



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
(ordinamento ex D.M. 270/2004)

In Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea

—
Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

**L'internazionalizzazione
della piccola e media impresa**
Evidenze dal settore vinicolo

Relatore

Chiar.ma Prof.ssa Cinzia Colapinto

Laureando

Francesco Agostinetto

Matricola 839187

Anno Accademico

2016/2017

SOMMARIO

<u>INTRODUZIONE</u>	4
----------------------------------	---

<u>CAPITOLO 1: L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE</u>	6
--	---

1.1) Definizione di piccole e medie imprese.....	6
1.2) La piccola e media impresa italiana: dal dopoguerra ad oggi.....	9
1.3) Piccole e medie imprese: contesto italiano ed europeo.....	10
1.4) Punti di forza e di debolezza delle piccole e medie imprese.....	13
1.5) L'internazionalizzazione.....	15
1.6) Importanza dell'export per le piccole e medie imprese.....	17
1.7) Opportunità e minacce per le piccole e medie imprese.....	19
1.8) I rischi dell'internazionalizzazione.....	20
1.9) Regole dell'internazionalizzazione	21
1.10) Dove internazionalizzare - il modello di Hofstede per le piccole e medie imprese.....	22
1.11) Modelli di internazionalizzazione.....	25
1.11.1) Internazionalizzazione progettata.....	26
1.11.2) Internazionalizzazione trainata.....	28
1.11.3) Internazionalizzazione congenita.....	31
1.12) Ostacoli all'internazionalizzazione.....	33
1.13) Modalità di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese.....	34
1.14) Il modello EPRG.....	38

<u>CAPITOLO 2: INTERNET E L'INTERNAZIONALIZZAZIONE</u>	41
---	----

2.1) Introduzione.....	41
2.2) Internet - benefici per le piccole e medie imprese.....	43
2.3) Marketing digitale nelle piccole e medie imprese.....	45
2.4) Internazionalizzazione e internet.....	47
2.5) Il web come strumento di marketing.....	48
2.6) Il sito aziendale.....	51

2.7) Analisi competitiva del sito.....	54
2.8) L'E-Commerce.....	55
2.8.1) Trend dell'E-Commerce mondo.....	58
2.8.2) Trend dell'E-Commerce Italia.....	60
2.8.3) Le piattaforme di E-Commerce.....	61
2.9) I Social Media - mondo.....	62
2.10) I Social Network.....	65
2.11) Situazione italiana.....	67
2.12) Social Media nelle aziende.....	69
2.13) Il Social Media Marketing.....	70
2.14) Regole del Social Media Marketing.....	72
2.15) I cinque assiomi del Social Media Marketing.....	73
2.16) Owned Media, Earned Media, Paid Media.....	84
2.17) Web reputation.....	85
2.18) Branding tra globale e locale.....	88

CAPITOLO 3: IL SETTORE VINICOLO..... 94

3.1) Il vino nel mondo.....	94
3.2) Struttura del settore vinicolo italiano.....	105

CAPITOLO 4: IL CASO CANELLA..... 109

4.1) Obiettivi e metodologia della ricerca.....	109
4.2) La storia dell'azienda vinicola Canella.....	113
4.3) Prodotti Canella.....	115
4.4) Strategia aziendale.....	116
4.5) SWOT analysis e Key-target di mercato Canella.....	121
4.6) Diagramma di Porter.....	123
4.7) Business Model Canvas.....	126
4.8) Marketing mix.....	133
4.9) Il marketing e la comunicazione per Canella.....	135
4.10) Canella - il design.....	141
4.11) Investimenti internazionali Canella.....	146

4.12) Il rapporto con il territorio.....	148
4.13) Tutela del marchio Canella.....	149
4.14) L'analisi del sito internet.....	149
4.15) Risultati interviste alle aziende.....	156
4.16) Canella: considerazioni.....	160
4.17) Discussione dei risultati.....	160
<u>CONCLUSIONI</u>	163
Appendice 1 - intervista alle imprese vinicole	166
Appendice 2 - analisi competitiva siti web.....	170
BIBLIOGRAFIA & SITOGRAFIA	171

INTRODUZIONE

Le piccole e medie imprese (PMI) svolgono un ruolo fondamentale all'interno del tessuto economico europeo. Esse rappresentano il 99,8% del totale delle imprese dell'unione europea e la loro importanza è tale da considerarle il cuore della sua economia. Se guardiamo il contesto italiano le PMI rappresentano il 99,92% del totale delle imprese nel territorio, circa l'80% degli occupati lavorano in queste e sono il perno dello sviluppo del nostro Paese (Cerved, 2016).

Queste tipologie di imprese giocano inoltre un ruolo cruciale nella situazione occupazionale, offrendo un ammontare di posti di lavoro superiore a quello che riescono ad offrire le grandi imprese e contribuiscono in maniera sostanziale all'innovazione.

Le piccole medie imprese si distinguono per: la capacità innovativa derivante dal contatto più stretto con il consumatore finale, la maggiore flessibilità data da una struttura interna più elastica rispetto a quella delle grandi imprese e la loro capacità di adattarsi al mercato; di contro presentano dei limiti relativi alle risorse finanziarie, tecnologiche e umane.

Il fenomeno della globalizzazione assieme ai progressi nel campo delle comunicazioni hanno aperto alle PMI un nuovo mondo: quello del digitale.

Questo ha dato vita a nuovi scenari e all'opportunità per le piccole medie imprese di non essere escluse dal mercato globale, aumentando così le probabilità di avere successo in un'ottica di espansione su scala internazionale e non limitando il mercato all'interno dei confini del Paese. I processi di internazionalizzazione hanno assunto un ruolo chiave nelle strategie di business delle piccole medie imprese, che hanno visto al di fuori dei confini nazionali un'occasione di crescita e di conquista di nuovi mercati di sbocco per i propri prodotti/servizi.

In un contesto domestico, nel quale il mercato non risulta essere in crescita, internet ha permesso alle PMI il raggiungimento di mercati geograficamente distanti non facilmente raggiungibili (specialmente in termini di costi per le piccole imprese) rendendoli accessibili in termini di tempo e costi; ed è diventato un must per le realtà che vogliono crescere e affacciarsi al di fuori dei confini nazionali.

Si sono così potuti superare i limiti e le barriere dimensionali tipiche di queste aziende. Le tecnologie web hanno permesso inoltre di ridurre le risorse e le competenze necessarie per affacciarsi in nuovi mercati, permettendo a tutte le imprese di aprire una propria "finestra sul mondo".

La tesi si propone di descrivere i processi di internazionalizzazione per quanto riguarda le piccole medie imprese della realtà italiana, soffermandosi su come internet, le tecnologie web e il marketing online possano supportare questi processi. Verrà fatto un excursus relativo all'utilizzo

fatto da queste aziende del sito internet aziendale, dei social network e dell'e-commerce; che svolgono non solo un ruolo complementare a quello delle tradizionali modalità di internazionalizzazione ma talvolta possono essere considerate come delle alternative più veloci, economiche ed efficienti.

Nonostante le opportunità che il mondo online offre alle PMI siano ormai assodate, diversi studi dimostrano come l'utilizzo di internet all'interno di queste sia ancora limitato.

Questa tesi si propone di analizzare il modo in cui le piccole medie imprese utilizzino le risorse offerte da internet in un'ottica di internazionalizzazione.

L'elaborato sarà suddiviso in quattro parti: un primo capitolo introduttivo nella quale tratteremo l'argomento dell'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese dal punto di vista della letteratura; nella seconda parte affronteremo le diverse sfaccettature del mondo online, il rapporto che la piccole e medie imprese italiane hanno con questo strumento e le implicazioni della rete nei processi di internazionalizzazione. L'attenzione nel secondo capitolo verrà posta sull'utilizzo di internet come strumento di marketing e comunicazione per le imprese con un particolare focus sull'e-commerce e sui social media; la terza parte avrà come oggetto il settore vinicolo nel suo complesso, dati e numeri riguardanti la situazione italiana e mondiale; la quarta ed ultima parte tratterà il caso dell'azienda Canella, piccola impresa vinicola nel veneziano, e un'analisi competitiva degli strumenti online utilizzati dalle aziende vinicole del territorio italiano per verificare empiricamente l'utilizzo delle tecnologie di rete nelle piccole realtà e verificare quindi differenze e similitudini rispetto alle argomentazioni proposte nella parte teorica. L'analisi competitiva dei siti web delle aziende si è svolta utilizzando una griglia (Appendice 1) composta da otto macro variabili scomposte a loro volta in un determinato numero di micro variabili e valutando ciascun elemento per tutte le aziende del campione (Checchinato, 2015). Le aziende selezionate nel campione sono le aziende che hanno dato disponibilità ad essere intervistate rispondendo alle domande presenti nell'allegato "appendice 2" in occasione dell'evento Vinitaly (Verona, 9-12 aprile).

CAPITOLO 1

L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE

In questo capitolo andremo ad approfondire la realtà delle piccole e medie imprese a livello nazionale e globale al fine di comprendere l'importante ruolo che queste tipologie di imprese svolgono all'interno del tessuto economico mondiale. Analizzeremo il perché queste imprese sono importanti all'interno del contesto produttivo globale e come possono avviare processi di internazionalizzazione comprendendone opportunità e rischi.

1.1) Definizione di piccole e medie imprese

Le piccole e medie imprese (PMI) sono il cuore pulsante del tessuto produttivo nazionale ed europeo e contribuiscono in maniera determinante al suo sviluppo economico globale; la loro definizione non è però così semplice.

“Le microimprese e le piccole e medie imprese (PMI) costituiscono il motore dell'economia europea. Sono una fonte essenziale di lavoro, generano spirito imprenditoriale e innovazione nell'UE e sono quindi essenziali per favorire la competitività e l'occupazione. [...]”

Günter Verheugen, 2005

La nozione di “piccola media impresa” rappresenta realtà articolate e complesse, che si differenziano spesso davanti a requisiti dimensionali simili. Nonostante le varie sfaccettature che possono essere contenute all'interno di questa categoria si vede la necessità di raggiungere una definizione unitaria di PMI, in maniera tale da rispondere ai requisiti di semplicità, chiarezza e automaticità; viene quindi convenzionalmente interpretata rifacendosi alla legge comunitaria.

Vista l'importanza che le PMI avevano assunto già nel secondo dopoguerra, un primo riferimento si trova già 60 anni fa nell'atto costitutivo della Comunità Economica Europea, ovvero nel Trattato di Roma del 1957, dove le piccole medie imprese vengono prese in considerazione sotto due punti di vista: in primis si sottolinea il ruolo fondamentale che questa tipologia d'impresa svolge all'interno dell'economia europea, dall'altro lato viene presa in considerazione la loro debolezza nei confronti delle grandi, che, nel periodo del consumo di massa, sembravano dover diventare le sole interlocutrici con la domanda. Le piccole imprese in quel periodo storico erano strettamente legate alla figura dell'imprenditore che spesso era restio a cambiamenti e innovazioni e non era molto ambizioso.

Andando ai primi anni '90 ad interfacciarsi in un mercato unico quale quello comunitario si andò incontro ai problemi classici derivanti dalla difformità dei criteri utilizzati per classificare le piccole medie imprese nei diversi Paesi, questa differenza di definizioni a livello comunitario generava distorsioni nella concorrenza tra le imprese.

Dato che l'Italia, come altri Paesi, fa parte di un contesto multiculturale senza frontiere come quello dell'unione europea, si vede necessaria una definizione: unica, semplice ed efficace.

Un primo tentativo venne fatto per la prima volta nel 1996 quando la Commissione europea adottando la *Raccomandazione n. 1996/208/CE*, sancì una prima definizione di piccola media impresa da applicare estensivamente a tutti i Paesi facenti parte dell'Unione. Nell'art. 1, comma 1 si definirono le piccole medie imprese quelle con un numero di addetti inferiore a 250, un fatturato annuo minore o uguale a 40 milioni di euro e un totale di bilancio non superiore a 27 milioni di euro, per essere tali è inoltre necessario che queste aziende siano in possesso del requisito di *indipendenza*. Nella raccomandazione venne data la definizione di piccola e micro impresa, questa viene definita nel comma 2 come piccola un'impresa con un numero di addetti inferiore o uguale a 50, che registrasse un fatturato annuo minore-uguale di 7 milioni di euro o un attivo patrimoniale non superiore a 5 milioni di euro. Nel comma 5 venne definita la micro impresa come azienda in cui sono occupati meno di 10 dipendenti.

La raccomandazione ottenne il consenso generale e venne recepita all'interno di tutti gli stati membri della CE.

La *Raccomandazione n. 2003/361/CE* del 6 maggio 2003, interviene nella definizione di PMI e sostituisce la *Raccomandazione n. 1996/280/CE* tenendo in considerazione gli sviluppi economici e il cambio dei prezzi generatisi in quel lasso di tempo; la commissione intervenne provvedendo a sostituire ed aggiornare la nozione in vigore tramite una nuova *Raccomandazione n. 2003/361/CE*. La nuova norma entrò in vigore il 1° gennaio 2005 e in Italia venne recepita con il Decreto del Ministero delle Attività produttive il 18 aprile 2005, e pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale del 12 ottobre 2005.

La raccomandazione della commissione del 2003 aveva come obiettivo principale quello di favorire la definizione di politiche a favore della piccola media impresa, visto il ruolo che queste tipologie di aziende svolgevano in termini occupazionali e nell'ambito della concorrenza e data la capacità delle piccole realtà di percepire le esigenze dei consumatori finali, con un certo anticipo rispetto alle grandi.

Un ulteriore obiettivo perseguito dalla *Raccomandazione* era quello inerente il reperimento di capitali, non semplice per le piccole medie imprese che spesso non erano in grado di offrire le garanzie richieste. Consapevole di questi ostacoli, la commissione decide quindi di introdurre delle

modifiche per quanto riguarda le soglie finanziarie, tenendo in considerazione anche l'aumento dei prezzi e la crescita economica registrata. Rispetto alla Raccomandazione n 1996/208/CE nella nuova definizione di piccola media impresa rimangono invariate le soglie riguardanti gli effettivi (numero di unità lavorative-anno ULA), ossia il numero di lavoratori che sono stati impiegati a tempo pieno all'interno dell'impresa o per conto di questa, i lavoratori part-time, temporanei, in aspettativa o in congedo parentale. Nel calcolo devono essere presi in considerazione non solo gli impiegati ma anche i proprietari ed i soci che lavorano nell'impresa; sono esclusi invece dal calcolo apprendisti, stagisti e studenti con contratto di formazione-lavoro (CFL).

La nuova Raccomandazione fa sì che l'attenzione si focalizzi su un fattore importante da considerare nella definizione di PMI; riguarda il parametro relativo al requisito di indipendenza della piccola media impresa chiamato anche "autonomia".

Le imprese infatti si possono classificare in 3 fattispecie:

- autonome;
- associate;
- collegate.

Per quanto riguarda le imprese autonome, i criteri relativi al numero di dipendenti e quelli finanziari si basano semplicemente sui bilanci annuali dell'impresa stessa.

Nel caso delle imprese associate, ossia due o più imprese in una relazione tale per cui una di queste detenga almeno il 25% del capitale o dei diritti di voto di un'altra, nel calcolo dei criteri dimensionali è necessario sommare il numero di dipendenti, il fatturato ed il bilancio dell'impresa associata in proporzione alla partecipazione al capitale sociale.

Per quanto concerne le imprese collegate, ossia, due o più imprese in una relazione tale per cui una di queste detenga il controllo dell'altra, nel calcolo dei criteri dimensionali è necessario sommare il numero di dipendenti, il fatturato e il bilancio delle imprese collegate.

Non si possono definire piccole medie imprese quelle aventi almeno il 25% del capitale e/o dei diritti di voto controllati in modo diretto o indiretto da enti pubblici.

Nella nuova raccomandazione il primo requisito, che un'entità deve soddisfare per venire considerata PMI, consiste nell'essere un'impresa. Secondo l'Art.1 può essere considerata impresa ogni entità che eserciti un'attività artigianale, l'impresa familiare, il lavoratore autonomo e tutte le organizzazioni che svolgono un'attività economica.

Per essere definita piccola media impresa un'impresa ha l'obbligo di rispettare i requisiti relativi al numero di dipendenti, e può scegliere se seguire il criterio del fatturato annuo o in alternativa quello del bilancio (per non impedire ad aziende operanti in settori con fatturati più alti per la natura del settore stesso, di non rinunciare al titolo di PMI).

Per delinearne una classificazione sono stati istituiti a fini esemplificativi dei criteri di tipo quantitativo; le variabili prese in considerazione a questo scopo sono:

1. numero di dipendenti (effettivi);
2. fatturato di bilancio (annuo);
3. totale di bilancio (annuo).

Tabella 1.1: Confronto soglie 1996 e 2003

	MICROIMPRESE	PICCOLE IMPRESE	MEDIE IMPRESE
RACCOMANDAZIONE	<i>Dipendenti:10</i>	<i>Dipendenti:50</i>	<i>Dipendenti:250</i>
1996/280 CE	<i>Fatturato:</i> ND <i>Totale di bilancio: ND</i>	<i>Fatturato:</i> 7.000.000 <i>Totale di bilancio:</i> 5.000.000	<i>Fatturato:</i> 40.000.000 <i>Totale di bilancio:</i> 27.000.000
RACCOMANDAZIONE	<i>Dipendenti:10</i>	<i>Dipendenti:50</i>	<i>Dipendenti:250</i>
2003/361 CE	<i>Fatturato:</i> 2.000.000 <i>Totale di bilancio:</i> 2.000.000	<i>Fatturato:</i> 10.000.000 <i>Totale di bilancio:</i> 10.000.000	<i>Fatturato:</i> 50.000.000 <i>Totale di bilancio:</i> 43.000.000

Fonte: elaborazione personale delle Raccomandazioni della CE.

1.2) La piccola e media impresa italiana: dal dopoguerra ad oggi

Negli anni successivi alla seconda guerra mondiale l'Italia si trovava a dover affrontare delle sfide difficili. Dal punto di vista economico si dovevano affrontare i problemi per la ripresa dell'industria; dal punto di vista sociale il tasso di disoccupazione era elevato, e continuava a crescere (Corsini, Giovannini, Vergnani, 2015).

Il tessuto produttivo italiano in quegli anni assumeva diverse sfaccettature; da un parte oligopoli pubblici e privati e dall'altra le piccole imprese con una struttura e una natura artigianale.

Angelo Costa allora presidente di Confindustria si esprime così sulla situazione imprenditoriale italiana: *“Noi non potremo mai pretendere di fare, salvo alcuni casi della grande industria. Viceversa abbiamo tutti gli elementi favorevoli per uno sviluppo maggiore della piccola e media industria. Su tutta la produzione che il mercato mondiale richiede, c'è una parte di prodotti in serie – e su questo campo noi dobbiamo limitare la nostra produzione – e una parte di prodotti riservati alla piccola e media industria; è per questi che non vedo il pericolo di una concorrenza estera alla nostra produzione”* (Corsini, Giovannini, Vergnani, 2015).

L'idea che l'Italia rimanesse orientata alla PMI non riscuoteva molto consenso, ma il grado di inefficienza delle grandi imprese ha reso questo scenario inevitabile.

Dagli anni '50 inizia il boom economico italiano, le cause alla base di questo boom sono tutt'ora difficili da delineare, anche se si pensa che siano riconducibili al basso costo della manodopera, alla voglia di riscatto tipica dei post guerra e ad una domanda interna in forte crescita.

Con l'ingresso italiano nella Comunità Europea del Carbone e dell'Acciaio (CECA) prima e nella Comunità Economica Europea (CEE) poi, le esportazioni italiane aumentano in maniera sostanziale.

La domanda di prodotti di massa tipica di quel frangente storico aveva ovviamente come interlocutore principale la grande impresa. Tuttavia le imprese di nicchia furono in grado di beneficiare di questo boom economico fornendo alle grandi imprese semilavorati e materie prime.

In questi anni le PMI crebbero sia in numero che in dimensione.

All'inizio degli anni '70 vennero scemando le condizioni che avevano fatto decollare l'economia italiana e sopraggiunsero problemi sociali come: il costo del lavoro più alto, i problemi con il sindacato, diminuzione della domanda, esplose l'inflazione.

Le imprese meno danneggiate furono quelle di piccole dimensioni, che in breve tempo diminuirono la capacità produttiva e riuscirono ad adattarsi al nuovo ciclo economico.

Gli anni '80 coronarono il trionfo del mercato libero, gli Stati Uniti d'America crebbero in maniera impressionante e divennero il punto di riferimento dell'economia mondiale.

La situazione italiana era caratterizzata invece dalla recessione, con un'inflazione superiore al 20% e il dilagare della disoccupazione; le grandi imprese si trovano a dover affrontare l'eccedenza di manodopera e la cassa integrazione.

Gli anni '90 vedono la vecchia Comunità Economica Europea (CEE) diventare Unione Europea (UE), la disoccupazione rimane elevata e si attuano processi di privatizzazione con lo "Stato imprenditore" (Cenciarini, et al., 2005).

1.3) Piccole e medie imprese: il contesto italiano

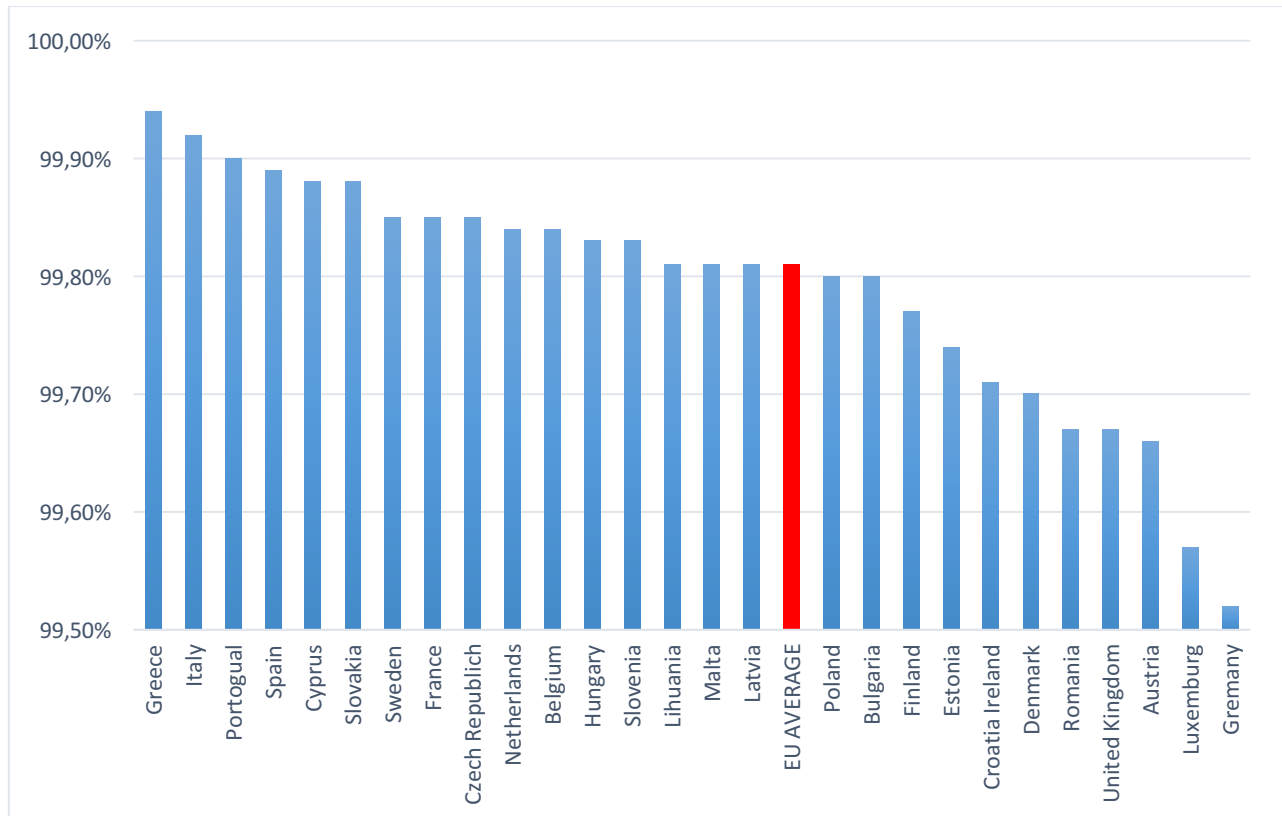
Le piccole medie imprese rappresentano il perno attorno a cui ruota l'economia europea, rappresentando circa il 99,8% del totale delle imprese nel territorio comunitario.

Un dato ancora più significativo forse è che il 91,2% delle imprese comunitarie è costituito da microimprese con meno di 10 dipendenti (Annual report of european Smes, 2016).

In Europa 23 milioni di PMI offrono lavoro a più di 75 milioni di persone e più del 55% della ricchezza prodotta deriva da queste tipologie di aziende.

Ancora più curioso è il dato italiano dove il rapporto delle PMI sul totale delle imprese è del 99,92%, questo dato mostra in maniera esplicitiva in che modo è costituito il tessuto imprenditoriale italiano (rapporto ISTAT, 2016).

Figura 1.1: Percentuale PMI sul totale delle imprese (2016).



Fonte: Eurostat, national Statistical Offices and DIW Econ (2016).

L'Italia è il secondo Paese comunitario con il maggior numero di PMI e il quarto in termini di personale impiegato nelle PMI sempre in rapporto al totale delle imprese con il 79,28% (preceduto da Grecia, Cipro e Malta) (Annual report on European SMEs, 2016).

Se andiamo a guardare infine il valore aggiunto l'Italia perde qualche posizione classificandosi 9° con un 67,97% del valore aggiunto sul totale del valore aggiunto dalle imprese nel Paese.

Le PMI sono la spina dorsale del sistema produttivo italiano e continueranno con certezza ad esserlo negli anni avvenire. Questo grazie alla loro flessibilità, alla loro capacità di percepire per primi le esigenze dei consumatori, e infine grazie alla loro possibilità di adattarsi al mercato.

Oltre la metà dell'export italiano, il 54,6% per l'esattezza deriva dalle PMI. Nel 2015 le grandi imprese hanno contribuito per il 45,4% delle esportazioni, le medie (50-249 dipendenti) per il 30,1% e le piccole (meno di 50 dipendenti) il 24,5%. Più di una microimpresa manifatturiera su 4 presenta una propensione all'esportazione.

“Complessivamente 133.615 operatori su 214.113 che hanno effettuato vendite di beni all'estero sono “microesportatori”, con un ammontare di fatturato all'esportazione fino a 75 mila euro. Questi operatori più piccoli hanno visto nel 2015 una lieve diminuzione dell'export (-0,5%), mentre tutti gli altri sono cresciuti. Per gli operatori fra 75 mila e 5 milioni di euro l'aumento è stato dell'1,4%, per quelli tra 5 e 50 milioni è del 3,1% e per quelli sopra i 50 milioni di euro del 4,9%” (ANSA, 2016).

Questo è il dato emerso dall'Annuario statistico di Istat e Ice su Commercio estero e Attività internazionali delle imprese.

Il commercio mondiali di beni nel 2015 è diminuito notevolmente rispetto all'anno precedente, registrando una contrazione di 13,2 punti percentuali. In Italia invece, stando ai dati Istat-Ice, è cresciuto il valore delle merci esportate del 3,8% e di quelle importate del 3,3%. Queste dinamiche determinano un miglioramento dell'avanzo commerciale (3,2 miliardi in più rispetto al 2014) che raggiunge così i 45,2 miliardi di euro, il salto più elevato del decennio 2006-2015.

Figura 1.2: Numero di imprese e di effettivi nelle piccole e medie imprese - Italia e UE28 a confronto

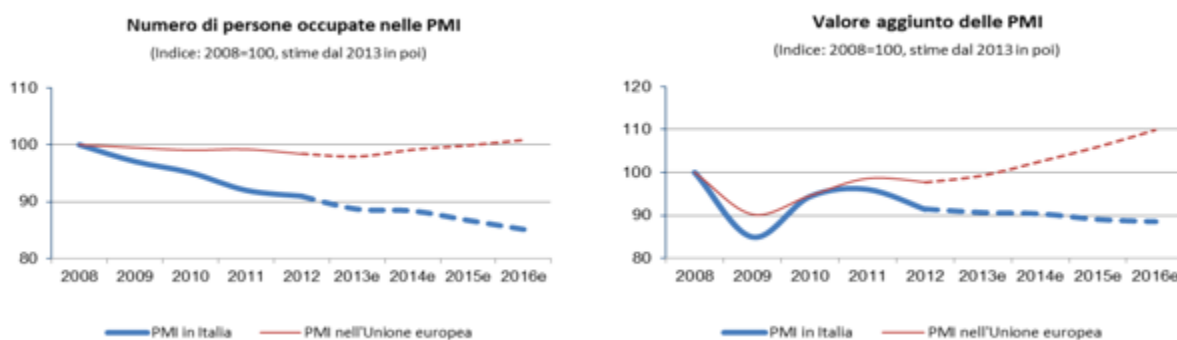
	Numero di imprese			Numero di persone occupate			Valore aggiunto		
	Italia		UE-28	Italia		UE-28	Italia		UE-28
	Numero	Quota	Quota	Numero	Quota	Quota	Miliardi di euro	Quota	Quota
Microimprese	3 503 624	94.9 %	92.7 %	6 592 785	46.1 %	29.2 %	186	29.2 %	21.1 %
Piccole imprese	167 248	4.5 %	6.1 %	2 985 874	20.9 %	20.4 %	137	21.5 %	18.2 %
Medie imprese	18 669	0.5 %	1.0 %	1 810 373	12.7 %	17.3 %	106	16.6 %	18.5 %
PMI	3 689 541	99.9 %	99.8 %	11 389 032	79.6 %	66.9 %	429	67.3 %	57.8 %
Grandi imprese	3 056	0.1 %	0.2 %	2 910 068	20.4 %	33.1 %	208	32.7 %	42.2 %
Totale	3 692 597	100.0 %	100.0 %	14 299 100	100.0 %	100.0 %	638	100.0 %	100.0 %

Fonte: Stime per il 2014 elaborate da DIW Econ sulla base dei dati relativi al periodo 2008-2012 forniti dalla banca dati sulle statistiche strutturali d'impresa di Eurostat.

Analizzando i dati presenti nella Figura 1.2 soprastante notiamo, nella colonna relativa al numero di imprese, com'è suddiviso lo scenario imprenditoriale italiano e come sono strutturate le PMI; il 94,9% delle imprese italiane è costituito da microimprese; il 4,5% è costituito da piccole imprese e lo restante 0,5% dalle medie.

Lo stesso scenario si ripresenta se andiamo a guardare la struttura occupazionale all'interno delle imprese italiane, quasi la metà degli occupati lavora in una microimpresa, circa un quinto nella piccola e nella grande impresa ed un decimo lavora nelle imprese di medie dimensioni.

Figura 1.3: Numero di persone occupate e valore aggiunto nelle piccole e medie imprese - Italia e UE28 a confronto



Fonte: *Small business act (SBA) for Europe 2015*

Il trend indicato dai grafici in *Figura 1.3*, relativo all'andamento dell'occupazione e del valore aggiunto delle PMI italiane ed europee, fotografa in maniera alquanto fedele la situazione difficile che dal 2008 (anno della crisi finanziaria seguita al fallimento di Lehman Brothers) ad oggi caratterizza il mercato nazionale. Dai dati soprastanti emerge un quadro decisamente non roseo per le PMI italiane che a differenza di quelle europee non hanno ancora avuto quella ripresa che ci si aspettava. Proprio per questo motivo le piccole imprese nazionali dovrebbero puntare alla ricerca di nuovi sbocchi di mercato e l'internazionalizzazione diventa un'occasione sempre più interessante per le imprese nostrane.

1.4) Punti di forza e di debolezza delle piccole e medie imprese

La grande impresa è solitamente considerata il paradigma del successo del modello economico capitalista, la piccola impresa svolge storicamente invece un ruolo subordinato a quest'ultima (Colli, 2014).

Tra i diversi vantaggi tipici della grande impresa i più importanti sono quelli relativi alla forza di queste sul piano contrattuale nei confronti di clienti, fornitori ed istituzioni; allo sfruttamento di economie di scala ed alla capacità di influenzare il mercato con le proprie decisioni.

Lo shock petrolifero avvenuto negli anni '70 porta a una rivoluzione degli scenari di mercato; la domanda si ferma e i mercati sembrano diventare instabili e imprevedibili. Il mercato divenne dinamico e si rese fondamentale per le aziende imparare rispondere in modo reattivo ai cambiamenti delle preferenze dei consumatori (Russo, 1996, Cortesi, 2004).

Le piccole imprese riuscirono ad adattarsi più facilmente delle grandi al nuovo contesto, ed il modello della PMI risultò una valida alternativa alla grande impresa, che non era più l'unica possibilità di successo.

Alla base del successo del modello della PMI vanno analizzati alcuni punti salienti tipici di queste organizzazioni che ne hanno permesso lo sviluppo e la diffusione negli ultimi 50 anni.

Per quanto concerne i vantaggi delle PMI il primo da annoverare è quello relativo alla *specializzazione*: le piccole realtà tendono a valorizzare competenze e risorse interne e a realizzare prodotti di alta qualità, talvolta di design e curati nei dettagli, frutto dell'esperienza accumulata nell'ambito produttivo. Proprio grazie a queste caratteristiche intrinseche del prodotto le piccole imprese riescono ad ovviare il problema derivante dal prezzo a cui il prodotto/servizio viene offerto. Le piccole imprese possono così ricavarsi una nicchia nel mercato internazionale e rafforzare e consolidare la propria posizione negli scambi.

Nelle PMI i rapporti che intercorrono tra l'imprenditore e i suoi dipendenti sono diretti e di natura spesso informale, con un maggiore coinvolgimento personale rispetto a quello delle grandi e l'imprenditore influenza più facilmente i suoi collaboratori (Ghobadian, Gallea, 1996).

Le piccole e medie imprese sono caratterizzate da una flessibilità a livello organizzativo data dallo stretto contatto con l'imprenditore che consente una comunicazione interna più fluida; evitando tutti gli iter burocratici tipici della grande (Costa, Gubitta, 2008).

Dinamicità ed adattabilità sono quindi i polmoni di questo modello, l'assenza di una struttura gerarchica rigida che lega i dipendenti facilita il processo produttivo garantendo rapidità nelle decisioni e nella risoluzione dei problemi.

I rapporti stretti con l'imprenditore hanno come ulteriore vantaggio quello di stimolare e motivare il personale, che viene incoraggiato e premiato per il raggiungimento degli obiettivi dall'imprenditore stesso.

L'interazione informale tra capo e sottoposti creano un ambiente di lavoro quasi familiare e garantisce una partecipazione più attiva dei dipendenti all'attività aziendale.

La flessibilità produttiva è un altro elemento tipico delle PMI: permette di realizzare prodotti/servizi customizzati per il cliente finale che rispondono in maniera più precisa possibile alla domanda di quest'ultimo. Il contatto tra impresa e cliente che troviamo nelle piccole imprese è totalmente diverso da quello delle realtà più grandi: c'è una comunicazione con il cliente diretta, che permette all'imprenditore di maturare una maggiore sensibilità rispetto all'ambiente circostante (Preti, Puricelli, 2011).

La flessibilità permette quindi di adattare la produzione in termini sia qualitativi, sia quantitativi in base ai vari cambiamenti della domanda.

Altro vantaggio della PMI è rappresentato dall'integrazione locale e lo stretto legame con il territorio di appartenenza. L'impresa condivide con il territorio valori socio-culturali ed economici, questo aiuta nel maturare rapporti con le autorità del luogo e con i clienti stessi. Una conoscenza del mercato nel contesto locale, permette all'impresa di mettere in atto cambiamenti rapidi di strategia in base ai cambiamenti ambientali. La vicinanza al cliente ne permette una maggiore fidelizzazione,

l'attenzione alle necessità di quest'ultimo dettata dall'orientamento relazionale aiuta le PMI a soddisfare le richieste all'interno di un mercato in rapida evoluzione. Il Know-how è un altro elemento critico da annoverare tra i vantaggi della piccola impresa, le piccole imprese infatti acquisiscono conoscenze e competenze nel tempo che trasformano in esperienza che risulta nel mercato odierno una delle principali leve competitive essendo per la sua natura difficilmente imitabile (Barney, Hesterly, 2006).

L'altra faccia della medaglia vede però una serie di punti di debolezza che caratterizzano le PMI; primo tra tutti il fatto che il loro successo sia così strettamente legato alla figura dell'imprenditore, questo può portare ad una scarsa formazione del personale e limitare le possibilità di carriera nel posto di lavoro motivo per cui spesso le figure professionali qualificate non sono attratte dall'andare a lavorare in una PMI. Il problema tradizionale delle PMI è quello relativo alle difficoltà nel reperimento delle risorse finanziarie, data la loro capacità spesso limitata di offrire garanzie agli istituti di credito questi sono più restii a investire sui progetti nonostante magari le opportunità di crescita aziendali siano interessanti (Preti, Puricelli, 2011).

Un altro limite caratteristico delle PMI è quello legato al focus sulla produzione, che porta a tralasciare aspetti aziendali importanti come quelli organizzativi, logistici, di controllo e marketing. Specialmente gli investimenti ridotti in ottica di marketing portano le PMI ad avere un brand e una forza di marca piuttosto deboli.

Tabella 1.2: Vantaggi e svantaggi delle piccole e medie imprese

VANTAGGI	SVANTAGGI
1. specializzazione produttiva	1. bassa mentalità manageriale
2. dinamicità	2. dipendenza dall'imprenditore
3. flessibilità	3. scarse possibilità di carriera
4. integrazione locale	4. limitatezza risorse finanziarie
5. vicinanza al cliente	5. scarsi investimenti in marketing
6. know-how tecnico	6. carenze organizzative
7. accentramento decisionale	7. resistenza al cambiamento

Fonte: Rielaborazione personale dei dati de "La guida del Sole 24 Ore alla gestione delle PMI".

1.5) L'internazionalizzazione

"...per internazionalizzazione delle imprese può intendersi un processo che, a partire da un rapporto relativamente semplice ma sistematico delle imprese con i mercati esteri (come quello generato da flussi esportativi non occasionali), porta verso forme di investimento all'estero e comunque verso lo sviluppo di relazioni competitive, transattive e collaborative con altre aziende di

produzione di servizi, pubbliche e private, in diversi Paesi”. (Maurizio Rispoli, 2002, p.343)

L'internazionalizzazione può essere interpretata come un percorso intrapreso dalle imprese per diventare degli attori all'interno di un'economia globale (Rispoli, 2002, p.343). Con questo termine si vuole descrivere l'attività di espansione geografica intrapresa da un'impresa al di fuori dei confini nazionali; maturando relazioni e rapporti con imprese di Paesi esteri e dando alle imprese sbocchi in nuovi mercati per le proprie attività. Un'impresa che attua un processo di internazionalizzazione si trova a dover affrontare i rischi e le incertezze tipiche di ambienti economici totalmente o parzialmente diversi da quello in cui sono solite operare.

Non è semplice definire quando il processo di internazionalizzazione italiano ebbe inizio; viene fatto convenzionalmente coincidere con il secondo dopoguerra, anche se solo dal 1970 questo processo accelera e si innesca una forte integrazione tra mercati multinazionali.

La performance italiana per quanto riguarda le esportazioni è tradizionalmente solida; se andiamo a prendere in considerazione i dati dell'export globale (Figura 1.4), l'Italia è una delle prime dieci nazioni al mondo, grazie anche al peso che il “Made in Italy” ricopre a livello mondiale.

Figura 1.4: Quote di mercato dell'Italia su export e import mondiale (a prezzi correnti)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Gen.-set. 2015	Gen.-set. 2016
Quote Italia su export mondiale	3,5	3,6	3,4	3,3	3,0	2,9	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,9
Posizione Italia su export mondiale	8*	7*	7*	7*	8*	8*	9*	10*	8*	10*	10*	8*
Quote Italia su import mondiale	3,6	3,6	3,4	3,3	3,2	3,0	2,6	2,5	2,5	2,4	2,5	2,5
Posizione Italia su import mondiale	7*	7*	8*	8*	8*	8*	12*	11*	11*	12*	12*	12*

I dati sono soggetti a successive revisioni.

Fonte: elaborazioni Osservatorio Economico Ministero Sviluppo Economico su dati FMI-DOTS feb. 2017



Fonte: elaborazioni Osservatorio Economico Ministero Sviluppo Economico su dati FMI-DOTS feb. 2017

In settori come food, wine, arredamento, design, fashion, pelletteria e scarpe, tessile e meccanica l'export italiano ha ottenuto risultati performanti.

Andando ad analizzare in maniera più precisa la situazione italiana si può notare come i principali Paesi verso cui l'Italia esporta i propri beni sono tuttora i Paesi comunitari, anche se il Medio Oriente, Gli Stati Uniti e l'Asia orientale stanno assumendo sempre più rilevanza. L'Unione Europea rappresenta ad oggi meno della metà dell'export italiano; nonostante questo Germania (51,5 miliardi di dollari) e Francia (43,1 miliardi di dollari) rimangono i due principali mercati importatori dei prodotti italiani rispettivamente per l'11,6% e 9,7% (OEC, 2017).

In Italia le PMI rappresentano il 98,6% del totale delle imprese esportatrici, un dato percentualmente superiore a quello medio europeo, che rende l'Italia uno degli Stati in cui il peso delle piccole e medie imprese come esportatrici assume più importanza (Confederazione cooperative italiane, 2016).

1.6) Importanza dell'export per le piccole e medie imprese

La scelta di una PMI di intraprendere un processo di internazionalizzazione è di sicuro un'opportunità di sviluppo e crescita. Le principali motivazioni sono riconducibili principalmente a due categorie (Caroli, 2000): fattori interni e fattori esterni.

I fattori interni sono legati al rafforzamento e allo sviluppo della posizione competitiva e sono fortemente legati agli assetti strategico-organizzativi e finanziari dell'impresa. I primi possono essere catalogati secondo due variabili: le caratteristiche dell'imprenditore o dei membri dell'azienda con potere decisionale e le specificità dell'impresa. È importante valutare le dimensioni dell'impresa per quanto riguarda gli asset sia tangibili sia intangibili e, più generalmente, delle risorse aziendali come capacità produttiva e organizzativa, adattando l'offerta alle caratteristiche del mercato di destinazione.

I fattori esterni riguardano la necessità di restare al passo con il mutamento dell'ambiente esterno, e la possibilità di sfruttare le opportunità che questo offre per internazionalizzare.

I fattori ambientali esterni possono essere a sua volta classificati in tre fattori:

1. Il superamento dei confini geografici del Paese è una condizione inevitabile per internazionalizzare, data le barriere sempre minori per l'ingresso nei mercati e l'apertura sempre maggiore dei consumatori;
2. La saturazione della domanda nel mercato nazionale;
3. La riduzione dei costi di trasporto e di comunicazione tra i diversi Paesi.

Quando una PMI decide di andare a esportare i propri prodotti all'estero si muove per trovare nuovi mercati e nuovi clienti, in modo sia da aumentare le proprie quote di mercato, sia a contrastare il fenomeno della saturazione dell'offerta tipico della nostra società.

Un'impresa potrebbe promuovere politiche di internazionalizzazione anche come misura difensiva

e preventiva per anticipare l'ingresso dei concorrenti su nuovi mercati, e per evitare che queste riescano a rafforzare la loro posizione sul piano nazionale, grazie ai flussi generati lavorando su altri mercati.

Le spinte all'internazionalizzazione per le PMI sono differenti rispetto a quelle delle grandi, poiché influenzate dalle scelte dell'imprenditore e dalle risorse finanziarie limitate (Brouthers, Nakos, 2004).

Proprio la scarsità di risorse porta le piccole realtà a scegliere in maniera più accurata i mercati in cui entrare, e le strategie di ingresso sono nettamente diverse da quelle delle grandi imprese. Pepe (1984) classifica queste due tipologie motivazionali in motivazioni di tipo attivo e passivo.

Alcune PMI decidono di entrare in un nuovo mercato perché si manifestano delle occasioni favorevoli e delle opportunità per espandere la propria attività (saturazione dell'offerta nel mercato domestico, costo del lavoro più basso, forte domanda del prodotto nel paese obiettivo, crescita economica del paese di destinazione, individuazione di partner esteri, sfruttamento di incentivi da parte dello Stato), altre decidono di entrarci per necessità, quindi partendo da una situazione di crisi o debolezza.

La scelta dei mercati su cui andare ad operare può essere caratterizzata da un approccio sistematico o non sistematico (Andersen, Buvik, 2002).

L'approccio sistematico richiede un processo decisionale strutturato e formalizzato: le PMI che utilizzano questo approccio conseguono delle analisi mirate prima di prendere una decisione ed utilizzano dei criteri oggettivi. L'approccio non sistematico non attribuisce l'importanza necessaria alla definizione di una strategia e ci si trova di fronte alla gestione di rapporti occasionali con altri paesi spesso la motivazione alla base di questo approccio risiede nella scarsa formazione delle figure imprenditoriali e di management. Gli imprenditori infatti, come detto poco fa, tendono ad internazionalizzare quando vedono opportunità, ma spesso non conducono analisi di mercato e relativi studi inerenti all'attrattività del mercato e alle modalità corrette di ingresso; esportano senza alcuna preparazione (Venzin et. al., 2007). L'internazionalizzazione è però un percorso importante che va affrontato con le dovute analisi e deve essere rivisto per ogni Paese in cui si vuole esportare; solo in questo modo le aziende potranno riuscire ad ottenere i vantaggi realizzabili dall'internazionalizzazione.

L'internazionalizzazione permette alle aziende di espandere il proprio bacino di clienti, ed è una grossa opportunità per l'incremento del giro d'affari e dei profitti. L'espansione permette inoltre di diversificare il rischio ed evitare di essere troppo dipendenti dalla situazione politico-economica di un singolo Paese. L'attività globale può comportare vantaggi nei confronti dell'immagine aziendale data la grande opportunità di ottenere visibilità a livello internazionale.

1.7) Opportunità e minacce per le piccole e medie imprese

La globalizzazione ha creato un'infinità di opportunità di crescita per le piccole e medie imprese sia in Paesi sviluppati sia in quelli in via di sviluppo. Tuttavia queste occasioni hanno portato a una concorrenza più forte, è dunque possibile affermare che avere successo nel mercato globale non è più facile dell'aver successo nel mercato locale (Garcia, Messina, Caldarella, 2015).

Nel mercato domestico le aziende godono, infatti, di una conoscenza del mercato più approfondita rispetto ai mercati esteri, sia per quanto concerne il contesto politico-economico-sociale, sia per quanto riguarda le preferenze dei consumatori. L'ingresso in un mercato straniero deve essere infatti supportato dalla definizione di un piano di azione preciso da parte dell'azienda; un'azienda che non è in grado di essere competitiva e organizzata nel mercato di provenienza, difficilmente riuscirà ad avere successo in un nuovo mercato.

Il management di una PMI prima dell'ingresso in nuovi paesi deve domandarsi se dispone dei requisiti necessari per gestire questo processo, ossia: una competenza manageriale, la conoscenza del mercato e degli accordi di scambio tra le nazioni, le risorse finanziarie sufficienti per supportare il piano. Soddisfare queste tipologie di requisiti nel mercato locale è una buona palestra per aver successo sul mercato straniero. L'imprenditore, o chi si occupa degli aspetti decisionali aziendali dovrebbe possedere alcune skill professionali, che non garantiscono il successo, ma ne aumentano le probabilità (Hammer, Champy, 1993):

1. Una vision chiara e una comprensione di che cosa sia necessario fare: imprenditori e manager devono assimilare le competenze per affacciarsi su un nuovo mercato e devono comprendere quali siano le condizioni necessarie per operare in questo. Stabilire prima quali sono i risultati da raggiungere è un buon modo per comprendere dove si vuole andare;
2. La consapevolezza della realtà attuale, acquisendo informazioni sul mercato e eliminando la percezione soggettiva della realtà.
3. La convinzione che il piano attuato possa veramente funzionare per lo sviluppo aziendale, se l'imprenditore e i suoi collaboratori non credono alla vision questa non potrà diventare realtà.

L'imprenditore della PMI che raggiunge la maturità di capire che i cambiamenti sono necessari per il raggiungimento degli obiettivi è che è convinto che il piano strategico sia funzionale per il raggiungimento degli obiettivi ha buone probabilità di aver successo all'estero.

Per quanto riguarda le minacce che le piccole medie imprese si trovano davanti spiccano quelle legate alla mancanza di: consapevolezza, organizzazione, risorse finanziarie, personale qualificato e di competenze imprenditoriali.

Altri ostacoli non da poco sono quelli relativi alla cultura, al linguaggio e alle relazioni

internazionali.

Le scelte di internazionalizzazione devono sempre prevedere la valutazione di alcuni rischi legati principalmente all'andamento della domanda nel mercato di riferimento, infatti i rischi derivanti dalla vendita dei prodotti/servizi assumono una maggiore importanza rispetto a quelli del mercato domestico dato che nel nuovo mercato ci saranno delle diversità politiche-economiche-sociali.

1.8) I rischi dell'internazionalizzazione

L'attrattività di un nuovo mercato è spesso direttamente proporzionale al rischio che l'ingresso ne comporta, spesso i mercati più rischiosi sono quelli "vergini" meno esplorati (Cortesi, 2004).

I rischi collegati all'internazionalizzazione sono di diversa natura e devono essere considerati nella definizione degli obiettivi strategici (Barney, Hesterly, 2006):

- Il Rischio economico: è un rischio che le imprese incontrano anche nel mercato interno, tipico dell'attività imprenditoriale ed è legato alla volatilità e all'incertezza della domanda; questo rischio è superiore in altri paesi dal momento che non si ha una conoscenza piena del mercato e si rischia di operare in condizioni di incertezza. Nei paesi in via di sviluppo in particolare il cambiamento repentino dei trend della domanda chiede all'impresa una grande capacità di saper adattare l'offerta in base alle fluttuazioni della domanda.
- Il Rischio finanziario: è un rischio a cui le imprese vengono esposte a causa delle oscillazioni dei tassi di cambio, un investimento profittevole potrebbe rapidamente trasformarsi in perdita e viceversa.
- Il Rischio politico: è un rischio legato agli scenari politico-economici di un paese che ha ovviamente ripercussioni sulle attività finanziarie e industriali. Un'impresa che espande la propria produzione o il proprio commercio all'estero dovrà sottostare alle leggi del paese in questione. Questo rischio diventa più concreto quando andiamo a parlare di paesi in via di sviluppo o non ancora sviluppati dove ci si trova spesso di fronte a legislazioni arretrate, fenomeni di corruzione, conflitti interni e rischio di caduta del governo. L'instabilità politica è una fonte di rischio concreta nei processi di internazionalizzazione, basti pensare alle aziende che avevano investito in nord-Africa. La legislazione è importante anche dal punto di vista di dazi, tassazione e altri vincoli normativi e fiscali. Il mercato obiettivo deve essere quindi monitorato nelle fasi precedenti all'ingresso anche dal punto di vista socio-politico.
- Rischio giuridico: è un rischio legato alla possibilità di incorrere in cause giudiziarie per una mancata conoscenza della legislazione vigente nel paese in cui abbiamo

deciso di operare.

- Rischio tecnico: è il rischio legato alla qualità intrinseca del prodotto che potrebbe non rispettare le normative vigenti nel paese straniero, per esempio l'uso di alcune sostanze oltre i limiti stabiliti dalla legge o di un materiale che non rispetta le caratteristiche stabilite.
- Rischio di credito: è il rischio che l'azienda corre quando nella vendita del proprio prodotto/servizio nel paese estero fa credito ai clienti. Il rischio di insolvenza non è un rischio semplice da valutare nei mercati esteri, spesso a causa di una mancanza di informazioni; spesso a questo si associa la difficoltà nel recuperare il credito tramite azioni legali. Per questo va valutata l'efficienza del sistema giudiziario del paese in cui si esporta.

Altrettanto importante è la valutazione degli *hidden costs* (Savall, Zardet, 2008), ossia quei costi "nascosti" che l'azienda deve tenere però in considerazione e relativi a: gestione (delle attività, del personale...), assistenza (assistenza tecnica, customer service...), formazione dei dipendenti, coordinamento (di nuove sezioni, reparti...), fermo macchina, stoccaggio. Questi costi sono detti "nascosti" perché non si verificano al momento dell'acquisto ma in un secondo momento, vengono quindi spesso trascurati all'interno dei bilanci e tendono a generare improvvisi e inattesi incrementi di spesa per le aziende.

Un altro rischio che l'azienda deve tenere in considerazione nella definizione di un piano di internazionalizzazione è quello relativo alla *behavioral uncertainty*, tradotto incertezza comportamentale, ossia quei rischi associati al comportamento umano derivanti principalmente dall'incertezza relativa all'affidabilità degli stakeholders (creditori, fornitori, clienti, dipendenti) che potrebbero non rispettare i contratti e gli accordi stipulati o adoperare comportamenti opportunistici.

1.9) Regole dell'internazionalizzazione

Nella decisione di espandersi geograficamente un'impresa deve capire cosa va ad influenzare le dinamiche del mercato target. Un'impresa abituata a lavorare in un mercato interno altamente dove il prezzo rappresenta il principale driver della domanda, potrebbe accorgersi che in altri paesi la qualità del prodotto è il primo elemento competitivo. In un'ottica globale assume sempre più valore il "value for money" ossia la capacità di combinare l'alta qualità a un prezzo competitivo, ciò richiede tuttavia una costante analisi dei costi ma può essere un fattore di successo per le PMI all'estero.

L'efficienza finanziaria delle transazioni tra paesi diversi è una tematica spesso sottovalutata, ma che può presentare delle difficoltà fin da subito, le problematiche possono essere di diverse

tipologie ma comunque sempre legate all'interazione tra sistemi bancari e monetari di nazioni diverse (Garcia, Messina, Caldarella, 2016).

In ottica internazionale un altro driver di successo risiede nell'attenzione che l'azienda pone in merito alle tematiche ambientali, sia per quanto riguarda l'immagine dell'azienda sia per quanto riguarda normative e regolamenti. Quando si esporta è consigliabile quindi porre attenzione all'inquinamento prodotto dalla propria impresa e ai materiali utilizzati per realizzare il proprio prodotto; l'impatto ambientale è sempre più sentito dai consumatori e se un'azienda vuole aver successo deve impegnarsi attivamente nelle tematiche ambientali.

1.10) Dove internazionalizzare - Il modello di Hofstede

Comprendere appieno le differenze culturali che intercorrono tra i diversi paesi è di sicuro un modo intelligente per le piccole e medie imprese di affacciarsi sul mercato globale. Geert Hofstede per primo ha sviluppato un modello interpretativo delle diversità culturali, conosciuto anche come Modello a Cinque Dimensioni. Il modello nasce da una ricerca che Hofstede conduce nel 1970 su un campione di 116.000 aziende in oltre cinquanta Paesi.

Il modello individua cinque dimensioni, ossia cinque valori culturali che possono essere confrontati tra paesi diversi. Le dimensioni individuate sono (Hofstede, 1991):

1. Distanza dal potere: questa dimensione si spiega con il fatto che tutti gli individui di una società non sono uguali; esprime la distanza che una cultura vive con il potere e chi lo detiene all'interno di una gerarchia implicita o esplicita e misura questa distanza attraverso le ineguaglianze. Si può definire come il modo in cui gli individui meno "potenti" di una società accettano che il potere non sia distribuito equamente.

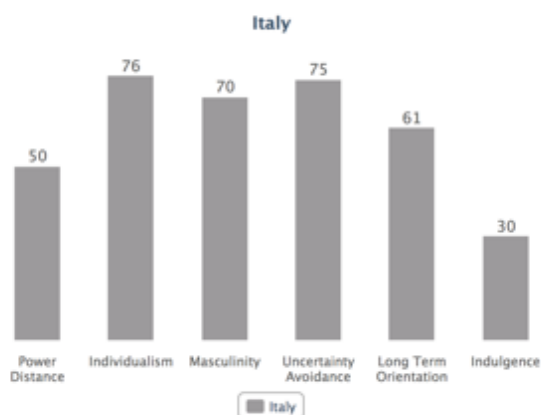
In una cultura caratterizzata da un'alta distanza di potere chi lo detiene è rispettato e solitamente si presenta come una figura autoritaria. In una cultura con una bassa distanza di potere sono favoriti meccanismi come la responsabilità individuale e l'autonomia.

2. Individualismo: Il grado di interdipendenza che una società presenta tra i suoi membri. Ha a che fare con l'immagine che le persone hanno di sé stessi e la loro attitudine a ragionare come "io" o "noi". Le società individualiste sono costituite da persone che guardano solamente al loro interesse e a quello dei familiari più stretti. Nelle società collettive le persone invece appartengono a gruppi che si prendono cura di loro in cambio della lealtà. Generalmente quando parliamo di società occidentali si tratta di culture individuali mentre se parliamo delle società orientali si parla di società collettive.
3. Mascolinità: Una società mascolina attribuisce una rilevanza centrale al successo e alla realizzazione di obiettivi concreti dando una rilevanza centrale alla competitività. Una

società femminile invece predilige la collaborazione e l'essere di aiuto agli altri puntando alla qualità della vita più che alla qualità di ciò che si può ottenere. Nei paesi in cui i valori mascholini sono elevati gli individui cercano principalmente la remunerazione per il proprio impegno, le opportunità di carriera e di crescita professionale. Nei paesi con un indice più alto di femminilità le persone tendono a ricercare una buona relazione di lavoro con i propri capi e si trovano a loro agio in modelli cooperativi.

4. Avversione all'incertezza: Questa dimensione ha a che fare con il fatto che il futuro non può essere conosciuto, ma siamo in grado di controllare cosa accadrà in futuro o dobbiamo solo lasciare che accada? Questa situazione ambigua è affrontata in maniera differente nelle diverse culture che hanno affrontato questo dilemma in maniere differenti. Porta a seconda delle culture a privilegiare la definizione di norme, regole e procedure standard oppure nelle culture con meno avversione verso l'incertezza porta ad essere più tolleranti verso opinioni diverse.
5. Orientamento al lungo termine: Questo valore descrive come le società mantengono dei collegamenti con il passato e come affrontano il presente o il futuro. Le società orientali sono generalmente caratterizzate da una visione a lungo termine orientata al futuro e alla definizione di soluzioni con una forte nota di pragmatismo. In queste culture assumono rilievo la persistenza, la perseveranza e la capacità di saper aspettare. L'orientamento a breve termine è invece legato ad una maggiore diffidenza verso il cambiamento della società, con la preferenza alla gratificazione immediata rispetto ai progetti che possono portare al successo nel lungo periodo.

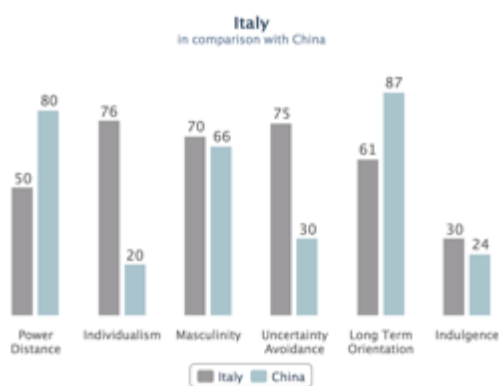
Figura 1.5: Dimensioni culturali Italia



Fonte: www.geert-hofstede.com

Conoscere e studiare queste cinque dimensioni in ciascuno degli stati in cui si va ad operare permette di ottenere informazioni critiche sulle modalità in cui intervenire su una cultura diversa da quella domestica. Le PMI potranno così costruire relazioni e definire strategie di comportamento calibrate secondo le diversità culturali. Questa analisi può facilitare la decisione di espansione in un paese estero aiutandone la comprensione. Se confrontiamo infatti le dimensioni culturali italiane con quelle di un Paese geograficamente distante come la Cina (Figura 1.6) possiamo notare le differenze e le similitudini culturali per i diversi criteri considerati.

Figura 1.6: Dimensioni culturali Italia-Cina a confronto



Fonte: www.geert-hofstede.com

Dal confronto in Figura 1.6 si evincono diverse peculiarità culturali delle due nazioni:

- Mentre l'Italia registra una distanza dal potere media (50) il punteggio della Cina è decisamente elevato (80), segno che la struttura di potere è gerarchica e rigida, e vi è disparità tra capo e collaboratori
- La differenza più marcata si vede sotto il profilo dell'individualismo e collettivismo: mentre l'Italia risulta essere un paese fortemente individualista, la società cinese è più orientata al bene della collettività.
- L'Italia risulta inoltre essere più maschile come società, rispetto alla società anche se non di molto. Ciò significa che competitività e materialismo prevalgono in Italia, mentre collaborazione e cooperazione in Cina.
- Per quanto riguarda l'avversione al rischio, l'Italia registra un punteggio nettamente superiore a quello cinese, questo indica la volontà degli italiani di non essere più di molto propensi al rischio a differenza dei cinesi che si dimostrano più avvezzi a questo.
- Per quanto riguarda l'orientamento a lungo termine sia l'Italia sia la Cina hanno una cultura pragmatica. E indica una abilità ad adattarsi ai cambiamenti della società con una forte propensione al risparmio e all'investimento.

- Anche dal lato della dimensione dell'indulgenza, i valori sono analoghi: bassi valori indicano una società più cinica e pessimistica, che non considera il tempo libero una parte fondamentale nella gratificazione dei propri bisogni.

1.11) Modelli di internazionalizzazione

Il processo di internazionalizzazione nelle PMI è estremamente diverso rispetto a quello delle imprese di grandi dimensioni; per questo motivo le teorie studiate in letteratura per le grandi imprese multinazionali non sono applicabili per le piccole realtà. Le caratteristiche della piccola media impresa presentano tratti distintivi tali da renderle profondamente diverse dalle grandi imprese, per questo motivo si vede la necessità di elaborare dei modelli appositi per queste tipologie di azienda.

Una problematica altrettanto importante si individua all'interno della categoria delle stesse PMI, infatti all'interno di questa categoria vi sono realtà estremamente complesse e variegata che rendono difficile la definizione di un percorso standard.

Il processo di internazionalizzazione per le PMI definisce diversi orientamenti che le imprese seguono in maniera diversa a seconda delle casistiche. Questi percorsi di espansione e le modalità con cui si sono svolti hanno creato una quantità tale di scenari che ha reso impossibile la modellizzazione e teorizzazione del fenomeno.

Detto ciò Bell, McNaughton, Young e Crick (2003) hanno provato a raccogliere in un solo framework i risultati delle ricerche condotte fino ad allora individuando delle traiettorie ricorrenti di internazionalizzazione delle PMI di seguito riportate:

1. Internazionalizzazione progettata (Traditional pattern)
2. Internazionalizzazione congenita (Born global pattern)
3. Internazionalizzazione trainata (Born-again global pattern)

Figura 1.6: Modelli di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese



Fonte: Caroli, 2011 p.143.

Queste tre fattispecie non sono scollegate, anzi per alcuni versi coincidono; non è facile ricondurre il caso di un'impresa in un'unica classe ma questa divisione permette di spiegare a grandi linee le possibili dinamiche dei processi di internazionalizzazione delle PMI (Caroli, 2011).

Ogni modello verrà analizzato rispetto ai driver che spingono le imprese all'adozione di una strategia internazionale. In quanto modelli si tratta di percorsi "tipo" che possono fungere da guida alle imprese tuttavia come sostenuto da (Bell, 2003 p.358) "*the internationalisation process of individual firms is situation specific and unique*". Diventa importante quindi comprendere l'intero sistema (network) in cui l'impresa è inserita.

1.11.1) Internazionalizzazione progettata

In questa fattispecie vengono fatti rientrare tutte le casistiche in cui l'espansione verso paesi esteri è stata frutto di una scelta deliberata dell'imprenditore. L'espansione all'estero è il risultato di un piano strategico operativo (anche non formalizzato), di un progetto deliberato e successivamente implementato (Caroli, 2011).

La causa alla base di questa modalità è il cambiamento dell'atteggiamento dell'imprenditore, che può essere scatenato per diversi motivi:

- da un cambiamento della struttura interna;
- una rivoluzione del management al passaggio generazionale;
- la maturazione culturale dell'imprenditore o del gruppo decisionale;
- al rafforzamento delle relazioni con l'estero.

Il cambiamento di orientamento da parte dell'imprenditore può essere il risultato del manifestarsi di opportunità sul mercato estero, oppure il desiderio di sfruttare un vantaggio competitivo prima che questo venga imitato in altri paesi. Vi è anche il caso in cui l'internazionalizzazione venga seguita come cuscino di salvataggio per contrastare la situazione statica o di crisi del mercato domestico.

L'internazionalizzazione progettata riguarda solitamente PMI che iniziano ad operare con l'estero dopo un lungo periodo di attività nel mercato interno, con gradualità poi iniziano a spingersi al di fuori dei confini. Al presentarsi di occasioni l'impresa le sfrutta ed elabora una strategia di espansione geografica.

L'imprenditore effettuerà in via preventiva alcune analisi sul mercato di destinazione per valutarne le reali potenzialità, i rischi e l'impegno che l'investimento richiede in termini di capitali e risorse umane. Mano a mano che l'impresa attuerà questo processo acquisirà delle competenze e conoscenze che daranno all'impresa lo stimolo e la possibilità per crescere anche nel mercato domestico. Entra in gioco il cosiddetto *learning by exporting* (Clerides, Lach, Tybout, 1998) meccanismo che viene messo in moto quando le aziende, entrando in mercati stranieri, sono spinte a

ridurre le inefficienze e a riconfigurare i propri processi con un conseguente miglioramento della produttività.

Gli studiosi hanno analizzato il processo di internazionalizzazione come una serie di fasi di natura incrementale. L'impresa si sviluppa seguendo una determinata serie di fasi, caratterizzate da una complessità crescente e dall'acquisizione di requisiti che gli permettono di approcciare il mercato estero sempre più efficacemente.

Fra i primi modelli a fasi teorizzati, il modello Uppsala di Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) si suddivide in quattro fasi:

1. Prevede lo studio del mercato obiettivo nonostante non vi siano regolari attività con l'estero;
2. L'impresa inizia ad esportare i propri prodotti/servizi nel paese obiettivo in maniera indiretta appoggiandosi ad un intermediario/agente;
3. L'impresa entra in prima persona nel mercato estero con l'esportazione diretta utilizzando una rete di venditori interna;
4. Comincia la delocalizzazione produttiva.

Questa teoria è la più semplice tra i diversi modelli di internazionalizzazione a fasi che verranno approfonditi da Johanson e Vahlne (1977, 1990) e dagli studiosi successivi.

Il modello Uppsala è stato però oggetto di aspre critiche che esprimono dubbi sulla capacità esplicativa di questa teoria. La situazione reale è infatti costituita da comportamenti sostanzialmente diversi all'interno di ciascuna fase; diverse imprese non affrontano stesse fasi, ad esempio delle aziende potrebbero saltare alcune fasi oppure potrebbero fermarsi ad una fase senza completare il processo. Pensare al processo di internazionalizzazione come una serie di tappe può essere fuorviante; tuttavia può essere utile se si considerano queste tappe come un percorso possibile, ma non necessario, di internazionalizzazione dell'impresa. Queste tappe rappresentano dei percorsi ideali seguiti da alcune aziende.

L'integrazione programmata non è vincolata alla definizione di un piano esplicito di lungo periodo, ma, piuttosto, all'approfondimento di un'opzione. L'approccio inoltre non deve essere né lineare né unidirezionale, ma graduale. Le modalità e le tempistiche di realizzazione cambiano da impresa ad impresa e il modo in cui le aziende si evolvono cambia da caso a caso. Le modalità di internazionalizzazione nelle PMI dipendono spesso dall'imprenditore o dai manager, dalle risorse e dalle competenze che questi possiedono: anche per questo motivo il processo spesso non è lineare. L'attuazione di processi di internazionalizzazione si traduce per queste imprese in processi di apprendimento ed arricchimento del patrimonio di conoscenze e competenze disponibili (Caroli, 2011).

Nell'internazionalizzazione progettata il fattore più critico sta nella redazione di un piano strategico

efficace che sia in grado di ovviare i limiti, specialmente organizzativi, delle piccole medie imprese. L'espansione dell'azienda all'estero deve essere accompagnata da una attenta riflessione interna relativa alla capacità di riuscire a sfruttare anche all'estero i fattori di vantaggio competitivo. I punti critici riguardano diverse questioni: la disponibilità di personale con competenze adeguate per la gestione delle operazioni con l'estero; la presenza di manager con competenze internazionali; il raggiungimento di una struttura organizzativa adeguata a gestire le problematiche internazionali. L'internazionalizzazione chiede all'azienda investimenti sotto diversi punti di vista, come ad esempio la capacità produttiva, la ricerca e sviluppo e la formazione del personale. Solo una PMI che ha la maturità di prendere in considerazione questi fattori prima di avviare un processo di espansione avrà buone probabilità di successo (Caroli, 2011).

1.11.2) Internazionalizzazione trainata

Sono catalogati in questa categoria i percorsi di internazionalizzazione che sono l'espressione di comportamenti imprenditoriali e di strategie solo in parte deliberate; il percorso di espansione geografica inizia da una circostanza occasionale e non presenta alcuna pianificazione strategica.

Si parla di internazionalizzazione trainata quando l'impresa si vede costretta ad espandersi all'estero a causa dell'esposizione della stessa a forze molto rilevanti, irreversibili e che ne modificano lo scenario competitivo (Caroli, 2011).

Bisogna sottolineare però che l'internazionalizzazione posta in essere per rispondere ad opportunità o problemi può essere vincente solo nel breve periodo, con le condizioni ambientali favorevoli. Perché il successo sia duraturo e porti al successo nel tempo sono necessari degli investimenti che portino queste circostanze occasionali in un contesto più chiaro e coerente. Dagli stimoli occasionali deve partire un processo di apprendimento che porti a definire una strategia di sviluppo. La globalizzazione e l'integrazione dei mercati globali rappresentano un'opportunità rilevante per le PMI quali: l'internazionalizzazione di un rapporto di fornitura verso grandi clienti; l'inserimento dell'impresa nel processo di sviluppo di una grande impresa internazionale; l'internazionalizzazione della nicchia di mercato in cui opera l'azienda.

Le principali forze "trainanti" nell'ambito dell'internazionalizzazione sono:

1. L'evoluzione del business in cui l'azienda si trova ad operare;
2. La dinamica di filiera a cui l'azienda appartiene.

La decisione di espandere il proprio giro d'affari può scaturire dalla saturazione della domanda nel mercato domestico in concomitanza con la crescita della domanda in altre aree geografiche; i limiti all'espansione e la difficoltà ad ottenere margini di profitto sufficienti possono costringere l'impresa a cercare nuovi mercati.

In alcuni casi le aziende si vedono costrette a espandersi geograficamente a causa delle pressioni che vengono esercitate dall'ambiente competitivo che impone di essere presenti in determinati paesi considerati critici per il settore.

Le dinamiche commerciali e produttive possono rendere la presenza al di fuori dei confini nazionali fondamentale per acquisire o mantenere un vantaggio competitivo di natura materiale o immateriale che aziende operanti in ambito domestico non riescono ad ottenere.

Un'altra situazione tipo è quella relativa all'abbattimento delle barriere commerciali, l'impresa si trova a competere con player stranieri nel proprio mercato domestico e per rimanere competitiva ha bisogno di mettersi in gioco in un mercato sovranazionale. La competizione sul mercato nazionale con imprese estere può essere fonte di grandi stimoli per le aziende, l'apertura globale può fornire nuovi scenari competitivi e portare le aziende locali ad adottare comportamenti reattivi nei confronti delle imprese straniere.

L'insediamento di una grande impresa che opera su scala internazionale all'interno di un ambito locale dove opera una PMI può generare situazioni di *spillover*, fenomeno per cui un'attività economica inserita in un determinato settore o in una determinata area territoriale produce effetti positivi per le altre imprese (Treccani, 2017), imprese di piccole dimensioni potrebbero quindi essere coinvolte in progetti su scala internazionale.

La seconda macro forza è quella relativa alle dinamiche della filiera a cui questa impresa appartiene; l'orientamento della cosiddetta *value chain* a livello globale sta coinvolgendo anche le PMI. Questo fenomeno sta portando sempre più spesso grandi aziende a rivedere la propria architettura cedendo a piccole realtà rami produttivi relativi settori non strategici e stipulando alleanze con PMI competitive in nicchie di mercato (Bell, McNaughton, Toung, 2003).

La cessione di rami d'azienda a piccoli imprenditori che operano nelle nicchie di mercato è vantaggiosa sia per le grandi imprese che sfruttano la flessibilità derivante dalla natura di PMI sia per le piccole imprese che possono affermarsi come leader di mercato nella nicchia a livello internazionale. In questi casi l'internazionalizzazione è quindi trainata, ossia, il processo di espansione geografica è guidato dalla necessità di seguire il cliente. Affinché una azienda sia scelta come alleata da una grande impresa deve vantare degli elementi distintivi nella gestione degli affari e nell'organizzazione. In questa tipologia di internazionalizzazione il ruolo delle PMI è generalmente quello di subfornitore inquadrato in una logica di partnership con le grandi realtà.

Vengono richieste capacità di produzione e standard qualitativi non facilmente reperibili sul mercato.

Gli stimoli derivanti dall'internazionalizzazione come fornitori strategici di una grande impresa possono diventare per le PMI un'opportunità o una minaccia; l'azienda fornitrice può infatti

presentarsi come player internazionale e diventare fornitrice anche in altri paesi oppure può stare nell'ombra della grande impresa relegata ad un ruolo minore. Qualora venga presa come un'opportunità l'azienda può essere trainata a livello globale senza la necessità di ricercare clienti, dato che segue un cliente già acquisito che sopperirà alle carenze informative sul mercato. Può diventare una minaccia qualora il cliente non supporti l'internazionalizzazione della piccola impresa oppure questa non disponga delle competenze necessarie per evolversi sul piano internazionale, per mancanza di risorse finanziarie o di spinta imprenditoriale. In questo caso il ruolo di subfornitore può essere dimensionato a operatore prettamente locale e escluso dalla rete di fornitura del partner (Caroli, 2011).

L'internazionalizzazione della PMI legata a una grande impresa richiede competenze eccellenti e capacità produttive ed organizzative che rispettino degli standard delle strutture dell'impresa cliente nei vari paesi.

Figura 1.7: Conseguenze delle decisioni di internazionalizzazione per le piccole e medie imprese

Ho dovuto aumentare la qualità dei miei prodotti / servizi	52,2%
Riduzione rilevante degli ordini / del fatturato	41,6%
Ne ho tratto beneficio acquisendo nuovi clienti / nuovi contatti commerciali	41,0%
Aumento degli ordini / del fatturato	36,2%
Ho aperto anche io uno stabilimento all'estero	10,6%

Fonte: Osservatorio Unicredit Piccole Imprese, 2012

Nella Figura 1.7 si possono osservare alcuni dati relativi a PMI che si sono legate tramite contratti di subfornitura a una grande impresa in un rapporto di carattere internazionale. Il 10,6% del campione ha aperto uno stabilimento nel paese estero. Si può altresì notare come questo processo per il 41,6% del campione abbia avuto effetti negativi in termini di ordini ricevuti e/o fatturato; per il 36,2% ha significato invece un aumento degli ordini e/o fatturato.

Il 41% ha approfittato di quest'occasione per acquisire nuovi contatti e clienti, e in generale il 52,2% degli imprenditori è stato stimolato a incrementare la qualità dei prodotti/servizi.

Una casistica di internazionalizzazione trainata che tocca da vicino la realtà italiana è quella relativa ai distretti di PMI. L'impresa leader del distretto si internazionalizza e fa da traino per il resto delle imprese. Questa funge da precorritore e segna il percorso per le altre PMI, senza trascurare le relazioni a livello locale. L'impresa innovatrice quindi fa da pioniere e riduce l'incertezza strategica e le altre aziende sfruttando le esternalità positive si internazionalizzano a loro volta.

Le aziende leader quindi danno inizio a processi di internazionalizzazione e scelgono i partner da coinvolgere dando un impulso all'intero distretto.

1.11.3) Internazionalizzazione congenita

Alcune imprese decidono dal momento in cui vengono costituite di operare a livello globale e sono le cosiddette *born global*, ossia quelle che dalla loro fondazione decidono di sfruttare i vantaggi derivanti dalla vendita dei propri prodotti/servizi in più paesi. Il termine *born global* venne coniato per la prima volta in un sondaggio condotto per l'*Australian Manufacturing Council* dai consulenti della McKinsey (Rennie, 1993; McKinsey & Co., 1993), per indicare un modello di azienda di dimensione medio piccola che avviava processi di internazionalizzazione nei primi tre anni dalla sua costituzione. L'impresa *born global* in questo lasso di tempo dovrebbe raggiungere una quota di esportazioni pari al 25% del suo fatturato totale. La gestione di questa tipologia di imprese dovrebbe avere una prospettiva di business internazionale costantemente focalizzata sui bisogni dei propri consumatori enfatizzando la proposta di valore tramite l'offerta di prodotti di qualità che si differenziano dagli altri presenti nel mercato (Knight et al., 2004, p. 647).

Lo sviluppo di queste aziende ha inizio negli anni 1990 e la numerica di rete in quegli anni cresceva in maniera esponenziale. Inizialmente di queste aziende venivano studiate le strategie di mercato, i fattori di successo e le minacce allo sviluppo, adesso invece l'attenzione degli studiosi si è soffermata sulle fasi successive dello sviluppo e in particolare sul percorso di internazionalizzazione da parte delle piccole e medie imprese tradizionali (Bell et. al., 2003)

Secondo gli studiosi (Knight et al., 2004) lo sviluppo di aziende *born global* è riconducibile a tre motivazioni principali: le preferenze dei consumatori stavano cambiando, i consumatori chiedevano prodotti personalizzati, non standardizzati e questo dà vita alle nicchie di mercato; le nicchie di mercato erano viste quindi come una nuova opportunità di business e come un modo di ottenere un vantaggio competitivo derivante dalla differenziazione; la diffusione delle tecnologie informatiche e i cambiamenti legati alle tecnologie avvenuti all'interno del comparto manifatturiero che hanno permesso anche alle piccole aziende di poter competere nel mercato con le più grandi.

Dalla nascita queste imprese presentano una vocazione internazionale ed un orientamento al mercato mondiale, dunque il loro percorso di internazionalizzazione coincide con il ciclo di vita aziendale (Bell et. al., 2003). Le imprese *born global* non seguono la stessa logica di quelle che gradualmente entrano in mercati esteri, ma al contrario, nascono con una strategia proattiva di internazionalizzazione. L'apertura ai mercati e la globalizzazione ha reso gli stili di vita di molti paesi omogenei e questo ha semplificato il processo di espansione geografica

Le imprese saltano alcune fasi del processo di internazionalizzazione non seguendo le tappe

proposte dalle teorie maturate. Mentre le PMI generalmente tendono ad approcciare lo sviluppo internazionali a partire dai paesi culturalmente più vicini, le born global sono l'eccezione e non privilegiano i mercati più vicini ma quelli più strategici.

Tale modello di espansione geografica è tipico di settori quali: il lusso e l'alta tecnologia caratterizzati da una struttura di business e della creazione di valore incentrata su scala internazionale.

Le PMI born global si sviluppano solitamente in contesti locali già proiettati a livello globale con un diffuso e radicato orientamento verso l'estero, va sottolineata quindi l'importanza dell'ambiente in cui l'azienda è inserita.

Un ruolo fondamentale nella diffusione di questa tipologie di impresa è quello giocato dalla tecnologia, da internet e dalle moderne forme di comunicazione che permettono a nicchie globali di allargare il raggio d'azione.

Come nasce un business globale? Un ruolo chiave è quello giocato dall'imprenditore che, con la sua vision e le sue competenze e le sue relazioni ha un'attitudine a captare quali sono le prospettive più interessanti per il settore di competenza a livello globale. L'impresa viene quindi concepita e proiettata su scala globale dalla nascita realizzando un prodotto/servizio innovativo con una fitta rete di vendita internazionale.

Nelle fasi embrionali del percorso, l'azienda sfrutta al massimo le occasioni che si presentano nelle diverse aree geografiche, in modo da ottenere un posizionamento consolidato su scala globale. Lo sforzo che richiede questa fase necessita di un rafforzamento in termini di: organizzazione, risorse umane e competenze. Può ritenersi necessaria l'integrazione in azienda di figure manageriali con competenze internazionali e da questo potrebbero scaturire dei conflitti nell'integrazione di queste figure con l'imprenditore.

La criticità in queste imprese sta nella capacità delle aziende di operare fin da subito a livello internazionale e superare la fase di avvio. La conoscenza del mercato globale e le informazioni sulle preferenze della domanda non sono requisiti facili da assimilare per le PMI; sapere come è strutturata la concorrenza, come è organizzata la distribuzione, le leggi in vigore. Si vede necessario acquisire delle competenze di coordinamento e integrazione (Bell et. al., 2003).

Come del resto tutte le PMI anche le born global sono caratterizzate per la scarsità di risorse (finanziarie, umane, organizzative...); proprio per questo motivo l'orientamento prevalente riguarda il controllo degli asset piuttosto che la proprietà di questi, gli imprenditori devono avere la maturità di affidarsi ad altri per compensare le carenze interne. Ancora una volta assumono importanza le relazioni e gli accordi strategici (Reich, 1991).

Le start up sono un ottimo esempio di imprese born global, e compensano il loro fabbisogno

finanziario, di cui necessita un piano di internazionalizzazione, facendosi appoggiare da business angel.

1.12) Ostacoli all'internazionalizzazione

Questo paragrafo vuole focalizzare l'attenzione su quali siano, oltre a tutti i rischi già visti, i principali ostacoli che le PMI affrontano in un processo di internazionalizzazione. L'espansione geografica è sì un'opportunità di crescita fondamentale ma è altresì vero che assieme a questa si presentano dei rischi e delle difficoltà.

Le principali problematiche sorgono dal fatto che il raggio d'azione in cui si opera è più ampio e si esce dal contesto "familiare". Uno degli ostacoli più comuni che le PMI si trovano ad affrontare una volta deciso di internazionalizzare è quello relativo a conoscenze e competenze insufficienti o limitate su come farlo: le PMI sono restie ad utilizzare risorse di tipo organizzativo, finanziario e manageriale per esportare in un mercato estero e allo stesso tempo il loro vantaggio competitivo è spesso legato al territorio domestico e non è facilmente replicabile all'estero (Mariotti e Mutinelli, 2003). L'imprenditore è solitamente caratterizzato da un orientamento alla continuità, non avvezzo al cambiamento e da solo non è in grado di affrontare situazioni di complessità elevata e crescente; anche qualora sia preparato dal punto di vista linguistico non sarà a conoscenza delle diverse culture. Spesso l'esperienza internazionale delle piccole medie imprese non va oltre l'esportazione dei prodotti e quindi l'imprenditore non è preparato ad affrontare strade più complesse (Garcia, Messina, Caldarella, 2015).

Un altro limite sempre inerente la figura dell'imprenditore è la mancanza di tempo, nelle piccole realtà l'imprenditore copre una pluralità di ruoli che assorbono gran parte del suo tempo: dalle attività quotidiane, allo stabilire decisioni strategiche e manca il tempo per valutare le opportunità di crescita all'estero. Non è facile per un imprenditore inoltre trovare i collaboratori adeguati per affrontare il processo, le risorse umane di una PMI sono infatti dotati di competenze specialistiche per quanto riguarda il prodotto e il processo ma carenti di competenze gestionali che sono critiche nello sviluppo di un piano di internazionalizzazione (Cortesi, 2004).

La difficoltà nell'elaborare una strategia è un altro ostacolo, le PMI tendono a non dare importanza alla redazione di una strategia dettagliata e formalizzata nei processi di internazionalizzazione; le scelte strategiche vengono prese solo dalla dirigenza dell'impresa che generalmente vuol dire dall'imprenditore. A tale figura si attribuiscono quindi le basi per avere successo; la semplicità nel prendere decisioni nel mercato nazionale può portare a scelte inefficienti all'estero. Le PMI affrontano l'ostacolo relativo al reperimento di informazioni, spesso le informazioni che si trova ad ottenere sono incomplete e possono portare a sbagliare.

Non si può tralasciare l'importanza che le risorse finanziarie occupano in un processo di espansione geografica, le imprese si trovano spesso a dover fare i conti con scarse risorse finanziarie; ottenere finanziamenti non è facile dato che spesso gli istituti finanziari tendono a valutare l'impresa più sulla base di dimensioni e disponibilità che sulla possibile crescita che possono avere e non concedono quindi i finanziamenti di cui necessitano.

In conclusione, una PMI che vuole internazionalizzarsi deve essere disposta a modificare l'assetto dell'impresa e l'organizzazione; una azienda può superare i propri limiti all'espansione estera avviando collaborazioni strategiche con altre imprese come avviene nei distretti industriali (Ricciardi, 2011).

1.13) Modalità di internazionalizzazione

La scelta del mercato obiettivo può essere ricondotta a diversi fattori che vanno dall'esportare nel paese più vicino culturalmente, al paese che ricopre un ruolo strategico migliore per il business aziendale al paese che sembra promettere maggiori opportunità in termini di crescita.

Una volta deciso dove internazionalizzare bisogna spostare l'attenzione sul "come". Le modalità di entrata nel mercato estero sono diverse, solitamente le aziende agiscono secondo le seguenti modalità (Maiorino 2006), che si differenziano a seconda del grado di impegno e controllo richiesto all'impresa, della rischiosità e delle risorse necessarie:

- Internazionalizzazione mercantile: con cui l'impresa esporta e commercia all'estero i prodotti/servizi realizzati nel paese d'origine;
- Forme di cooperazione internazionale: tramite accordi e contratti (licensing, franchising, accordi di produzione e joint venture);
- Investimenti diretti esteri: con cui l'impresa dà vita a unità produttive per l'investimento diretto all'estero.

Un'ulteriore modalità da evidenziare è il crescente utilizzo di internet nell'inserimento nei mercati esteri o in supporto all'internazionalizzazione. Le imprese non devono trascurare la scelta della modalità d'ingresso dato che questa chiede un ingente investimento in termini di tempo e risorse e questo rende la scelta difficilmente reversibile nel breve periodo specialmente per le PMI (Mariotti, Multinelli, 2003).

Figura 1.8: Modalità di internazionalizzazione



Fonte: Rielaborazione personale da Mariotti, Multinelli, 2003.

L'internazionalizzazione mercantile: riguarda l'esportazione diretta e indiretta; è la scelta più comune nel mondo delle piccole medie imprese dato che è attuabile in breve tempo, è meno impegnativa delle altre modalità e si concilia meglio con la struttura delle PMI. Gli investimenti connessi a questa modalità sono relativamente bassi e quindi più consoni a una piccola realtà, senza contare che il grado di reversibilità della scelta è alto. In questo modo l'azienda può commerciare i suoi prodotti all'estero secondo due percorsi:

- Esportazione indiretta attraverso: buyers, esportatori nazionali, importatori esteri, trading companies; è la modalità che comporta il minor grado di rischio, costo minore, un minore grado di controllo e una minore dotazione di competenze e risorse. Il rapporto con il paese obiettivo è mediato da terzi, questo rende la posizione dell'impresa più vulnerabile specialmente per quanto concerne la distribuzione; l'impresa è lontana sia fisicamente sia mentalmente dalla distribuzione e questo la rende facilmente sostituibile con altre imprese nel mercato estero (Spigarelli, 2009). Si ricorre all'esportazione indiretta qualora si voglia esternalizzare la funzione commerciale affidandola ad operatori autonomi, questi vendono la merce acquistata dall'impresa per conto proprio assumendosi i rischi e gli oneri dell'invenduto. Questa soluzione è funzionale per le imprese che per la prima volta si affacciano sul mercato internazionale e si affidano quindi a esperti stranieri che conoscono il loro mercato (Marafioti, 2003). Empiricamente è la tipologia più utilizzata per chi si avvia a espandere il proprio giro d'affari geograficamente. C'è da dire che l'esportazione indiretta non permette all'azienda di maturare conoscenze relative al mercato obiettivo e di monitorarne domanda o preferenze.
- Esportazione diretta attraverso: personale di vendita dell'impresa o agenti. Questa modalità chiede un maggior coinvolgimento da parte dell'azienda se confrontata con quella indiretta,

sia in termini di risorse sia in termini di controllo e competenze da acquisire. Gli intermediari sono dipendenti dell'impresa e operano per conto di questa nelle loro attività senza accollarsi i rischi derivanti dall'esportazione. L'azienda mantiene la proprietà dei prodotti (Mariotti, Multinelli, 2003). Il vantaggio principale di questa modalità rispetto all'esportazione indiretta è che si evitano i problemi relativi alle scelte di collaborazione con terzi operanti nel mercato estero, e alla stipula di accordi di partnership. I principali intoppi che intercorrono in questi rapporti sono relativi alle asimmetrie informative che non permettono di monitorare il canale distributivo e il rispetto delle prestazioni definite con il contratto. I vantaggi offerti dalle esportazioni dirette sono molti: il controllo parziale o completo della distribuzione, del prezzo, una migliore protezione dei brevetti e marchi. Un altro vantaggio deriva dal contatto con il mercato, i soggetti aziendali sono infatti dipendenti o agenti che vendono direttamente al cliente.

Le diverse forme di cooperazione: si caratterizzano per la necessità di definire ex-ante il modo in cui coordinare le decisioni tra i partner. Licensing, franchising, accordi di produzione e joint venture sono tra gli esempi più comuni di questa modalità di internazionalizzazione. Gli accordi che vengono presi tra le aziende i soggetti terzi sono di durata medio/lunga e l'impresa vende con questi accordi il proprio prodotto sul mercato obiettivo grazie ad un'impresa locale che mette a disposizione la sua struttura organizzativo/commerciale.

I contratti di licenza vedono l'impresa cedere i propri diritti sulla proprietà intellettuale per un determinato periodo di tempo e attraverso i canali di vendita stabiliti a fronte del pagamento di royalties. Le licenze di marchio sono sempre più diffuse, queste infatti permettono al licenziatario (impresa che prende in licenza la proprietà intellettuale/industriale) di sfruttare l'awareness del brand e al licenziante (impresa che da in licenza la proprietà intellettuale/industriale) di decentrare parte del rischio relativo all'ingresso in nuovi mercati; quest'ultimo deve tuttavia effettuare dei controlli per verificare che la coerenza tra immagine del brand e l'attività produttiva del licenziatario.

Il contratto di franchising è simile a quello di licensing, tuttavia ha una finalità prettamente distributiva; l'accordo di franchising prevede una definizione precisa delle modalità di sviluppo del business; questa modalità comporta costi fissi inferiori rispetto all'apertura di proprie filiali commerciali, è altresì vero che sono diversi i rischi che corre l'impresa soprattutto per quanto riguarda il monitoraggio del franchisee. Questa modalità risulta più efficiente per le imprese con un processo produttivo standardizzabile che non vogliono sostenere questi costi direttamente.

Le imprese possono inoltre ricorrere ad accordi di produzione qualora volessero approfittare dei bassi costi della delocalizzazione senza vedersi costretti ad effettuare investimenti diretti all'estero,

le imprese possono raggiungere accordi meno impegnativi dal punto di vista dell'impiego delle risorse, ad esempio contratti di subfornitura. Un contratto di subfornitura vede un committente commissionare ad un'impresa subfornitrice la produzione di merci o servizi per fini commerciali. I benefici riscontrabili sono quelli relativi alla riduzione dei costi rispetto alla produzione diretta, le minacce invece risiedono nel controllo della qualità dei prodotti e nel rischio di comportamenti opportunistici.

La joint venture è la modalità di investimento più vicina all'investimento diretto in termini di controllo, costi e rischio. La creazione di una joint venture consiste nella costituzione di un'impresa autonoma giuridicamente la cui proprietà appartiene a due o più imprese; quando una o più imprese appartengono alla realtà locale l'impresa che si sta internazionalizzando può beneficiare dell'esperienza delle relazioni e della conoscenza del partner del mercato estero. Il rischio in questa modalità sta nei conflitti che possono sorgere tra i partner e nel rischio di comportamenti opportunistici da parte del partner estero.

Investimenti diretti esteri (IDE): rappresentano la modalità di internazionalizzazione con il maggior rischio, controllo e irreversibilità dell'investimento. Con gli investimenti diretti esteri sono un tipo di investimento, con il quale un'azienda decide di realizzare all'estero un nuovo stabilimento produttivo, o acquisire un'impresa già esistente.

Un'impresa nell'investimento diretto all'estero può quindi seguire due modalità:

- *Greenfield* : avviando una nuova attività;
- *Brownfield* : acquisendo un'impresa già operante nel paese estero.

Gli investimenti greenfield permettono all'impresa di beneficiare di vantaggi di natura organizzativa e di costo, aumentano però i costi di marketing (dato che all'azienda mancano le competenze per competere su mercato estero) e la complessità della gestione. Sono investimenti che richiedono molto tempo e l'acquisizione di un gran numero di informazioni. Gli investimenti possono essere orientati alla costituzione di unità produttive "IDE orizzontali" o alla costituzione di unità commerciali "IDE verticali". La creazione di unità produttive è generalmente legata alla ricerca di una maggiore redditività, ai minori costi del lavoro, alla necessità di reperire barriere presenti in paesi terzi.

Le motivazioni alla base della seconda modalità sono invece connesse all'avvicinarsi al mercato estero, sfruttare i vantaggi derivanti da un contatto diretto con i clienti per apprenderne bisogni e preferenze e al superamento delle barriere all'esportazione (costi di trasporto, doganali ecc...).

Gli investimenti brownfield sono invece suggeriti in ambiti dinamici in modo che l'impresa possa entrare velocemente in una posizione già creata, la creazione di un'unità produttiva o commerciale ex novo richiederebbe troppo tempo. Altro fattore importante è la sostenibilità dei vantaggi

competitivi dei concorrenti che già operavano nel mercato obiettivo: quando questi dispongono di conoscenze e competenze e risorse acquisite nel tempo è più conveniente per l'azienda rilevare un'impresa già esistente anche se il costo sarà superiore. Un investimento greenfield renderebbe più complicata la costruzione di un vantaggio competitivo e l'acquisizione di quote di mercato (Spigarelli, 2009).

Un'impresa sostiene un investimento di questo tipo quando vuole avere un controllo diretto sulle attività svolte nel mercato obiettivo senza correre i rischi derivanti dall'interfacciarsi con eventuali intermediari.

1.14) Il modello etnocentrico policentrico regiocentrico geocentrico (EPRG)

Nell'approcciarsi a un nuovo mercato l'impresa dovrà valutare la tipologia di orientamento strategico che intende adoperare, ossia, il modo in cui il management decide di affrontare il processo di internazionalizzazione.

Nella definizione dell'orientamento vanno tenuti in considerazione due fattori fondamentali: la differenziazione culturale e l'adattamento culturale di un paese estero. Per differenziazione culturale si intende la distanza culturale che l'azienda riconosce tra l'ambiente domestico e quello dei paesi in cui ci si vuole internazionalizzare; per adattamento culturale si intende invece la capacità dell'impresa di adattarsi a nuovi scenari (paesi esteri) culturalmente diversi in cui operare.

Nel 1972 Wind, Douglas e Perlmutter elaborarono un modello, detto modello EPRG, che descriveva per l'appunto quattro orientamenti strategici che le imprese adoperano nei mercati stranieri.

Originariamente questo modello venne pensato per la grande impresa. Il modello etnocentrico mostra il primo approccio all'internazionalizzazione della grande impresa; quello policentrico invece descrive la multinazionale "standard" organizzata in zone geografiche diverse tra loro.

Il tratto distintivo caratteristico di questo modello è quello di mostrare come trarre vantaggio dalle realtà locali con ruoli e competenze differenti.

I modelli sono così classificati (Wind, Douglas, Perlmutter, 1973):

- **Orientamento etnocentrico:** diffuso tra le piccole imprese che decidono di espandere i loro confini geografici per la prima volta; prevede di utilizzare l'approccio culturale nazionale rispetto a tutti i mercati in cui si va ad esportare il prodotto. Questo modello funziona laddove c'è poca differenza culturale, quindi in paesi abbastanza omogenei rispetto a quello domestico. Il rischio è però quello di rimanere intrappolati in questo modello dato che non impone sforzi aggiuntivi di adattamento. Non vengono considerate le differenze da paese a paese; un esempio è quello inerente la cosiddetta "euroglobalizzazione" fenomeno per cui le

imprese all'interno dell'UE esportano in paesi dell'unione europea in quanto più vicini culturalmente e psichicamente. La strategia di marketing non è altro che un'estensione globale della strategia adoperata nel mercato nazionale. Va ribadito anche in questo caso la cultura di una piccola media impresa dipende dal personale e soprattutto dall'imprenditore.

- **Orientamento policentrico:** A differenza del precedente questo approccio si avvale di un management decentralizzato, che consente di sviluppare una strategia diversa da quella del mercato interno. Questo approccio tiene conto delle diversità locali e considera l'azienda come una federazione di unità indipendenti; le filiali sono le nazioni e gli affiliati i dipendenti che lavorano nelle diverse nazioni e questi hanno la possibilità di sviluppare strategie di marketing diverse da quelle da quelle del mercato domestico e adattate al contesto. Per le PMI significa anche un accrescimento dei costi organizzativi e della complessità gestionale e più che per scelta viene imposto dal contesto specifico del paese estero. Un altro limite è relativo all'integrazione e al coordinamento tra le strategie che si adoperano nei diversi stati che potrebbero portare ad un'incoerenza comunicativa dato che le decisioni di marketing vengono prese indipendentemente in ogni mercato.
- **Orientamento regiocentrico:** Questo approccio prende in considerazione una determinata regione o area come un mercato unico con più nazioni; l'Unione Europea può essere presa in considerazione come esempio di "regione" o "area" all'interno del quale standardizzare la propria strategia di marketing. Si adoperava quindi una strategia di marketing unica all'interno di ciascuna regione in cui si esporta e strategie di marketing diverse tra regioni diverse, la definizione del concetto di regione non ha accezione territoriale ma per lo più culturale, è più semplice raggruppare le regioni per la loro vicinanza culturale piuttosto che secondo altri criteri.
- **Orientamento geocentrico:** Le imprese che utilizzano questo approccio vedono il mercato globale il mondo come un unico mercato da approcciare con una strategia di marketing standardizzata, accade con i prodotti standardizzati di multinazionali che mirano all'ottenimento di economie di scala e utilizzando il minor numero di adattamenti possibili. Si procede quindi ad una standardizzazione-adattamento del prodotto alle economie globali.

L'importanza del modello EPRG consiste nella possibilità per le aziende di capire qual è la strategia più consona al loro tipo di azienda e come approcciarsi quindi al mercato internazionale (Drachal K., 2014).

Figura 1.9: Le principali caratteristiche del modello EPRG

Etnocentrico	Policentrico	Regiocentrico	Geocentrico
Decisioni principali prese dalla casa-madre	La casa-madre assume minore importanza	Decisioni principali prese dalle subsidiaries	Collaborazione intensa tra casa-madre e subsidiaries
Standard domestici applicati a tutti i mercati	Standard locali applicati ai mercati locali	Standard regionali applicati ai mercati regionali	Standard universali
Focus sugli obiettivi domestici	Focus sugli obiettivi locali	Focus sugli obiettivi regionali	Focus sugli obiettivi globali
Identificazione con la nazionalità della casa-madre	Identificazione con la nazionalità del Paese ospitante	Identificazione con la regione	Visione globale
Posizioni principali occupate da manager provenienti dalla casa-madre	Posizioni principali occupate da manager locali	Posizioni principali occupate da manager regionali	Posizioni principali occupate da manager competitivi, indipendentemente dalla provenienza

Fonte: Drachal, 2014

CAPITOLO 2 – INTERNET E L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

In questo capitolo andremo ad analizzare il ruolo chiave giocato dalle tecnologie Web nei processi di internazionalizzazione. Internet rappresenta uno strumento low cost che può dare grandi opportunità alle piccole e medie imprese, specialmente se usato in maniera appropriata; è importante quindi che le imprese capiscano le sue potenzialità e imparino a sfruttare in modo corretto le opportunità che questa tecnologia offre.

2.1) Introduzione

Le piccole medie imprese sono una realtà caratteristica non solo del contesto italiano, ma di molti paesi nel mondo, come ad esempio Francia, Germania, Gran Bretagna e, difficile da pensare, negli Stati Uniti (patria delle grandi multinazionali) contribuiscono da sole a circa il 50% del PIL (Economy, 15 Febbraio 2006).

La globalizzazione e la conseguente nascita di un mercato mondiale unico hanno favorito le grandi realtà e messo quindi in crisi negli ultimi vent'anni molte PMI che non sono più riuscite a essere competitive nel mercato. L'esposizione alla concorrenza diretta di prodotti a prezzi competitivi ha così costretto le piccole realtà a cambiare strategia per rimanere competitive.

La diffusione di internet e delle moderne forme di comunicazione ha portato quindi le piccole realtà a considerare l'online come un'opportunità da sfruttare per mettersi in gioco a livello internazionale e per ampliare il proprio mercato. Internet, i social network, le e-mail permettono di superare a costo zero le barriere geografiche e temporali e proprio per questo motivo sono diventati una realtà competitiva per gran parte delle PMI. Queste aziende si affacciano sul mercato con un duplice sistema, ossia combinando operazioni di marketing offline (forza vendita e metodi tradizionali di promozione e distribuzione) con operazioni di marketing online (creazione del sito web, e-commerce, social media).

Molte aziende di piccole dimensioni, ricorrono ad internet perché lo fanno le altre aziende ignorando sia le opportunità sia le minacce, esistono tuttavia anche PMI che utilizzano il web in modo adeguato, organizzando una strategia di marketing online accurata che, aiuta l'azienda nei processi di internazionalizzazione.

Il mondo online è ormai perfettamente integrato con la realtà quotidiana di ciascuno di noi, ha cambiato il modo in cui i consumatori interagiscono con le imprese e le imprese interagiscono tra loro all'interno (De Kerckhove, Mattei 2014). Le persone passano sempre più tempo connessi ad internet, comunicano online tramite le app, cercano informazioni grazie ai motori di ricerca, acquistano online nelle piattaforme di e-commerce; alla luce di questo dovrebbe risultare evidente

come l'online sia fondamentale per le imprese in un'ottica di crescita e competitività (Porter, 2001). L'uso di web e social media permette a costi ridotti di migliorare la comunicazione sia verso l'esterno sia.

I principali vantaggi che una PMI consegue utilizzando l'online sono (Caroli, 2015):

- Crescita della capacità dell'azienda di competere sia su scala nazionale sia su scala internazionale;
- Danno la possibilità alle aziende, anche alle più piccole di fare business a costi ridotti;
- Permettono di approfittare del nuovo modo di fare transazioni; l'e-commerce è paragonabile ad un negozio online aperto 24 ore al giorno sette giorni alla settimana;
- Danno la possibilità alle PMI di mettersi in competizione con aziende più grandi.

Nonostante i benefici di internet siano molti non tutte le piccole realtà sfruttano quest'opportunità efficacemente, anzi in alcuni casi non viene totalmente sfruttata. Molti studiosi (ad esempio Taiminen, Karjaluoto, 2015) si sono interessati a quali siano le motivazioni che spingono all'adozione o al rifiuto delle tecnologie web ed hanno classificato a tale scopo due tipi di fattori: interni ed esterni.

- Fattori interni: Questi fattori riguardano la natura dell'azienda quindi il tipo di business che svolge, la sua dimensione, il management, la disponibilità di risorse. La dimensione dell'impresa influenza in maniera direttamente proporzionale la scelta di utilizzare internet o, più in generale, le tecnologie ICT. Più grande è l'impresa più questa sarà propensa ad utilizzare le moderne forme di comunicazione, ma anche le piccole realtà possono adoperare internet in modo strategico per creare offerte customizzate per i consumatori (Barnes, Elizabeth, 2015);
- Fattori esterni: I fattori esterni sono i fattori ambientali relativi alla natura del mercato, un'impresa operante nel mercato business to business sarà probabilmente meno propensa ad investire nelle tecnologie web rispetto alle imprese che operano in un mercato business to consumer; i fattori esterni riguardano anche la struttura del mercato, la concentrazione di questo e le tecnologie che vengono adottate dai competitors.

Tabella 2.1: Possibili fattori interni ed esterni all'internazionalizzazione

FATTORI INTERNI

Orientamento al management
Caratteristiche dell'impresa (dimensioni, risorse, età)
Caratteristiche dei prodotti/servizi

FATTORI ESTERNI

Settore di attività prevalente
Stimoli derivanti da fornitori e clienti
Caratteristiche dell'ambiente tecnologico

Strategia perseguita

Situazione politica

Competenze/conoscenze in possesso

Situazione socio-economica

Rapporti con i partner commerciali

Pressione esercitata dai competitors

Fonte: Rielaborazione personale dati Caroli, 2011, p.67.

Una volta che l'azienda decide di entrare nel mondo online dovrà scegliere che modalità di utilizzo vorrà adoperare, ad esempio potrebbe decidere di competere attraverso una semplice presenza istituzionale online, oppure integrare totalmente online i processi aziendali.

A questo proposito si possono individuare quattro fasi a seconda dei diversi gradi di integrazione online che le aziende possono adottare (Vescovi, Iseppon, 2002; Jaw, Chen, 2006).

1. La prima fase vede la semplice presenza istituzionale e prevede di solito la creazione di un sito web aziendale non particolarmente interattivo, più che altro con scopi informativi e con una comunicazione di marketing basilare e unidirezionale;
2. La seconda fase concerne la presenza di comunicazione; c'è un'integrazione delle attività business to business e business to consumer tradizionali con l'online;
3. La terza fase riguarda la presenza di marketing ossia l'applicazione degli strumenti web a tutte le attività di marketing aziendali, che riguardino: comunicazione con i clienti, ai servizi alla customer care;
4. La quarta fase è quella dell'e-business e le tecnologie web sono utilizzate per integrare e implementare tutti i processi aziendali della catena del valore, dalla logistica in entrata al post vendita.

La maggior parte delle PMI si ferma al primo grado di integrazione e utilizza il web solo per promuovere i propri prodotti/servizi tramite i siti istituzionali per promuovere l'impresa e il marchio ma senza sfruttare i vantaggi del Web 2.0 (Eurostat, 2016); la maggior parte delle imprese è entrata in rete per un fattore imitativo senza prima definire una strategia di marketing da seguire. Vi sono tuttavia aziende che hanno saputo evolversi online partendo dalla prima fase ed arrivando a definire una precisa strategia di competizione online una volta capito il potenziale di queste tecnologie.

2.2) Internet: benefici per le piccole e medie imprese

Il principale merito relativo all'uso delle tecnologie web è quello di offrire per le piccole imprese un ingresso a costi accessibili nei mercati globali, questo permette di abbattere le barriere dimensionali e geografiche e di competere con le aziende più grandi. Il modo in cui le piccole aziende possono migliorarsi attraverso il web sono diverse: internet favorisce il miglioramento del business model aziendale, portando alla riduzione dei costi e all'implementazione dei servizi offerti ai clienti in termini di ampiezza e qualità, nonché permette di attrarre nuovi clienti sia nel mercato nazionale sia

da altri mercati. Il web riduce i vantaggi che le grandi aziende ottengono sfruttando le economie di scala e rende più facile alle PMI competere sul piano internazionale (Moini, Tesar, 2005). Internet offre la possibilità di ottimizzare la value chain aziendale, ad esempio eliminando un canale distributivo che non funziona e sostituendolo con uno online più consono alle esigenze del mercato. La flessibilità tipica delle tecnologie web permette di customizzare la comunicazione per ogni singolo cliente. Internet impatta in maniera diretta sulle tre fasi del processo di marketing: analisi, strategia e implementazione: per quanto riguarda l'analisi ad esempio internet permette di raccogliere informazioni dettagliate sui clienti attuali e potenziali, lo stesso discorso vale per l'analisi dell'ambiente competitivo per avere una maggiore consapevolezza dei clienti attuali e potenziali.

I vantaggi derivanti dall'uso di internet possono essere classificati in due macro categorie: la prima vede l'uso delle tecnologie come mezzo per abbattere i costi della comunicazione aumentandone rapidità ed efficacia, il secondo vede le tecnologie web come strumento per favorire la cooperazione tra imprese.

Per quanto riguarda i vantaggi relativi alla prima macro categoria le nuove tecnologie riducono i costi relativi al coordinamento semplificando lo scambio di informazioni sia verso l'interno sia verso l'esterno e riducendo i costi di comunicazione. Sul piano organizzativo internet favorisce la flessibilità aziendale permettendo di adattarsi meglio agli obiettivi che emergono nel tempo.

La seconda categoria considera le tecnologie web come uno strumento per le PMI di maturare forme di cooperazione a distanza riducendo i costi di natura spazio-temporale che altrimenti dovrebbe sostenere.

I principali benefici diretti e indiretti per le PMI in derivanti dall'utilizzo di internet (Cedrola, 2009) sono:

- Riduzione dei costi: ottenibile sostituendo le tradizionali attività di comunicazione offline a quelle online come ad esempio sostituendo la stampa e la distribuzione del materiale informativo con la pubblicazione sul sito web. Grazie all'e-commerce è inoltre possibile risparmiare sui costi degli agenti e sui costi di transazione;
- Capacità: internet offre nuove opportunità permettendo di introdurre nuovi prodotti/servizi e sfruttando nuovi mercati, elimina i vincoli geografici e temporali e permette ai piccoli operatori di operare su scala globale. Le PMI devono ripensare strategicamente la loro posizione online ed elaborare un piano di marketing;
- Vantaggio competitivo: un'azienda che internalizza internet prima dei concorrenti avrà un vantaggio competitivo che dovrà essere colmato dagli altri player;
- Miglioramento delle comunicazioni: le comunicazioni con clienti e fornitori possono essere

più efficaci grazie all'utilizzo delle tecnologie web, le informazioni sono facilmente reperibile e aggiornabili;

- Controllo: internet permette di effettuare ricerche più accurate in merito alle preferenze dei consumatori;
- Miglioramento del servizio clienti: grazie alla creazione e consultazione di un database si riescono ad ottenere in tempo reale i dati relativi ai clienti per consultare lo storico aziendale, i prodotti acquistati e le domande fatte al servizio clienti. Ottimizzare l'orientamento al cliente può permetterci di presentare offerte personalizzate.
- Condivisione e collaborazione: internet permette all'azienda di migliorare il rapporto con clienti, consumatori e distributori fino ad arrivare in alcuni casi a vere e proprie forme di collaborazione. Un esempio è quello dei blog e delle community che si sviluppano sul web.

2.3) Marketing digitale nelle piccole e medie imprese

Il marketing digitale è un nuovo approccio al marketing, che, non coincide con l'applicazione dei principi di marketing tradizionale all'online, ma va ripensato tramite gli strumenti e il linguaggio del web. Un'azienda che intraprende per la prima volta strategie di digital marketing deve imparare che questo ha delle precise dinamiche e peculiarità che devono essere acquisite dall'impresa nella definizione di un piano di marketing online.

Esistono diversi modi per suddividere i canali di marketing digitale; una classificazione accreditata è quella che li identifica a seconda di chi li controlla oppure della possibilità o meno di interagire con gli interlocutori che può essere a unidirezionale o bidirezionale (Karjaluo, huhtamaki, 2015).

- Canali unidirezionali: L'e-mail e il sito web dell'azienda possono essere considerati strumenti di dialogo unidirezionali; il contenuto sia delle mail sia all'interno del sito web è controllato dall'azienda e da nessun altro, la comunicazione è unidirezionale, l'azienda comunica il suo punto di vista e propone a modo suo i prodotti/servizi al cliente (Christodoulides, 2009). Il sito internet aziendale rappresenta la "sede" dell'azienda online; le e-mail sono invece degli strumenti utilizzati per diversi obiettivi di marketing e comunicazione, che possono andare dalla promozione alla fidelizzazione all'informazione fino alla guida del cliente all'interno del sito internet. Nonostante le mail siano di natura bidirezionale queste vengono spesso utilizzate dalle aziende come strumento di carattere unidirezionale per newsletter e pubblicità. Nelle piccole medie imprese questi strumenti di comunicazione sono molto utilizzati, specialmente nei primi approcci all'online; l'utilizzo invece di strumenti più complessi rimane ancora ridotto. Anche l'advertising online rientra negli strumenti di marketing digitale unidirezionale, anche questo è sotto il controllo

dell'azienda e viene utilizzato generalmente per convogliare il traffico internet nel sito web (Simmons, 2007), discorso analogo vale per le attività di SEM (Search Engine Marketing), ossia SEO (Search Engine Optimization) e SEA (Search Engine Advertising).

Il SEM è costituito dall'insieme delle operazioni che portano al miglioramento del "ranking" del sito web dell'azienda all'interno dei motori di ricerca qualora vengano digitate determinate parole chiave, è uno strumento di "meritocrazia" all'interno dei motori di ricerca; il Search Engine Advertising è invece uno strumento pubblicitario a pagamento sempre all'interno delle pagine dei motori di ricerca. Nonostante l'importanza online di questi strumenti non sono ancora usati in maniera efficace da gran parte delle PMI.

- **Canali bidirezionali:** La diffusione dei social media ha invertito il rapporto comunicativo esistito fino a prima tra consumatore e azienda, infatti mentre prima la comunicazione partiva dall'azienda ed arrivava ai clienti grazie ai social la situazione si è capovolta dando maggior potere ai clienti che con le loro opinioni influenzano l'attività aziendale. All'interno dei social le strategie di tipo "push" non sono molto funzionali, gli utenti cercano un dialogo, una conversazione con l'azienda e gli altri utenti (Christodoulides, 2009). I social media hanno portato alla co-creazione di valore tra azienda e consumatori e sono diventati uno snodo fondamentale delle strategie delle imprese. Il blogging è un altro strumento importante per il marketing aziendale; il fatto di creare contenuti rilevanti per gli utenti è un ottimo modo per creare una relazione con questi.

Il blog è una forma di social media dove l'azienda riesce ad esercitare il controllo, a volte è inserito all'interno del sito aziendale stesso e non su altre piattaforme per esercitarne un controllo maggiore (Bertoli, 2015).

Secondo degli studi svolti recentemente negli Stati Uniti (moyle, 2012) nelle piccole medie imprese ci sarebbe un incremento dell'uso strategico dei social, Facebook (90%) delle aziende Twitter (70%) blog e LinkedIn (50%), Instagram, Google+ e Pinterest rimangono invece piuttosto bassi in termini percentuali.

L'attività svolta online sui social dalle aziende ha avuto un impatto positivo sulle performance aziendali, migliorando la brand awareness e fidelizzando i clienti. I brand hanno la possibilità di confermare la loro posizione e creare engagement attraverso i social e questo si tramuta spesso in un incremento delle vendite. I consumatori che sono coinvolti e connessi con l'azienda tramite i social risultano, essere più profittevoli rispetto a quelli che non lo sono (Rishika et al., 2013).

Tabella 2.2: Classificazione dei canali di Marketing digitale

	MAGGIORE CONTROLLO	MINORE CONTROLLO
UNIDIREZIONALI	Sito Aziendale	SEO
	E-mail	SEA
	Advertising Online	
BIDIREZIONALI	Blog Aziendale	Social Media
	Community	

Fonte: Rielaborazione personale Taiminen, Karjaluoto, 2015. p.633-651

2.4) Internazionalizzazione e internet

Le piccole medie imprese, come visto nei paragrafi precedenti, presentano dei limiti derivanti dalla limitata disponibilità di risorse finanziarie e umane. In questo contesto infatti, internet può essere considerato uno strumento competitivo importante, poiché permette alle realtà più piccole di affacciarsi sui mercati internazionali a costi relativamente bassi. La rete permette di rimuovere i vincoli geografici e di entrare direttamente nei mercati globali. Il web gioca quindi un ruolo chiave nel processo di internazionalizzazione delle imprese; inoltre internet è accessibile a tutte queste, qualsiasi dimensione esse abbiano. La rete ha cambiato il modo di fare business di moltissime imprese di piccola dimensione, che trovano in questa un nuovo modo di comunicare e scambiare informazioni. Il web ha aiutato le aziende a instaurare un rapporto più stretto con i clienti e ad espandersi geograficamente in maniera più rapida, permettendo a queste di inserirsi nel panorama globale molto più velocemente (Loane, Bell, 2010).

La creazione di un sito aziendale e la presenza online non assicurano l'internazionalizzazione istantanea, il successo in rete dipende da come questi strumenti vengono utilizzati per comunicare e ottenere un vantaggio competitivo, e l'unico modo per utilizzarli in maniera appropriata prevede la definizione di una strategia di marketing online.

Le PMI, specialmente nelle prime fasi del processo di internazionalizzazione, vedono nel web il modo più funzionale per fare il loro ingresso nei diversi paesi; internet permette infatti di maturare una discreta conoscenza dei mercati obiettivo, senza richiedere di muoversi fisicamente all'estero per studiare le caratteristiche della domanda e della cultura. Conoscere un nuovo mercato influenza fortemente il percorso internazionale che l'impresa decide di intraprendere; conoscere approfonditamente il mercato estero dà la possibilità all'azienda di valutare i potenziali benefici derivanti dalla propria offerta. La conoscenza del mercato obiettivo è strettamente legata alla figura dell'imprenditore che deve supportare il processo di apprendimento. L'azienda può decidere di

intervenire direttamente nel mercato obiettivo con la vendita diretta dal sito web dei propri prodotti/servizi escludendo gli intermediari. Il web permette di oltrepassare le barriere derivanti dalle altre forme di internazionalizzazione quali: investimenti diretti esteri e joint venture (Jaw, Chen, 2006).

Il corretto utilizzo della rete internet può offrire benefici di varia natura alle imprese, specialmente inerenti a (Hinson, Abor, 2005):

1. La comunicazione: internet permette di comunicare i valori aziendali e le qualità dei prodotti/servizi a costi minori rispetto agli strumenti usati solitamente. Raccogliere informazioni accurate e aggiornate richiede inoltre minor tempo grazie alla rete.
2. Le transazioni: la rete permette di implementare gli scambi economici tra venditori e compratori, e porta ad una standardizzazione dei prezzi a livello globale o perlomeno alla livellazione dei differenziali di prezzo, dato che i consumatori grazie alla creazione di un mercato globale sono più consapevoli dei prezzi nei diversi paesi.
3. La distribuzione: il web permette di ridurre il numero di intermediari, e questo dovrebbe andare a beneficio dei consumatori in termini di prezzi, e a beneficio dell'azienda in termini di instaurazione di una relazione con i clienti e fidelizzazione di questi.
4. I servizi: l'assistenza e il servizio al cliente sono facilitati da internet anche qualora il consumatore si trovasse lontano geograficamente.

Internet può essere quindi una valida integrazione alla vendita "fisica" anche se difficilmente può essere considerato un sostituto; la percentuale di vendite online sul totale delle vendite dipenderà dalla natura del bene, in alcuni settori l'impatto dell'online sarà molto forte e in altri molto meno.

2.5) Il web come strumento di marketing per le piccole e medie imprese

Internet rappresenta per le aziende un veicolo importante a fini comunicativi e di marketing. La possibilità di customizzare al massimo tramite gli strumenti disponibili online, l'offerta per ciascun cliente il web marketing, permette la creazione e il consolidamento delle relazioni con i clienti volte alla fidelizzazione di questi (Bertoli, 2015).

Il marketing online è un ottimo strumento di comunicazione aziendale, infatti permette alle aziende non solo di comprendere meglio quali siano i desideri e i bisogni dei clienti data la rapidità del feedback, ma è anche un'alternativa efficace, veloce ed economica per raggiungere i nuovi mercati. Il marketing online permette, specialmente alle piccole medie imprese, di raggiungere mercati geograficamente distanti a costi accessibili.

Le piccole medie imprese possono quindi trovare nel marketing online una soluzione ai loro problemi di comunicazione e aumentare la propria visibilità sia in territorio nazionale, sia all'estero.

Per web marketing intendiamo la digitalizzazione della attività di marketing tradizionale volta alla promozione dei prodotti/servizi di un'impresa.

L'obiettivo di una strategia di marketing online non è solamente quello di fornire supporto alla vendita offline e online, ma anche di generare brand *awareness* e consolidare la brand *reputation*. Internet è diventato fondamentale per essere trovati e scelti dai consumatori; questo è stato reso possibile grazie a strumenti quali:

- il sito web;
- i social media.

Le azioni di marketing adottate su queste interfacce con i clienti, servono all'azienda per ottenere visibilità nel mercato di riferimento.

Le attività di web marketing che una piccola media impresa può attuare possono spaziare dallo sviluppo di un sito web interattivo, con magari una piattaforma di e-commerce integrata, all'utilizzo dei diversi social media per interagire con i consumatori.

Il principale motivo per cui una piccola media impresa dovrebbe investire nel web marketing consiste nel fatto che in rete ci sono le persone, ce ne saranno sempre di più ed useranno sempre di più internet. Volendo entrare nel dettaglio, possiamo individuare altri vantaggi, oltre a quelli precedentemente elencati derivanti dagli investimenti in web marketing, che rendono questo strumento particolarmente adatto a budget, obiettivi e modelli di organizzazione di una PMI (Bertoli, 2015):

- Alta misurabilità del ROI: Grazie agli strumenti del web è possibile misurare la resa derivante da ciascun investimento attuato dall'azienda; questo permetterà ad una PMI di investire in modo oculato e migliorare i suoi investimenti nel corso del tempo.
- Budget di accesso limitato: Gli investimenti necessari per avviare campagne di web marketing sono limitati rispetto a quelli richiesti dai canali tradizionali, come partecipazione a fiere ed eventi, campagne stampa ecc. I costi relativi al web marketing sono quindi più vicini alle disponibilità delle PMI.
- Flessibilità: Gli strumenti di web marketing permettono di gestire flessibilmente le azioni intraprese online sia in termini di tempo sia in termini di impegno. Una PMI può intensificare o meno le azioni di marketing in determinati lassi di tempo (promuovendo un determinato prodotto o un determinato evento)
- Spinta all'internazionalizzazione: Gli unici confini esistenti online derivano dalla localizzazione dei contenuti e dalle lingue in cui questi vengono tradotti; una piccola impresa potrebbe tradurre i contenuti nelle lingue straniere dei mercati che ritiene interessanti e trovare nuovi clienti a distanze consistenti.

- Raggiungere le nicchie: Nel mondo online sono spesso le persone a cercare le aziende attraverso passaparola e motori di ricerca. Le PMI che si rivolgono a nicchie di mercato per la natura specialistica del loro prodotto/servizio possono farsi trovare online senza bisogno di “sparare nel mucchio” ma semplicemente facendo campagne customizzate.
- Comunicazione diretta: Disporre di un blog aziendale, essere attivi sui social network, in un forum o in una community di settore o scrivere una email. Tutti strumenti che permettono alle aziende di avere un contatto diretto con il cliente senza la necessità di utilizzare i mass media tradizionali, più freddi e impersonali.

L’impatto che questo investimento presenterà nelle attività di vendita, di marketing, di produzione, di comunicazione sarà positivo se gestito correttamente e potrebbe essere un’importante opportunità sotto diversi fronti:

- Avere una vetrina sul mondo: Una piccola impresa che fa il suo debutto nel mondo online con il sito web aziendale, presenta, come fosse un catalogo, i suoi prodotti o servizi e l’azienda stessa con i suoi valori. Una vetrina curata e ben fatta che valorizza i prodotti aziendali è un ottimo alleato per le persone che usano la rete per informarsi prima dell’acquisto. Il fatto di essere presenti su internet può essere di supporto ai clienti anche per quanto riguarda il contattare l’impresa (via mail, telefonicamente o recandosi in loco vedendo gli orari di apertura).
- Aumentare l’awareness dell’azienda migliorando la brand reputation e i valori aziendali: Molte piccole medie imprese sono casi di eccellenza nel loro settore, realizzando lavorazioni invidiate in tutto il mondo. Sono talvolta però realtà sconosciute ai più per la loro mancanza nel saper comunicare con l’esterno; andando così a sciupare il valore potenziale del brand e dei suoi prodotti o servizi. L’online può essere una soluzione per coinvolgere persone influenti nella comunità a pubblicizzare i prodotti dell’impresa.
- Acquisire informazioni strategiche sul mercato e sui concorrenti: Un’impresa deve essere perfettamente a conoscenza di “cosa si dice online”; è importante scoprire cosa pensa la gente dei nostri prodotti e della nostra azienda e cosa pensano invece degli altri competitors. Quali sono i temi più sentiti e più discussi del mercato di riferimento.
- Generazione di lead: Il web marketing può dare un supporto sostanziale all’ampliamento del bacino dei potenziali clienti, creare nuovi contatti per l’azienda e trovare persone interessate ai prodotti e ai servizi dell’impresa. Gli strumenti principali utilizzati a questo scopo sono campagne SEO e SEM e campagne di DEM (direct Email Marketing).
- Trovare nuovi clienti: Sempre più frequenti sono le pratiche di vendita online e le transazioni effettuate grazie a strumenti digitali. Le aziende stanno però implementando

sempre di più soluzioni del tipo “*omnichannel*” con un’integrazione perfetta tra online e offline, dove il cliente può ad esempio ordinare online e ritirare nel punto vendita più vicino, oppure prenotare online e pagare alla consegna. Ogni azienda può affiancare il canale online in diversi modi, maggiore sarà l’integrazione tra i diversi canali maggiore sarà la possibilità di trovare nuovi clienti.

- Fidelizzare i clienti acquisiti: Non dover rinnovare periodicamente il portafoglio clienti, ma mantenere i clienti acquisiti nel tempo rappresenta un risparmio di costi per l’azienda offerto dal web marketing. Il cliente può essere coinvolto attraverso diversi strumenti tra cui: la newsletter, la pagina Facebook, il canale Twitter ecc.
- Fornire supporto e assistenza: La sezione “domande frequenti” FAQ sul sito, permette di dare ai clienti le risposte che cercano senza il bisogno di contattare per ogni singolo problema l’azienda. Lo stesso ruolo lo svolgono la risposta pubblica ai commenti su Facebook e l’assistenza sul blog. Queste forme di monitoraggio dei problemi dei clienti e di risoluzione di questi permette all’azienda di essere vicino al cliente e di rispondere facilmente ai bisogni ricorrenti.
- Supportare la vendita: Nell’ambito gestionale l’online permette di snellire e facilitare, permettendo un risparmio di tempo e di costi i processi aziendali interni.
- Facilitare i processi di scambio e di comunicazione interna: I collaboratori aziendali sono le prime persone da coinvolgere nei processi aziendale, è come se fossero i nostri primi clienti. Il web mette a disposizione piattaforme per facilitare la gestione interna con contenuti che possono essere condivisi, aggiornati e modificati da diverse persone che condividono idee e competenze all’interno dell’azienda.

Questo elenco non è esaustivo ma rappresenta solo una parte di tutti i buoni motivi che spingono un’impresa a potenziare le sue attività di web marketing.

2.6) Il sito aziendale

Il sito web aziendale è il biglietto da visita dell’età digitale, la creazione di un sito aziendale rappresenta il primo passo da intraprendere per un’impresa che vuole affacciarsi al mondo di internet. Il sito è lo strumento principale con cui un’azienda esordisce nella rete. Non è sufficiente realizzare un sito internet per aver successo, bisogna che questo venga attivato e reso interessante per i clienti affinché questi siano invogliati a visitarlo più volte (Kotler, 2010).

Il sito è il modo in cui l’impresa decide di interfacciarsi con il mercato globale, il modo in cui presenta sé stessa e il pilastro da cui partire a fondare la propria strategia online. Quando un’azienda decide di realizzare un sito web ottiene vantaggi derivanti da diversi fattori (Marchi, 2004):

- Miglioramento dell'immagine aziendale;
- Miglioramento dell'offerta al cliente;
- Miglioramento del servizio al cliente;
- Miglioramento della visibilità;
- Creazione di transazioni online;
- Minori costi di comunicazione;
- Visibilità internazionale.

Questi vantaggi ottenibili rispondono al raggiungimento di obiettivi che l'azienda si pone di raggiungere, i principali sono (Marchi, 2004):

- Attrarre possibili clienti e comunicare in maniera chiara con questi;
- Promuovere offerte e iniziative;
- Trasmettere contenuti interessanti per il consumatore;
- Coinvolgere emotivamente il consumatore;
- Dare informazioni al cliente in merito al prodotto e all'impresa;
- Customizzare la comunicazione con i clienti;
- Aumentare il volume di vendita attraverso l'e-commerce sul proprio sito;
- Aumentare brand *awareness*, brand image e brand *reputation*.

La capacità del sito aziendale di rispondere alle domande e alle esigenze dei consumatori rappresenta un driver critico per il successo, dato che i consumatori attraverso quelle informazioni formulano le loro scelte.

A seconda dell'obiettivo che il sito va a soddisfare ci si trova di fronte a diverse tipologie di siti in termini di contenuti e finalità. Il sito internet richiede un approccio strategico integrato e coerente con la strategia dell'azienda offline, con la definizione degli obiettivi che l'azienda vuole raggiungere nel breve e nel lungo periodo. La coerenza è la chiave di un corretto approccio strategico, online e offline devono essere sulla stessa linea. Per quanto concerne le tipologie di siti web che un'azienda può realizzare, possiamo parlare di sito istituzionale qualora questo venga realizzato principalmente per scopi informativi; si realizza generalmente un sito istituzionale ad uno stadio iniziale del processo di digitalizzazione aziendale, funge da strumento di supporto all'offline e non è attrezzato per la vendita di prodotti. Il sito di marketing, a differenza del primo, mira a creare un'interazione online con il cliente tale da indurlo ad acquistare online il prodotto (Kotler, 2007).

Una piccola media impresa che vuole fare il suo ingresso in rete tende ad approcciarsi mantenendo una centralità strutturale e integrando le attività online con quelle offline (De Luca, 2008).

Un sito web deve essere efficace, deve indurre i consumatori a visitarlo, ad esplorarlo e a tornarci

dopo averlo visto la prima volta. Risulta quindi necessario il continuo aggiornamento dei contenuti in modo tale da produrne sempre di nuovi, “*content is the king*”. La progettazione deve tenere in considerazione molti altri elementi come:

- Il layout del sito;
- I testi, le immagini e i contenuti multimediali;
- L’adeguatezza del sito ai diversi profili di utenti;
- La comunicazione degli utenti attraverso il sito;
- Il collegamento con altri siti internet;
- La gestione delle transazioni.

Più di metà delle piccole e medie imprese realizzano il sito internet solamente in italiano; non dando importanza al layout visivo e non adoperando un motore di ricerca all’interno del sito. Il 95% di queste imprese mette il logo aziendale nella home page, il 73% mostra la storia dell’azienda, il 56% descrive la *mission* e il 20% inserisce informazioni su fatturato e dipendenti (De Luca, 2008).

Nella realizzazione del sito l’impresa deve scegliere in quante lingue tradurre i contenuti. I consumatori sono più propensi ad acquistare in un sito tradotto nella loro lingua (Chaffey, 2001); la traduzione dei contenuti in lingue diverse è però molto costosa, quindi le piccole imprese tenderanno a selezionare le lingue dei mercati obiettivo considerati più interessanti per lo sviluppo aziendale oppure utilizzano l’inglese, che è considerata linguaggio di comunicazione internazionale. Il fatto di interfacciarsi in maniera diversa in ciascun paese non deve riguardare solamente la lingua, ma anche altri elementi quali ad esempio il *concept* del sito e le promozioni che vengono fatte ai clienti. Un altro elemento importante riguarda l’ottimizzazione del sito (attività SEO) affinché i motori di ricerca facciano comparire il sito aziendale per primo quando cercato dal cliente, per evitare la confusione di questo data l’enorme quantità di contenuti in rete (Vescovi 2007).

Per quanto concerne la strategia di marketing che si vuole sviluppare mediante il sito l’azienda deve scegliere se differenziarla per i diversi mercati o tenerla standard in ogni mercato, quindi ad esempio se tradurre i contenuti nelle diverse lingue dei mercati o se tradurre il contenuto unicamente in inglese. Tradurre i contenuti in diverse lingue può risultare costoso per le piccole realtà aziendali, ma è altresì vero che affinché un sito internet sia competitivo è necessario comprendere e soddisfare le esigenze dei clienti (Rosson, 2000).

Figura 2.1: Internazionalizzazione online delle imprese italiane



Fonte: Casaleggio Associati, 2016

2.7) Analisi competitiva del sito aziendale

Nella realizzazione del sito web l'azienda deve prestare degli accorgimenti affinché questo sia funzionale; le variabili che permettono di valutare l'efficacia di un sito internet sono (Checchinato, 2015):

1. Visibilità online: Ossia la facilità con cui il cliente riesce a trovare online l'azienda; questa variabile è collegata: alla presenza aziendale sui motori di ricerca e sui portali di settore, all'utilizzo di "tag" che aiutano il SEO, allo scambio di link e alla presenza nei social di link al sito internet.
2. Navigabilità: La facilità con cui il cliente riesce a "destreggiarsi" all'interno del sito aziendale; caratterizzata da elementi come ad esempio: presenza nel sito aziendale di un motore di ricerca interno che facilita i visitatori a navigare all'interno di questo e a trovare le informazioni che cercano, la compatibilità e la scalabilità del sito con i diversi browser e *device* e la qualità grafica dei contenuti. Nel processo di internazionalizzazione la ricerca all'interno del sito deve essere resa efficiente in tutte le lingue in cui il sito è tradotto.
3. Immagine aziendale: Il modo in cui l'azienda si presenta sul suo sito internet, questa variabile è costituita da elementi quali: la riconoscibilità della marca, la comunicazione integrata e l'associazione a persone note (testimonial) e altre aziende (portafoglio clienti). Quando un'azienda internazionalizza le sue attività deve tenere conto dell'immagine aziendale che ha nei diversi stati.
4. Informazioni commerciali: L'azienda grazie al sito internet trasmette la sua identità, deve perciò dare informazioni chiare in merito ai suoi prodotti e alle promozioni in corso. Il sito deve contenere anche informazioni logistiche e di contatto ed il catalogo dei prodotti con il listino prezzi; quando un'azienda internazionalizza le proprie attività deve tener conto della

differenza di valuta dei diversi stati, dei dazi doganali e delle tasse in ciascun paese.

5. Gestione della transazione: Il grado di sicurezza che il visitatore ha nell'acquistare online. Un grosso freno all'e-commerce è dato dall'insicurezza che molti clienti provano nell'acquistare online, le aziende possono "tranquillizzare" il cliente grazie a processi d'ordine chiari ed intuitivi, informazioni logistiche su sicurezza e privacy, garantendo la sicurezza delle transazioni e la molteplicità delle modalità di pagamento e consegna.
6. Customer service: La qualità del servizio al cliente offerto dall'azienda; la funzionalità di questa variabile dipende dalla struttura dei servizi informativi, in particolar modo la possibilità che il cliente ha di interagire con l'azienda; generalmente per valutarne la qualità si chiede un feedback ai clienti.
7. Qualità dei contenuti: I contenuti devono essere espressi in un linguaggio chiaro e conciso, in un carattere facilmente leggibile per il cliente e devono contenere immagini ed elementi grafici e multimediali accattivanti. I contenuti del sito devono essere aggiornati periodicamente per convincere il consumatore a tornare a visitarlo.
8. Comunità e intrattenimento: La comunità di clienti che si crea attorno ad un brand è molto importante per l'azienda, è importante quindi creare degli strumenti di interazione per i membri della comunità all'interno del sito, organizzare eventi per queste persone o altre forme di intrattenimento come possono essere giochi o concorsi. Anche questo elemento andrà rivisitato a seconda della nazione con cui l'azienda si sta interfacciando.

Queste descritte sono le macro-variabili che identificano le prestazioni e la funzionalità di un sito internet, è possibile quindi dare una valutazione a ciascuna variabile e valutare di conseguenza la qualità del sito dell'azienda rispetto a quello dei suoi *competitor*.

2.8) L'E-Commerce

La diffusione di internet e delle piattaforme di acquisto online e l'impatto che queste hanno avuto nelle abitudini dei consumatori hanno modificato radicalmente il mondo delle trattative commerciali, sia in ambito business to consumer sia in quello business to business: si registra infatti un sempre più evidente ricorso al commercio online. E-commerce è l'abbreviazione di *Electronic Commerce* e comprende tutte le operazioni di compravendita di beni e servizi che avviene in una piattaforma online (Marmo, Feliziani, 2013).

Le aziende che svolgono attività di e-commerce si possono suddividere in: imprese che affiancano la vendita attraverso commercio elettronico alla vendita attraverso i canali tradizionali con ad esempio punti vendita aperti al pubblico e, imprese *pure players* che hanno deciso di vendere i propri prodotti esclusivamente tramite internet.

Un'altra distinzione che deve essere fatta è quella tra piattaforme online che vendono qualsiasi tipo di prodotto (Amazon, Alibaba, Ebay ecc.) e piattaforme che vendono prodotti appartenenti a un settore specifico come Asos, Zalando e Yoox per l'abbigliamento. Vi sono infine piattaforme specializzate in nicchie di particolari prodotti che difficilmente il consumatore riesce a trovare nei tradizionali negozi (attrezzatura softair).

Figura 2.2: Imprese italiane che commercializzano i loro prodotti/servizi attraverso piattaforme online



Fonte: Casaleggio Associati, 2016

L'E-commerce rappresenta il passo successivo al sito web di natura istituzionale ed ha permesso alle aziende di vendere i propri prodotti direttamente ai consumatori e permettendo alle imprese di migliorare i propri margini di guadagno. Allo stesso modo ha permesso ai consumatori di acquistare i prodotti delle aziende a prezzi migliori.

Nella realizzazione di una piattaforma di E-commerce l'azienda dovrà tener conto di tutte quelle competenze logistiche, commerciali, e tecniche necessarie, dato che il canale online andrà effettivamente a costituire un nuovo canale di distribuzione.

Il commercio online vede la ridefinizione delle "4P" definite come le leve del marketing (*Product, Price, Place, Promotion*) (Marmo, Feliziani, 2013). Nel web il cliente si trova davanti ad una vasta gamma di prodotti e di scelta, può quindi comprare prodotti diversi contemporaneamente e questo deve spingere le aziende a rendere il proprio prodotto più appetibile dei concorrenti. Il prezzo è generalmente più basso online dato che l'azienda esclude gli intermediari ed è costretta ad allineare i prezzi tra i diversi paesi. Il negozio online è, per sua natura, diverso dal negozio fisico: diventa importante studiare il design del sito e la sua usabilità, la promozione online infine non segue gli strumenti tradizionali (TV, radio, stampa), ma vengono utilizzate campagne SEM.

“La vendita di beni e servizi grazie alla rete internet per ciascun livello dell'offerta, sia che avvenga tra le stesse imprese, sia tra imprese e consumatori, sia tra settore pubblico e privato, dove la decisione d'acquisto del cliente si baserà sul valore che questo percepisce in seguito alla valutazione di quelli che sono i benefici relativi, le barriere e i costi derivanti dalla scelta di un canale di vendita piuttosto che un altro”. (Peter Bøegh Nielsen, 2002).

Figura 2.2: Distribuzione del fatturato dell'E.Commerce



Fonte: Casaleggio Associati, 2016

Le ragioni alla base del successo dell'e-commerce sono riassumibili in dieci macro aree (Casaleggio Associati, 2015):

1. **Accessibility:** Tutti, grazie alla diffusione su larga scala di mobile devices (tablet, smartphone), possono accedere alla rete ed acquistare online ovunque siano e in qualsiasi momento.
2. **Global choice:** L'E-commerce ha il vantaggio di offrire una gamma di prodotti pressoché illimitata permettendo di superare i limiti connessi allo spostamento fisico del cliente.
3. **Time save:** L'E-commerce permette al consumatore di risparmiare tempo rispetto a quello che impiegherebbe all'interno di un punto vendita per la medesima azione.
4. **Real time information:** L'acquirente grazie all'online, può accedere ad una documentazione dettagliata relativa al prodotto/servizio che desidera comprare (recensioni di altri clienti, prezzo medio pagato, qualità del prodotto/servizio, costo di un prodotto concorrente, disponibilità...).
5. **Money save:** I prezzi più concorrenziali dei prodotti su internet, rispetto a quelli del punto vendita sono dovuti alla elevata competizione nel commercio online e ai vantaggi che un

player online può conseguire, non dovendo sostenere ingenti costi inerenti alla ricerca dei fornitori, alla retribuzione dei dipendenti, al mantenimento di un punto fisico di vendita (affitto del locale, allestimento, arredamento...).

6. **Customization:** la personalizzazione del prodotto/servizio è una modalità di vendita tipica dell'online; il cliente ha la possibilità di customizzare il bene che andrà ad acquistare. Coinvolgere il cliente nella realizzazione del prodotto/servizio può aiutare l'azienda a fidelizzarlo.

Nonostante i vantaggi dell'online siano molti, come abbiamo appena visto, l'E-commerce presenta comunque dei limiti che fanno preferire tutt'ora ai clienti l'acquisto dei prodotti nel punto vendita; questi limiti derivano da diversi fattori tra cui:

7. **Difficoltà di valutare il prodotto:** L'E-commerce non permette al cliente di visionare il prodotto che andrà ad acquistare, andando a precludere esperienze sensoriali che invece risultano possibili nel punto vendita, può essere difficile per i consumatori apprezzare attraverso il monitor del PC o attraverso lo smartphone le caratteristiche intrinseche del prodotto.
8. **Sicurezza nell'acquisto:** Nonostante i metodi di pagamento nelle piattaforme online siano assolutamente sicuri, per diversi consumatori la paura che venga clonata loro la carta di credito è ancora un ostacolo all'acquisto.
9. **Tempi di consegna:** L'e-commerce preclude al consumatore il desiderio di avere una gratificazione immediata per l'acquisto, bisognerà aspettare alcuni giorni prima che avvenga la consegna del prodotto; questo motivo sottrae al cliente parte dell'entusiasmo all'acquisto e della soddisfazione che ne deriva.
10. **Perdita dell'esperienza di shopping:** Lo shopping per i consumatori è rilassante (per alcuni psicologi è considerato addirittura terapeutico), i clienti tendono a non comprare per bisogno ma per soddisfazione personale. Il primo grande piacere per un consumatore è quello di guardare, toccare e provare i prodotti che andrà ad acquistare.

2.8.1) Trend dell'E-Commerce nel mondo

Secondo eMarketer le vendite dell'E-commerce nel 2016 raggiungeranno i 1.915 miliardi di dollari, ossia l'8,7% del totale delle vendite nel mondo. Mentre il ritmo di crescita della vendita al dettaglio è in calo, il commercio elettronico prevede una crescita del 23,7% nel 2016.

Secondo le stime di eMarketer le vendite dell'E-commerce saliranno a 4.058 miliardi entro il 2020, incidendo per il 14,6% del totale delle vendite in quell'anno.

Figura 2.4: Previsione vendite tramite E-Commerce 2015-2020



Fonte: www.eMarketer.com, 2016

L'Asia-Pacifica rimarrà il più grande mercato di E-commerce per tutto il periodo della previsione, con dei volumi di vendita che si prevede saranno superiori a 1.000 miliardi di dollari nel 2016 e più del doppio (2.725 miliardi di dollari) entro il 2020 (eMarketer, 2016). Le vendite derivanti dall'E-commerce in quest'area ci si aspetta arrivino al 31,5% nel 2016; questa percentuale elevata è dovuta ad una serie di fattori tra cui:

- la crescita del ceto medio;
- la grande penetrazione di internet e di tecnologie mobile;
- La crescente competizione dei *players* nell'E-commerce;
- Nel miglioramento della logistica e delle infrastrutture.

La fetta più grossa delle vendite via E-commerce proverrà probabilmente dalla Cina, dove ci si aspetta le raggiungano i 900 miliardi di dollari nel 2016, rappresentando il 47% del totale delle vendite mondiali (eMarketer, 2016).

Nel sud-est asiatico invece il commercio elettronico rappresenta solo una piccola porzione del totale delle vendite, questo a causa di strutture logistiche deboli e infrastrutture di pagamento online poco sviluppate.

Per quanto riguarda il nord America le vendite del commercio elettronico saliranno del 15,6% nel 2016 raggiungendo i 423,34 miliardi di dollari e mantenendo lo status di seconda potenza mondiale dell'E-commerce.

2.8.2) Trend dell'E-Commerce in Italia

L'E-commerce business to consumer in Italia sta maturando uno sviluppo considerevole, nel 2017 dovrebbe raggiungere una crescita pari al 20% raggiungendo i 23,4 miliardi di euro in termini di valore assoluto, registrando la crescita più elevata dal 2010 e quasi raddoppiando i 12,6 miliardi di euro del 2013 (Enrico Netti, Sole 24 Ore, 2017).

Stando a quanto sottolineato da Roberto Liscia, presidente di *Netcomm* ed *Executive board member* di *E-commerce Europe*: “Il numero degli acquirenti online è cresciuto dal 2014 al 2016 del 26%, ma ancora maggiore è stato l'incremento del valore del mercato e-comm, che nello stesso periodo è aumentato di oltre un terzo. Anche per quest'anno prevediamo un forte sviluppo del comparto, in cui la multicanalità giocherà un ruolo chiave insieme alle vendite in mobilità e allo sviluppo di modelli di interazione tra negozio fisico e canali digitali”.

Figura 2.5: Andamento dell'E-Commerce in Italia in termini di fatturato



Fonte: Casaleggio Associati, 2017

Le nicchie di mercato nel 2017 dovrebbero vedere migliorare le loro performance di crescita del 30% o più, proprio grazie alla loro capacità di integrare i canali tradizionali con quelli online.

Già oggi è molto diffusa per le grandi catene la possibilità di acquistare online e ritirare nel negozio fisico, mostrando la capacità dell'azienda di sfruttare l'omnicanalità.

Se fino ad ora l'offerta dell'E-commerce ha sempre avuto come protagonisti le grosse compagnie americane ed europee, negli ultimi anni il numero PMI italiane che cercano di utilizzare internet e l'E-commerce in chiave strategica sta crescendo; l'obiettivo di queste aziende è quello di raggiungere i mercati esteri, dove il valore “*made in Italy*” ha un valore riconosciuto.

Tra i quasi 21 milioni di acquirenti italiani online, quasi 16 milioni (25% in più dell'anno scorso) di persone sono classificabili come clienti abituali nei negozi online. Ciascuno di questi ha acquistato almeno tre volte nell'ultimo trimestre del 2016 con uno scontrino medio di poco superiore ai cento euro. Questi consumatori abituali generano il 94% delle vendite nel business to consumer. I restanti 4,7 milioni di clienti sono invece acquirenti sporadici, che ogni trimestre fanno uno o due acquisti spendendo meno di cento euro (School of management, Politecnico di Milano, Netcomm).

Lo smartphone grazie alle app sviluppate è diventato il vero motore dell'e-commerce; a fine 2016 un acquisto su sei è stato realizzato dal cellulare, con una crescita dell'80% rispetto all'anno precedente.

Le potenzialità dell'e-commerce per le PMI devono però essere analizzate alla luce degli aspetti critici che riguardano queste tipologie di imprese; una PMI deve acquisire competenze relative alla gestione della vendita online, alla logistica e al trasporto dei prodotti venduti all'estero; deve dotarsi inoltre delle tecnologie e delle competenze necessarie per garantire efficienza nelle transazioni online. Nonostante queste criticità, l'E-commerce offre alle piccole e medie imprese l'opportunità di internazionalizzare le proprie attività e penetrare nei mercati esteri con un ridotto impiego di risorse finanziarie e umane.

Fino a questo momento si è trattato l'E-commerce solo in riferimento alla sezione acquisti del sito web aziendale; è altresì vero che sempre più importanti sono diventati gli *shopping mall* virtuali, che raccolgono le offerte di imprese differenti e svolgono il ruolo di centri commerciali virtuali. Per le imprese di piccole dimensioni risulta infatti molto più conveniente appoggiarsi a questa tipologia di piattaforme piuttosto che sviluppare un proprio sito di commercio elettronico; gli investimenti necessari sono minori e non sarebbero costrette a dotarsi di dipendenti con competenze informatiche (Marangoni, 2001).

2.9.3) Piattaforme di E-Commerce in Italia

Data la difficoltà nel reperire i dati relativi al fatturato delle principali piattaforme di E-commerce in Italia, si è scelto di prendere in considerazione il Ranking redatto dalla Casaleggio Associati dei primi cento siti di E-commerce più popolari in Italia. Questa classifica non ha alcun valore statistico ma permette di individuare i rapporti esistenti tra i player di mercato. Vengono usati come criteri di definizione del punteggio: il numero di accessi al sito, le citazioni del marchio sugli altri siti internet su blog e su forum. Si conteggiano, anche se non concorrono alla determinazione del ranking, il numero di fan iscritti alla pagina Facebook delle varie piattaforme, il numero di follower su Twitter con riferimento solamente agli account italiani.

Figura 2.7: Ranking E-Commerce in Italia

Pos.	Azienda	Settore	Totale	Accessi	Conversion Rate Index	Popolarità in rete	Fan f	Follower
1	Amazon	Centri Commerciali	1330	46.978.113	75	28.300.000	4.252.191	2.558.553
2	eBay	Centri Commerciali	1166	50.449.927	72	801.000	647.560	3.400
3	Booking.com	Turismo	758	7.134.625	75	54.700.000	6.072.275	115.045
4	Zalando	Moda	366	6.372.081	79	7.820.000	4.392.757	8.597
5	Trenitalia	Turismo	351	8.454.258	57	6.900.000	103.808	185.661
6	T-shirt	Moda	335	10.000	47	28.100.000	3.280	
7	Groupon	Centri Commerciali	321	8.451.406	66	840.000	16.789.960	7.646
8	Trivago	Turismo	302	5.329.954	82	1.790.000	7.038.056	25.699
9	Vodafone	Tempo Libero	289	8.106.531	55	757.000	1.798.890	392.500
10	eDreams	Turismo	287	7.004.202	66	233.000	801.790	11.028
11	William Hill	Tempo Libero	282	7.144.446	62	377.000		111
12	Tre	Tempo Libero	276	8.842.099	45	137.000	845.757	172.358

Fonte: Casaleggi Associati, ranking E-Commerce in Italia, 2017

I *player* più rilevanti nel mercato dell'E-commerce italiano rientrano nella categoria “centri commerciali”, piattaforme online multiprodotto; Amazon ed eBay in primis seguiti da Groupon (al settimo posto). Il secondo comparto in termini di importanza riguarda il turismo; Booking è il primo operatore nel settore “viaggi” seguito da Trenitalia, Trivago e eDreams.

Il terzo comparto riguarda il settore dell'abbigliamento; con piattaforme del calibro di Zalando, Yoox e Bonprix.

2.9) I Social Media - Mondo

La classifica è redatta seguendo le stime di fatturato e il traffico al sito relativo al 2015; potrebbe quindi presentarsi in maniera diversa in data odierna.

We Are Social come ogni anno ha presentato la ricerca Digital in 2017, dove vengono illustrati i dati relativi: all'utilizzo dei canali digitali e social e allo scenario digitale mondiale. Risulta importante consultare i dati relativi a come si è sviluppato il mondo online dal 2016 all'inizio del 2017 e prevedere quali saranno le tendenze future.

Figura 2.8: Indicazioni statistiche su internet, mobile e social media nel mondo



Fonte: Digital In 2017, Global overview.

Su una popolazione globale di 7,476 miliardi di persone, sono 3,773 quelli che usano internet (comprendendo sia desktop sia mobile); con una penetrazione totale del 50%. 2,789 miliardi di persone al mondo utilizzano i social media (37% di penetrazione) e di questi 2,549 miliardi li utilizza da dispositivi mobili con una penetrazione del 34%. Importante risulta confrontare questi dati con quelli relativi al 2016.

Figura 2.9: Crescita nell'uso di internet, mobile e social media nel mondo rispetto al 2016

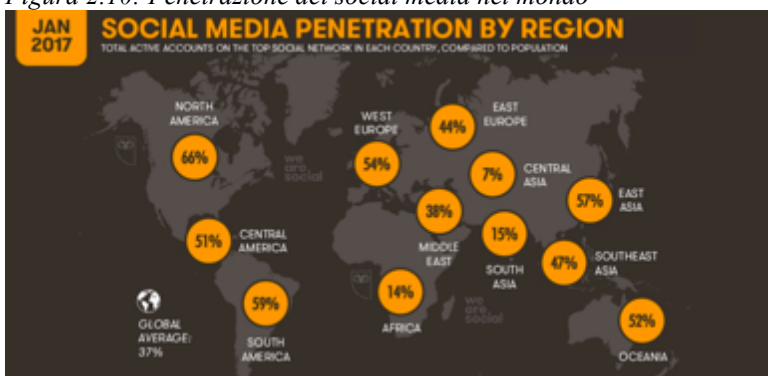


Fonte: Digital In 2017, Global overview

Gli utilizzatori di internet sono cresciuti del 10% rispetto al 2016; del 21% sono cresciuti invece gli utenti dei social media (482 milioni di persone in più del 2016) e del 30% quelli che li utilizzano da mobile. Il trend dei consumatori di accedere ad internet da mobile è ormai indiscutibile.

La penetrazione dei social media varia da stato a stato e da continente a continente; dando uno sguardo alla situazione attuale mondiale si può vedere come la penetrazione media dei social media nel mondo sia del 37%; quasi 2,8 miliardi di persone. I tassi più alti sono prevedibilmente registrati nelle Americhe, in Europa e nell'Asia Pacifica. Più arretrate rimangono le zone dell'Asia centrale e meridionale e l'Africa.

Figura 2.10: Penetrazione dei social media nel mondo



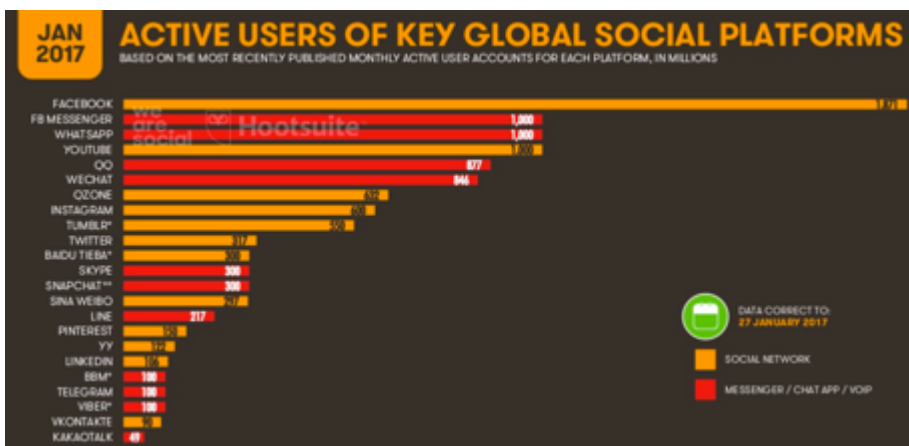
Fonte: Digital In 2017, Global overview

Il social più usato rimane Facebook con 1.871 miliardi di utenti in tutto il mondo; più di un quarto della popolazione mondiale usa questo social. Curioso per quanto riguarda Facebook è che l'87% degli utenti accedono al social via mobile.

Importanti rimangono anche i numeri relativi a Facebook Messenger, Whatsapp e Youtube che coinvolgono attivamente 1 miliardo di persone in tutto il mondo.

Percorrendo la classifica si può notare come QQ, Wechat e QZone (i corrispondenti cinesi dei nostri social) si attestino rispettivamente a quinto, sesto e settimo social più usati nel mondo.

Figura 2.11: Utilizzatori delle piattaforme social nel mondo



Fonte: Digital In 2017, Global overview

Più del 70% delle persone che utilizzano internet accede ai social media; non sono più solo i teenager, ma sono persone di tutte le fasce d'età (Bertoli, 2015).

Le relazioni della vita reale sono state spostate anche online, portando così allo sviluppo di piattaforme per che fanno conoscere e interagire persone in tutto il mondo.

Non si può negare quindi che i social media rappresentino un trend che deve essere preso in considerazione da tutte le aziende; sia che già siano presenti online, sia che non si siano ancora affacciate al web.

I social cambiano il modo di comunicare delle aziende che diventa da *one way* (unidirezionale) a *two way* (bidirezionale); in queste piattaforme infatti i consumatori hanno sempre maggior potere e possono parlare e comunicare sia tra di loro, sia con il brand. I consumatori online inoltre, sono sempre più informati e le aziende non possono controllare le informazioni disponibili online.

Storicamente le imprese sono sempre state in grado di avere un controllo sulle informazioni che volevano trasmettere del proprio brand; potevano comunicare tramite comunicati stampa e pubblicati in modo strategico. Al giorno d'oggi le aziende invece sono relegate quasi al ruolo di

mere osservatrici, non hanno la piena conoscenza di ciò che è scritto online e non possono eliminare i commenti postati (Checchinato, 2015).

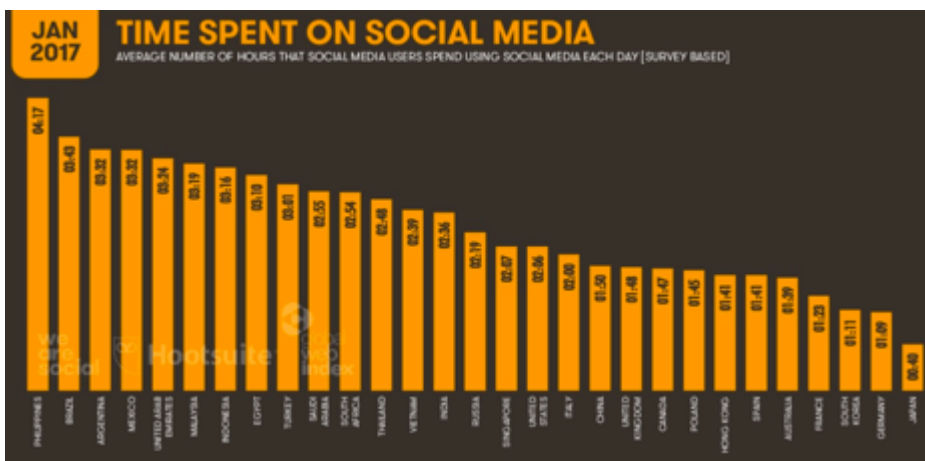
I social media si possono differenziare in diverse categorie: dal blog di natura prettamente comunicativa, agli ambienti *wiki* di natura collaborativa, alla condivisione tipica delle community fino ai social network. (Kaplan, Haenlein, 2010).

Queste differenziazioni rendono innanzitutto difficile la definizione di strumenti per analizzare i social in modo approfondito, ma allo stesso tempo da la possibilità di definire quali stanno partecipando maggiormente allo sviluppo di internet specialmente per quanto riguarda il lato sociale che interessa alle aziende; perciò si ritiene opportuno affrontare in particolare il tema dei social network, data la portata e la diffusione di questo fenomeno (Prunesti, 2010).

2.10) I Social Network

La vera rivoluzione dell'ultimo decennio sono stati i social network; Facebook, Twitter e Instagram sono alcuni tra i principali luoghi di aggregazione online, dove gli utenti trascorrono la maggior parte del proprio tempo online. La media italiana vede le persone mediamente connesse per due ore al giorno sui social (We Are Social, 2017).

Figura 2.12: Tempo medio speso sui social network, paesi a confronto



Fonte: Digital In 2017, Global overview

Il termine “social network” può essere considerato su due livelli; dal primo lato come una rete di persone connesse e collegate per i loro legami di varia natura (professionale, affettivo, culturale, politico ecc.); dall'altro come le versioni digitalizzate di queste reti che rende possibile creare e condividere contenuti e far socializzare le persone. (Massarotto, 2011).

Definire e classificare i social network non è semplice dato che ogni giorno ne nascono di nuovi e in quelli esistenti spesso si aggiungono nuove funzioni; Massarotto (2011) li classifica così:

- I social network generalisti: (Facebook, Instagram, Twitter) che riscuotono maggior successo data l'assenza di un tema centrale che li caratterizzi e dato che attraggono un ingente numero di persone sono di forte interesse per le aziende;
- I social network tematici: trattano un tema definito e vanno a coprire nicchie specifiche di mercato (MySpace); e risultano interessanti solamente per le aziende che servono questi mercati di nicchia;
- I social network funzionali: pur avendo un'anima generalista sono caratterizzati da una sola tipologia di contenuti (Youtube, Flickr) e possono essere interessanti per tutte le aziende che volessero comunicare attraverso messaggi multimediali.

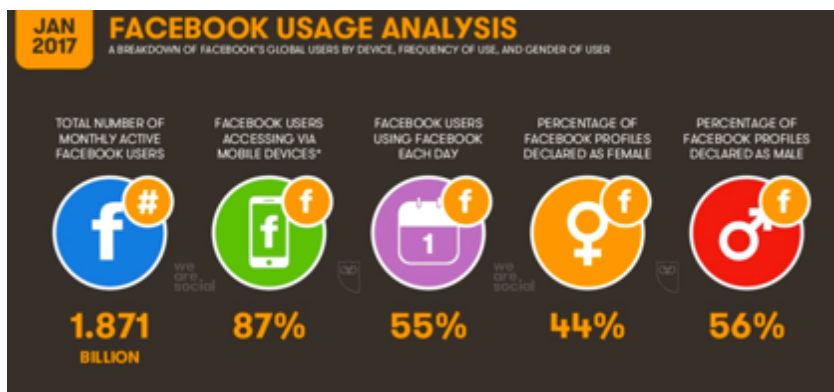
Nonostante le differenze che possano intercorrere tra un social e l'altro tutti possiedono degli elementi costitutivi comuni come ad esempio la possibilità di crearsi un profilo personale, invitare amici colleghi e parenti, inviare messaggi, caricare i propri contenuti, geolocalizzarsi e condividere o commentare i contenuti caricati dagli altri (Kaplan, Haenlein, 2010).

Tutti i social network inoltre rispondono alle caratteristiche di un fenomeno di massa per cui: più persone li utilizzano maggiore è il beneficio che ciascuno ottiene. Il vantaggio che un consumatore trae nell'utilizzare un determinato prodotto o servizio è maggiore tanto più elevato sarà il numero di persone che lo utilizzano. Questo fenomeno di imitazione porta ad un aumento del valore del sistema (Di Fraia G. 2015).

I social network in sé hanno un valore molto basso; diventano importanti solamente dopo il raggiungimento di una determinata massa critica per poi avere una crescita esponenziale. Sono gli utenti che danno il valore ad un social network non il contrario. (Vescovi 2007).

Facebook ad esempio, nato nel 2004 ci mette quattro anni per raggiungere 110 milioni di utenti, ma da quel momento la crescita è diventata esponenziale e nel 2012 si è arrivati a raggiungere il miliardo; nel 2016 il numero di utenti era di 1,871 miliardi. Di questi l'87% accede al social via mobile e il 55% vi accede quotidianamente.

Figura 2.13: Facebook, dati sulla situazione globale



Fonte: Digital In 2017, Global overview

2.11) Situazione italiana

Analizzando lo scenario italiano possiamo vedere come la penetrazione di internet (66%) sia inferiore alla media europea (76%); più di 39 milioni di persone in Italia sono connesse ad internet e più della metà (52%) sono attive sui social network, 31 milioni di utenti per la precisione.

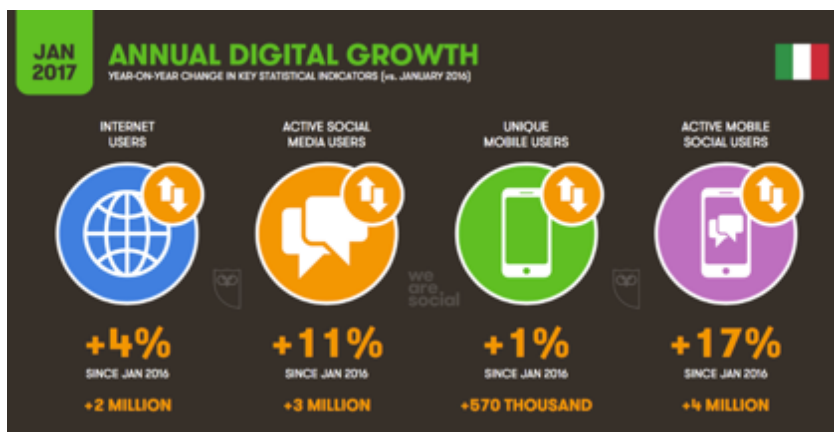
Figura 2.14: Indicazioni statistiche sulla situazione di internet, mobile e social media in Italia



Fonte: Digital In 2017, Global overview

In relazione al 2016 il numero di italiani collegato ad internet è cresciuto di un 4% (2 milioni di persone in valore assoluto) e, dato ancora più interessante, le persone attive sui social sono cresciute dell'11% (3 milioni in valore assoluto).

Figura 2.15: Crescita nell'uso di internet, mobile e social media in Italia rispetto al 2016

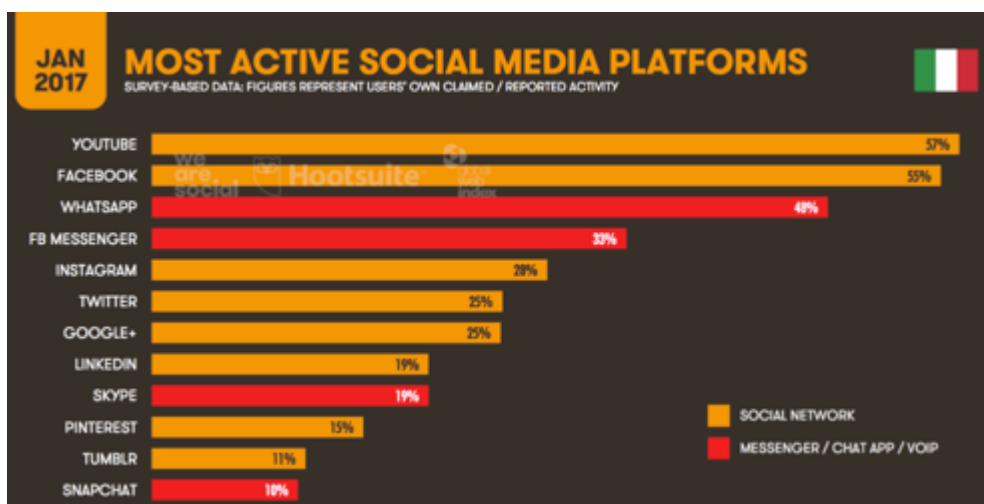


Fonte: Digital In 2017, Global overview

Sono 31 milioni gli italiani attivi sui social e costituiscono il 52%, del totale della popolazione, contro la media globale del 37%. Il primo social media in Italia è Youtube, anche se si scosta di solo due punti percentuali da Facebook; questi siti registrano rispettivamente il 57% e il 55% di italiani attivi.

Seguono la classifica le app di messaggistica “WhatsApp” e “FBMessenger” con rispettivamente il 48% e il 33% degli italiani attivi (rapporto Digital In, 2017).

Figura 2.16: Piattaforme social più utilizzate dagli italiani



Fonte: Digital In 2017, Global overview

Importanti annotazioni dal Digital in 2017 relative alle abitudini degli italiani sono:

- La tecnologia mobile per gli italiani risulta sempre una colonna portante; l'Italia è il terzo paese al mondo per la diffusione degli smartphone con l'85% di penetrazione, diventa quindi sempre più importante per le aziende capire come i *mobile devices* influenzano le abitudini degli italiani.

- Un dato importante riguarda l'uso di Facebook per gli italiani; il 74% degli utilizzatori dell'app lo fanno quotidianamente, contro la media globale del 55%; a dimostrazione che nel nostro Paese vengono utilizzate meno piattaforme ma con maggiore frequenza.

Di fronte a questi dati risulta ovvio come le imprese devono affrontare la sfida dei social media in modo coerente definendo una strategia che definisca in maniera più accurata possibile l'integrazione dei canali (specialmente nel retail) e il modo di competere in ciascun canale.

2.12) Social media nelle aziende

Nonostante non sia trascorso molto tempo dalla diffusione dei social network nella nostra quotidianità, molte aziende hanno già iniziato ad utilizzarli correttamente per comunicare e relazionarsi con i propri clienti attuali e potenziali. I social media sono un ottimo ambiente per le aziende che vogliono ampliare il proprio bacino di utenze e permettono di farlo in diversi modi: dall'advertising sulle piattaforme stesse fino alla collaborazione con i cosiddetti *influencer*.

L'obiettivo aziendale sarà quello di favorire il WoM (Word of Mouth), ossia il passaparola online e far diventare virali le campagne di marketing (Miller, Lammas, 2010).

I social media assumono sempre più valore per i consumatori che, per ottenere informazioni in merito alle aziende, sostituiscono sempre più spesso i motori di ricerca tradizionali (Google, Bing, Yahoo) con i social media (Newman 2013).

I social media diventano quindi fondamentali nella costruzione della fiducia tra consumatori e aziende in modi differenti rispetto a quelli dei canali tradizionali utilizzati fino a quel momento.

L'importanza dei social per le aziende è strettamente legata al concetto per cui; se non si è presenti sui social e non si interagisce regolarmente con i propri seguaci l'azienda non esiste realmente in rete (Colombo, 2016).

Per usare nella maniera più corretta i social media è importante comprendere l'ambiente in cui si sta operando; definendo nella maniera più accurata possibile il profilo del proprio target. Bisogna conoscerne le abitudini: in che modo navigano in internet, quali social media son soliti usare, quali topic gli interessano ecc. Importante approfondire la struttura dell'ambiente competitivo in modo da definire un benchmark da prendere d'esempio per migliorare i risultati.

I social media hanno la capacità di portare benefici alle aziende che le utilizzano in maniera corretta, che vanno dal miglioramento delle relazioni con i clienti, alla comunicazione diretta con questi, fino alla creazione di brand awareness (Venturi, Covino, 2009).

2.13) Il social media marketing

Nei paragrafi precedenti si è sottolineato come il marketing digitale abbia portato grandi cambiamenti nelle relazioni instaurate tra consumatore e aziende, non più l'invio di messaggi da mittente (azienda) a destinatario (clienti) ma l'instaurazione di un dialogo con risposte e interazioni (Taiminen, Karjaluoto, 2015). Questo cambiamento avviene grazie ai social media. Fondamentale risulta distinguere la differenza tra le etichette “*social media*” e “*social network*”. Il termine “*social network*” mette più in evidenza le dinamiche relazionali e di contatti e scambi che intercorrono all'interno delle piattaforme. Il termine “*social media*”, invece, rappresenta una categoria un po' più ampia dove vanno inseriti i social network e anche blog, microblog, community, forum e tutti quei siti che rendono gli utenti possibili creatori di contenuti online. I due termini non sono intercambiabili anche se di fatto vengono spesso utilizzati come sinonimi.

I social network permettono all'utente principalmente due cose:

- Condividere contenuti: immagini, video, stati, geolocalizzarsi.
- Creare una rete di utenti: persone e aziende con cui essere in contatto e con cui interagire.

Si tratta di luoghi di incontro dove le persone si scambiano esperienze, idee e opinioni; spesso i topic di queste discussioni sono le aziende; per questo motivo i social sono un ottimo punto di ascolto per le aziende che, sedendosi al “tavolo” della discussione, possono ascoltare e parlare direttamente con i loro clienti senza la necessità di mantenere un tono formale (Bertoli, 2015).

La distinzione fino ad ora intercorsa tra persone ed aziende – che, non dimentichiamocelo, sono formate da persone – del mondo virtuale e persone e aziende del mondo reale sta diventando sempre più fluida; adesso compriamo un vestito in un negozio e seguiamo su Facebook dalla sua pagina quali sono i “nuovi arrivi”.

I social network sono un'opportunità per le piccole e medie imprese e nessuna azienda può ignorarli; come vedevamo nel paragrafo precedente 31 milioni di Italiani sono attivi su Facebook (Gennaio 2017). Anche qualora un'azienda decidesse di non presenziare ed interagire su questo social, sarebbe comunque presente nei commenti delle persone o sulle pagine non ufficiali, oppure sulle foto dei suoi prodotti caricate dai clienti.

Le principali opportunità che i social media offrono alle piccole e medie imprese in Italia sono (Bertoli 2015):

- Piattaforme per lo storytelling: le PMI sono spesso caratterizzate da storie riguardanti la tradizione, l'artigianalità, le eccellenze e le persone; storie da raccontare per l'appunto. I social media mettono a disposizione dinamiche relazionali ideali per descrivere e raccontare queste storie. Contenuti multimediali che mostrino come viene realizzato un prodotto, blog che raccontano il processo creativo, la pagina Facebook per raccontare quotidianamente

cosa succede nell'azienda; sono solo alcune delle possibilità offerte dai social. I contenuti possono essere realizzati dall'azienda, ma molto più spesso sono gli utenti stessi a produrli; l'azienda si limita a selezionarli e condividerli.

- Contatto diretto: il rapporto diretto che le PMI possono avere con il cliente e con l'esterno è una caratteristica intrinseca di questa tipologia di azienda. Conoscere i desideri e i bisogni dei clienti, customizzando di conseguenza l'offerta è da sempre nelle corde delle piccole realtà aziendali; specialmente in quelle che hanno compreso per tempo quanto importante sia ascoltare il cliente per mantenere la competitività e sopravvivere alla crisi. I social permettono di rinnovare e implementare queste forme di contatto diretto seguendo le abitudini della clientela.
- Assistenza clienti: La rete fa emergere spesso i problemi che riscontrano i clienti, e sempre più spesso alla rete stessa si rivolgono per risolverli. Le aziende che sanno ascoltare possono intercettare le richieste dei consumatori quando riguardano i prodotti o servizi dei *competitors* e sfruttarle per trarre vantaggio mettendo in luce le proprie differenze. Una piccola media impresa con una presenza attiva nei social può essere in grado di gestire al meglio il servizio clienti dando a questi un supporto alternativo e più informale rispetto a quello personale telefonico e via mail, rispondendo qualora possibile in modo pubblico affinché che la risposta sia utile non solo al cliente che ha posto la domanda ma a tutti coloro che leggono la risposta.
- Raggiungere le nicchie: Il passaparola (*Wom*) è da sempre una chiave di successo per le aziende; Facebook permette di scoprire molte pagine di aziende di cui non si era a conoscenza tramite la condivisione o l'interazione da parte di amici. Una piccola media impresa che opera in un mercato di nicchia riesce così a raggiungere le nicchie che presentano interessi comuni.
- Fare branding: Grazie ai social, non è più il budget spesso a fare la differenza di una campagna di successo, ma è sempre più l'idea che sta alla base. Se il budget per le campagne pubblicitarie non è elevato, come nel caso delle PMI, i social sono un ottimo alleato per trasmettere i valori del brand e farlo conoscere.

Una pagina Facebook, una pagina Instagram, un canale Twitter e uno su Youtube, un account LinkedIn e uno su Flickr. Il carrello da riempire è pieno di social, ma non basta iscriversi a tutti per dire di aver fatto il lavoro in maniera corretta. Aprire un account su questi social network è totalmente gratuito, non è richiesto alcun investimento economico. L'investimento che invece ha un costo è quello in termini di tempo. Sia che l'azienda prenda la decisione di affidare i

propri social ad un consulente esterno (che ci chiederà un compenso per il suo tempo) sia che gestisca i profili in autonomia, la risorsa “tempo” costerà all’azienda (Bertoli, 2015).

Il tempo sarà speso sia per interagire con i clienti, sia per definire un piano editoriale, sia per essere presenti con costanza e promuovere il profilo.

Quindi possiamo affermare con certezza che l’apertura dei profili social non è gratuita. Per una piccola impresa può quindi diventare importante selezionare alcune piattaforme e focalizzarsi su quelle, rispondendo a delle domande come:

- Quali sono gli obiettivi dell’azienda? Da questo interrogativo parte il primo criterio di scelta dei social; vogliamo esaltare l’artigianalità di un prodotto tramite la condivisione di video? Facebook e Youtube possono essere interessanti per raccontare come un prodotto nasce.
- Quali social frequentano i clienti “target” dell’azienda? Se il bacino di utenza aziendale opera nell’ambito B2B, LinkedIn sarà sicuramente da valutare; se invece il target dell’azienda sono gli adolescenti questo social sarà inutile.
- Quanto tempo e quale budget ha l’azienda a disposizione? Le barriere all’ingresso sono molto basse; ma il raggiungimento del successo non è per niente semplice. Quanto tempo ed energie è in grado di dedicare l’azienda settimanalmente? Fatta questa valutazione l’azienda capirà su quali social concentrare le forze e su quali no, senza creare profili ovunque per lasciarli poi in abbandono.

Registrare un account aziendale sui social media (principali o emergenti), è comunque importante per evitare di trovarsi con il nome occupato da un altro utente qualora il social dovesse decollare e diventare interessante per il nostro business. Una pagina magari con le informazioni essenziali o un profilo privato sono delle strategie consigliate, finché non si ritiene che il social media sia diventato importante (Bertoli, 2015).

2.14) Regole del social media marketing

Per un’azienda che si interfaccia nel mondo social può essere importante seguire cinque consigli che stanno alla base di una strategia di marketing (Diegoli, 2015):

1. Partire dall’ascolto, sempre e comunque: La prima forma di presenza è l’ascolto, monitorare se già si parla della azienda o dei suoi prodotti sui social, in che termini se ne parla, dove se ne parla e il tipo di contenuti che sono diffusi nel settore di appartenenza aziendale. Continuare ad ascoltare le critiche, le domande, le proposte e in questo modo passare all’azione.

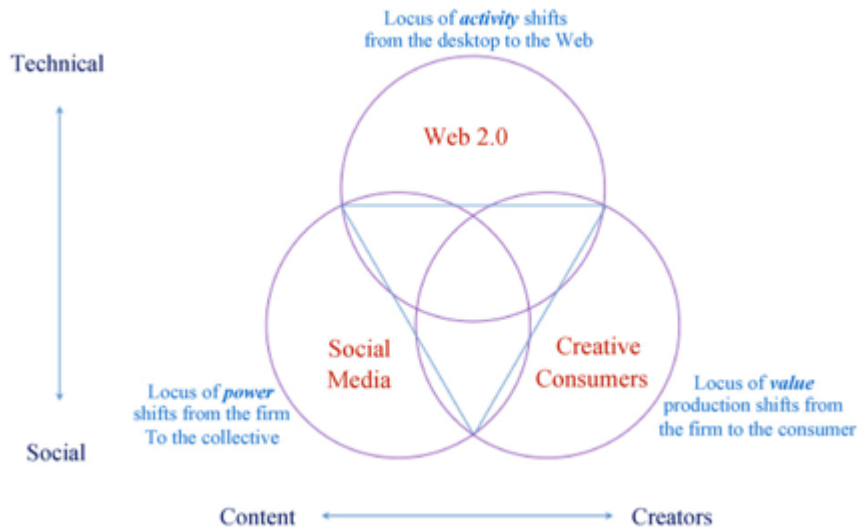
2. Usare i social media per fare esperienza diretta: Usare i social media direttamente (come azienda) permette di capire come funzionano, quali sono le dinamiche e vedere quali sono i contenuti che hanno successo e quali invece sono quelli che non ne riscuotono, come si comportano i concorrenti online e quali sono gli strumenti in uso nell'azienda. Questo permette di avere una maggiore percezione delle regole.
3. “Portare qualcosa alla festa”: Sono piattaforme nate per far interagire gruppi di persone. Proprio come ad una festa a cui si è invitati è buona educazione portare qualcosa – a partire dalla propria presenza – e non solo prendere, scagliandosi sul buffet o monopolizzando la scena con monologhi. Un'azienda deve portare competenze, contenuti e assistenza; questo è un modo corretto per partecipare alla festa.
4. Integrare e non moltiplicare: I contenuti che l'azienda pubblica sulla sua pagina Facebook e sul sito aziendale devono essere integrati; se i diversi canali di comunicazione lavorano assieme il valore sarà più alto di quello che ogni canale comunica singolarmente. Ad esempio quando il sito contiene i link che rimandano alle pagine Facebook, Instagram e Twitter, o quando nelle mail della newsletter si inseriscono i link al sito, o ancora, quando nel sito si inseriscono video caricati su Youtube. I clienti in tutto questo vedranno messaggi provenienti dalla stessa azienda.
5. Ogni critica è un'opportunità: Nelle aziende serpeggia spesso il timore di ricevere critiche; ma allo stesso tempo è vero che chi non rischia non rosica, il cliente sarebbe comunque insoddisfatto e andrebbe comunque a parlare male dei prodotti dell'azienda. L'azienda grazie ai social ha invece l'opportunità di riuscire a superare le critiche, trasformandole talvolta in un punto di forza, andando a risolvere tempestivamente il problema che ha avuto il cliente e mostrando a tutti gli altri utenti che l'azienda ha cura di tutti i suoi clienti e che si mette a disposizione per la risoluzione dei problemi. Una criticità ben gestita può diventare un'opportunità. Ovviamente i social media non andranno mai a sostituire la qualità di un prodotto o servizio.

2.15) I cinque assiomi del social media

L'avvento del web 1.0 rese i consumatori di tutto il mondo in grado di interagire con le aziende e tra loro sulle piattaforme multimediali che sono conosciute a livello mondiale come Word Wide Web. Le prime compagnie si presentavano nel web come brochure online erano delle aziende che avevano una presenza in questo convertendo le loro brochure in semplici siti internet.

Presto questa presentazione dell'azienda online si evolve rapidamente con contenuti che spaziavano tra l'intrattenimento e l'educazione, le società videro il web come il nuovo eldorado, e colonizzarono velocemente questo spazio (Berthon, Pitt, Plannger, Shapiro, 2012).

Figura 2.17: Web 2.0, social media, e consumatori creativi.



Fonte: Pierre et al., 2015.

Una volta che queste aziende si appropriarono di internet sopraggiunse una nuova ondata tecnologica: il web 2.0 che cambiò le norme culturali e introdusse pratiche innovative. Il web 2.0 può essere pensato come la infrastruttura tecnica che permette i fenomeni dei social media e facilita i contenuti generati dai consumatori. La tecnologia del web 2.0 ha causato 3 principali effetti (Kelley school of business 2012):

- uno spostamento in loco delle attività dal desktop al web;
- uno spostamento in loco della produzione del valore dalle aziende al consumatore;
- uno spostamento in loco del potere dalle aziende al consumatore.

Infatti il web 2.0 può essere pensato come una serie di innovazione tecnologie sia in termini di *hardware* che in termini di *software* che facilitano la produzione di contenuti gratuiti, la generazione di interazioni; e che mette agli utilizzatori (piuttosto che le aziende) al centro in termini di design collaborazioni e community nel web. La comparazione del web 2.0 col 1.0 può essere pensata come la tecnologia che ha permesso un passaggio del focus dalle società ai consumatori, dagli individui alle communities, dai nodi ai networks, dalla pubblicazione alla partecipazione e dall'intrusione all'invito (Berthon, Pitt, Plannger, Shapiro, 2012).

Il web 2.0 dunque è tecnologico e i suoi effetti sono sociologici e rivoluzionari nelle implicazioni di business.

L'origine del termine web 2.0 è dovuta a *O'Reilly Media Web 2.0 Conference* del 2004 in cui O'Reilly ha descritto il fenomeno del web 2.0 come l'incontro tra il web e il business che sfrutta e sfrutta la potenzialità come ad esempio l'audience globale (Graham,2005).

La risposta di Tim Berners-Lee, considerato da molti come il fondatore del World Wide Web, era che pensava che il web 2.0 era sostanzialmente un pezzo di gergo e nessuno sapeva ancora cosa significasse (Lanigham, 2006).

Il web 2.0 ha avuto due conseguenze principali per i marketers globali:

1. ha dato origine a ciò che sono stati definiti come social media;
2. ha permesso il prosperare del fenomeno chiamato creative consumer.

I consumatori creativi sono il nuovo valore del web 2.0, sono loro - piuttosto che le aziende - che producono la maggior parte dei contenuti aggiunti dei social media. Il loro network di amici e collegamenti costituisce il social. I consumatori creativi sono la dinamo di questo nuovo mondo mediatico. Mentre i *market place* si riferiscono spesso ai social media come *User Generated Content* (UGC) o *Consumer Generated Media* (CGM) è importante la distinzione tra media e consumatori.

I media (Youtube, Facebook, Twitter...) sono essenzialmente dei veicoli per i contenuti. Questi contenuti sotto forma di parole testi immagini e video, sono generati da milioni di consumatori in tutto il mondo e dalla prospettiva di un marketers possono infatti essere utilizzati per creare valore (Muniz, Shau 2011).

Dal punto di vista del marketers i consumatori creativi nel social media sono degli indici molto importanti grazie alle loro discussioni informali sui prodotti e suoi servizi della azienda su Facebook o Twitter.

Finalmente i consumatori vengono coinvolti dalle aziende nel processo decisionale della realizzazione di prodotti, servizi, e nella distribuzione di queste innovazioni (Bethon Pitt Cambell, 2008).

I social media comprendono sia i condotti sia i contenuti disseminati attraverso interazioni tra individui e organizzazioni (Kietzman, Hermkerns, McCarthy, Silvestre 2011). Comunque gran parte del lavoro è frutto del consumatore. Le tecnologie del web 2.0 trasformano i monologhi dei media tradizionali (uno a molti) in dialoghi nei social media (molti a molti).

Il contenuto dei social media comprende: testi, immagini video e network. I testi erano il primo contenuto presente nei social che era inizialmente sotto forma di blog (diminutivo di *web logs*) i blog sono siti web posseduti e scritti da individui che regolarmente pubblicano contenuti riguardanti determinati ambiti. Questi social media supportano a democratizzazione delle conoscenze e delle informazioni e trasformano gli individui da meri consumatori di contenuti in produttori di contenuti

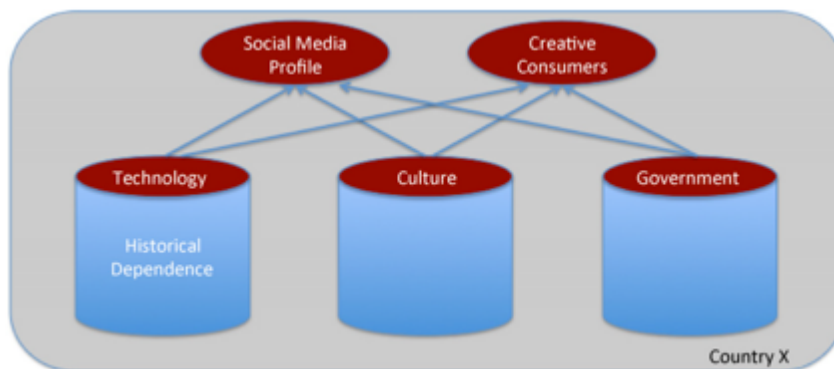
(Kaplan, Haenlein 2010) descrivendo i social media come un gruppo di applicazioni basate su internet che permette lo scambio di contenuti generati dagli utilizzatori.

Per utilizzare efficacemente i social media e coinvolgere attivamente i consumatori creativi i marketers dovrebbero tenere a mente 5 fondamentali assiomi di marketing. Questi assiomi si riferiscono alla nascita dei social media e dei consumatori creativi e come le informazioni condivise sui social hanno componenti sia locali che generali e come l'infrastruttura tecnologica che permette i social media sia storicamente contingente.

Gli assiomi sono riassumibili nei seguenti 5 (Berthon, Pitt, Plannger, Shapiro, 2012):

1. I social media sono una funzione della tecnologia della cultura e del governo di un determinato paese;
2. Nell'era dei social media gli eventi locali raramente rimangono locali;
3. Nell'era dei social media le questioni generali raramente rimangono generali, per cui le macro questioni tendono ad essere reinterpretate localmente.
4. Le azioni e le creazioni dei consumatori creativi tendono ad essere una funzione della tecnologia della cultura del governo di un determinato paese;
5. La tecnologia tende ad essere storicamente dipendente, ossia le tecnologie in diversi paesi si evolvono lungo traiettorie uniche a causa dell'inerzia, invece di essere la soluzione ottimale.

Figura 2.18: Sommario dei cinque assiomi



Fonte: Pierre et al., 2015.

Assioma 1: I social media sono una funzione della tecnologia della cultura e del governo di un determinato paese (Berthon, Pitt, Plannger, Shapiro, 2012)

Il profilo dei social media in determinati paesi dipende da tre elementi di quel paese:

- tecnologia (ossia l'infrastruttura che rende possibile l'esistenza del social media),
- la cultura (valori condivisi),

- il governo (regole e regolamenti istituzionali).

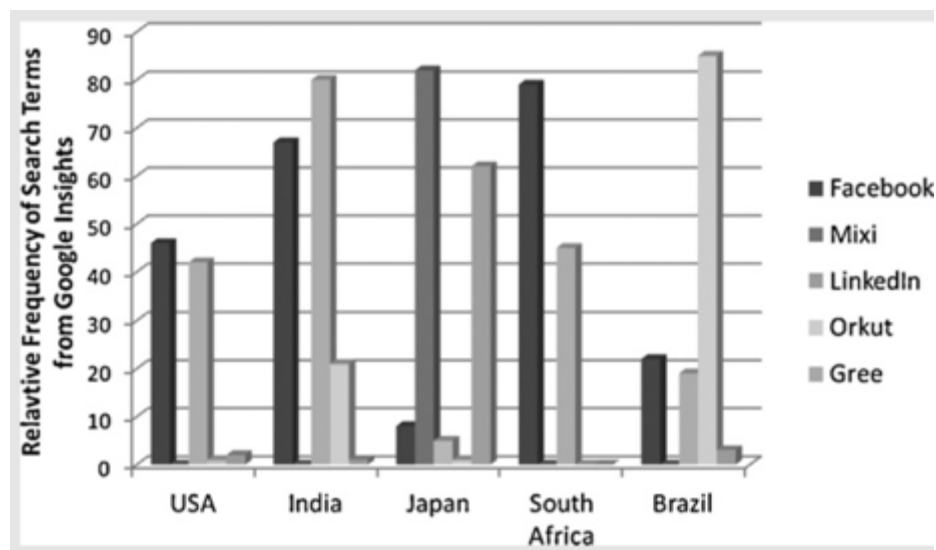
Il livello di avanzamento tecnologico del paese come la larghezza di banda media e la velocità disponibile, rendono alcuni media più o meno importanti di altri, ad esempio Youtube è meno popolare nei mercati emergenti in cui consuma una notevole larghezza di banda rispetto a quella dei paesi nord americani ed europei.

In secondo luogo la popolarità di un mezzo sociale all'interno di un paese dipende anche dall'atteggiamento del governo di quel paese su un determinato mezzo sociale. Ad esempio, il governo cinese ha bandito il sito di social network Facebook. Non solo i locali non possono accedervi, i visitatori sono inevitabilmente sorpresi di non potervi accedere durante il loro soggiorno nel paese.

In terzo luogo la scelta e la popolarità dei social media è determinata anche dalle norme culturali e dai lavori. Per discutere in modo più dettagliato il terzo punto, ci sono prove di una relazione tra le norme e i valori culturali e l'interesse relativo ad un social media nei diversi paesi.

La Figura 2.19 mostra come questo possa differenziarsi significativamente tra un piccolo campione di nazioni, attraverso una gamma di social media. Il numero sul grafico riflettono quante ricerche sono state fatte per particolari termini in una queste 5 nazioni, relativi al totale delle ricerche fatte su Google col tempo. I numeri non rappresentano la popolarità del social media in un paese, ma rappresentano piuttosto l'interesse relativo a quel mezzo così come rilevato dalle ricerche di Google.

Figura 2.19: Frequenza di ricerca dei diversi termini da Google per i diversi Paesi



Fonte: Dati Google Insights, 2011

Non rappresentano nemmeno il numero assoluto dei volumi di ricerca perché i dati sono normalizzati e presentati su una scala da 0 a 100. Tuttavia c'è una ricchezza sufficiente di informazioni in questi dati per dimostrare che l'interesse relativo a determinati social media differisce in modo significativo tra i vari paesi; ad esempio Facebook e LinkedIn attraggono molto interesse negli Stati Uniti in India e nel Sud Africa, mentre l'interesse per Mixi e Gree è quasi esclusivo per il Giappone dove Facebook e LinkedIn non suscitano interesse. Orkut sembra attirare interesse esclusivamente in Brasile. Da una prospettiva di marketing strategico internazionale, significa che le aziende non possono seguire un approccio di dimensioni uniche o standardizzate quando si tratta di utilizzare i social media. Una società dovrebbe personalizzare gli aspetti dei social media nella sua strategia di marketing per adattarsi alle diverse differenze nazionali.

Mentre un'azienda potrebbe essere tentata a seguire il discorso di standardizzazione globale di Levitt's (1983) e potrebbe trovare come standardizzare aspetti come la strategia di prodotto di prezzi e di distribuzione sarà rischioso se non impossibile standardizzare la strategia di comunicazione dei social media.

Assioma 2: Nell'era dei social media gli eventi locali raramente rimangono locali (Berthon, Pitt, Plannger, Shapiro, 2012)

Nel periodo precedente ai social, il rischio che le attività di marketing di una società multinazionale fossero globalmente interessate dal verificarsi di un evento in un paese era meno probabile di quanto lo sia oggi. Ad esempio, una perdita di gas di isocianato metilico si verificò nel dicembre 1984 presso l'impianto di pesticidi *Union Carbide India Limited*, a Bhopal. Nonostante questa tragedia fosse grave non ha avuto un grosso impatto negativo sui marchi della società a livello internazionale che comprendeva le batterie *Eveready*. Gran parte della comunicazione relativa all'incidente è stata condotta dai media di informazione internazionali da un lato e dal dipartimento degli affari pubblici di *Union Carbide* dall'altra.

Non c'erano molte opportunità per il grande pubblico in India, negli Stati Uniti o in qualsiasi altro paese di affrontare direttamente un dialogo riguardo al disastro. Quello che era locale, per tutti gli scopi e le intenzioni rimase locale.

In questa età dei social media ciò che è locale quasi inevitabilmente diventa globale, che l'impresa lo voglia o meno. Un esempio recente si è verificato con Nestlé e il suo ben noto marchio *Kit Kat*.

Green Peace ha preso di mira il brand dato che Nestlé uno dei principali acquirenti di olio di palma. L'olio di palma è coltivato in aree di foresta pluviale soprattutto in Indonesia e Malesia dove i boschi naturali vengono spesso distrutti per piantare palme da olio. Questo è particolarmente

devastante per gli orangotanghi ed altre creature selvatiche che vivono in quelle foreste. Green Peace ha creato un annuncio dove si vedeva una persona che mangiava un Kit kat solo per gustarsi una barretta di cioccolato trasformarsi quest'ultima nelle dita sanguinanti di un orangotango, una volta morsa dal consumatore. Green Peace ha inserito l'annuncio su YouTube e Nestlé ha chiesto che venisse rimosso dal web il prima possibile. È stato tolto immediatamente dal internet ma in brevissimo tempo è stato ricaricato online da altri consumatori che l'avevano già scaricato, in breve tempo consumatori arrabbiati da tutto il mondo si fiondarono sulla pagina Facebook della Nestlé e chiesero che il video venisse ripristinato. Il giovane impiegato responsabile della gestione della pagina Facebook iniziò a discutere coi consumatori finché l'azienda non venne messa in imbarazzo. Il 17 maggio 2010 Nestlé annunciò di impegnarsi a cessare l'utilizzo di prodotti derivanti dalla distruzione della foresta pluviale. Pur essendo iniziato il dialogo tra Green Peace soprattutto in Malesia e Indonesia, arrivò ad espandersi a macchia d'olio; in quanto i consumatori internazionali utilizzavano i social media per prendere parte alla discussione.

Da una prospettiva di strategia di marketing internazionale, ciò significa che i dirigenti aziendali devono monitorare continuamente le notizie locali sulle offerte e sui marchi di prodotti di un'azienda e valutare l'impatto, gli eventi apparentemente locali su una strategia globale. Quello che sembra un problema minore in un mercato locale potrebbe trasformarsi in una catastrofe in quello globale. Allo stesso modo un trionfo apparentemente locale per l'azienda potrebbe trasformarsi in un'importante opportunità di marketing internazionale.

Assioma 3: Nell'era dei social media le questioni generali raramente rimangono generali, per cui le macro questioni tendono ad essere reinterpretate localmente (Berthon, Pitt, Plannger, Shapiro, 2012).

Il terzo assioma dell'uso strategico dei social media è complementare al secondo. Proprio come gli eventi locali diventano globali, i fenomeni globali sono spesso reinterpretati localmente. Ossia le questioni generali vengono sempre interpretate e adattate a livello globale, pertanto le questioni globali come il riscaldamento globale, la crisi finanziaria e la democrazia vengono trattate in modo diverso tra paesi, stati e regioni.

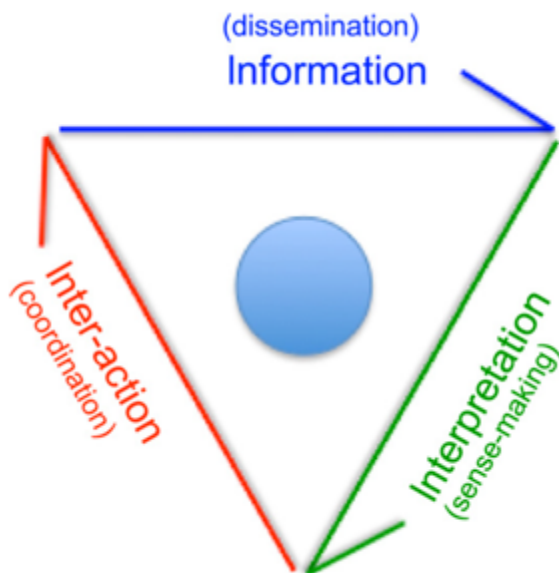
Tuttavia i social media hanno accelerato questo processo drammaticamente e hanno aggiunto un elemento di crescente imprevedibilità. Le cose succedono più velocemente e con risultati meno certi. Si consideri ad esempio la primavera araba, dove la questione della democrazia è stata catalizzata in tutto il mondo arabo e i social media hanno svolto un ruolo fondamentale nella diffusione delle informazioni e nel coordinamento delle azioni, che alcuni hanno chiamato "la

rivoluzione di Twitter”. Per quanto riguarda il tema attuale il movimento democratico è stato interpretato e svolto in maniera molto diversa nelle diverse parti del mondo arabo. Alcune comunità come la Libia hanno scelto l’insurrezione violenta mentre altri come l’Egitto hanno optato per una protesta pacifica (Mourtada e Salem 2011).

Modelli simili possono essere individuati nel mondo della moda. La moda è un argomento popolare nei social media; tuttavia ciò che costituisce la moda (ossia quello che è cool o meno) varia notevolmente da regione a regione. Basta considerare i punti vendita nelle diverse parti del mondo. Prendendo in considerazione Spagna Francia e Gran Bretagna, l’analisi dei social media europei rivela che mentre Zara e H&M sono i due marchi più discussi, in Spagna sono si predilige Benetton, i francesi Promod, e gli inglesi Mango (Aramendia 2010). Si può quindi evincere da quanto scritto negli assiomi 2 e 3 che i social media svolgono funzioni diverse in ambito internazionale ossia:

- Facilitano la rapida diffusione delle informazioni;
- Consentono la rapida diffusione e la aggregazione di una struttura interpretativa che da un senso a queste interpretazioni;
- Permettono il rapido coordinamento dell’azione o meglio più precisamente dell’interazione.

Figura 2.20: Funzioni dei social media in un contesto internazionale



Fonte: Pierre. et. al. 2015.

Assioma 4 → Le azioni e le creazioni dei consumatori creativi tendono ad essere una funzione della tecnologia della cultura del governo di un determinato paese (Berthon, Pitt, Plannger, Shapiro, 2012).

Il fenomeno del “consumatore creativo” si riferisce al fatto che ci sono consumatori in tutto il mondo che adattano o trasformano l’offerta delle aziende (Berthon 2007, Mollick 2005), queste modifiche variano da cose semplici come la creazione dell’arredamento domestico con le scatole Fedex (Morrisey 2005) fino alla modifica intera dell’automobile come Ron Gremban con la sua Toyota Prius, (incrementando le sue capacità di risparmio di carburante. Molloy 2005). Questi consumatori non sono sinonimi di ciò che Von Hippel (1986) definisce come “*lead users*”. I “*lead users*” (utenti principali), sono cercati attivamente dalle aziende che sono a conoscenza che le loro esigenze si diffonderanno nel mercato negli anni avvenire. I consumatori creativi tendono a modificare i prodotti in talmente tanti modi che, spesso, hanno poco a che fare con lo scopo originario del prodotto e talvolta contrastano con la necessità originaria che il prodotto era destinato a soddisfare.

I consumatori creativi rappresentano una contraddizione per le aziende (Berthon 2007). Questi si appropriano del valore e delle entrate delle aziende, non osservando i copyright e le nozioni di proprietà intellettuale, manipolando i prodotti che in alcuni casi possono anche produrre qualcosa di pericoloso. Tuttavia possono anche essere una miniera d’oro di idee e prospettive di business in quanto identificano opportunità che diventano fonti di reddito e crescita per l’impresa.

I consumatori creativi sono sempre esistiti, per esempio alcuni agricoltori agli inizi del novecento hanno modificato il proprio modello di Ford per utilizzarle a fini agricoli. Tuttavia l’età del web 2.0 e dei social media ha messo il fenomeno in evidenza. L’internet e i social media consentono il collegamento tra consumatori creativi e la diffusione delle loro idee. Per esempio le appartenenze ai siti dedicati all’*hacking* di iPhone o Playstation registrano un numero di membri superiore a quello di Facebook in diversi paesi. Questo fenomeno è accentuato dalla programmabilità e dalla malleabilità di software e componenti evoluti negli ultimi due decenni oltre a un cambiamento culturale globale verso la personalizzazione e l’individualizzazione (Franke Schreier 2010). L’immagine 2 mostra come il livello esistente di tecnologia di un paese determina le creazioni che i consumatori realizzano con prodotti esistenti e nuovi. La motivazione dei consumatori per creare e le motivazioni per cui lo fanno sono strettamente legate alla loro cultura, in particolare nella misura in cui è aperta all’innovazione e all’esproprio delle attività intellettuali altrui. Inoltre i consumatori creativi saranno limitati o lasciati liberi di fare in base alla natura della legislazione del paese e dall’interpretazione che viene data alle leggi. Quando si tratta di consumatori creativi i marketers

internazionali devono rendersi conto che i consumatori di alcuni paesi modificheranno l'offerta originale mentre in altri non la cambieranno in alcun modo. Mentre i consumatori giapponesi amavano il cane robotico AiboPet di Sony lo curavano e lo nutrivano, gli americani non l'hanno fatto. Un certo numero di proprietari delusi di aver speso 3000\$ per un giocattolo che poteva fare così poco hanno *hackerato* il software del cane affinché questo potesse fare cose a cui la Sony non aveva mai pensato, come ad esempio ballare (Kohler 2005).

Due semplici esempi, che mostrano perché gli esperti di marketing internazionale debbano essere consapevoli del modo in cui i prodotti possono essere proposti in mercati differenti e in modo completamente differenti, sono le bottiglie di plastica delle bibite e delle Jeep Fisher Price.

Le grandi bottiglie di plastica di bevande analcoliche rappresentano un grande dilemma per aziende come Coca Cola e Pepsi Cola in Nord America e in Europa. Le bottiglie sono un modo conveniente, efficiente, e poco costoso per confezionare i prodotti ma il loro smaltimento può causare grandi problemi. Tuttavia queste stesse bottiglie di "*soft drink*" stanno cambiando la vita di migliaia di consumatori meno ricchi in paesi come le Filippine e il Brasile. Migliaia di persone in città come Manila, una tra le città coi più alti costi di energia elettrica in Asia, vivono in case senza finestre, così vicine che tutta la luce è bloccata e non riesce a raggiungere le abitazioni anche nei giorni più soleggiati. Un gruppo di studenti del Massachusetts *Institute of Technology* ha presentato un'innovazione semplice e appropriata utilizzando le bottiglie di bevande analcoliche in plastica in un modo unico (Ecopreneurist, 2011). Le bottiglie in questione sono state utilizzate come "lampadina" permettendo alla luce naturale di filtrare nelle case la luce equivalente ad un lampadina da 60 watt attraverso le bottiglie stesse (Oshima, 2011).

In un altro esempio i ribelli che combattono il regime di Gheddafi in Libia hanno adattato un giocattolo relativamente poco costoso trasformandolo in un arma insolita ma efficace. Un ingegnere nei ranghi dei ribelli ha trasformato una Jeep della Fisher Price in un veicolo armato senza equipaggio, che montava una mitragliatrice in cima e poteva essere controllato da remoto grazie ad una telecamera. Come sottolinea Ackermann (2011) "*il robot ribelle è una viva illustrazione delle potenziali implicazioni delle sempre minori barriere all'entrata. Chiunque può in linea di massima costruire un robot, e se ne ha la necessità o la motivazione chiunque può armarlo.*"

Le bottiglie di analcolici usate come lampadine e la jeep usata come arma mostrano come i consumatori possano rielaborare l'offerta delle aziende in modo creativo per adattarla alle circostanze locali. Le modifiche avranno spesso poco a che fare con lo scopo originale del prodotto e tramite internet e i social media questi possono essere diffusi rapidamente in tutto il mondo. Dal punto di vista di una strategia di marketing internazionale, questo significa che i consumatori di

tutto il mondo possono utilizzare queste tecnologie con diverse finalità. I marketers dovranno monitorare i social media per tenersi aggiornati su tali sviluppi.

Assioma 5: La tecnologia tende ad essere storicamente dipendente, ossia le tecnologie in diversi paesi si evolvono lungo traiettorie uniche a causa dell'inerzia, invece di essere la soluzione ottimale. (Berthon, Pitt, Plannger, Shapiro, 2012)

Dal momento che le tecnologie utilizzate nei diversi paesi e contesti sono il risultato delle infrastrutture esistenti, della cultura e del governo (come mostrato in Figura 2), le tecnologie si evolvono lungo traiettorie uniche a causa dell'inerzia e non perché sono la soluzione ottimale. Il caso di MXit in Sudafrica è un interessante esempio di questo assioma. MXit è un'applicazione di messaggistica istantanea gratuita che viene eseguita su piattaforme mobili e di calcolo. Gli utenti possono connettersi sul protocollo MXit e anche su altre piattaforme, come Yahoo, ICQ, Google Talk, Facebook e Windows Live Messenger.

MXit ha più di 27 milioni di abbonati che lo rendono il più grande social network in Africa con 40mila nuovi iscritti ogni giorno. Infatti è molto più diffuso di Facebook in Sudafrica in termini di iscrizioni. MXit consente agli utenti di inviare ricevere messaggi di testo e multimediali tra i diversi utenti, che è un grande traguardo in un paese dove i piani telefonici sono molto costosi in relazione agli standard internazionali.

Mentre MXit è stato lanciato in diversi paesi nel mondo, ha avuto successo solamente nel mercato domestico. La penetrazione del mercato Sudafricano è giustificata dalla forza della tecnologia della cultura e del governo. La proprietà del sistema telefonico fisso del paese è ancora in gran parte appartenente al governo nazionale e mentre c'è un certo grado di libera concorrenza nei servizi di telefonia mobile, che porta ad una feroce concorrenza e a tariffe telefoniche costose. Per molti Sudafricani, specialmente per i consumatori più giovani l'accesso alla banda larga di internet è troppo costoso o non disponibile. Unisci questa situazione con una rete di trasporti non efficiente e talvolta pericolosa, si spiega così il successo di MXit.

Il quinto assioma quindi sostiene che la tecnologia di un paese è storicamente dipendente da tre fattori:

1. Lo stato delle tecnologie attuali e precedentemente impiegate in quel paese;
2. La cultura del paese;
3. La legislazione adottata dal governo in quel paese.

Le lezioni di MXit per i marketers internazionali sono relative al fatto che non deve essere ignorata la tecnologia locale dato che questa è funzione della storia del governo e della cultura. Ad esempio

una strategia social di una società internazionale nel mercato Sudafricano potrebbe incorporare la presenza di Facebook e Twitter ma ignorare piattaforme come MXit e tagliare fuori l'azienda da un pubblico da milioni di persone.

2.16) Owned media, Earned media, Paid media

Nella realizzazione di una strategia di marketing digitale è importante per l'azienda comprendere come integrare al meglio gli strumenti di comunicazione digitale con quelli tradizionali. Diventa necessario imparare ad affiancare agli strumenti di ricerca tradizionali (ricerche di mercato, focus group) l'analisi dei canali: posseduti dall'azienda, che l'azienda vuole conquistare e che l'azienda vuole comprare (Genovese, 2015).

- Owned Media: Sono i media posseduti dall'azienda, su questi canali l'azienda ha ampia discrezionalità in merito a cosa pubblicare. L'emblema di questi canali è il sito web aziendale (brand site) accompagnato dagli altri possibili siti esistenti relativi ad uno specifico progetto o prodotto. Il blog e le pagine aziendali nei vari social media rientrano sempre in questa categoria, dato che è l'azienda stessa a decidere cosa pubblicare e a gestire i contenuti. Nel caso dei social media è altresì vero che questa libertà è limitata dai regolamenti di queste piattaforme, che non sono di proprietà aziendale, nonostante questo si può comunque ritenere che gli account sui social facciano parte dei media posseduti dalle aziende. Il *Direct E-mail Marketing* (DEM) è un altro strumento di comunicazione posseduto dall'azienda che, grazie all'iscrizione dei clienti alla newsletter può svolgere attività di CRM e costruzione di Community. All'interno di questi canali è fondamentale vengano studiati i contenuti, il design e i servizi; dato che la comunicazione online deve essere per quanto più possibile integrata con quella offline.
- Earned Media: Tra i media che l'azienda si deve "guadagnare" ci sono ancora una volta i social media, il mercato grazie ai social è luogo di conversazioni tra diversi utenti che possono esprimersi liberamente su idee e prodotti. La reputazione aziendale all'interno dei social network è condivisa e diffusa per passaparola, importante diventa quindi per l'azienda saper controllare l'opinione dei clienti per quanto possibile. La prima operazione da fare all'interno dei social è quella di ascoltare cosa viene detto nelle conversazioni in merito ai propri prodotti e/o servizi in modo da capire come approcciarsi al cliente. Il problema, specialmente per le piccole imprese sta nella differenza dei punti di vista dell'imprenditore e dei clienti che quasi mai corrispondono (Degoli, 2015). Come dicevo quindi nella fase di progettazione si vede la necessità di ascoltare le conversazioni e osservare il modo in cui si svolgono le dinamiche relazionali. In questi canali da "conquistare" ci sono soprattutto i

cosiddetti *influencer*: ossia soggetti con un seguito più o meno ampio di consumatori, che si distinguono per la loro capacità di influenzare con le loro opinioni i comportamenti d'acquisto dei consumatori che li seguono. La credibilità di questi soggetti deriva dal fatto di essere considerati dai consumatori degli esperti in un determinato settore e visti come neutrali rispetto a coloro che hanno interesse a pubblicizzare un determinato prodotto. Oltrepassando il discorso social network, l'azienda deve comparire nelle prime posizioni all'interno dei motori di ricerca per avere credibilità, investendo quindi in operazioni di SEO (Search Engine Optimization).

- Paid Media: I media comprati possono essere di varia natura, e servono a dare visibilità online all'azienda, questi vanno dal display advertising (banner) inseriti nei vari siti internet fino alle attività di SEM (Search Engine Marketing) nei motori di ricerca. Prendendo ad esempio il motore di ricerca più usato, Google riesce a customizzare gli annunci in base ai diversi clienti che navigano online e permette una dispersione della comunicazione nettamente inferiore a quella delle pubblicità di massa attraverso i canali tradizionali. Google riesce a seguire l'utente dalle parole di ricerca, al bisogno fino all'acquisto registrando quotidianamente i desideri delle persone i problemi che incontrano e le esigenze (Barbarossa, 2015). Google è la più grande e innovativa agenzia pubblicitaria al mondo. Con questi strumenti il marketing online non risulta più come una strategia di tipo push, che spinge i consumatori a compiere determinate azioni, ma al contrario, è una strategia di tipo pull che risponde alle richieste e alle esigenze dei consumatori che hanno cercato qualcosa online. Con Google adWords gli inserzionisti pagano solamente in base ai click fatti dagli utenti.

2.17) Web reputation

La reputazione online di un'impresa dipende principalmente da due elementi interconnessi tra loro: quello che l'azienda comunica (ossia l'identità aziendale) e quello che invece è percepito e condiviso dalle persone. La reputazione aziendale era fortemente influenzata dalla comunicazione attuata dalle aziende. Con l'avvento del digitale dominato dalle reti di persone online questo rapporto di forza si è rovesciato a favore dei consumatori.

Si possono identificare delle dinamiche caratteristiche della reputazione in rete che la differenziano da quella tradizionale precedente al web (Diegoli, 2015):

- Persistenza: qualsiasi contenuto, frase, immagine finisca online è generalmente reperibile a distanza di tempo;

- Indeperibilità: I dati rimangono intatti nel tempo e non vengono modificati dopo averli trasmessi;
- Virulenza: Tutti i contenuti in rete possono essere condivisi a velocità impressionanti, tramite la condivisione di link, il copia e incolla e, specialmente nell'era social, schiacciando semplicemente il tasto "condividi";
- Incancellabilità : Anche qualora il contenuto venga fisicamente cancellato nella pagina o nel sito in cui è stato pubblicato, è possibile questo ricompaia in un secondo momento. Grazie specialmente agli "screenshot" risulta praticamente impossibile per un'azienda cancellare del tutto i contenuti pubblicati in rete;
- Verificabilità: Le informazioni possono essere verificate dagli utenti semplicemente cercando in Google o nei social le risposte, con le tecnologie internet la reputazione e le opinioni in merito ad una azienda sono pubbliche e non più private. Questo vuol dire che chiunque abbia interesse può venire a conoscenza delle informazioni più varie in merito all'azienda.
- Ponderabilità: La reputazione nella rete è legata ad opinioni espresse da soggetti che a loro volta dispongono di una reputazione. La figura dell'*influencer* (accennata nel precedente paragrafo) è in forte crescita, e sempre più sono le persone che si fanno "consigliare" da questi. Se un *influencer* esprime un'opinione negativa sul prodotto/servizio dell'azienda il rischio di subire un danno d'immagine sarà elevato.
- Multimedialità: La diffusione di contenuti multimediali online ha permesso alle aziende di trasmettere ai consumatori delle emozioni non replicabili attraverso altri strumenti. La televisione ha da tempo dovuto lasciare il primo posto alle piattaforme online che, grazie anche alla diffusione del mobile, registrano una continua crescita di utenti.
- Incontrollabilità: La *web reputation* è la sintesi di tutte le dinamiche precedenti. Se questa è sempre più l'espressione di cosa dicono gli utenti e sempre meno di cosa vuole comunicare l'azienda su sé stessa, l'unica possibilità di avere successo online prevede l'instaurazione di un dialogo e di una conversazione con i consumatori.

Gianluca Diegoli identifica quattro punti cardine che un'azienda deve porre alla base del proprio rapporto con i consumatori per avere successo:

- Prodotto: Il valore intrinseco di un bene o di un servizio è in qualsiasi caso alla base della reputazione. Il bene/servizio è comunque l'oggetto sociale, il collante delle conversazioni e il punto focale attorno a cui si sviluppa tutta la trama della reputazione in rete. Nessuna strategia di marketing, per quanto possa essere elaborata può sopperire alla mancanza di un prodotto all'altezza.

- Personalità: Gli utenti si aspettano che le aziende siano dotate di personalità. L'azienda è vista dai consumatori come un'entità reale, dotata di empatia e disposta a confrontarsi con i clienti, specialmente nel caso delle piccole imprese dove i soggetti aziendali sono più facilmente identificabili rispetto alle multinazionali.
- Pazienza: Le dinamiche di rete non seguono gli andamenti tipici dei mezzi di comunicazione tradizionale, non registrano dei picchi (on/off) in presenza di campagne pubblicitarie e commerciali, ma al contrario, quando sono di successo e sostenibili seguono un aumento graduale delle interconnessioni e di ingaggio emotivo dei clienti con l'azienda. Per ottenere un risultato valido online è necessario trascorra un periodo di tempo medio/lungo nel quale l'azienda si interfacci quotidianamente con i suoi *follower*.
- Passione: Le relazioni tra i soggetti nascono a fronte della condivisione di passioni e valori, spesso tra persone distanti per ceti e cultura. L'aspettativa dei clienti è quindi quella di trovare aziende che siano preparate in materia e che intervengano nella conversazione mosse dalla genuina e autentica passione che li accomuna con gli utenti.

La reputazione online aziendale non dipende necessariamente da quanti errori fa l'azienda; ma da che errori fa e da come risponde a chi glie lo fa notare.

La regola principale da seguire per gestire la reputazione in modo corretto è quella di non ingannare le persone; questo è l'unico errore non perdonabile.

Nell'affacciarsi online le aziende devono comunicare seguendo dei comportamenti operativi efficaci, identificabili come:

- Trasparenza: La trasparenza per un'azienda è di sicuro premiante, tentare di nascondere o coprire eventuali errori non è il modo giusto per porsi, rischia di essere inoltre non molto realistico e controproducente nella definizione dell'immagine online dell'azienda. I consumatori in rete sanno bene che l'azienda è composta di persone che possono commettere errori, l'ammissione dell'errore è quindi considerata meno grave del tentare di nascondere.
- Talk: Le aziende che interagiscono con i clienti usando un linguaggio tipicamente umano ed un comportamento emotivo, hanno un vantaggio comunicazionale superiore rispetto a quelle che propongono contenuti asettici o monologhi.
- Test: L'insuccesso è sempre un rischio che va tenuto in considerazione qualora si decide di competere sul web, ma è altresì vero che se l'azienda vuole evitare qualsiasi tipo di rischio si chiude in un circolo vizioso in cui non vengono sfruttati i benefici potenziali del web. Gli errori possono essere positivi infatti qualora si trasformino in esperienza per la conversazione in rete.

- Trust: Approcciarsi in maniera interessata al proprio audience è di sicuro il modo corretto per comunicare. Sminuire i commenti etichettandoli come “disinformati” o “espressi in malafede” è un comportamento da evitare.

2.18) Branding tra globale e locale

Nel contesto attuale di globalizzazione, molte imprese si trovano a concentrare i loro sforzi nello sviluppo di marche globali, evolvendosi verso un approccio al mercato globale. Prima di entrare nello specifico, è necessario dare una spiegazione dei termini chiave dell’argomento (A. Pastore, M. Vernuccio, 2008):

- Marca locale: marca il cui campo di esistenza è limitato a una nazione o a una certa area geografica;
- Marca globale: possiede un’estensione geografica più ampia, conquistata utilizzando una strategia e un mix operativo omogenei ovunque;
- Marca internazionale: esiste su più mercati e presenta solo alcuni elementi di standardizzazione, che possono avere natura strategica o operativa.

In questo contesto, si possono individuare tre possibili strategie di *branding*:

- Multinazionale: dove si sviluppa un portafoglio di prodotti adattato alle particolari esigenze del consumatore locale, per migliorare la penetrazione del mercato;
- Globale: si basa su un portfolio costituito da marche standardizzate, in modo da migliorare l’efficienza produttiva
- Transnazionale: dove il brand portfolio è misto, ossia costituito da marche globali, internazionali e locali per ottenere il giusto mix di benefici.

Nel 1983, il professor Theodore Levitt, nel suo articolo “Globalization of Markets”, prevede uno scenario globale che vede la tecnologia guidare un’omogeneizzazione dei bisogni e dei desideri dei consumatori: questo determinerebbe l’emergere di mercati globali per beni standardizzati.

In quel periodo, le imprese si stavano muovendo in una direzione diversa; cercavano di aumentare il loro brand portfolio per essere in grado di intercettare ogni tipo di preferenza espressa dalla domanda (Colapinto, 2015).

Prevaleva una logica “*glocal*”, ossia le azioni delle imprese, pur essendo guidate da una visione strategica globale, si muovevano verso un certo adattamento locale del prodotto.

Oggi si può vedere che la predizione di Levitt non si è realizzata, ci si trova davanti ad uno scenario di globalizzazione selettiva. Kapferer dice che un mercato globale standardizzato, che cerca una maggiore efficacia ed efficienza, può portare alla perdita di rilevanza di una delle principali risorse strategiche dell’impresa: la marca. Suggestisce di muoversi verso un *post-global brand*, dove la

marca globale deve prestare sempre una certa attenzione anche al mercato locale.

La marca globale può essere percepita superiore dal consumatore, in particolare dal punto di vista qualitativo (vengono preferiti brand globali perché si ritengono di maggiore qualità) e per il prestigio o status che gli viene associato. Secondo alcune ricerche, i consumatori associano ai *globalbrand* soprattutto questi tre concetti:

1. La qualità, soprattutto in termini di innovazione;
2. Il mito, i consumatori acquistano le marche globali immaginando un'identità globale da condividere con altre persone che la pensano allo stesso modo;
3. La responsabilità sociale, i consumatori credono che le marche globali abbiano un grosso impatto sul benessere della società e sull'ambiente.

Si possono notare atteggiamenti differenziati nei confronti delle marche globali, abbiamo individuato quattro segmenti:

- Cittadini del mondo, credono nella qualità e innovazione delle marche globali e si aspettano da parte loro comportamenti responsabili;
- Sognatori globali, apprezzano la qualità delle marche globali e il loro messaggio culturale;
- Anti global, sono scettici circa le qualità dei global brand;
- Agnostici globali, non basano la decisione d'acquisto sugli attributi globali, usano gli stessi criteri delle marche locali.

Le marche che riescono ad ottenere un'affermazione globale godono di molti vantaggi. Grazie alla globalizzazione si riescono a conseguire importanti economie di scala, che portano come conseguenza una maggiore efficienza e una riduzione della complessità dei processi produttivi, che si riflettono in una riduzione di prezzi e in risultati positivi dal punto di vista finanziario. Presentano budget di comunicazione più elevati ed inoltre quest'ultima risulta più efficace grazie alla maggiore qualità delle risorse impiegate nella gestione e promozione di marche globali. Un altro vantaggio è legato allo sviluppo di un'unica brand image in tutti i Paesi. Le marche globali, inoltre, presentano benefici nei rapporti con i distributori e nella riduzione dei tempi di sviluppo e lancio di nuovi prodotti.

In generale, le motivazioni che portano alla scelta di un global brand sono prevalentemente di tipo *supply-driven*, legate maggiormente a ragioni di costo che di risposta a particolari bisogni del mercato finale.

Il principale rischio che una marca globale può affrontare è la perdita del contatto con i mercati locali e, di conseguenza, non riesce a reagire tempestivamente alle situazioni critiche che si possono manifestare. Una marca globale deve sempre tenere a mente che in un certo mercato possono esistere sia consumatori interessati all'acquisto di marche globali, sia segmenti articolari che

prediligono le marche nazionali.

L'obiettivo che le imprese dovrebbero perseguire non è quello di creare una marca globale, bensì quello di ottenere una leadership di marca in tutto il mondo. Una strategia globale dovrebbe:

- Incoraggiare la condivisione di informazioni e soluzioni vincenti adottate in un certo mercato locale, che potrebbero essere replicate anche in altri;
- Prevedere un metodo comune di gestione della marca;
- Creare un centro di responsabilità di gestione della marca per favorire la nascita di sinergie tra le unità locali.

Un processo di pianificazione della marca globale è una condizione necessaria per superare la frammentazione geografica e culturale di una certa organizzazione. Sarebbe opportuno creare, all'interno dell'organizzazione, un sistema di gestione della marca, che potrebbe essere formato da:

- Squadra di management, che governi le attività di brand management di ordine strategico. Per ciascuna categoria di prodotto dovrebbe definire il posizionamento e l'identità delle varie marche globali della categoria e incoraggiare i mercati locali a testare le pratiche migliori. Questo tipo di soluzione risulta vincente nelle imprese in cui i massimi dirigenti hanno un forte background di marketing.
- Paladino della marca, dirigente di alto livello con una forte esperienza nel *branding*. Egli approva le decisioni di *brand extension* e vigila sulla gestione della marca nei mercati locali.
- Manager globale di marca, dirigente di medio livello che si occupa di sviluppare una strategia globale, che consenta la creazione di marche forti e di sinergie tra le varie nazioni.
- Squadra globale di marca, composta da manager che rappresentano i vari mercati geografici, i vari stadi di sviluppo di una marca e le diverse funzioni.

In conclusione, Rullani afferma che perché si possa sviluppare una forte marca globale devono essere presenti le seguenti condizioni:

- Le imprese devono essere internazionalizzate e interpretare il mondo come il loro mercato.
- I consumatori devono essere "cittadini del mondo".
- Devono essere presenti un team di progettazione e agenzie di comunicazione con un'esperienza inter-culturale.
- Deve essere presente un centro di responsabilità della marca in grado di mediare i particolarismi nazionali e definire una strategia complessiva.

La marca locale a differenza della marca globale, si caratterizza per essere presente solo in un ristretto contesto geografico, questo determina che tutte le variabili come identità, notorietà, immagine, target e posizionamento non sono standardizzati ma al contrario rispecchiano peculiarità riferibili al contesto in cui sono presenti.

Il vantaggio competitivo della marca locale è da riferirsi in gran parte ai forti legami che vengono a crearsi con il consumatore, il quale vede nella familiarità del marchio noto (riferibile ad un territorio a lui conosciuto) una garanzia in termini di sicurezza e affidabilità. La forza del marchio locale può perciò essere sfruttata dal management in termini di:

- Risposta più adeguata ai bisogni locali
- Maggiore flessibilità nella gestione del prezzo
- Capacità di rispondere alla concorrenza locale

Le opportunità inoltre variano in relazione al fatto che il brand locale sia di proprietà di una grande impresa o di un'impresa medio piccola.

Nel primo caso possono essere impostate logiche di *branding* transazionale, il quale è riferibile a operazioni volte a costruire un portfolio "brand" bilanciato, che veda contemporaneamente la presenza di marchi globali, internazionali e locali. Le logiche di *branding* transazionale offrono la possibilità di sfruttare le economie di scala senza perdere il contatto dai mercati locali, sfruttare in contesti diversi idee di successo sviluppate in contesti locali e mantenere un forte qualità relazionale con i vari contesi.

Diversa è la questione se la si guarda dal punto di vista delle piccole imprese: infatti, le difficoltà incontrate per imporsi sui mercati internazionali ma anche in quelli nazionali sono spesso enormi. In situazioni di questo genere una valida alternativa è rappresentata dal marketing collettivo, il quale se ben implementato riesce a dare riconoscibilità e notorietà alle marche afferenti. Essenzialmente consiste nella costituzione di un soggetto pubblico o privato al quale sono affidate le leve strategiche e operative di marketing a beneficio di una collettività di produttori. Le strategie di marketing collettivo sono tre e variano in relazione all'ampiezza del territorio di origine e della gamma di prodotti rappresentati:

- Marchio collettivo di distretto; luogo di produzione definito geograficamente e gamma di prodotti anche ampia.
- Marchio collettivo mono-prodotto; territorio con un'estensione limitata e gamma ridotta ad un'unica tipologia di prodotto.
- Marchio collettivo multi-prodotto; la varietà di prodotti rappresenta un territorio anche molto esteso e anche operando all'interno di uno stesso comparto le categorie merceologiche sono diverse, l'intento è quello di affermare una logica di "*made in*".

La forte globalizzazione che sta caratterizzando il panorama economico odierno, ha portato ad un aumento della concorrenza e della complessità derivante dall'integrazione di flussi di merci, capitali, informazioni e persone. In un contesto come quello appena descritto il rapporto tra immagine di paese e vantaggio competitivo ha acquistato una forte rilevanza e se correttamente

gestito può rappresentare una fonte di vantaggio competitivo sia a livello paese che a livello d'impresa. In tale logica si sono sviluppati due approcci: *country branding* e *country of origin effect*.

- *Country Branding*: asse portante di una strategia di marketing territoriale consistente nelle logiche di marketing attraverso il quale un paese valorizza la propria immagine a scopo di sfruttare i suoi asset tangibili e intangibili.
- *Country of origin effect*: rappresenta le logiche volte a valorizzare il rapporto esistente tra l'immagine di Paese ed immagine di marca o di prodotto al fine di sostenere le attività economiche del territorio.

Bisogna innanzi tutto ricordare che le scelte dei consumatori sono determinate da come essi valutano caratteristiche intrinseche ed estrinseche del prodotto. Tra gli attributi estrinseci si trova anche la provenienza geografica associata al prodotto o alla marca. Le istituzioni possono valorizzare l'immagine nazionale sui mercati esteri: tali investimenti devono essere fatti in maniera coerente, adeguandosi ai vincoli reali che caratterizzano il paese in questione. Inoltre bisogna considerare che l'immagine percepita varia anche in modo considerevole tra i diversi settori. Le imprese, inoltre, devono sfruttare l'immagine del paese di riferimento assegnando una valenza strategica al "made in" che può diventare fonte di vantaggio competitivo quando diventa caratteristica rilevante per la scelta del consumatore.

Le imprese possono collegarsi al *country of origin* in diversi modi:

- *Brand name* e/o elementi visuali del marchio
- Slogan
- Comportamento comunicativo

Bisogna inoltre tenere a mente come non solo il paese influenzi la percezione del marchio, ma come anche le grandi imprese riescano ad attribuire valori positivi ad un determinato stato, basti pensare a brand come Ferrari, Armani, Prada etc.

Le strategie che possono essere poste in essere per sfruttare i legami esistenti tra impresa e stato d'origine derivano da un'attenta valutazione da parte dei manager delle seguenti variabili:

- Disponibilità di informazioni sul *Country of Origin*
- Concetto di provenienza geografica
- Caratteristiche paese d'origine
- Caratteristiche dei consumatori
- Caratteristiche prodotti
- Caratteristiche del settore

- Peso del Country of origin nei criteri di valutazione del prodotto
- Forza della marca d'impresa
- Consonanza percettiva tra marca e paese

CAPITOLO 3 - IL SETTORE VINICOLO

In questo capitolo andremo ad analizzare la realtà vinicola italiana e mondiale, la situazione attuale del mercato vinicolo e l'andamento che questo ha avuto nel corso dell'ultimo decennio. L'attenzione verrà posta sul volume e sul valore di questo mercato per farne comprendere le potenzialità e ci si focalizzerà su alcune realtà virtuose italiane.

3.1) Il vino nel mondo

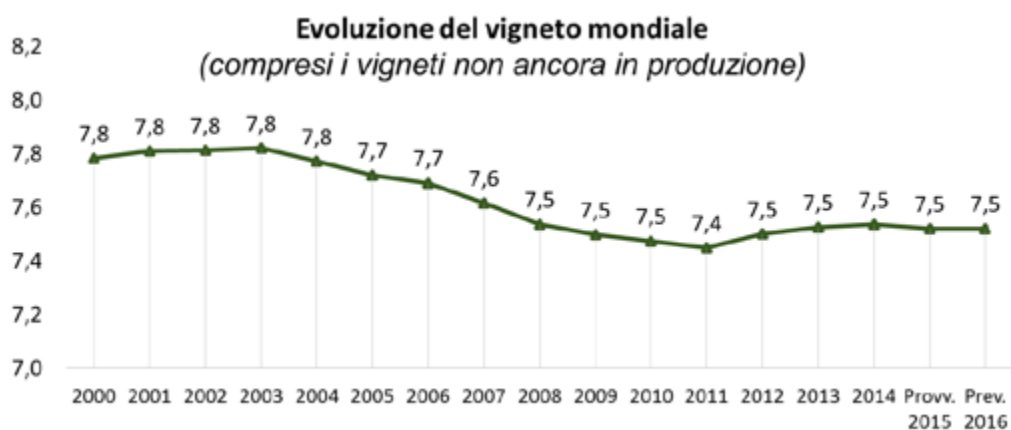
All'interno del settore agroalimentare mondiale, il vino risulta come uno dei prodotti più rilevanti, globalizzati e commercializzati. Il commercio del vino negli ultimi 20 anni ha registrato una crescita significativa nell'ambito degli scambi commerciali a livello globale, crescendo da 7 miliardi di dollari registrati alla fine degli anni '80 e arrivando nel 2016 a quota 32 miliardi conseguendo una crescita superiore al 310%; il più alto tasso di crescita registrato nel comparto agroalimentare ottenendo risultati importanti anche nel periodo di crisi economica (winemonitor, 2017).

La situazione odierna vede la crescita costante del consumo e della produzione vinicola, trainata da stati quali: Australia, America latina, Stati Uniti e Sud Africa, che vanno a contrastare l'egemonia dei paesi vitivinicoli europei.

Le imprese vitivinicole italiane trovano prospettive interessanti di crescita al di fuori del mercato nazionale e ciò le spinge oltre i confini con l'obiettivo di affermarsi all'estero sfruttando i vantaggi competitivi derivanti dalla tradizione del nostro paese, che garantiscono un maggiore know-how e una varietà territoriale unici al mondo.

La superficie globale dedicata alla viticoltura nel 2016 è di 7,5 milioni di ettari, leggermente superiore a quella del 2015 (+1000 ettari). Negli ultimi quindici anni si può notare come il numero di ettari dedicati a superficie viticola sia diminuito (-0,3 milioni di ettari) nonostante il valore del commercio del vino sia aumentato vertiginosamente (OIV, 2017).

Figura 3.1: evoluzione del vigneto mondiale



Fonte: OIV, 2017

Il numero di ettari in *Figura 3.1* corrisponde all'insieme delle aree in cui sono piantati vigneti, e sono comprensive delle aree non ancora in produzione o vendemmiate.

Per quanto riguarda l'Unione europea, in seguito alla conclusione del programma comunitario di regolamentazione del potenziale produttivo viticolo, il ritmo di riduzione dei vigneti in territorio comunitario ha subito un notevole rallentamento. Attualmente la superficie viticola comunitaria parrebbe attestarsi a quota 3,3 milioni di ettari, con un calo di 26 mila ettari tra il 2014 e il 2015.

Le superfici viticole sono rimaste complessivamente stabili negli ultimi anni all'interno del territorio europeo, e sono attualmente così distribuite: Spagna (975 mila ettari), Francia (785 mila ettari), Italia (690 mila ettari), Portogallo (195 mila ettari), Romania (191 mila ettari), Grecia (105 mila ettari) e Germania (102 mila ettari).

Figura 3.2: Superficie dei vigneti europei

	2013	2014	2015 ^b	2016 ^c	Variazione 2016/2015
<i>mha</i>					
Spagna	973	974	974	975	0,8
Francia	793	789	785	785	0,1
Italia	705	690	682	690	8,2
Portogallo	227	221	204	195	-9,0
Romania	192	192	191	191	0,0
Grecia	110	110	107	105	-2,0
Germania	102	102	103	102	-0,6
Ungheria	56	62	68	68	-0,5
Bulgaria	68	66	67	67	0,5
Federazione russa	62	63	63	63	0,0
Austria	44	45	45	46	1,0
Svizzera	15	15	15	15	0,0
Altri paesi europei	691	676	672	675	3,0
Totale continentale	4 038	4 005	3 976	3 978	1,6
Di cui totale UE28	3 362	3 343	3 318	3 319	1,0

Fonte: OIV, 2017

Se usciamo dal continente europeo possiamo notare come anche nel resto del mondo le superfici viticole siano rimaste stabili nel corso degli ultimi anni, con un numero di ettari che si assesta a 3,5 milioni. Nonostante la numerica complessiva sia rimasta invariata, al suo interno si sono verificate diverse evoluzioni: specialmente per quanto riguarda il continente asiatico.

La Cina è il protagonista principale della scena viticola al di fuori del continente europeo, con i suoi 847 milioni di ettari. La superficie dedicata alla viticoltura continua ad aumentare nel paese asiatico, crescendo di 17 mila ettari nell'ultimo anno: il nuovo polo mondiale per quanto riguarda la crescita dei vigneti a livello globale è di sicuro la Cina.

In Turchia la superficie vitata è invece diminuita di 17 mila ettari nell'ultimo anno, nonostante questo risulta tutt'ora un player importante all'interno del comparto viticolo con i suoi 480 mila ettari.

Negli Stati Uniti non si apprezzano variazioni importanti nella superficie vitata degli ultimi anni, lo stesso discorso vale per il resto del continente americano e per il continente oceanico.

Infine la superficie vitata in Sud Africa non sembra aver avuto flessioni significative dal 2012 ad oggi.

Figura 3.3: Superfici totali dei vigneti non europei.

<i>mha</i>	2013	2014	2015 ^b	2016 ^c	Variazione 2016/2015
Cina	757	796	830	847	16,8
Turchia	504	502	497	480	-17,0
Stati Uniti	449	448	443	443	0,0
Argentina	224	226	225	224	-1,0
Cile	208	213	214	214	0,0
Australia	157	154	149	148	-1,5
Sud Africa	133	132	130	130	0,0
Brasile	90	89	85	85	0,0
Nuova Zelanda	38	38	39	39	0,0
Altri paesi americani	93	97	97	98	1,0
Altri paesi africani	234	234	234	234	0,0
Altri paesi asiatici	600	602	602	601	-1
Totale vigneti non europei	3.487	3.521	3.544	3.543	-1,0

Fonte: OIV, 2017

Le previsioni relative alla produzione del vino del 2016 vedono un calo rispetto all'anno precedente, per la precisione 9 milioni di ettolitri in meno.

Figura 3.4: Produzione mondiale di vino in milioni di ettoltri



Fonte: OIV, Aprile 2017

All'interno della comunità europea, la produzione vinicola si prevede raggiungerà i 162 milioni di ettoltri nel 2016, con un calo del 2,5% rispetto all'anno precedente (4 milioni di ettoltri). Questo scenario racchiude al suo interno trend contrastanti.

Per quanto riguarda l'Italia la produzione di vino rimane elevata, raggiungendo i 51 milioni di ettoltri registrando una crescita del 2% rispetto al 2015 (1 milione di ettoltri); note positive anche dalla produzione vinicola spagnola che registra una crescita di 1,7 milioni di ettoltri rispetto all'anno precedente e raggiunge i 39,3 milioni di ettoltri nel 2016. Allo stesso tempo però Francia e Portogallo con rispettivamente 43,5 e 6,0 milioni di ettoltri prodotti subiscono delle riduzioni non trascurabili, perdendo rispettivamente il 7% e il 15% rispetto all'anno precedente (in termini assoluti -3,5 e -1 milioni di ettoltri).

Tendenze contrastanti si registrano anche al di fuori dei confini europei: negli Stati Uniti vi è una crescita della produzione del 10% passando dai 21,7 milioni di ettoltri del 2015 ai 23,9 del 2016.

La produzione latina è stata influenzata dal fenomeno climatico *El Niño* che ha provocato un crollo della produzione generalizzato nel continente. La produzione del Brasile (1,6 milioni di ettoltri) è calata del 55% rispetto all'anno precedente (-1,9 milioni di ettoltri), lo stesso discorso vale per l'Argentina dove dai 13,4 milioni di ettoltri del 2015 si è scesi ai 9,4 del 2016 con un calo del 29% (-3,9 milioni in termini assoluti). In Cile la Produzione è calata del 21% e fa scendere i volumi di produzione a 10,1 milioni di ettoltri rispetto ai 12,9 dell'anno precedente; -21% nella produzione.

Sempre a causa di eventi climatici (in questo caso la siccità) in Sud Africa la produzione di vino è calata del 6% (-0,7%) attestandosi a 10,5 milioni di ettoltri vinificati.

L'Australia vede invece un incremento della produzione di vino raggiungendo i 13 milioni di ettoltri (+1,1 milioni di ettoltri rispetto al 2015) con una crescita del 9,4% rispetto all'anno precedente. Tutto questo in un contesto che vede una stabilità all'interno delle superfici vitate;

segno di un miglioramento della produttività all'interno del comparto. Discorso analogo per la Nuova Zelanda che raggiunge quota 3,1 milioni di ettolitri con un incremento del 34% rispetto alla produzione vinicola del 2015 (2,35 milioni di ettolitri).

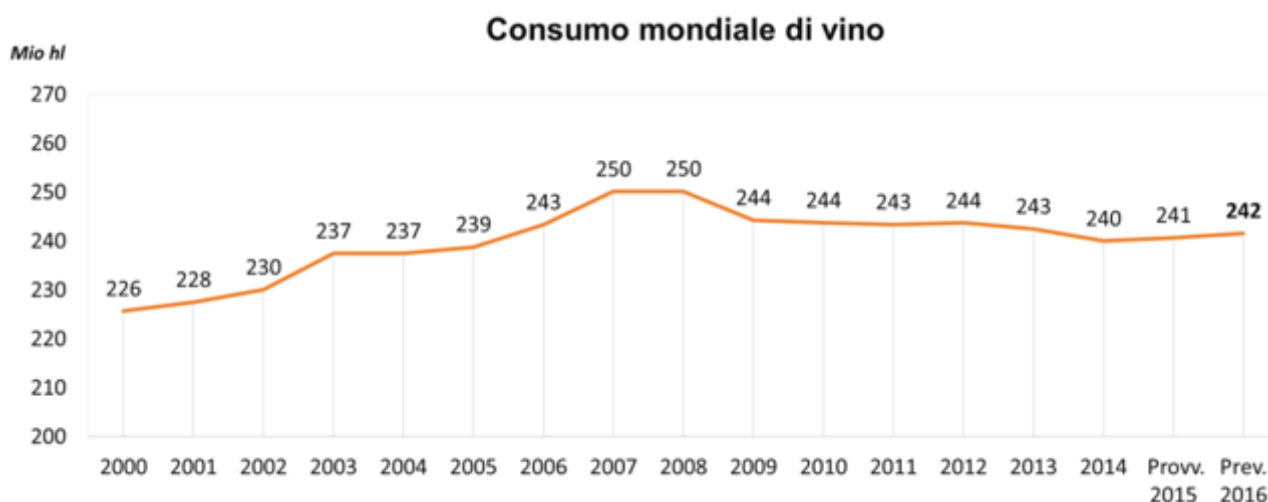
Figura 3.5: Principali paesi produttori di vino

Mio hl	2012	2013	2014	2015 ^a	2016 ^b	Variazione 2016/2015 in volume	Variazione 2016/2015 in %
Italia	45,6	54,0	44,2	50,0	50,9	0,9	2%
Francia	41,5	42,1	46,5	47,0	43,5	-3,5	-7%
Spagna	31,1	45,3	39,5	37,7	39,3	1,7	4%
Stati Uniti ^d	21,7	24,4	23,1	21,7	23,9	2,2	10%
Australia	12,3	12,3	11,9	11,9	13,0	1,1	9%
Cina	13,5	11,8	11,6	11,5	11,4	-0,1	-1%
Sud Africa	10,6	11,0	11,5	11,2	10,5	-0,7	-6%
Cile	12,6	12,8	10,0	12,9	10,1	-2,7	-21%
Argentina	11,8	15,0	15,2	13,4	9,4	-3,9	-29%
Germania	9,0	8,4	9,2	8,9	9,0	0,1	1%
Portogallo	6,3	6,2	6,2	7,0	6,0	-1,0	-15%
Russia	6,2	5,3	4,9	5,6	5,6	0,0	0%
Romania	3,3	5,1	3,7	3,5	3,3	-0,3	-8%
Nuova Zelanda	1,9	2,5	3,2	2,3	3,1	0,8	34%
Grecia	3,1	3,3	2,8	2,5	2,6	0,0	2%
Serbia	2,2	2,3	2,3	2,3	2,3	0,0	0%
Austria	2,1	2,4	2,0	2,3	2,0	-0,3	-14%
Ungheria	1,8	2,6	2,6	3,0	1,9	-1,2	-38%
Moldova	1,5	2,6	1,6	1,7	1,7	0,0	0%
Brasile	3,0	2,7	2,7	3,5	1,6	-1,9	-55%
Bulgaria	1,3	1,7	0,7	1,3	1,2	-0,1	-8%
Georgia	0,8	1,0	1,1	1,3	1,1	-0,2	-16%
Svizzera	1,0	0,8	0,9	0,9	1,0	0,1	18%
Totale mondiale:	258	290	270	276	267	-9,3	-3%

Fonte: OIV, 2017

Nel 2016 il consumo di vino a livello mondiale è stimato essere 242 milioni di ettolitri, con una leggera crescita (0.9 milioni di ettolitri) rispetto al 2015. Anche per quanto riguarda il consumo devono essere tenuti in considerazione svariati fattori che stanno alla base del consumo mondiale, che possono aprire a diversi scenari mondiali contrastanti che rappresentano le tendenze di ciascun paese.

Figura 3.6: Consumo mondiale di vino



Fonte: OIV, 2017

Gli Stati Uniti sono il primo consumatore di vino al mondo dal 2011 ad oggi; e lo confermano con un consumo che nel 2016 si attesta a 31,8 milioni di ettolitri con una crescita del 2,5% rispetto all'anno precedente.

Il secondo consumatore mondiale è la Francia, dove il livello dei consumi del vino dal 2011 ad oggi ha subito un costante, seppur leggero, calo registrando anche nel 2016 un -0,7% (-0,2 milioni di ettolitri in termini assoluti). Il terzo posto del podio è occupato dall'Italia che per il secondo anno consecutivo vede una crescita dei consumi di vino che nel 2016 raggiunge quota 22,5 milioni di ettolitri; 1,1 milioni in più del 2015 (+5,3%). La Germania registra invece un calo dei consumi dell'1,8%, -0,4 milioni di ettolitri rispetto al 2015. La Gran Bretagna vede una crescita dei consumi di circa 200 mila ettolitri, raggiungendo quota 12,9 milioni di ettolitri (+1,4%). In Spagna e Portogallo il consumo rimane stabile rispettivamente a 9,9 e 4,8 milioni di ettolitri.

La Cina dovrebbe superare i 17 milioni di ettolitri consumati nel 2016 con un incremento rispetto all'anno precedente del 6,9%. Questi dati segnano la ripresa che la domanda di vino sta registrando nel Paese in seguito alla battuta d'arresto che ha fatto registrare dal 2013.

Il consumo di vino nel mercato australiano e neozelandese ha registrato una crescita, seppur contenuta, rispetto al 2015 anno in cui il consumo del vino ha subito una leggera contrazione della domanda. Per quanto riguarda il continente oceanico si raggiungono 6,3 milioni di ettolitri di vino consumati lo scorso anno.

In Sud Africa nell'ultimo decennio si è verificata una continua graduata crescita della domanda di vino che nel 2016 dovrebbe raggiungere un consumo pari a 4,4 milioni di ettolitri, crescendo del 3% rispetto al 2015.

In sud America il trend dei consumi segue quello della produzione registrando un segno negativo; il calo riguarda gran parte dei paesi del continente. Per l'Argentina il consumo scende a 9,4 milioni di ettolitri (-8% rispetto al 2015), in Brasile il consumo si attesta a 2,9 milioni di ettolitri (-12% rispetto al 2015), il consumo cileno, inversamente al trend del continente, è in crescita e dovrebbe attestarsi nel 2016 a quota 2,2 milioni di ettolitri crescendo del 5% rispetto al 2015.

In paesi come Ungheria e Romania i consumi interni sono in lieve calo rispetto al 2015 anche se va tenuto conto che non è facile per questi paesi quantificare l'autoconsumo.

Figura 3.7: principali paesi consumatori di vino

Mio hl	2012	2013	2014	2015 ^b	2016 ^c	Variazione 2016/2015 in volume	Variazione 2016/2015 in %
Stati Uniti	30,0	30,2	30,4	31,0	31,8	0,8	2,5%
Francia	28,0	27,8	27,5	27,2	27,0	-0,2	-0,7%
Italia	21,6	20,8	19,5	21,4	22,5	1,1	5,3%
Germania	20,3	20,4	20,2	20,6	20,2	-0,4	-1,8%
Cina*	17,1	16,5	15,5	16,2	17,3	1,1	6,9%
Regno Unito	12,8	12,7	12,6	12,7	12,9	0,2	1,4%
Spagna	9,9	9,8	9,9	10,0	9,9	0,0	-0,4%
Argentina	10,1	10,4	9,9	10,3	9,4	-0,9	-8,3%
Russia	11,3	10,4	9,6	9,3	9,3	0,0	0,3%
Australia	5,4	5,4	5,4	5,3	5,4	0,1	2,4%
Canada	4,9	4,9	4,7	4,9	5,0	0,1	3,1%
Portogallo	5,0	4,8	4,7	4,8	4,8	0,0	0,1%
Sud Africa	3,6	3,7	4,0	4,2	4,4	0,1	3,1%
Romania	4,3	4,6	4,7	3,9	3,8	-0,2	-4,5%
Giappone	3,1	3,4	3,5	3,5	3,5	0,0	-0,3%
Paesi Bassi	3,5	3,5	3,4	3,5	3,4	-0,1	-2,3%
Belgio	2,9	2,9	2,7	3,0	3,0	0,0	1,1%
Brasile	3,2	3,5	3,5	3,3	2,9	-0,4	-12,0%
Svizzera	2,7	2,7	2,8	2,9	2,8	-0,1	-1,8%
Austria	2,7	2,8	3,0	2,4	2,4	0,0	2,0%
Serbia	2,3	2,3	2,4	2,4	2,4	0,0	-0,9%
Svezia	2,3	2,4	2,3	2,4	2,3	-0,1	-3,3%
Grecia	3,1	3,0	2,6	2,4	2,3	-0,1	-4,4%
Cile	3,2	2,9	3,0	2,1	2,2	0,1	4,8%
Ungheria	2,0	1,9	2,2	2,2	1,9	-0,3	-12,7%
Danimarca	1,5	1,6	1,6	1,6	1,6	0,0	0,0%
Croazia	1,4	1,4	1,2	1,1	1,2	0,1	6,7%
Polonia	0,9	0,9	1,0	1,1	1,1	0,1	4,9%
Bulgaria	1,0	0,8	0,9	1,0	1,0	0,0	3,4%
Totale mondiale	244	243	240	241	242	0,9	0,4%

Fonte: OIV, 2017

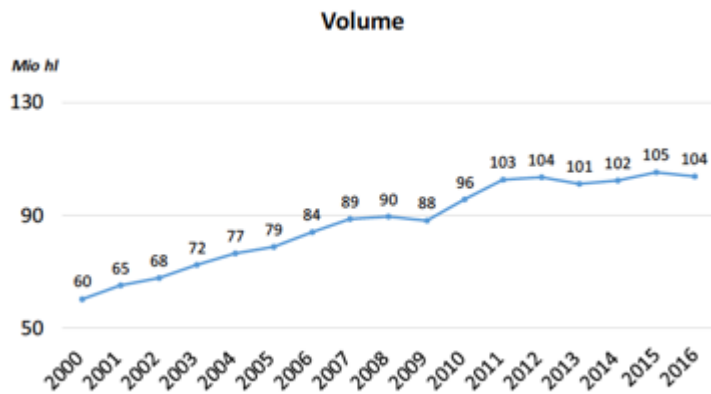
Il mercato globale del vino, considerato come la somma delle esportazioni di tutti i paesi, dovrebbe raggiungere nel 2016 un volume pari a 104,1 milioni di ettolitri, con un calo dell'1,2% rispetto all'anno precedente, e un valore complessivo di 29 miliardi di euro, con una crescita del 2% rispetto al 2015.

- Volume delle esportazioni:** Il volume delle esportazioni del settore vinicolo ha registrato una continua crescita dal 2000 passando dai 60 milioni di ettolitri commerciati all'inizio del nuovo millennio fino ai 104 odierni. La Spagna si conferma come primo esportatore al mondo detenendo una quota delle esportazioni pari al 22% ed esportando vino per 22,9 milioni di ettolitri (contro i 24,7 del 2015). L'Italia arriva seconda in termini di volumi, registrando una crescita delle esportazioni tra il 2015 e il 2016 e raggiungendo quota 20,6 milioni di ettolitri esportati (0,5 milioni in più del 2015). Anche la Francia registra una crescita rispetto al 2015 di 0,2 milioni di ettolitri arrivando a quota 14,1 milioni di ettolitri esportati e classificandosi come terzo esportatore mondiale in termini di volumi. Crescono le esportazioni di Cile, Sud Africa e Nuova Zelanda. Calano le esportazioni di Spagna (-7% rispetto al 2015), Stati Uniti (-9.5%) e in misura minore Germania e Argentina.

I principali esportatori mondiali di vino sono come visto sopra Spagna, Italia e Francia che costituiscono il 55,3% del volume del mercato globale nel 2016, esportando 57,5 milioni di

ettolitri. In termini di volume in Cile e Nuova Zelanda si registrano importanti aumenti, con una quota di mercato che raggiunge rispettivamente l'8,7% e il 2%.

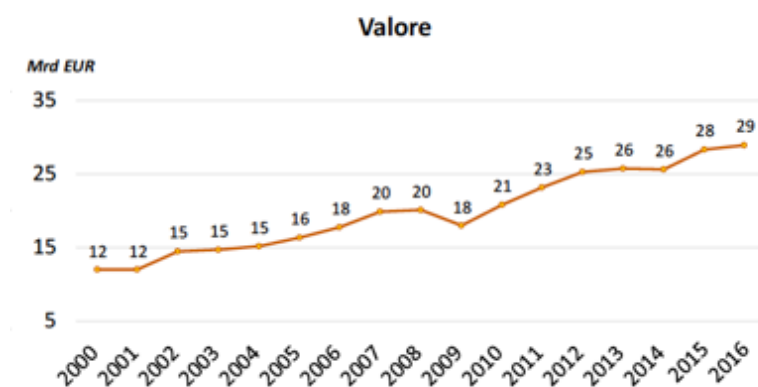
Figura 3.8: Evoluzione del commercio mondiale - volume



Fonte: OIV, 2017

- **Valore delle esportazioni:** Il trend del valore delle esportazioni è in continua crescita. Dai 12 miliardi di euro del 2000 si è arrivati a quota 29 miliardi di euro nel 2016 con un aumento in valore assoluto di 0,6 miliardi rispetto all'anno precedente (28,4 miliardi di euro nel 2015). Il podio in questo caso è "rovesciato" rispetto a prima, con la Francia in testa alla classifica esportando vini per un valore di 8,2 miliardi di euro (valore in linea con quello registrato nel 2015); seguita dall'Italia che esporta vini per 5,6 miliardi di euro (0,3 miliardi di euro di incremento rispetto al 2015); e a chiudere il podio la Spagna con un valore delle esportazioni pari a 2,6 miliardi di euro (valore in linea con quello registrato nel 2015). I paesi in cui l'aumento del valore risulta più marcato sono: Italia, Australia e Nuova Zelanda. I paesi in cui è sceso maggiormente sono invece Germania e Sud Africa. In termini di quote di mercato il primo player è la Francia con il 28,5% del mercato, seguita dall'Italia con il 19,3% e terza la Spagna con il 9,2%.

Figura 3.9: Evoluzione del commercio mondiale - valore



Fonte: OIV, 2017

Italia, Francia e Spagna rappresentano come visto sopra i principali esportatori di vino al mondo, contribuendo per il 56,9% sul valore totale delle esportazioni (16,5 miliardi di euro in valore assoluto).

L'Italia e la Francia continuano a dominare il mercato; per quanto riguarda la Spagna invece, malgrado il volume delle esportazioni spagnole sia notevole, la quota di volumi elevata è principalmente dovuta alla produzione di vino sfuso (55% del volume nel 2016, ma per il 19% del valore complessivo) che porta ad un prezzo medio ponderato nettamente inferiore a quello di Italia e Francia (con quote per il vino sfuso pari rispettivamente al 26% e al 15%, in volume 7% e 3%). La Spagna rappresenta solo il 9,2% infatti del valore degli scambi mondiali.

Figura 3.10: Principali esportatori di vino

	Volume (Mio hl)		Valore (Mio EUR)	
	2015	2016	2015	2016
Spagna	24,7	22,9	2.644	2.649
Italia	20,1	20,6	5.354	5.582
Francia	13,9	14,1	8.255	8.232
Cile	8,8	9,1	1.650	1.668
Australia	7,4	7,5	1.459	1.543
Sud Africa	4,2	4,3	629	603
Stati Uniti	4,2	3,8	1.391	1.415
Germania	3,7	3,6	960	930
Portogallo	2,8	2,8	734	727
Argentina	2,7	2,6	737	738
Nuova Zelanda	2,1	2,1	959	1.017

Fonte: OIV, 2017

Andando ad esaminare le tendenze di mercato all'interno del comparto vinicolo mondiale si può notare come a variare siano anche le preferenze dei consumatori, in base al tipo di prodotto infatti si possono fare diverse osservazioni; ad esempio:

1. Il valore delle esportazioni dei vini in bottiglia nel commercio internazionale è cresciuto del 2,2%; nonostante questo il volume di questo tipo di offerta continua a diminuire attestandosi nel 2016 a 54,9 milioni di ettolitri, perdendo l'1,2% rispetto al 2015. Tra il 2000 e il 2016 la quota occupata dall'offerta di vini in bottiglia all'interno del settore è calata passando dal 65% registrato all'inizio del millennio al 54% del 2016. Il valore ricoperto però dai vini in bottiglia resta comunque nettamente superiore alle quote delle altre modalità d'offerta, costituendo il 72% del valore totale delle esportazioni.
2. Il volume delle esportazioni di vini sfusi e di contenitori superiori ai 2 litri ha avuto una crescita importante, arrivando a quota 38,3 milioni di ettolitri nel 2016. Lo scorso anno il vino sfuso ha avuto una battuta d'arresto rispetto al 2015, perdendo il 3,6% del volume rispetto al 2015. Nonostante ciò il valore unitario del vino sfuso esportato è in aumento. Il vino sfuso ha avuto una diminuzione del valore delle esportazioni negativa per l'1,1%, seppur negativa questa flessione è nettamente inferiore rispetto a quella che ha avuto il volume delle esportazioni grazie alla crescita del valore unitario. Il vino sfuso contribuisce "solamente" per il 10% del valore totale del commercio mondiale, nonostante rappresenti il 38% del volume totale della produzione globale.
3. Il volume delle esportazioni di vini spumanti è di 7,9 milioni di ettolitri, questi vini hanno registrato negli ultimi anni una importante crescita sia in termini di volumi sia in termini di valore complessivo, (+7,1% il volume e + 2,9% il valore rispetto al 2015).
4. Consistenti aumenti del volume delle esportazioni del vino sfuso nell'ultimo anno si sono registrati in Italia, Nuova Zelanda e Portogallo. In misura minore però anche in Cile e Sud Africa. I paesi con il consumo più elevato di vini sfusi sono: Stati Uniti, Spagna, Cile e Sud Africa.
5. I vini in bottiglia rappresentano ancora il 72% del totale dei vini esportati in termini di valore, i vini spumanti ricoprono il 18% e i vini sfusi o in contenitori di oltre 2 litri costituiscono il 10% del valore totale.

Figura 3.11: Mercato mondiale del vino

Volume (Mio hl)		Valore (Mrd EUR)		Tipo	Struttura verticale nel 2016	
2015	2016	2015	2016		volume	valore
105,3	104,1	28,4	28,9	In bottiglia	54%	72%
				Sfuso e > 2 litri	38%	10%
variazione del -1,2%		variazione del 2,0%		Spumante	8%	18%

Fonte: OIV, 2017

Le importazioni di vino nel 2016 crescono di 0,9 milioni di ettolitri rispetto al 2015, attestandosi a 103,6 milioni di ettolitri. I dieci principali importatori mondiali di vino rappresentano il 69% del totale delle importazioni in termini di volume. Il volume delle importazioni è cresciuto leggermente rispetto al 2015 (+0,5%), il valore delle importazioni è invece rimasto pressoché stabile.

Figura 3.12: principali importatori di vino

	Volume (Mio hl)		Valore (Mio EUR)	
	2015	2016	2015	2016
Germania	15,3	14,5	2.511	2.450
Regno Unito	13,6	13,5	3.919	3.498
Stati Uniti	11,0	11,2	4.856	5.016
Francia	7,6	7,9	674	736
Cina	5,6	6,4	1.840	2.143
Canada	4,1	4,2	1.618	1.604
Russia	4,0	4,0	626	660
Paesi Bassi	3,8	3,8	977	940
Belgio	3,1	3,1	955	885
Giappone	2,8	2,7	1.319	1.343

Fonte: OIV, 2017

Il principale importatore di vino in termini di volumi rimane la Germania, nonostante il calo dei volumi importati nel corso dell'ultimo anno sia stato considerevole (-5%). L'impatto sul valore delle importazioni è stato tuttavia minore. Gli Stati Uniti, dopo l'impennata delle esportazioni che il vino ha avuto nel 2015 registrano un rallentamento nella crescita sia in termini di volume sia in termini di valore, rispettivamente +1% e +3%. Il mercato statunitense rimane comunque il più grosso importatore di vini con più di 5 miliardi di euro di importazioni nel 2016. Gli Stati Uniti rimangono quindi primi in termini di valore delle esportazioni, ma risultano terzi per volume; dietro Germania e Gran Bretagna.

La Gran Bretagna è la seconda importatrice mondiale di vino con un volume pari a 13,5 milioni di ettolitri ed un valore delle esportazioni che si attesta a 3,5 miliardi di euro. Mentre il volume delle importazioni inglesi è rimasto analogo a quello dell'anno precedente il valore di queste è calato dell'11% rispetto al 2015, fluttuazione verosimilmente connessa alle fluttuazioni del tasso di cambio dovute alla Brexit.

La Francia, risulta sempre uno tra i principali importatori di vino, con importazioni per 7,9 milioni di ettolitri (+3,6% rispetto al 2015). Questo dato è dovuto principalmente a un deficit strutturale

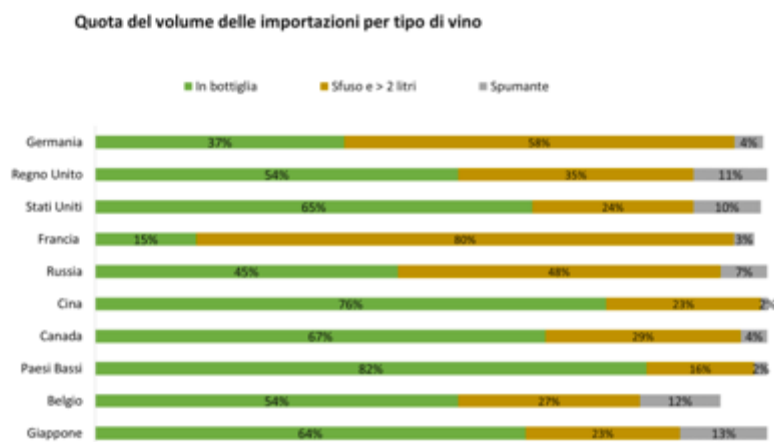
relativo ai vini di fascia bassa. La ricerca di vini sfusi a prezzi più convenienti spinge la Francia a importare il vino sfuso dalla Spagna.

La Cina registra un'impennata del volume di vino importato con 6,4 milioni di ettolitri nel 2016, il 15% in più rispetto al 2015. Il considerevole aumento di vini importati in bottiglia 22% in più rispetto al 2015, porta il paese asiatico ad avvicinarsi alla Germania per il valore totale delle importazioni. La Cina ha importato vino per 2,14 miliardi di euro nel 2016, con una crescita del 16,5% rispetto all'anno precedente. La Germania nel 2016 ha invece importato vino per 2,45 miliardi di euro. La spinta principale agli scambi nel 2016 è stata infatti data dal paese asiatico.

Il Canada registra una battuta d'arresto nella crescita delle importazioni nel 2016 con un volume che cresce solamente dello 0,6% ed un valore totale inferiore per lo 0,8% rispetto al 2015.

La Russia, dopo i due anni in cui ha registrato un forte calo del volume delle importazioni dovuto all'embargo e alle conseguenti difficoltà economiche, mostra una lieve crescita in termini di volume (+1% rispetto al 2015) e una crescita più consistente in termini di valore (+5,5%) raggiungendo quota 660 milioni di euro nel 2016.

Figura 3.13: Quota del volume delle importazioni per tipo di vino



Fonte: OIV, 2017

3.2) Struttura del settore vinicolo italiano

A partire dagli anni 1960 il settore vinicolo italiano registrò una forte crescita. Crebbe l'offerta di vini, crebbero le esportazioni e crebbero le varietà di vino. La struttura del comparto vinicolo tuttavia non si sviluppò di pari passo e gli scarsi investimenti a livello nazionale portarono ad una situazione di arretratezza e frammentazione del sistema vinicolo nazionale che persiste anche ai giorni nostri. In un'Italia così frammentata solamente pochi marchi riuscirono ad affermarsi all'interno e al di fuori dei confini nazionali mentre la maggior parte del mercato è rimasta frammentata in piccole imprese a conduzione familiare che faticano a esportare i loro vini al di fuori

dei confini regionali. Prende così vita il fenomeno della cosiddetta “regionalizzazione” (Filiputti, 2016) incentivato dalla varietà e dalla peculiarità delle uve presente nelle diverse regioni dell’Italia. Il tessuto produttivo nazionale è altamente frammentato e largamente formato da aziende a conduzione familiare con pochissimi ettari di terra (2/3). In Italia sono presenti più di 390.000 aziende vinicole ma solo il 7% di queste dispone di più di 20 ettari di superficie vitata, centinaia di migliaia di piccole imprese che commercializzano il prodotto nel mercato locale e poche grandi che riescono ad andare all’estero. La maggior parte delle imprese vinicole italiane predilige una conduzione aziendale di tipo familiare, alcune aziende però si sono associate in cooperative per sfruttare i vantaggi derivanti da questo modello societario (winemonitor.it, 2017) tra cui:

- Creazione di valore per tutti le aziende in società;
- Sfruttamento di economie di scala altrimenti non sfruttabili da parte delle piccole realtà;
- Riduzione della polverizzazione strutturale del settore;
- Maggiore competitività sui mercati esteri per le aziende in società;
- Conservazione della proprietà da parte delle piccole realtà;
- Flessibilità di produzione per le aziende al suo interno data la loro natura di PMI;
- Crescita del potere contrattuale nei confronti della GDO.

Gran parte delle aziende vinicole italiane non gode di competenze di management, marketing e comunicazione e nemmeno di una rete distributiva tale da permettergli di concorrere da sola in mercati esteri; le cooperative vanno a sostituirsi all’azienda specialmente da questo punto di vista creando valore per la singola azienda e per tutta la cooperativa. A conferma del successo delle cooperative (winemonitor, 2016): l’88% del valore prodotto dalle aziende nel settore viticolo deriva dalle cooperative e l’89% dei prodotti delle cooperative ha provenienza regionale. I vantaggi delle cooperative sono limitati dalla possibilità di comportamenti opportunistici, individualisti o dal mancato rispetto delle regole da parte delle società al suo interno (Hong e Sporleder, 2007). Il valore creato dalle cooperative è di periodo medio-lungo, e il rischio che si verifichino comportamenti opportunistici è concreto. Offrire prodotti di basso livello qualitativo per massimizzare la propria redditività è un esempio di comportamento opportunistico che però da risultati solamente a breve termine. Affinché le cooperative funzionino è infatti necessario che la programmazione sia di medio lungo periodo e che vi sia sicurezza su qualità e quantità dei conferimenti da parte delle aziende coinvolte (Chaddad, Cook, 2004). Le strategie delle cooperative sono volte a:

- Rendere il “patto di cooperazione” stabile e duraturo stabilendo in maniera chiara gli obblighi di conferimento da parte di ciascuna azienda nella società;
- Integrare il lavoro delle aziende vinicole con competenze manageriali di cui queste

singolarmente non dispongono;

- Razionalizzare i costi relativi alle attività logistiche, di stoccaggio e di trasporto;
- Incentivare la produzione di diverse varietà di vino e la crescita di vitigni autoctoni;
- Differenziare l'offerta rispetto alla massa con una forte comunicazione legata al territorio;
- Valorizzare i prodotti introducendoli in nuovi segmenti di mercato più alti;
- Ottimizzare l'organizzazione e il coordinamento attuando processi di integrazione orizzontale;
- Definire un target di mercato da servire per ciascuna varietà di vino.

Il sistema delle cooperative ha tra i suoi obiettivi cardine quello di rispettare e valorizzare l'immagine qualitativa "Made in Italy" conservando una governance italiana per i principali comparti del tessuto produttivo italiano (Borzaga, Fontanari, 2014).

Mediobanca nell'aprile 2016 ha condotto un'indagine sulle 136 principali società di capitali italiane che operano nel settore del vino e che nel 2015 hanno fatturato più di 25 milioni di euro. Il campione preso in considerazione è costituito da: 42 società cooperative, 87 S.p.A. e s.r.l. a controllo italiano e 7 S.p.A. e s.r.l. a controllo estero. L'aggregato ha segnato nel 2015 un fatturato pari a 6,2 miliardi di euro e un tasso di rappresentatività del 59,4% in termini di produzione (circa 10,5 miliardi di euro nel 2015) e del 61,6% in termini di export (5,1 miliardi di euro).

"Cantine Riunite-GIV si conferma prima per fatturato (547 milioni, +2,7% sul 2014), seguita da Caviro che flette del 4,4% a 300 milioni e da Antinori che guadagna l'8,7% a 202 milioni, primo gruppo non cooperativo; in forte crescita Zonin (+14,3%) che con 183 milioni si porta dalla settima alla quarta posizione; Mezzacorona con 175 milioni (+2,1%) si conferma in quinta posizione; la divisione vini della Campari è sesta con 171 milioni, ma paga la crisi russa e perde il 18,2%; seguono nell'ordine: 7° posizione, cooperativa Cavit a 167 milioni (+1,9%); 8° posizione, Fratelli Martini a 162 milioni (+1,2%); 9° posizione, Botter a 154 milioni (+12,5%); 10° posizione, IWB a 145 milioni (+4%). Il record di crescita nel 2015 spetta alla cooperativa La Marca che passa da 60 a 76 milioni (+25,1%), scalando dalla 25esima alla 22esima posizione, seguita dalla Ruffino che sale del 17% da 81 a 94 milioni, portandosi dalla 21esima alla 18esima posizione; altre 5 società hanno realizzato aumenti dei ricavi superiori al 10%; la più rilevante presenza sui mercati esteri è della Botter che vi realizza il 94,5% del proprio fatturato, seguita dalla Ruffino (93,1%), dalla Fratelli Martini (88,8%) e dalla Masi Agricola (88,4%); altre 15 società realizzano all'estero oltre il 50% delle vendite; i top performer di redditività 2015 sono Antinori (utile su fatturato al 18,8%), Frescobaldi (17,5%), Santa Margherita (12,1%), Botter (10,9%), Ruffino e Masi (10,2%)" (Mediobanca, 2016).

Il 92% del campione intervistato prevede di non subire un calo delle vendite nel 2016, anche solo il 15% ha detto di essere ottimista sulla crescita delle vendite (crescita superiore al 10%), solamente l'8% si aspetta una flessione dei ricavi nel 2016, la maggioranza degli intervistati (46%) ritiene di non superare il 5% di crescita delle vendite. Il 94,5% del campione prevede un fatturato in crescita o almeno stabile nel 2016.

Per quanto riguarda i canali distributivi: la grande distribuzione organizzata (GDO) interessa il 40,4% della produzione, seguita da grossisti e intermediari con il 17%, dall' Ho.Re.Ca con il 15,5% e dalla rete di vendita diretta con 11,6% (il residuo 15,5% è commercializzato attraverso wine bar e altri canali); per le esportazioni domina la figura dell'intermediario importatore (80%) a dimostrazione dell'incapacità di sostenere un presidio diretto dei mercati esteri.

Figura 3.14: Le prime 26 società vinicole in Italia per fatturato

Sede	Fatturato totale		Fatturato estero		Numero di bottiglie prodotte nel 2015	Proprietà	
	2014	2015	2015	in % del fatturato 2015			
	milioni di euro		milioni di euro				
CANTINE RIUNITE & CIV (*)	Campegine (Re)	533	547	361	66,0	201.835.000	Cooperativa
di cui: GIV - GRUPPO ITALIANO VINI (*)	Bardolino (Vr)	349	358	275	76,7	79.590.000	
di cui: CANTINE RIUNITE & CIV (*)	Campegine (Re)	202	201	87	43,2	122.245.000	
CAVIRO (*)	Faenza (Ra)	314	300	87	29,0	47.069.562	(*) Cooperativa
Gruppo CAMPARI (divisione vini) (S)	Milano	209	171	n.d.	n.d.	n.d.	Familiare
PALAZZO ANTINORI (*)	Firenze	185	202	133	66,0	25.000.000	Familiare
MEZZACORONA (*) (*)	Mezzacorona (Tn)	171	175	104	59,8	49.000.000	Cooperativa
CAVIT CANTINA VITICOLTORI (*) (*)	Ravina (Tn)	164	167	133	80,0	n.d.	Cooperativa
CASA VINICOLA ZONIN (*)	Gambellara (Vi)	160	183	154	83,8	49.000.000	Familiare
FRATELLI MARTINI SECONDO LUIGI	Cossano Belbo (Cn)	160	162	144	88,8	71.500.000	Familiare
IWB - ITALIAN WINE BRANDS (*) (-)	Milano	140	145	101	70,0	40.000.000	Misto
CASA VINICOLA BOTTER CARLO & C.	Fossalta di Piave (Ve)	137	154	145	94,5	70.340.000	Familiare
ENOITALIA	Calmasino di Bardolino (Vr)	126	135	106	79,1	88.935.000	Familiare
Gruppo SANTA MARGHERITA (*)	Fossalta di Portogruaro (Ve)	110	118	73	61,9	19.133.541	Familiare
GRUPPO CEVICO (*) (*)	Lugo (Ra)	107	113	31	27,8	70.581.756	Cooperativa
CANTINA SOCIALE COOPERATIVA DI SOAVE (*) (*)	Soave (Vr)	102	106	45	42,7	35.000.000	Cooperativa
SCHENK ITALIA (*)	Ora (Bz)	100	104	76	72,7	55.200.000	Estero
COLLIS VENETO WINE GROUP (*) (*)	Monteforte D'Alpone (Vr)	94	104	23	22,0	n.d.	Cooperativa
LA VIS (*) (*)	Lavis (Tn)	89	83	63	75,0	n.d.	Cooperativa
COMPAGNIA DE' FRESCOBALDI (*)	Firenze	86	95	61	64,3	10.762.798	Familiare
MONDODELVINO GROUP (*)	Forlì	85	91	77	85,0	48.825.684	Misto
CONTRI SPUMANTI	Cazzano Di Tramigna (Vr)	82	79	34	42,6	71.500.000	Misto
RUFFINO (*) (*)	Pontassieve (Fi)	81	94	88	93,1	22.680.103	Estero
CANTINE BRUSA (*) (+)	Dozza (Bo)	70	56	15	25,9	n.d.	Familiare
Gruppo BANFI (*)	Montalcino (Si)	63	66	42	62,8	15.013.000	Estero
LA GIOIOSA	Crocetta Del Montello (Tv)	62	73	37	51,6	28.755.000	Familiare
LA MARCA VINI E SPUMANTI	Oderzo (Tv)	60	76	57	76,1	26.800.000	Cooperativa
MASI AGRICOLA (*) (†)	S. Ambrogio Di Valpolicella (Vr)	60	61	54	88,4	n.d.	Familiare

Fonte: Mediobanca, 2016

Analizzando la Figura 3.14 possiamo notare come tra le prime 25 società vinicole italiane per fatturato: 11 (42%) siano società a conduzione familiare; 9 (35%) siano società cooperative; 3 (11,5%) siano società miste e 3 (11,5%) siano di proprietà estera.

La distribuzione geografica di queste società è: 10 venete (5 Verona, 2 Venezia, 2 Treviso, 1 Vicenza), 5 emiliane (2 Ravenna, 1 Reggio Emilia, 1 Forlì, 1 Bologna), 4 trentine (3 Trento 1 Bolzano), 4 toscane (3 Firenze, 1 Siena), 2 Lombarde (Milano) e 1 piemontese (Cuneo).

CAPITOLO 4 - IL CASO CANELLA

In questo capitolo verrà analizzato il caso Canella. L'azienda Canella è un'azienda vinicola di piccole dimensioni nel veneziano conosciuta ai più per la produzione di un cocktail tipico locale: il Bellini. Verranno descritte di seguito le caratteristiche che hanno reso possibile il successo di questa piccola realtà con un particolare focus sull'utilizzo degli strumenti web in chiave internazionale. Questo capitolo è stato principalmente realizzato grazie ad una serie di quattro interviste al titolare dell'azienda Lorenzo Canella.

4.1) Obiettivi e metodologia della ricerca

Da quanto si evince dalla letteratura presa in considerazione nell'elaborato, è un'opinione diffusa che le piccole e medie imprese potrebbero ottenere importanti vantaggi grazie all'utilizzo corretto e strategico marketing digitale e del web in generale, perché questo strumento potrebbe garantire ad aziende piuttosto ridotte l'accesso a mercati geograficamente distanti a costi contenuti e sostenibili in relazione alla dimensione aziendale. L'obiettivo delle piccole e medie imprese, specialmente se operanti in ambito business to consumer, è quello di interagire in maniera corretta ed efficiente con il consumatore finale.

Il consumatore finale non è necessariamente vicino dal punto di vista geografico; ma la piccola e media impresa dovrebbe poter anticipare e soddisfare le sue richieste meglio dei principali concorrenti, e questa è la condizione necessaria per poter sopravvivere in un mercato frammentato, competitivo e dinamico come quello odierno (Garcia, Messina, Caldarella, 2015).

Molte altre aziende di piccole e medie dimensioni ricorrono invece al web cercando di imitare le imprese più grandi (in termini di dimensioni e budget), senza definire alla base di queste operazioni una strategia o una pianificazione di marketing online (elementi indispensabili per usare correttamente gli strumenti web).

Questo capitolo si pone l'obiettivo di analizzare lo stato attuale di utilizzo strategico degli strumenti online offerti in rete dall'azienda Canella. In particolare: le caratteristiche del sito, le lingue in cui i contenuti sono tradotti, le attività di web marketing intraprese, le operazioni SEO e SEM effettuate in base ai mercati obiettivo e la presenza strategica nelle piattaforme social.

Lo studio è stato condotto seguendo cinque fasi:

1. Raccolta di informazioni sull'azienda in preparazione dell'intervista.
2. Sono state effettuate una serie di interviste approfondite (11/04/17 Vinitaly, 10/05/17 sede aziendale, 31/05/17 sede aziendale, 07/06/17 sede aziendale) a Lorenzo Canella, attualmente titolare dell'azienda, e al figlio Tommaso Canella, impiegato come responsabile

commerciale all'interno dell'azienda.

3. Sono stati analizzati il sito internet dell'azienda Canella e i siti internet delle aziende prese in considerazione nel campione, dato che il sito internet è il primo passo verso una strategia di internazionalizzazione.
4. Sono stati definiti insieme dei parametri ad indicare, in termini economici e di lavoro svolto, i risultati ottenuti fino a questo momento online.
5. Si è svolta un'analisi quantitativa e qualitativa della presenza delle aziende nelle principali piattaforme social (Facebook, Instagram, Twitter e Youtube) nel periodo di maggio.

Nell'intervista condotta in azienda sono state poste diverse domande al fine di conoscere più in profondità l'azienda e di valutare il ruolo che per loro ricopre il web, in particolare i diversi strumenti di web marketing utilizzati nel processo di internazionalizzazione dell'impresa, tenendo in considerazione la frequenza e le modalità d'uso dei social network. Attraverso l'intervista si è cercato inoltre di comprendere quali siano le aspettative, gli obiettivi e gli ostacoli che l'azienda ha incontrato nei confronti del web.

L'intervista è suddivisibile in due parti: la prima raccoglie informazioni sull'azienda, sulla storia, sulle caratteristiche del prodotto, sui punti di forza dell'azienda e sui concorrenti; la seconda parte invece va ad analizzare più specificatamente la sfera web, quali sono le ragioni che hanno portato l'azienda ad utilizzare il web, gli strumenti utilizzati e il percorso affrontato nell'uso di internet nella strategia aziendale.

Grazie alla seconda parte dell'intervista è stato possibile reperire informazioni non consultabili tramite le semplici ricerche personali o andando ad analizzare i siti internet, come ad esempio l'anno di creazione, obiettivi aziendali derivanti dall'utilizzo, la periodicità con cui viene aggiornato il sito, la presenza di personale dedicato alla manutenzione e dati sull'e-commerce.

Viene inoltre effettuato uno studio relativo all'analisi competitiva del sito web di Canella e dei principali concorrenti di mercato, seguendo un metodo di analisi dei siti internet che ha come obiettivo quello di analizzare la qualità e la completezza delle informazioni contenute nel sito internet, la presentazione e la comprensione di queste informazioni e come l'azienda sfrutta le potenzialità della rete tramite il suo sito internet (Vescovi, Checchinato, 2012).

Per l'analisi si è utilizzata una griglia di valutazione (Checchinato, 2015) che prende in considerazione otto macro variabili suddivise a loro volta in un certo numero di micro variabili. Per condurre l'analisi competitiva del sito web, è necessario confrontare il punteggio assegnato al sito internet con quelli dei principali concorrenti appartenenti allo stesso settore. Le macro variabili considerate nella griglia sono:

1. **Visibilità online:** consiste nella semplicità con cui si trova il sito web in rete, la valutazione relativa a questa macro variabile riguarda:
 - La presenza aziendale online sui principali motori di ricerca;
 - La presenza aziendale online sui principali portali di settore;
 - L'utilizzo di tag che aiutano il SEO;
 - Il link exchange;
 - l'esistenza di bottoni per la condivisione dei contenuti del sito sui principali social network;
 - la presenza nella homepage del sito aziendale di link o icone che rimandano ai profili social dell'azienda presa in considerazione.
2. **Navigabilità:** è la facilità con cui ci un utente si orienta all'interno del sito e riesce a reperire le informazioni che stava cercando, questa variabile valuta:
 - L'esistenza di un motore di ricerca interno;
 - La costante presenza della barra di navigazione;
 - L'orientamento nel sito;
 - Le tag cloud;
 - I percorsi multipli di navigazione;
 - La compatibilità del sito con i diversi browser e la scalabilità a mobile del sito.
3. **Immagine aziendale:** corrisponde all'idea che il sito trasmette riguardo all'identità aziendale che permette di valutare:
 - La riconoscibilità della marca nel sito;
 - La presentazione corporate;
 - La comunicazione integrata;
 - La presenza di un'area dedicata a press/rassegna stampa;
 - La presenza di Testimonial, portafoglio clienti, partnership...
4. **Informazioni commerciali:** consistono nelle informazioni logistiche e di contatto relative all'impresa e ai suoi prodotti/servizi:
 - Catalogo online;
 - Scheda dettagliata prodotti;
 - Attività di cross selling e trading up;
 - Promozioni;
 - Informazioni logistiche e di contatto.
5. **Gestione delle transazioni:** la presenza all'interno del sito di strumenti e informazioni chiare

che ne facilitino l'acquisto online, in questa macro variabile sono stati valutati:

- Il processo d'ordine chiaro e intuitivo;
- Le informazioni logistiche di sicurezza e sulla privacy;
- La sicurezza delle transazioni;
- Il supporto alle decisioni di acquisto;
- Le molteplici modalità di pagamento.

6. **Customer service**: comprende i servizi informativi con cui gli utenti del sito possono interagire con l'azienda, le variabili relative al customer service sono:

- I servizi informativi;
- La possibilità di interagire con l'azienda;
- La richiesta da parte dell'azienda di feedback e rating;
- L'area dedicata agli utenti registrati;
- Eventuali servizi self service;
- La presenza di widget e mashup;
- Le app.

7. **Qualità dei contenuti**: la presenza di contenuti aggiornati, di informazioni complete e chiare per gli utenti valutata a seconda di:

- La leggibilità dei contenuti del sito;
- Il linguaggio chiaro e conciso;
- Immagini ed elementi grafici;
- L'aggiornamento dei contenuti nel sito.

8. **Community ed Entertainment**: consiste nella valutazione degli strumenti presenti nel sito che permettono l'interazione tra clienti e la presenza di strumenti di lavoro per incoraggiare le visite. Le variabili prese in considerazione sono:

- Strumenti di interazione per la comunità;
- Materiali per la comunità virtuale;
- Eventi di intrattenimento per la comunità;
- Valutazione e condivisione delle esperienze d'acquisto e consumo;
- Concorsi, test e quiz;
- Audio, video e supporti 3D;
- Giochi;
- Collegamenti ai social media.

La valutazione di ciascun sito web comincia dall'analisi delle singole micro variabili: per ciascuna di queste viene utilizzata una scala di valutazione che va da 0 a 5 dove il punteggio "0" indica l'assenza di una micro variabile, mentre un punteggio che va da "1" a "5" indica la presenza e la qualità di uno di questi elementi, secondo una scala qualitativa crescente: "1" è il grado qualitativo di implementazione peggiore, mentre "5" rappresenta un'implementazione ottimale della micro variabile in questione. A ciascuna micro variabile viene attribuito un peso, in tal modo è possibile ponderare l'importanza di ciascuna di queste specificità per il settore di competenza e definirne di conseguenza l'importanza relativa.

In un secondo momento vengono sommati i risultati pesati delle micro variabili e si ottengono le valutazioni delle rispettive macro variabili: queste vengono a loro volta ponderate sempre nel contesto di riferimento aziendale e si ottiene così una valutazione, un punteggio unico relativo al sito dell'azienda.

In seguito si passa alla valutazione del sito nel suo complesso, ponendolo a confronto con i siti di altre aziende del settore.

4.2) La storia dell'azienda vinicola Canella

La storia dell'azienda vinicola Canella comincia nel 1947, anno di fondazione ad opera di Luciano Canella nel veneziano. Come molte realtà imprenditoriali del tempo, l'azienda è sempre stata caratterizzata da una gran voglia di emergere e valorizzare il territorio, accompagnata dalla creatività e dalle intuizioni del suo titolare. Lo scenario storico italiano in quegli anni era tutt'altro che favorevole all'imprenditoria, la seconda guerra mondiale appena conclusasi aveva avuto grandi ripercussioni in termini socio-economici e le opportunità di crescita per le aziende non erano molte (Gianesin et. al. 2015). L'allora ventenne Luciano Canella era alla ricerca di un percorso per realizzare le proprie ambizioni, la madre possedeva un bar a San Donà di Piave, tuttavia per un uomo che voleva vedersi realizzato lavorare come barista sarebbe stato restrittivo e non gli avrebbe permesso di realizzare le proprie ambizioni. Nonostante ciò, le opportunità di successo al tempo erano limitate e ben presto iniziò ad aiutare la madre nel bar di famiglia. Questo passaggio risultò fondamentale per il fondatore, dato che si rese conto che le persone stavano cambiando, e con esse anche la domanda (Canella, 2017). Nel periodo immediatamente successivo al post-guerra i consumatori pensavano principalmente a soddisfare i loro bisogni primari e già un'alimentazione adeguata non era per tutti. Con il passare del tempo però lo scenario cambiò a un ritmo mai visto, migliorò la situazione economica delle famiglie e la qualità della vita in generale: si cominciò a intravedere una sorta di benessere diffuso. Tutti questi cambiamenti si tramutarono in scelte di consumo differenti che il titolare dell'azienda percepì lavorando nel bar.

Luciano Canella non era un amante del vino all'inizio della sua carriera da barista, il vino dell'epoca aveva un tasso alcolico elevato, era amaro e "forte" al palato; ma con il boom economico l'esigenza di bere solamente il vino si trasformò nella passione di degustarlo e iniziare ad accostarlo a pietanze (Canella, 2017).

Questi cambiamenti nel consumo non passarono inosservati al fondatore dell'azienda che si rese ben presto conto come i cosiddetti "vini da osteria" cioè i vini sfusi e di bassa qualità non erano più popolari tra i consumatori. Secondo Luciano Canella le caratteristiche che venivano apprezzate dai consumatori di vino erano diverse: un vino leggero, frizzante, fresco e preferibilmente con un basso contenuto alcolico che invogliasse i clienti a bere un bicchiere di vino in più. Ebbe così inizio il primo esperimento della sua carriera, decise di aggiungere al vino dell'anidride carbonica (grazie ad una bombola di gas e non in fermentazione naturale) e dello zucchero al fine di spumantizzare e dolcificare il vino; iniziò così a imbottigliarlo.

La sua intuizione riscosse successo tra i clienti del bar della madre che apprezzarono il sapore amabile e dolce del nuovo prodotto, tanto che i bar della zona iniziarono a chiederne la fornitura.

Da quel momento Luciano Canella affittò un garage con un suo amico e iniziò ad imbottigliare il vino con ingegnose tecniche rudimentali. Il successo riscosso nei dintorni della sua città lo spinse ad ampliare i propri orizzonti per aumentare le vendite. Proprio in quegli anni a pochi chilometri da San Donà di Piave si stava sviluppando una realtà turistica che negli anni avvenire avrebbe avuto grande successo: Jesolo. A partire dagli anni '60 il turismo jesolano si intensificò con l'arrivo di turisti specialmente dalla Germania e dall'Austria, aprirono molti bar, locali e ristoranti e Canella vide in questo sviluppo una grande opportunità di mercato, non solo per incrementare le vendite del suo prodotto, ma anche per ottenere un ritorno di immagine a livello internazionale.

Il turismo portò sempre più clienti e Jesolo, divenne il principale mercato di riferimento nella vendita dei vini Canella, che non venivano più chiesti solamente da bar e ristoranti, ma anche da grossisti e dettaglianti tedeschi e austriaci.

La Germania fu il primo Paese importatore di vini Canella (1961), e in quella direzione il fondatore mosse i suoi primi importanti investimenti pubblicitari. Il passaparola e i cartelloni pubblicitari aiutarono il successo dei vini Canella in Germania e diedero vita ad un importante fonte di reddito per l'azienda che oggi frutta più di 1,2 milioni di euro e rappresenta il 12% del fatturato.

Negli anni '80 Luciano Canella era un affermato produttore di vini spumanti e frizzanti nella provincia di Venezia, in questi anni si sviluppò un trend di mercato che vedeva i consumatori preferire bevande poco alcoliche, poco caloriche e fruttate; da questo maturò l'idea di produrre un cocktail a base di spumante e frutta.

In queste situazioni si capisce quanto importante sia stato il contesto territoriale per il successo dell'azienda dato che il prodotto realizzato era un cocktail veneziano: il Bellini.

Il Bellini venne inventato nel 1948 dal titolare dell'Harry's Bar di Venezia, Giuseppe Cipriani. Uno dei principali ostacoli alla commercializzazione di un prodotto come il Bellini su larga scala derivava dalla incapacità di conservare le qualità organolettiche del prodotto, dunque per berlo l'unica possibilità era recarsi all'Harry's Bar.

Nel 1988 dopo attenti studi e ricerche Luciano Canella trovò la soluzione al problema, mantenendo inalterate le qualità e i sapori tipici del prodotto. Grazie a un accordo con il figlio di Giuseppe Cipriani ebbe inizio la produzione e la commercializzazione del "Bellini". Attualmente l'azienda commercia una gamma più completa di prodotti composta da: Bellini (pesca bianca e Prosecco), Mimosa (arancia e Prosecco), Rossini (fragola e Prosecco), Prosecco D.O.C, Prosecco superiore D.O.C.G. ed infine il Cuvèe Deroà.

4.3) Prodotti Canella

L'azienda Canella realizza una gamma di prodotti abbastanza ristretta, ognuno dei quali però si differenzia dall'offerta del mercato per unicità e qualità.

Il prodotto più venduto al mondo è il Bellini, che viene usato come prodotto di punta dell'azienda per attrarre i clienti e spingerli ad acquistare anche gli altri prodotti offerti.

L'azienda vinifica e commercializza anche prodotti di alta qualità come il Prosecco DOC e DOCG con vino base proveniente dalle zone di Valdobbiadene e Conegliano.

A completare l'offerta di prodotti ci sono Mimosa, Rossini e Cuvèe Deroà che però non registrano vendite minimamente vicine a quelle di Bellini e Prosecco.

- Bellini: Il Bellini è un cocktail storico veneziano, il suo colore rosa lo contraddistingue e la pesca bianca è il suo ingrediente principale. La pesca bianca è un frutto diffuso a Venezia già dagli inizi del '900 dato che veniva coltivato nelle campagne circostanti. Gli agricoltori veneziani portavano le pesche al mercato di Rialto e probabilmente a questo si deve la nascita del cocktail. L'azienda Canella per rendere il cocktail unico ha voluto coltivare direttamente le pesche bianche per riuscire a seguire le fasi della coltivazione e per essere sicuri che la raccolta del prodotto avvenisse nel momento in cui il frutto è maturo al punto giusto in modo da ottenere una polpa succosa e dolce che si mescoli bene con il Prosecco. La qualità della pesca bianca è ciò che rende il Bellini inconfondibili, l'aroma caratteristico del prodotto imbottigliato ricorda infatti quello delle pesche appena raccolte. La varietà utilizzata di pesche è quella "Maria Bianca", una pesca molto rara e ricercata dai grandi ristoratori che puntano molto sulla qualità del prodotto. La pesca in questione ha un periodo

di maturazione più lungo rispetto alle pesche classiche che le dà un aroma e un grado zuccherino maggiore rispetto alle altre, evitando l'aggiunta di zuccheri o aromi in un secondo momento. La composizione di Bellini è data da due parti di Prosecco e una di succo e polpa di pesche bianche, alcune gocce di lampone che danno al prodotto quel caratteristico colore rosa ed ha una gradazione alcolica pari a 5°. Il prodotto va servito fresco, ad una temperatura che ottimamente dovrebbe oscillare tra i 6° e gli 8 °.

- Prosecco: l'azienda Canella produce due tipologie di Prosecco: il Prosecco DOC il Prosecco Superiore DOCG. Il Prosecco DOC è realizzato interamente con uve Glera della Marca Trevigiana, è un vino fresco e aromatico, fruttato con un rapporto bilanciato tra acidità e grado zuccherino. Il Prosecco DOCG è realizzato con le migliori uve Glera provenienti dalla zona di Conegliano-Valdobbiadene e questo permette di ottenere un spumante di altissima qualità. Il profumo fruttato, il gusto morbido e rotondo al palato, il sottile perlage lo rendono un prodotto veramente apprezzato dai consumatori di tutto il mondo. Il Consorzio di Tutela del Prosecco Superiore DOCG, in seguito ai controlli eseguiti dà l'autorizzazione all'apposizione del marchio qualitativo di provenienza delle bottiglie prodotte.
- Mimosa: il cocktail Mimosa è uno dei due "fratelli" del Bellini, si ottiene mescolando il Prosecco alle migliori arance rosse siciliane: le Tarocco, le Moro e le Sanguinello. Il Mimosa è un cocktail dissetante e ideale come cocktail estivo, molto fresco e ideale per aperitivi e feste.
- Rossini: il cocktail Rossini è il secondo fratello del Bellini, si ottiene mescolando lo spumante Brut al succo e polpa delle fragole frullate. Il profumo di fragola di questo cocktail lo rende gradevole al palato ed anche in questo caso si parla di un cocktail estivo ideato per gli aperitivi.

Il Cuvè Deroà: L'ultimo membro della famiglia Canella è il Cuvè Deroà, un marchio acquistato e commercializzato dall'azienda Canella. All'interno di questo marchio troviamo l'offerta di più prodotti: il Cuvè Brut Deroà, il Cuvè Deroà DOC e il Prosecco Superiore Millesimato Cuvè Deroà. Il Cuvè Brut è realizzato con uve di Pinot e Chardonnay ed è dotato di un profumo fresco con un perlage sottile. Il Deroà DOC e il Prosecco superiore sono invece prodotti con uve Glera e sono spumanti leggeri e fruttati.

4.4) Strategia aziendale

L'azienda Canella è oggi in mano ai figli del fondatore Luciano: Lorenzo, Nicoletta, Monica e Alessandra. Lorenzo Canella, presidente e socio dell'azienda, pone l'attenzione su come la definizione di una strategia sia stata fondamentale per il successo aziendale. L'approccio adoperato

dall'azienda è detto a “step”; segue un percorso di operazioni da realizzare e obiettivi da raggiungere per poi passare allo “step” successivo.

È altresì vero che la strategia, nonostante sia pianificata e deliberata, è in continua evoluzione e subisce continui mutamenti dovuti al contesto dinamico.

La dimensione ridotta dell'impresa (23 dipendenti e un fatturato di 11,5 milioni) permette di avere tempistiche di reazione ottimali e adattarsi ai cambiamenti in tempi rapidi all'interno di un mercato mutevole.

La strategia aziendale è un risultato tra approccio inside-out (dove l'azienda tende a concentrarsi su come ottimizzare al massimo le risorse per operare in maniera più efficiente e utilizzare le proprie core-competence nella maniera più opportuna), e approccio outside-in (con cui l'azienda focalizza la sua attenzione sui clienti, mettendosi nei loro panni e guardando il loro operato dal punto di vista del mercato e dei clienti) (Day S., 2010).

Prendendo ad esempio il prodotto “Bellini”, prodotto di punta dell'azienda, le risorse interne all'azienda (specialmente quelle intangibili) sono molte; prima tra tutte il Know-how acquisito dall'azienda in quasi trent'anni di produzione, che permetta a quest'ultima di imporsi sul mercato con la propria strategia rispondendo quindi a un approccio inside-out. Tuttavia la dinamicità del mercato porta l'azienda ad andare incontro alle esigenze dei consumatori per rafforzare la propria posizione e conquistare nuove quote; prendono così importanza elementi come il packaging, l'etichettatura, il formato della bottiglia ecc... rispondendo a un approccio outside-in guidato dalle richieste del mercato.

Andando ad approfondire la strategia aziendale dal punto di vista dell'offerta dei prodotti con cui l'azienda intende competere sul mercato possiamo notare come l'offerta Canella non si limita a un singolo prodotto, ma ne raggruppa una molteplicità (par. 4.3).

I principali vantaggi derivanti dall'ampiamiento del “portafoglio prodotti” sono riconducibili a tre motivi principali:

1. Sfruttamento delle economie di scopo;
2. Acquisizione di quote di mercato;
3. Riduzione dei costi;

L'offerta trasversale di una gamma di prodotti diversi permette all'azienda di raggiungere un maggior numero di consumatori e mercati con preferenze diverse permettendo all'azienda di crescere in termini di quote di mercato.

La riduzione dei costi è conseguenza diretta dell'incremento produttivo che permette di sfruttare i vantaggi derivanti dalle economie di scala, l'incremento del volume di produzione in seguito

all'ampliamento della gamma di prodotti porta ad una incidenza dei costi fissi minore rispetto al costo totale del prodotto con la conseguente riduzione del costo medio.

La brand awareness e le competenze acquisite in campo vinicolo permettono all'azienda di sfruttare al meglio le economie di scopo, offrendo sul mercato prodotti diversi ma che hanno fattori produttivi e competenze richieste comuni. Le scelte produttive di un'azienda vinicola possono ricadere su tre tipologie di prodotto: vini fermi, vini spumanti e vini "speciali".

La categoria dei vini fermi raggruppa i vini rossi, bianchi e rosati; la categoria dei vini spumanti comprende quelli sottoposti a un secondo processo di fermentazione in bottiglia o in autoclavi in acciaio; e infine la categoria dei vini "speciali" comprende quelle categorie di vini che non rientrano in nessuna delle categorie precedenti come ad esempio i vini passiti ed il porto. La scelta del vino da parte dei consumatori è strettamente riconducibile all'occasione di consumo; il consumatore sceglie infatti il vino più adatto a seconda del contesto in cui si trova. Lorenzo Canella ha puntato molto sulla comunicazione delle occasioni di consumo dei suoi prodotti, associandoli a occasioni di festa e di convivialità (ad esempio in occasione del capodanno a Venezia, della festa del Redentore sempre a Venezia, alla Barcolana di Trieste, all'evento "Vino in Villa" a Valdobbiadene e a molti altri eventi mondani presenti nella sezione "news del sito internet aziendale <http://www.canellaspa.com/news/>). La comunicazione aziendale, specialmente all'estero, ha puntato molto sull'offerta di prodotti fortemente legati al territorio e allo stile di vita italiano (in eventi come ("un Bellini per gli Yacht Riva" a Cannes, l'allestimento di un corner all'Eataly di Chicago ed altri eventi in tutto il mondo sempre presenti nella sezione "news").

Il livello di qualità del prodotto è il secondo snodo fondamentale nell'offerta di Canella.

Per capire la qualità di un prodotto si possono classificare i prodotti in base ad elementi soggettivi come area geografica di produzione e processi produttivi.

Prima del 2008 e dell'entrata in vigore del Regolamento CE 479/2008, la classificazione qualitativa del vino in territorio comunitario era composta da tre categorie:

- Vino di qualità prodotto in regioni determinate (VQPRD)
- Vino da tavola con indicazione di origine
- Vino da tavola

Per quanto riguarda i vini di qualità prodotti in regioni determinate, tale denominazione poteva essere data solamente al rispetto dell'insieme di regole presenti nei disciplinari di produzione (Federdoc, 2017):

- Zona di produzione dell'uva delimitata;
- Vitigni di tipologie consentite;
- Rispetto dei criteri di densità delle viti;

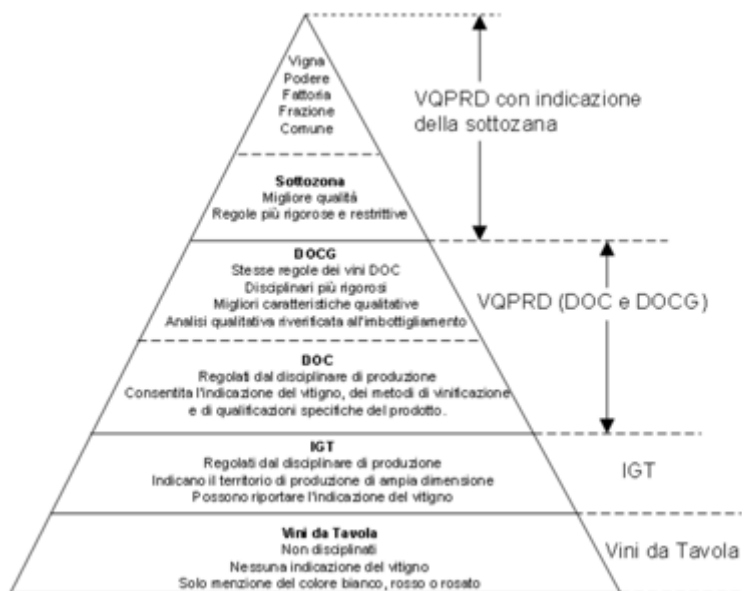
- Resa di uva massima per ettaro;
- Titolo alcolometrico volumico minimo naturale potenziale;
- Caratteristiche organolettiche e chimiche;
- Tempi e modalità di invecchiamento.

All'interno di questa categoria venivano racchiusi i cosiddetti DOCG, Denominazione di Origine Controllata e Garantita; DOC Denominazione di Origine Controllata.

La differenza tra queste due classificazioni dipende dal fatto che l'etichetta "DOCG" è garantita da apposite commissioni di assaggio e i disciplinari di produzione sono molto più restrittivi rispetto ai vini DOC. I vini DOCG possono avere una specifica della sottozona (comune, frazione, fattoria, podere, vigna).

I vini ad Indicazione Geografica Tipica (IGT) rientrano in un livello qualitativo inferiore rispetto ai vini di qualità prodotti in regioni determinate; i produttori non hanno infatti l'obbligo di rispettare un disciplinare produttivo ma regole di carattere generale. Il livello più basso in questa scala è ricoperto dai vini da tavola che comprendono i vini comuni di largo consumo che sottostanno a regole ancora meno stringenti.

Figura 4.1: La piramide di qualità del vino



Fonte: Federdoc, 2017.

Una classificazione qualitativa di questo tipo non risulta tuttavia a compartimenti stagni per diverse ragioni:

- Alcuni prodotti IGT, pur essendo prodotti al di fuori delle zone a denominazione di origine, possono rispettare comunque i parametri DOC e rispondere a requisiti qualitativi uguali o superiori;
- La qualità che il consumatore percepisce dipende da diversi fattori, spesso soggettivi e legati alla sua cultura, al brand e alle politiche di marketing intraprese dell'azienda;

Con la regolamentazione unica dell'Unione Europea OCM, i vini comunitari si possono suddividere in:

- Vini con denominazione geografica: che possono vantare uno specifico legame con il territorio e distinti dai vini DOP e IGP;
- Vini senza denominazione geografica: caratterizzati dall'assenza di uno specifico legame con il territorio e si suddividono a loro volta in vini varietali (con origini in particolari vitigni) o in vini generici (vini comunitari).

Nella categoria DOP rientrano i vini che erano classificati all'interno della categoria VQPRD, mentre nella classificazione IGP rientrano i vini IGT. I vini DOP e IGP, secondo il Regolamento europeo devono presentare le seguenti indicazioni nell'etichetta:

- Denominazione di origine o indicazione geografica;
- Titolo alcolometrico volumico effettivo;
- Indicazione della provenienza;
- Indicazione dell'imbottigliatore o del produttore;
- Indicazione del tenore di zucchero, per i vini spumanti;
- Presenza di allergeni "contiene solfiti";
- Numero identificativo e lotto;
- Annata dell'uva;
- Indicazione della quantità.

Tabella 4.1: Classificazione europea dei vini

Paese	Denominazione di Origine Protetta		Indicazione Geografica Protetta	Vini varietali Vini generici
Italia	DOCG: Denominazione di Origine Controllata e Garantita	DOC: Denominazione di Origine Controllata	IGT: Indicazione Geografica Tipica	Vino da tavola
Francia	AOC: Appellation d'Origine Controlée	VDOS: Vins Délémités de Qualité Supérieure	Vin de Pays	Vin de Table
Spagna	DOC: Denominación de Origen Calificada	DO: Denominación de Origen	Vino de la Tierra	Vino de Mesa

Germania	Qualitätswein mit Prädikat or Kabinett	Qualitätswein Bestimmter Anbaugebiete	Landwein	Deutscher Tafelwein
Portogallo	DOC: Denominacao de Origem Controlada		Vinho Regional	Vinho de Mesa
Austria	Qualitätswein mit Prädikat or Kabinett	Qualitätswein	Landwein	Tafelwein

Fonte: Cesaretti et. al., 2006

L'azienda Canella punta da sempre alla qualità del prodotto andando a servire una clientela target disposta a pagare un prezzo più alto per ottenere un prodotto di qualità.

A dimostrazione dell'attenzione che l'azienda riserva al valore intrinseco del prodotto Canella ottenne la certificazione di Prosecco DOC nel 1969 e DOCG negli anni 2000.

Nel 2015 l'azienda ha prodotto 2.380.000 bottiglie di Prosecco per un fatturato di 4,5 milioni di euro (40% del fatturato totale).

Il Bellini è il prodotto di punta dell'azienda e il 90% delle risorse destinate alla comunicazione e al marketing vengono investite nella promozione del cocktail. Nel 2015 sono state prodotte 1,5 milioni di bottiglie di Bellini da 75cl e 900.000 bottiglie da 20cl per un totale di 2,4 milioni di bottiglie e un fatturato superiore a 5 milioni di euro (45% del fatturato totale). Il Bellini è venduto al dettaglio a un prezzo di vendita che varia tra i 6 e i 7 euro, il Prosecco DOCG Canella è invece venduto a un prezzo al dettaglio che varia tra gli 8 e i 10 euro; si parla di prodotti che occupano la fascia medio alta dell'offerta.

4.5) SWOT analysis e Key-target di mercato Canella

L'analisi SWOT è uno strumento adoperato nella formulazione strategica all'interno delle aziende e serve per aiutarle ad identificare quali sino i punti di forza (Strengths), i punti di debolezza (Weakness), le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats) per l'azienda. I punti di forza e di debolezza sono fattori interni che dipendono dall'azienda e possono comprendere risorse materiali e immateriali, know-how ed altri elementi positivi o mancanze che caratterizzano l'azienda. Le opportunità e le minacce sono invece dei fattori esterni non controllabili per l'azienda che possono incidere però sul futuro dell'azienda. Prendendo in considerazione l'azienda Canella possiamo riassumere questa matrice così:

Tabella 4.2: S.W.O.T. analysis azienda Canella

STRENGTHS

Esclusiva sull'offerta del prodotto "Bellini"
Brand awareness al livello mondiale
Prodotto di fascia premium

WEAKNESSES

Dimensioni dell'impresa ridotte
Awareness fortemente legata al cocktail che mette in ombra gli altri prodotti

Grande flessibilità derivante dalla natura di piccola impresa dell'azienda
Prodotto "made in Italy" e prestigio derivante dal "country of origin"
Packaging accattivante e ben curato

Forte incidenza dei costi derivanti dalle materie prime.
I barman non amano servire cocktail non preparati da loro.

OPPORTUNITIES

Nuovi mercati interessanti per il mercato del vino, in particolare Stati Uniti, Brasile e Russia
Unicità del prodotto Bellini
Prodotti apprezzabili da tutti i consumatori moderni
Il prodotto non ha domanda stagionale
Possibilità di godere dei vantaggi derivanti dal paese d'origine
Mercato del vino in crescita
Internet come strumento di vendita a basso costo.

Fonte: Canella

THREATS

Mercato molto competitivo nell'ambito del Prosecco
Prezzo delle materie prime
Possibili nuovi entranti nella produzione del Bellini

Strengths: L'azienda Canella opera nel mercato vinicolo a livello internazionale da quasi 60 anni e per questo motivo il marchio Canella è ormai conosciuto in tutto il mondo. Il prodotto di punta dell'azienda è il Bellini, un cocktail a base di Prosecco (di Valdobbiadene) e pesche bianche con una bassa gradazione alcolica e con un colore rosato facilmente distinguibile. L'azienda è leader mondiale nella produzione di Bellini e i nuovi entranti nel mercato non sono ancora riusciti a ricreare un prodotto paragonabile in qualità e gusto a quello di Canella. I prodotti Canella sono prodotti di fascia premium, prodotti di qualità altissima realizzati interamente in Italia. L'azienda è di piccole dimensioni (23 dipendenti 11,5 milioni di fatturato) e questo ne permette una maggiore flessibilità strutturale e organizzativa. I prodotti dell'azienda godono del fascino del "country of origin" e di un packaging accattivante e moderno, questi due elementi fanno molta presa specialmente sui turisti e all'estero.

Weaknesses: Le dimensioni ridotte dell'impresa sono sì un punto di forza ma anche un punto di debolezza per quanto riguarda le risorse a disposizione (finanziarie e umane) e rallentano la crescita dell'azienda a livello internazionale. Il 90% della comunicazione aziendale è impiegata per pubblicizzare il prodotto di punta dell'azienda: il Bellini. Questa comunicazione incentrata su un solo prodotto nel portafoglio tende però a mettere in ombra gli altri prodotti che l'azienda realizza (Prosecco, Mimosa, Rossini). I costi relativi alle materie prime in azienda costituiscono il 55% dei costi totali e incidono molto sia sul prezzo finale sia sull'utile dell'azienda. Un'altra debolezza dei prodotti Canella risiede nel fatto che il Bellini è un prodotto già pronto e fatica a trovare il suo spazio nei bar e nei locali e a diventare quindi un aperitivo di tendenza. I barman preferiscono

preparare da soli i cocktail miscelando le bevande e per questo sono restii a servire il cocktail dell'azienda.

Opportunities: L'azienda ha cominciato ad esportare i propri prodotti all'estero da molti anni e si aspetta crescite importanti in alcuni di questi nel prossimo futuro; per Stati Uniti, Brasile e Russia ci l'aspettativa di crescita nel 2017 è rispettivamente del 15%, 30% e 10%. Il prodotto Bellini è un prodotto unico e non ancora commercializzato su scala mondiale da altre aziende, per questo la possibilità di farlo entrare ogni anno in nuovi mercati in cui non ha concorrenti è un driver importante per l'azienda. I prodotti dell'azienda non hanno domanda stagionale e come per altri beni di consumo il picco di domanda non si raggiunge d'estate ma bensì nel periodo natalizio. Il fatto che il prodotto sia realizzato interamente in Italia è un vantaggio competitivo che l'azienda può sfruttare adesso e potrà sfruttare in futuro. La domanda estera di vino italiano nel mondo è in continua crescita dal 2000 e grazie alla piattaforma di e-commerce l'azienda ha uno strumento in più per vendere in tutto il mondo.

Threats: Il mercato del vino, più in particolare quello del Prosecco, è molto competitivo e la numerica di aziende italiane è elevata, questo rende più difficile la commercializzazione del Prosecco Canella. Il prezzo delle uve per realizzare il Prosecco negli ultimi anni è andato crescendo e questo ha impattato molto sui costi relativi alla produzione aziendale. Seppur non ancora concreta la minaccia che altre aziende riescano in futuro ad entrare nel mercato del Bellini è una possibilità che l'azienda deve considerare.

Il fatto di commerciare un prodotto italiano realizzato interamente in Italia è un fattore molto apprezzato dai consumatori nel mondo che, attribuiscono specialmente per quanto riguarda il vino, una qualità superiore ai prodotti *made in Italy* (Bertoli G, Resciniti R, 2013).

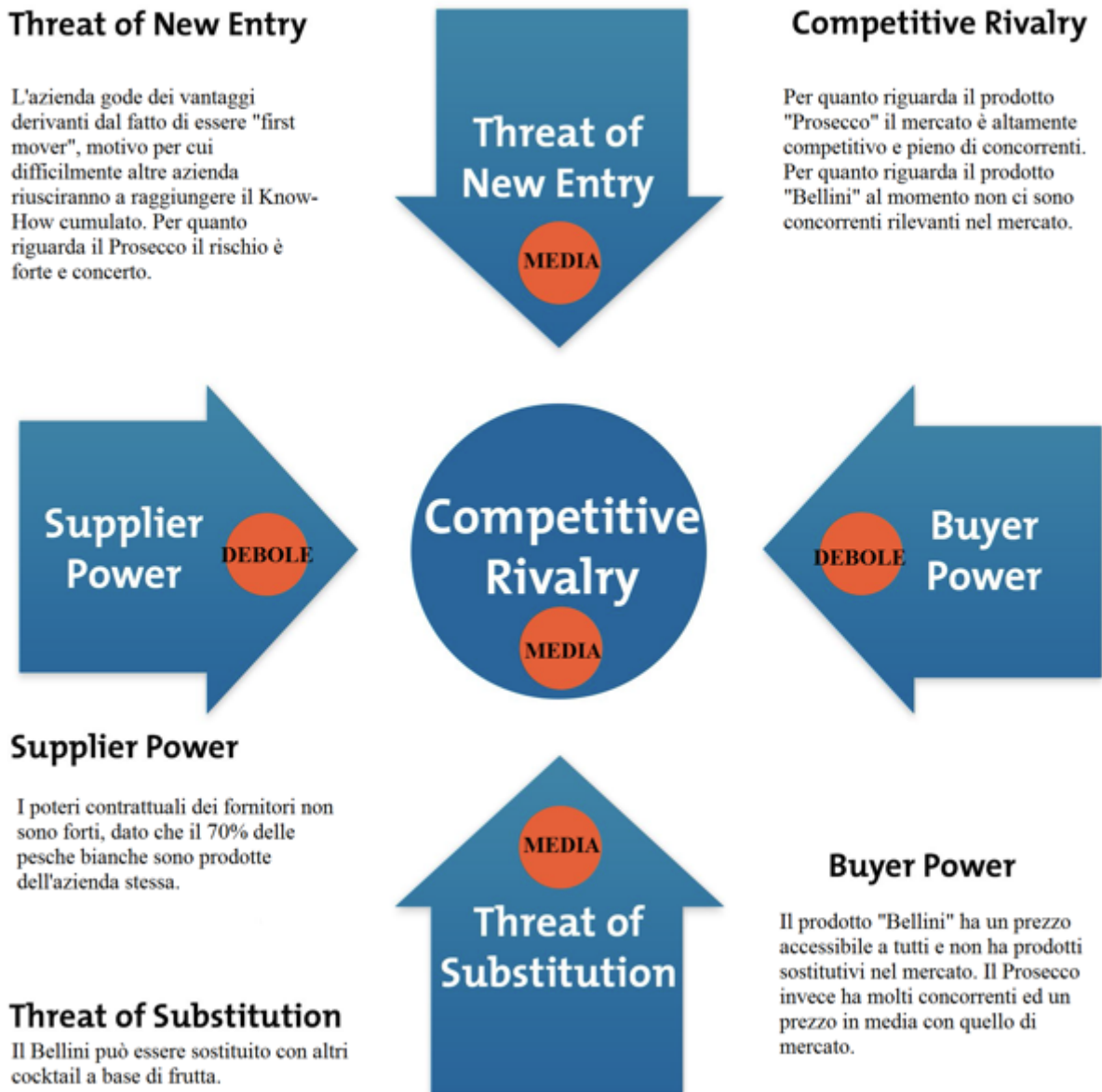
Proprio per questo motivo la comunicazione aziendale è stata centrata sull'offerta di un prodotto realmente italiano. Le politiche di marketing adoperate dall'azienda nell'ultimo decennio assieme al valore intrinseco dei prodotti hanno dato i loro frutti e sono i principali elementi su cui si basa la forza dell'azienda. La dimensione come abbiamo visto è un'arma a doppio taglio perché rende l'azienda più flessibile, ma allo stesso tempo ne limita la produttività e impediscono lo sfruttamento delle economie di scala.

4.6) Diagramma di Porter

Il diagramma delle cinque forze competitive di Micheal Porter (1980) serve ad indicare la redditività del settore, in questo caso quello vinicolo, come il tasso di rendimento del capitale rispetto al costo di capitale. Le forze prese in esame sono 5 e sono classificabili in due gruppi:

- Tre forze orizzontali: Potenziali entranti, concorrenti del settore e prodotti sostitutivi
- Due forze verticali: Fornitori e acquirenti.

Figura 4.2: Schema delle cinque forze competitive Canella



Fonte: Porter, 1980.

- *La minaccia di prodotti o servizi sostitutivi*: è data dalla propensione degli acquirenti a sostituire il prodotto dell'azienda con prodotti alternativi. Incide fortemente sulle variazioni di prezzo e sui profitti. Tanto più i complessi saranno i bisogni che il prodotto/servizio dell'azienda andrà a soddisfare, e tanto più difficile sarà per i clienti comprendere le differenze di performance dei diversi prodotti, tanto minore è il ricorso dei consumatori a prodotti sostitutivi in base

alle differenze di prezzo. Per quanto riguarda l'azienda Canella, il Bellini rientra nella categoria "cocktail a base di frutta" a bassa gradazione alcolica, anche se per il titolare dell'azienda il prodotto appartiene a una categoria a sé stante e ha come prodotti sostitutivi altri cocktail da aperitivo con caratteristiche diverse da quelle del prodotto di punta dell'azienda. Per quanto riguarda il Prosecco invece, rientrando nella categoria spumanti, i prodotti sostitutivi sono molti.

- *I potenziali entranti, la minaccia di nuove entrate:* Quando il rendimento di capitale è superiore al costo di quest'ultimo in un determinato settore, l'effetto diretto è quello di attrarre imprese esterne al mercato ad investire. In assenza di barriere all'entrata diminuisce il tasso di profittabilità all'interno del settore. Un settore privo di barriere all'entrata e all'uscita è chiamato "contendibile". La contendibilità del settore è dipendente dalla presenza o meno di costi fissi non recuperabili.

Il brand e il marchio figurativo di "Bellini Canella" sono conosciuti in tutto il mondo questo non rende semplice l'entrata di nuovi entranti nel segmento del Bellini. L'azienda gode inoltre di vantaggi derivanti da essere stati i cosiddetti "first mover" e di disporre quindi di un know-how specifico in materia difficilmente acquisibile se non a fronte di ingenti investimenti. Nel settore del vino spumante/Prosecco il rischio che nuove aziende facciano il loro ingresso nel mercato è concreto. Il trend positivo di mercato registrato dal settore vinicolo lo attraente per molti.

- *I competitor; la rivalità tra le imprese esistenti nel mercato:* La concorrenza del settore esercita la sua influenza sulla situazione competitiva e sul livello di redditività settoriale. Alcuni fattori che indicano la natura e l'intensità della concorrenza all'interno di un mercato sono identificabili in fattori come: la concentrazione, la diversità dei concorrenti, la differenziazione del prodotto, la capacità di accesso, l'esistenza di barriere all'uscita, le condizioni di costo (economie di scala, rapporto costi fissi/variabili).

Il Veneto è altamente competitivo per quanto riguarda la produzione di Prosecco; per quanto riguarda il prodotto Bellini invece non ci sono sul mercato concorrenti questo probabilmente per il limitato segmento di mercato che questo prodotto può andare a servire. L'azienda sta infatti investendo molto per ampliare la base dei clienti del prodotto Bellini.

- *Gli acquirenti e il loro potere contrattuale:* Il potere contrattuale degli acquirenti dipende da due fattori principali:
 1. La sensibilità degli acquirenti al prezzo: che dipende dall'importanza che questi danno al prodotto e dalla differenziazione del prodotto rispetto agli altri nel mercato.

2. Il potere contrattuale relativo: che dipende dalla dimensione e dalla concentrazione degli acquirenti rispetto ai fornitori, dalle informazioni degli acquirenti e dalla capacità di integrazione verticale.

Per l'azienda Canella il target del prodotto "Bellini" sono le donne, tra i 40 e i 60 anni sono le principali acquirenti del cocktail. Il Prosecco ha invece una clientela ampia ed eterogenea difficilmente classificabile. Mentre il prodotto è venduto principalmente nei negozi della GDO (grande distribuzione organizzata), il prosecco è commercializzato principalmente nei canali cosiddetti Ho.Re.Ca (Hotel-Ristoranti-Catering).

- *I Fornitori e i loro potere contrattuale*: Il potere contrattuale dei fornitori dipende fortemente dall'unicità del servizio o prodotto offerto. I fornitori di commodity infatti tenderanno a far leva sul loro potere contrattuale per incrementare i margini di profitto, se i prodotti invece non sono facilmente sostituibili il loro potere contrattuale viene meno. Per quanto riguarda l'azienda Canella i poteri contrattuali dei fornitori non sono forti; questo perché i processi produttivi relativi all'attività vinicola, la logistica e le attività di Marketing e vendita sono interamente in-house. L'unica fase del processo produttivo che viene esternalizzata è quella "viticola", il vino base per la realizzazione di Prosecco e Bellini viene fornito da aziende di Conegliano-Valdobbiadene.

Il 70% delle pesche bianche utilizzate nella produzione del Bellini derivano da alberi di pesco di proprietà (sinonimo di una forte integrazione verticale). Il restante 30% della coltivazione di pesche bianche viene svolta in comproprietà con aziende romagnole e marchigiane.

4.7) Business Model Canvas

"A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value" (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Il Business Model Canvas è uno strumento strategico che permette di sviluppare o abbozzare modelli di business nuovi o già esistenti. È un modello formato da 9 *building block* che rappresentano:

Figura 4.3: Business Model Canvas

Partner Chiave  Fornitori di pesche bianche (Emilia e Marche), fornitori di Prosecco (Valdobbiadene), fornitori del packaging (Venezia).	Attività Chiave  Marketing e comunicazione, coltivazione pesche bianche.	Proposte di Valore  Prodotti che si differenziano nel mercato per le loro caratteristiche e sono poco alcolici, poco calorici e naturali. Per il prosecco denominazione "DOC" "DOCG".	Relazioni con i Clienti  Relazioni con i clienti curate dall'imprenditore in prima persona.	Segmenti di Clientela  Donne tra i 40 e 60 anni per il prodotto Bellini segmento più eterogeneo per il Prosecco.
Risorse Chiave  Know-How, personale qualificato e produzione in-house delle pesche bianche.			Canali  GDO Ho.Re.Ca.	
Struttura dei Costi  Elevati costi per le materie prime (più del 50% del fatturato).			Flussi di Ricavi  Circa metà del fatturato realizzato in Italia e metà all'estero.	

Fonte: <http://www.businessmodelcanvas.it/>, 2017.

L'ordine di lettura è:

1. Customer segments: i segmenti di clientela serviti dall'azienda
2. Value proposition: la proposta di valore, ovvero i prodotto/servizi offerti dall'azienda
3. Channels: I canali con cui l'azienda si interfaccia con i clienti
4. Customer relationship: Le relazioni stabilite e mantenute con i diversi segmenti di clientela
5. Revenue streams: Il flusso di incassi che derivano dai ricavi delle vendite
6. Key resources: Le risorse chiave che vengono utilizzate per il processo produttivo
7. Key activities: le attività chiave alla base del modello di business
8. Key partnership: I partner con cui l'azienda stringe accordi
9. Cost structure: I costi di struttura

Il segmento di clientela definisce i diversi gruppi di persone o organizzazioni che l'azienda vuole servire, le modalità con le quali vengono suddivisi i clienti: ossia in base a variabili geografiche, demografiche, comportamentali, reddituali.

L'offerta dell'azienda Canella si incentra su due principali segmenti di mercato: i consumatori di Bellini e i consumatori di Prosecco. Il segmento target di consumatori di Bellini è caratterizzato per lo più da donne di età compresa tra i 40 e i 60 anni. Si tratta di un prodotto fresco, leggero, giovane,

elegante e con una gradazione alcolica bassa. Il colore rosa attribuisce al prodotto un valore emozionale unico, ed il fatto che sia un Cocktail nato a Venezia e rinomato nel mondo gli dà quel tocco fine e elegante che le donne amano. Per il Prosecco il segmento servito è più eterogeneo, ma in particolare l'offerta si rivolge ai cosiddetti Ho.Re.Ca.

La proposizione del valore descrive la fascia di prodotti e servizi che creano valore per uno specifico segmento di clientela e che vengono offerti dall'azienda. Affinché sia efficace, deve creare valore per il cliente e percepita da questo come unica, differenziata e di qualità.

Per l'azienda Canella la value proposition rappresenta uno dei punti di forza. Il mercato vinicolo, e più in generale il mercato agroalimentare, si muove verso nuovi concept di prodotti poco calorici, poco alcolici e naturali. Il Bellini e il Prosecco Canella seguono questo trend e le esigenze dei clienti in questi termini. Rispetto a prodotti come campari e spritz, i prodotti Canella contengono un quantitativo di zuccheri inferiore del 50% e un tasso alcolico di 4-5 gradi inferiore. Altri elementi di differenziazione dei prodotti Canella rispetto ai concorrenti si possono evincere anche da elementi quali: il colore, l'immagine, l'etichetta e le qualità organolettiche. Inoltre rispondono ad un processo produttivo che avviene in-house dalla coltivazione fino all'imbottigliamento.

I canali mostrano come l'azienda comunica con i clienti e il modo in cui raggiunge i segmenti di consumatori attraverso la value proposition.

Per diversificare i rischi l'azienda ha venduto i suoi prodotti principali (il Prosecco e il Bellini), attraverso due differenti tipologie di canali distributivi:

1. La distribuzione presso Hotel, ristoranti, catering;
2. La grande distribuzione organizzata (GDO) che contribuisce per il 70% al fatturato.

Entrambi i prodotti sono comunque venduti in entrambi i canali, l'azienda cerca di servire due canali complementari per raggiungere il consumatore finale.

Le relazioni con i clienti rappresentano i tipi di relazione che un'azienda stabilisce con specifici segmenti di consumatori e le caratteristiche di questa relazione.

L'azienda Canella è presente in 50 Paesi nel mondo e si relaziona a distributori, hotel, ristoranti direttamente nella figura di Lorenzo Canella. Il fatto che a presentare il prodotto sia il proprietario stesso è di sicuro un aspetto positivo per l'impresa. Questo è per lui un motivo di vantaggio competitivo poiché riesce ad infondere fiducia e propensione all'acquisto ai clienti che specialmente all'estero apprezzano la connotazione di piccola impresa artigianale di dimensioni contenute e con un forte legame col territorio, nonostante alla fine i numeri della produzione siano

“industriali”.

Le risorse chiave sono gli assets di cui l'azienda deve disporre per far lavorare correttamente il modello di business, possono essere tangibili e intangibili, di natura fisica, intellettuale, umana e finanziaria.

Lorenzo Canella ritiene che le risorse chiave dell'azienda - che permettono di godere di un vantaggio competitivo - sono per lo più risorse intangibili come il know-how (acquisito nel corso degli anni), e la capacità dell'impresa di riassetarsi e adeguarsi rapidamente ai cambiamenti di mercato, grazie alla sua natura di piccola impresa che gli permette seguire i rapidi cambiamenti del mercato.

Tra le risorse chiave dell'azienda possiamo classificare le risorse umane. L'azienda può contare su personale qualificato e competente, le risorse fisiche invece includono 8 ettari di terre a San Donà di Piave dedicati alla coltivazione di pesche bianche che verranno utilizzate per la produzione del Bellini.

Le attività chiave sono le attività più importanti che una azienda deve compiere per far funzionare il modello di business, queste attività sono di tre tipi:

1. Produttive;
2. Di mantenimento e sviluppo delle strutture;
3. Di problem solving;

Il fine è quello di creare una value proposition adeguata per il cliente.

Una scelta strategica azzeccata per l'azienda Canella è stata quella di internalizzare gran parte delle attività produttive, come ad esempio la coltivazione delle pesche bianche, con una maggiore garanzia di controllo qualitativo nonché di immagine.

In termini di processi, le fasi caratterizzanti per l'azienda sono:

- il processo termico con cui si muta la temperatura dell'acqua;
- il processo di pastorizzazione in cui viene utilizzata la macchina riempitrice evitando l'uso di antifermentativi.

Altra attività chiave del processo è il ruolo ricoperto dalle attività di comunicazione e marketing. Nonostante l'azienda non abbia un vero e proprio ufficio di marketing le attività di comunicazione e marketing vengono pianificate minuziosamente nel corso dell'anno. Gran parte del successo aziendale è legato alla immagine che sono riusciti a trasmettere negli anni.

I partner chiave sono il network di fornitori e partners che permettono al business model di funzionare.

Per quanto riguarda l'azienda vinicola Canella, tutti i partner (fatta eccezione per due fornitori di pesche bianche rispettivamente in Emilia Romagna e nelle Marche che però forniscono una modesta quantità di pesche), sono aziende di Conegliano-Valdobbiadene e del veneziano.

Per l'azienda il fatto di poter contare su dei partner fisicamente vicini è di sicuro un elemento positivo, sia per i contatti che l'azienda riesce a tenere con questi ultimi, sia per il payback derivante da usare prodotti strettamente legati al territorio veneto.

Le aziende agricole che forniscono il vino all'azienda Canella sono: L'azienda agricola Sutto (nel veneziano), l'azienda agricola Marsura (a Valdobbiadene) e l'azienda agricola Belcorvo (a Conegliano).

L'azienda Zignano Vetro si occupa della fornitura delle bottiglie, le aziende Tonutti e Rotas si occupano delle grafiche e forniscono le etichette. I tappi sono forniti dall'azienda Eurosughero e dal Gruppo Amorim; per quanto riguarda le capsule Canella si rivolge all'azienda Fratelli Battistella.

Gli unici partner al di fuori del contesto veneto sono le aziende Orogel (Emilia Romagna) e Eleuterio (Marche), che riforniscono il 30% delle pesche bianche utilizzate per la produzione del Bellini. La scelta di tenere un rapporto di fornitura con queste aziende non è collegata ad una insufficienza dell'azienda Canella di fornire tutte le pesche necessarie alla produzione con coltivazioni in-house; ma la scelta di fornitura al di fuori per una determinata quantità serve in funzione di tutela, qualora condizioni metereologiche negative per un periodo prolungato nella provincia veneziana rovinassero il raccolto delle pesche bianche in casa.

Nelle marche è inoltre presente una tipologia di pesca molto saporita, gustosa e rara; la pesca saturnia che risponde perfettamente alle esigenze del cocktail Bellini per esaltarne il gusto.

La struttura dei costi descrive tutti i costi che l'azienda deve sostenere per operare secondo il modello di business; la struttura dei costi può essere leggera al fine di riuscire a fornire un'offerta di prodotti/servizi ad un prezzo consono per il mercato, oppure può essere consistente qualora il valore del prodotto/servizio offerto sia elevato e si tratti di un prodotto differente rispetto a quello dei competitors.

L'azienda Canella ha una struttura dei costi snella per espressa volontà del management; essendo un'azienda di dimensioni ridotte preferisce mantenere una certa flessibilità per rispondere repentinamente ai continui cambiamenti di domanda in un mercato mutevole.

Riscontro di quanto detto si trova nell'incidenza dei costi fissi sul totale dei costi; il 30%. I costi fissi dell'azienda ammontano a 3.342.855 euro, mentre i costi variabili ammontano a 7.809.223 (70%) euro con un costo complessivo totale di 11.152.078 euro.

I costi più rilevanti in Conto Economico sono quelli relativi all'acquisto e consumo delle materie prime per un ammontare di 6.008.050 (55% del totale dei costi). Gli altri costi sono suddivisi in:

- Spese di Produzione e vendita: 15% del totale dei costi (1.736.055 euro)
- Costo del lavoro: 15% del totale dei costi (1.718.453 euro)
- Ammortamenti: 4,5% del totale dei costi (489.457 euro)
- Altre spese generali: 9% del totale dei costi (1.041.992 euro)
- Oneri finanziari: 1,5% del totale dei costi (158.071 euro)

L'azienda è riuscita negli ultimi anni a contenere i costi rispetto agli esercizi precedenti riducendo l'ammontare dei costi esterni di 484.174 euro (-4,5%).

Il flusso di ricavi descrive i proventi che un'azienda riesce ad ottenere da ogni suo segmento di clientela. Il flusso di ricavi deriva dalle vendite aziendali, le variabili da analizzare sono prezzo e condizioni di vendita.

La ripartizione dei ricavi derivanti dalle vendite tra i diversi Paesi nel mondo per i prodotti Canella è così suddivisa:

- Italia 5.564.940 euro (47,71%)
- U.S.A. 1.544.362 euro (13,24%)
- Austria 1.365.289 euro (11,71%)
- Germania 1.217.588 euro (10,44%)
- Estero diversi 1.971.787 euro (16,90%)

Gran parte dei ricavi delle vendite rientranti nella categoria "Estero diversi" proviene da: Svizzera, Giappone, Brasile, Turchia, Russia, Ucraina, Polonia e Belgio. La quasi totalità dei ricavi di vendita fa capo a due prodotti: il Bellini e il Prosecco. I ricavi derivanti dalla vendita di Bellini ammontano a 5.002.447 euro, circa il 45% del totale del fatturato; quelli derivanti dal Prosecco ammontano invece a 4.532.088 euro, circa il 40% del fatturato totale. I restanti ricavi derivano dalle vendite degli altri prodotti Canella ossia: Rossini, Mimosa e spumante Deroà. Nonostante rispetto all'esercizio precedente il fatturato sia diminuito di 370.000 euro (-3,4%) a causa dell'instabilità politico-economica di alcuni nuovi mercati, l'azienda conta di incrementare il fatturato nei prossimi anni, specialmente grazie alla previsione di ripresa di Brasile (previsioni di crescita delle vendite per il 2017 tra il 30% e il 40%) e Russia (previsioni di crescita del 10%) e alla crescita di domanda negli Stati Uniti (prevista crescita del 15%) (Canella).

Per quanto riguarda il mercato italiano le vendite rispetto all'anno precedente sono aumentate (+10%), sia per quanto riguarda la grande distribuzione, sia nei confronti dei grossisti. La grande distribuzione organizzata rappresenta il 70% delle vendite di Canella sul suolo nazionale. I distributori principali con cui l'azienda si interfaccia sono Esselunga e FC. Negli ultimi mesi l'azienda ha cambiato le etichette dei prodotti per dare un design più raffinato ed elegante, che invogliasse maggiormente all'acquisto, ha rivisto il posizionamento a scaffale dei propri prodotti ed ha iniziato ad inserirsi in store natalizi per proporre il prodotto come "idea regalo". Per quanto riguarda il commercio all'ingrosso il trend rimane stabile a quello registrato negli anni precedenti. Entrando nell'ottica di mercato estero l'azienda Canella ritiene sia una grande opportunità per la svolta dei propri prodotti nel mondo: Brasile, Russia e Stati Uniti sono i primi mercati che mira ad "aggredire" nel futuro più prossimo, il trend di vendita in questi paesi è in crescita e Lorenzo Canella è fiducioso che nei prossimi anni questi paesi peseranno maggiormente all'interno del fatturato aziendale. Attualmente il rendimento all'interno di questi paesi è così ripartito:

- Stati Uniti/Canada: l'America del nord è il secondo mercato in termini di fatturato per l'azienda, negli ultimi anni ha registrato la crescita di fatturato maggiore rispetto agli esercizi precedenti. Il Prosecco ha consolidato la sua posizione in questo mercato ma in azienda sono consapevoli che i margini di crescita in quel mercato sono ampi. Il Bellini è un prodotto amatissimo in America e potrebbe dare all'azienda dei margini di redditività enormi; il prodotto sia per le sue caratteristiche (leggero, dolce e poco alcolico) sia per il fatto di essere "made in Italy" è particolarmente apprezzato nel continente e dall'Eataly a Chicago sono arrivate grandi soddisfazioni per l'azienda. Canella ritiene che il consolidamento dei rapporti con partners oltreoceano importanti ed affidabili possa portare ad una crescita delle vendite prolungata nei prossimi anni. Negli ultimi anni sono infatti stati fatti investimenti notevoli in attività di marketing e comunicazione in America.
- Estero diversi: in seguito alla crescita registrata per un po' di anni il mercato estero ha segnato una battuta d'arresto con un calo del 15% (oltre 300.000 euro). Nell'ultimo biennio l'azienda ha affrontato degli ostacoli dipendenti da fattori esogeni come ad esempio la Russia che ha subito restrizioni commerciali da parte dell'Europa, l'Ucraina colpita dal conflitto bellico con la Russia, il Real brasiliano che si svaluta e i problemi socio-economici che la Turchia sta affrontando. Dal Giappone invece arrivano note positive, la domanda dei prodotti Canella è in crescita così come in altri Paesi nel mondo come Belgio, Cipro e Repubblica Dominicana.
- Austria: la domanda austriaca ha subito un rallentamento dovuto alla cosiddetta "sparkling tax". Il prosecco Canella è considerato come prodotto premium e può godere di un premium

price, ma il prezzo al dettaglio è decisamente elevato e i consumi sono diminuiti di conseguenza. Le vendite Bellini sono invece incrementate nonostante molti “falsi” Bellini stiano comparando nel mercato e questo per l’azienda è un risultato davvero importante.

- Germania: il mercato tedesco per l’azienda è ormai un mercato stabile e maturo. La domanda di Bellini non cresce più come ha fatto fino ad ora probabilmente a causa di un prezzo al dettaglio troppo elevato che soffre la concorrenza di prodotti imitativi con qualità e prezzo inferiore. Un trend positivo lo registra invece il Prosecco nella distribuzione a Hotel, ristorazione e catering.
- Svizzera: come per la Germania anche per la Svizzera il mercato è stabile e l’azienda sta puntando al consolidamento dei propri prodotti in particolare Bellini e Prosecco in entrambi i canali distributivi.

Da sottolineare infine come anche stia avendo successo il canale che in azienda chiamano “direzionale” comprendente nicchie di mercato, e posti come aeroporti e crociere che ha fatto registrare un incremento del 30% rispetto allo scorso anno.

4.8) Marketing mix

Il termine “marketing mix” viene utilizzato per definire il complesso di leve decisionali del marketing gestibili all’interno dell’azienda e che vengono sfruttate da questa nel raggiungimento dei propri obiettivi. Le cosiddette 4P teorizzate (Edmund Jerome McCarthy, 1960) sono: Product, Price, Place, Promotion.

Nonostante il concetto di marketing mix sia stato introdotto negli anni ’60 è tutt’ora un punto fondamentale da cui partire per definire il piano strategico delle aziende. Nel settore viticolo questo strumento si rivela funzionale dato che permette alle aziende di definire chiaramente il proprio posizionamento in un contesto molto competitivo e in che modo soddisfare un determinato segmento di mercato. Analizzando questi quattro pilastri dal punto di vista di un’azienda vinicola l’analisi si potrebbe schematizzare in questo modo:

- Product: il prodotto è l’oggetto dell’attività di impresa. Il primo elemento da cui partire per definire una strategia. Nel settore viticolo le variabili da prendere in considerazione nell’analizzare il prodotto potrebbero essere: le proprietà organolettiche del vino (varietà del vitigno, grado alcolico, aroma, annata...), il packaging del prodotto (la bottiglia, l’etichetta, il tappo, la confezione), il brand inteso come sfera emozionale (il marchio per molte cantine viene associato a storia e qualità che si ripercuotono inevitabilmente sul valore del prodotto).

- Price: una volta definito il prodotto è importante definire il prezzo con cui si vuole entrare nel mercato. Nel mercato vinicolo la definizione di un prezzo “corretta” non è per niente semplice, questo perché molti vini oscillano sulle stesse fasce di prezzo. Il prezzo incide nelle decisioni di acquisto dei consumatori, nel campo del vino è spesso sinonimo di qualità per i consumatori che non hanno a disposizione altre informazioni per valutarlo. La definizione del prezzo deve essere coerente col target che si vuole andare a servire. Diventa necessario quindi definire un prezzo “psicologico”.

I prezzi psicologici nel campo del vino si dividono in: prezzo tondo (5 euro, 10 euro...), questa tipologia di prezzo non valorizza il prodotto agli occhi del consumatore che è portato a pensare ad un prodotto di scarsa qualità. Il prezzo aggressivo caratterizzato da prezzo con i centesimi e viene spesso utilizzato per la GDO (7,34 euro 6,99 euro...). Infine il prezzo rassicurante, quello più comunemente usato dalle aziende vinicole con decimali pari a 0 o 5 si è rivelato la scelta migliore.

- Place: la scelta dei canali distributivi è la terza leva da considerare nella definizione del marketing mix. Le scelte distributive per il settore vinicolo ricoprono un ruolo chiave anche per come impattano sull'immagine aziendale. Le opzioni tra cui le aziende vinicole si trovano a dover scegliere sono di tre tipi: vendita diretta è una modalità di vendita che permette il contatto diretto tra produttore, e cliente. Le aziende si organizzano in questa direzione con eventi, inviti a visitare la cantina, degustazioni. Enotecche e vendite al dettaglio rappresentano l'8% sulla distribuzione italiana del vino. Le enotecche vanno ad aiutare i clienti nella scelta del vino e coprono una posizione decisamente strategica nella comunicazione aziendale. La GDO è il canale più importante per le vendite in Italia (46%), questa negli ultimi anni ha portato ad ampliare assortimento e qualità dei vini offerti, offrendo spesso un corner dedicato solo a questi; è così riuscita ad indirizzare sempre più clienti all'acquisto di vino garantendosi in questo modo un potere contrattuale maggiore nei confronti delle cantine. Spesso vengono organizzati all'interno dei punti vendita stand e degustazioni per offrire ai clienti un servizio più efficiente. Hotel, ristoranti e catering rappresentano il 17% delle vendite di vino in Italia, queste, per il contatto che queste strutture hanno con persone provenienti da altri paesi, svolgono un ruolo strategico nell'ingaggio emotivo di nuovi consumatori. Grossisti e-commerce e vendite per corrispondenza rappresentano il 17% del vino commercializzato in Italia. L'e-commerce sta mostrando i suoi frutti anche all'interno del settore vinicolo con una domanda in forte crescita. Attraverso gli acquisti online il cliente riesce ad ottenere tutte le informazioni sulla storia dell'azienda, sul vino e sulle opinioni degli altri consumatori. La vendita per

corrispondenza viene svolta con la distribuzione di riviste e svolge un ruolo complementare alle vendite online, raggiunge infatti coloro che non hanno dimestichezza con la rete.

- Promotion: La comunicazione svolge un ruolo fondamentale per le aziende, specialmente nel rapporto che queste costruiscono con i clienti. La comunicazione permette alle aziende di trasmettere i valori aziendali, la qualità dei prodotti, il lavoro che sta dietro alla realizzazione dei prodotti e permette quindi di costruire nella mente del consumatore un immaginario aziendale specifico. Il brand, il sito internet aziendale, la pubblicità... sono tutti mezzi di comunicazione aziendale di cui un'azienda si vale. La comunicazione è importante sia coerente con la proposta di valore aziendale.

4.9) Il marketing e la comunicazione per Canella

Lorenzo Canella ritiene che la comunicazione e il marketing siano alla base del successo dell'azienda e proprio per questo ogni anno vengono destinati grossi investimenti in questa direzione. L'azienda Canella ha il marketing nel DNA e se si va a ritroso si può notare come la storia aziendale sia ricca di originali campagne di marketing e comunicazione (8% del fatturato).

Luciano Canella da quando iniziò la sua attività scelse di vendere il prodotto in bottiglia e mai sfuso (come comune al tempo), le bottiglie erano sempre etichettate con il logo e il nome dell'azienda e il luogo di produzione per essere quanto più possibile identificabili dai clienti.

Il fatto di “abbozzare” un'idea di brand image in un periodo in cui gran parte dei produttori vendeva vino sfuso era già dimostrazione di una certa sensibilità verso la differenziazione del proprio prodotto rispetto ai competitors.

A metà degli anni '50 il primo tentativo riuscito di internazionalizzazione con il mercato tedesco che in breve tempo divenne uno dei mercati più importanti per l'azienda con un fatturato che oggi supera i 1,3 milioni annui (10,44%). Negli anni '50 non era di sicuro diffusa in Italia la concezione di “marketing e comunicazione” specialmente per le aziende di piccole dimensioni; Luciano Canella si rese conto che molti turisti tedeschi e austriaci al rientro delle vacanze a Jesolo si fermavano a Tarvisio (ultima città prima del confine), ed erano soliti fermarsi ai distributori di benzina. Proprio in questa città l'allora titolare decise di investire parte del suo guadagno piazzando cartelloni pubblicitari che recitavano (Figura 4.4): “Bevor sie Italien verlassen versorgen sei sich ausgiebig mit Canella Wine OSCAR DEL VINO”. Il messaggio invitava i turisti tedeschi a fare letteralmente il pieno di vino Canella.

Figura 4.4: Cartellone Canella al confine con l'Austria, 1960



Fonte: Canella, 1960

I cartelloni erano un invito rivolto ai turisti ad acquistare i vini Canella prima di rientrare in patria, facendo leva sulle emozioni e sulle esperienze che i turisti potevano associare alla vacanza e allo stile di vita italiano. Nel corso degli anni le iniziative di marketing furono molte, dal 2012 ad esempio l'azienda stipulò un accordo con il programma televisivo "l'Eredità" in onda tutti i giorni su Rai 1 alle 19.00 dove i concorrenti che vincono il montepremi possono festeggiare la vittoria con una bottiglia di Bellini. Con un investimento di 10 mila euro mensili l'azienda è riuscita in questi anni a raggiungere ogni giorno oltre 6 milioni di telespettatori ossia circa il 26% di share (stime Rai, Canella).

Vista l'importanza che hanno assunto dagli anni '60 film e fiction l'azienda ha deciso di convogliare in quella direzione sforzi ed investimenti. Le azioni di marketing intraprese dall'azienda sono per lo più di "Product Placement" ossia il posizionamento in un film o in una serie tv dei prodotti senza che questi vadano ad interrompere la sequenza narrativa.

L'associazione del marchio Canella a volti noti non è cosa nuova in azienda; negli anni '50 a Mestre molti personaggi celebri erano soliti andare al "Ristorante da Geremia", un ristorante rinomato nella zona, uno dei fornitori di vino di questo ristorante era proprio Canella. Il vino piacque molto alla clientela del ristorante e il proprietario del locale dovette in breve tempo aumentare considerevolmente il numero di bottiglie acquistate da Canella. Cercando di negoziare un prezzo più vantaggioso per il vino che andava ad acquistare, il titolare del locale propose a Luciano Canella di consegnargli delle foto di personaggi noti che consumavano il vino Canella nel ristorante in cambio di uno sconto sui vini. Quest'accordo rese al fondatore dell'azienda vinicola una gran fortuna in termini di notorietà, gli illustri clienti erano diventati dei "testimonial aziendali" con grandi ritorni per l'azienda in termini di immagine, infatti uno scatto in un posto pubblico con il cocktail in mano legittimava l'azienda ad utilizzare la foto.

Ancora oggi in azienda vengono gelosamente custodite queste foto di personaggi celebri con il vino Canella, come ad esempio Erminio Macario, Vittorio Gassman, Adriano Celentano, Delia Scala, Johnny Dorelli e Dario Fo.

Tabella 4.3: Erminio Macario, Vittorio Gassman, Adriano Celentano, Delia Scala, Johnny Dorelli e Dario Fo



Fonte: Canella

Partendo dall'idea che il titolare del ristorante "da Geremia" ebbe, l'azienda Canella costruì gran parte della sua comunicazione. Nel sito dell'azienda sono infatti fotografati un gran numero di personaggi celebri che bevono il Bellini (<http://www.canellaspa.com/amici/>).

Seguendo le orme di suo padre, Lorenzo Canella decise di stipulare un accordo in occasione della Mostra del Cinema di Venezia con numerose case di produzione cinematografica, con il quale si impegna a trasportare nella sua lussuosa imbarcazione, star di fama internazionale a patto che a queste venga servito il famoso cocktail dell'azienda e che vengano fotografate mentre lo bevono (Tabella 4.4).

Tabella 4.4: Kasia Smutniak, Pierce Brosnan, Stefano Accorsi, Brian de Palma



Fonte: <http://www.canellaspa.com/amici/>

L'utilizzo di testimonial aziendali svolge da sempre un ruolo fondamentale nella strategia di marketing aziendale; i prodotti Canella devono essere associati a: fama, successo, carisma, attrattività e qualità della vita. Il fatto di accostare i prodotti a personaggi famosi che conducono una vita invidiabile crea un engagement emotivo nel pubblico che vede in quel personaggio famoso le sue aspirazioni.

Tabella 4.5: Scarlett Johansson, Principe di Monaco Alberto II, Roberto Benigni, Carlo Cracco



Fonte: <http://www.canellaspa.com/amici/>

Il prodotto di punta dell'azienda Canella è il Bellini, proprio per questo gran parte degli investimenti vengono fatti per questo prodotto (le spese di product placement di Bellini sul piccolo e sul grande schermo oscillano tra i 20 e i 40 mila euro per ciascun programma/film) . Il cocktail veneziano è stato inserito (product placement) in diversi film e di successo tra cui sex and the city (tratto dall'omonima serie televisiva).

Il prodotto Bellini è recentemente apparso nelle sale cinematografiche in due film: "Viva l'Italia" (2012) e "Mai Stati Uniti" (2013). I protagonisti di "Viva L'Italia" (Raoul Bova, Ambra Angiolini, Alessandro Gassman, Michele Placido, Rocco Papaleo) hanno inoltre brindato alla presentazione ufficiale del film a Roma con il Bellini.

Il Bellini è stato recentemente inserito in un film internazionale intitolato "Summer time" (2015) girato dal celebre regista Gabriele Muccino.

Figura 4.5: Alessandro Gassman beve Bellini nel film “Viva l’Italia”



Fonte: Bellini - Viva l’Italia, 2012

Il vino Canella è stato anche inserito nella fiction “Un matrimonio” del celebre regista Pupi Avati, andata in onda su Rai1 nel 2012 e ambientata nella Bologna degli anni ’50 e nella fiction “Volare - La grande storia di Domenico Modugno”, una mini-serie di due puntate realizzata dalla Rai nel Febbraio 2013. La fiction è stata interpretata da Beppe Fiorello nei panni di Domenico Modugno.

Figura 4.6: Beppe Fiorello nei panni di Domenico Modugno beve vino Canella



Fonte: Volare - La grande storia di Domenico Modugno

Nel 2016 l’azienda ha compiuto una grossa manovra pubblicitaria di Product Placement con un investimento di 45.000 euro al mese per inserire il Bellini all’interno del singolo di Ariana Grande “Into you” che in poco tempo ha riscosso molto successo e raggiunto quasi 500 milioni di visualizzazioni. Ariana Grande è una delle cantanti pop americane più di successo e nonostante la giovane età (24) ha già venduto più di 30 milioni di dischi nel mondo. Il target di riferimento del Bellini tradizionalmente è quello delle donne tra i 40 e i 60 anni, ma con questa manovra l’azienda vorrebbe raggiungere le nuove generazioni, proponendo il prodotto nei video di una delle pop star più famose al mondo e icona dei giovani. Questo investimento segna anche il passaggio dell’orientamento dai soli canali tradizionali ai canali tipici del Web 2.0, Facebook, Youtube, Twitter.

4.10) Canella - il design

Il packaging dei vini Canella riveste un ruolo fondamentale nella comunicazione aziendale, Lorenzo Canella sostiene che la scelta di un packaging accattivante sia un fattore di attrazione per nuovi potenziali clienti. All'inizio della sua storia i vini Canella già si distinguevano da quelli dei competitors per la presenza del logo nell'etichetta; negli anni '60 il ruolo del "packaging" era infatti quello di mero contenitore del prodotto, solo in un secondo momento le aziende ne compresero l'importanza ed iniziarono a sfruttarlo come leva di comunicazione.


L'etichetta nei vini svolge un ruolo chiave per la comunicazione, non solo perché è tra i primi elementi che colgono l'attenzione del consumatore nell'atto di acquisto, ma anche perché permette all'azienda di comunicare le informazioni su prodotto e produttore.

Per legge ogni bottiglia deve esibire un'etichetta con informazioni relative a:

- Ragione sociale o nome del produttore;
- Tipologia di vino con eventuale indicazione geografica tipica (I.G.T), denominazione di origine controllata (D.O.C) o denominazione di origine controllata e garantita (D.O.C.G);
- La gradazione alcolica del vino;
- Il contenuto espresso in centilitri;
- L'annata della vendemmia;
- La sede del produttore.

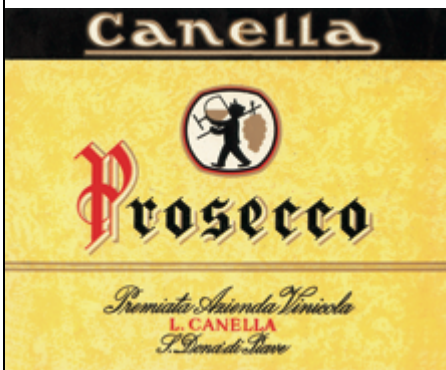
L'etichetta è un'opportunità che l'azienda ha per comunicare con la sua clientela, per esprimere i valori e il valore del prodotto. In questa direzione molto ha fatto e molto sta facendo l'azienda Canella.

Tabella 4.6: Etichetta Prosecco Canella 1954

 L'immagine mostra l'etichetta di un Prosecco Canella del 1954. È un rettangolo con sfondo giallo-oro. In alto c'è un piccolo stemma con una corona. Sotto lo stemma, la parola "Prosecco" è scritta in un grande, elegante corsivo nero. Sotto "Prosecco", le parole "amabile frizzante" sono scritte in un corsivo rosso. In fondo, una banda rossa contiene il testo "AZIENDA VINICOLA L. CANELLA" in bianco, con "SAN DONA'" in un font più piccolo sotto.	<p>La prima etichetta Canella fece la sua comparsa nel 1954, e l'unico obiettivo svolto da questo elemento era quello di comunicare il contenuto della bottiglia. Si può notare come l'elemento predominante dell'etichetta sia la dicitura "Prosecco amabile frizzante", il nome dell'azienda e la provenienza del prodotto scritte più in basso in piccolo.</p>
---	---



Nel 1960 il brand Canella aveva iniziato ad avere un certo appeal tra i consumatori, e proprio per questo Luciano Canella decise di dare una maggiore rilevanza al nome e al logo della cantina all'interno dell'etichetta, essendo per lui un elemento distintivo rispetto ai competitors. Questa scelta si accompagnò ad un periodo di grandi successi per l'azienda ed il brand iniziò a consolidarsi nella mente dei consumatori.



Nel 1973 l'etichetta cambiò nuovamente; l'azienda nel 1969 ottenne per la prima volta la denominazione D.O.C e l'etichetta venne rivista e rinnovata completamente per dare alla clientela un'idea di maggior valore del prodotto. Nell'etichetta venne quindi raffigurato il castello di Conegliano ad indicazione della zona di produzione vinicola e della qualità del prodotto.



Nel 1996 l'etichetta dell'azienda cambia faccia ancora e questo si accompagna al successo che sta registrando l'azienda al di fuori dei confini nazionali, da qui la decisione di fare un restyling dell'etichetta ridando una posizione centrale al nome dell'azienda. L'azienda Canella si affidò ad una agenzia di marketing che decise di sostituire il castello con la scritta "Prosecco di Conegliano" ed utilizzò i colori verde-oro per dare un tono più elegante alla bottiglia.

	<p>Nel 2003 l'etichetta cambia ancora e viene dato al vino un profilo più classico ed elegante, con una linea più classica e tradizionale. Lorenzo Caneella preferisce infatti che il prodotto mantenga una linea più semplice e pulita, evitando una sovrabbondanza di parole e di immagini in modo da non caricare il consumatore con troppe informazioni. Il messaggio da comunicare al cliente deve essere quanto più semplice possibile e facile da comprendere.</p>
	<p>Nel 2009 si è optato per un'etichetta che ricalca quanto più possibile un aspetto elegante, il logo viene apposto al di sopra della descrizione. Data l'importanza raggiunta dall'azienda nella sua storia non è più importante mostrare ulteriori riferimenti alla qualità del prodotto. Dal 2009 il marchio per la prima volta diventa per l'azienda uno dei principali strumenti di appeal per Caneella.</p>
	<p>Nel 2017 in occasione del Vinitaly è stata presentata la nuova etichetta del Prosecco Caneella, sempre in linea con la filosofia minimalista delle etichette precedenti l'azienda ha cercato di dare un aspetto più elegante e raffinato alle bottiglie.</p>

Fonte: Caneella

L'altro elemento del packaging del vino è ovviamente la bottiglia. L'azienda Caneella commercializza da sempre i suoi vini unicamente in bottiglia per due motivi:

1. per valorizzare il prodotto

2. per apporre il marchio dell'azienda su ogni bottiglia.

L'azienda nella sua storia non ha mai venduto vino sfuso, ha però utilizzato diversi formati di bottiglie.

Una grande intuizione sul formato delle bottiglie che l'azienda ha realizzato a partire dal 2008 è stato il formato da 20cl. Questo nuovo formato "monodose" ha riscosso grande successo tra i clienti, rimandando al consumo di bevande alcoliche in maniera responsabile e al formato di Bellini ideale per un aperitivo (900.000 bottiglie vendute nel 2015).

In molti locali esclusivi nel mondo questo formato viene utilizzato per i cosiddetti "business lunch" dove sempre più frequente è la comparsa di bottiglie di vino monoporzione che accompagnano il pasto. L'azienda grazie a questi accorgimenti è così riuscita a diventare una delle aziende fornitrici di Starbucks Coffee Company negli Stati Uniti nel 2012; a distanza di un anno l'azienda statunitense ha però deciso di non servire più aperitivi e ritornare al proprio mercato di competenza.

Già a partire dagli '80 l'azienda Canella introdusse nel mercato la bottiglietta "bang", uno spumante bidose da 20cl con apertura a "stappo" da cui il nome bang. Questa idea non riscosse molti consensi al tempo, il mercato non era orientato ancora verso un'idea di prodotto simile, si può dire che ancora una volta Luciano Canella aveva anticipato il trend del mercato. Oggi infatti l'azienda vende le bottiglie da 20cl su larga scala a livello mondiale e queste hanno riscosso grande successo. L'azienda si è dimostrata dalla sua nascita sempre attenta al packaging, vista la sensibilità che i consumatori hanno mosso negli ultimi anni verso le tematiche ambientali e la sostenibilità Canella ha deciso di proporre confezioni riciclabili al 100% seguendo uno dei trend più interessanti nelle politiche di marketing odierne.

Figura 4.7: Bellini fusion



Nel 2011 l'azienda Canella è stata premiata con "l'Oscar dell'imballaggio" ossia il premio più importante per quanto riguarda il packaging in Italia, questo premio l'ha vinto in collaborazione con l'azienda Rexam, che ha realizzato le bottiglie, che a sua volta ha vinto il premio per lo sviluppo del

contenitore più innovativo nel 2011. Il prodotto con cui le due aziende sono state premiate è il “Bellini Fusion” una bottiglia di Bellini completamente riciclabile.

La bottiglia di Bellini Fusion si presenta come una normale bottiglia ma ha i vantaggi della lattina. Il processo produttivo è infatti analogo a quello delle lattine solo che grazie ad una tecnologia tutta italiana il corpo della lattina viene deformato affinché assuma la forma tipica della bottiglia.

Le peculiarità della bottiglia sono molteplici tra cui:

- La capacità di mantenere il prodotto a una temperatura refrigerante;
- Peso della bottiglia pari a 215 grammi contro i 400 della medesima in vetro a parità di contenuto;
- Possibilità di richiudere la bottiglia con “capsule ropp”;
- Bottiglia interamente riciclabile.

I benefici derivanti dall'utilizzo dell'alluminio sono diversi tra cui, ad esempio il minor peso della bottiglia comporta minori costi di trasporto che impattano meno sul prezzo finale al dettaglio. I costi di riciclaggio sono nulli, durante feste aperitivi o celebrazioni si evita di rompere bottiglie in vetro creando a volte situazioni spiacevoli, non ci sono spese di etichette dato che queste vengono stampate in produzione. I vantaggi in termini di sostenibilità ed economici sono molti ma l'idea per quanto sia sulla carta vincente non ha riscosso un grande successo tra i consumatori, fatta eccezione per il mercato statunitense, specialmente quello californiano dove il tema della sostenibilità, dell'ecologia e dell'ambiente è molto sentito. Probabilmente questo non era il momento giusto per introdurre questa tipologia di packaging. Secondo Lorenzo Canella i limiti della bottiglia in alluminio sono che il cliente non riesce ad apprezzare il prodotto come in bottiglia di vetro, perché il consumatore vuole sì tastare, assaggiare e odorare le caratteristiche del vino ma è altresì vero che il primo impatto che il cliente ha con il prodotto è quello visivo, e una bottiglia in alluminio preclude la vista.

Il punto di forza della bottiglia di vetro sta nella possibilità del consumatore di poter vedere il contenuto e le varie gradazioni di rosa dovute alle caratteristiche della polpa della pesca bianca utilizzata per il Bellini. Lorenzo Canella non reputa però questo esperimento come negativo, anzi, ha permesso all'azienda di capire quali sono i fattori psicologici che guidano l'acquisto dei consumatori e quali sono i driver di scelta. Da quel momento l'azienda ha iniziato a investire molto su eventi per promuovere il prodotto per fare in modo che i clienti possano vederlo e degustarlo.

Un'altra idea di packaging avuta dall'azienda è stata l'Ice Bag Bellini, un prodotto pensato per l'estate e per coloro che vogliono gustarsi il Bellini in spiaggia. L'idea consiste di vendere una confezione di quattro bottiglie da 20cl di bellini all'interno di una piccola borsetta di plastica

all'interno del quale si può mettere del ghiaccio per tenere le bottiglie in fresco. Quest'idea più che un'innovazione di prodotto è stata per l'azienda un'innovazione di consumo, ossia proporre di consumare il prodotto anche in spiaggia sotto l'ombrellone (l'idea non ebbe però il successo desiderato e nel 2016 ne è stata interrotta la commercializzazione).

4.11) Investimenti internazionali Canella

Negli ultimi anni l'azienda ha compreso appieno il suo potenziale su scala mondiale, proprio per questo ha siglato degli accordi su scala mondiale strategici per la crescita dell'impresa.

La società americana Starbucks Coffee Company nel 2012 ha deciso di promuovere un progetto negli Stati Uniti, specialmente nella west-coast con la finalità di attirare una clientela giovane per gli happy hour. Starbucks ha optato quindi per servire durante gli aperitivi 8 vini così composti: 3 bianche, 3 rossi e 2 cocktail. Uno dei due cocktail scelti è il Bellini. Questo progetto è iniziato da 16 punti vendita Starbucks ma nel 2016 l'azienda ha scelto di ritornare al proprio business principale ed uscire dall'offerta di aperitivi; I punti vendita Starbucks erano serviti da un distributore statunitense dell'azienda Canella e i dati relativi alle vendite negli store non sono facilmente identificabili ma hanno carattere marginale.

Nel 2014 un altro accordo commerciale molto importante per l'azienda quello raggiunto con Francesco Farinetti presidente di Eataly, con cui Bellini inizia ad essere venduto nei negozi di New York, Tokyo e Chicago. Durante l'anno all'interno di questi store viene allestito il "Bellini bar" dove i consumatori possono apprezzare la qualità del vino Canella. Eataly venne fondata nel 2004 ed oggi è presente in otto Paesi nel mondo (Italia, Germania, Giappone, Stati Uniti, Corea del Sud, Emirati Arabi, Turchia e Brasile) ed ha più di 30 punti vendita. In città come New York è diventata una delle mete più visitate. L'azienda Canella ha puntato molto sugli store Eataly degli Stati Uniti (6 punti vendita) e nel 2015 ha venduto più di 200.000 bottiglie di Bellini. In accordo con Eataly l'azienda Canella ha la possibilità di allestire periodicamente delle vetrine all'interno degli. Questo ha portato a un recente co-branding tra l'azienda Canella e l'azienda "Graziella" la quale ha prodotto in edizione limitata l'iconica bicicletta nel colore "rosa Bellini". La bicicletta in questione verrà utilizzata dall'azienda vinicola per l'allestimento delle vetrine dei negozi Eataly di Chicago, New York e Boston nel mese di agosto 2017 e sarà in vendita nel sito dell'azienda Graziella (<http://www.lagraziella.com/>) in edizione limitata (Canella),

Figura 4.8: Graziella Bellini



Fonte: Canella

Dal 2014 l'azienda dispone di finanziamenti comunitari per promuovere e comunicare nei mercati extra europei così da garantire al brand una visibilità internazionale. L'azienda grazie al regolamento UE 1380/2013 attraverso la regione Veneto ha ottenuto i fondi necessari dopo la presentazione di piani annuali di investimento.

Il contributo che viene dato all'azienda è pari al 50% dell'investimento che questa va ad effettuare nei paesi al di fuori dell'Unione Europea, cosicché le aziende possano accrescere le loro vendite al di fuori dei mercati nazionali.

I fondi sono stati ottenuti dall'azienda grazie alla creazione di associazioni temporanee di imprese e la collaborazione con altre imprese vinicole del territorio con obiettivo comune di esportare i propri vini in nuovi mercati. L'organizzazione ha proposto quindi un progetto di investimento e si è interfacciata con la regione Veneto per l'ottenimento dei fondi.

Nel 2015 è stato presentato un progetto da parte dell'azienda per 106.000 euro dei quali metà provenienti da fondi comunitari così ripartiti:

- 27.500 euro negli Stati Uniti (25,9%)
- 20.000 euro in Canada (18,9%)
- 18.000 euro in America Latina (16,9%)

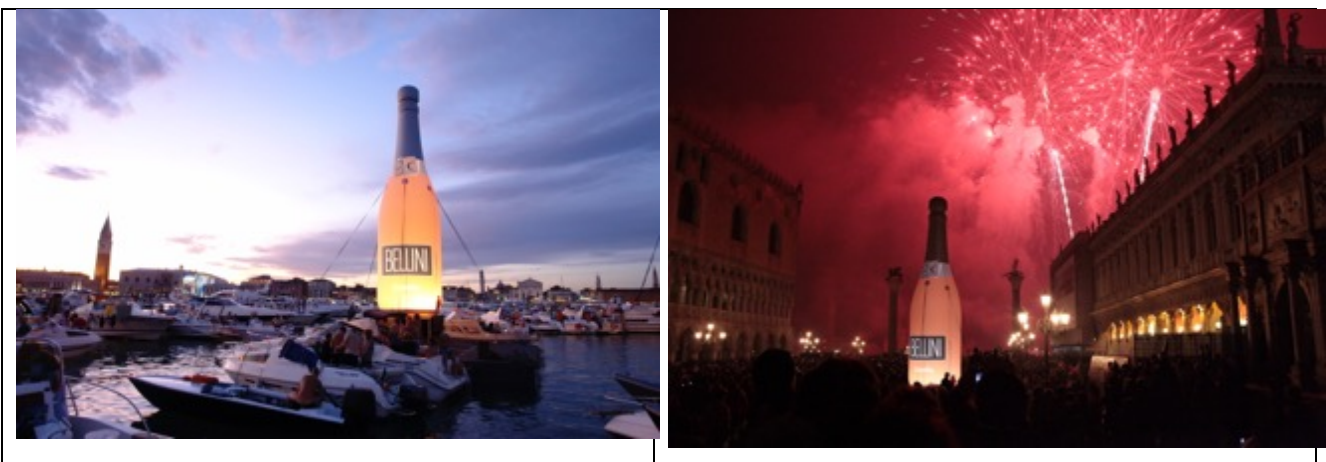
- 14.000 euro nel sud Est asiatico (13,2%)
- 13.000 euro in Giappone (12,3%)
- 9.000 euro in Cina (8,5%)
- 2.500 euro in Russia (2,4%)
- 2.000 euro in Svizzera e Norvegia (1,9%).

4.12) Il rapporto con il territorio

Il rapporto dell'azienda con il territorio è molto stretto, Canella punta molto sull'associazione mentale nell'immaginario collettivo dei suoi prodotti con il veneziano e con Venezia in particolare; proprio per questo prende parte a grandi eventi nel capoluogo per promuovere i suoi prodotti.

Venezia infatti, oltre ad essere la città dove nasce il Bellini, è anche una delle città più visitate al mondo e promuovere un proprio prodotto a Venezia è un ottimo modo per ottenere visibilità mondiale. Il Bellini è un prodotto "made in Italy" e in azienda sottolineano come questo sia un sinonimo di qualità.

Tabella 4.7: Festa del Redentore Venezia (sinistra) e Capodanno di Venezia (destra)



Fonte: Canella

L'azienda Canella prende parte a diverse iniziative tra cui:

- Bellini Canella per l'arte: Ogni anno questo concorso viene indirizzato a tutti gli studenti dell'Accademia delle Belle Arti e dell'Università IUAV d'Italia affinché realizzino un nuovo ed originale astuccio di cartone decorato per le bottiglie di Bellini da 75cl. Questo permette agli studenti di mettersi e mettere in luce le proprie capacità artistiche e creative. Al vincitore vengono conferiti una somma in denaro e una fornitura di prodotti Canella.
- Brindisi di Capodanno su Rai 1: Nel 2015/2016 e nel 2016/2017 il Capodanno su Rai 1 è stato festeggiato con il Prosecco Superiore Canella e con Bellini. Il programma "l'anno che

verrà” è di gran lunga il più seguito in Italia la notte di Capodanno (11 milioni di telespettatori e più del 50% di share) e vede la presenza sul palco di personaggi noti nell’ambito televisivo Italiano e mondiale. Quest’evento ha permesso all’azienda di mettersi in una sola notte in contatto con milioni di telespettatori raggiungendo un accordo con la Rai per l’utilizzo esclusivo dei propri prodotti.

- Bellini per il sociale: L’azienda Canella si è cimentata in numerose attività di beneficenza grazie a cui ogni anno raccoglie importanti cifre da devolvere come ad esempio l’asta benefica “Un Bellini per la mia Etiopia” o “Natale per Emergency”.

4.13) Tutela del marchio Canella

Il marchio Bellini è un marchio figurativo depositato. Per difenderlo da falsi l’azienda ha lavorato su due aspetti principalmente: la qualità e la filiera.

Le aziende che negli anni hanno provato ad imitare il prodotto Bellini (Martini, Ponte...) Canella non sono riuscite a sottrarre quote di mercato all’azienda che resta indiscutibilmente leader di mercato in quel segmento. La qualità del prodotto è infatti difficilmente imitabile e per la tipologia di materie prime che vengono utilizzate il know-how e le tecniche di produzione rappresentano il principale vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza.

I colori e i caratteri dell’etichetta, il colore rosa del cocktail sono tutte componenti che implicano un reato per chi le imita.

Il marketing rappresenta inoltre lo strumento più efficace per la lotta a chi vuole copiare il Bellini. La brand image infatti è impressa nella mente dei consumatori che difficilmente optano per altri prodotti. La semplicità della bottiglia e dell’etichetta sono inoltre d’aiuto ai clienti per memorizzare il brand.

4.14) L’analisi del sito internet

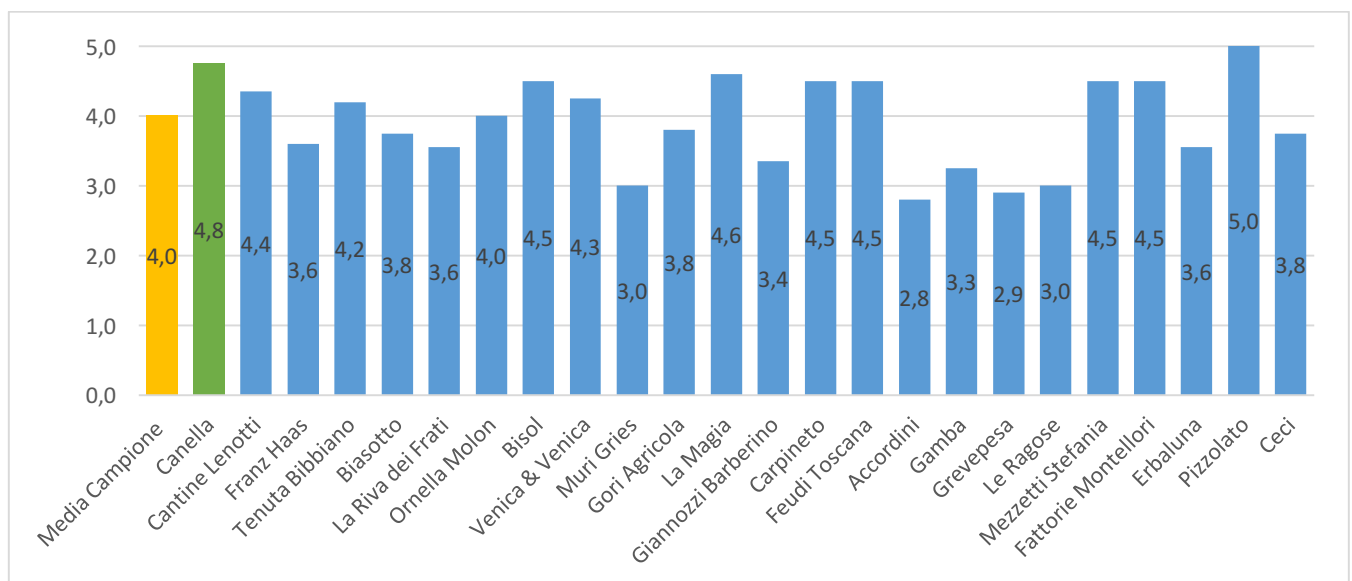
L’analisi svolta sul sito web Canella e su quelli delle altre aziende vinicole del campione mostra come la situazione nazionale attuale corrisponda esattamente a quella descritta dalla letteratura nei capitoli 1 e 2. Nonostante questo vi sono alcune aziende, tra cui Canella, che mostrano un utilizzo più efficace e consapevole degli strumenti web. Le macro variabili a cui la letteratura e gli esperti di settore hanno attribuito una rilevanza maggiore sono quattro: la visibilità online del sito (0,20), la navigabilità del sito (0,15), l’immagine aziendale (0,15) e la gestione della transazione (0,15). Questo perché il sito web di un’azienda deve essere facilmente individuabile da parte degli utenti, deve essere facile da navigare, rispecchiare l’immagine aziendale e deve essere in grado di gestire le transazioni nel miglior modo possibile.

A seguire sono state considerate le altre macro variabili: le informazioni commerciali (0,10), il customer service (0,10), la qualità dei contenuti (0,10) e la comunità e intrattenimento (0,05).

Per quanto riguarda la visibilità online l'azienda Canella ottiene un punteggio pari a 4.75; il punteggio relativo a questa macro variabile è superiore alla media complessiva delle aziende prese in considerazione nel campione (3.99).

In particolare all'interno del campione solamente la cantina Pizzolato (5.00) e le Cantine Ceci (5.00) ottengono un risultato lievemente migliore di quello dell'azienda Canella grazie all'utilizzo maggiore di strumenti SEO e delle Keywords (title e description) personalizzate.

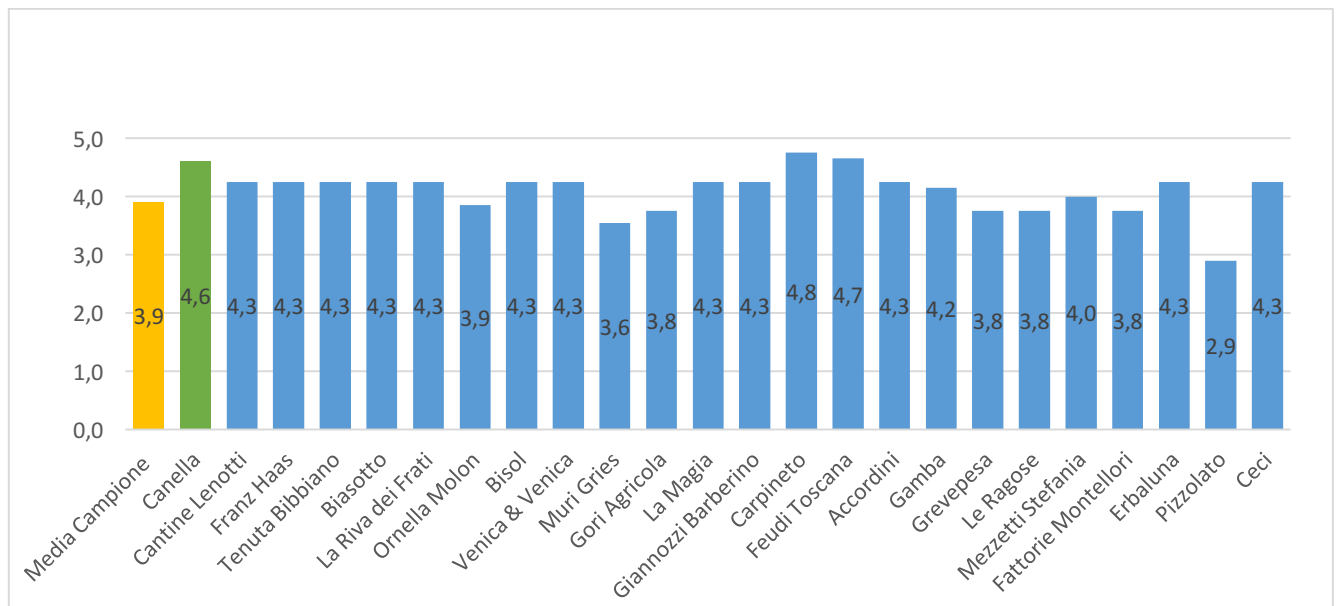
Grafico 4.1: Visibilità online del sito



La seconda macro variabile presa in considerazione è la navigabilità del sito internet e l'azienda Canella in questa macro variabile ottiene un punteggio di 4.60: anche in questo caso il risultato è superiore a quello della media del campione preso in considerazione (3.90). Le uniche aziende del campione con un punteggio più alto di Canella in questa macro variabile sono le aziende Carpineto e Feudi San Gregorio rispettivamente con un punteggio pari a 4.75 e 4.65. Il salto di qualità in questo comparto lo ha dato la presenza di un motore di ricerca interno della quale quasi tutti i siti delle aziende vinicole sono sprovviste.

Tutto sommato il sito Canella è risultato essere facilmente navigabile, veloce e intuitivo.

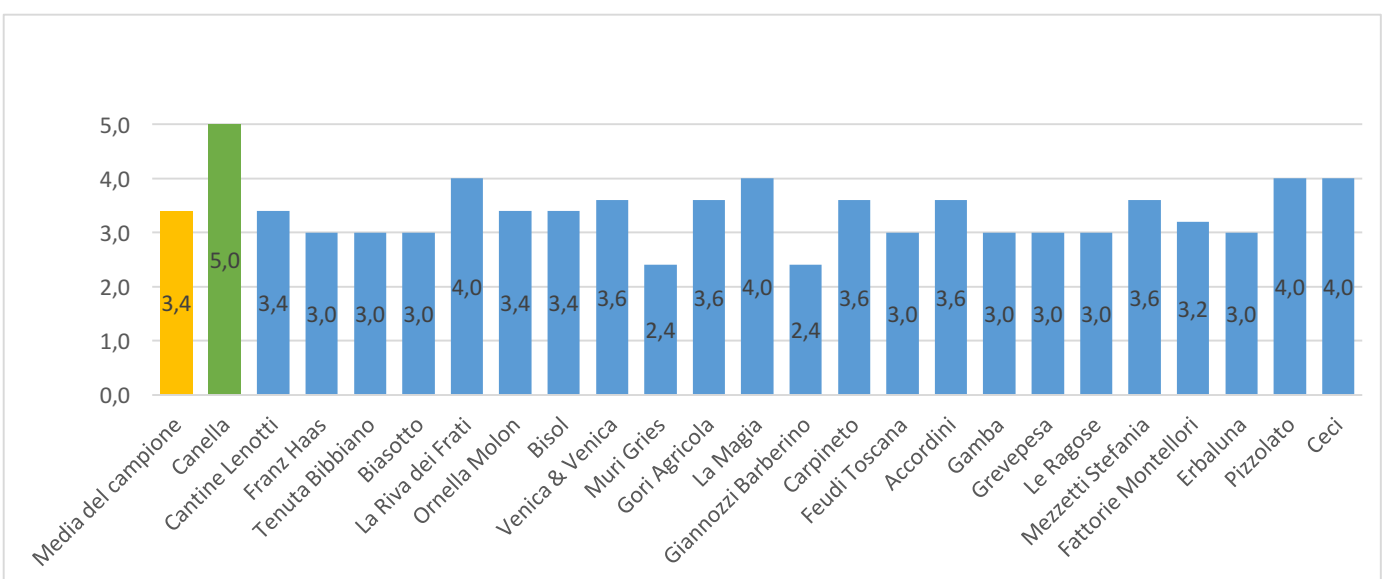
Grafico 4.2: Navigabilità



La terza macro variabile analizzata è l'immagine aziendale. Canella, in questa variabile, ottiene il punteggio più alto del campione (5.00) dimostrandosi eccellente; il sito infatti include una presentazione aziendale interessante ed esaustiva, con un marchio facilmente distinguibile nelle pagine e una sezione dedicata alla stampa.

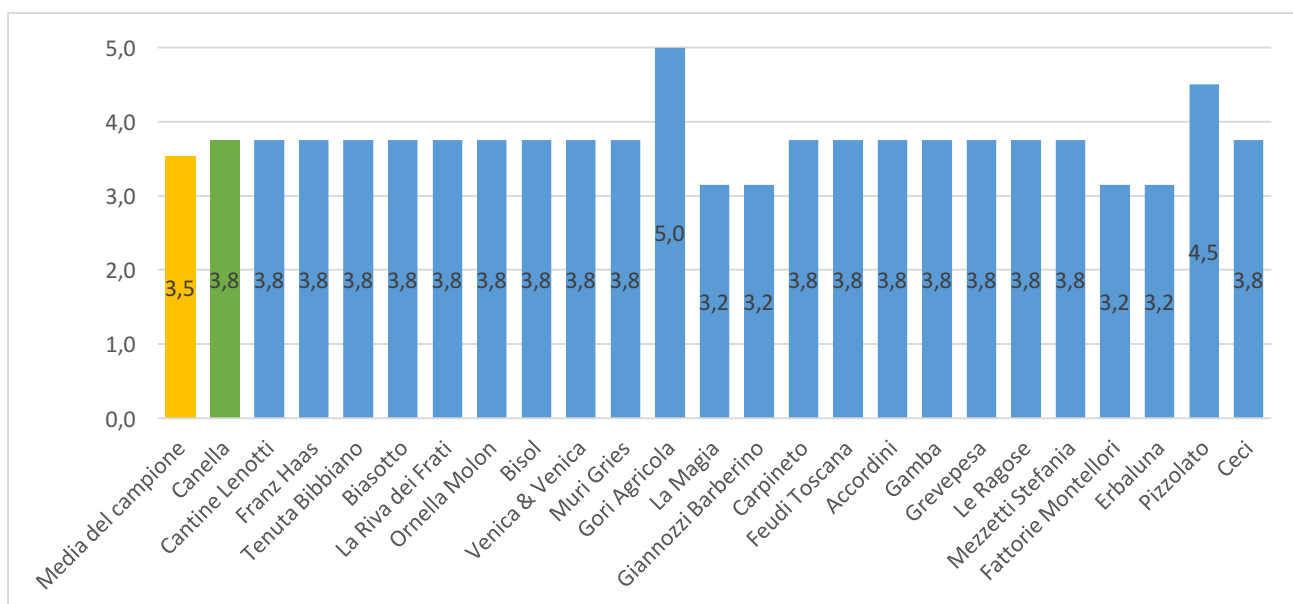
Il sito contiene inoltre la sezione "amici del Bellini", con tutte le celebrità e i personaggi noti che bevono il prodotto dell'azienda. In questa variabile il punteggio ottenuto da Canella è decisamente superiore alla media del campione (3.40) grazie alla capacità dell'azienda di raccontare la sua storia e comunicare in maniera integrata le attività online e offline.

Grafico 4.3: Immagine aziendale



La quarta variabile, è relativa alle informazioni commerciali, Canella ottiene un punteggio di 3.75, punteggio in linea con la media del campione (3.53). Tra tutte le aziende vinicole considerate nel campione solo due aziende risultano più performanti delle altre, ossia la cantina Pizzolato e la cantina Gori agricola rispettivamente con un punteggio pari a 4.50 e 5.00. Il punteggio delle aziende in questa sezione rimane comunque buono per tutto il settore; tutte le aziende infatti dispongono di cataloghi facilmente usabili e consultabili e di schede tecniche dei prodotti molto dettagliate. La differenza l'hanno fatta la presenza di suggerimenti di altri prodotti o promozione nello sfoglio dei cataloghi.

Grafico 4.4: Informazioni commerciali



Il quinto componente considerato è la gestione della transazione, che esprime una valutazione relativa al processo di e-commerce nei siti web delle aziende del campione. Nonostante l'e-commerce rappresenti una grande opportunità per tutte le aziende, specialmente nei settori business to consumer, nel settore vinicolo è ben poco diffuso e gli imprenditori continuano a preferire i canali offline per condurre gli affari, senza attuare nessuna integrazione con i canali online.

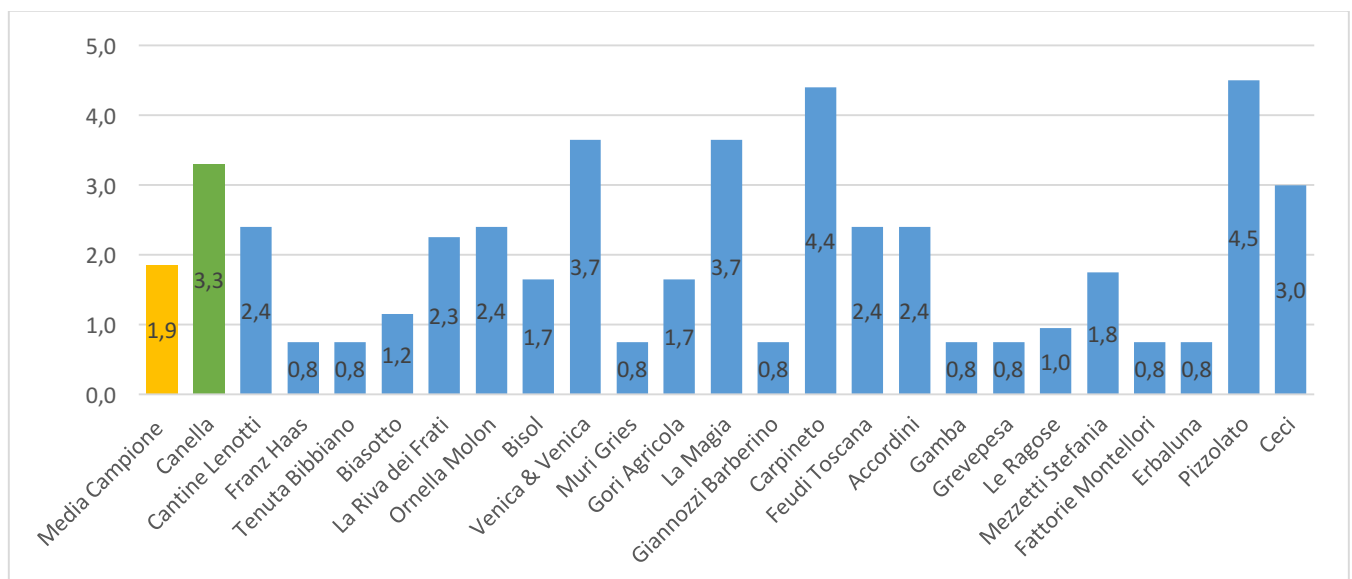
L'e-commerce è generalmente realizzato e gestito da aziende esperte, quindi il processo d'ordine per le aziende che dispongono di queste piattaforme risulta facile, sicuro, intuitivo e permette di pagare con diverse modalità.

L'attenzione in questo caso non va focalizzata a mio avviso sui punteggi medi delle aziende visto che la maggior parte di queste non dispone dell'e-commerce ma va focalizzata su quante offrono questo servizio all'interno del campione. Infatti solo quattro aziende su ventiquattro nel campione

dispongono di una piattaforma di e-commerce all'interno del sito, in percentuale approssimata il 17%. Un dato che fa molto riflettere sull'importanza che attualmente le aziende danno al mondo online.

Per quanto concerne il customer service gran parte delle aziende hanno realizzato punteggi molto bassi, probabilmente questi risultati sono legati alla mancanza dei servizi di e-commerce che portano l'azienda a non curarsi più di molto delle preferenze e delle opinioni dei clienti finali. L'azienda Canella, in questo comparto, ha registrato un punteggio pari a 3.30, che nonostante non sia altissimo spicca rispetto ad una magra media di settore di 1.86. Le uniche aziende che sono riuscite a dimostrare di essere competitive in questo ambito sono: La cantina Pizzolato e la cantina Carpineto con rispettivamente un punteggio pari a 4.50 e 4.40.

Grafico 4.5: Customer service

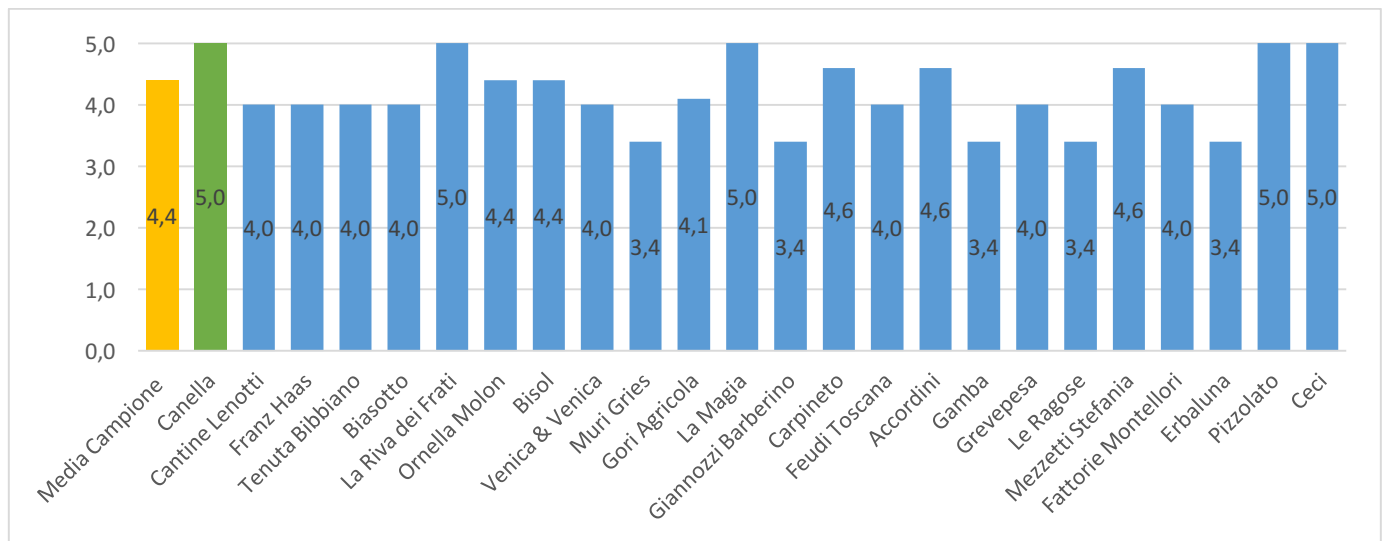


La penultima macro variabile considerata è quella relativa alla qualità dei contenuti, per cui l'azienda Canella ottiene il punteggio pieno di 5.00, presentando un sito con una qualità grafica e dei contenuti impeccabile; come Canella anche la cantina Pizzolato, La Riva dei Franti, le cantine Ceci e la cantina La Magia di Swarz Fabian ottengono il punteggio pieno.

Per questa variabile molte aziende ottengono risultati ottimi, spesso infatti i siti delle aziende hanno un'estetica impeccabile e sono nuovi ma non risultano alla fine dei conti funzionali come dovrebbero.

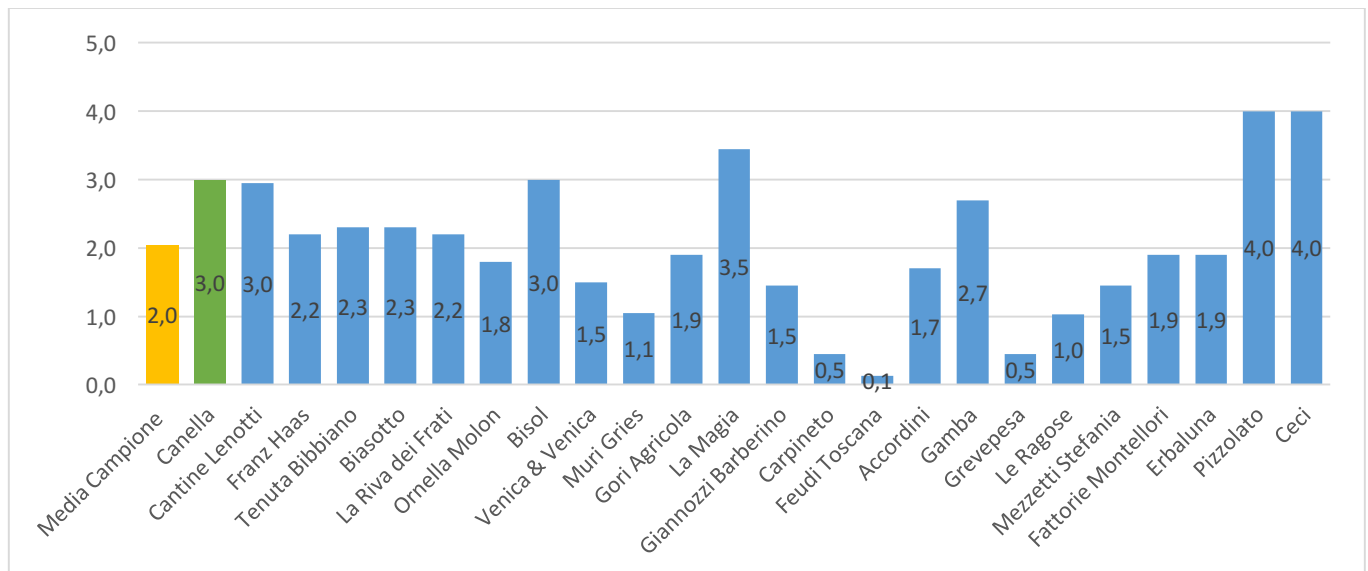
Per quanto concerne la qualità dei contenuti la media di settore è pari a 4.40, un ottimo risultato per le aziende che sembrano dare molta importanza all'aspetto estetico del sito.

Grafico 4.6: Qualità dei contenuti



L'ultima macro variabile sia in termini di ordine sia in termini di peso è quella relativa alla comunità e all'intrattenimento. In questa sezione l'azienda Canella ottiene un punteggio di 3.00, punteggio non ottimale ma comunque al di sopra della media del campione pari a 2.04. Quasi tutti i siti internet sono infatti privi di giochi, concorsi test, quiz e materiali di intrattenimento per la comunità.

Grafico 4.7: Comunità e intrattenimento



Dopo aver analizzato le macro variabili e pesato il risultato ottenuto da ogni azienda si è giunti ai punteggi complessivi (che possono andare da 0 a 5) per ogni azienda, si è potuto dare un punteggio totale alle performance di ogni azienda. La performance del sito internet dell'azienda Canella è veramente ottima; l'azienda ottiene infatti un risultato complessivo pari a 4.45 contro una media del campione pari a 3.15. Molto su questo ottimo risultato è dato dalla presenza dell'e-commerce;

4.15) Risultati interviste alle aziende

I dati delle aziende sono stati raccolti realizzando delle interviste complete ai titolari delle aziende o ai responsabili del marketing. Le interviste sono state realizzate tramite colloqui diretti in occasione dell'evento "Vinitaly" (che si è svolto a Verona dal 9 al 12 Aprile 2017).

Lo scopo dell'intervista è quello di prendere in analisi il ruolo giocato da internet, e dagli strumenti tipici del Web 2.0, nei processi di internazionalizzazione delle aziende. L'intervista semistrutturata (Appendice 2) è composta da 24 domande, che riprendono il percorso dell'elaborato.

Le domande sono state poste in modo che l'intervista risultasse suddivisa in due parti: la prima parte (domande 1-6), destinata al raccoglimento di informazioni generali sull'azienda, per accertarsi che si trattasse di imprese di piccole-medie dimensioni, e per comprendere il contesto in cui l'impresa operava e la storia della stessa; la seconda parte (domande 7-24), più vicina ai temi dell'elaborato, si concentra sulle motivazioni che hanno spinto l'azienda ad utilizzare le tecnologie Web e gli strumenti che questo mette a disposizione, e su quale percorso l'impresa ha affrontato nell'utilizzo di internet come strumento di vendita e di internazionalizzazione.

Di seguito vengono analizzate le risposte che le aziende hanno dato alle domande della seconda parte dell'intervista, per comprendere quali sono probabilmente le dinamiche relative alla sfera Web per il settore vinicolo.

Nella settima domanda veniva chiesto in quanti e in quali Paesi l'azienda esportava i propri vini.

Tutte le aziende presenti nel campione esportano i propri prodotti in almeno 20 Stati esteri, si è ritenuto quindi più funzionale per ragioni esemplificative raggruppare le esportazioni per continenti:

- Europa: 100%, la totalità delle aziende del campione esporta i suoi prodotti in Europa;
- Nord America: 100%, la totalità delle aziende del campione esporta i suoi prodotti in Nord America;
- Asia: 75%, tre quarti delle aziende del campione esporta i suoi prodotti in Asia;
- Oceania: 25%, un quarto delle aziende del campione esporta i suoi prodotti in Oceania;
- Sud America: 8%, solamente due aziende all'interno del campione esportano i propri prodotti in Sud America;
- Africa: 0%, nessuna azienda del campione esporta i propri prodotti in Africa.

Tutte le aziende del campione esportano quindi in almeno due continenti, e nonostante ciò gran parte di queste non attribuisce un'importanza strategica al sito internet e alla comunicazione online. Molti imprenditori del campione hanno inoltre dichiarato che la maggior parte del loro fatturato dipende dalle vendite nei paesi esteri ma le vendite derivano unicamente dalla vendita attraverso la GDO.

L'ottava domanda (si veda appendice 2) poneva il quesito su che cosa avesse spinto l'azienda ad utilizzare il web e gli strumenti internet.

Per questa domanda il campione è stato estremamente compatto; infatti la totalità del campione ha dichiarato che i motivi che hanno spinto le aziende a entrare in rete sono riconducibili a una presenza di tipo "istituzionale", "esserci perché ci sono tutti".

In realtà questa motivazione è giustificabile dal momento che si parla di decisioni che le aziende hanno preso circa un decennio fa, quando le potenzialità di internet erano sconosciute ai più.

Il nono quesito domandava se l'azienda fosse mai entrata in un mercato estero attraverso l'utilizzo delle tecnologie Web.

Il 17% delle aziende (4 in valore assoluto) ha dichiarato aver avviato processi di internazionalizzazione online complementariamente a quelli offline. Il restante 83% delle aziende (20 in valore assoluto) invece non ha mai utilizzato le tecnologie web per entrare in un altro paese o per supportare i canali offline all'estero.

Il decimo quesito chiedeva se l'azienda avesse iniziato il processo di internazionalizzazione prima di utilizzare gli strumenti Web o dopo.

Anche in questo caso il campione è risultato estremamente compatto e la totalità delle aziende ha iniziato a esportare i propri prodotti all'estero prima dell'utilizzo di internet.

Nella domanda undici veniva chiesto in quali Paesi, le aziende vendessero i propri prodotti online, direttamente o tramite piattaforme di e-commerce di altre aziende.

All'interno del campione solamente 7 aziende (29%) vendono, direttamente o indirettamente, i propri prodotti online e la distribuzione attraverso questi canali all'interno del campione è così riassumibile:

- Italia: 100% (7)
- Europa: 57% (4)
- Nord America: 43% (3)
- Asia: 29% (2)

Il fatto che meno di un terzo delle aziende si appoggino o dispongano di piattaforme e-commerce è un chiaro indicatore di quanta importanza diano a questi strumenti attualmente le aziende vinicole italiane.

La tredicesima domanda chiedeva se l'azienda disponesse di una propria piattaforma di e-commerce, e la quattordicesima se si appoggiasse a piattaforme di e-commerce altrui.

Solamente quattro aziende del campione (17%) dispongono di una propria piattaforma di e-commerce attraverso cui vendono i prodotti; il doppio (8 aziende) sono invece le aziende che si appoggiano, anche o esclusivamente, a piattaforme di e-commerce di altre aziende, generalmente dei distributori (ad esempio Esselunga).

La quindicesima domanda poneva l'attenzione sulle modalità di vendita, chiedendo se queste cambiassero da Paese a Paese oppure se l'azienda mantenesse la stessa comunicazione fatta in Italia. Tredici aziende (54%) hanno dichiarato di adoperare diverse tecniche comunicative e modalità di vendita da Paese a Paese, e di disporre di una comunicazione customizzata per ciascun Paese di riferimento. Il restante 46% dichiara invece di non adoperare modalità di vendita diverse al di fuori del confine nazionale, ma di lasciare piena discrezione comunicativa ai distributori esteri.

La sedicesima domanda chiedeva che strumenti utilizzasse l'azienda al di fuori del web per farsi conoscere al di fuori dei confini nazionali. La risposta potrà sembrare scontata dal momento che le interviste sono state condotte al Vinitaly, il 100% del campione dichiara di attivare rapporti con l'estero unicamente grazie alle fiere di settore. Non sono emersi dalle interviste altri strumenti comunicativi al di fuori dei due sopracitati.

La diciassettesima domanda chiedeva quali fossero gli obiettivi che si erano posti relativamente all'utilizzo di internet. Il 42% del campione ha dichiarato di non essersi posto alcun obiettivo derivante dall'utilizzo di internet, e di adoperarlo solamente per fini istituzionali.

Il 54% del campione ha dichiarato di utilizzarlo come strumento per far conoscere l'azienda e il brand dentro e fuori i confini nazionali, con la finalità di incrementare la brand awareness.

Il 4% ha dichiarato di avere come obiettivo la creazione di una piattaforma e-commerce per vendere i suoi prodotti.

La domanda numero diciotto chiedeva alle aziende se fossero soddisfatte o meno dei risultati ottenuti grazie ad internet. Il 42% del campione si è dichiarato insoddisfatto dei risultati derivanti dall'internet mentre il 58% si è dichiarato invece soddisfatto, probabilmente questa risposta deriva dallo scarso utilizzo di internet da parte delle aziende del campione che non utilizzandolo correttamente non ne comprende i benefici.

La domanda diciannove era invece più tecnica e chiedeva se l'azienda utilizzasse strumenti SEO (Search Engine Optimization) o SEM (Search Engine Marketing). Premetto che la maggioranza degli intervistati non sapesse nemmeno cosa fossero questi strumenti, infatti solamente sette aziende (29%) hanno dichiarato di utilizzare strumenti di questo tipo, il restante 71% ha dichiarato invece di non utilizzarli.

La domanda numero venti chiedeva se l'azienda fosse presente nei social network e in caso di risposta affermativa chiedeva in quali:

- Il 100% delle aziende intervistate dispone di una pagina Facebook;
- Il 46% ha una pagina Instagram;
- Il 29% di una pagina Twitter;
- Il 17% di un canale Youtube;
- Il 12% di altri social network (Pinterest, Flickr, Google Plus, LinkedIn)

La domanda numero ventuno chiedeva ogni quanto venisse aggiornato il sito dell'azienda:

- Settimanalmente: 20,5% del campione;
- Mensilmente: 17% del campione;
- Trimestralmente: 12,5% del campione;
- Annualmente: 37,5% del campione;
- Pluriannualmente: 12,5% del campione.

La domanda numero ventidue domandava se in azienda esistesse o meno una figura che si dedicava alla gestione e all'aggiornamento dei contenuti nel sito e nei social. Il 62,5% delle aziende dichiara di avere una figura che part-time o full time si dedica alla gestione e all'aggiornamento dei social network o del sito; il restante 37,5% del campione invece dichiara che in azienda nessuno si occupa della gestione e dell'aggiornamento di social e sito.

La domanda numero ventitré ha carattere più specifico e chiede infatti se il contenuto dei diversi social venga diversificato oppure se le stesse cose siano condivise all'interno di ogni social allo stesso modo. Il 46% delle aziende dichiara di diversificare i contenuti dei diversi social e di usare quindi ciascun social in modo diverso a seconda della natura di questo. Il restante 54% delle aziende gestisce solamente un social network quindi automaticamente la risposta a questa domanda è negativa.

L'ultima domanda chiedeva se da quando l'azienda ha iniziato ad utilizzare internet il fatturato, con particolare riferimento all'estero, fosse aumentato, diminuito o rimasto stabile. Il 33% delle aziende del campione ha dichiarato di aver notato un incremento del fatturato riconducibile agli strumenti web mentre il restante 67% ha dichiarato che internet non ha influito sull'andamento del business aziendale e che di fatto il fatturato è rimasto stabile.

4.16) Canella: considerazioni

Sulla base dei risultati relativi alle analisi sopra descritte, il panorama vinicolo risulta attualmente essere molto distante da una competizione online ottimale, la situazione non rispecchia le performance che ci si aspetta da un settore così importante per il contesto italiano.

In questo scenario l'azienda Canella, risulta essere una azienda innovatrice e con performance online migliori rispetto alle aziende considerate nel campione, siano esse aziende più piccole o con fatturati e dimensionalmente maggiori. In particolare la media delle performance nelle macro variabili (4.45) risulta nettamente superiore alla media del campione analizzato (3.15) segno di risorse, tempo, denaro speso per realizzare un sito internet di alta qualità, con informazioni complete ed esaustive, facilmente navigabile, semplice e intuitivo.

Inoltre l'azienda è presente in tutti i principali social (Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, Pinterest) pubblicando contenuti diversi in ciascuno di questi, segno di una grande attenzione agli strumenti che il web offre. È una tra le poche imprese del campione che offre un servizio di e-commerce dei suoi prodotti nonostante sia stato dimostrato in varie occasioni quanto importante può essere uno strumento simile per l'immagine e le vendite dell'azienda.

Questo dimostra quindi come Lorenzo Canella abbia correttamente deciso di investire sul web e sulle opportunità che questo offre. Proprio grazie a questo modo di sapersi innovare e di stare al passo coi tempi l'azienda sandonatese è oggi conosciuta in tutto il mondo ed ha incrementato di anno in anno il proprio fatturato e la propria brand awareness.

4.17) Discussione dei risultati

Come spiegato nell'elaborato il web è uno strumento potenzialmente accessibile a tutte le imprese che decidano di prendervi parte, presenta delle barriere all'ingresso molto più basse di qualsiasi altro strumento di comunicazione offline e permette potenzialmente ad una azienda di raggiungere ogni angolo del globo. Per questo motivo le aziende, specialmente se di piccola media dimensione, dovrebbero utilizzare questo strumento per gestire i processi di internalizzazione, ed essere in grado di rimanere competitive nei confronti dei grandi player di mercato che dispongono di maggiori capitali, maggiori risorse di personale e budget più sostanziosi. Raggiungere clienti

geograficamente distanti senza investimenti importanti è possibile solo attraverso internet, instaurare una relazione e una conversazione con loro è possibile adesso grazie ai social network che come mostrato nei paragrafi precedenti hanno una penetrazione a livello mondiale impressionante.

Per vedere se le aziende vinicole italiane avessero compreso questo potenziale è stata effettuata questa analisi dei siti web e sono state condotte un certo numero di interviste. I risultati sono stati tuttavia deludenti.

Lo scenario emerso dalla ricerca condotta è quella di un contesto ancora molto lontano da quella che dovrebbe essere una realtà competitiva, le aziende non hanno ancora compreso il potenziale di internet e i cambiamenti che stanno avvenendo nella società, frutto probabilmente di uno stampo manageriale troppo “vecchio” e di una miopia strategica diffusa.

Gli imprenditori non sono a conoscenza delle abitudini dei consumatori e non sfruttano gli strumenti di comunicazione e marketing online che per una azienda sono diventati ormai imprescindibili.

Nonostante tutte le imprese del campione dispongano oggi di un sito internet, anche quelle più piccole, non sembrano consapevoli delle potenzialità che la rete può dare, sembra appunto che l'investimento sia stato fatto più perché andava fatto.

La analisi dimostra infatti, alla luce dei risultati, come solo un numero ristretto di imprese abbia compreso le potenzialità che internet offre a loro e agli utenti del sito. Realizzare un sito internet o disporre di una pagina Facebook non è sufficiente per avere successo, è importante che questi siano attraenti, che i contenuti siano interessanti, che siano ricchi di informazioni. Ciò che rende un sito interessante per i consumatori è la capacità che questo ha di dare loro le risposte alle domande che cercano (Kotler, Keller, 2010).

Internet e gli strumenti che mette a disposizione rappresentano quindi una grande opportunità per le aziende, specialmente se si analizza il discorso dal punto di vista dell'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese, dai risultati si evince che per quanto riguarda il settore vinicolo almeno, siano poche le aziende che hanno capito le potenzialità di sito e social media. Le mancanze per queste piccole aziende sono talvolta anche giustificate, mancanza di risorse umane, di tempo e di competenze necessarie per gestire correttamente la cosa; questo rappresenta la principale barriera all'uso strategico degli strumenti offerti dalla rete alle piccole realtà. Altre utilizzano invece internet in maniera imitativa, senza pianificare alcuna strategia di marketing online per una crescita dell'azienda a livello internazionale (Garcia, Messina, Caldarella, 2015).

La situazione analizzata è parecchio distante da quella ideale, spesso anche a causa della limitatezza degli investimenti in marketing che le piccole aziende sostengono sia online sia offline che per le aziende, specialmente per quelle operanti nel business to consumer risultano importanti.

In uno scenario simile, le imprese come Canella che riescono a sostenere investimenti mirati nella attività di social media marketing e di web marketing riescono a comunicare il valore dei loro prodotti in maniera molto più efficace dei competitors.

Dalle analisi effettuate si può vedere infatti come Canella nonostante sia una piccola impresa con risorse umane, tecnologiche e finanziarie limitate abbia ottenuto ottimi risultati dall'utilizzo degli strumenti web. In un contesto competitivo come quello attuale è infatti un peccato che le aziende nazionali non sfruttino gli strumenti offerti dal web per far leva a livello internazionale sul "made in Italy" e sulla qualità dei prodotti nazionali emergendo dalla massa rispetto ai competitors. Canella con un prodotto di nicchia è riuscita a servire tutto il mondo, creando con i suoi consumatori una relazione di credibilità e fiducia tali da garantire una relazione duratura con i consumatori. Le piccole medie imprese vinicole italiane non stanno quindi sfruttando la loro occasione per essere competitive a livello mondiale.

CONCLUSIONI

L'Italia ha avuto un modello economico di sviluppo su due gambe: una gamba poggiava sulla grande impresa e una sulla piccola. Poli di grandi imprese si opponevano ad una piccola impresa diffusa su tutto il territorio nazionale (Colli, 2014).

Con il passaggio dai mercati nazionali ai mercati globali le piccole imprese non sono più riuscite a reggere il confronto e le grandi imprese in Italia sono scomparse o sono state acquisite da multinazionali straniere.

Il quarto capitalismo è una espressione che fa riferimento al sistema delle imprese italiane di dimensione intermedia che, a partire dalla seconda metà degli anni Novanta hanno conseguito un notevole successo in termini di crescita delle esportazioni e di capacità competitiva sui mercati internazionali.

Si utilizza il termine quarto capitalismo per distinguerlo dal capitalismo originario (*primo capitalismo*), costituito dalla grande impresa che in Italia si sviluppa grazie a grandi imprenditori come Pirelli e Olivetti; dal capitalismo pubblico (*secondo capitalismo*), con la grande impresa pubblica (ENI, autostrade, telefoni); nonché dal capitalismo della piccola impresa (*terzo capitalismo*) caratterizzato imprese di piccole dimensioni, territorialmente circoscritte e specializzate in un particolare tipo di produzione.

È chiamato quarto capitalismo appunto perché arriva dopo questi tre modelli.

Il successo del quarto capitalismo è riconducibile alla capacità di combinare la flessibilità produttiva delle piccole imprese alla proiezione su scala internazionale delle grandi multinazionali (per tale ragione sono definite anche *multinazionali tascabili*).

Pur rimanendo all'interno della tradizionale specializzazione produttiva del made in Italy (food, wine, moda), queste imprese hanno saputo conquistare delle posizioni di vantaggio competitivo in settori di nicchia grazie alla loro capacità di rispondere alle esigenze della domanda con un'offerta profilata sulle preferenze dei singoli consumatori, nonché alla reputazione di elevata qualità di cui godono i loro prodotti sui mercati internazionali.

Sono le imprese appartenenti a questa categoria che nel corso dell'ultimo decennio hanno registrato i risultati più interessanti dal punto di vista sia della redditività, sia dell'assorbimento di manodopera, sia dell'affermazione su mercati internazionali. Questo modello imprenditoriale risulta quindi interessante per il contesto economico nazionale, e va a contrapporsi alle teorie di declino industriale del Paese avvalorate da diversi studiosi. Le aziende si sono evolute e trasformate (Berta, 2004).

Il numero delle aziende italiane di medie dimensioni attive che assumono posizioni di leadership nei mercati internazionali offrendo prodotti tradizionali e made in Italy è sempre più consistente. All'origine di questi modelli imprenditoriali di successo c'è una forte componente "locale" di legame con il territorio, da cui l'azienda prende elementi di forza ma anche debolezze e fragilità. Il settore vinicolo è un settore che in Italia può dare grandi risultati e può aprire a forme di "quarto capitalismo" se proiettato correttamente nel contesto globale; le persone connesse alla rete aumentano in maniera impressionante ogni anno e internet è sempre più rilevante e questo permea ormai la routine di tutti i consumatori. Le persone sono sempre connesse alla rete, in ogni momento della giornata e questo permette alle aziende di trovare sempre più punti di incontro con i potenziali clienti, diversi da quelli utilizzati fino a questo momento storico, ma più accessibili e sfruttabili dalle imprese di piccole dimensioni.

Una volta assodato questo concetto risulta logico come questa sia una opportunità in particolare per le piccole imprese che vogliono entrare in contesti anche distanti geograficamente.

Le piccole e medie imprese devono sfruttare correttamente quest'opportunità per sviluppare il loro business e per raggiungere qualsiasi parte del mondo. Internet non va usato in sostituzione all'offline ma complementariamente per rafforzare e integrare la comunicazione, internet ha infatti i suoi pregi, ma anche dei limiti che non possono andare a supplire l'attività che una azienda svolge offline. Una volta che però una azienda riesce a maturare una sinergia tra offline e online i risultati ottenuti saranno probabilmente migliori (Bertoli, 2015). Internet rappresenta innanzitutto un'opportunità per le imprese ed inoltre è uno strumento facile da utilizzare per tutte le imprese ma non viene ancora sfruttato correttamente, almeno per quanto riguarda il settore vinicolo. Lo scenario che risulta dall'elaborato mostra quindi due facce della medaglia del settore vinicolo italiano, con un gran numero di imprese che non sfrutta internet e non ne capisce le potenzialità, evidenzia però allo stesso tempo un più ristretto numero di realtà con un management più lungimirante e con una tendenza innovativa che grazie ad internet e all'approccio in generale che stanno avendo all'estero riescono ad ottenere grandi soddisfazioni sia in termini di immagine del brand, sia in termini di awareness, sia in termini di fatturato.

Le piccole realtà che hanno accettato la sfida dell'internet si sono dette soddisfatte dei risultati ottenuti, facendo forza su un prodotto italiano e sui tratti distintivi di ciascun prodotto delle nostre terre si sono proposti sul mercato globale con prodotti che hanno trovato domanda in quasi tutti i continenti. Riconoscere il potenziale di internet è di sicuro il primo passo che una piccola azienda può fare per affacciarsi correttamente ad un processo di internazionalizzazione. Canella con la sua offerta online e offline è riuscito a raggiungere clienti in tutto il mondo e a diventare un prodotto "cult" per molte realtà all'estero. Il word of mouth che si sviluppa online e le informazioni che

vengono trasmesse sono talvolta più complete e vengono trasmesse più velocemente di quanto sarebbe mai possibile offline, e questo permette all'impresa di creare una vera e propria comunità attorno al prodotto, di renderlo un culto e di rafforzare i rapporti tra consumatori e impresa.

Nella ricerca effettuata i risultati non sono tuttavia soddisfacenti e l'uso del sito e dei social viene fatto in via superficiale realizzando siti web prive di informazioni rilevanti per i consumatori e creando pagine social senza pubblicare contenuti interessanti o senza pubblicarne affatto.

Il caso Canella mostra come in un contesto di piccola impresa, se gli investimenti vengono fatti sapientemente nelle attività di web e social media marketing si riesce a comunicare una proposta di valore grazie a prodotti e iniziative con effetti positivi sul cliente e sul pensiero che questo associa all'azienda.

Le tecnologie web e i social media hanno quindi modificato radicalmente il modo di fare business e il modo di fare marketing a livello nazionale e, in particolare, internazionale rappresentando un'opportunità per le piccole e medie imprese per colmare il gap con le grandi, un'occasione che per le piccole realtà è di sicuro da sfruttare.

APPENDICE 1

MACROVARIABILI	PESO MACRO	MICROVARIABILI	PESO MICRO	DESCRIZIONE
Visibilità online	0,20	Presenza sui motori di ricerca	0,30	La valutazione è stata fatta utilizzando la keyword "nome dell'azienda", e il punteggio è stato assegnato a seconda della presenza all'interno di due motori di ricerca (Google, Bing). Il punteggio assegnato è: 0=presente in nessun motore di ricerca; 3= presente in un motore di ricerca 5= presente in entrambi i motori.
		Presenza sui portali di settore	0,10	La valutazione è stata fatta relativamente alla presenza delle aziende sui principali portali di settore online. Per portale si intendono siti di fiere, di settore considerati come aggregatori del traffico internet relativo ai vini. L'unico portale rilevante nel mondo del vino è "vivino" una sorta di social network dei vini. Ed ho assegnato 0=assente 5=presente
		Utilizzo dei tag che aiutano il SEO "keyword", "description" e "title"	0,25	La valutazione è stata fatta in base alla presenza di parole chiave, description e title nel codice html della home page: è stata guardata quindi la sorgente del codice html della homepage e si è verificato se nel codice html erano presenti keywords, title e description (meta name="keywords", meta name="description" meta name="title"). Il punteggio è stato assegnato: 0=assenza di tutti e tre gli attributi 2=la presenza di almeno un attributo 4=la presenza di due attributi 5=la presenza di tutti gli attributi
		Link exchange	0,10	La valutazione è stata fatta in base alla presenza di link al sito analizzato utilizzando il servizio "link popularity check" e inserendo l'URL del sito da ricercare. Il punteggio assegnato è: 0=se la ricerca non da risultati 1=se la ricerca da un punteggio tra 0 e 100 3=se il risultato è tra i 100 e i 300 4=se il risultato è tra i 300 e i 500 5=se il risultato è sopra i 500
		Social bookmarking/sharing	0,10	La valutazione è stata fatta sull'incoraggiamento che l'azienda fa (grazie all'inserimento degli specifici bottoni) per far condividere il sito e i suoi contenuti attraverso i social. Si è assegnato un punteggio 0=in caso di assenza dei bottoni 3=presenza bottoni solo per un social 5=in caso di presenza dei bottoni per tutti i social
		Link al sito nei propri profili social	0,15	La valutazione è stata fatta in base alla presenza di link al sito web aziendale nelle descrizioni presenti nei profili social. Si è attribuito un punteggio pari a: 0=assenza di link su tutti i social 3=presenza solo in un social 5=presenti in tutti i social
MACROVARIABILI	PESO MACRO	MICROVARIABILI	PESO MICRO	DESCRIZIONE
Navigabilità	0,15	Motore di ricerca interno	0,10	La valutazione è stata fatta in base alla presenza di un motore di ricerca interno al sito. Si è assegnato un punteggio pari a: 0=se assente 5=se presente
		Presenza costante barra di navigazione	0,25	La valutazione è stata fatta in base alla presenza di una barra di navigazione all'interno di ogni pagina. Punteggio assegnato: 0=se assente 5=se presente
		Orientamento nel sito	0,30	La valutazione è stata fatta analizzando se in ogni pagina l'utente riesca a comprendere in quale sezione del sito si trova Si è assegnato un punteggio: 0=se la valutazione era negativa 3=se l'orientamento è discreto 5=se l'orientamento è facile
		Tag cloud	0,05	La valutazione rilevava la presenza di tag cloud. Si è assegnato: 0=assenza 5=presenza
		Percorsi multipli di navigazione	0,10	La valutazione è stata fatta sulla base della chiarezza, della semplicità e della logica con cui il cliente riesce ad orientarsi all'interno del sito. Il punteggio è stato assegnato in base a questi criteri: 0=il sito è poco chiaro e privo di struttura 2=il sito è costituito solamente da macro categorie 4=il sito è strutturato da micro categorie e macro categorie 5=il sito è strutturato da macro e micro categorie ed è chiaro.
		Compatibilità con i browser/device	0,20	La valutazione è stata fatta in questo modo: se il sito si carica correttamente (le figure sono visibili, il carattere è leggibile, i link sono funzionanti...) con Explorer, Mozilla e Chrome ed anche da mobile. Il punteggio è stato così assegnato: 1=se il sito si visualizza correttamente solamente con un browser 3=se il sito si visualizza correttamente su tutti i browser 5=se il sito si visualizza correttamente anche dai device

MACROVARIABILI	PESO MACRO	MICROVARIABILI	PESO MICRO	DESCRIZIONE
Immagine aziendale	0,15	Riconoscibilità della marca	0,30	La valutazione è stata fatta in base alla presenza o meno del marchio o della ragione sociale in ogni pagina del sito internet e la coerenza grafica rispetto all'immagine di marca. Il punteggio assegnato è pari a: 0=se non è riconoscibile 3=una discreta coerenza grafica 5=un'ottima coerenza tra brand e sito
		Presentazione corporate	0,30	La valutazione è stata fatta in base alla chiarezza e alla completezza delle informazioni sulla storia, sugli obiettivi il processo produttivo, le sedi, i partner, i fornitori i clienti, eventuali certificazioni di qualità. Il punteggio attribuito è di: 0=se nel sito non sono presenti tali informazioni 3=se nel sito sono parzialmente presenti 5=se le informazioni sono presenti e complete
		Comunicazione integrata	0,10	La valutazione è stata fatta in base alla presenza o meno di informazioni sulle iniziative promosse dell'azienda (ad es. campagne pubblicitarie), la indicazione di eventi (fiere, incontri, convegni ecc.) o di altre iniziative aziendali. Punteggio assegnato: 0=informazioni non comunicate 3=informazione sporadica 5=informazione completa
		Press release e rassegna stampa	0,10	La valutazione è stata fatta in base alla presenza, alla quantità e all'aggiornamento dei comunicati stampa e degli articoli pubblicati sull'impresa. Punteggio assegnato: 0=assenza di comunicazione 3=comunicazione sporadica 5=comunicazione completa
		Testimonial, casi, portafoglio clienti, partnership	0,20	La valutazione è stata fatta in base alla presenza e all'utilità delle informazioni nella sezione "portafoglio clienti" e "partner". Il punteggio è stato assegnato: 0=assenza del portafoglio clienti 3=presenza limitata 5=presenza completa
MACROVARIABILI	PESO MACRO	MICROVARIABILI	PESO MICRO	DESCRIZIONE
Informazioni commerciali	0,10	Catalogo	0,30	La valutazione è stata fatta in base alla presenza del catalogo e alla facilità con cui si può consultare. Il punteggio attribuito è pari a: 0=se non è presente alcun catalogo 3=se il catalogo è presente senza divisione tra i prodotti 5=se è presente e suddiviso in categorie
		Scheda prodotto	0,30	La valutazione è stata fatta in base alla completezza delle informazioni sul prodotto sul sito e il modo in cui sono presentate. Il punteggio assegnato è pari a: 0=se non è presente una scheda prodotto 3=se contiene informazioni parziali 5=se le informazioni sono dettagliate
		Cross selling e trading up	0,15	La valutazione è stata fatta in base alla presenza nella scheda prodotto di suggerimenti di prodotti correlati, complementari o di più alta gamma. Punteggio assegnato: 0=assente 5=presente
		Segnalazione di prodotti e promozioni	0,10	La valutazione è stata fatta in base alla presenza di segnalazioni di promozioni, di prodotti nuovi o modifiche in prodotti esistenti. Il punteggio assegnato: 0=assente 5=presente
		Informazioni logistiche e di contatto	0,15	La valutazione è stata fatta in base alla chiarezza e alla completezza delle informazioni per raggiungere e contattare l'azienda (mappa, indirizzi, telefono, fax, e-mail) e in base alle altre informazioni relative al team, ai punti vendita, ai distributori ecc. Il punteggio assegnato è pari a: Si è attribuito un 0=informazioni non presenti 3=informazioni presenti ma non complete 5=informazioni presenti e complete
MACROVARIABILI	PESO MACRO	MICROVARIABILI	PESO MICRO	DESCRIZIONE
Gestione della transazione	0,15	Processo d'ordine chiaro e intuitivo	0,30	La valutazione è stata fatta in base alla chiarezza e alla semplicità del processo d'ordine. I clienti non dovrebbero avere difficoltà nell'ordinare i prodotti, ogni fase dovrebbe essere intuitiva e senza nessuna ambiguità. Il punteggio attribuito è: 0=assenza di e-commerce 3=presenza ma con un processo d'ordine complesso 5=presenza e processo d'ordine chiaro
		Informazioni logistiche, sulla sicurezza e sulla privacy	0,20	La valutazione è stata fatta in base alla completezza e chiarezza delle informazioni. Ad esempio informazioni su tempi e costi di spedizione, sui sistemi di sicurezza utilizzati, sul trattamento dei dati personali ecc. Il punteggio assegnato è: 0=informazioni non presenti 3=informazioni disponibili se si contatta l'azienda 5=informazioni disponibili e complete

		Sicurezza delle transazioni	0,20	La valutazione è stata fatta in base alla sicurezza delle transazioni da un punto di vista tecnico: nella pagina in cui si inseriscono i dati della carta di credito si è cliccato il tasto destro del mouse e verificato che il percorso di navigazione sia di tipo https:// e non http://. Il punteggio assegnato è: 0=qualora l'esito fosse negativo 5=qualora fosse positivo
		Supporto alle decisioni di acquisto	0,15	La valutazione è stata fatta in base alla semplicità di utilizzo e la presenza di informazioni a supporto del processo di acquisto in ogni fase (es: domande che aiutano nella scelta del prodotto ecc.). Il punteggio attribuito è: 0=supporto assente 3=informazioni insufficienti 5=informazioni complete
		Molteplici modalità di pagamento e consegna	0,15	La valutazione è stata fatta in base alla possibilità di scegliere tra diverse modalità di consegna (corriere, posta ecc) e di pagamento (carta di credito, paypal, alla consegna ecc). Il punteggio attribuito è pari a: 0=assenza di alternative 5=presenza di alternative
MACROVARIABILI	PESO MACRO	MICROVARIABILI	PESO MICRO	DESCRIZIONE
Customer service	0,10	Servizi informativi	0,30	La valutazione è stata fatta in base alla presenza di: domande frequenti (FAQ), informazioni sulla garanzia e sui servizi di assistenza, newsletter ecc. Il punteggio assegnato è pari a: 0=in caso di assenza 3=in caso siano parzialmente presenti 5=in caso siano presenti totalmente
		Possibilità di interagire con l'azienda	0,25	La valutazione è stata fatta in base all'esistenza di strumenti di interazione e di assistenza. Si è attribuito un punteggio: 0=in caso di assenza 3=in caso questa assistenza sia fornita ma in maniera incompleta 5=nel caso un cui l'assistenza sia fornita in maniera completa.
		Richiesta feedback (rating)	0,10	La valutazione è stata fatta a seconda che l'azienda utilizzi il sito web o meno per ottenere dei feedback da parte dei clienti sul prodotto/servizio, sul sito ecc. (commenti, opinioni, sondaggi, ecc...). Il punteggio attribuito è: 0=in caso di assenza 3=in caso di presenza parziale 5=in caso vengano utilizzati correttamente
		Area utenti registrati	0,15	La valutazione è stata fatta in base all'esistenza di aree riservate a utenti che vogliono registrarsi. Il punteggio assegnato è: 0=non presenti aree dedicate 5=aree presenti
		Servizi self service	0,10	La valutazione viene fatta in base all'esistenza di servizi self service che l'utente può gestire in autonomia. Punteggio attribuito: 0=assenti 5=presenti
		Widget e mashup	0,05	La valutazione viene fatta in base alla presenza nel sito di widget e mashup forniscono un servizio aggiuntivo e di utilità per il cliente. Si è assegnato: 0=servizio assente 5=servizio presente
		App	0,05	La valutazione riguarda la presenza di app per mobile che possano fornire un servizio aggiuntivo per il cliente. Punteggio assegnato: 0=assenza dell'app 5=presenza dell'app
MACROVARIABILI	PESO MACRO	MICROVARIABILI	PESO MICRO	DESCRIZIONE
Qualità dei contenuti	0,10	Leggibilità dei contenuti	0,25	La valutazione si incentra sulla lunghezza delle pagine, sulla dimensione e il colore dei caratteri rispetto allo sfondo... Punteggio attribuito: 0=contenuti non facilmente leggibili 3=contenuto leggibile ma non ottimale 5=contenuto facilmente leggibile
		Linguaggio chiaro e conciso	0,25	La valutazione è stata fatta a seconda della chiarezza espositiva e della facilità di comprensione del testo e delle informazioni (frasi brevi, facili da interpretare, ecc.). Il punteggio assegnato è: 0=testo incomprensibile 3=testo con linguaggio tecnico 5=testo con linguaggio semplice e chiaro
		Immagini ed elementi grafici	0,30	La valutazione riguarda la qualità delle immagini e degli elementi grafici, l'omogeneità nell'uso dei caratteri, dei titoli, la distribuzione e l'allineamento del testo. Il punteggio attribuito è: 0=assenza di elementi grafici 3=elementi grafici presenti ma non adeguati 5=presenza di immagini ed elementi grafici adeguati

		Aggiornamento dei contenuti	0,20	La valutazione riguarda il livello di aggiornamento dei contenuti (frequenza, qualità ecc...). Il punteggio attribuito è: 0=assenza di aggiornamenti 3=aggiornamenti sporadici 5=aggiornamenti frequenti.
MACROVARIABILI	PESO MACRO	MICROVARIABILI	PESO MICRO	DESCRIZIONE
Comunità e intrattenimento	0,05	Strumenti di interazione per la comunità	0,15	La valutazione è stata data a seconda della presenza di strumenti che agevolano l'interazione tra utenti (forum, chat, blog,) e il collegamento a social network. Il punteggio attribuito è: 0=assenti 3=presenza di uno dei due 5=presenza di entrambi
		Materiali per comunità virtuale	0,10	La valutazione riguarda la presenza di materiali forniti dall'azienda (articoli, notizie, video, foto etc) per la comunità presenti sul sito o caricate su piattaforme esterne (Youtube, Flickr...). Il punteggio attribuito è: 0=assenza dei materiali 5=presenza
		Eventi di intrattenimento per la comunità	0,15	La valutazione rileva la presenza di eventi, on line e off line, dedicati ai membri della comunità. Il punteggio assegnato è: 0=assenza 3=presenza sporadica 5=presenza sistematica
		Valutazione e condivisione esperienze d'acquisto e consumo	0,15	La valutazione riguarda la possibilità da parte del consumatore di esprimere una valutazione sull'esperienza di acquisto. Il punteggio assegnato è: 0=se non vi è la possibilità 5=se è possibile
		Concorsi, test, quiz	0,05	La valutazione riguarda presenza di concorsi, giochi, test e quiz rispetto all'azienda e/o ai prodotti. Il punteggio assegnato è: 0=assenza 5=presenza
		Audio, video e supporti 3D	0,15	La valutazione rileva la presenza di supporti audio, video e 3D valutandone la qualità, l'utilità e la velocità di caricamento. Il punteggio attribuito è: 0=assenti 3=presenti ma poco funzionanti 5=presenti e funzionanti
		Giochi	0,05	La valutazione riguarda la presenza o meno di giochi. Il punteggio assegnato è: 0=se assenti 5=se presenti
		Collegamento a social media	0,20	La valutazione riguarda la presenza all'interno del sito delle icone dei social media in cui l'azienda è presente. Il punteggio attribuito è: 0=assenza dei collegamenti 3=presenza solo per un social 5=presenza per tutti i social

APPENDICE 2

INTERVISTA

- 1- Dati aziendali (nome, sede):
- 2- Breve storia dell'azienda:
- 3- Numero dipendenti:
- 4- Bottiglie prodotte e vendute ogni anno:
- 5- Prezzo medio del prodotto:
- 6- Caratteristiche del prodotto:
- 7- Stati in cui l'azienda esporta il suo prodotto - quanti e quali:
- 8- Cosa ha spinto l'azienda ad utilizzare il web?
- 9- L'azienda è entrata in uno o più mercati esteri attraverso l'uso del web?
- 10- L'azienda ha iniziato il processo di esportazione prima di utilizzare il web?
- 11- Quali sono i paesi dove l'azienda vende online?
- 12- Quali sono i paesi dove l'azienda vende offline?
- 13- L'azienda dispone di una piattaforma di e-commerce?
- 14- L'azienda si appoggia a piattaforme di e-commerce altrui? Se sì quali?
- 15- Le modalità di vendita cambiano da paese a paese?
- 16- A supporto dell'esportazione l'azienda utilizza altri strumenti oltre al web?
- 17- Obiettivi aziendali nell'utilizzo di internet:
- 18- Siete soddisfatti o meno dei risultati ottenuti da internet?
- 19- Utilizza strumenti SEO (Search Engine Optimization) o SEM (Search Engine Marketing)?
- 20- L'azienda è presente nei vari social network? Se sì quali?
- 21- Ogni quanto viene aggiornato il sito aziendale?
- 22- Esiste una figura in azienda che si occupa della gestione del sito e dei social?
- 23- Diversificate i contenuti o condividete gli stessi in tutti i social network?
- 24- Da quando utilizzate internet, il fatturato (specialmente riferito all'estero), è aumentato diminuito o rimasto stabile?

Bibliografia

Andersen O., & Buvik A. (2002). Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International business review*, 11(3),347-363.

Barnes, D., Clear, F., Dyerson, R., Harindranath, G., Harris, L., & Rae, A. (2012). Web 2.0 and micro-businesses: an exploratory investigation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 19(4), 687-711.

Barney J.B. (2006). Risorse, competenze e vantaggi competitivi. *Manuale di strategia aziendale*. Roma, Carocci Editore.

Barney J.B., Hesterly W.S. (2014). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Torino, Pearson Education.

Battaglia L., Cedrola E., Tzannis A. (2008), "Piccole e medie imprese italiane oltre confine: un'indagine empirica", (online). Disponibile: <https://upad.unimc.it/retrieve/handle/11393/44779/1353/Cedrola%20Battaglia%20Tzannis%20-%20DEF.pdf>

Bell J., McNaughton R., Young S., Crick L. (2003). Born Again Global Firms. An extension to the "born global" phenomenon, 173-189.

Bell, J., & Loane, S. (2010). "New-wave" global firms: Web 2.0 and SME internationalisation. *Journal of marketing management*, 26(3-4), 213-229.

Berthon P.R., Pitt L.F., Plannger K., Shapiro D. (2012). Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy. *Business Horizons* 55(3), 261-271.

Bertoli M. (2015). *Web Marketing per le PMI: SEO, email, app, Google, Facebook & Co. per fare business*, Milano, Hoepli.

Borzaga C., Fontanari E. (2014). Le cooperative vitivinicole tra tradizione ed efficienza: una riflessione sul caso italiano, Working paper, n.64, Euricse.

Brouthers K., & Nakos G. (2004). Sme entry mode choice and performance: a transaction cost perspective (online). Disponibile: http://www.fox.temple.edu/cms/wp-content/uploads/2012/03/2_ETP.pdf

Cappellari R. (2011). Il marketing della moda e dei prodotti lifestyle, Roma, Carrocci Editore.

Caroli M. G. (2000). Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionalizzata. Milano, Franco Angeli.

Caroli M.G. (2011). Il processo di internazionalizzazione delle piccole imprese. Un'indagine empirica sulle imprese del Lazio. Milano, Franco Angeli.

Caroli M.G., Liparini A. (2002). Piccole imprese oltre il confine. Roma, Carrocci Editore.

Cenciarini R.A., Dallochio M., Dell'Acqua A., Etro L.L. (2005). *Le PMI italiane: un quadro introduttivo* (online). Disponibile: <http://docplayer.it/24033-Le-pmi-italiane-un-quadro-introduttivo-a-cura-di-cenciarini-r-a-dallochio-m-dell-acqua-a-et-ro-l-l.html>

Chaddad F. R., Cook M. L. (2004). The economics of organization structure changes: a US perspective on demutualization, in *Annals of Public and Cooperative Economics*.

Chaffey D. (2001). *Internet Marketing*. Milano, Apogeo.

Christodoulides, G. (2009). Branding in the post-internet era. *Marketing Theory*, 9(1),141-144.

Clerides S.K., Lach S., Tybout J.R. (2004). Is learning by exporting important? Micro-Dynamic evidence from Colombia, Mexico and Morocco (online). Disponibile: http://www.uvm.edu/~wgibson/PDF/Expt_spillovers.pdf

Colli A. (2014). *Il quarto capitalismo. Una prospettiva per il futuro dell'Italia*, Venezia, Marsilio.

Colombo F. (2016) *Il potere socievole storia e critica dei social media*. Milano, Mondadori.

Corsini I., Giovannini F., Vergnani P. (2015). *Riconoscersi Esprimersi Trovarsi Evolversi. Come, perchè e soprattutto con chi fare una RETE d'Impresa*. Milano, Angeli.

Cortesi A., Alberti F., Salvato C. (2004). *Le piccole imprese*. Roma, Carocci Editore.

Costa G., & Gubitta P. (2008). “Organizzazione aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni”. Milano, Mc Graw Hill.

Day G.S., Moorman C. (2011). *In Strategy from the outside in*. Milano, Mc Graw Hill.

De Kerckhove D., Mattei M.G. (2014) *Psicotecnologie collettive. Meet the media guru*, Venezia Egea

De Luca A. (2008). *PMI, Internet e web strategy*. Milano, Franco Angeli.

De Luca A. (2009). *Innovazione e competitività delle PMI in Italia. Metodi e modelli di mercato*. Milano, Franco Angeli.

Di Fraia G. (2015). *Social Media Marketing. Manuale di comunicazione aziendale 2.0*. Milano, Hoepli.

Diegoli G., Brambilla M., Conti L. (2015) *Mobile marketing. Nuove relazioni nuovi clienti*. Milano, Hoepli.

Drachal K. (2014). *What do we know from ERPG model*, Warsaw university of Tecnology (online). www.ecoforumjournal.ro/index.php/eco/article/download/.com

Edmund Jerome McCarthy, Perreault W.D. (1990) *Basic marketing a managerial approce*. Milano, Mc Graw Hill.

Eurostat, (2016). National Statistica Offices and DIW Econ, (online). Disponibile su : <http://ec.europa.eu/eurostat>

Federdoc, (2017). La piramide italiana dei vini (online). Disponibile su: <http://www.federdoc.com/la-piramide-dei-vini-italiani/>

Filipputti V. (2016). Storia moderna del vino italiano. Padova, Skira.

Garcia R., Messina F., Caldarella A. (2015). Una guida per internazionalizzare la PMI: come le piccole e medie imprese accedono al mercato globale via New York City. New York, Buoyant Capital.

Ghobadian A., Gallear D. N., (1996). Total quality management in SMEs, 24(1) 83-106.

Gianesin, Canepari & Partners (2015). Storie di imprese. Le PMI nella sfida competitiva contemporanea. Vicenza, Wannaboo.

Giorgio F., Ministero Sviluppo Economico, (2017). Osservatorio Economico su dati FMI-DOTS 2017 (online). Disponibile: <http://www.mise.gov.it/index.php/it/commercio-internazionale/osservatorio-commercio-internazionale/statistiche-import-export>.

Graham C., Balachander K. (2005) Key differences between web 1.0 and web 2.0, (online). Disponibile su: <http://firstmonday.org/article/view/2125/1972>

Hammer M., Champy, J., Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. Business Horizons 36(5), 90-91.

Hinson R., & Abor J. (2005). Internationalizing SME nontraditional exporters and their Internet use idiosyncrasies. Perspectives on Global Development and Technology, 4(2) 229-244.

Hofstede, G. (2001). Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and organizations Across Nations. Sage Publications.

Hong G., Sporleder T.L. (2007) Social Capital in Agricultural cooperatives: application and measurement, The Ohio State University, Columbus.

ISTAT (2016). Rapporto annuale 2016 La situazione del Paese (online). Disponibile <http://www.istat.it/it/files/2016/05/Ra2016.pdf>

Jaw Y-L., Chen C-L. (2006). The influence of the Internet in the internationalization of SMEs in Taiwan. *Human system management* 25,167-183.

Johanson, Wiedersheim-Paul, Vahlne (1977). (online) Disponibile su: <http://www.digitpro.co.uk/2012/06/21/the-uppsala-internationalization-model-and-its-limitation-in-the-new-era/>

Journal of Marketing Management (online). Disponibile su: https://www.researchgate.net/publication/247495214_'Newwave'_global_firms_Web_20_and_SME_internationalisation

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

Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*. 54(3), 241-251.

Knight G. A. (2004) *Entrepreneurship and strategy in the international SME*, Florida State University, Elsevier Science Ink.

Kotler P., Keller K.L., (2007). *Il marketing del nuovo millennio*. Torino, Pearson prentice Hall.

Lanigham S., (2006) Developer works interviews: Tim, Berners-Lee, IMB, 22 august (online). Disponibile su: <https://www.ibm.com/developerworks/podcast/dwi/cm-int082206txt.html>

Longhi D. (2003). *La globalizzazione dei piccoli. Fattori di competizione e promozione dell'internazionalizzazione per le PMI*. Milano, Franco Angeli.

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

Marafioti E., Dematte C., Perretti F. (2003) *Strategie di internazionalizzazione*. Venezia, Egea.

Marangoni A. (2001). Opportunità e rischi di internet nelle PMI, 1, 39-45.

Marchi & G. Nardin, *Internet nell'industria dell'abbigliamento* (pp. 69–96). Milano: Franco Angeli.

Marchi G., & Nardin G. (2004). *Internet nell'industria dell'abbigliamento. Esperienze nel distretto carpigiano e nel sistema moda italiano*. Milano, Franco Angeli.

Mariotti S., & Mutinelli M. (2003). *La crescita internazionale per le pmi. Strumenti, modelli e strategie per conquistare i mercati*. Milano, Il Sole 24 ore.

Marmo R., Feliziani G., (2013) *Vendere con il social commerce*. Milano, Edizioni Fag.

Massarotto M. (2011). *Social Network. Costruire e comunicare identità in rete*. Milano, Apogeo.

Mathews S., Healy M., Ali Y., Queensland University of Technology (2006). *The Internet's influence on international market growth in the firm's outward internalisation process* (online). Disponibile: https://eprints.qut.edu.au/29979/1/Shane_Mathews_Thesis.pdf

Mediobanca (2016). *Indagine sul settore vinicolo* (online). Disponibile su: http://elearning.unite.it/pluginfile.php/51984/mod_resource/content/0/Indagine_vini_2016.pdf

Miller, R., & Lammas, N. (2010). *Social media and its implications for viral marketing*. *Asia Pacific Public Relations Journal*, 11.

Moini H., & Tesar G. (2005). *The internet and internationalization of smaller manufacturing enterprises*. *Journal of Global Marketing*, 18 (3-4), 79-89.

Muller P., Devnani S., Julius J., Gagliardi D. & Marzocchi C. (2016). Annual report of european SMEs 2015/2016 (online). Disponibile su: https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/annual_report_-_eu_smes_2015-16.pdf

Muniz A. M., Shau H. J., (2011). How to inspire value-laden collaborative consumer-generated content. *Business Horizons*, 54(3), 209-217.

Musso F., Francioni B. (2012). How Do Smaller Firms Select Foreign Markets? *International Journal of Marketing Studies*, 4(6), 44-53 (online). Disponibile su: <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijms/article/viewFile/20916/14232>

Newman, J. (2013). *Social Media for Internet Marketers: How to take advantage of Facebook, Twitter and Google +*. Papaplus.

OECD-OCDE. (2017). *Economic Survey of Italy 2017* (online). Disponibile su: <http://www.oecd.org/italy/economic-survey-italy.htm>

OIV, (2017). *Elementi della congiuntura mondiale* (online). Disponibile su: <http://www.oiv.int/public/medias/5289/oiv-noteconjmars2017-it.pdf>

Osservatorio Unicredit piccole imprese, (2012). *Le aggregazioni di rete: modello vincente per la sostenibilità e lo sviluppo delle imprese italiane* (online). Disponibile su: http://www.dt.mef.gov.it/export/sites/sitodt/modules/documenti_it/analisi_progammazione/brown_bag/RAPPORTO.pdf

Osterwalder A., Pigneur Y. (2010). *Business Model Generation*. New York, Wiley.

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

Pepe C. (1984). *Lo sviluppo internazionale delle piccole e medie imprese*. Milano, Franco Angeli.

Perlmutter, H. V. (1969). *The tortuous evolution of the multinational corporation*. Columbia

journal of World Business, 4(1), 9-18.

Pezderka N., Sinkovics R. (2011). A conceptualization of e-risk perceptions and implications for small firm active online internationalization. *International business Review*, 20(4), 409-422.

Pierre R. Berthon A., Leyland F. Pitt B., Plangger B. K., Shapiro D. (2012). Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy. *Business Horizons*, 55, 261—271.

Porter, M. E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 62-78.

Preti P. (2011). *La guida del Sole 24 Ore alla gestione delle PMI*. Milano, Gruppo Sole24Ore.

Preti P., Puricelli M. (2011). *L'impresa forte. Un manifesto per le piccole imprese*. Venezia, Egea.

Prunesti A. (2010). *Enterprise 2.0. Modelli organizzativi e gestione dei social media per l'innovazione in azienda*. Milano, Franco Angeli.

Renda A., Luchetta G., (2016). Dipartimento delle politiche europee. L'Europa e le piccole e medie imprese. Come rilanciare la sfida della competitività (online). Disponibile su: www.politichecomunitarie.it/file_download/1570

Danik L., Kowalik I., (2013). The studies on born global companies - a review of research methods. *Journal of Economics and Management* (10-26).

Ricciardi A. (2011). Le PMI localizzate nei distretti industriali: vantaggi competitivi, evoluzione (online). Disponibile: http://www.quaderniartigianato.com/wp-content/uploads/2011/05/4_A.Ricciardi-Le-PMI-localizzate-nei-distretti_N%C2%B054.pdf

Rishika R., Kumar A., Bezawada R., (2012). The Effect of Customers' Social Media Participation on Customer Visit Frequency and Profitability: An Empirical Investigation, *Information Systems Research*. (pp 108-127).

Rispoli M., (2002). *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica*. Milano, Franco Angeli.

Rosson P.J., & Varaldo R. (2000). I profili gestionali delle imprese esportatrici. Milano, Giappichelli.

Ruggeri P. (2012). Piccole e Medie imprese che battono la crisi. Bologna, Engage editore.

Russo G. (1996). *Piccola impresa: errori, punti forti e punti deboli. Guida per gli operatori*. Milano, Franco Angeli.

Savall H., Zardet V. (2008) Hidden costs, socio-economic performance. New York, Information Age Publishing.

Saviolo S. Marazza A. (2012). Lifestyle brand. Le marche che ispirano la nostra vita. Milano, Rizzoli.

Simmons, G. J. (2007). “i-Branding”: developing the internet as a branding tool, *Marketing Intelligence & Planning*, 25 (6), 544-562.

Small Business Act (SBA) (2016). Support initiatives for micro, small and medium enterprises implemented in Italy in 2015 and in the first half of 2016 (online). Disponibile: http://www.sviluppoeconomico.gov.it/images/stories/pubblicazioni/Rapporto_SBA_EN.pdf

Spigarelli F. (2009). L'internazionalizzazione delle PMI: problemi e prospettive (online). Disponibile: <http://www-3.unipv.it/wwwscpol/forumiei/it/smarino/spigarelli.pdf>

Taiminen, H. M., Karjaluoto, H. (2015). The usage of digital marketing channels in SMEs, *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 22 (4) 633-651.

Venturi A., & Corvino G. (2009). Web marketing per le PMI. Guida alle nuove opportunità di business e comunicazione. Trento, Uni Service.

Venzin M., Lojacono G., Massa Saluzzo F.F. (2007). Crescere all'estero: una strada possibile per le PMI (online). Disponibile: <http://images.co.camcom.gov.it/f/StudiEconomici/ve/venzin.pdf>

Vescovi T., Iseppon M. (2002). L'evoluzione di Internet come strumento di comunicazione e di marketing nelle imprese minori. *Micro e macro marketing*, 3, 509-522.

Vescovi, T. (2007). *Il marketing e la rete: la gestione integrata del web nel business: comunicazione, e-commerce, sales management, business-to business*. Milano, Il Sole 24 ore.

Vescovi, T., & Checchinato, F. (2004). *Strategia Web nelle PMI: un'analisi plurisetoriale*. In G. Marchi & G. Nardin, *internet nell'industria dell'abbigliamento* (pp. 69-96). Milano, Franco Angeli.

Vianello S., Scali L. (2016). *StartUp digitali e PMI innovative: Guida completa al successo di un'impresa innovativa*. Milano, Hoepli.

Vinitaly, Verona 9-12 aprile 2017

Williams, V. (1999). *Small Business Venture into E-commerce*. Office of Advocacy, US Small Business Administration.

http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review-2016_it
Data ultimo accesso: 27/04/2017

<http://www.ansa.it> Data ultimo accesso: 24/05/2017

<http://www.audiweb.it/> Data ultimo accesso: 14/05/2017

<http://www.businessmodelcanvas.it/>, 2017. Data ultimo accesso: 8/06/2017

<http://www.canellaspa.com/> Data ultimo accesso: 8/06/2017

<http://www.doxa.it/internet-export-il-ruolo-del-digital-nellinternazionalizzane-delle-pmi-italiane/> Data ultimo accesso: 28/05/2017

<http://www.firstonline.info/> Data ultimo accesso: 11/05/2017

<http://www.ilsole24ore.com/> Data ultimo accesso: 31/05/2017

<http://www.inumeridelvino.it/> Data ultimo accesso: 22/05/2017

<http://www.istat.it/it/archivio/cittadini+imprese+e+ICT> Data ultimo accesso: 16/05/2017

<http://www.istat.it/it/imprese> Data ultimo accesso: 16/05/2017

<http://www.openlinkprofiler.org/> Data ultimo accesso: 7/05/2017

<http://www.parliamodivino.com/component/k2/item/1395-la-piramide-di-qualit%C3%A0> Data ultimo accesso: 22/05/2017

<http://www.uiv.it/tag/commercio/> Data ultimo accesso: 16/05/2017

<http://www.winemonitor.it/it/vino-numeri-2/dati.html> Data ultimo accesso: 25/05/2017

<https://know.cerved.com/it/studi-e-analisi/rapporto-cerved-pmi-2015#> Data ultimo accesso: 8/05/2017

<https://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/business-strategy-are-you-inside-out-or-outside-in-3515> Data ultimo accesso: 11/05/2017

<https://www.casaleggio.it> Data ultimo accesso: 27/04/2017

<https://www.emarketer.com/Webinar/Social-Marketing-Trends-2016/4000124> Data ultimo accesso: 18/05/2017

<https://www.insidemarketing.it> Data ultimo accesso: 19/04/2017

<https://www.similarweb.com> Data ultimo accesso: 26/05/2017

<https://www.slideshare.net/wearesocialsg/digital-in-2017-global-overview> Data ultimo accesso: 2/05/2017

<http://www.treccani.it/vocabolario/> Data ultimo accesso: 7/06/2017

<https://www.tsw.it/digital-marketing/piccole-e-medie-imprese-italiane-e-social-media-marketing/> Data ultimo accesso: 6/05/2017

https://www.ups.com/media/news/it/European_SME_Exporting_Insights_Study_2015.pdf Data ultimo accesso: 27/05/2017

<https://www.vivino.com/> Data ultimo accesso: 4/06/2017