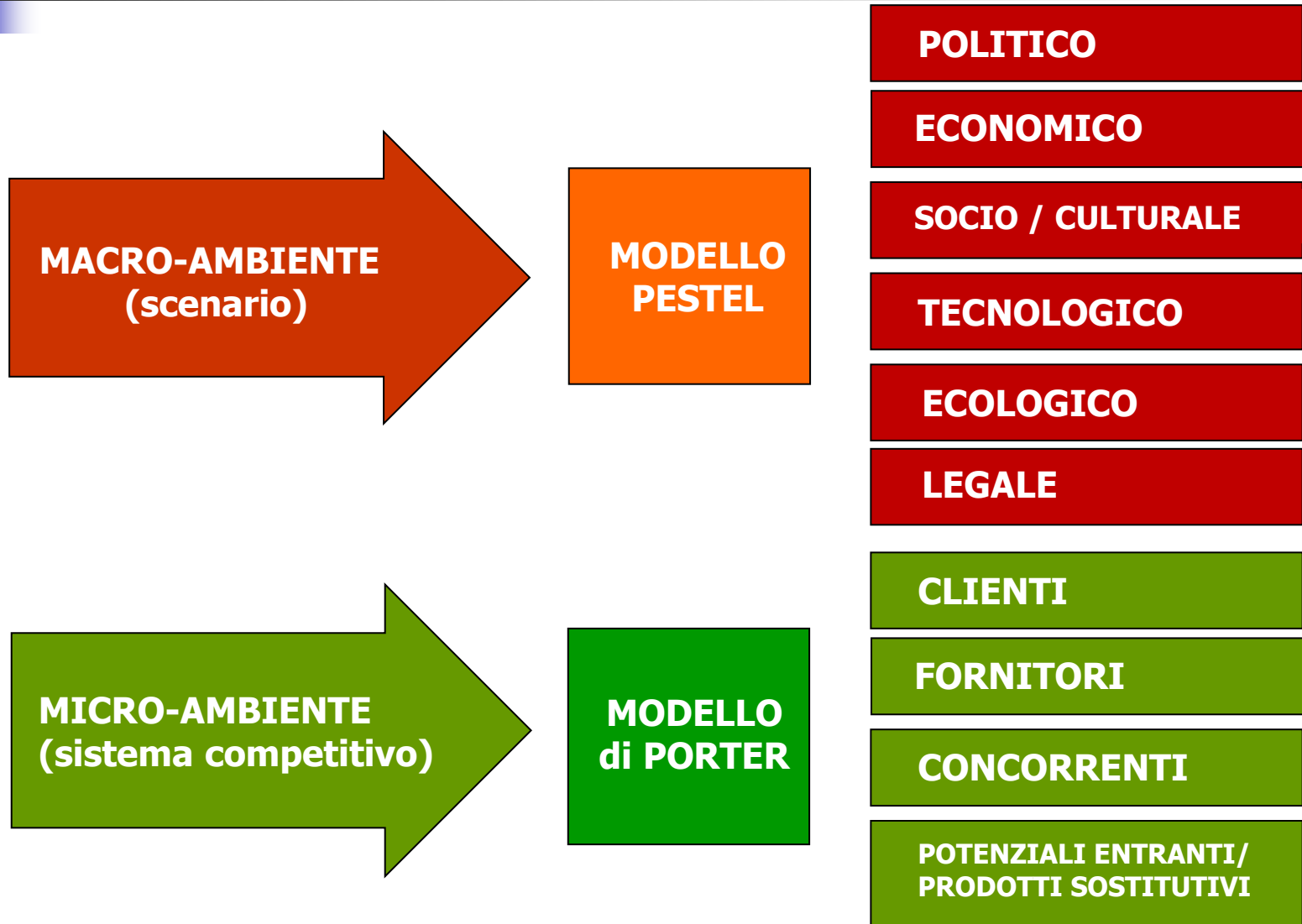
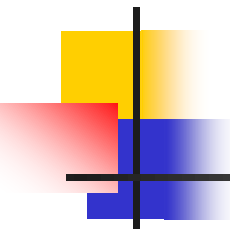


L'ambiente competitivo

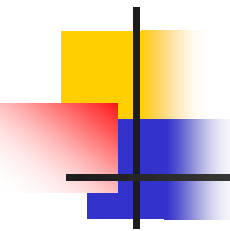




L'ambiente competitivo

L'ambiente competitivo

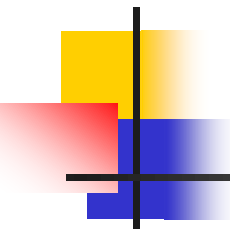
- Il successo dell'iniziativa imprenditoriale dipende in modo fondamentale dalla capacità dell'impresa di interagire con **l'ambiente esterno**,
 - cioè con il **macro-ambiente** in cui si trova ad operare,
 - e con lo specifico **mercato di riferimento** (forze competitive) a cui l'impresa si rivolge con i propri prodotti / servizi.
- Attraverso questa analisi si possono individuare
 - le minacce e le opportunità per l'impresa,
 - i fattori critici di successo dell'iniziativa imprenditoriale,
 - le caratteristiche della domanda e della concorrenza.



L'ambiente competitivo

L'ambiente competitivo

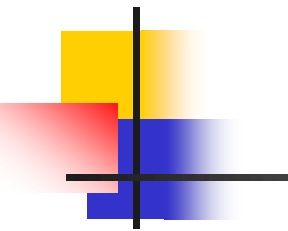
- L'ambiente competitivo è formato in primo luogo dal sistema socio-economico in cui l'impresa è inserita, che possiamo denominare **macro-ambiente**; il macro-ambiente, le cui variabili non sono di solito controllate dall'impresa, è fonte di **minacce** ma anche di **opportunità**.
- In secondo luogo l'impresa deve conoscere il **mercato di riferimento** dell'iniziativa e le **forze competitive** che in questo mercato operano: i concorrenti (diretti ed indiretti) ma anche i clienti e i fornitori.



Il macro-ambiente

Il macro-ambiente

- Vi sono diversi aspetti del **macro-ambiente** che influenzano l'impresa e ne condizionano i risultati.
 - **Ambiente economico:** fattori quali il ciclo economico, i tassi di interesse, l'inflazione, le infrastrutture, interventi pubblici, fluttuazioni dei cambi
 - **Ambiente socio-culturale:**
 - Aspetti demografici: struttura della popolazione, età, distribuzione del reddito, etnie, immigrazione
 - Cultura: credenze, comportamenti, costumi, linguaggio
 - Responsabilità sociale ed etica: convinzioni etiche
 - "Consumerismo": lo spostamento di potere dal produttore al consumatore
 - **Contesto normativo (legale):** la politica agricola, la politica fiscale, la normativa ambientale, la politica per la sicurezza alimentare, la normativa sui brevetti, la normativa sui contratti, la protezione del consumatore, standard tecnici
 - **Ambiente politico:** i rapporti con la società civile, le organizzazioni dei consumatori
 - **Ambiente tecnologico:** la velocità del cambiamento tecnologico, la diffusione di know-how, l'accesso alla tecnologia
 - **Aspetti ambientali (ecologici):** effetti dei cambiamenti climatici, risorse idriche, fertilità dei suoli, inquinamento, etc.



Il macro-ambiente: megatrend

Un megatrend è un cambiamento ampio, sociale, economico, politico, ambientale o tecnologico che si forma lentamente.

- Una volta realizzatosi, un megatrend influenza un ampio spettro di attività, processi e percezioni, sia nel governo che nella società, possibilmente per decenni.
- I megatrends sono le forze sottostanti che guidano i trends (Frost&Sullivan)
- **Quali megatrend possiamo individuare e quale influenza possono avere sul settore vitivinicolo?**
 - => digitalizzazione
 - => sostenibilità / cambiamenti climatici
 - => economia dell'esperienza
 - => (...)

The macro environment: megatrends

Some questions

What is the right time horizon we need to consider ?

A megatrend is a large, social, economic, political, environmental or technological change that is slow to form. Once in place, megatrends influence a wide range of activities, processes and perceptions, both in government and in society, possibly for decades. They are the underlying forces that drive trends. (Frost&Sullivan)



Climate change. Global warming. Environmental sustainability, Green priorities

Demographic change. Population, age, different Generations, people migrations

Evolution of Customers' behaviours

Trust is the most precious asset. Reputation is the new coin

Security threats

The world is evolving from product/service to experience

Change is the only constant and adaptability is the answer

Democracy, cultural changes

Evolution and power of Platform models

Knowledge is king

Constant technological and Digital evolution

Produzione e consumo mondiali di vino

Figure 2 • Evolution of world wine production (juices and musts excluded)

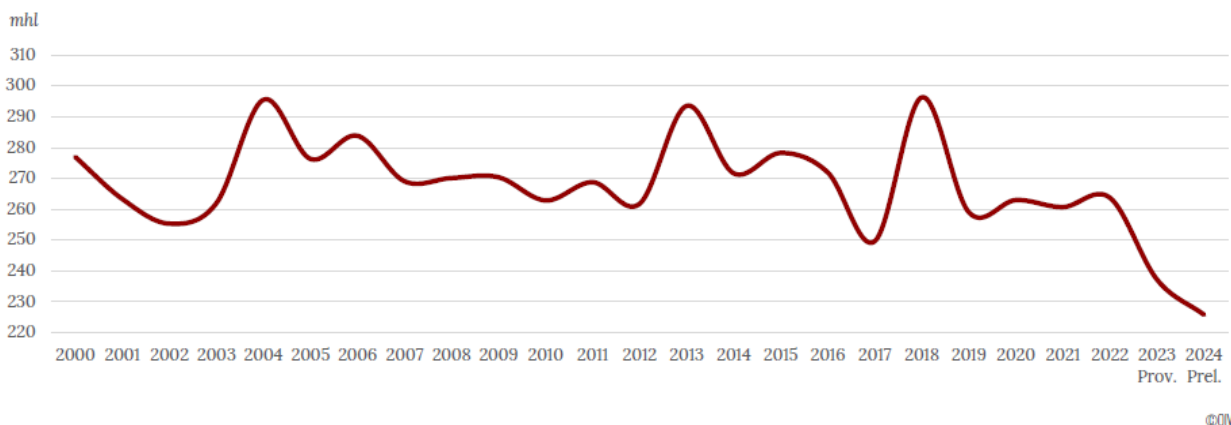
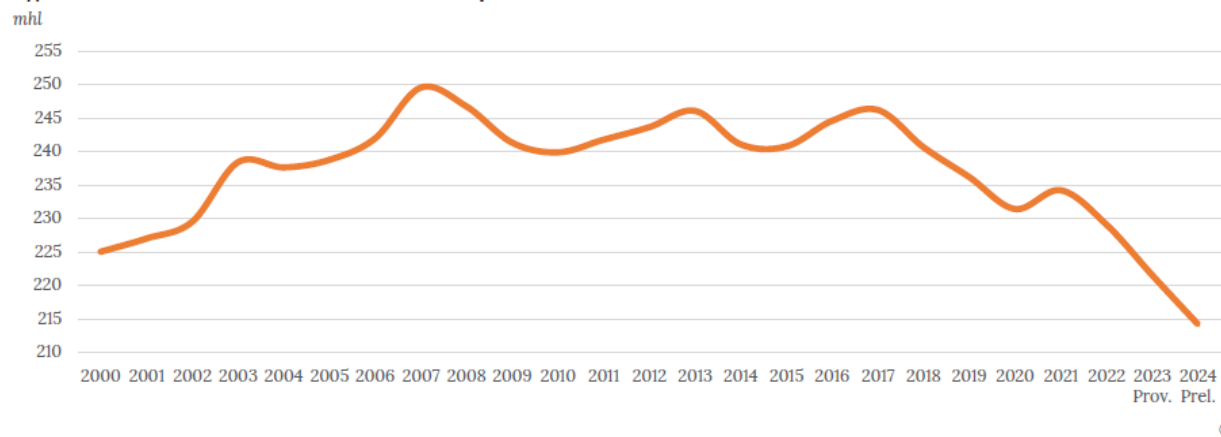


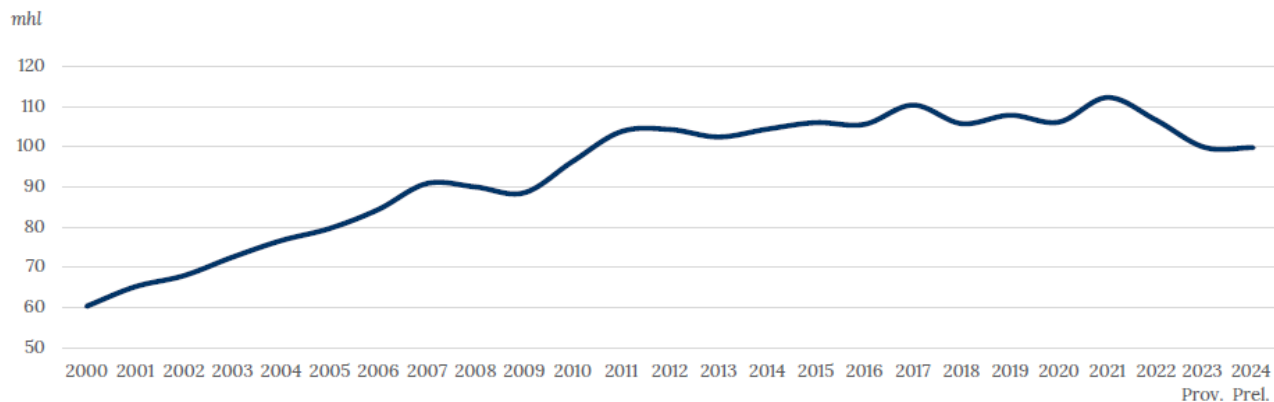
Figure 3 • Evolution of world wine consumption



Fonte: OIV (2026) State of the
vine and wine sector 2024

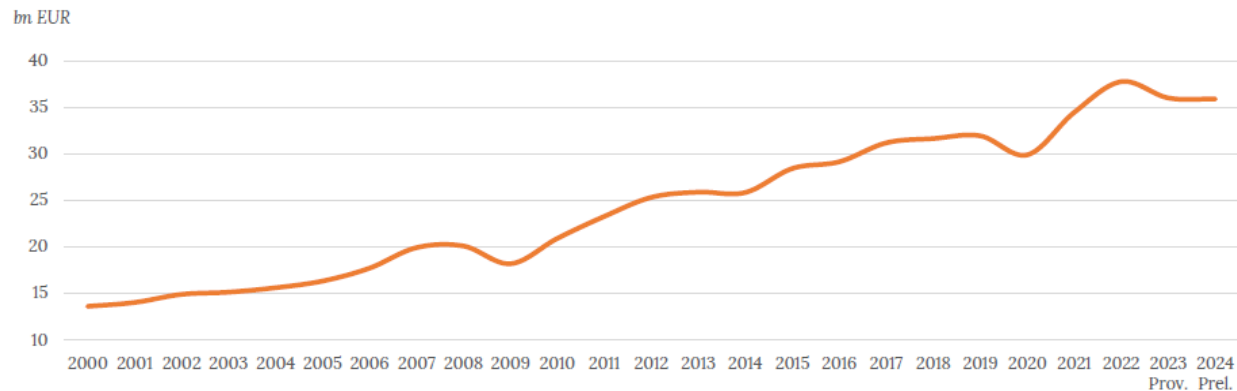
Gli scambi mondiali di vino

Figure 4 • Evolution of international trade in wine by volume



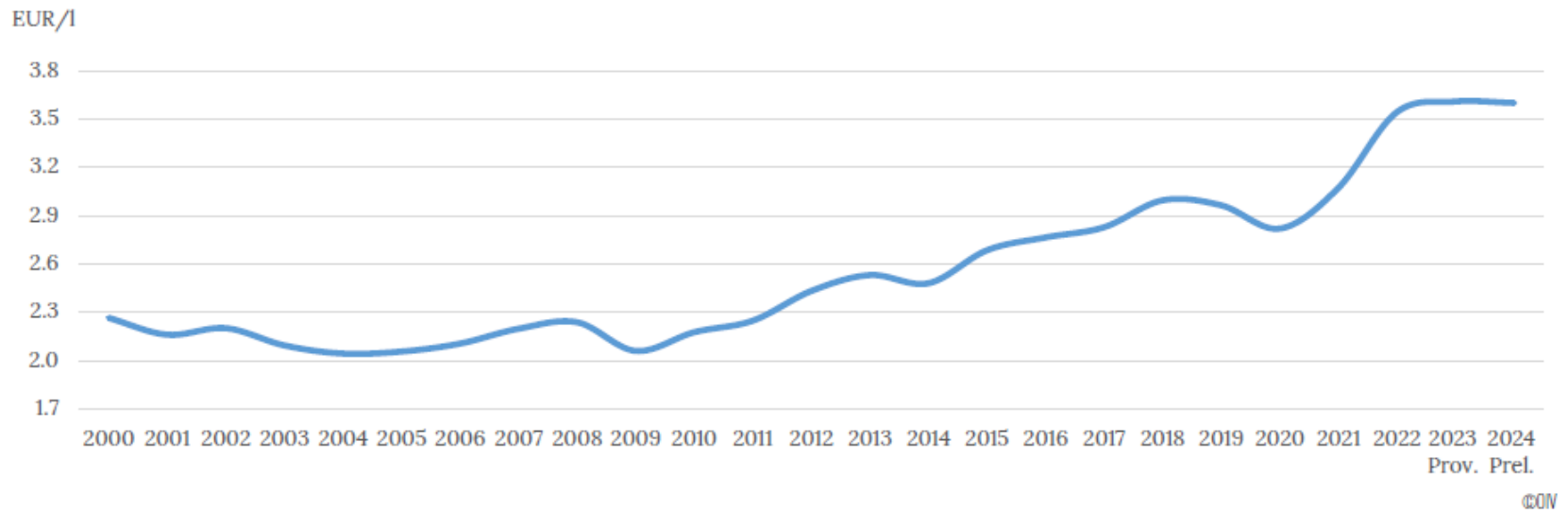
Fonte: OIV (2026) State of the world vine and wine sector 2024

Figure 5 • Evolution of international trade in wine by value



Gli scambi mondiali di vino

Figure 6 • Evolution of the average price of world wine exports



Fonte: OIV (2026) State of the world vine and wine sector 2024

Gli scambi mondiali di vino

- Ma in vino è un prodotto estremamente differenziato...
 - Per categoria di prodotto (bottiglia, BiB, sfuso, spumanti)
 - Per fasce di prezzo
 - Per tipologie di prodotti (varietà, indicazioni geografiche)
 - (...)

Table 4 • Breakdown of international trade in wine by product type

Volume (mhl)		Value (bn EUR)		Type	Vertical Structure in 2024		Var. 24/23	
2023	2024	2023	2024		volume	value	volume	value
99.8	99.8	36.0	35.9	Bottled (< 2 l)	50.8%	67.0%	-1.8%	0.1%
				Sparkling	10.9%	23.8%	-0.3%	-3.7%
				BiB	3.6%	1.9%	-5.0%	-4.8%
				Bulk (> 10 l)	34.7%	7.4%	3.3%	9.8%
variation of -0.1%		variation of -0.3%						

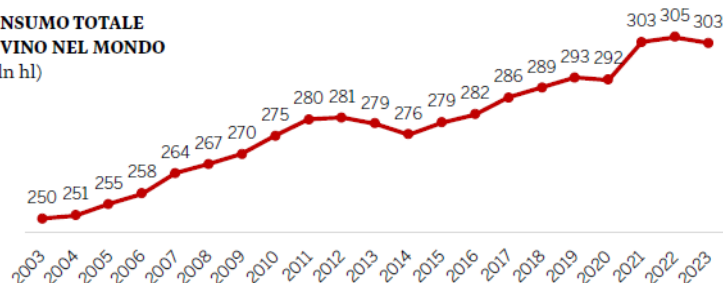
Sources: OIV, GTA

©OIV

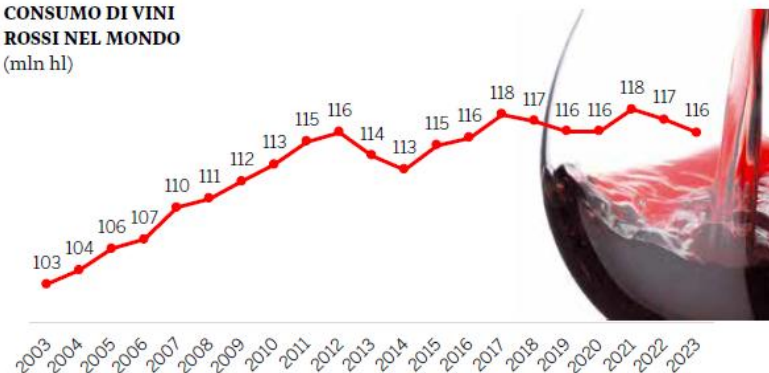
Fonte: OIV (2026) State of the
world vine and wine sector 2024

I consumi mondiali di vino (lungo periodo)

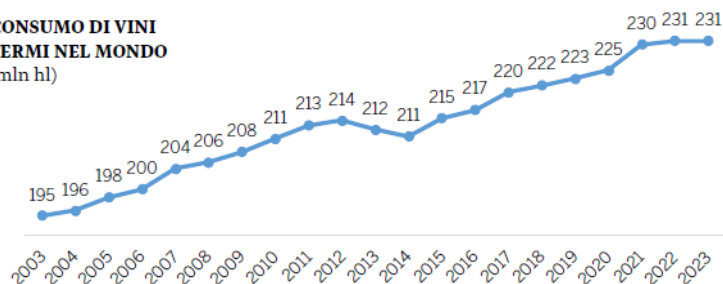
**CONSUMO TOTALE
DI VINO NEL MONDO**
(mln hl)



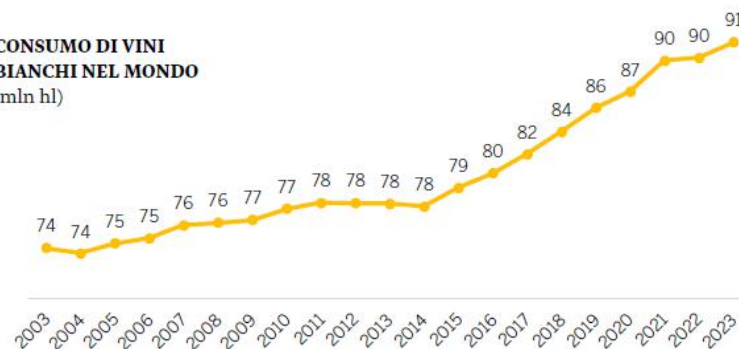
**CONSUMO DI VINI
ROSSI NEL MONDO**
(mln hl)



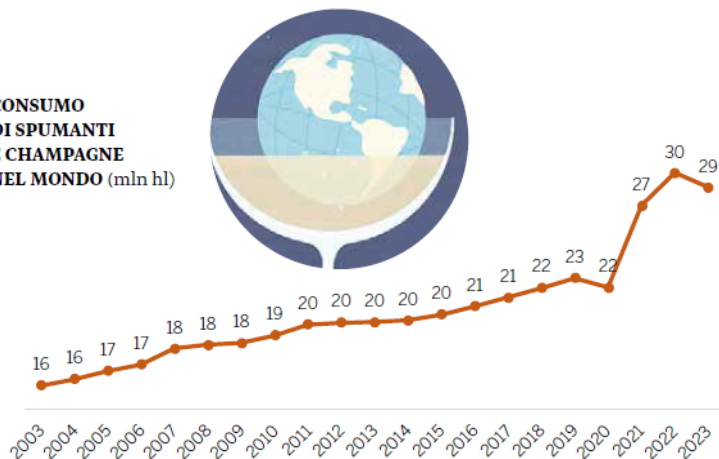
**CONSUMO DI VINI
FERMI NEL MONDO**
(mln hl)



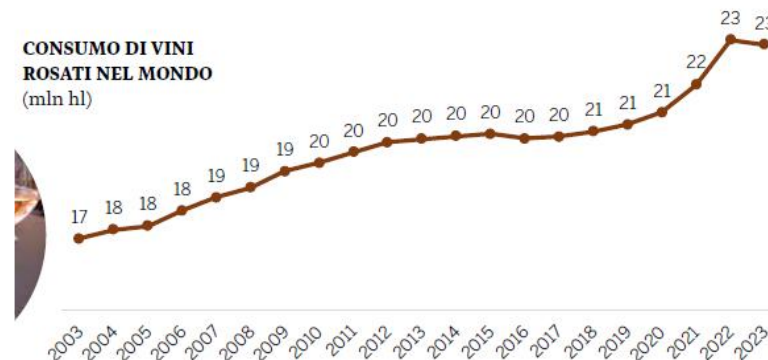
**CONSUMO DI VINI
BIANCHI NEL MONDO**
(mln hl)



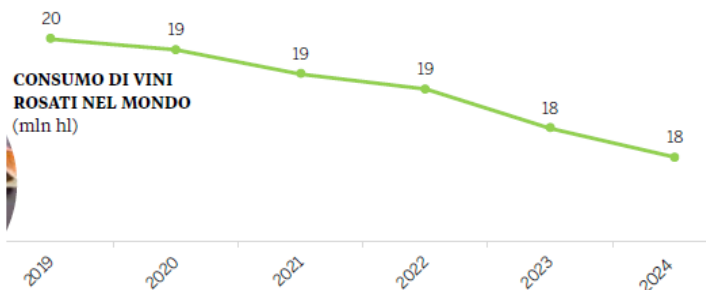
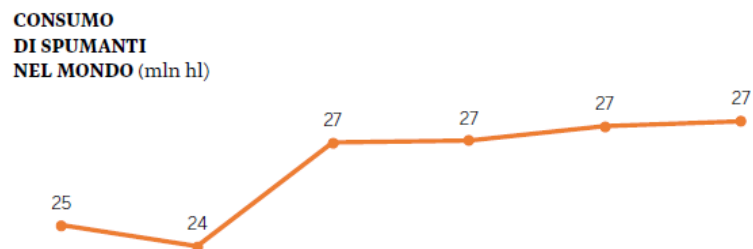
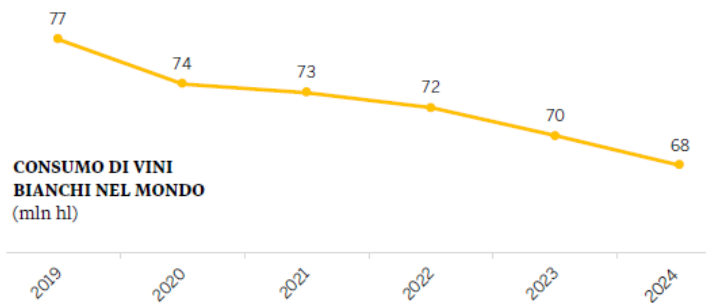
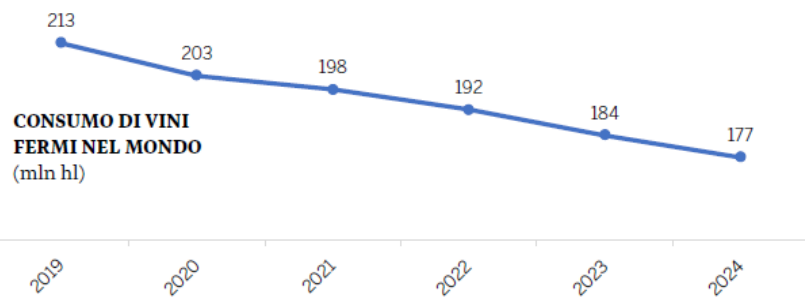
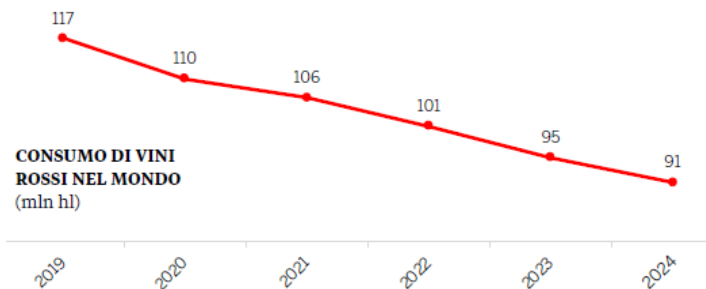
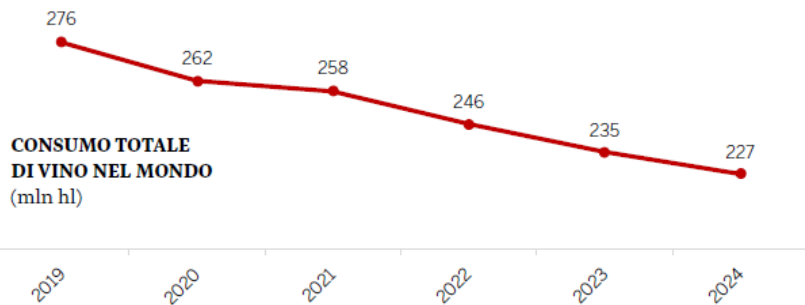
**CONSUMO
DI SPUMANTI
E CHAMPAGNE
NEL MONDO (mln hl)**



**CONSUMO DI VINI
ROSATI NEL MONDO**
(mln hl)



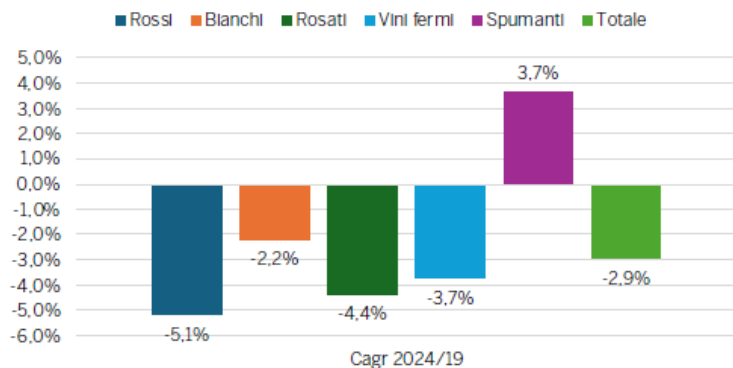
I consumi mondiali di vino (ultimi anni)



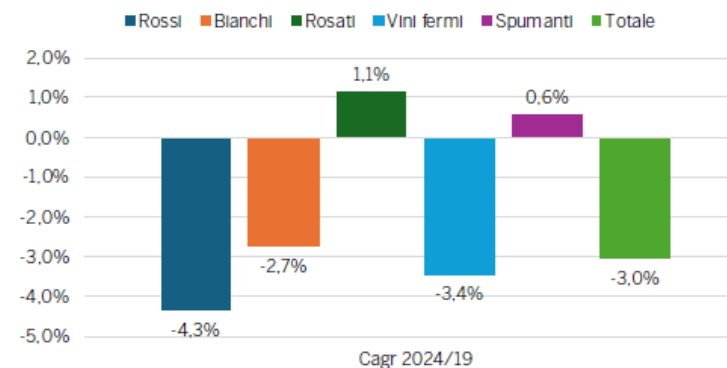
I consumi mondiali di vino



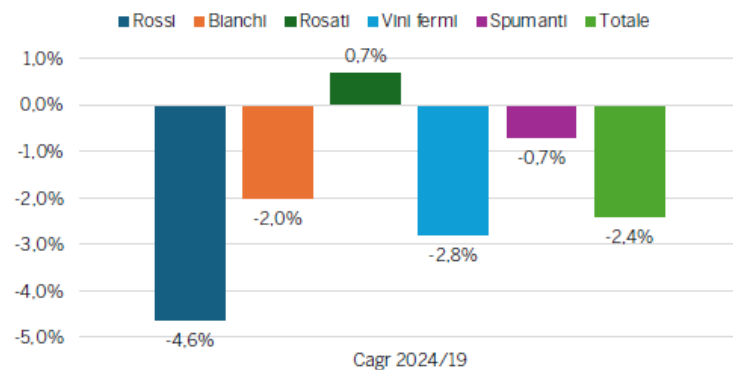
Usa



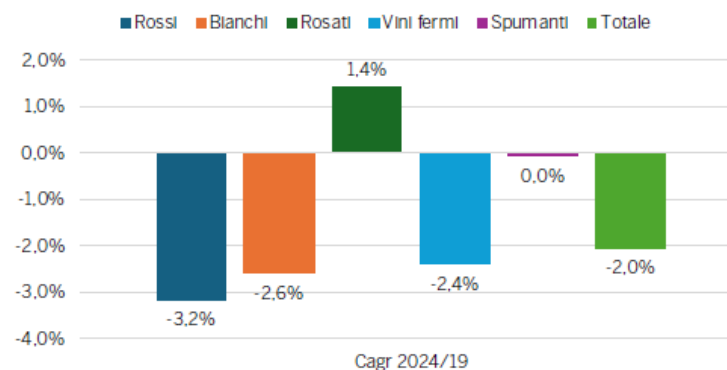
Italia



Germania

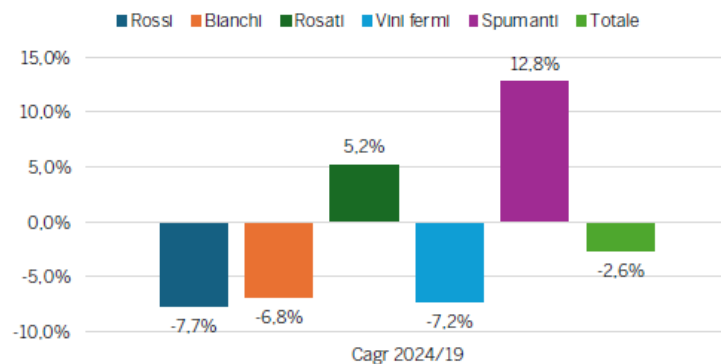


UK

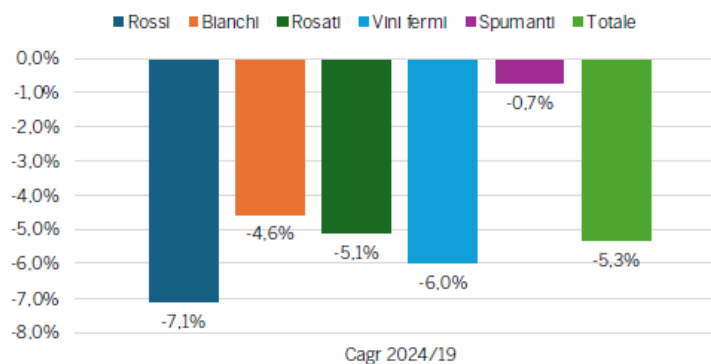


I consumi mondiali di vino

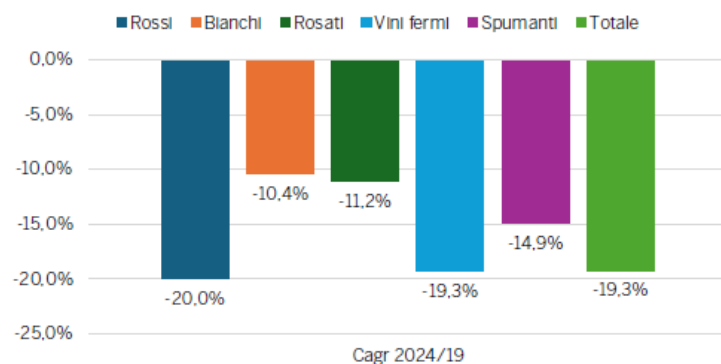
 Russia



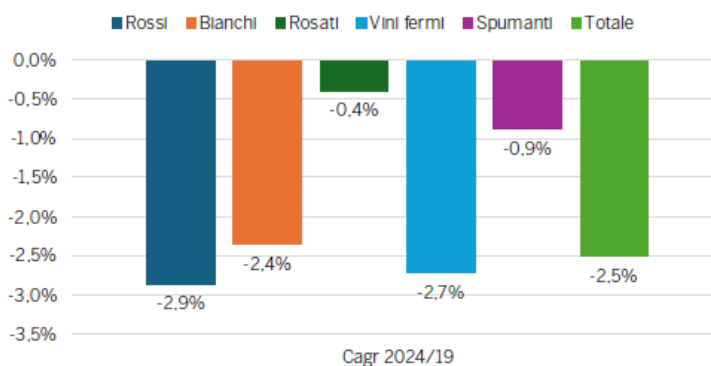
 Francia



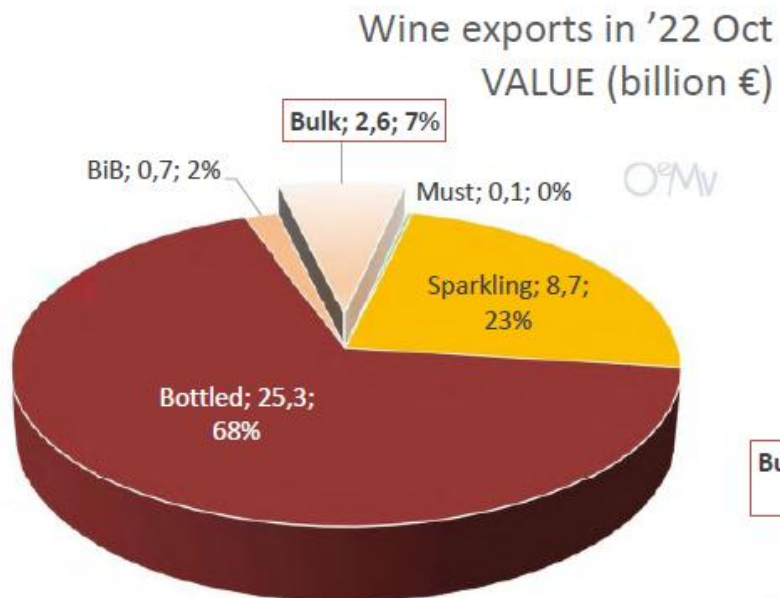
 Cina



 Giappone

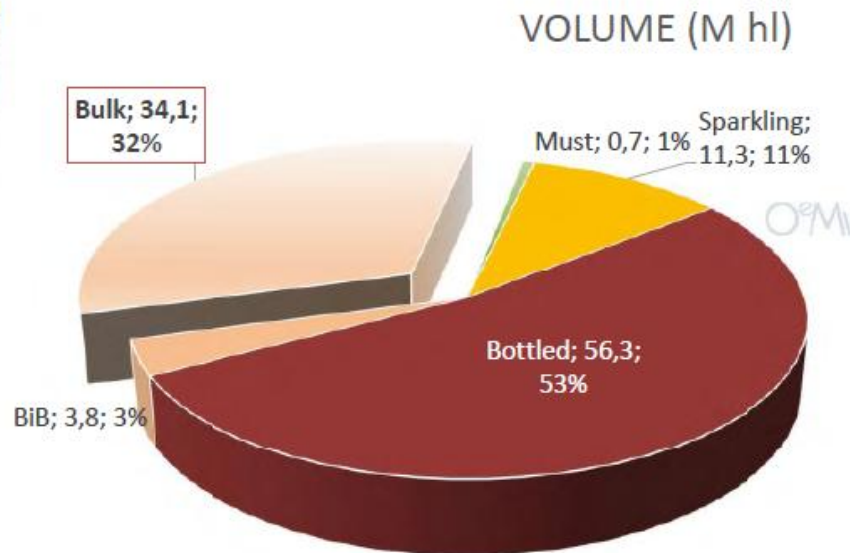


Gli scambi mondiali di vino

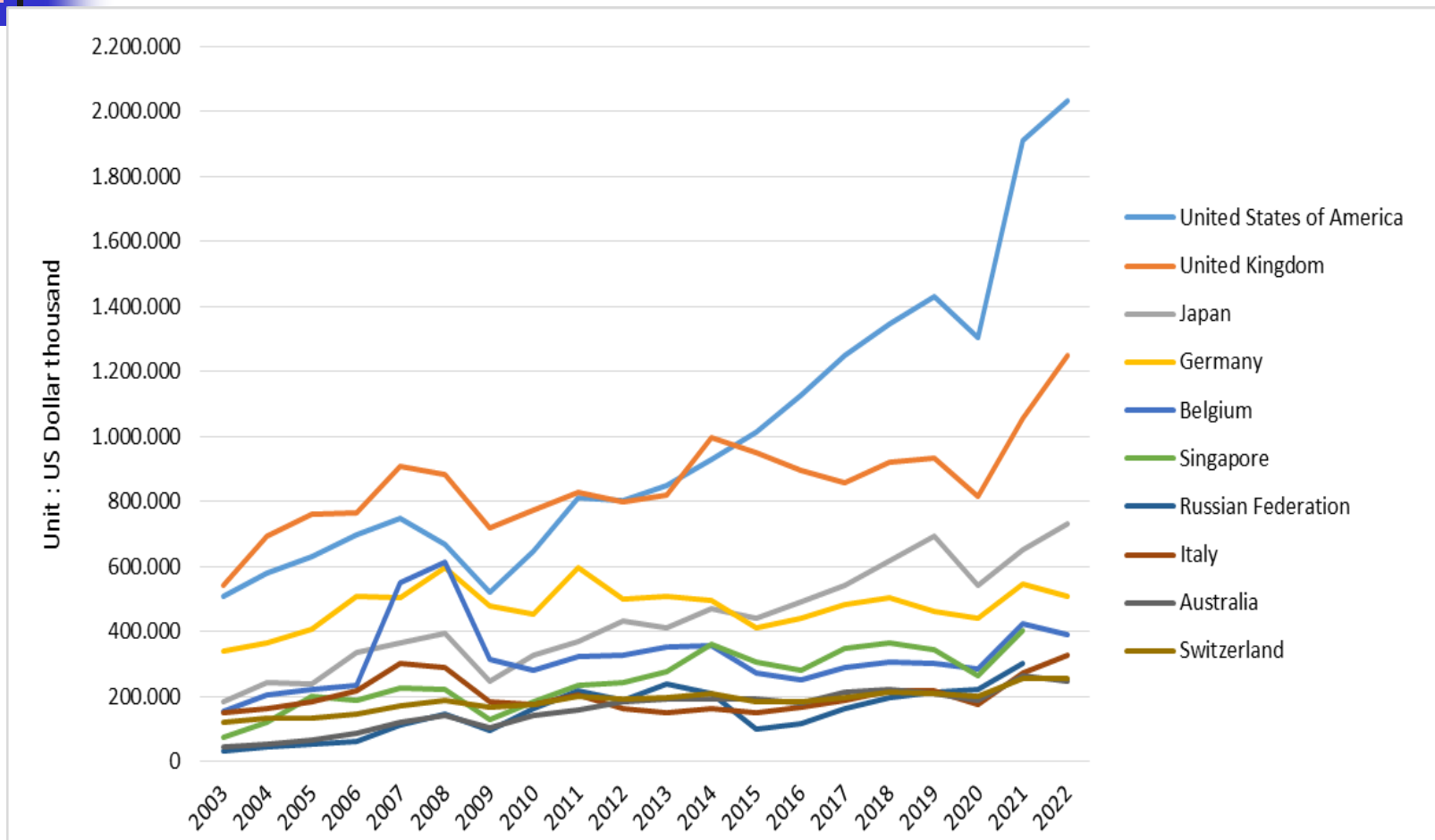


... about a third of total wines, and
above 34.1 million hectolitres.

In 2022 (Oct), bulk wine (+10l
containers) accounted for 2.6 billion
Euros, equivalent to 7% of total wine
exports (vs. 7% en 2020), but...

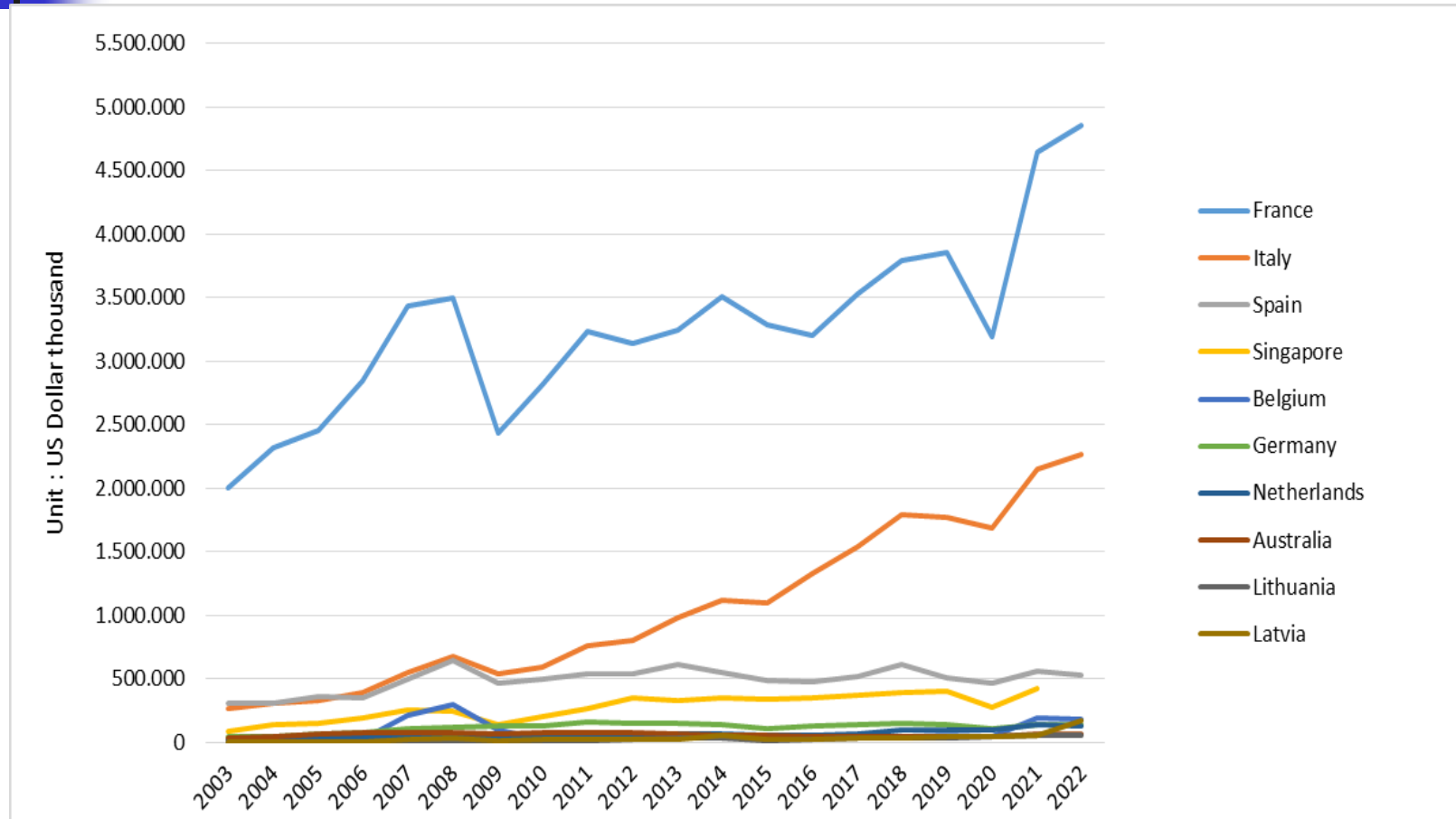


Gli scambi mondiali di vino: spumanti



Top 10 importers (US\$) of sparkling wine, 2003-2022. Source: elaboration on ITC data.

Gli scambi mondiali di vino: spumanti

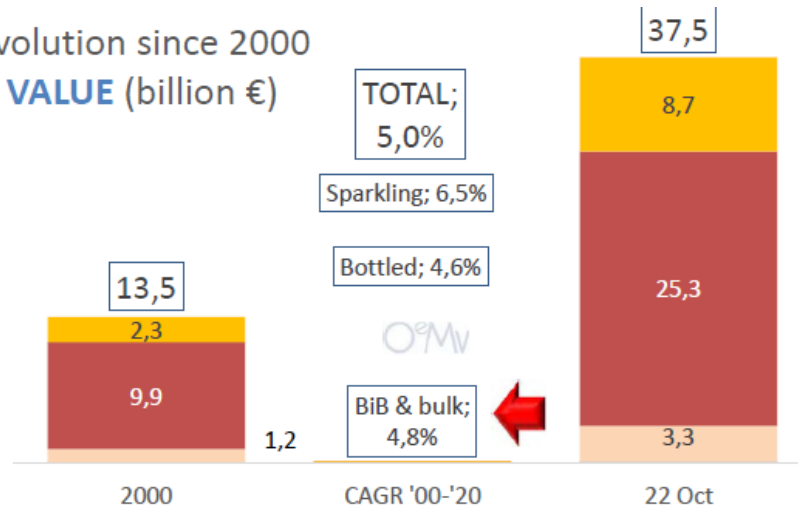


Top 10 exporters (US\$) of sparkling wine, 2003-2022. Source: elaboration on ITC data.

Gli scambi mondiali di vino

Evolution since 2000

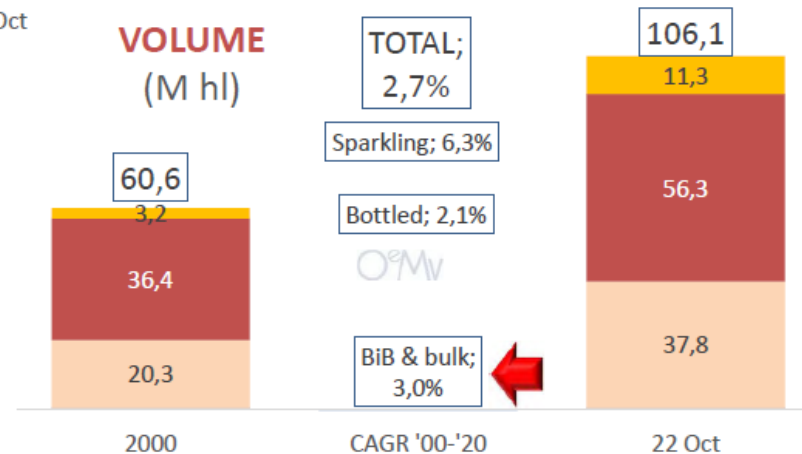
VALUE (billion €)



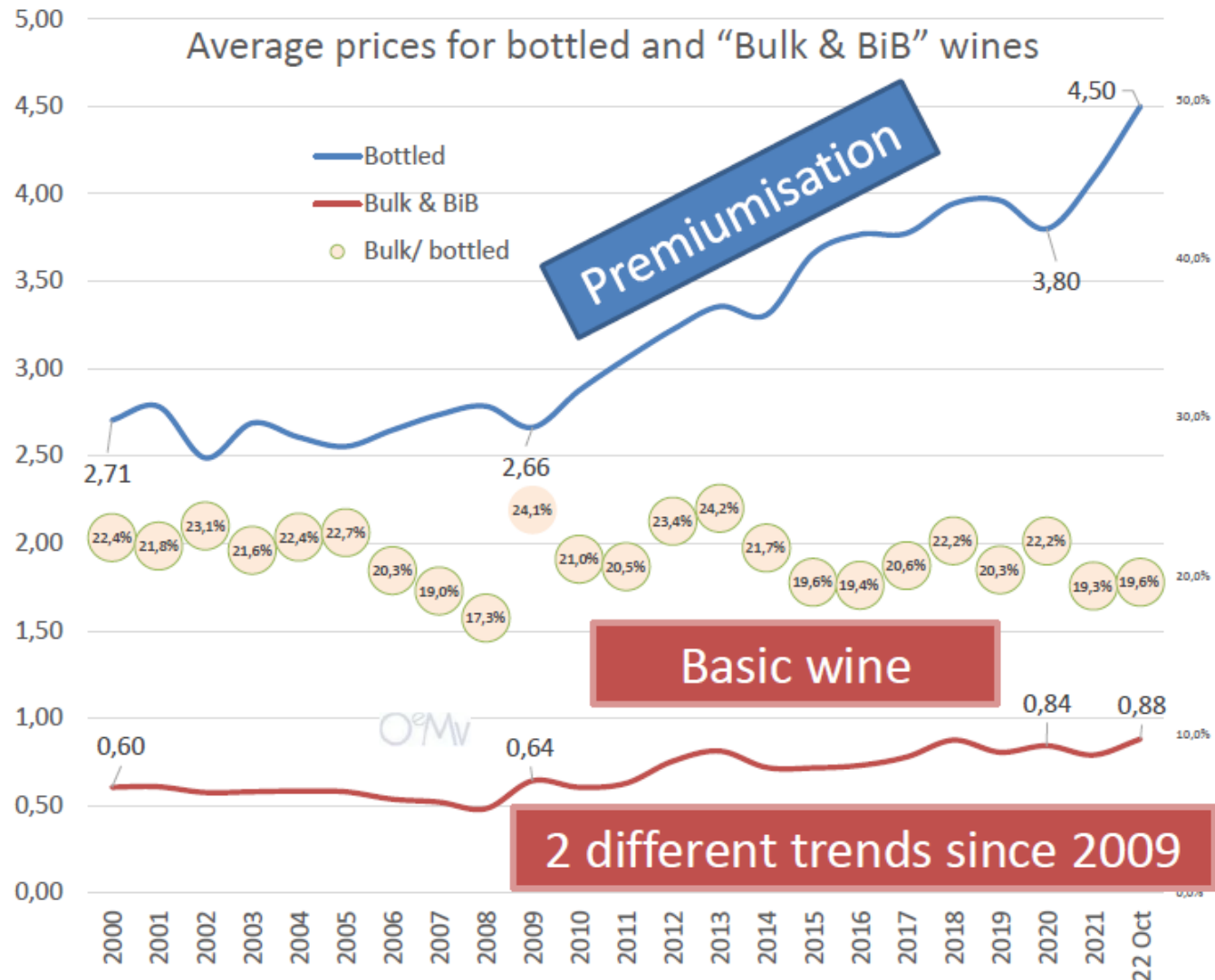
Bulk – with BiB for long term comparisons – is still a small part of total value but has grown since 2000 faster than bottled wines.

In volume, bulk & BiB have grown at a pace 0.9 points faster than bottled wines (3% per year as compared to 2.1%)

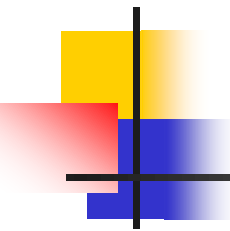
VOLUME
(M hl)



Gli scambi mondiali di vino



Fonte:
OEMV,
comunicazio
ne.
Montpellier,
02/2023

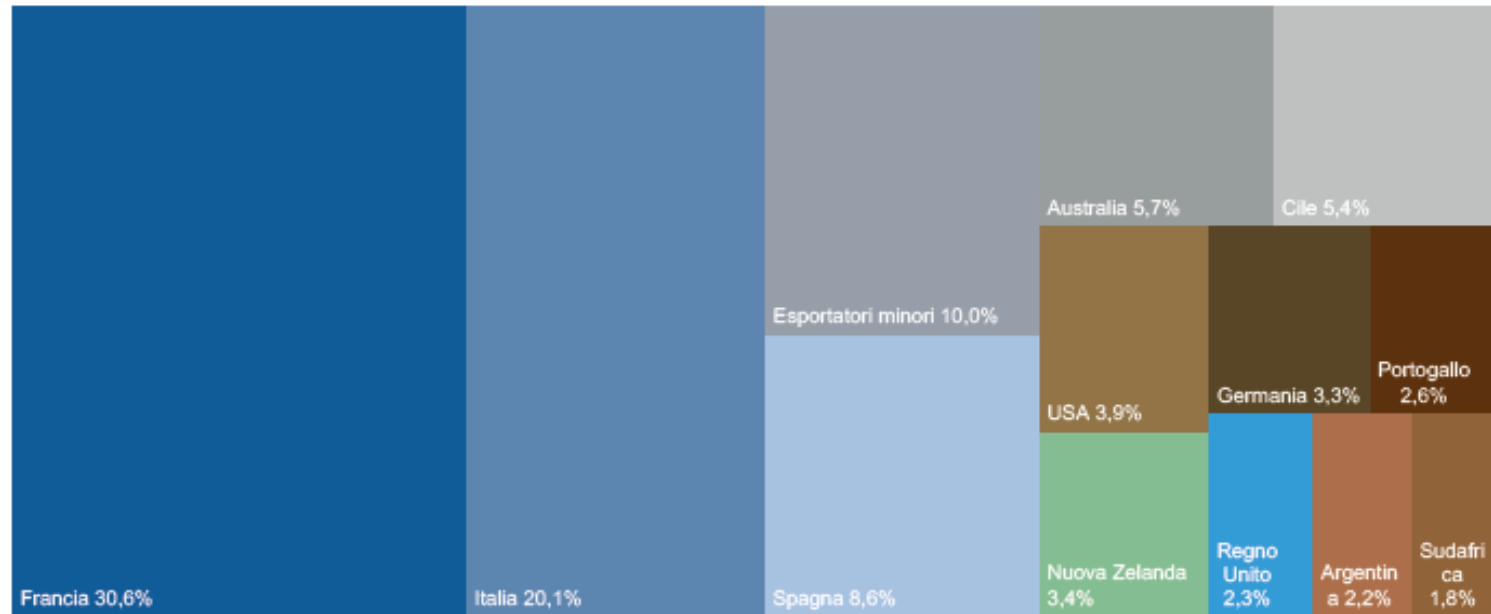


Il ruolo dell'Italia

- Nel panorama internazionale di produzione, scambi e consumo l'Italia è:
- Il principale paese produttore in quantità
- Uno dei principali paesi consumatori (sia in totale che per consumo pro-capite)
- In sostanziale equilibrio tra produzione e consumi (basso livello di importazioni)
- Secondo paese esportatore in volume (dopo la Spagna)
- Secondo paese esportatore in valore (dopo la Francia)
- Con una struttura produttiva molto variegata e complessa
 - Tipologie di impresa
 - Organizzazione delle filiere
 - Tipologie di prodotti
 - Regioni produttrici

Il ruolo dell'Italia

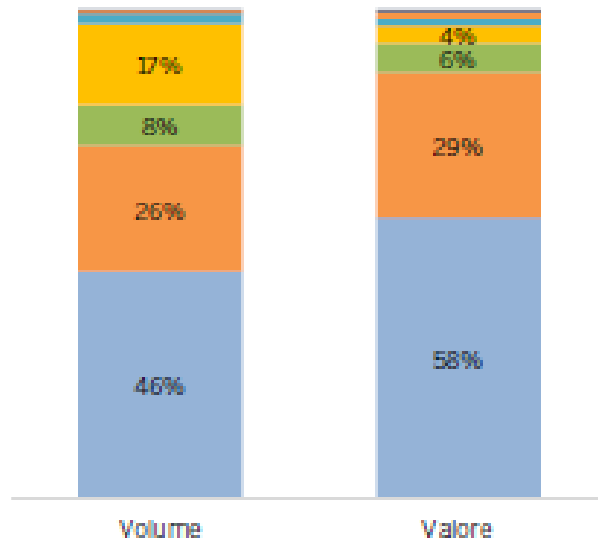
Figura 15 - Paesi esportatori di vino (peso % sul totale esportato nel mondo in valore)



Fonte: elaborazioni SACE su dati UN Comtrade

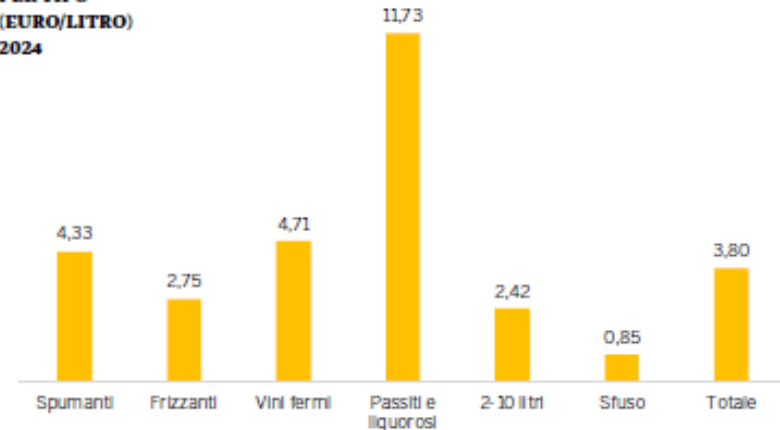
Il ruolo dell'Italia: l'export

EXPORT ITALIANO: QUOTE PER TIPO 2024



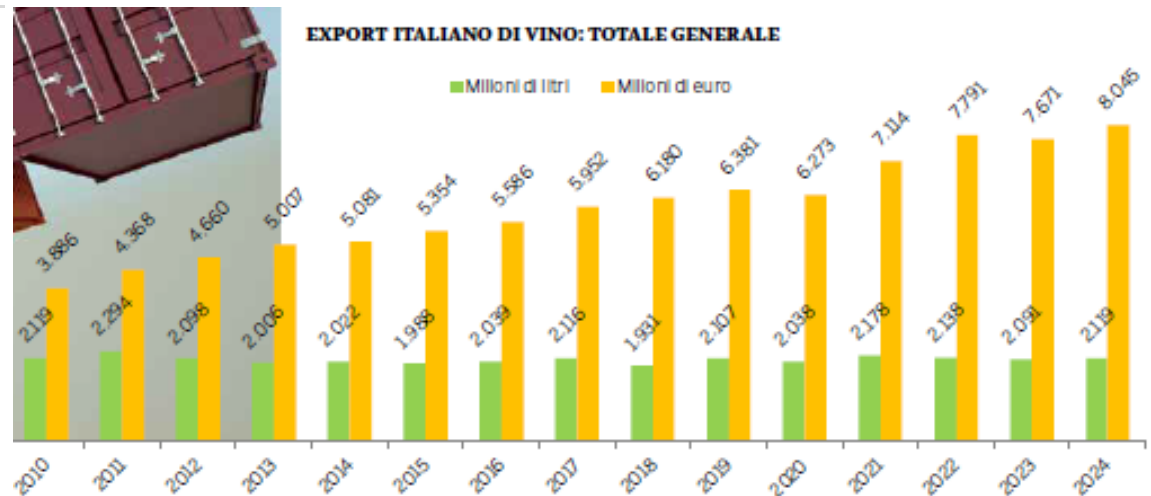
PREZZI MEDI PER TIPO (EURO/LITRO) 2024

- Rlexport
- Passiti e liquorosi
- 2-10 litri
- Sfuso
- Frizzanti
- Spumanti
- Vini fermi



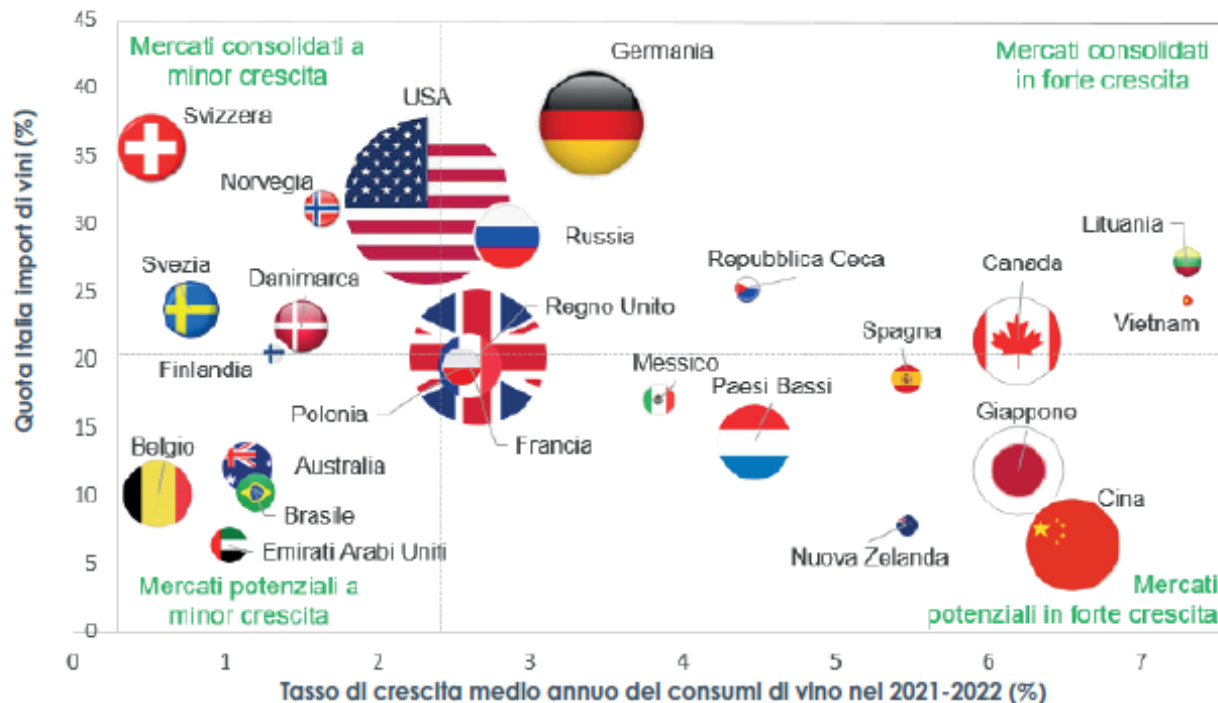
Fonte: Corriere
Vinicolo (2026)

EXPORT ITALIANO DI VINO: TOTALE GENERALE



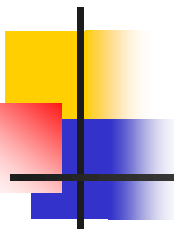
Il ruolo dell'Italia

Figura 34 - Crescita dei consumi e quota di mercato di vini italiana
(dimensione delle bolle: import mondiale di vini, USD)



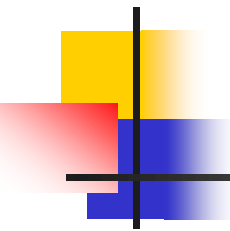
Fonte: Elaborazioni SACE su dati UN Comtrade e Fitch Solutions

Fonte: Mediobanca, Report Vino e Spirits (2021)



Fonti statistiche sul settore vitivinicolo

- Il Corriere Vinicolo: Vino in Cifre (edizione annuale)
<https://corrierevinicolo.unioneitalianavini.it/vino-in-cifre/>
- ISMEA (2020). *Il mercato del vino in Italia e nel mondo prima e dopo il covid-19*. Rete Rurale Nazionale
<https://www.ismeamercati.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/11276>
- ISMEA. Analisi di settore. <https://www.ismeamercati.it/vino>
- OIV. Analisi congiunturali. <https://www.oiv.int/it>
- Mediobanca (2021). Report Vino e Spirits.
<https://www.areastudimediobanca.com/it/product/report-vino-e-spirits-2021>
- Il marketing del vino (2017). <https://www.edisesuniversita.it/default/il-marketing-del-vino.html>



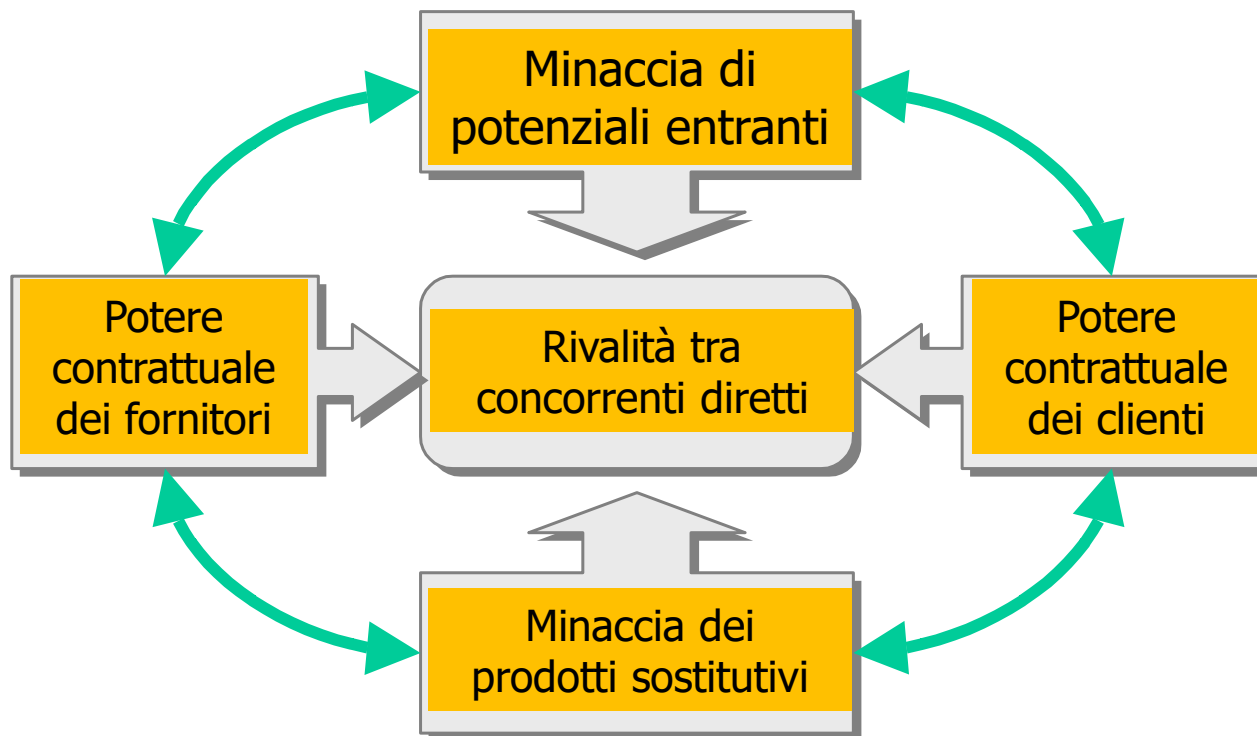
Il mercato di riferimento

Le forze competitive

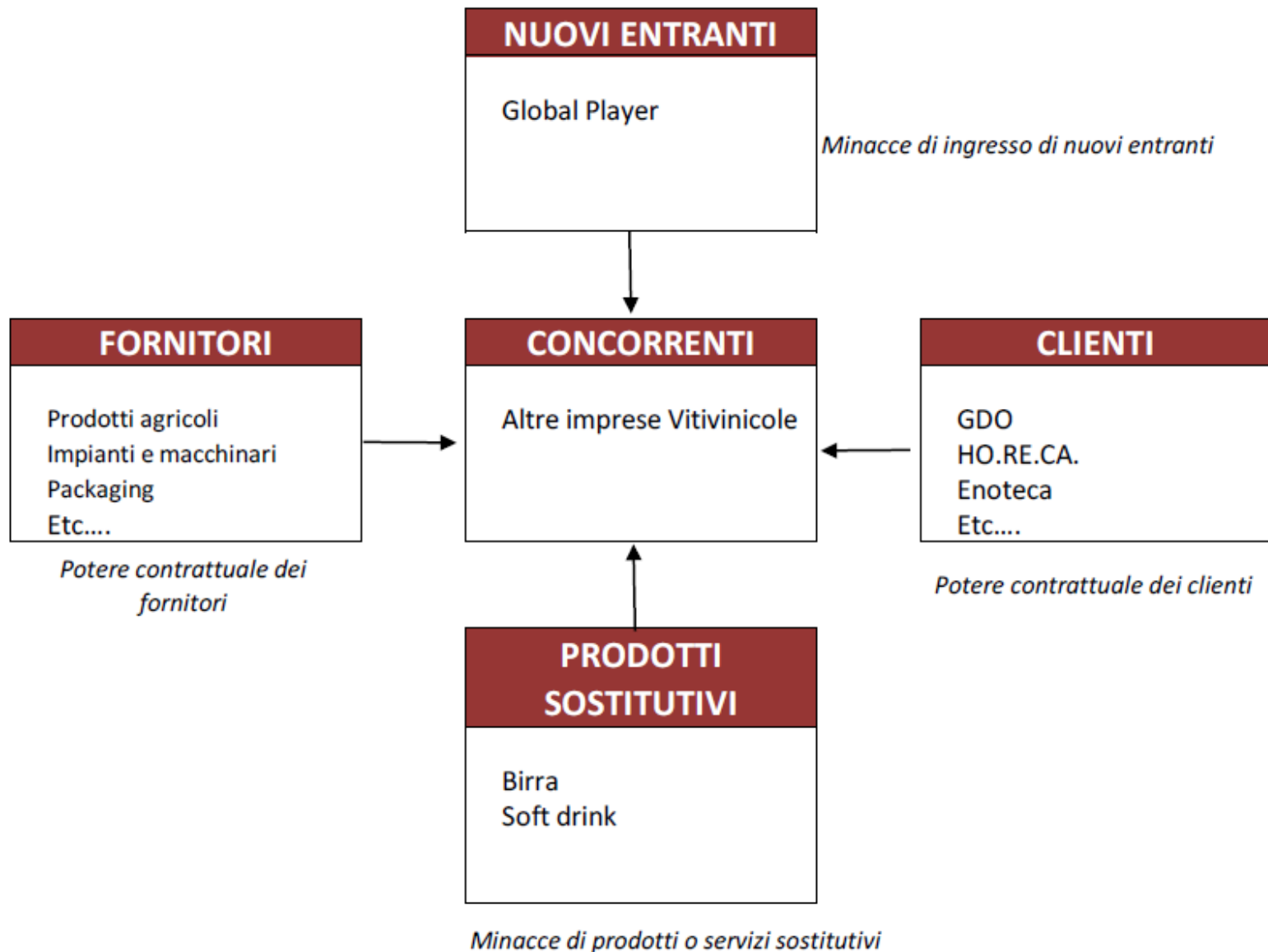
- l'analisi delle forze competitive riguarda:
 - l'individuazione e la descrizione dei "clienti target";
 - l'individuazione e la descrizione dei concorrenti;
 - l'analisi dei fornitori e della loro forza contrattuale;
 - l'analisi dei prodotti sostitutivi, idonei cioè a soddisfare gli stessi bisogni.

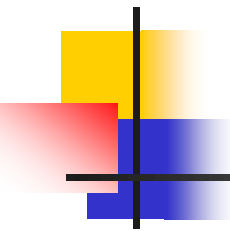
Il modello delle 5 forze competitive di Porter

Valutare il livello di concorrenza in un dato mercato



Sistema competitivo allargato (Modello M. Porter)

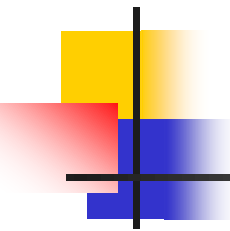




Il mercato di riferimento

I concorrenti

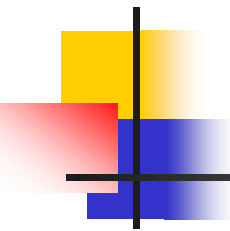
- Nell'ambito del mercato di riferimento dell'iniziativa imprenditoriale opereranno altre imprese: i **concorrenti**.
 - Sono quegli operatori che offrono nella stessa area geografica gli stessi beni o servizi dell'impresa (**concorrenti diretti**)
 - o che producono beni o servizi diversi ma in grado di soddisfare lo stesso bisogno (**concorrenti indiretti**).
- Vi possono essere poi dei **concorrenti potenziali**, soggetti che attualmente non operano nel nostro mercato ma hanno la possibilità di entrarvi con lo stesso prodotto o servizio.



Il mercato di riferimento

I concorrenti

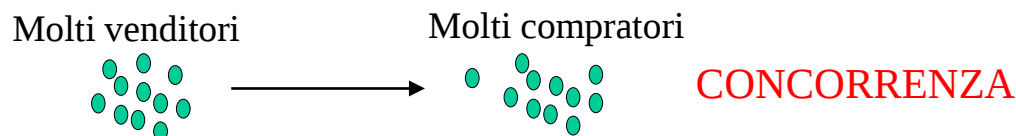
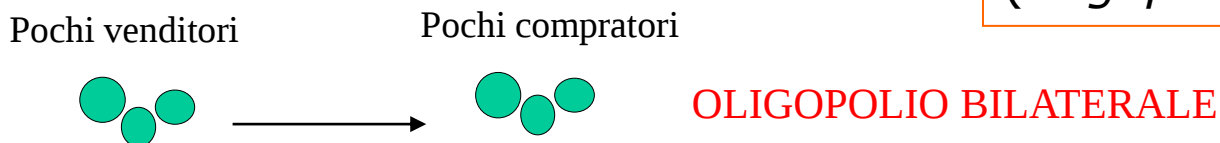
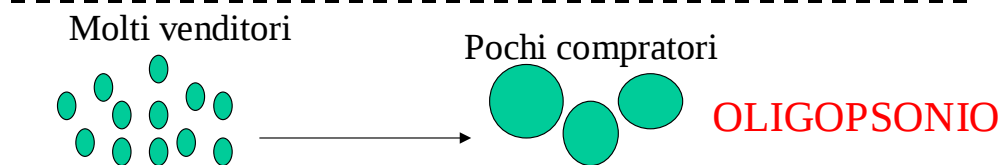
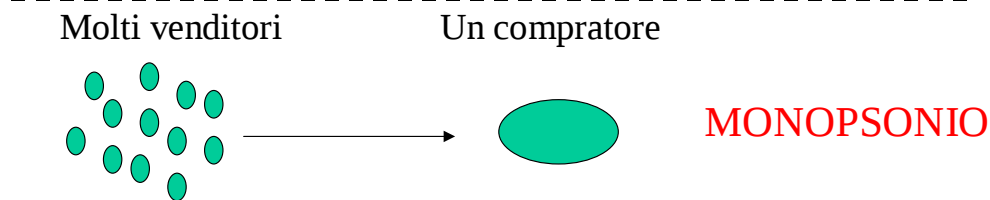
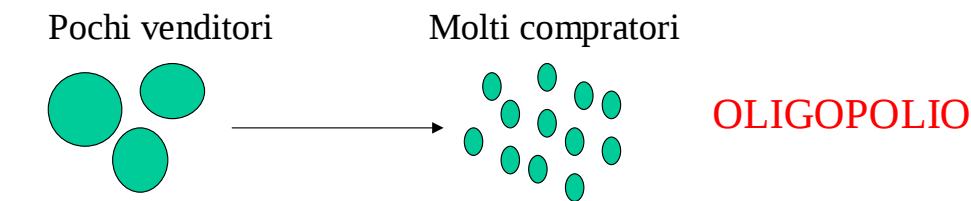
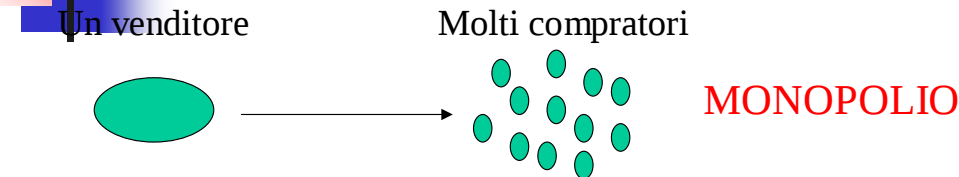
- Delineare un profilo dei concorrenti
 - struttura e dimensionamento dell'offerta (chi sono gli attori del mercato);
 - concentrazione dell'offerta (come è diviso il mercato tra gli attori);
 - verifica dell'esistenza di gruppi strategici (con uguali strategie);
 - analisi della gamma di prodotti offerti dalla concorrenza, della qualità dei prodotti esistenti, del livello di prezzo praticato e di servizio offerto;
 - verifica dell'esistenza di punti di debolezza della concorrenza.



La struttura dell'industria

- L'intensità della risposta competitiva dipende da:
 - Il grado di concentrazione dell'industria (presenza di oligopoli e/o oligopsoni):
 - Il tasso di crescita dell'industria;
 - Il livello di differenziazione;
 - La struttura dei costi (es. presenza di elevati costi fissi; di economie di scala)
 - La struttura del mercato (es. numero di imprese)
 - Mercati «contendibili»
 - Informazione competitiva
 - Obiettivi strategici dei concorrenti
 - Costi di abbandono dell'industria

Le forme di mercato

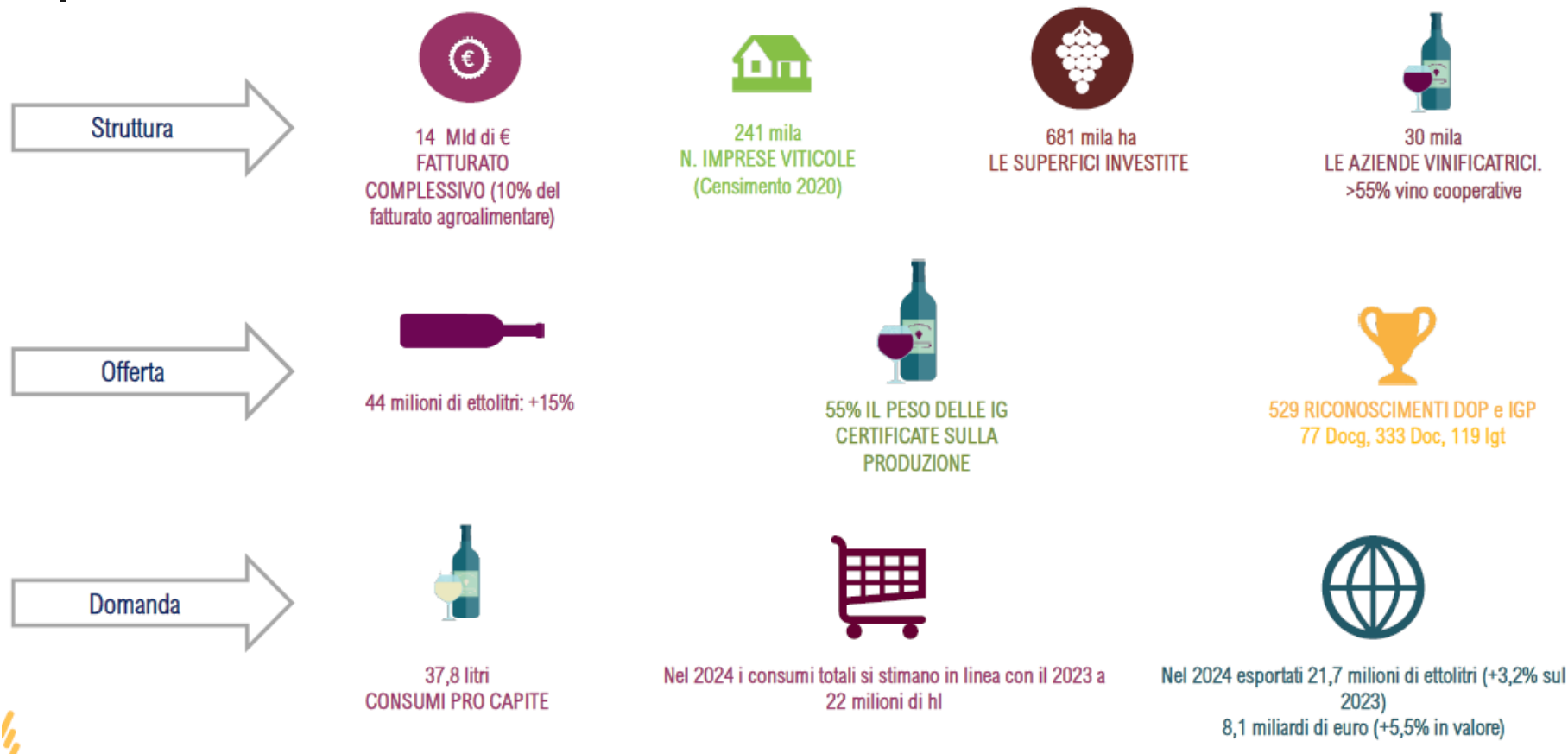


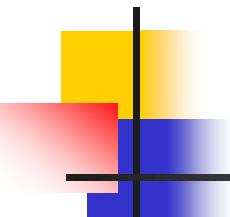
Effetti della dimensione economica

Grandi dimensioni di impresa consentono economie di scala e maggiori investimenti in innovazione che aumentino l'efficienza produttiva

Consentono anche, però, di esercitare un maggiore potere di mercato limitando il numero di soggetti venditori (*Oligopolio* e *Monopolio*) e compratori (*Oligopsonio* e *Monopsonio*)

Il Mercato Italiano del VINO





La concentrazione del settore

- 215 principali società di capitali italiane che nel 2018 hanno fatturato più di 20 milioni di euro
 - 77 cooperative (incluse cinque S.p.A. e s.r.l. controllate da una o più cooperative)
 - 125 S.p.A. e s.r.l. a controllo italiano
 - 13 società a controllo estero.
- Fatturato 2018: 9,1 miliardi di euro, di cui 4,6 miliardi oltre confine (il 73,1% dei 6,2 miliardi di esportazioni rilevate dall'Istat).
- Tasso di rappresentatività nel 2017 delle 215 principali società risulta pari al 78,3% in termini di fatturato (su circa 11,6 miliardi di euro)
- Del 72,7% in termini di addetti (su 21.743 occupati).

Concentrazione dell'industria



RAPPORTO SULL'INDUSTRIA VINICOLA NEL 2019 E IMPATTO ATTESO DEL COVID-19



AREA STUDI
MEDIOBANCA

TOP SELLER

FATTURATO
TOTALE 2019
mln euro

1. CANTINE RIUNITE & CIV	630
2. CAVIRO	329
3. PALAZZO ANTINORI	246
4. CASA VINICOLA BOTTER CARLO & C.	217
5. FRATELLI MARTINI SECONDO LUIGI	210
6. CASA VINICOLA ZONIN	205
7. ENOITALIA	199
8. CAVIT CANTINA VITICOLTORI	191
9. SANTA MARGHERITA	189
10. MEZZACORONA	187



+1,1%

PREVISIONE
FATTURATO
AGGREGATO
2019



+4,4%

EXPORT



-2,1%

FATTURATO
DOMESTICO



2020

20-25%

ATTESA CONTRAZIONE
DEL SISTEMA

63,5%

DELLE AZIENDE PREVEDE
UN CALO DELLE VENDITE
VS 2019

+222,5%

Crescita dell'indice di borsa mondiale
del settore vinicolo da gennaio 2001

Concentrazione dell'industria

Il fatturato 2024 in milioni di euro

Le prime 10 cantine private		€mil.
1	Argea	464,2
2	Italian Wine Brands	401,9
3	Marchesi Antinori	262,0
4	Herita Marzotto Wine Estates	248,2
5	Fratelli Martini	233,0
6	Gruppo Zonin 1821	209,3
7	Mack & Schuhle Italia	205,6
8	Mionetto	180,9
9	Tenute Piccini	179,0
10	Marchesi Frescobaldi	165,0

La Classifica 2024

Argea (Sgr Clessidra). Il consolidato comprende Botter, Mgm Mondo del vino ,Barone Montalto, Poderi dal Nespolo, Agric. Santodero, **Cantina Zaccagnini**, Wine World producer, Mgm Russia, Integra Italia

<https://www.annadimartino.it/classifica-2024/>

Il fatturato 2024 in milioni di euro

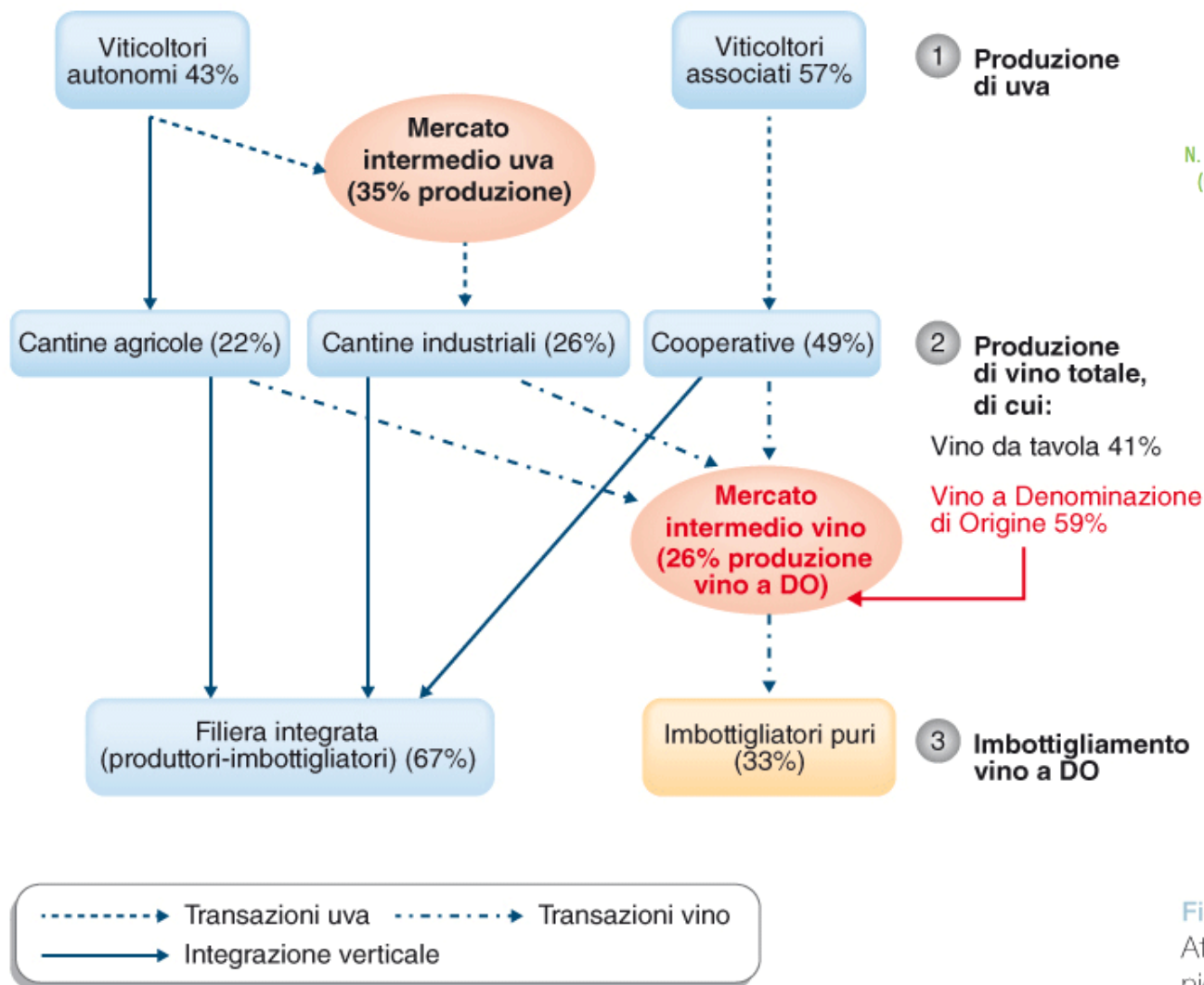
Le prime 10 coop		€mil.
1	Cantine Riunite & Civ	676,6
2	Gruppo Caviro	385,2
3	Cavit	253,3
4	La Marca Vini e Spumanti	251,0
5	Collis Veneto Wine Group	219,3
6	Gruppo Mezzacorona	212,4
7	Terre Cevico	206,2
8	Gruppo Vi.V.O. Cantine	178,2
9	Cantina di Conegliano Vittorio Veneto	149,8
10	Cantine ERMES	142,7

La Classifica 2024

32 Fantini group vini (85,2 mio €): il consolidato comprende Farnese vini, Ro.de.a, Vigneti del Vulture, Vigneti del Salento, Luccarelli, Vesevo, Tenimenti Zabù, Caldora.

43 Citra Vini (58,6 mio €);

62 Cantina Tollo (34,3 mio €)



241 mila
N. IMPRESE VITICOLE
(Censimento 2020)

681 mila ha
LE SUPERFICI INVESTITE

30 mila
LE AZIENDE VINIFICATRICI.
>55% vino cooperative

Figura 3.1

Attori e flussi della filiera vitivinicola in Italia.

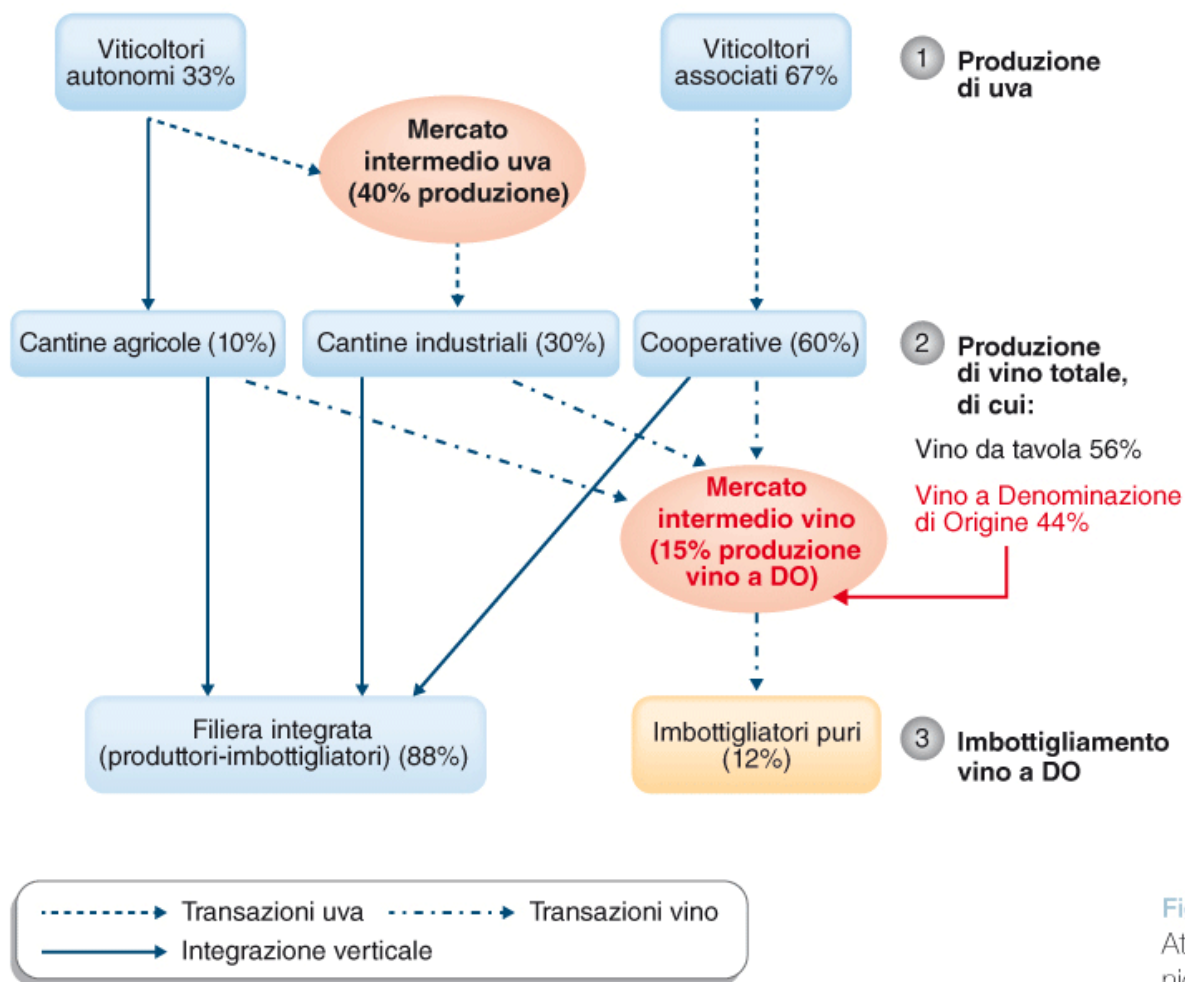


Figura 3.2

Attori e flussi nella filiera vitivinicola in Emilia Romagna.

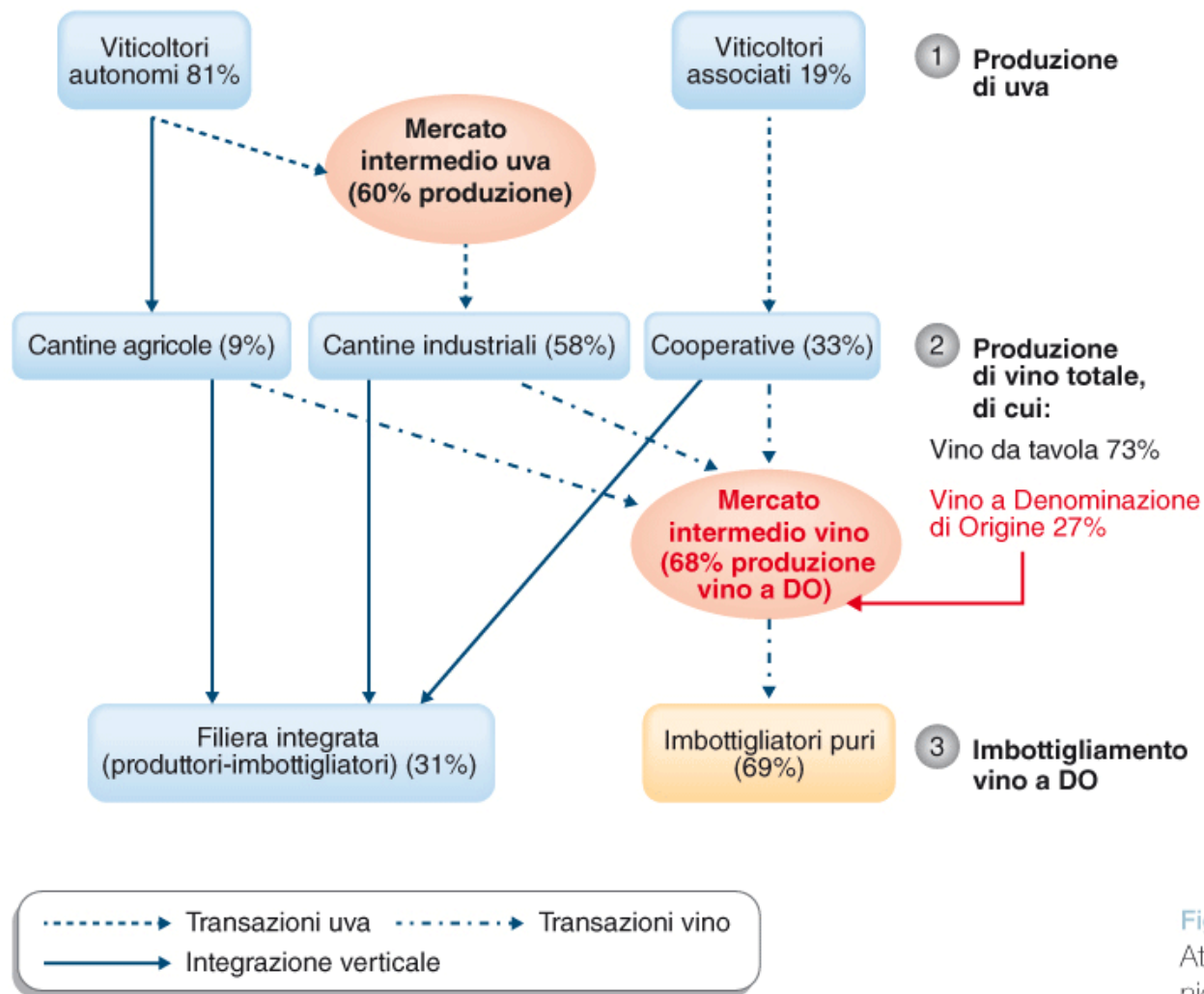
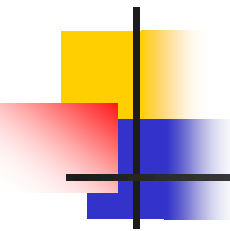


Figura 3.3

Attori e flussi della filiera vitivinicola in Puglia.



Il mercato di riferimento

I fornitori

- Anche i **fornitori** fanno parte dell'ambiente competitivo in cui si muove l'impresa.
- Il loro numero, la loro forza contrattuale, la peculiarità del prodotto offerto possono essere determinanti per la riuscita dell'iniziativa; si deve valutare:
 - l'importanza dei fornitori (in termini di alternative sul mercato e rilevanza del prodotto offerto all'impresa)
 - il loro potere contrattuale
 - la loro localizzazione
 - le relazioni che l'impresa può instaurare (es. esternalizzando delle fasi di produzione o stringendo degli accordi).

Partnership e alleanze!

Some questions.....

**What is value and
How do we create
sustainable value?**



Implementing and delivering Innovation
Developing and owning Intellectual properties
Developing Alliances & Partnerships
Having Partners and Vendors willing to support our growth
Developing Management & Leadership style & capabilities
Increasing Customer loyalty
Proving Customer excellent Relationships & Experience
Being part and having access to specific Industry ecosystems
Access to quality and reliable Distribution networks
Ability to attract, motivate, grow, retain talented people
Constantly developing excellent Employees relations and
Engagement, Unions relations
Creating and feeding Good Community Relations
Creating, maintaining good Awareness, Reputation, Credibility,
TRUST
Agility (“Quelli sono veloci”), Adaptability

