



# VINO ITALIANO: LA STRADA FATTA E QUELLA DA FARE

**Gabriele Barbaresco**

**Convegno "Orizzonti Di-Vini"**

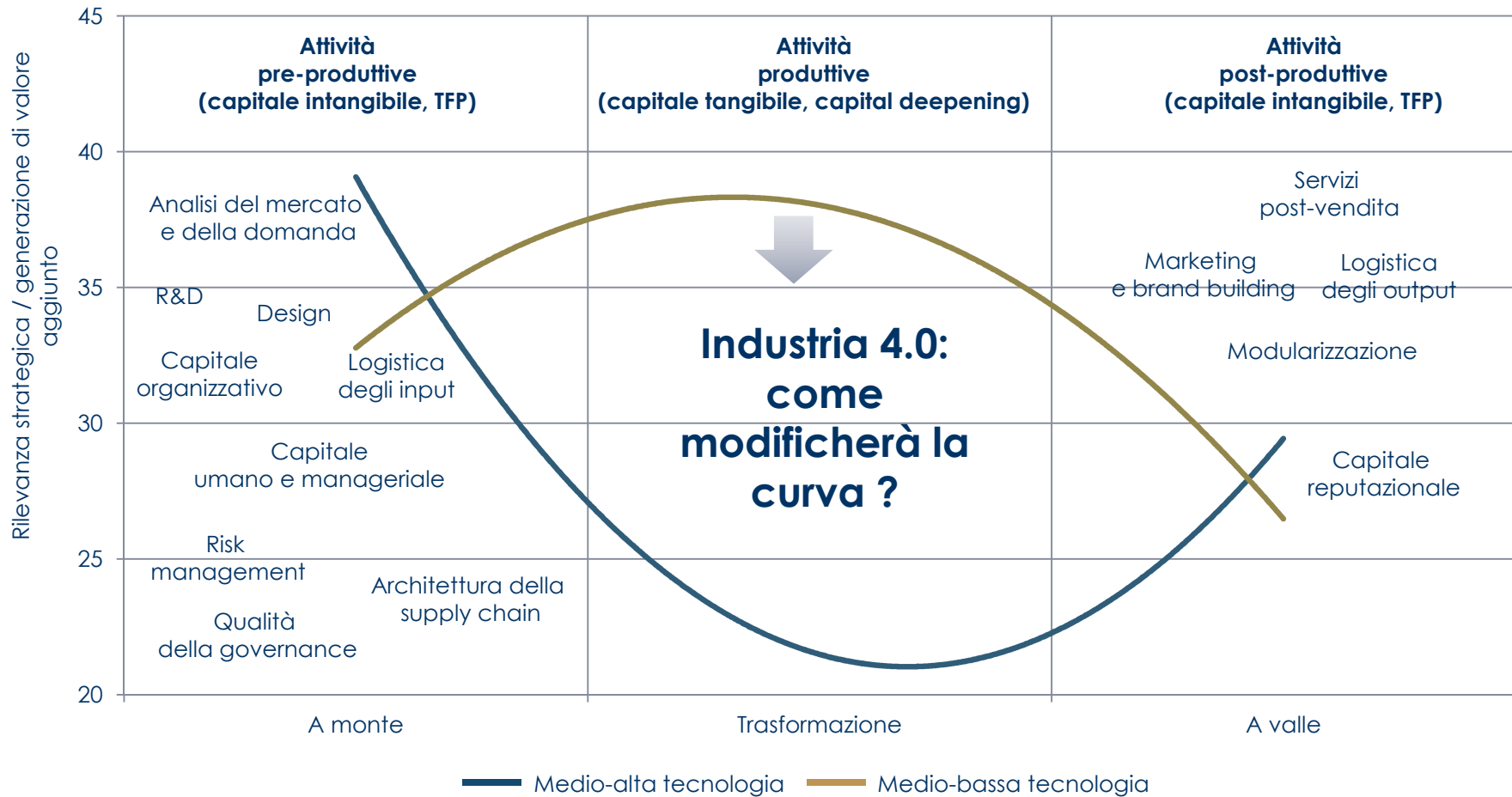
**Sant'Ambrogio di Valpolicella (VR)**



**MEDIOBANCA**

# UN POSSIBILE FRAMEWORK: “THE WEIGHTLESS WORLD”

Rilevanza strategica attribuita alle fasi del processo produttivo (imprese manifatturiere)



# VALORE E MERCATI ESTERI: TRA OPPORTUNITÀ COLTA E CHANCE SPRECATA

Sezione 1



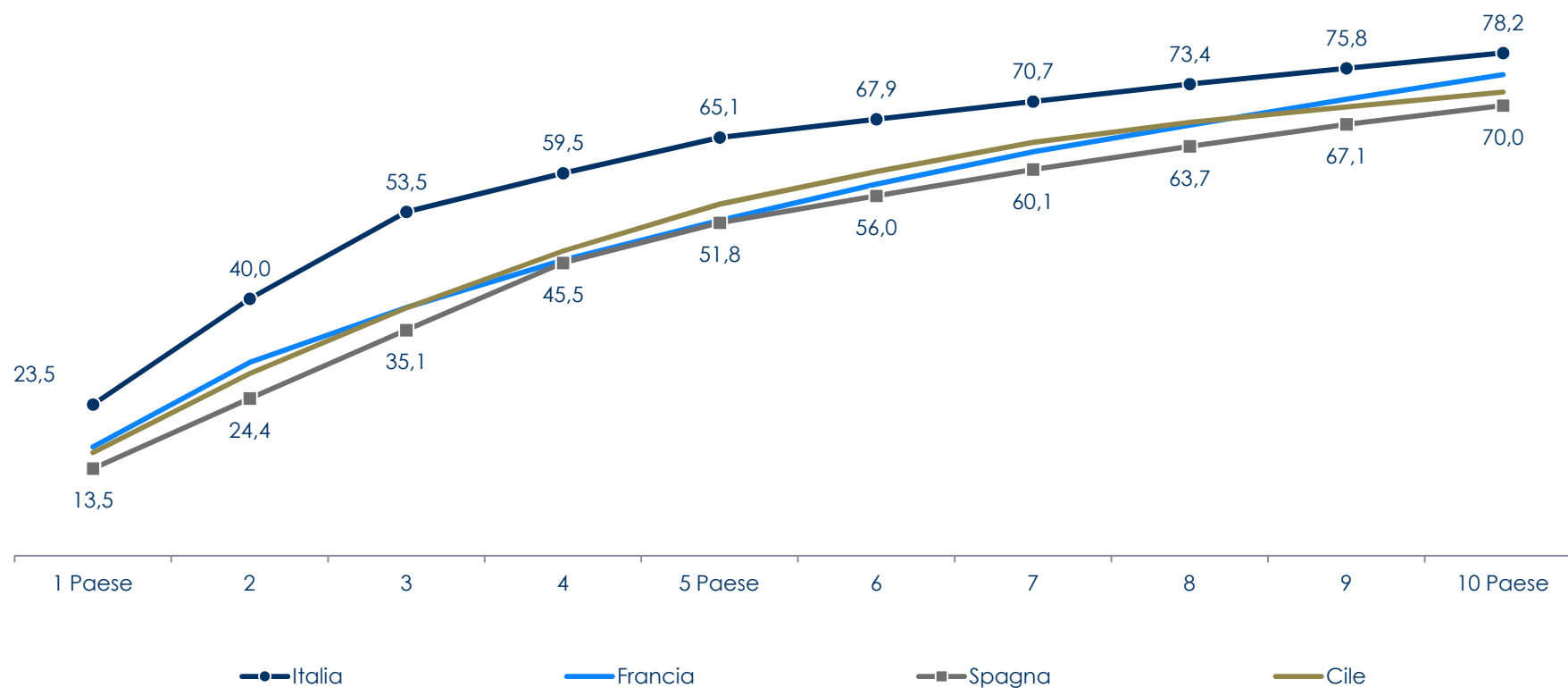
MEDIOBANCA

# LA DIVERSIFICAZIONE DEI MERCATI: NON ERA UN VANTAGGIO?

Valore e mercati esteri: tra opportunità colta e chance sprecata

Sezione 1

Quote cumulate di export nei primi dieci Paesi di destinazione



4

Area Studi Mediobanca su dati ComTrade



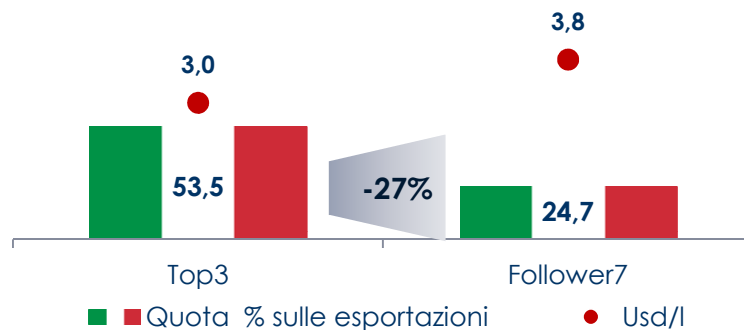
MEDIOBANCA

# ITALIA: DOVE CONTA DI PIÙ, SI FA PAGARE DI MENO ...

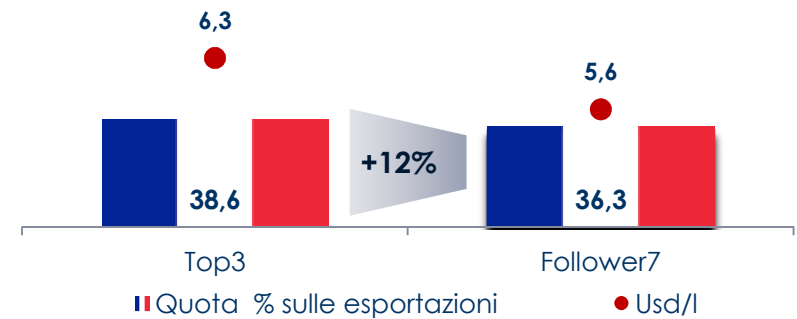
Valore e mercati esteri: tra opportunità colta e chance sprecata

Sezione 1

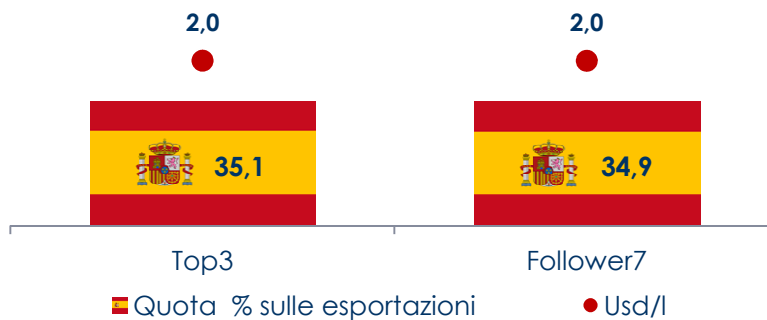
ITALIA: quota dei primi 10 mercati e prezzo medio di vendita



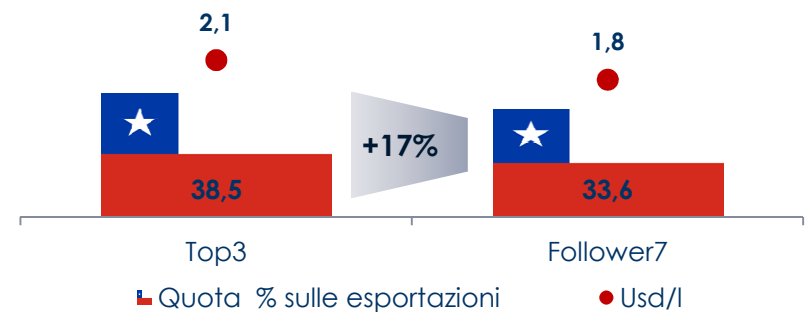
FRANCIA: quota dei primi 10 mercati e prezzo medio di vendita



SPAGNA: quota dei primi 10 mercati e prezzo medio di vendita



CILE: quota dei primi 10 mercati e prezzo medio di vendita



# VALORE E DIMENSIONE: LA BOTTE PICCOLA FA SEMPRE BUON VINO?

Sezione 2



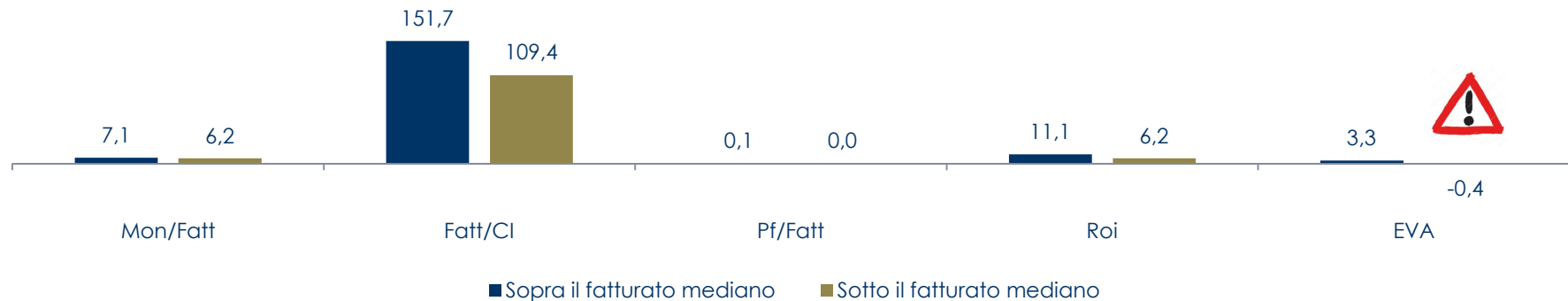
MEDIOBANCA

# DIMENSIONE E RENDIMENTO: QUANDO NON VANNO PIÙ D'ACCORDO

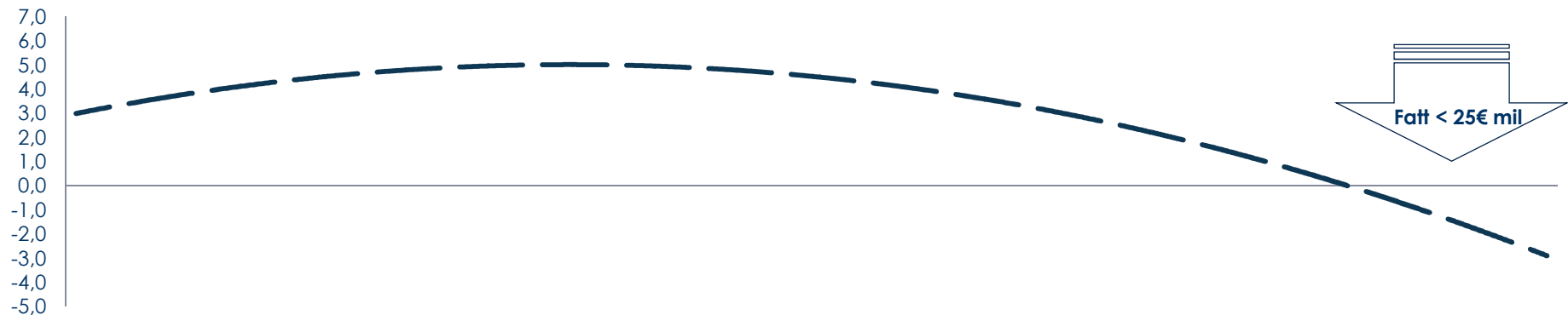
Valore e dimensione : la botte piccola fa sempre buon vino?

Sezione 2

Roi mediano e suoi componenti per due fasce dimensionali, sole imprese in utile operativo, escluse le cooperative (EVA-Economic Value Added =  $Roi - Wacc$ , netto imposte;  $ERP = 7\%$ ,  $\beta=0,7$ )



Andamento dell'EVA (imprese in ordine decrescente di fatturato)

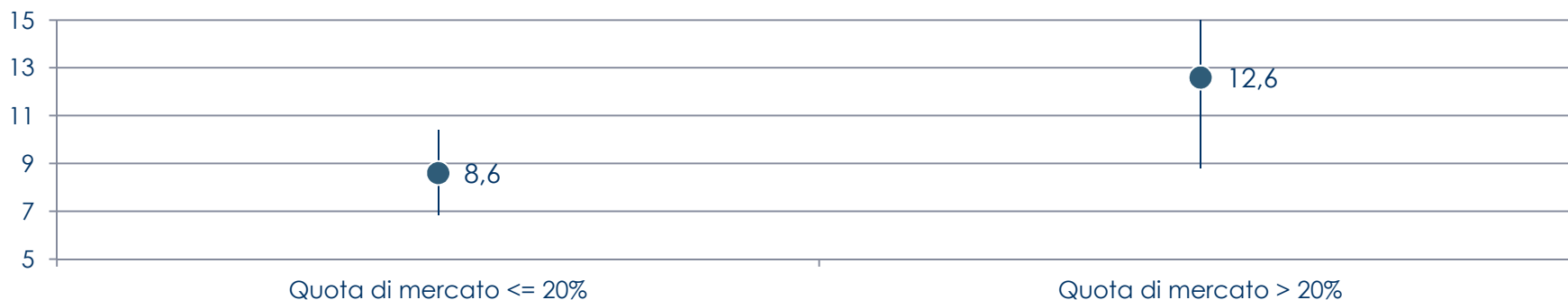


# LA DIMENSIONE: UN CONCETTO RELATIVO, NON ASSOLUTO

Valore e dimensione : la botte piccola fa sempre buon vino?

Sezione 2

Roi e quota di mercato (imprese manifatturiere)



Quota di mercato e dimensione (imprese manifatturiere, fatturato, € mil)





# VALORE E STRATEGIA PRODUTTIVA: IL VINO PUÒ ESSERE “INTANGIBILE”?

Sezione 3



MEDIOBANCA

# LA PROVOCAZIONE DI UNA RECENTE RICERCA

Valore e strategia produttiva: il vino può essere “intangibile”?

Sezione 3

“L’integrazione verticale è rilevante poichè consente il pieno controllo della catena produttiva (coltivazione delle uve e vinificazione), assicurando elevata qualità e ampi margini.

Tuttavia, **le migliori performance finanziarie sono appannaggio degli ‘imbottiglieri’ che, da un lato, vendono il prodotto peggiore ma, dall’altro, lavorano con costi di produzione contenuti e poco impegno di capitale.** Inoltre, essi possono differenziare il tipo di vino venduto, sono liberi di cambiare i fornitori al mutare dei gusti dei consumatori, e possono accrescere la produzione senza limiti.

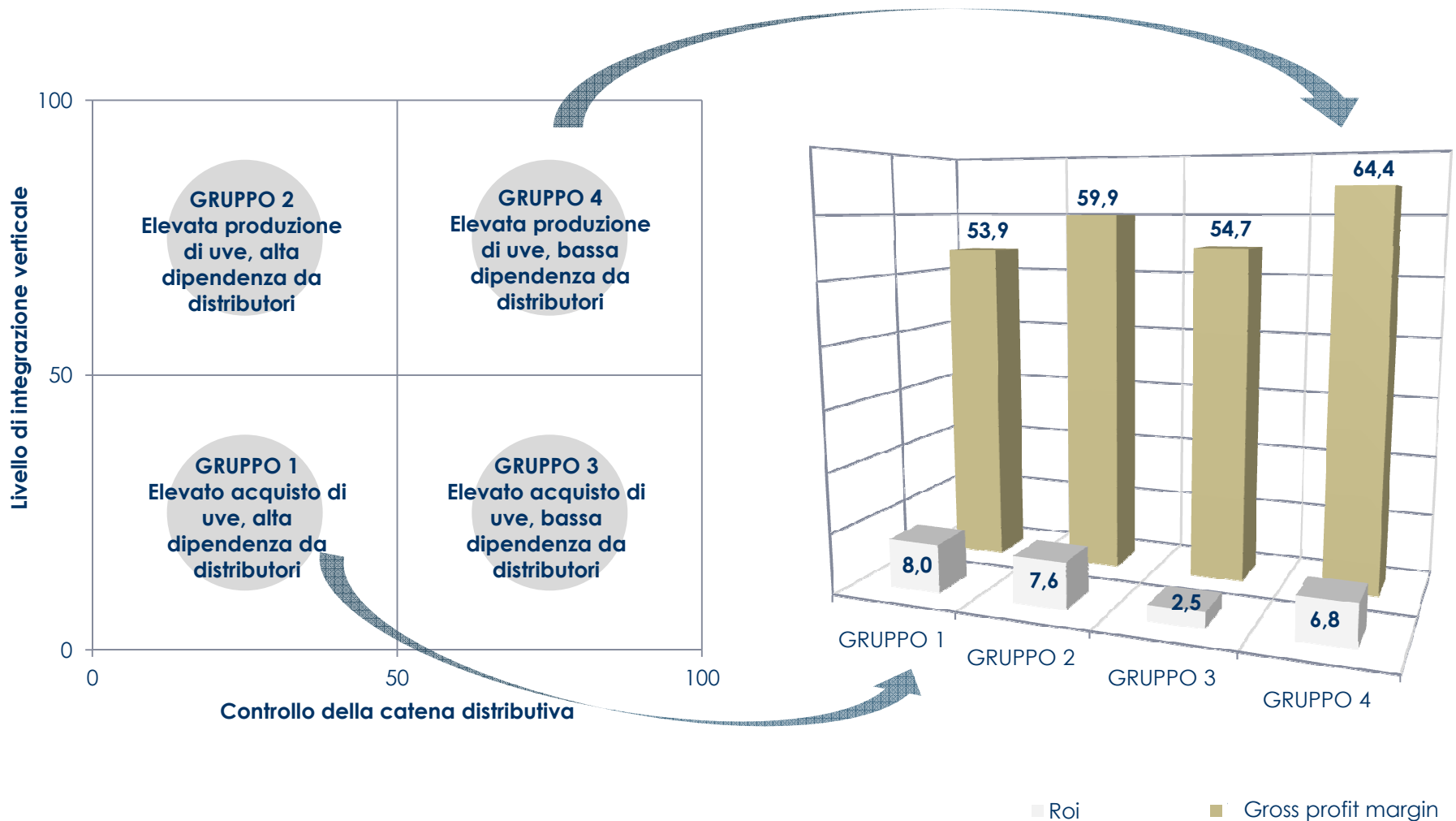
**Vendere vino cattivo non è ‘elegante’ ma rappresenta un’attività molto profittevole.”**

*(Castriota S., Does excellence pay off?, AAWE WP 227, April 2018, nostra traduzione)*

# STRATEGIA DI PRODUZIONE E PERFORMANCE: UN CASO DI STUDIO

Valore e strategia produttiva: il vino può essere "intangibile"?

Sezione 3

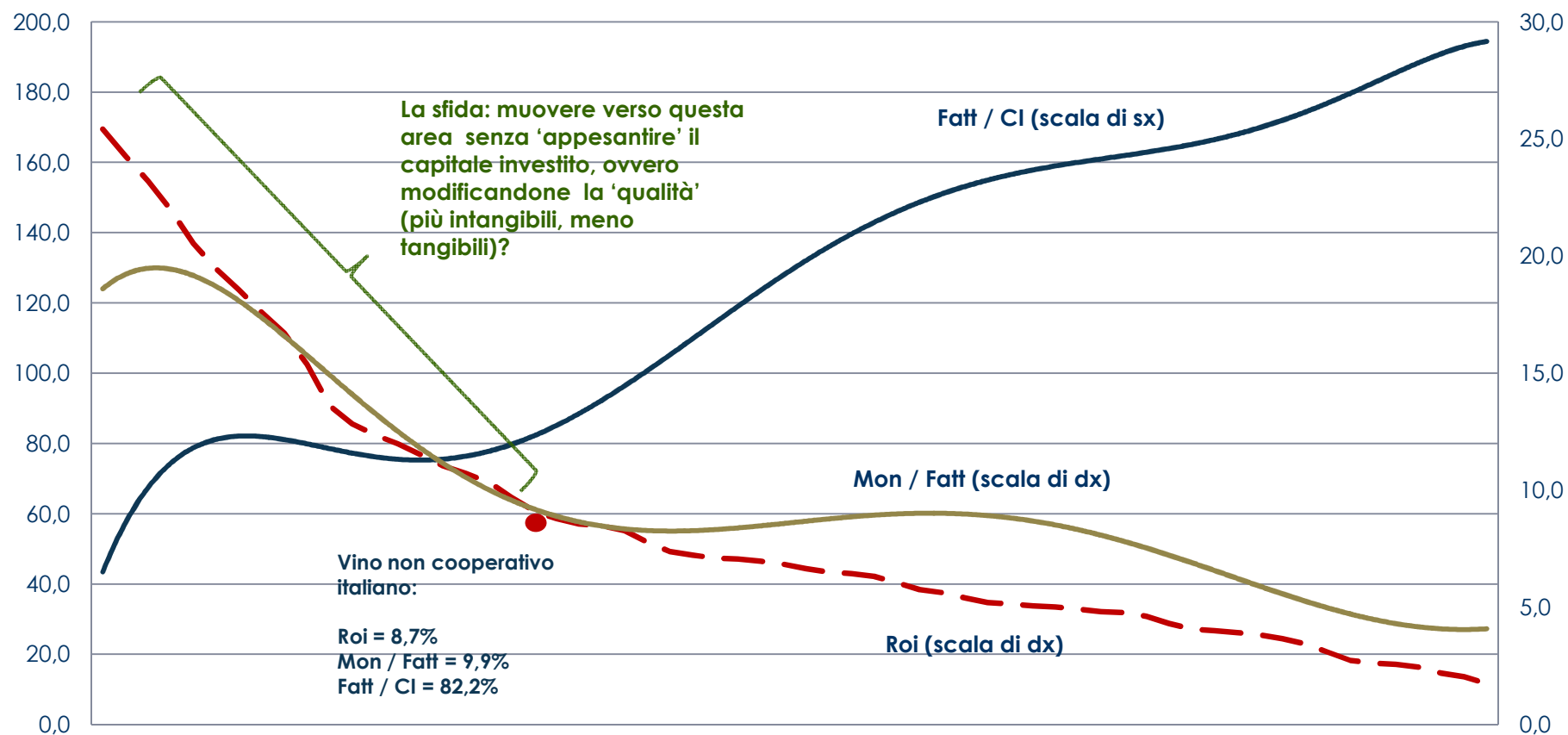


# LA SFIDA: (DIS?)INTEGRAZIONE VERTICALE, QUALITÀ E ROI

Valore e strategia produttiva: il vino può essere "intangibile"?

Sezione 3

Relazione tra margini economici, rendimento del capitale e integrazione verticale,  
(imprese non cooperative in utile operativo, in ordine decrescente di Roi, linee interpolanti per Mon / Fatt e Fatt / CI)

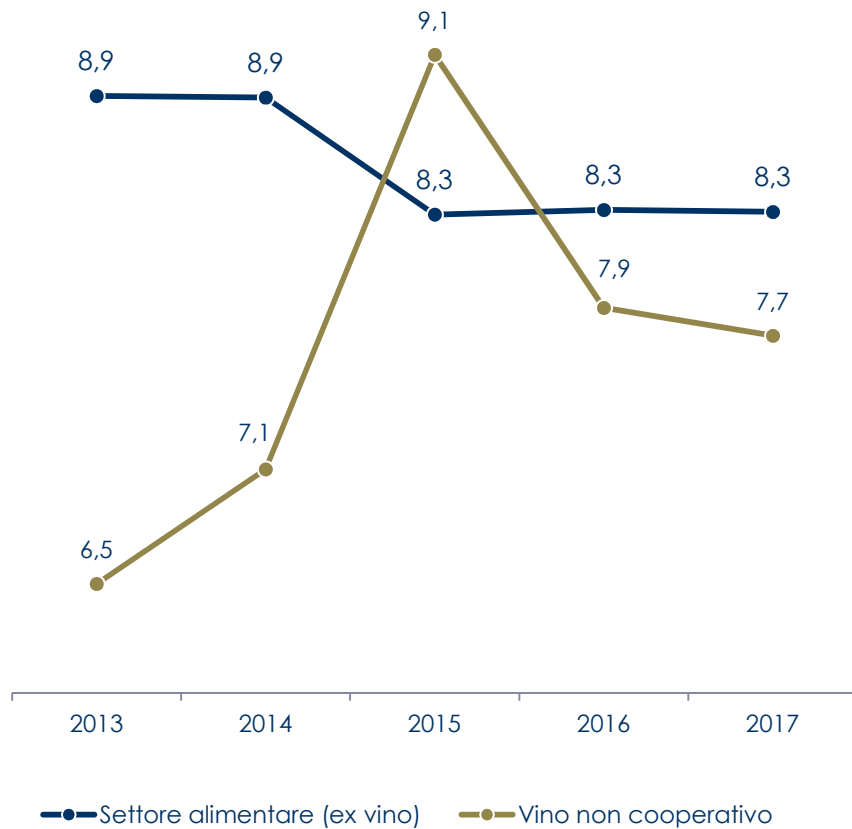


# IL DILEMMA: ESTRAZIONE DI VALORE O EFFICIENZA DEL CAPITALE?

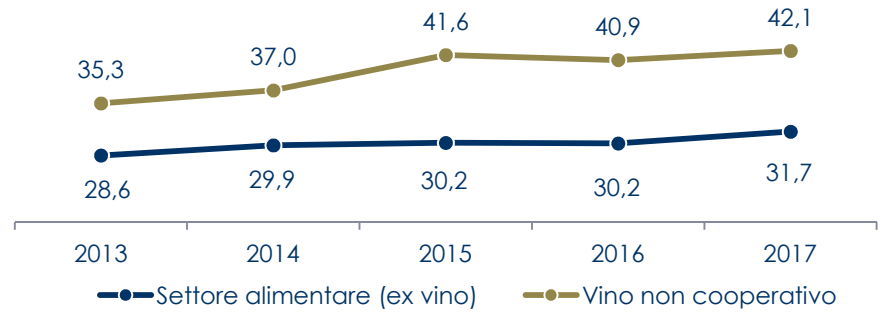
Valore e strategia produttiva: il vino può essere "intangibile"?

Sezione 3

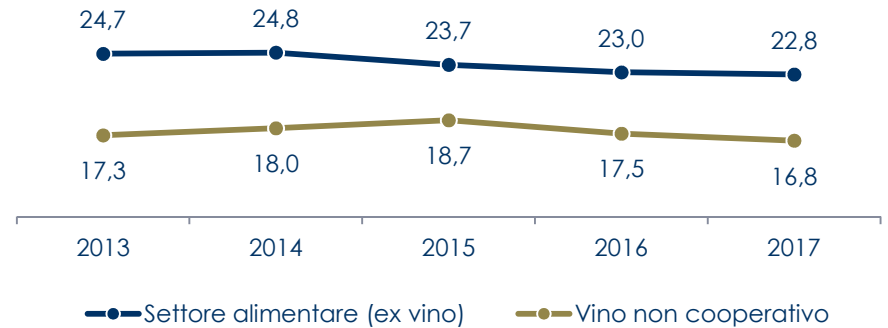
ROI (Return on investment)



MON / Valore aggiunto (%)



Valore aggiunto / Capitale investito (%)

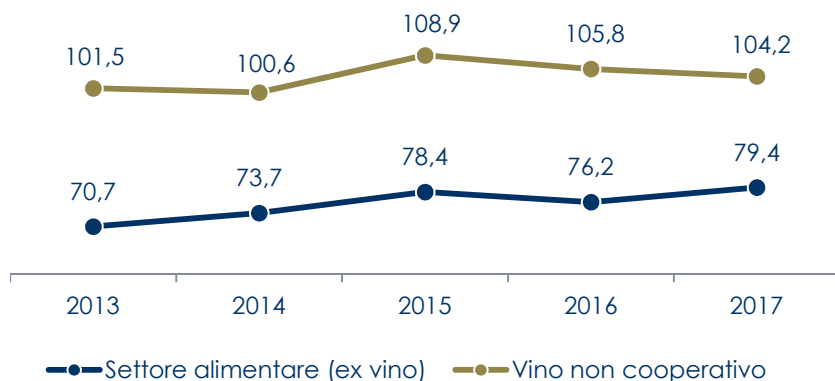


# IL MAGAZZINO DEL VINO: VOLANO O ZAVORRA?

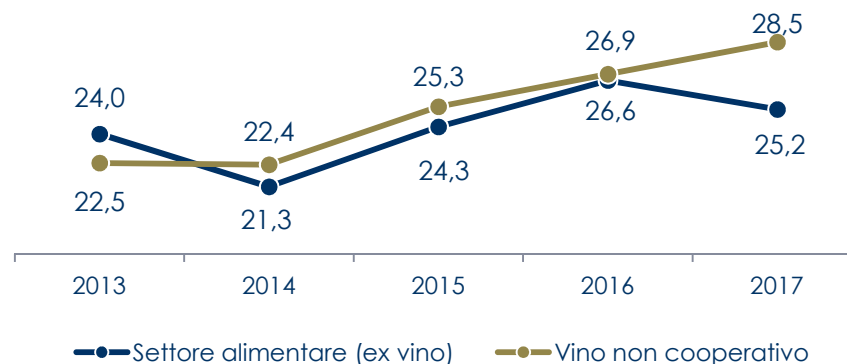
Valore e strategia produttiva: il vino può essere "intangibile"?

Sezione 3

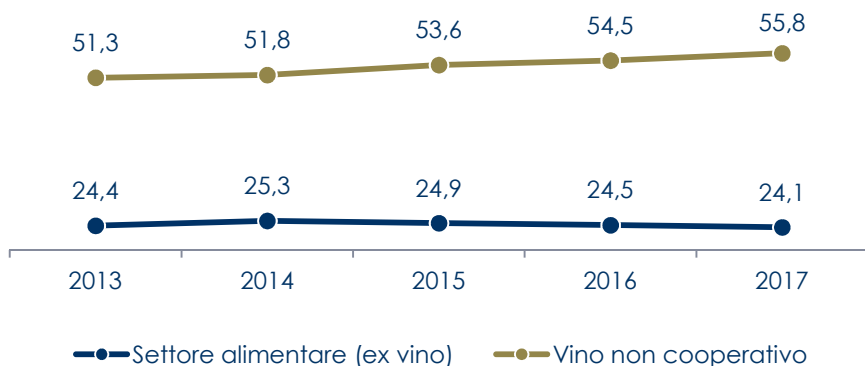
Capitale netto / Attivo immobilizzato netto



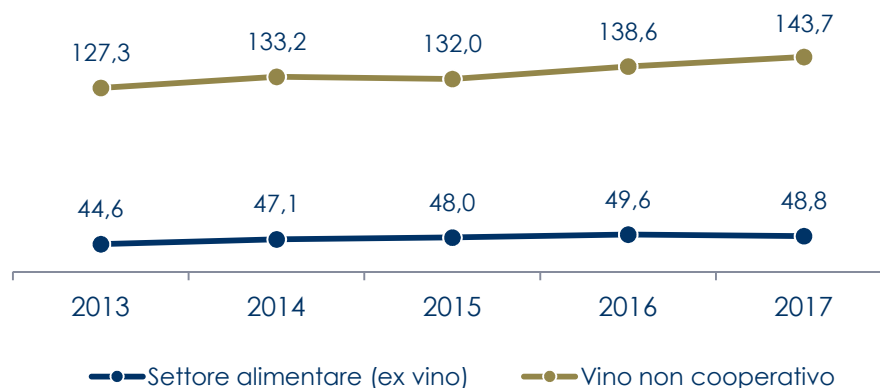
Debiti finanziari a ml / Attivo immobilizzato netto



Magazzino / Attivo immobilizzato netto



Giorni magazzino



# VALORE E GOVERNANCE

Sezione 4



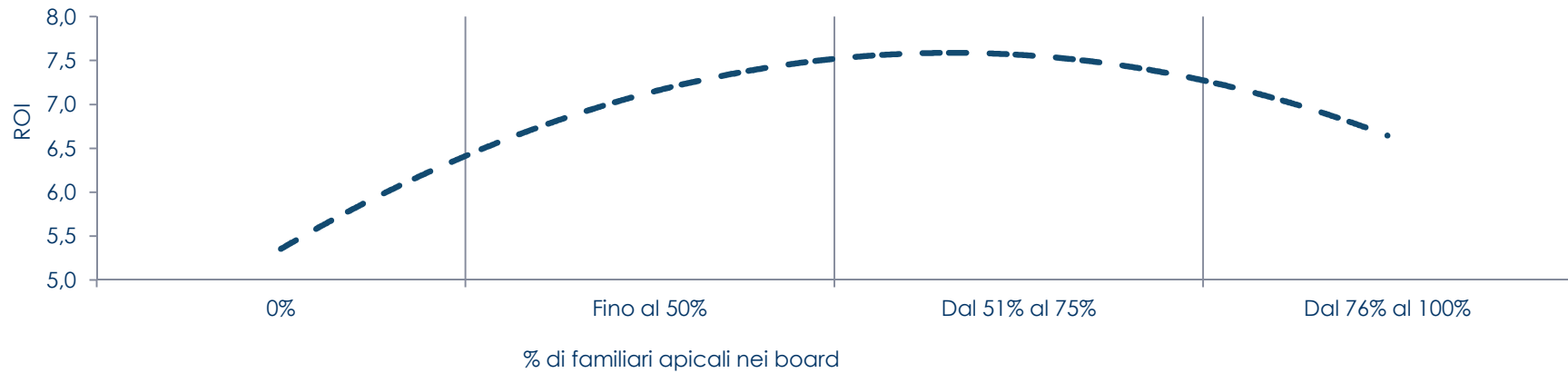
MEDIOBANCA

# APPARTENENZA VS COMPETENZA: CHI LA SPUNTA IN FAMIGLIA?

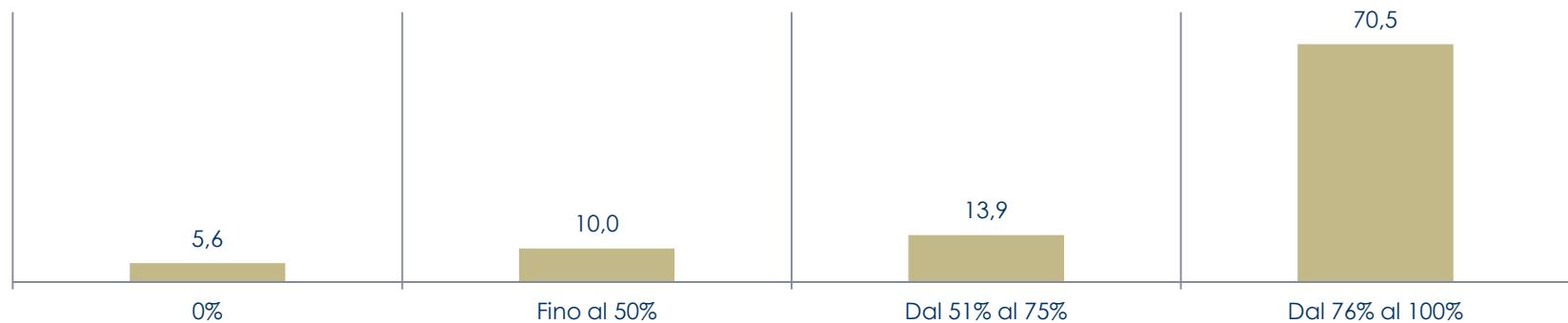
Valore e governance

Sezione 4

Redditività e quota familiare in posizione apicale nei board



Quota di imprese in base alla % di familiari nel board



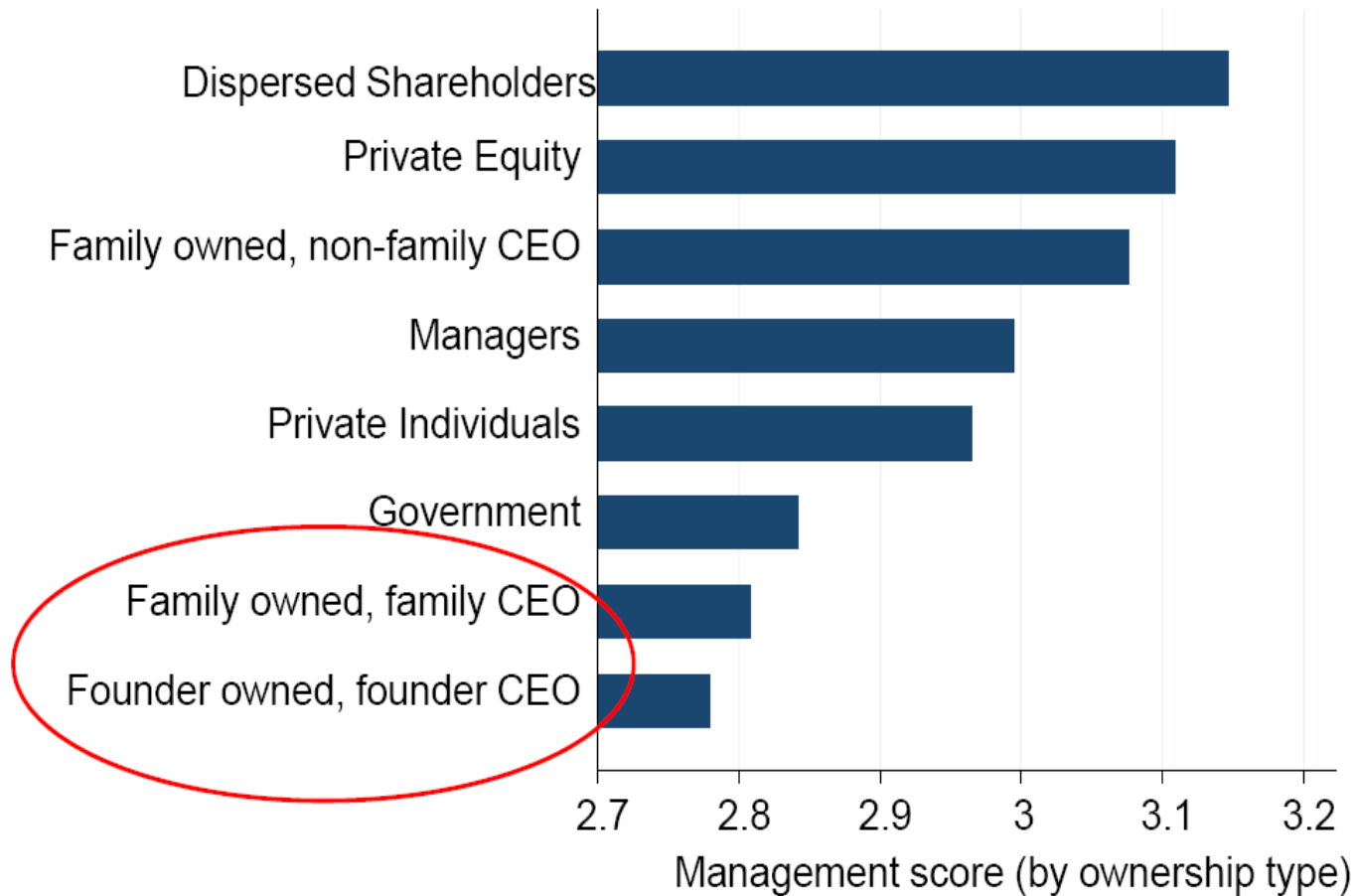


# APERTURA VS CHIUSURA: CAPITALE E QUALITÀ MANAGERIALE

Valore e governance

Sezione 4

Qualità manageriale e assetto proprietario



# IL FUTURO DELL'INDUSTRIA ITALIANA DEL VINO

## Dimensione commerciale

- ◆ Export: emancipazione dalla figura dell'importatore (copre circa l'80% dell'export)
- ◆ Razionalizzazione del prodotto: equilibrio tra varietà di etichette e eccessiva frammentazione dell'offerta, difficile da comunicare
- ◆ Sfruttamento dei canali web e social, per accedere alla fasce giovani
- ◆ Allineamento (verso l'alto) ai prezzi medi di importazione di alcuni mercati esteri
- ◆ Promozione di un "veicolo" che curi la commercializzazione dei prodotti conferiti dai piccoli produttori di elevata qualità

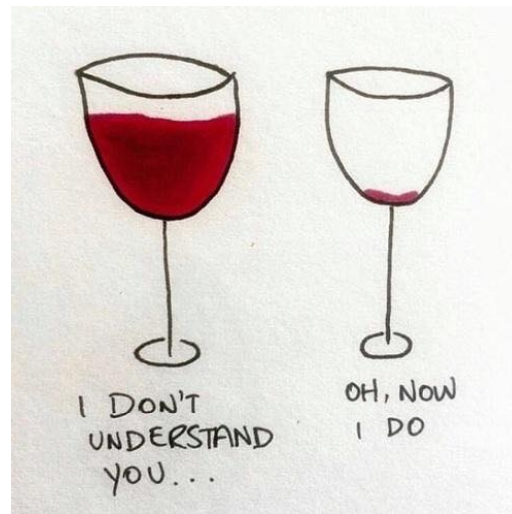
## Dimensione reddituale e produttiva

- ◆ Razionalizzazione del capitale investito per accrescerne il rendimento, tramite conferimento a società separata di una quota di terreni (e.g.: la Gdo)
- ◆ Smobilizzo del magazzino: creazione di un market maker del mercato a termine o soluzioni di acquisto a fermo ("veicolo")
- ◆ Raggiungimento di una scala dimensionale adeguata, se coerente con il prodotto

## Dimensione familiare

- ◆ Forte connotazione del "patrimonio familiare" come heritage che riviene talora da tradizioni secolari; possibile proliferazione di rami familiari
- ◆ Il patrimonio fondiario come "strumento" per separare proprietà e gestione
- ◆ Altre way-out: quotazione o ingresso di un investitore "paziente" con liquidazione dei rami familiari non interessati alla gestione (da imprenditori a rentier)

## Grazie per l'attenzione



Area Studi Mediobanca  
Milano – Foro Buonaparte, 10  
[www.mbres.it](http://www.mbres.it)



MEDIOBANCA