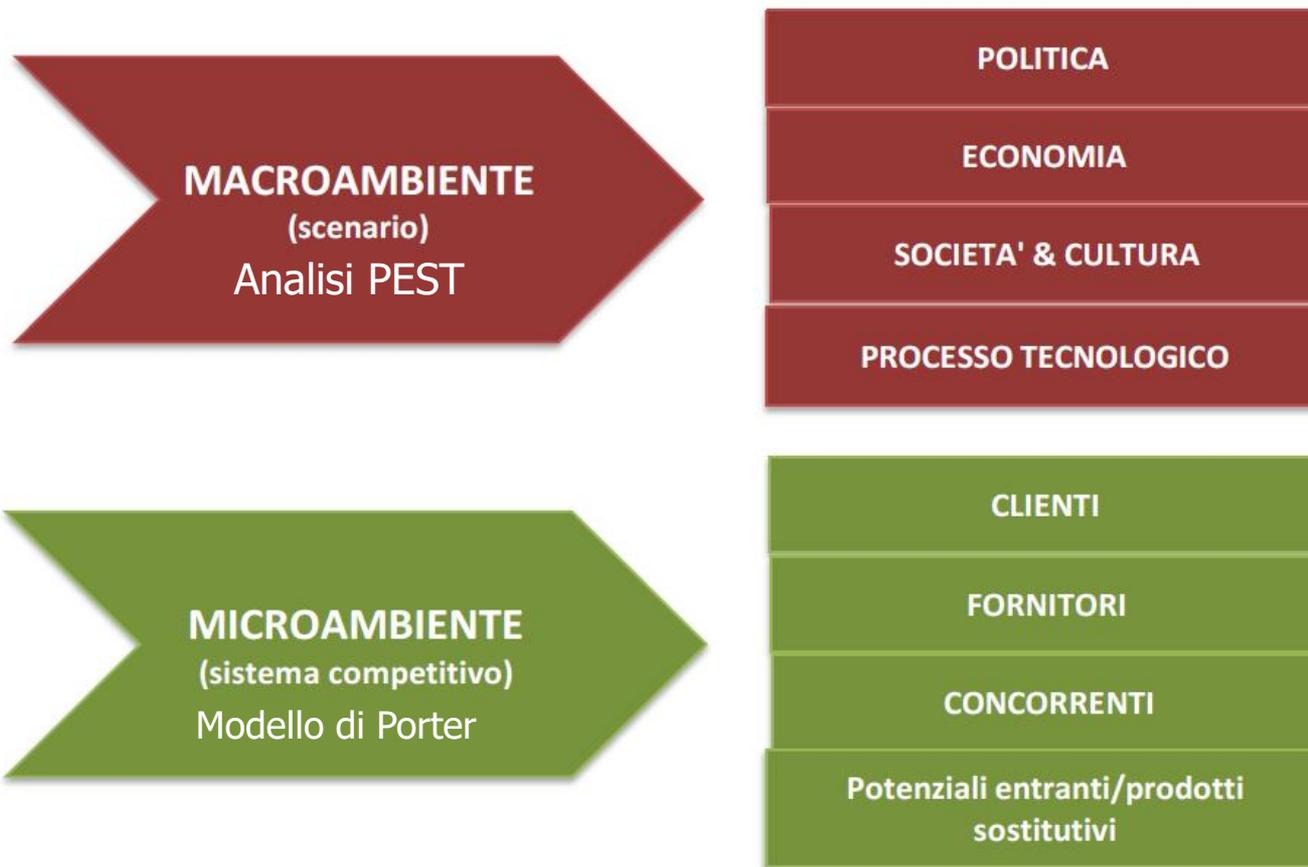


L'ambiente competitivo





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

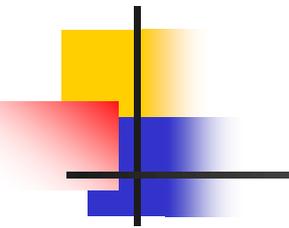
- L'ambiente competitivo è formato in primo luogo dal sistema socio-economico in cui l'impresa è inserita, che possiamo denominare **macro-ambiente**; il macro-ambiente, le cui variabili non sono di solito controllate dall'impresa, è fonte di **minacce** ma anche di **opportunità**.
- In secondo luogo 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.
 - **Aspetti economici:** fattori quali il livello di disoccupazione, i tassi di interesse, l'inflazione, le infrastrutture.
 - **Aspetti demografici:** il numero, l'età, il genere della popolazione di un'area, la composizione della famiglia.
 - **Aspetti sociali:** le norme di comportamento collettivo, i valori, gli stili di vita.
 - **Aspetti normativi:** la politica fiscale, la normativa ambientale, la politica per la sicurezza alimentare.
 - **Aspetti politici:** i rapporti con la società civile, le organizzazioni dei consumatori
 - **Aspetti tecnologici:** la propensione all'innovazione del sistema economico, la diffusione di know-how.
- I diversi aspetti che compongono il macro-ambiente possono essere per l'impresa fonte di **Minacce** o di **Opportunità**, eventi che pur non essendo controllabili dall'impresa ne influenzano i risultati.



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

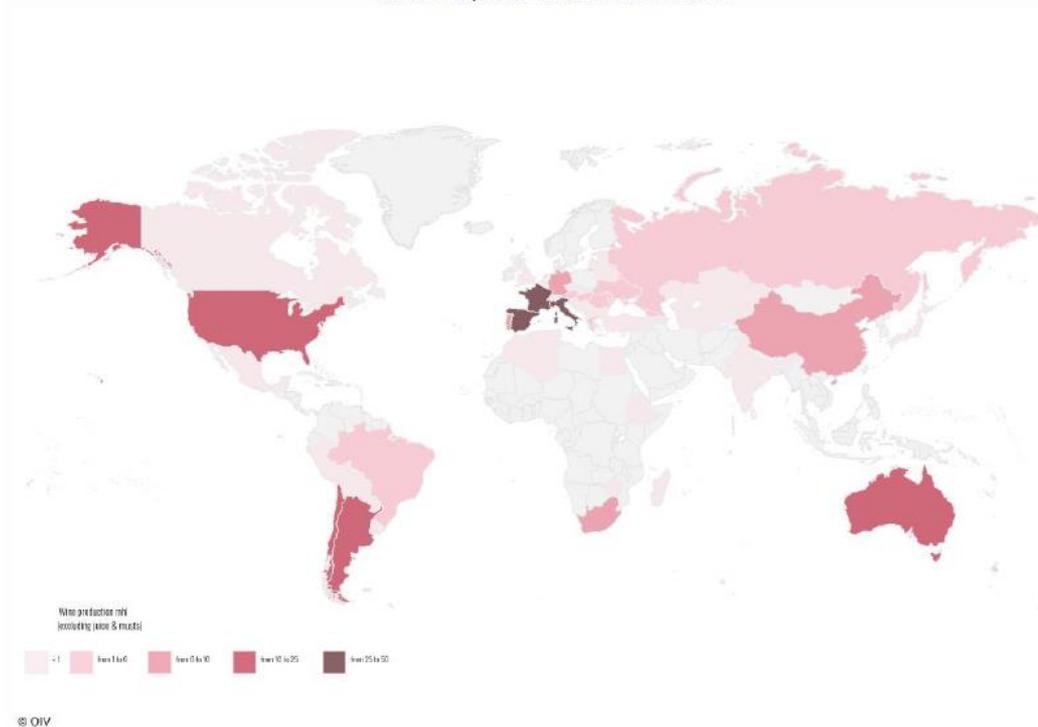
Knowledge is king

Constant technological and Digital evolution

La produzione mondiale di vino

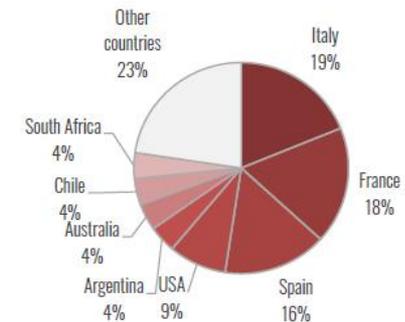
Wine Production

World wine production distribution in 2020



Three countries - Italy, France and Spain - account for more than half of the world production. Top 8 wine producing countries vinified 77% of all wine produced in 2020. EU: 165 mhl in 2020 (+8%/2019), 63% of world total

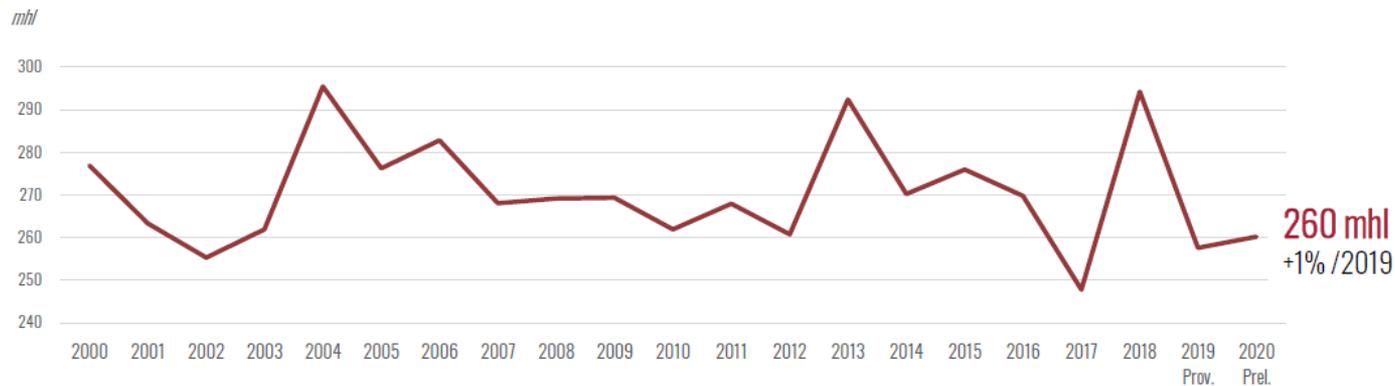
Breakdown of wine production in 2020



La produzione mondiale di vino

Wine Production

Evolution of world wine production



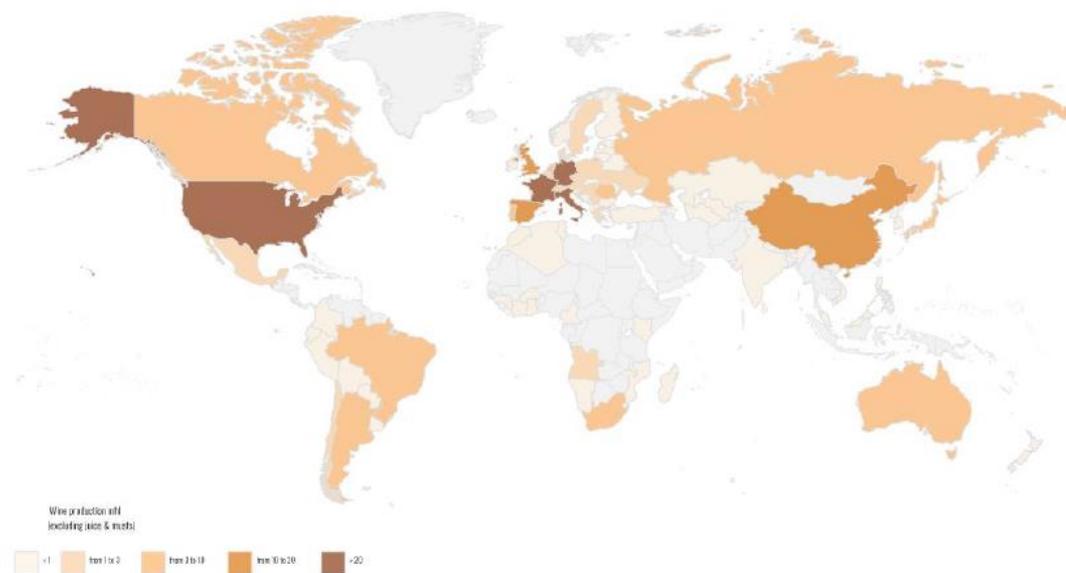
In 2020 world wine production, excluding juices and musts, is estimated at 260 mhl, marking an increase of 2.5 mhl compared to the 2019 production.

After two consecutive years that can be defined as extremely volatile in 2017 and 2018, global wine production in 2020 is for the second consecutive year slightly below the average observed in the last twenty years.

I consumi mondiali di vino

Wine Consumption

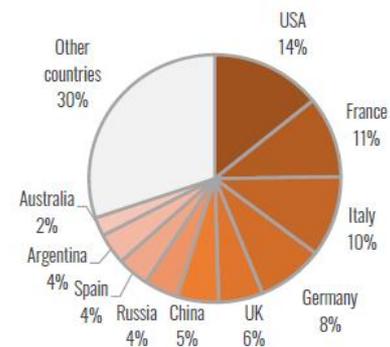
World wine consumption distribution in 2020



© OIV

Wine consumed in 200 countries. First 5 countries account for almost 50% of the world, while the top 10 countries represent 70% in 2020.

Breakdown of wine consumption in 2020

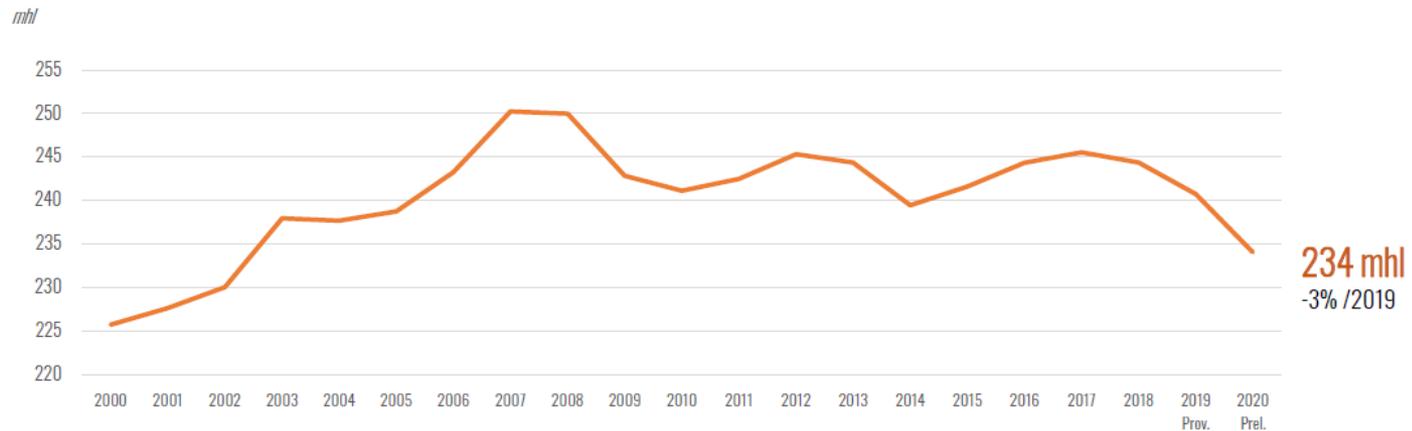


OIV

I consumi mondiali di vino

Wine Consumption

Evolution of world wine consumption



World wine consumption in 2020 is estimated at 234 mhl marking a significant decrease of 3% compared to 2019; this year-over year fall of 7 mhl is analogous to the one seen during the 2008-09 global financial crisis.

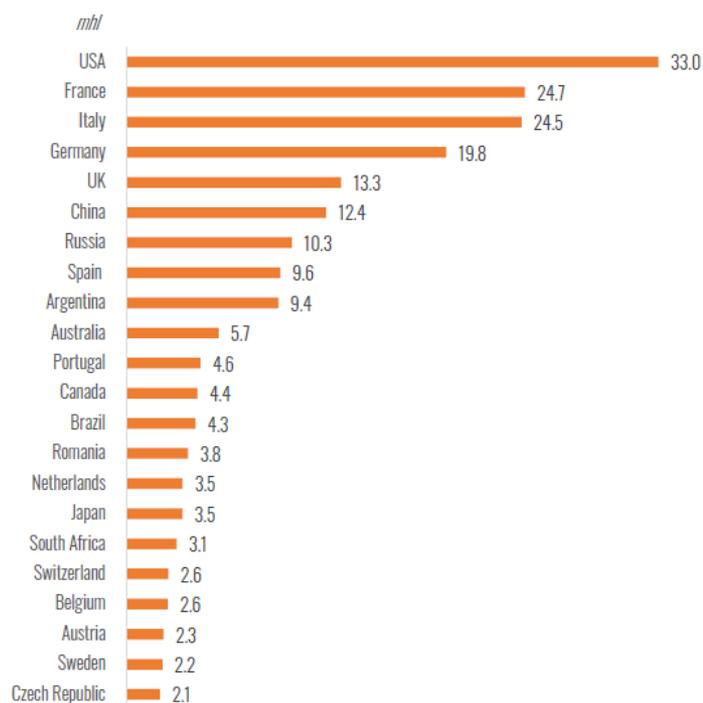
The first year of the COVID-19 sanitary crisis highlighted asymmetrical aggregate consumption behaviours in different countries in the world.

NB: a notable revision in Chinese wine consumption has made China the key driver in lowering consumption levels in the last few years

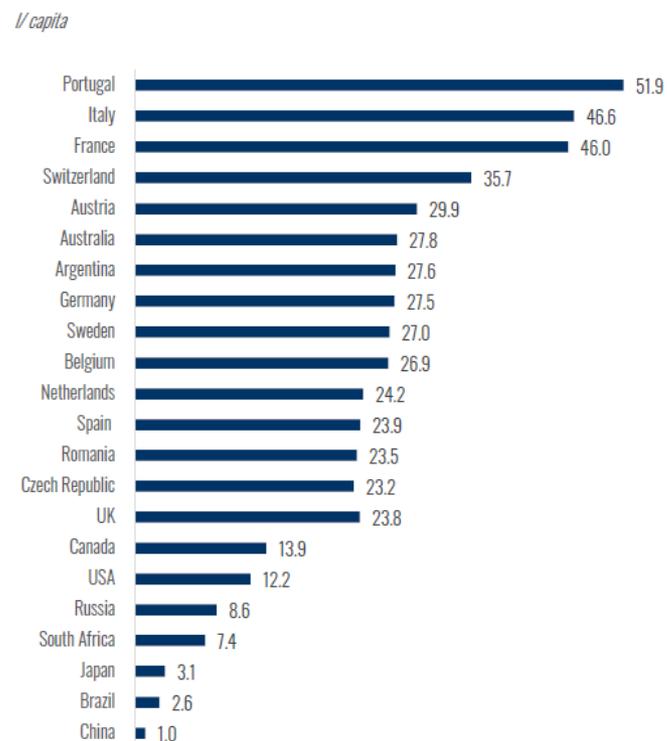
I consumi mondiali di vino

Wine Consumption

Top countries* by total consumption (mhl) in 2020



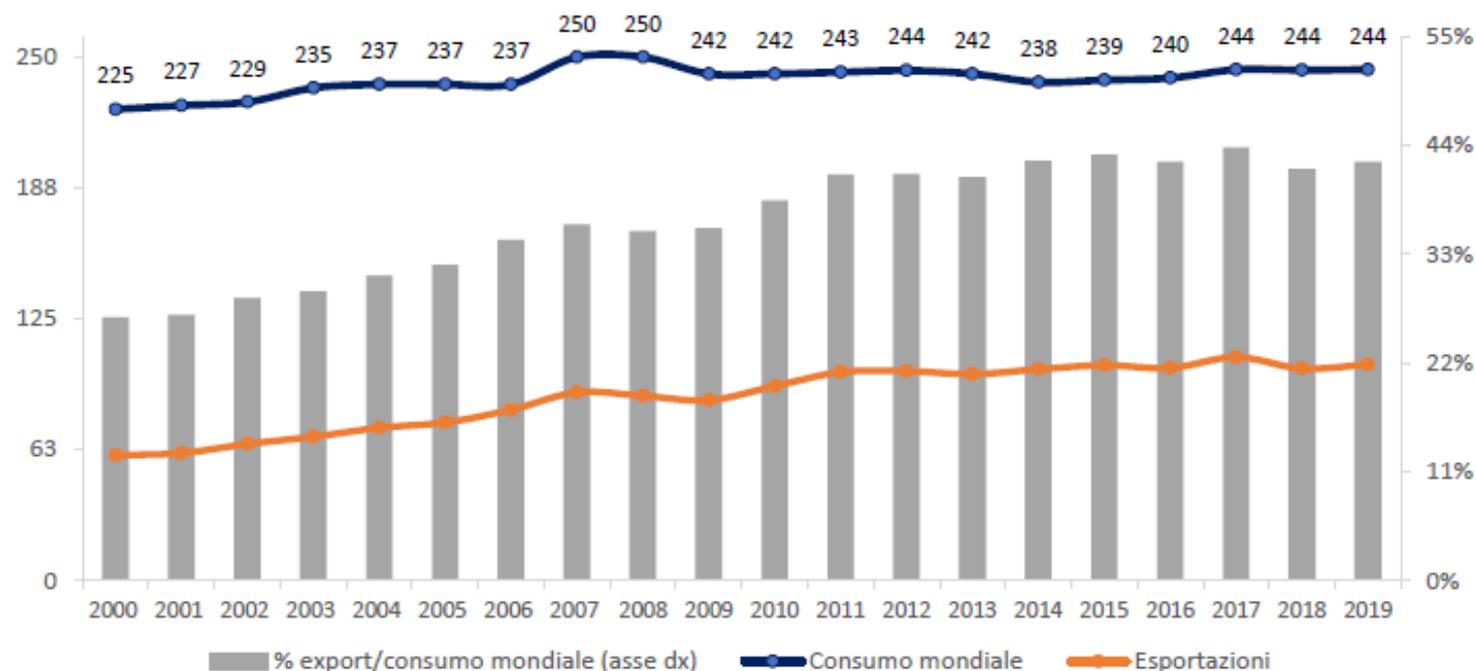
Consumption per capita +15 (l) in top consuming* countries



*Countries with consumption above 2 mhl

Gli scambi mondiali di vino

Fig. 4 Consumo totale di vino e esportazioni mondiali (milioni di ettolitri) e quota delle esportazioni sul consumo totale

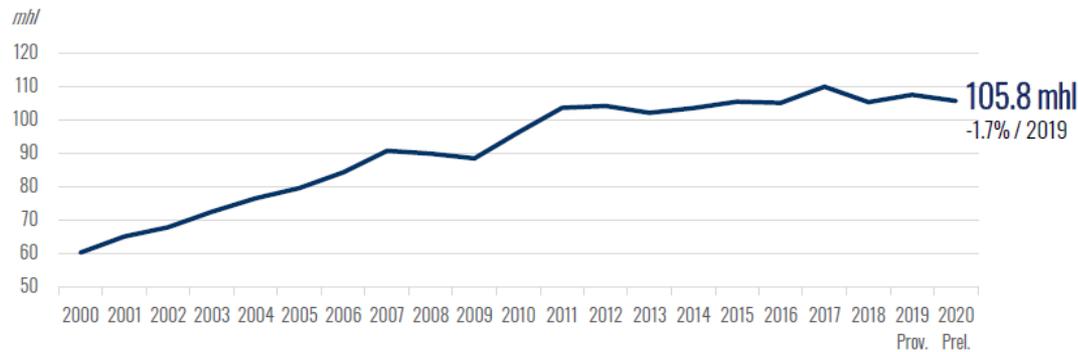


Fonte: Rete Rurale Nazionale (2020). Il mercato del vino in Italia e nel mondo prima e dopo il covid-19

Gli scambi mondiali di vino

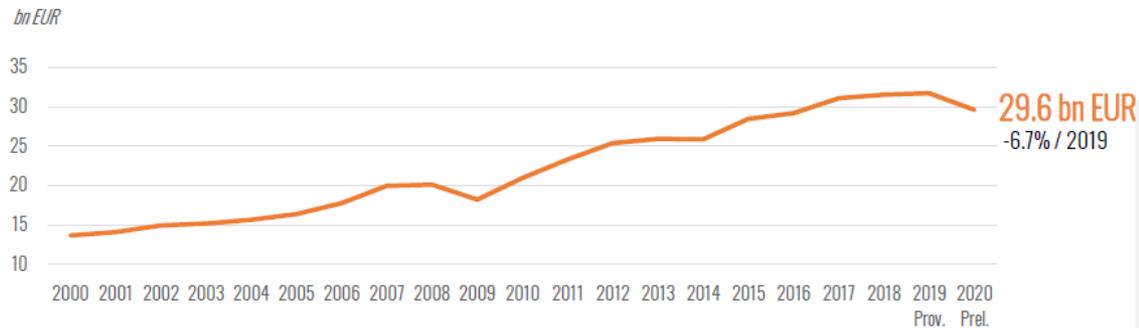
International Wine Trade

Evolution of world wine export by volume

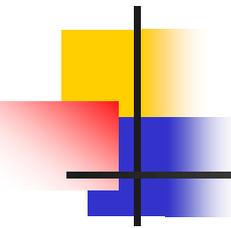


In 2020, notwithstanding a slight decrease (-1.7%) with respect to 2019, global volume exports with 105.8 mhl is in line with the last five-year average.

Evolution of world wine export by value



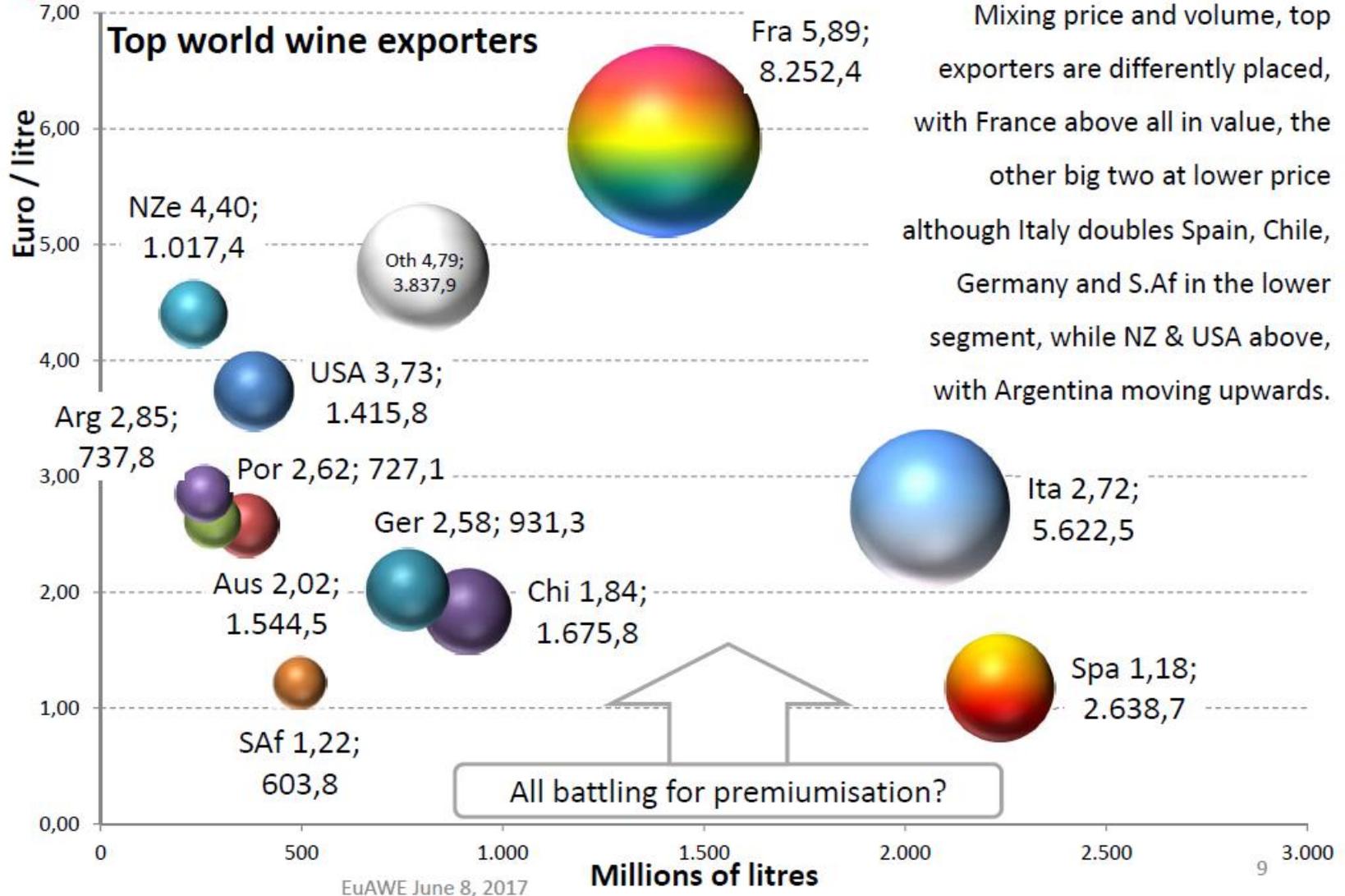
Disturbing the incremental growth path started in 2010, the global value of wine exports in 2020 decreased by -6.7% compared to 2019 reaching 29.6 bn EUR.



In sintesi...

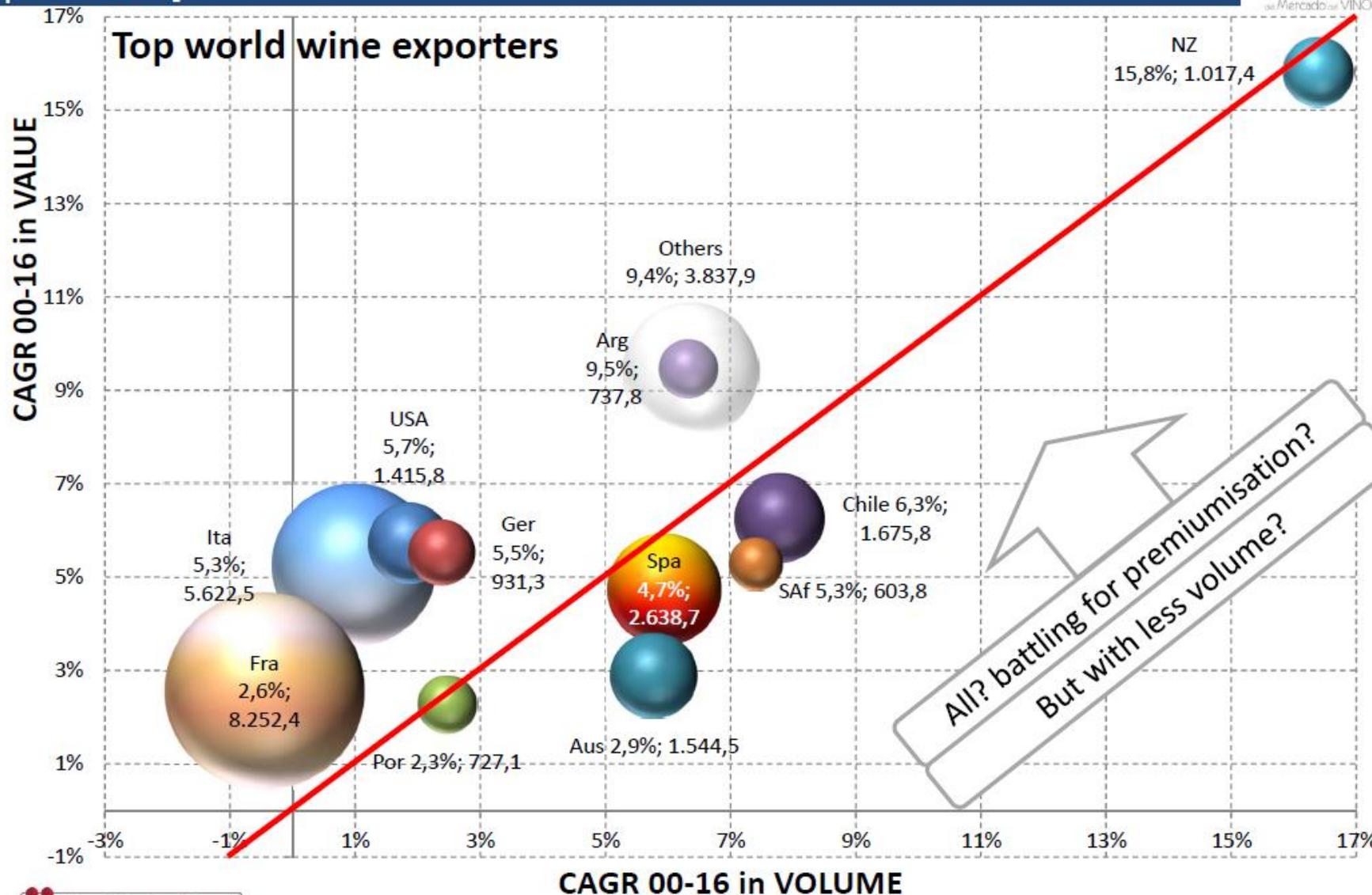
- PAESI PRODUTTORI E DESTINAZIONI VINO:
- CONSUMO INTERNO PREVALENTE: Germania, Portogallo, Paesi est Europeo, Cina, Brasile, Uruguay, Stati Uniti;
- EQUILIBRIO TRA CONSUMO INTERNO ED ESPORTAZIONE: Italia, Francia, Argentina;
- ESPORTAZIONE PREVALENTE: Spagna, Cile, Australia, Nuova Zelanda, Sud Africa
- PAESI CONSUMATORI NON PRODUTTORI: Gran Bretagna, Paesi Bassi, Belgio, Paesi Scandinavi, Giappone, Canada (...)

Top world EXporters



Mixing price and volume, top exporters are differently placed, with France above all in value, the other big two at lower price although Italy doubles Spain, Chile, Germany and S.Af in the lower segment, while NZ & USA above, with Argentina moving upwards.

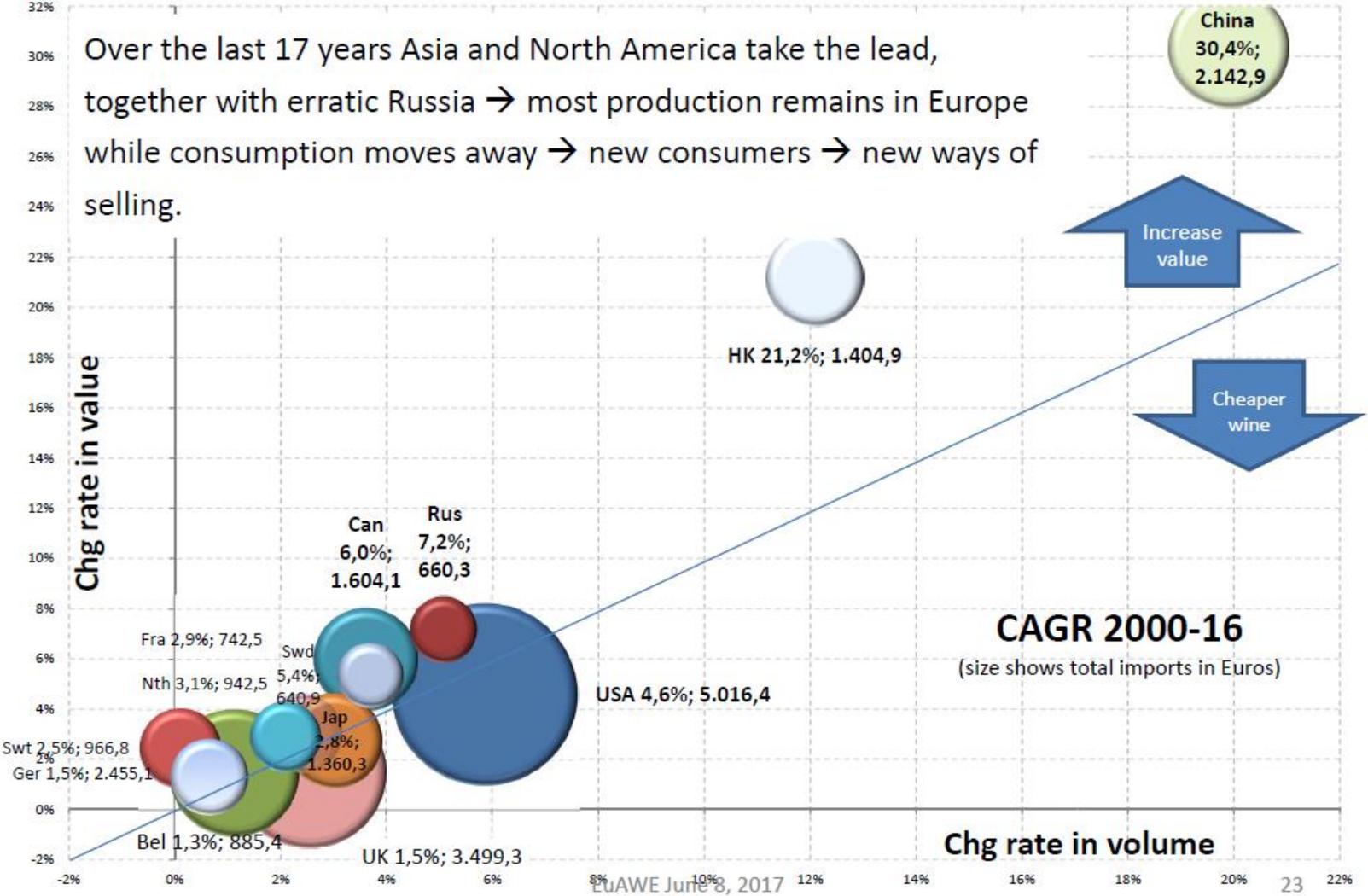
[but growing intensively in recent years as compared to other EU producers]

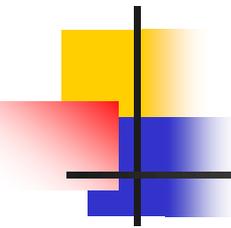


All? battling for premiumisation?
But with less volume?

TRENDS – new consumers

Over the last 17 years Asia and North America take the lead, together with erratic Russia → most production remains in Europe while consumption moves away → new consumers → new ways of selling.



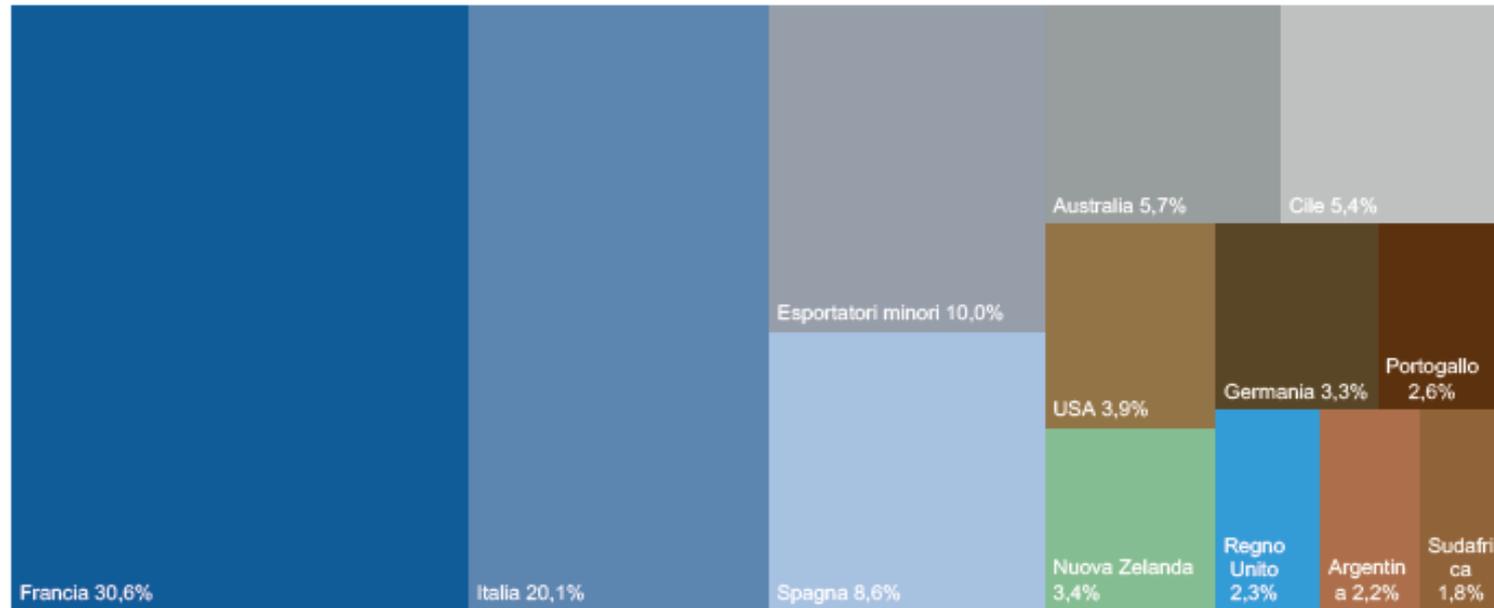


Il ruolo dell'Italia

- 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)
 - Il principale paese esportatore in volume (con la Spagna)
 - Il 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)

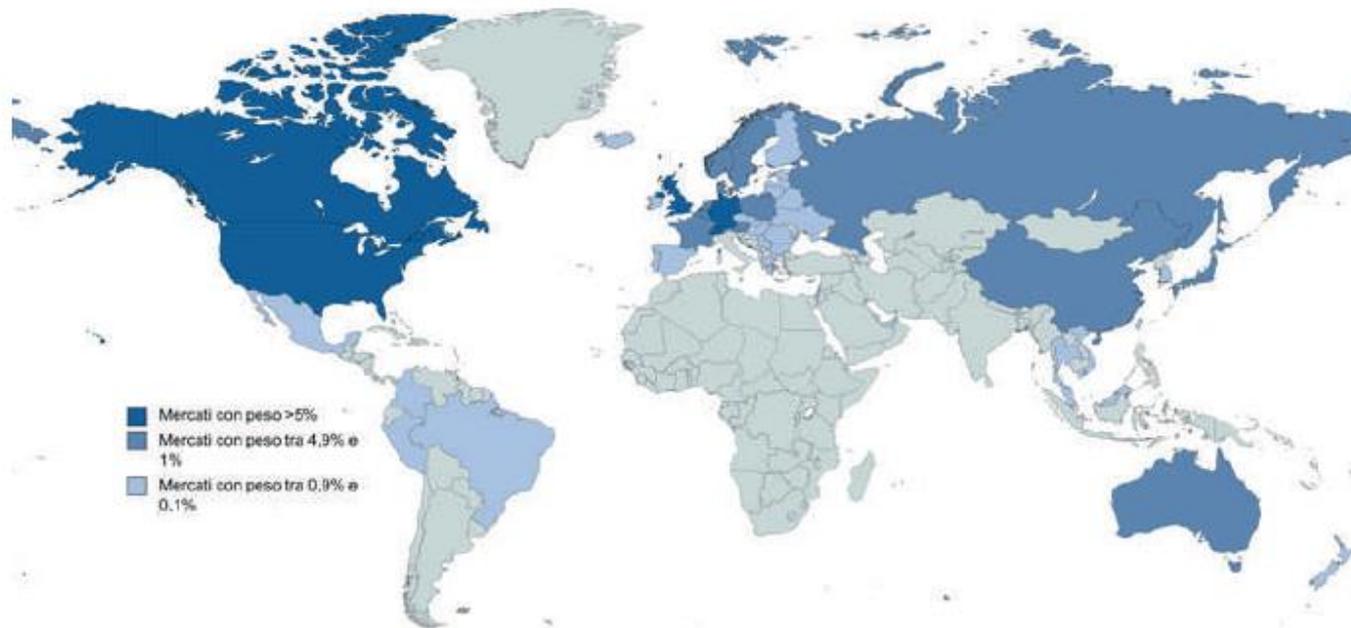


Fonte: elaborazioni SACE su dati UN Comtrade

Fonte: Mediobanca, Report Vino e Spirits (2021)

Il ruolo dell'Italia

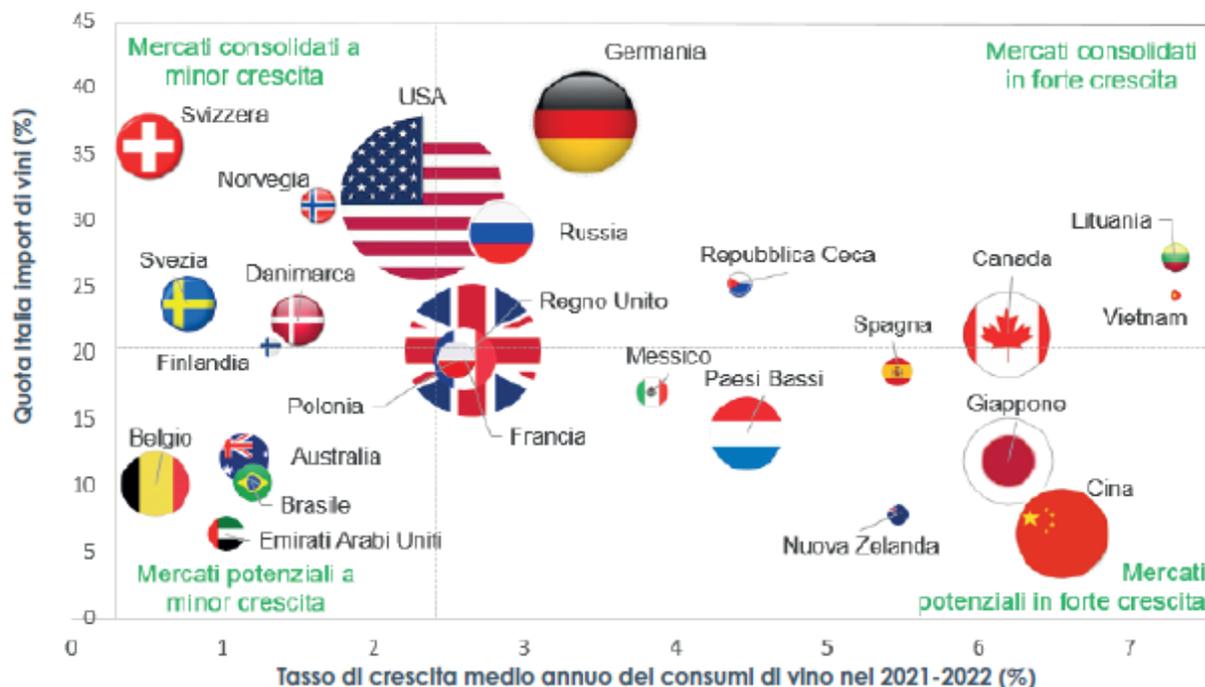
Figura 17 - Esportazioni italiane di vini per Paese di destinazione (peso % sul totale export del settore)



Fonte: elaborazioni SACE su dati Eurostat

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)

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)
 - (...)

Commercio mondiale di vino

Volume (Mio hl)		Valore (Mrd EUR)		Tipologia	Struttura verticale nel 2020		Variazione 2020/2019	
2019	2020	2019	2020		volume	valore	volume	valore
107,6	105,8	31,7	29,6	In bottiglia(< 2 l)	53%	70%	-2%	-6%
				Spumante	9%	19%	-5%	-15%
				BiB	4%	2%	12%	8%
variazione -1,7%		variazione -6,7%		Sfuso (> 10 l)	34%	9%	0%	4%

Export di vino italiano per tipologie

Export italiano di vino per tipologie gennaio-dicembre

TIPOLOGIA	LITRI			EURO			EURO/LITRO		
	2019	2020	Var. %	2019	2020	Var. %	2019	2020	Var. %
Spumanti	417.917.785	408.236.806	-2,3	1.579.026.502	1.470.632.166	-6,9	3,78	3,60	-4,7
Bottiglia < 2 litri	1.193.883.402	1.206.304.139	1,0	4.421.535.025	4.379.291.217	-1,0	3,70	3,63	-2,0
Frizzanti	171.377.478	184.588.806	7,7	413.269.731	429.390.490	3,9	2,41	2,33	-3,5
Vini fermi	1.007.183.315	1.008.914.921	0,2	3.896.238.462	3.853.581.775	-1,1	3,87	3,82	-1,3
Passiti e liquorosi	5.794.712	6.645.038	14,7	54.191.478	62.153.702	14,7	9,35	9,35	0,0
2-10 litri	42.751.251	54.393.648	27,2	93.041.104	112.743.045	21,2	2,18	2,07	-4,8
Sfusi	453.523.076	385.279.729	-15,0	293.823.771	270.774.582	-7,8	0,65	0,70	8,5
Mosti	27.714.065	29.273.133	5,6	44.195.200	51.248.317	16,0	1,59	1,75	9,8
Totale	2.135.789.579	2.083.487.455	-2,4	6.431.621.602	6.284.689.327	-2,3	3,01	3,02	0,2

Francia: -10,8% (8,7 miliardi di euro)

Spagna -3,2%

> 150 €	Icon: immagine consolidata, complessità. Potenzialità di invecchiamento, punteggi elevati della critica
14 - 150 €	Ultra premium: tipicità, uvaggi di pregio, buona complessità, caratteri specifici, origine, immagine, marca riconoscibile, invecchiamento, punteggi elevati della critica

Mercato di lusso

Prezzo soglia: 10 € al litro
(immagine, complessità, invecchiamento, positivi giudizi della critica)

7 - 14 €	Super premium: marca, riconoscibilità, origine, struttura, carattere, ricco, tipicità legata a uvaggio o varietà
5 - 7 €	Premium: combinazione di carattere e accessibilità, caratteristiche varietali riconoscibili, origine, marca

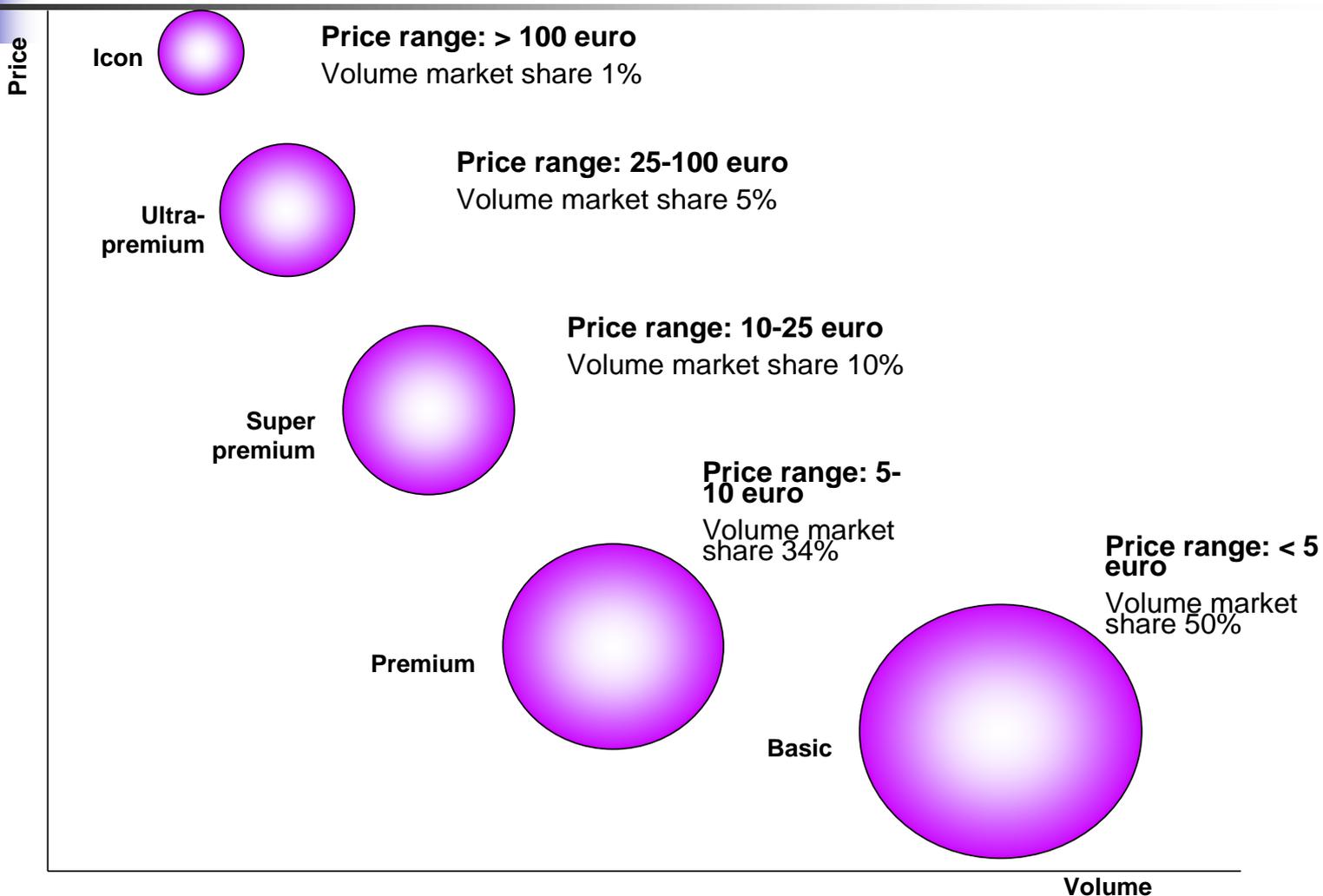
Mercato premium

Prezzo soglia: 5 € al litro

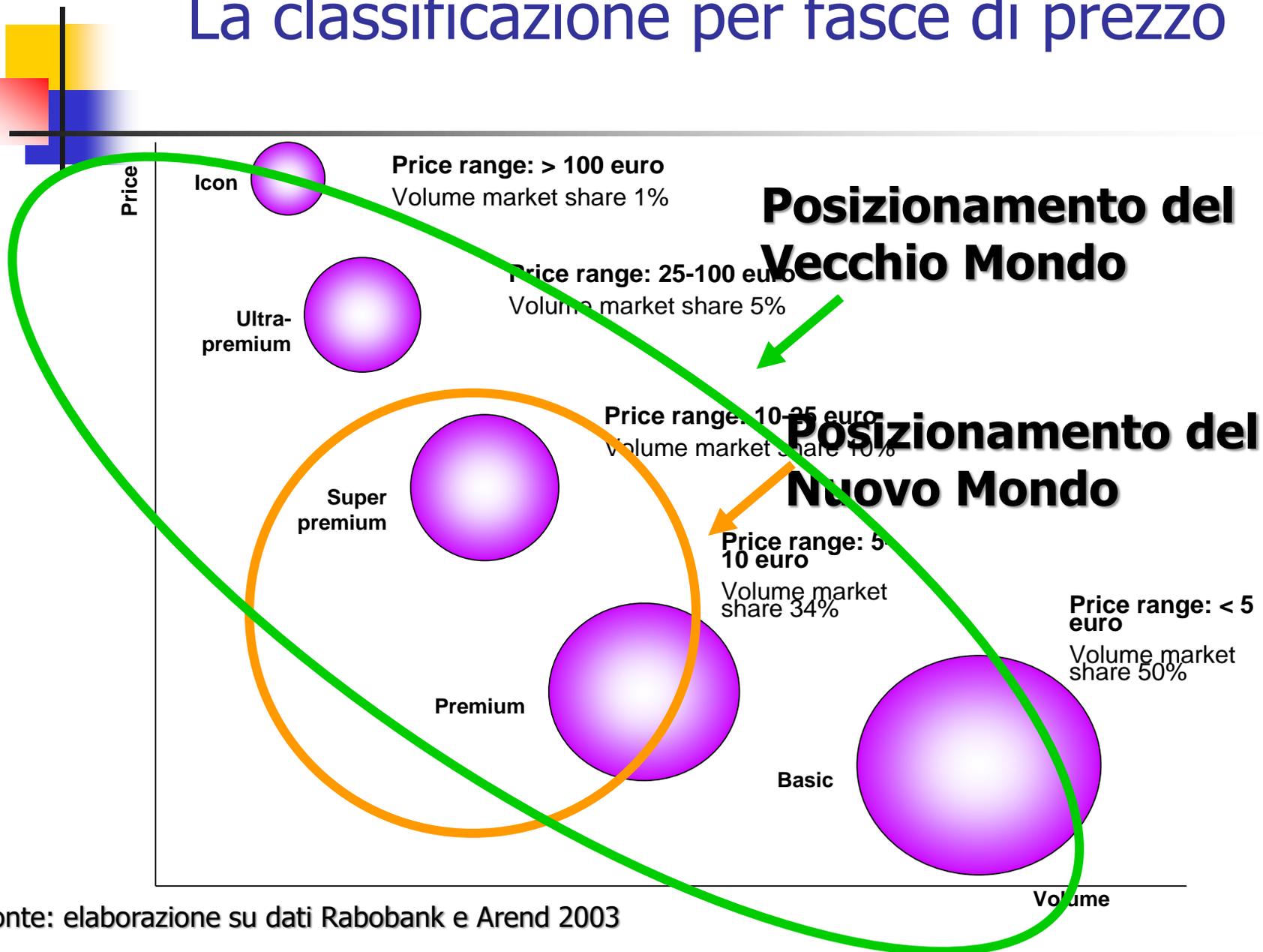
3 - 5 €	Popular premium: vini varietali, accessibili, marca
< 3 €	Basic: prezzo basso, vini varietali, non difetti, qualità standard

Mercato di massa

La classificazione per fasce di prezzo



La classificazione per fasce di prezzo



Fonte: elaborazione su dati Rabobank e Arend 2003

Struttura



13 Mld di €
FATTURATO
COMPLESSIVO



310 mila
N. IMPRESE VITICOLE



658 mila ha
LE SUPERFICI
INVESTITE



46 mila
LE AZIENDE
VINIFICATRICI.
>50% vino da 518
coop

Offerta



55 Mln di hl
PRODUZIONE (+29%
rispetto al 2017)



49% IL PESO DELLE
IG CERTIFICATE
SULLA
PRODUZIONE



526 RICONOSCIMENTI
DOP e IGP
74 Docg
334 Doc
118 Igt

Domanda



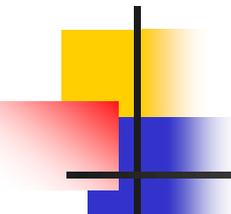
37,5 litri
CONSUMI PRO
CAPITE



2018
+4,6% vini
+5,2% spumanti
LE VENDITE IN VALORE
ALLA GDO



2018
6,2 mld € di export
(+3,3%) per circa
19,8 mln hl (-7,8%)



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).

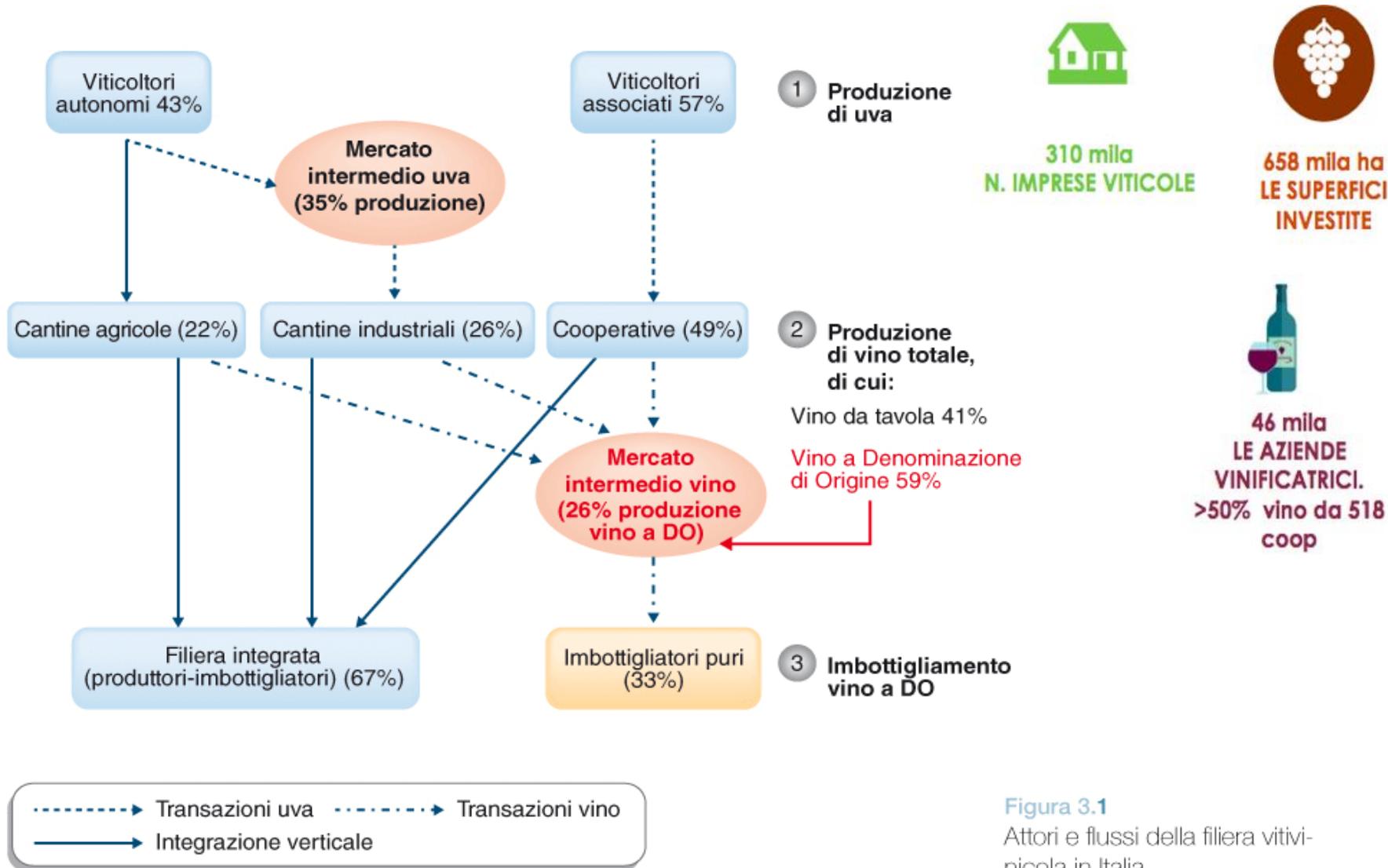


Figura 3.1
Attori e flussi della filiera vitivinicola in Italia.

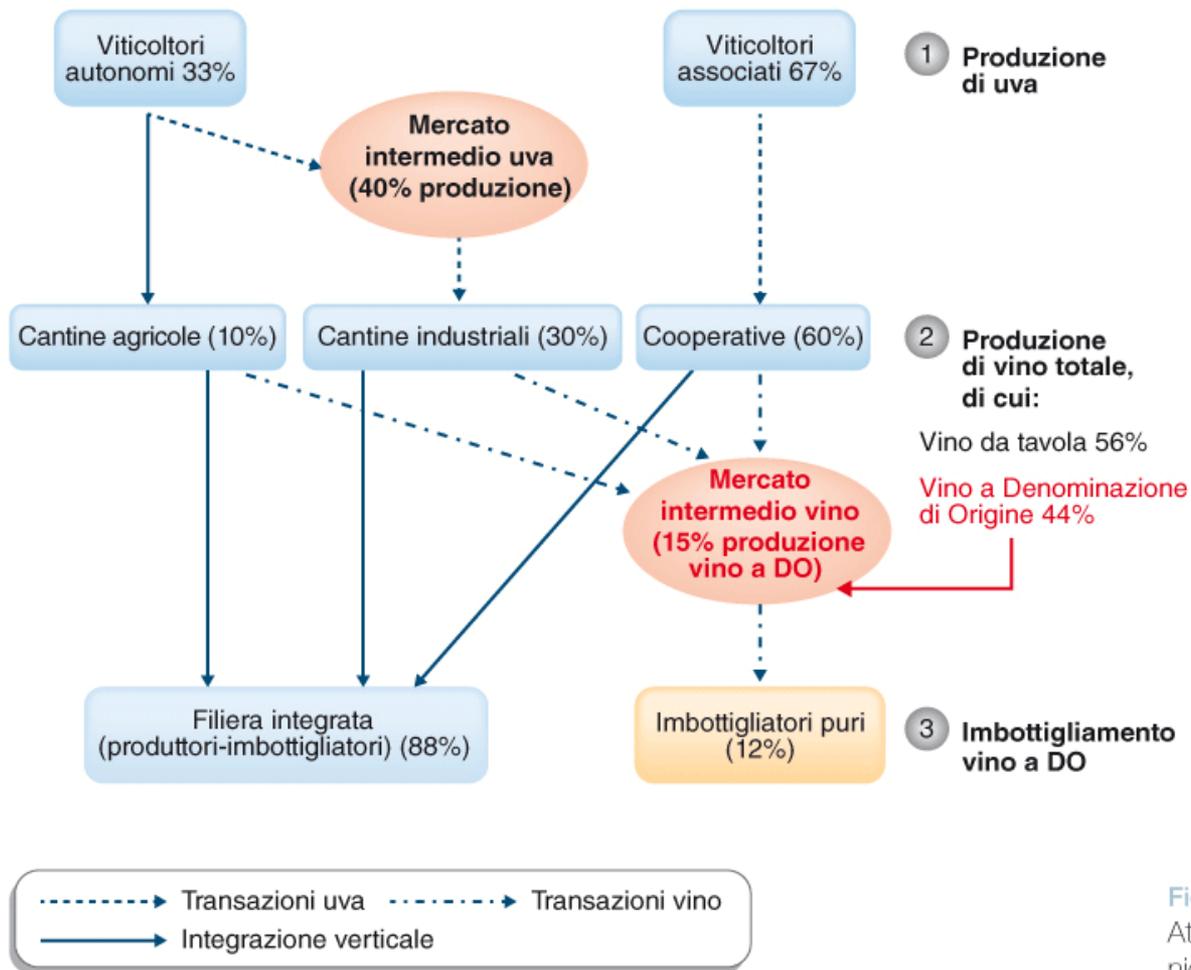


Figura 3.2

Attori e flussi nella filiera vitivinicola in Emilia Romagna.

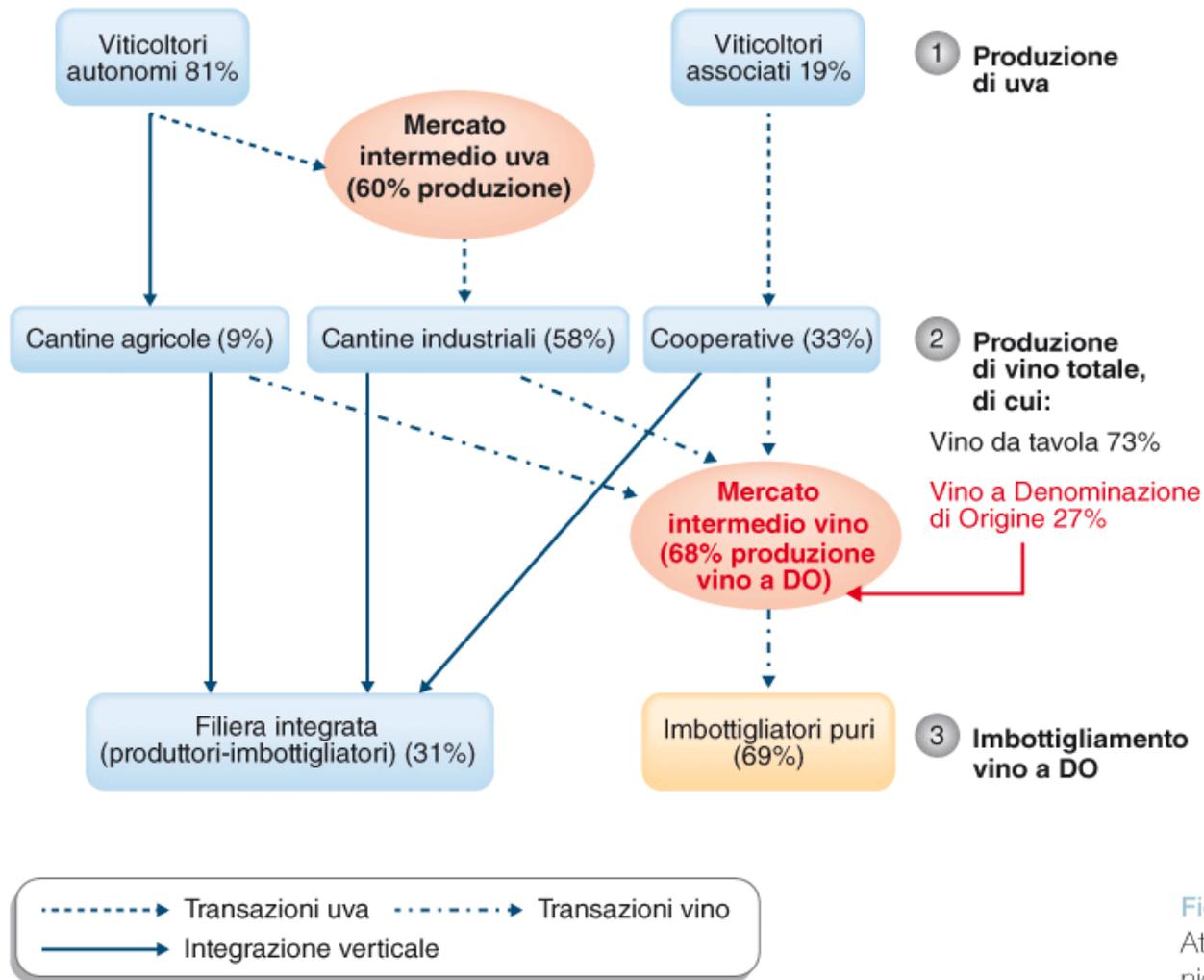
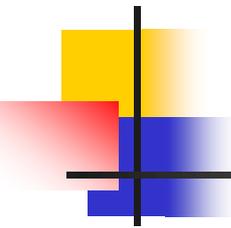


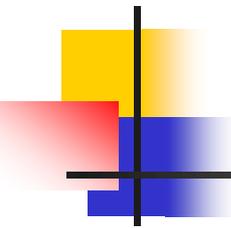
Figura 3.3

Attori e flussi della filiera vitivinicola in Puglia.



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>



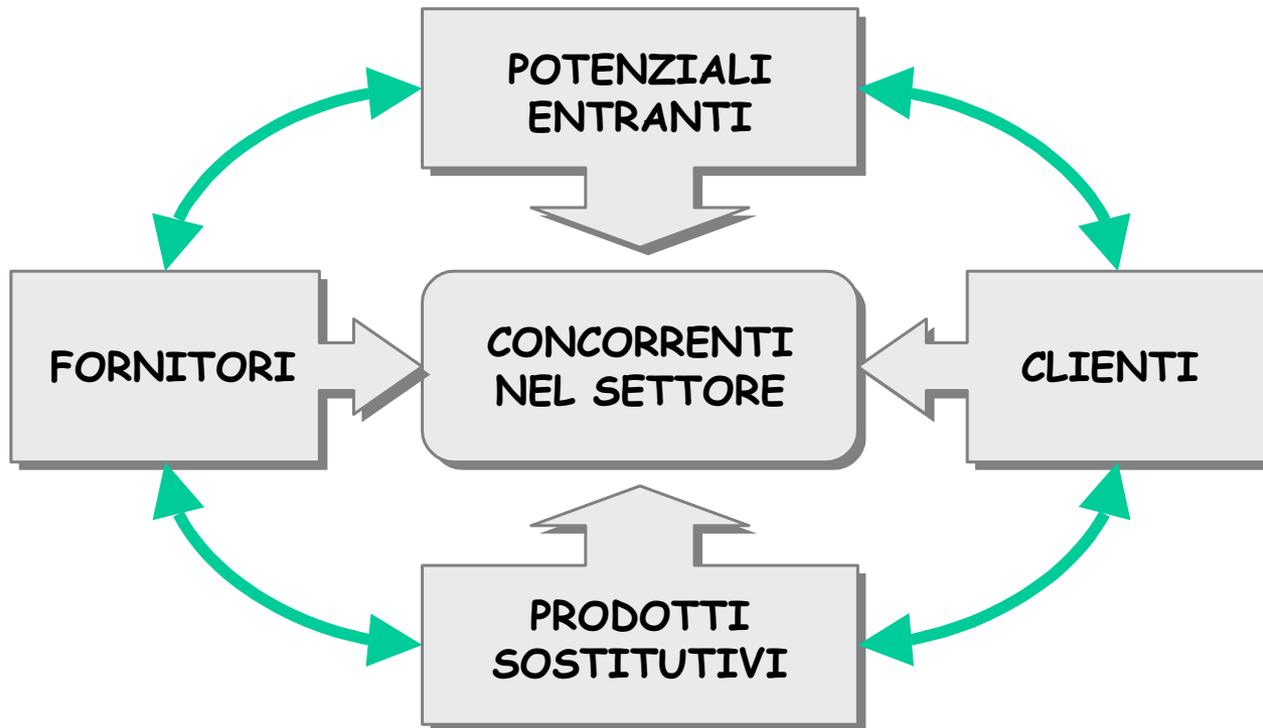
Il mercato di riferimento

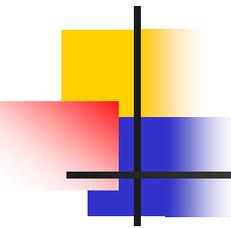
Le forze competitive

- 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

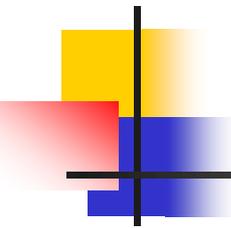




Il mercato di riferimento

I concorrenti

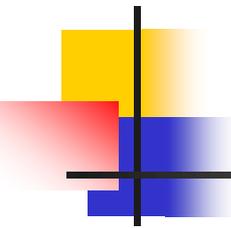
- Nell'ambito del mercato di riferimento dell'iniziativa imprenditoriale opereranno altre imprese: i **concorrenti**.
 - Sono quegli operatori che offrono nella stessa area geografica gli stessi beni o servizi dell'impresa (**concorrenti diretti**)
 - o che producono beni o servizi diversi ma in grado 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

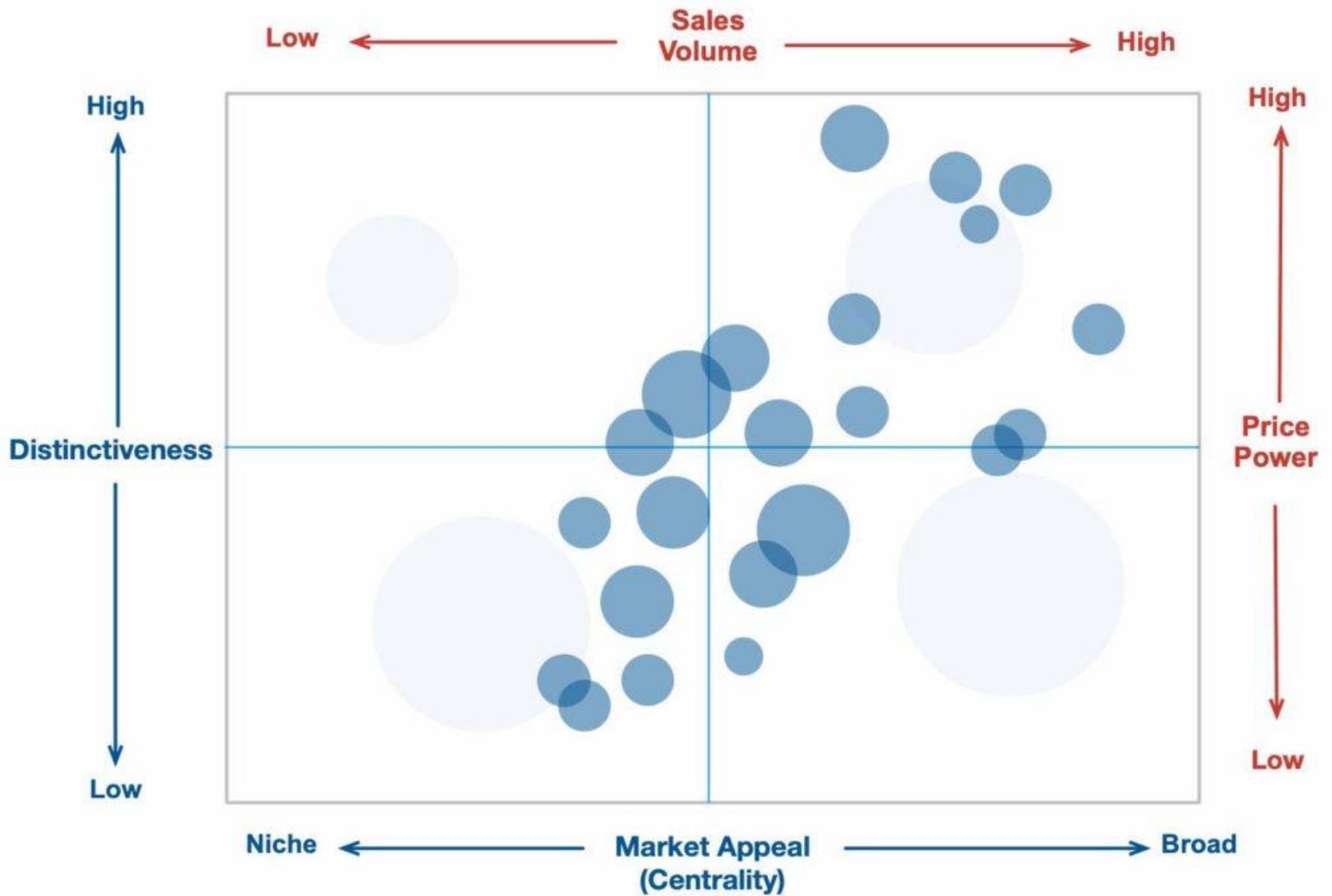
I concorrenti

- 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.

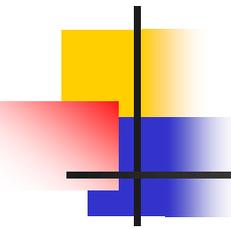


La struttura dell'industria

- 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



Source: <https://strategyforexecs.com/strategic-positioning/>



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, mantaning good Awareness, Reputation, Credibility,
TRUST
Agility (“Quelli sono veloci”), Adaptability

