze dei consumatori, è questo il grande motivo del successo aziendale.
- CAPACITA' TECNOLOGICA: L'azienda è molto attenta ad adottare tutte le migliori soluzioni tecnologiche disponibili. Tanto da esser capace, attraverso l'avallo di numerosi studiosi del settore in modio da pensare alla soluzione ideale per le richieste di ogni singolo cliente che l'azienda incontra[197].
- INTEGRAZIONE VERTICALE: Con riguardo al controllo della filiera produttiva, Enoitalia riesce ad avere una qualità eccellete sia con riguardo ai prodotti ottenuti, sia nei servizi offerti alla propria clientela. Questo avviene solo grazie alla pluriennale collaborazione e assistenza dei più seri fornitori e distributori.
- STRATEGIE DI PREZZO: La mission che contraddistingue la strategia aziendale è

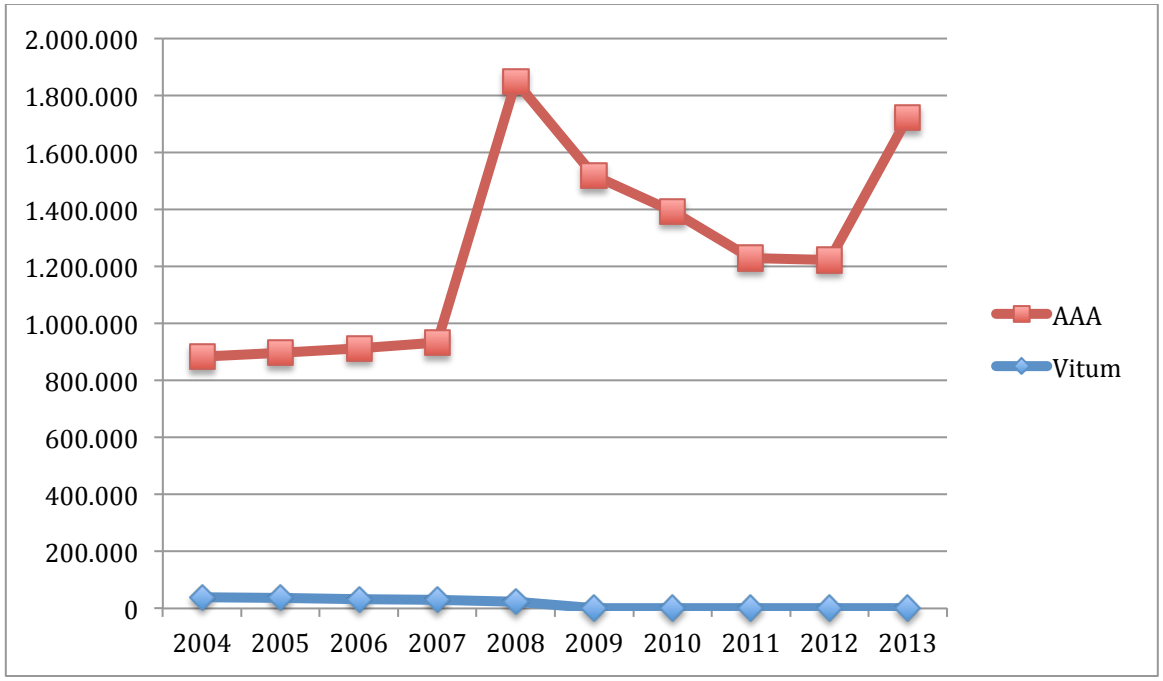
[196] *Angelica montagna, http://www.lavinium.com/personaggi/montagna_enoitalia_dietro_ai_grandi_numeri_storia_passione_e_impegno_2012.shtml*
[197] *Angelica montagna, http://www.lavinium.com/personaggi/montagna_enoitalia_dietro_ai_grandi_numeri_storia_passione_e_impegno_2012.shtml*

quella di essere in grado di garantire sempre attraverso la leva dell'ottimo rapporto qualità/prezzo, reso possibile grazie ai grandi volumi, prodotti innovativi, e le più avanzate tecnologie presenti nel settore.

- RELAZIONI CON LA CASA MADRE: La società è appartenente alla Holding "Gruppo Pizzolo Spa" società che esercita la direzione e coordinamento del gruppo stesso. La capogruppo è sostanzialmente una holding di partecipazioni.

Con atto di fusione del 20 dicembre 2007, la controllante Enoitalia S.p.A. ha incorporato la società Aziende Agricole Associate S.r.l. di cui deteneva già il 92,61% delle quote. Con tale atto di fusione, Enoitalia S.p.a. ha ottenuto anche il controllo delle aziende vitivinicole Torre Massea S.r.l., operante nel settore vitivinicolo, con vigneti di proprietà sita nel comune di Orvieto, e l'azienda Valle Reale S.r.l., operante nel settore agroalimentare, svolgendo attività di allevamento di bovini in località San Zenone di Minerbe (VR) e vitivinicola potendo sfruttare terreni di proprietà a Popoli (PE) e Capestrano (AQ). La società detiene nel suo portafoglio la società Valle reale popoli s.r.l. per il 99,9%, società che svolge attività complementari e funzionali al core business del gruppo. L'azienda inoltre vanta numerosi marchi all'interno del proprio portafoglio, possiamo vedere: il marchio "Luna di luna" nel veneziano, "Emporium", "Vinuva" nel piemontese, "Cortevigna" a Calmasino di Bardolino nel veronese, "D'Vine" e "San Floriano" in Veneto, "Vitis Nostra" nell'Abruzzo, "Solstice" nell'Italia meridionale e "Belvino".

Tabella 4.5: ***Operazioni straordinarie Enoitalia***



Fonte: Produzione propria.

Il gruppo Pizzolo s.p.a. controlla direttamente la società Enoitalia S.p.a. che a sua volta detiene da sempre partecipazioni alcune altre aziende tutte appartenenti nel settore merceologico di Enoitalia S.p.a.. Partendo con l'analisi notiamo come quest'ultima possedette già dall'anno 2004 una partecipazione del 92,61% nelle Aziende Agricole Associate per 845.099 €, quindi quasi interamente di proprietà dell'azienda e per il 60% nella Vitum s.r.l. per un valore di 38.078 €, entrambe società operanti nel core business aziendale, azienda collegate a Enoitalia S.p.a. cui fornivano diverse tipologie di uve. Le aziende agricole associate comprendono molti piccoli agricoltori associati cui forniscono le diverse tipologie di vino a Enoitalia, si tratta di una sorta di cooperativa aziendale, dove le diverse tipologie di uve sono fornite a Enoitalia S.p.a. e quest'ultima garantisce il prezzo migliore sul mercato. Aziende agricole Associate, comprende, viticoltori appartenenti in tutta la penisola italiana, fornitrici di molte tipologie di uve per vini come il Lambrusco, Trebbiano, Malvasia e il Montepulciano d'Abruzzo, una giovane realtà vitivinicola, con vini di qualità, la quale grazie alla sue capacità nel valorizzare la materia prima italiana

ricevette importanti riconoscimenti sul mercato oltre alla soddisfazione e affezione della clientela. Nell'anno 2007 la società effettuò una fusione per incorporazione della prima controllata Aziende Agricole Associate s.r.l.. Per effetto dell'operazione straordinaria, il conto di Stato Patrimoniale B III) Immobilizzazioni finanziarie in "imprese controllate" incrementò di 3.040.881 €, in cui il valore d'iscrizione al bilancio era superiore al valore del Patrimonio netto giustificato dalla perizia effettuata da un esperto cui riteneva che le immobilizzazioni tecniche avessero un valore corrente superiore al valore contabile, con riguardo alle partecipazioni nelle società acquisite attraverso la fusione della società Aziende Agricole Associate s.r.l., in particolare la partecipazione diretta anche nelle società Valle Reale S.r.l. detenuta per il 90 % e Torre Massea S.r.l. per il 99%[198], allo stesso tempo il conto subì anche uno storno di 97.946 della partecipazione in Azienda Agricole Associate s.r.l.. Nell'anno 2009 la partecipazione nella società Torre Massea s.r.l. venne trasferita dal conto di Stato Patrimoniale "Partecipazioni" al conto "Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni" data la trattativa vigente per la vendita della società per un valore di 1.485.866 €, inoltre la Vitum s.r.l. controllata per il 60% da Enoitalia S.p.a venne posta in liquidazione, e allo stesso tempo l'azienda Enoitalia s.p.a. effettuò investimenti in numerose nuove linee di produzione, i volumi possibili con la configurazione degli impianti precedente non permettevano infatti alcuna possibilità di ulteriore sviluppo. L'azienda acquisì marchi aziendali lungo tutta la penisola italiana come: Luna di Luna a San Martino Buon Albergo in provincia di Verona, Cortevigna nell'abruzzese, Emporium e Solstice in terre siciliane, Dvine in Toscana, Vinuva in provincia di Teramo, Vitisnostra sempre in Abruzzo, San Floriano in Friuli Venezia Giulia, Belvino in Puglia, andando a conquistare quote sempre più rilevanti di mercato per 1.876.111 €.

4.7 CONCLUSIONI

Il motivo che ha portato alla redazione di questa tesi di laurea sta nel comprendere se sia possibile emulare le strategie aziendali delle grandi imprese vitivinicole mondiali, anche nel nostro Paese, dove la tradizione vinicola è molto antica e il vino gioca un ruolo

[198] *Nota integrativa, Biancio 2007 Enoitalia S.p.a.*

fondamentale per l'economia nazionale. Il settore vinicolo italiano si caratterizza principalmente per la sua marcata frammentazione, che si accompagna ad una moltitudine di realtà aziendali che operano al suo interno. Nella mia analisi il primo indicatore utilizzato per valutare la prosperità di un'azienda, è stato la variazione del livello di fatturato realizzato tramite le esportazioni di vino italiano nei paesi al di fuori dei confini nazionali. Le aziende che si espongono maggiormente nei mercati esteri dove la domanda di vino italiano sta crescendo a dismisura, hanno più successo rispetto a quelle realtà le quali concentrano i propri sforzi commerciali solamente nel contesto locale. Come detto nel nostro paese la domanda di vino sta raggiungendo livelli molto bassi in cui la crisi attuale, sta riducendo sempre più la domanda e le aziende che non si affacciano nei mercati esteri si trovano in difficoltà. La prima tabella esposta (Tabella 3.4[199]) rappresenta quelle aziende che nel corso di dieci anni, hanno fatto segnare una variazione delle esportazioni di vino in tripla cifra, quindi sopra al 100%. La seconda tabella presa in considerazione (Tabella 3.5) rappresenta le aziende presenti nel contesto vitivinicolo nazionale le quali hanno registrato una variazione del fatturato complessivo maggiore e vediamo come le esportazioni hanno inciso su tale valore, infatti le aziende presenti nelle prima due tabelle sono ben 9/10. Dato il quale conferma il ruolo fondamentale delle esportazioni all'interno del settore. La terza tabella presa in considerazione (tabella 3.6) rappresenta il Valore Aggiunto pro-capite per addetto impiegato all'interno dell'azienda, indicatore che evidenzia l'efficienza nella gestione del personale nell'impresa. Tale indice è un indicatore della produttività aziendale, in particolare si è analizzata la variazione avvenuta nello stesso arco temporale, di dieci anni, in modo da considerare l'aumento della produttività aziendale. Nel quarto capitolo ho considerato tutte quelle aziende che mostrano una variazione del fatturato generato tramite le esportazioni, che si attesta in un valore triplo, le quali rientravano anche nella tabella delle aziende aventi una variazione nel fatturato totale maggiore, e rientranti anche nella tabella che rappresentava una variazione del Valore Aggiunto per addetto. Le aziende rientranti in tutte e tre le tabelle prese in considerazione sono 5 sulle 10. Per queste 5 aziende ho cercato di capire quali operazioni di crecita esterna avessero eseguito nell'ultimo decennio, in modo da capire se fosse avvenuto il potenziamento di canali

[199] *Capitolo 3.*

distributivi. Dopo aver analizzato i bilanci delle aziende, ho notato che tutte erano piuttosto restie a sostenere tale tipo d'investimento. Negli ultimi dieci anni queste realtà, più rilevanti nelle esportazioni, hanno acquisito qualche marchio aziendale in altre regioni italiane vocate alla produzione vinicola, come l'azienda Farnese vini. Le aziende prese in considerazione manifestano una tale importanza nel settore perché concentrano molti sforzi all'interno degli altri paesi esteri, avvalendosi d'importatori molto efficienti che riescono a far arrivare ai consumatori finali in tempo celere l'ottima qualità del vino italiano. Il decennio preso in considerazione, dall'anno 2004 all'anno 2013, non ha posto in evidenza particolari fattori per cui si riesca a comprendere se anche un territorio, come quello italiano, possa emulare modelli di business come quelli Americani o Australiani in cui aziende di grandi dimensioni arrivano fino alla quotazione in borsa. Dall'analisi effettuata sulle aziende italiane operanti nel settore vitivinicolo si riesce a comprendere come queste preferiscano operare e quindi coltivare vigneti e acquistare uve all'interno del territorio nazionale, riuscendo in tal modo a garantire sempre un'elevatissima qualità dei prodotti offerti alla clientela.

4.8 PERCHE' SI SONO CONSIDERATE CRESCITA PER LINEE ESTERNE ED ESPORTAZIONI?

4.8.1 LA CRESCITA ESTERNA IN AMBITO INTERNAZIONALE

Il modello della crescita esterna è già molto utilizzato all'estero, la necessità di crescita aziendale è sentita fortemente negli altri paesi, che a differenza del nostro, nella maggior parte dei casi, concentrano il proprio business non solo sul prodotto vino ma bensì anche sulla birra e altri prodotti alcolici. Questo processo di crescita ha portato le aziende a trovare nuove soluzioni e strategie per implementare il proprio business, che hanno permesso oltre a affermare la propria posizione all'interno del mercato locale, di investire e occupare nuovi mercati. L'internalizzazione del settore vinicolo è iniziata proprio in questo modo. Ora è molto importante andare a osservare alcune operazioni di crescita esterna avvenute nel settore preso in considerazione. Alla fine degli anni 90 l'importante azienda Diageo che vanta nel proprio portafoglio, prodotti importanti come Gordon's Gin e

Smirnoff Vodka[200], in collaborazione con la francese Pernod Ricard hanno deciso di entrare nel capitale dell'azienda canadese Seagram, la quale si era precedentemente fusa con il gruppo Vivendi, andando così a prendere il controllo anche di altri rinomati prodotti alcolici come Chivas Regal Scotch, Martell Cognac, Captain Morgan Rum e i diritti di distribuzione per Absolut Vodka, l'operazione è stata svolta congiuntamente, cercando un'allocazione delle attività dell'acquisita Seagram, andando a prendere il controllo delle attività e trasferendo ad altri quelle ritenute meno strategiche[201]. Oppure l'azienda inglese con sede a Bristol, Allied Domecq, detentrice di molte etichette di spirits e prodotti alcolici in generale come il Ballantine's Whiskey o lo Champagne Mumm è stata acquisita dall'azienda Pernod Ricard per aumentare ulteriormente i brands all'interno del proprio portafoglio e anche degli champagne. Nel 2003 Constellation Brands ha acquisito il più grande produttore di vino australiano BRL Hardy, creando così la più grande compagnia di vino al mondo con oltre 1.7 miliardi di dollari di fatturato[202]. È questo il primo esempio di globalizzazione del settore. Attraverso questa operazione è avvenuta la collaborazione dei settori vinicoli americano e australiano creando sempre più sinergie per altre aziende che ne beneficeranno in termini di marketing e canali distributivi. La collaborazione di settori del vino, appartenenti a Stati differenti, da la possibilità di entrare in un nuovo mercato. Nel caso menzionato la Constellation ha formato un network distributivo, tanto fondamentale nel mercato statunitense, quanto in quello australiano. Proprio per tali motivi, assumono maggior rilevanza le collaborazioni tra imprese di diversi paesi e quindi le esportazioni, diventando fattori di maggiori possibilità di crescita. I paesi del vecchio mondo dove la tradizione vinicola è molto radicata, devono in qualche modo difendersi, dall'entrata nel settore vinicolo da parte dei paesi del Nuovo mondo. Suscitano sempre più appeal paesi geograficamente distanti come l'America Latina o l'Australia o il Sud Africa. A conferma di questa vantaggiosa via di crescita, riassumo un'intervista rilasciata da Alfonso Larrain presidente dell'azienda cilena di bevande alcoliche Concha y Toro. Egli marca molto l'importanza su alcuni aspetti fondamentali nella strategia dell'azienda, che le

[200] *http://www.telegraph.co.uk/finance/4462433/Diageo-and-Pernod-join-forces-for-Seagram.html*
[201] *Editore Ismea, Assetti e nuove tendenze dell'industria del vino in Italia e nel mondo, Roma 2003.*
[202] *Editore Ismea, Assetti e nuove tendenze dell'industria del vino in Italia e nel mondo, Roma 2003*

imprese presenti nel nostro paese solo in parte seguono. La qualità nei prodotti presenti nell'offerta aziendale, una costante innovazione attraverso investimenti in R&D, e adozione di una strategia di mercato Market pull in cui si deve essere molto attenti ai bisogni sentiti dai consumatori. Egli pone l'accento proprio in queste caratteristiche e di come sia fondamentale la presenza diretta nei principali mercati in cui si opera, solo in questo modo si può intuire il cambiamento di preferenze tra i consumatori stessi e quindi adottare delle soluzioni ottimali. L'azienda Concha y Toro rappresenta la quinta forza a livello mondiale, essa dispone di tenute e unità aziendali in tre differenti paesi, con un miliardo di $ di fatturato, vanta la distribuzione diretta in quasi tutti i mercati di consumo, sia di Paesi del Nuovo modo sia del Vecchio mondo[203]. L'azienda è quotata nella borsa di New York dal 1994 e oltre ad avere un ampio portafoglio di rinomati vini all'interno della propria offerta, è moto attenta alle diverse preferenze che i consumatori internazionali hanno, proponendo nuovi prodotti e diversi stili. Come conferma il presidente di Concha y Toro essa trova la sua forza nel soddisfare questi trend di preferenze, essendo presente in diversi paesi. Recentemente l'azienda ha acquisito la Fetzer wineyards in California per diversificare ulteriormente l'offerta, con questa operazione essa ha rafforzato il lato commerciale distributivo e nel marketing anche negli Stati Uniti d'America. Concha y Toro trova la sua forza sulle esportazioni di vino, i principali mercati sono l'Europa del Nord, Svezia, Norvegia, Finlandia, l'Asia orientale Giappone e Cina oltre ad una forte richiesta proveniente dall'Africa. Proprio l'Africa è un mercato il quale presenta forti prospettive di crescita in cui la controllata al 100%, VCT Africa e Middle Est (Ptv) Ltd., distribuisce i brand dell'azienda in più d 20 paesi all'interno del continente africano. Quando si fa un'operazione di crescita esterna, in cui avviene una collaborazione tra imprese, può apportare diversi benefici, come: l'aumento di vini all'interno del proprio portafoglio aziendale, oltre alla conquista di nuova clientela. È necessario prendere le qualità di ogni singola azienda che partecipa all'aggregazione aziendale e cercare di valorizzarlo, in questo modo sia la forza commerciale delle singole aziende sia la ricchezza

[203] *Corriere vinicolo, organo d'informazione dell'Unione Italiana Vini, n. 2 19.01.2015.*

di conoscenze vengono condivise[204].

Il settore vinicolo italiano deve la sua floridità all'export. Nel 2013, è incrementato ulteriormente segnando un +7,3% sull'anno precedente, dove il vino italiano riesce a conquistare il primo posto nel podio dei generi alimentari richiesti dai paesi all'infuori dei confini nazionali. Come evidenziato nel primo capitolo di questa tesi oltre al record sul valore percentuale, questo trova la sua solidità quando andiamo a vedere il valore assoluto, oltre 5 miliardi di euro, dato il quale conferma, essere un settore fondamentale per l'economia nazionale.

4.8.2 LA CRESCITA PER VIE ESTERNE ALL'INTERNO DEL TERRITORIO NAZIONALE

Nel presente paragrafo andrò a sottolineare e a spiegare ulteriormente il motivo che mi ha spinto a prendere in analisi elementi come la crescita per via esterna e le esportazioni. Le condizioni economiche che determinano questa necessità sono spiegate da numerosi fattori, tra cui:

- *Tassi di crescita della domanda interna sempre più bassi;*
- *Mercato maturo con presenza di domanda di sostituzione[205];*

Il mercato vinicolo italiano fa segnare dei tassi di crescita che possono essere paragonati a quelli dei Paesi emergenti, questo grazie alle esportazioni, eppure data la tradizione nella produzione vitivinicola è un settore che può essere definito maturo.

- *Forte globalizzazione del mercato;*

Il vino nei paesi esteri è sempre più apprezzato e richiesto. Come sottolinea uno studio

---

[204] *http://www.winenews.it/news/33976/tra-fusioni-ed-acquisizioni-nel-mondo-del-vino-spunta-il-modello-feudi-san-gregorio-basato-sulle-partnership-e-sullindipendenza-delle-diverse-aziende-e-dopo-basilisco-in-basilicata-abbraccia-la-pugliese-cefalicchio-della-famiglia-rossi*

[205] *Effetto di sostituzione: Effetto che indica la variazione della domanda di un bene o servizio secondo la variazione del suo prezzo relativo, mantenendo costante il potere d'acquisto.*
http://www.treccani.it/enciclopedia/effetto-di-sostituzione_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/

pubblicato dall'università dell'Adelaide, attraverso la globalizzazione di questo settore ci saranno inevitabilmente una diminuzione dei costi di transazione, un trasferimento del know-how dai paesi appartenenti al vecchio mondo, in cui la tradizione vinicola è ben radicata, a quelli del Nuovo mondo, i quali si sono affacciati recentemente alla scoperta di questo nuovo settore, con la conseguente creazione di multinazionali e alleanze tra aziende di paesi diversi, altre al trasferimento delle più moderne tecnologie tra paesi produttori[206].

- *Elevati investimenti in attività di ricerca e sviluppo;*
- *Forte frammentazione negli ettari destinati a vigneto.*

Il mercato vinicolo italiano si caratterizza per tali caratteristiche economiche, pertanto la concentrazione aziendale, è un obiettivo che le aziende dovrebbero perseguire attraverso le acquisizioni o fusioni di strutture aziendali già funzionanti in modo da acquisire porzioni di mercato in breve tempo. Una caratteristica vincente del sistema dovrebbe proprio essere il raggruppamento aziendale, in cui realtà più importanti si affiancano per combattere la sempre più aspra concorrenza generata da una crescente globalizzazione.[207] Le caratteristiche riguardanti il mercato vitivinicolo italiano esposte poco fa riassumono le peculiarità distintive di un settore in cui l'acquisizione di altre aziende già operanti potrebbe essere una scelta molto efficace per crescere. Secondo la mia opinione va ricercata proprio nel vantaggio temporale che questa forma di espansione aziendale dà. A causa della veloce globalizzazione che il settore vitivinicolo sta subendo, le imprese devono diventare sempre più competitive, sia a livello di efficienza (economie di scala, economie di gamma) sia a livello di efficacia. Fattori come la preferenza sempre più accentuata del consumatore verso prodotti di qualità, la concorrenza dei vini degli altri paesi produttori, siano essi del "Vecchio mondo" o del "Nuovo Mondo", la volontà nell'avere nella propria offerta diverse tipologie di vino, stanno spingendo molte aziende presenti nel contesto vitivinicolo italiano ad accrescere la loro dimensione e quindi ad ampliare l'offerta. Solamente per citare un esempio i Fratelli Lunelli (vino Ferrari) hanno acquisito alla fine del 2014 il 50% della

[206] *Globalization and the World's Wine Markets: Overview , Kym Anderson, David Norman and Glyn Wittwer*
[207] *Ferruccio Dardanello, presidente Unioncamere, Osservatorio Nazionale Distretti Italiani.*

Bisol azienda vitivinicola presente in provincia di Treviso in modo da ampliare la propria gamma di offerta con anche il prodotto Prosecco DOCG oggi richiesto tantissimo soprattutto in mercato estero. Per Gianluca Bisol, l'aumento di capitale ottenuto dai Fratelli Lunelli permetterà all'azienda di investire e crescere, in particolare all'estero (l'obiettivo è di basare il proprio business per il 90% in terra straniera) oltre ad ammodernare e ristrutturare le strutture aziendali come la cantina e investire ulteriormente sulle nuove tecnologie: "il vino è un prodotto delicato e va gestito nel modo migliore e con le migliori tecniche disponibili"[208]. Le condizioni economiche del settore vinicolo italiano, pocanzi esposte, guidano le strategie adottate dalle diverse imprese con le quali attuano il proprio progetto di crescita. Operazioni di concentrazione aziendale, attuate mediante fusioni e acquisizioni, possono portare numerosi vantaggi all'organico aziendale. Un primo vantaggio molto importante è la ridotta tempistica nell'acquisizione di nuove quote di mercato, pensiamo ad esempio quando si acquista un concorrente operante nello stesso settore di appartenenza, o ancora l'aumento della gamma di prodotti presenti nell'offerta vinicola dell'azienda, o il potenziamento di canali distributivi per far arrivare i prodotti nel tempo più celere ai clienti presenti in tutto il mondo, oltre all'aumento d'importanza dell'immagine aziendale. Un'altra tipologia di vantaggi che grazie a questo tipo di operazioni le aziende riescono ad ottenere è rappresentata dall'implementazione di competenze scarse, con questo intendo il know how tecnologico, l'acquisizione di nuove tecnologie e tecniche di lavorazione delle viti, e l'acquisizione di riconoscimenti qualitativi.

4.9 CONSIDERAZIONI SULLE ESPERIENZE RILEVATE

Le diverse aziende analizzate evidenziano come negli ultimi anni non abbiano sentito la necessità così forte di attuare una via di crescita per linee esterne. Cercando di commentare i risultati emersi dall'analisi eseguita, vediamo come la prima classificata Casa vinicola Natale Verga faccia registrare una variazione delle esportazioni pari al 575,05% se andiamo a vedere le motivazioni che hanno reso tale crescita strepitosa possiamo vedere come l'azienda disponesse di vitigni in tutto il territorio nazionale, offrendo quindi una varietà

[208] *http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2014-09-16/lunelli-investe-10-milioni-bisol-063748.shtml?uuid=ABRvw9tB*

nell'offerta molto ampia, le cause che hanno portato a questo mirabile risultato si possono ricondurre essenzialmente ad un potenziamento della politica di marketing dell'azienda, ora appoggiata dalla società di marketing Temantica e dalla partecipazione del 20% nella società consortile Interwine che si occupa delle politiche di Marketing dell'azienda, inoltre Casa vinicola Natale Verga per migliorare la propria offerta, ha adottato l'imballaggio Packwine il quale è una soluzione innovativa per spedire i propri vini in qualsiasi luogo del globo in estrema sicurezza. Probabilmente uno dei fattori che rende così apprezzati i prodotti ottenuti da Casa Vinicola Natale Verga è la predisposizione di un laboratorio interno in cui un team di sommelier e agronomi, garantiscono la qualità dei prodotti ricavati dalle uve coltivate. Casa vinicola Zonin, la seconda classificata del ranking stilato, fa segnare una variazione del 377,64% dispone di numerosi vitigni presenti in tutta la penisola italiana oltre a disporre anche di una tenuta negli Stati Uniti d'America, la Barboursville Winery Inc.. L'azienda sicuramente deve il suo successo a questa grande varietà di vini offerti, le politiche di marketing e di pubblicità che l'azienda utilizza per sponsorizzare il proprio marchio è quello dei social network i quali coinvolgono tutte le età generazionali e vengono consultati quotidianamente da moltissimi utenti, inoltre l'azienda è inserita in alcuni canali tematici americani e inglesi come Food Network e Channel. L'azienda è molto attenta a garantire nei diversi vini ottenuti il massima qualitativo, si avvale si numerosi enologi i quali riescono a garantire la qualità dei prodotti nell'offerta aziendale. L'azienda inoltre, per aumentare la propria conoscibilità in mercati molto esigenti, come quello Statunitense e Inglese, entrambi sul podio dei paesi importatori di vino italiano, ha effettuato due operazioni di Greenfield investment, ossia ha stabilito in questi mercati due importatori di vini propri e altri vini rinomati italiani, i quali si occupano della commercializzazione e della distribuzione nel mercato locale. L'azienda terza classificata è Enoitalia S.p.a. con una variazione delle esportazioni pari al 240,85% l'azienda trova la sua forza nel disporre di numerose tipologie di uve in tutta Italia, inoltre l'azienda abbraccia una politica Market pull in cui pone molta attenzione ad assecondare le necessità del cliente, è molto attenta alle preferenze che il mercato richiede e desidera porre il consumatore al centro della propria offerta. Inoltre l'azienda è appoggiata dalla società di

pubblicità Baseggio la quale cura tutte le politiche di marketing di Enoitalia[209]. Al quarto posto della classifica troviamo la Farnesi vini con una variazione delle esportazioni del 125,34% l'azienda dispone di vitigni appartenenti in tutto il sud Italia. L'azienda negli ultimi anni si è avvalsa di un canale di marketing sportivo come il ciclismo. L'azienda non è molto propensa a sperimentare nuove miscelature di vino per abbracciare le preferenze dei consumatori ma bensì è molto attenta a produrre con estrema qualità quel vino che ha da sempre avuto molto successo. L'ultima azienda classificata nel ranking preso in analisi è Casa vinicola Botter con una variazione delle esportazioni del 118,29%, azienda Veneta concentrata alla produzione del Prosecco, la quale dispone di numerosi vigneti anche nel sud Italia, negli ultimi anni per rafforzare la sua presenza nel territorio nazionale ha stabilito negozi di proprietà nei quali commercializza i propri vini, per l'azienda un aspetto fondamentale sta nella qualità dei vini presenti nell'offerta aziendale, per l'appunto casa vinicola Botter si avvale di numerosi Agronomi ed Enologi i quali conferiscono e riconoscono al prodotto finito una ottima qualità. L'azienda inoltre si avvale delle migliori tecnologie disponibili nel settore, sia nella fase di raccolta delle uve, sia nella fase di vinificazione.

4.10 CONSIDERAZIONI FINALI

Dall'analisi effettuata, come abbiamo potuto costatare, le aziende che hanno avuto maggior successo, in termini di variazione delle esportazioni, tradotto in una variazione del fatturato complessivo e in una variazione del Valore Aggiunto per addetto superiore, nell'arco degli ultimi 10 anni non si sono tutte esposte nella stessa maniera. Questo ci fa riflettere su alcuni fatti, le aziende che hanno avuto maggior successo, in terra straniera, devono questi mirabili risultati soprattutto grazie all'incremento dell'appeal, che ha visto il prodotto vinicolo italiano. All'interno dell'offerta vinicola delle aziende prese in considerazione la varietà di uve lavorate è molto diversificata. Con certezza un ruolo fondamentale è ricoperto dalle caratteristiche morfologiche e climatiche presenti all'interno del nostro territorio, che riescono a imprimere al prodotto finito delle caratteristiche organolettiche inimitabili,

[209] *http://www.lavinium.com/personaggi/montagna_enoitalia_dietro_ai_grandi_numeri_storia_passione_e_impegno_2012.shtml*

inoltre sicuramente, tale apprezzamento è dovuto anche ai numerosi controlli qualitativi che le società stesse fanno eseguire ai prodotti ottenuti, ad assicurare l'estrema qualità del prodotto consumato. Come possiamo vedere dalla tabella sottostante i consumatori di vino nel mondo sono cresciuti negli anni e l'Italia, come primo produttore mondiale, gioca un ruolo fondamentale.

Tabella 4.6: Principali consumatori di vino nel mondo.

Top consumers 2013	Trend 2000-2013 %	Migliaia di ettolitri 2013 (e)
Russia	121,2	10.394
Cina	66,6	17.817
Australia	37,9	5.375
Usa	36,8	29.000
Gran Bretagna	29,3	12.533
Germania	-0,7	20.000
Francia	-12,3	30.269
Argentina	-19,5	10.051
Italia	-26,5	22.633
Spagna	-33,8	9.300

Fonte: http://www.assenoteche.it/informazioni/2014/sace_export_vino.htm

Come abbiamo detto nell'ultimo decennio il consumo di vino all'interno dei paesi oltreconfine è cresciuto e guidano l'evoluzione che il settore sta sentendo. Paesi quali la Russia, Cina, gli Stati Uniti e l'Australia il consumo di vino è incrementato maggiormente e gli studi fanno intendere che il trend non si fermerà. L'Italia come precedentemente sottolineato, si conferma primo produttore mondiale di vino, inseguita dalla Francia, storico rivale, e dai paesi del "Nuovo mondo" come Cile, Australia, e Sudafrica[210].

Come abbiamo costatato dall'analisi effettuata nel capitolo 4, nell'ultimo decennio le

[210] *http://www.assenoteche.it/informazioni/2014/sace_export_vino.htm*

imprese vitivinicole italiane non hanno visto favorevolmente le operazioni di crescita esterna. In tali operazioni, come sottolinea il presidente di Concha y Toro, quinta forza mondiale nel settore vitivinicolo, diventa fondamentale disporre di punti vendita interamente controllati, i quali operano nell'immagine dell'azienda[211], i quali riescano a basare forti collaborazioni con gli utenti locali. Diventa un fattore di estremo successo, permette di aumentare il livello delle vendite all'interno del territorio estero e anche delle esportazioni dell'azienda stessa: disporre di società di proprietà le quali importino i vini aziendali, e li collochino in tempo celere all'interno del mercato di riferimento risulta essere un vantaggio molto rilevante per le aziende che occupano mercati all'infuori dei confini nazionali, in modo da aumentare l'importanza e il prestigio dell'immagine aziendale. Se le imprese non si espongono in modo diretto all'interno del territori esteri, può avvenire una perdita di informazioni sulle preferenze dei consumatori locali e con riguardo ai sistemi competitivi del paese in cui si è inseriti, impedendo il processo di *Cross Learning,* con il quale avviene una più profonda conoscenza dei mercati e degli stessi clienti all'estero[212]. Per molti anni le nostre imprese vitivinicole hanno considerato la dimensione internazionale come una delle possibilità strategiche per sviluppare il proprio business, oggi invece è diventata una dimensione necessaria. Come conferma l'analisi effettuata, l'internazionalizzazione delle imprese all'interno del settore vitivinicolo nazionale è ancora incentrata molto sulle esportazioni, in cui viene preferito stipulare contratti di fornitura e subfornitura piuttosto che effettuare degli investimenti diretti. Le strategie cha basano l'occupazione di mercati esterni in modo non impegnativo, senza sforzi economici eccessivi, sono sicuramente predilette dalle imprese italiane. La strategia che le nostre imprese stanno adottando sicuramente è corretta, puntare sulla qualità, l'innovazione e l'importanza dell'etichetta sono fondamentali ma le nostre aziende devono attuare strategie difensive dai paesi del Nuovo mondo come Australia o Stati Uniti che possono attuare strategie analoghe. L'Italia ha il patrimonio vinicolo più importante al mondo ma le aziende devono attuare delle strategie per essere competitive non più solo a livello locale ma bensì

[211] *Corriere vinicolo, organo d'informazione dell'Unione Italiana Vini, n. 2 19.01.2015.*
[212] *Fabio Musso, Canali distributivi all'estero e competitività delle imprese, Università di Padova, http://www-3.unipv.it/wwwscpol/forumiei/it/smarino/musso.pdf*

su scala mondiale. Come detto, in questo settore il fattore tempo rimane un elemento fondamentale, in cui la corrente di pensiero, *Time Based Competition*, sostiene come il posizionamento geografico e territoriale possa incidere in qualche modo sul fattore tempo e quindi sulle risorse competitive delle singole aziende[213], proprio per tale motivo disporre di aziende controllate interamente che promuovano e distribuiscano l'etichetta aziendale anche nei paesi esteri diventa fattore di successo. Se andiamo ad analizzare l'analisi effettuata, solo Casa vinicola Zonin, ha acquisito una tenuta, in terra americana, la Barboursville Winery Inc., la quale, grazie all'assistenza di un distributore controllato al 100%, la Zonin USA, riesce a coprire tutto il territorio statunitense con i vini prodotti e altri importati dalla Casa. Inoltre Casa vinicola Zonin si avvale anche di un altro distributore controllato al 100% in terra britannica, la Zonin UK, la quale si occupa della distribuzione nel Nord dell'Europa. La crescita ha riguardato tutte le sedi estere di Casa vinicola Zonin. La capillare azione di promozione dell'etichetta aziendale e l'attuazione di diverse politiche pubblicitarie e di marketing ha portato ad un aumento strutturale, solido e ben distribuito nei vari paesi in cui l'azienda è presente. Nello specifico la società, interamente controllata, Zonin UK, ha ottenuto un risultato molto importante, con una crescita del fatturato del 74%, passando dai 12,3 milioni di sterline ai 21,3 del 2013. Anche l'altra controllata, la Zonin USA, ha registrato un incremento di fatturato da 55,2 a 55,9 milioni di dollari. Questa deve in parte la sua forza all'azienda controllata Barboursville Winery Inc. negli Stati Uniti d'America in cui anch'essa ha incrementato i ricavi di vendita rispetto allo scorso anno passando da 6,7 milioni a 6,9 milioni di dollari a conferma del costante e consolidato rafforzamento della gestione e al miglioramento della sua presenza sul mercato americano. Sempre con riguardo alle esportazioni, è avvenuto un consolidamento della forza aziendale soprattutto nel vino Prosecco in particolare negli USA, UK, Germania e Australia. Questi importanti risultati, conseguiti dopo numerosi sforzi per affermarsi nel mercato, sono dovuti senz'altro alla qualità dei vini che l'azienda propone ma sicuramente anche grazie all'importante lavoro svolto dalle controllate con sede in America e in

[213] *Fabio Musso, Canali distributivi all'estero e competitività delle imprese, Università di Padova, http://www-3.unipv.it/wwwscpol/forumiei/it/smarino/musso.pdf, Teoria Elaborata da Hum, Sim, 1996; Brondoni, 2001; 2003, Cappiello, 2002.*

Inghilterra in cui il processo di valorizzazione del marchio Zonin rimane una priorità.

4.10.1 COSA DOVREMMO IMPARARE SULLA QUESTIONE

Come esposto la crescita per vie esterne, è particolarmente seguita da imprese operanti in mercati vinicoli internazionali, e ancora poco utilizzata a livello nazionale. Le imprese più performanti che seguono questa via per la crescita trovano la propria forza in due fattori fondamentali:

- La quantità, e la qualità sempre maggiore che contraddistingue i prodotti presentati nell'offerta aziendale;

La presenza di più prodotti all'interno del proprio portafoglio aziendale, in modo da assecondare sempre il gusto del consumatore e l'esecuzione d'innumerevoli controlli qualitativi ai diversi prodotti, con l'obiettivo di creare un PREMIUM PORTFOLIO[214], la continua analisi dei bisogni dei diversi consumatori, è un fattore basilare che riesce a porre l'azienda al vertice delle preferenze.

- Il rafforzamento di relazioni di lungo termine con i distributori nei diversi paesi in cui sono presenti.

Come afferma Coldiretti, ampliando i mercati geografici in cui si è presenti, anche attraverso il potenziamento dei canali distributivi, si hanno con certezza maggiori possibilità di crescita, attraverso l'aumento dei margini di vendita cercando una valorizzazione dei prodotti presentati anche il luoghi geograficamente distanti[215].
Proprio su questi fattori, le imprese italiane, dovrebbero puntare e investire maggiormente, per diventare delle forze rilevanti a livello mondiale.

BIBLIOGRAFIA

[214] *Corriere vinicolo, organo d'informazione dell'Unione Italiana Vini, n. 2, 19.01.2015.*
[215] *http://www.coldiretti.it/organismi/inipa/area%20formazione/cd%20probio/files/09_economia/09_26_economia.htm*

CAPITOLO I

"Corriere della Sera", inserto "Corriereconomia", Anna di Marttino, "Made in Italy, in vino veritas (e business) Produzione, Le magnifiche 88 italiane che imbottigliano l'oro in cantina", 14 Aprile 2014.

Casa vinicola Zonin, nota integraiva Bilancio Consolidato 2013, pag. 2.

Anderson Kym, Norman David and Wittwe Glyn. 2001. Globalization and the World's Wine Markets: Overview. Adelaide University Press, pag. 5.

La ricerca dei profili finanziari delle società vinicole, Stefano Cordero di Montzemolo, www.fupress.com/archivio/pdf/2475.pdf, 2005.

Il vino rappresenta uno dei comparti dell'industria italiana di più antica tradizione e con le maggiori potenzialità di crescita e successo. Il Corriere Vinicolo, Giugno 2003.

Ministero delle politiche agricole alimentari e forestali - OCM vino: 2009 – 2013.

Report Economico Finanziario 2011: acquacoltura, ortaggi, ovino caprini, vino, con aspetti civilistico-amministrativi, fiscali e previdenziali, ISMEA, IPSOA.

Approfondimenti tematici sulla normativa nel settore agroalimentare, le nuove regole in materia di classificazione ed etichettatura dei vini, realizzato con la collaborazione tecnica di DITEC, Ottobre 2009.

Premio all'estirpazione, Il divulgatore n°2/2009 VITE & VINO.

W2w_osservatorioexport_vinitaly_20141.pdf

Grazia C., Malorgio G., Vannini L., Struttura e specificità delle imprese vitivinicole, 2008

CAPITOLO II
Conca Valter. 2001. Le acquisizioni. Il processo, il mercato, i prezzi. Egea. Milano.

Le acquisizioni, bilancio dei gruppi e delle operazioni straordinarie, Erasmo Santesso

Facchinetti Imerio, Taschini Marco. 1989. Strategia e valutazione nell'acquisizione di aziende. Giuffrè. Milano.

Brugger, L'analisi delle strategie di creazione di valore delle imprese, ItaliaOggi, 1994

Daniele Monforte, Teorie e tecniche della valutazione d'azienda: una ricostruzione in chiave evolutiva, 2004.

Zanetti Laura, La valutazione delle acquisizioni: sinergie, rischi e prezzi. Egea, 2000.

Journal of Managerial issues, Shimin Chen, professor of accountancy, Clarion Univerity, James L. Dodd, assistant professor of accounting, Drake University, 1997.

Gianluca Cristofori, Operazioni di finanza straordinaria, Gruppo 24 ore, Milano, 2010.

Pellicelli Giorgio, Strategie d'impresa, Egea Editore, Milano 2010.

Integrazione verticale e Orrizzontale, Slides all'università di Urbino, Pellicielli.

Mollona Edoardo e Morosetti Paolo. Strategia e politica aziendale. Egea. Milano.

Prof. Tonino Pencarelli, Corso di Strategie d'Impresa, INTEGRARE LA STRATEGIA COMPETITIVA, Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo", 2011-2012.

Trasformazione, Fusione, conferimento, scissione e liquidazione delle società, Marco Confalonieri, Gruppo 24 ore, 2010.

Maria Rosaria Napolitano, La gestione dei processi di acquisizione e fusione d'imprese, FrancoAngeli, 2003.

Marco Snichelotto, Alessandro Pegoraro, Cultori di "Tecnica Professionale", Università di Verona, 2009.

Trasformazione, Fusione, conferimento, scissione e liquidazione delle società, Marco Confalonieri, Gruppo 24 ore, 2010.

La gestione dei processi nell'ottica del valore. Miglioramento graduale e reengineering: criteri, metodi, esperienze, David Pierantozzi, Mondadori Editore.

UNCTAD, Concentration of market power, through mergers, take-overs, joint ventures and other acquisition of control. United Nations, New York 1993.

Università degli Studi di Macerata, Dipartimento di Scienze politiche, della Comunicazione e delle Relazioni internazionali, ECONOMIA POLITICA, 2013/2014.

CAPITOLO III
Strategia aziendale e Sistemi di programmazione e controllo, Carlo Bagnoli, Università Ca'Foscari, Venezia 2014.

Visura storica società di capitale, Casa Vinicola Natale Verga S.P.A., Camera di Commercio Operazioni straordinarie societarie, Casa Vinicola Natale Verga, Camera di Commercio Industria, Artigianato e Agricoltura di Chieti, 25/11/2014.

Qualità totale,Il metodo Gambel per raggiungere il miglioramento e la certificazione, Edoardo Luigi Gambel, Black A., Wright P.

Visura storica società di capitale, Casa Vinicola Botter Carlo & co. S.P.A., Camera di Commercio Industria, Artigianato e Agricoltura di Venezia, 18/11/2014.

Visura storica società di capitale, Farnese vini S.R.L., Camera di Commercio Industria, Artigianato e Agricoltura di Chieti, 18/11/2014.

Operazioni straordinarie societarie, Farnese vini S.R.L., Camera di Commercio Industria, Artigianato e Agricoltura di Chieti, 18/11/2014.

Visura storica società di capitale, Enoitalia s.p.a., Camera di Commercio Industria, Artigianato e Agricoltura di Chieti, 27/11/2014.

Editore Ismea, Assetti e nuove tendenze dell'industria del vino in Italia e nel mondo, Roma 2003

Corriere vinicolo, organo d'informazione dell'Unione Italiana Vini, n. 2 19.01.2015.

Globalization and the World's Wine Markets: Overview , Kym Anderson, David Norman and Glyn Wittwer

Ferruccio Dardanello, presidente Unioncamere, Osservatorio Nazionale Distretti Italiani.

SITOGRAFIA:

CAPITOLO I

"E' l'export ad aver salvato il settore vitivinicolo italiano", C.S., http://www.teatronaturale.it/strettamente-tecnico/mondo-enoico/18860-e-l-export-ad-aver-salvato-il-settore-vitivinicolo-italiano.htm, 21 Marzo 2014

http://www.dse.univr.it/

Mario Soldati, http://johell.altervista.org/frase.php?id=5534

http://it.wikipedia.org/wiki/Vino#Tipi_di_vino

Michele Ugolini, 18 luglio 2013, http://www.slideshare.net/fondazionecuoa/evoluzione-dei-consumi-di-vino-in-italia-dal-1861-ad-oggi.

Riccardo Varaldo e Beniamino Stumpo, Economia e diritto, http://www.treccani.it/enciclopedia/pubblicita_%28Enciclopedia_delle_scienze_sociali%29/

http://www.cittametropolitana.bo.it/agricoltura/Engine/RAServePG.php/P/42341URP0900/T/Premio-per-lestirpazione-dei-vigneti

http://it.wikipedia.org/wiki/Settore_economico.

http://www.winezone.it/Corso/Storia.html

http://it.wikipedia.org/wiki/Scandalo_del_vino_al_metanolo_in_Italia

http://www.aislombardia.it/notizie/977-il-vino-entra-nell-era-delle-dop.php, Paolo Valente, 4 Settembre 2010

http://www.federdoc.com/pdf/vini_a_denominazione_origine.pdf

http://it.wikipedia.org/wiki/Vino#Tipi_di_vino

http://www.agriligurianet.it/it/vetrina/turismo-verde/marchi-e-certificazioni-di-qualita/marchi-nazionali-dei-vini-igt-doc-e-docg.html

Superficie vitata in Italia, http://www.inumeridelvino.it/2012/02/la-superficie-vitata-in-italia-aggiornamento-2010-censimento-istat.html, Bacca, Analista finanziario. http://www.uiv.it/vigneto-italia-persi-altri-9-000-ettari/, 20 Giugno 2013

Valoritalia, http://www.uiv.it/prosecco-allargare-la -crescita-contro-i-rischi-della-concentrazione/

Francesco Petroli, 25 ottobre 2014, http://intothewine.org/2014/10/25/vendemmia-2014-le-previsioni-a-livello-mondiale/

Produzioni di vino in Italia, 2013 da record, http://www.uiv.it/produzione-di-vino-in-italia-2013-record/, 22 aprile 2014.

http://www.finanza.com/Finanza/Dati_Macroeconomici/Italia/notizia/Italia_tasso_disoccupazione_a_settembre_sale_al_126-427767

http://www.ilnord.it/b3977_MAI_COSI_MALE_LA_DISOCCUPAZIONE_IN_ITALIA_LA_GIOVANILE
Dichiarazione di vendemmia e di produzione vinicola.
http://www.uiv.it/produzione-di-vino-in-italia-2013-record/, dichiarazioni di produzione Agea

http://www.winetaste.it/vino-biologico-e-vino-normale/, Roberto Gatti

http://www.vinoinrete.it/sommelier/sommelier%20-1-%20vini%20speciali.htm

http://it.wikipedia.org/wiki/Vino

http://www.vinovini.it/vini-rossi-bianchi-italiani

http://www.vinovini.it/vini-rossi-bianchi-italiani

http://www.uiv.it/prosecco-allargare-la-crescita-contro-i-rischi-della-concentrazione/

Consumi pro capite, http://www.inumeridelvino.it/tag/consumi-pro-capite

http://www.inumeridelvino.it/2014/09/la-spesa-per-consumo-di-vino-in-italia-aggiornamento-istat-2013.html
http://www.repubblica.it/economia/2014/04/05/news/vino_consumi_coldiretti-82800656/

http://www.winemonitor.it/it/segui-wine-monitor/item/360-nasce-wine-monitor-l-osservatorio-di-
nomisma-sul-mercato-del-vino.html

Emanuele Sarci, http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2013-10-29/export-italiano-vino-record 124218.shtml?uuid=ABuzB7Z, 29 Ottobre 2013

http://it.wikipedia.org/wiki/Gancia

Camilla Conti, http://www.ilfattoquotidiano.it/2014/09/13/russia-lembargo-di-putin-soffoca-lexport-alimentare-ma-ce-modo-di-aggirarlo/1118122/, 13 Settembre 2014.

Giuliano De Risi, http://www.ilghirlandaio.com/giuliano-de-risi-imprenditori-di-gusto/104928/vinitaly-a-verona-l-edizione-dei-primati-l-export-supera-per-la-prima-volta-5-miliardi/

http://www.inumeridelvino.it/2014/04/le-esportazioni-di-vino-nel-mondo-aggiornamento-2013.html

http://www.ismea.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/8857
Bacca, 23 marzo 2014, Fondatore e redattore de I numeri del vino. Analista finanziario.
http://www.inumeridelvino.it/2014/03/le-importazioni-di-vino-in-italia-aggiornamento-2013.html

Alessandro Morichetti, http://www.intravino.com/grande-notizia/5-imprescindibili-regole-per-scegliere-il-vino-sfuso-ovvero-cose-che-non-avrei-mai-pensato-di-scrivere-in-vita-mia/

http://www.federvini.it/index.php/it/news/in-evidenza/420-l-italia-vince-la-sfida-delle-bollicine-il-prosecco-piace-piu-dello-champagne

http://www.inumeridelvino.it/2014/03/le-importazioni-di-vino-in-italia-aggiornamento-2013.html
Ricerca_Vinitaly_Acqua 2011.pdf

http://it.wikipedia.org/wiki/Quadrato_semiotico
http://www.intravino.com/grande-notizia/il-quadrato-semiotico-dei-wine-lovers-e-una-roulette-su-chi-vale-la-pena-puntare/

http://www.piazzagrande.info/nazionale/quali-fattori-di-successo-oggi-ed-in-futuro-per-il-vino-italiano-la-ricerca-realizzata-dal-gruppo-24-ore-presentata-al/2012/03/29

CAPITOLO II
http://www.unito.it/unitoWAR/ShowBinary/FSRepo/Area_Portale_Pubblico/Documenti/S/seminario_20110504_tardivo_Cugno_Donadio.pdf

http://it.wikipedia.org/wiki/Impresa

http://it.wikipedia.org/wiki/Logistica

http://it.wikipedia.org/wiki/Economic_Value_Added

http://www.investopedia.com/terms/r/residualincome.asp

http://www.industrialpolicy.net/2013/politica-industriale/imprese-e-internazionalizzazione/

http://venus.unive.it/matdid.php?utente=sante&base=Bilancio+dei+gruppi+e+delle+operazioni+straordinar%2FOperazioni+straordinarie+ultimo-6+1.doc&cmd=file

http://www.frontpoint.it/it/materiali/matrice_ansoff.asp

http://it.wikipedia.org/wiki/Matrice_di_Ansoff

http://economia.uniparthenope.it/isa/coronella/2%20LE%20AGGREGAZIONI%20AZIENDALI.pdf, I fenomeni aggregativi, Coronella.

http://www.treccani.it/enciclopedia/alleanzastrategica_%28Dizionario_di_Economia_e_Finanza%29/

Le alleanze strategiche, http://www.tecnoteca.it/tecnonews/risorse/aziendale/06
http://it.wikipedia.org/wiki/Joint_venture

http://www.wikipedia.org/wiki/Franchising

http://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/opa.htm

http://it.wikipedia.org/wiki/Offerta_pubblica_di_acquisto

Maura Castiglioni, http://www.tidona.com/pubblicazioni/ottobre00_7.htm, 2000

Enciclopedia Treccani, http://www.treccani.it/enciclopedia/economie-di-scala/

http://it.wikipedia.org/wiki/Economie_di_apprendimento

http://it.wikipedia.org/wiki/Logistica

http://it.wikipedia.org/wiki/Potere_contrattuale

http://www.annadimartino.it/vino-2013/

http://www.tecnoteca.it/tecnonews/risorse/aziendale/06

http://www.studioripa.it/Approfondimenti/Slides%20Giuseppe%20Ripa/due%20diligence.pdf

Autorità garante della concorrenza e del mercato, http://www.agcm.it/concorrenza--concentrazioni/notifica-di-unoperazione/4424-a-operazioni-di-concentrazione-fra-imprese.html

http://www.sociologia.uniroma1.it/users/studenti/Riassunti/Mankiw_Riassunti/16_MANKIW.doc

Pagina di Nicola Menassi, i possibili scenari del dilemma del prigioniero, awinningpersonality.it
http://areeweb.polito.it/didattica/polymath/htmlS/Interventi/Articoli/DilemmaPrigioniero/DilemmaPrigioniero.htm
Www.studiomaggiolo.it/marketing10.pdf

Università degli studi "Carlo Bo" di Urbino, Canali d'ingresso nei mercati esteri, Cardinali Chiara, Lamce Eda, Piermattei Valentina, anno 2012-2013.

CAPITOLO III

31 Marzo 2014, http://www.teatronaturale.it/strettamente-tecnico/mondo-enoico/18860-e-l-export-ad-aver-salvato-il-settore-vitivinicolo-italiano.htm

www.wikipedia.it/societàcooperativa

http://www.antinori.it/it/26-generazioni/family

http://www.verga.it

http://www.arces.it/public/OLD/arces/Bilancio_sociale_2007_2008/analisi_prospetto_determinazione.pdf

CAPITOLO IV

www.verga.it/storia
Industria, Artigianato e Agricoltura di Venezia, 25/11/2014.

http://www.verga.it/it/bardolino-doc-ro.aspx

http://www.verga.it/it/valpolicella-doc-ro.aspx

http://www.verga.it/it/vermentino-sardegna-doc-ro.aspx

http://www.verga.it/it/cannonau-sardegna-doc-ro.aspx

http://www.verga.it/it/primitivo-del-salento-igt-ro.aspx

http://www.verga.it/it/montepulciano-doc-ro.aspx

http://www.verga.it/it/barbera-oltrepo-pavese-doc-ro.aspx

http://www.verga.it/it/chianti-classico-docg-nv-tl.aspx

www.temantica.it

http://www.co5.it/pw/scelto-menu/produttori/partner-verga.html

http://www.verga.it/it/lanostracantina.aspx

http://www.liberoquotidiano.it/news/contro-la-crisi/11584894/Gianni-Zonin--il--Colombo.html

www.casavinicolazonin.it

http://www.alberghilondracentro.com/casa-vinicola-zonin-esordio-usa-quattro-nuovi-spot-su-food-network-channel-cucina-per-zonin-prosecco-a-febbraio

http://gossip.libero.it/focus/26668246/casa-vinicola-zonin-affida-a-jacleroi-un-incarico-internazionale/jacleroi/?type=naz

http://www.pubblicitaitalia.com/cocoon/pubit/riviste/articolo.html?idArticolo=6235&Testata=2

http://www.repubblica.it/economia/affari-e finanza/2012/10/29/news/zonin_passaggio_di_testimone_in_cantina-45478109/

http://www.botter.it/cats/history/

http://www.discoverproseccowine.it/en/producers/list_of_manufacturers/casa_vinicola_botter_carlo_en/

http://www.informazione-aziende.it/Azienda_IMMOBILIARE-DEL-PIAVE-S-R-L

Annaisa Botter, casa vinicola Botter Carlo & co. SPA, http://www.venetwork.it/

1 http://www.lucamaroni.it/4DCGI/Rec04_5765

http://www.farnesevini.it/sport.php?&id=29

http://divini.corriere.it/2013/02/10/benetton-junior-vendero-100-milioni-di-vino/

http://www.farnesevini.it/dettaglio.php?id2=23&cat=&id=26

http://it.cercavino.com/vini/produttore/farnese

http://www.milanofinanza.it/news/fondi-21-investimenti-entra-in-farnese-vini-mf-201301290944011 5
04

http://www.nctm.it/wp-content/uploads/2013/07/13594734825-21-Investimenti_Farnese-Vini.pdf

www.enoitalia.com

Angelica montagna,
http://www.lavinium.com/personaggi/montagna_enoitalia_dietro_ai_grandi_numeri_storia_passione_e_impegno_2012.shtml

http://www.e-glossa.it/wiki/codice_civile_art._2504-quinquies.aspx

http://www.telegraph.co.uk/finance/4462433/Diageo-and-Pernod-join-forces-for-Seagram.html

http://www.winenews.it/news/33976/tra-fusioni-ed-acquisizioni-nel-mondo-del-vino-spunta-il-modello-feudi-san-gregorio-basato-sulle-partnership-e-sullindipendenza-delle-diverse-aziende-e-dopo-basilisco-in-basilicata-abbraccia-la-pugliese-cefalicchio-della-famiglia-rossi

http://www.treccani.it/enciclopedia/effetto-di-sostituzione_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/

http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2014-09-16/lunelli-investe-10-milioni-bisol-063748.shtml?uuid=ABRvw9tB

http://www.lavinium.com/personaggi/montagna_enoitalia_dietro_ai_grandi_numeri_storia_passione_e_impegno_2012.shtml
http://www.assenoteche.it/informazioni/2014/sace_export_vino.htm

Fabio Musso, Canali distributivi all'estero e competitività delle imprese, Università di Padova, http://www-3.unipv.it/wwwscpol/forumiei/it/smarino/musso.pdf

http://www.coldiretti.it/organismi/inipa/area%20formazione/cd%20probio/files/09_economia/09_26_economia.htm

INDICE DELLE TABELLE:

CAPITOLO I:

Tabella 1.1: Importanza delle denominazioni dei vini
Tabella 1.2: Superfici vitate in Italia

Tabella1.3: Superficie vitata in Italia, per singola regione

Tabella 1.4: Produzione di vino in Italia.

Tabella 1.5: Classificazione e produzione dei vini

Tabella 1.6: Principali paesi destinatari di prosecco
Tabella 1.7: Spesa media mensile di vino per famiglie in Italia, 2007-2013

Tabella 1.8: Principali Paesi destinatari delle esportazioni di vino italiano, periodo dal 2007 al 2013.

Tabella 1.9: Importazioni di vino italiano.

Tabella 1.10: Quadrato semiotico dei Wine Lovers, chi cerca il vino?

Tabella 1.11: Attori all'interno della filiera vitivinicola

CAPITOLO II:

Tabella 2.1: Valutazione strategica dell'acquisizione

Tabella 2.2: Modello di McKinsey, la valutazione delle opportunità nella creazione del valore

Tabella 2.3: Modalità di crescita interna

Tabella 2.4: La matrice di Ansoff

Tabella 2.5: Sviluppo per linee esterne.

Tabella 2.6: Ricerca della giusta alleanza.

Tabella 2.7: L'integrazione tra aziende.

Tabella 2.8: Il dilemma del prigioniero.

CAPITOLO III:

Tabella 3.1: Ranking d'imprese con la maggior variazione di fatturato, realizzato tramite le esportazioni, in un periodo di dieci anni, intercorrente dall'anno 2004 all'anno 2013.

Tabella 3.2: Ranking d'imprese con la maggior variazione nel fatturato complessivo, in un periodo di dieci anni, intercorrente dall'anno 2004 all'anno 2013.

Tabella 3.3: Ranking d'imprese con la maggior variazione nell'indice Valore Aggiunto / dipendenti, in un periodo di dieci anni, intercorrente dall'anno 2004 all'anno 2013.

Tabella 3.4: Determinazione del Valore Aggiunto.

CAPITOLO IV:

Tabella 4.1: Operazioni straordinarie Casa Vinicola Natale Verga.

Tabella 4.2: Partecipazioni Casa Vinicola Zonin

Tabella 4.3: Operazioni straordinarie Casa vinicola Botter Carlo & co.

Tabella 4.4: Operazioni straordinarie Farnese vini

Tabella 4.5: Operazioni straordinarie Enoitalia

Tabella 4.6*:* Principali consumatori di vino nel mondo