

Strategie di successo per l'agroalimentare

di Vittoria Veronesi, Guia Beatrice Pirotti, Elena De Angelis Corvi*

IMPRESE E MODELLI MANAGERIALI



Il comparto agroalimentare italiano si è dimostrato vincente, anche in un anno controverso come il 2020. Ascoltare i consumatori, conoscerne i gusti e rispondere alle necessità sono risultati gli approcci indispensabili per competere in un mercato complesso ed eterogeneo come quello americano.

L'export dei generi agroalimentari italiani negli Stati Uniti ha registrato un valore di più di 2 miliardi di euro nella prima metà del 2020 e conferma il trend di crescita con un +4,5 per cento rispetto al 2019¹ e un'ascesa a doppia cifra rispetto al periodo corrispondente nel 2018 (alimenti +13 per cento e bevande +10 per cento)². Inoltre, si prospetta un incremento complessivo del valore delle esportazioni di alimenti e bevande verso gli Stati Uniti di circa 11 miliardi di euro nel 2023³.

La rivoluzione dei gusti, delle abitudini di consumo e dei comportamenti di acquisto di generi alimentari

degli americani, negli ultimi anni, ha segnato un punto di svolta e un'eccezionale opportunità per le aziende di prodotto made in Italy. Gli Stati Uniti, tipicamente riconosciuti come i precursori e sostenitori del fast food, si stanno progressivamente convertendo ai recenti trend del without e dello slow food, oltre che a un orientamento alla qualità, valori e tendenze di cui le aziende italiane sono portavoce⁴.

Mutti S.p.A. Industria Conserve Alimentari, nella persona di Marcello Gelo, Global Marketing Director, e Marchesi Antinori S.p.A., nella persona di Alessia Antinori, ventiseiesima generazione e Vice Presidente dell'azienda vitivinicola di famiglia, ci raccontano come si relazionano con il mercato americano, gli approcci commerciali e le strategie per valorizzare le loro eccellenze in modo duraturo e sostenibile, in un contesto strutturato e dinamico come gli Stati Uniti.

IL PANORAMA COMPETITIVO E LE COMPLESSITÀ DEGLI STATI UNITI

MUTTI

La prima sfida è a livello trade. Purtroppo sul piano retailer negli Stati Uniti la categoria merceologica del pomodoro italiano ancora non è valorizzato al massimo. La categoria del pomodoro è molto estesa e diversificata, con margini non particolarmente elevati. La nostra grande sfida è convincere i buyer che si può valorizzare la categoria, si possono generare margini, si può fare *trade up*. Gli Stati Uniti sono un mercato molto frammentato e il settore del pomodoro è gigantesco e dominato da marche forti, consolidate e guidate da multinazionali, quindi con grandi risorse alle spalle. Superato lo scoglio della barriera distributiva è difficile per una marca, che si presenta con un indice di prezzo estremamente alto, riuscire a convincere il con-

* Vittoria Veronesi è Lecturer di Operations and Technology e Direttore del Master in Food & Beverage Management presso SDA Bocconi. Guia Beatrice Pirotti è Associate Professor of Practice di Strategy and Entrepreneurship presso SDA Bocconi. Elena De Angelis Corvi è Alumna del Master in Food and Beverage Management presso SDA Bocconi e fondatrice del blog «La dispensa delle eccellenze».

sumatore davanti allo scaffale a darci fiducia, a provarci e valutare se il nostro prodotto giustifica il prezzo. Quindi le nostre sfide sono queste, convincere il trade a darci spazio e visibilità al punto vendita e dirottare le decisioni di acquisto del consumatore finale verso il nostro prodotto.

MARCHESI ANTINORI

Per il comparto degli alcolici, accedere al mercato americano è tradizionalmente complesso. Si segue il *three-tier system*, un sistema che prevede tre passaggi prima di arrivare al consumatore finale: importatore, distributore e retailer, nella fattispecie di negozio specializzato, ristorazione o supermercato. Ogni passaggio prevede una moltiplicazione del prezzo e una perdita del controllo della distribuzione. Questo porta a inefficienze in termini di *over-stock*, mancate opportunità di vendita e tempistiche rallentate. Fortunatamente abbiamo un rapporto con il nostro importatore che ci permette di mantenere un buon livello di controllo. Inoltre, avere un importatore valido è il metodo più facile e diretto per arrivare in tutti gli Stati americani e ovviare alla complessità della penetrazione. Ultimamente il processo si è leggermente snellito, ci sono figure di distributori che si occupano anche di importazione – o viceversa – ma con coperture territoriali parziali. Le attività di export negli Stati Uniti sono iniziate più di ottant'anni fa e, a oggi, rappresentano il 20 per cento delle esportazioni complessive, pari al 65 per cento del valore del business aziendale. Da una quindicina d'anni ci rivolgiamo all'importatore Ste. Michelle Wine Estates e siamo l'unica azienda italiana con cui collabora. Si tratta di una partnership molto sana. Ste. Michelle Wine Estates, oltre a essere un grande importatore, è anche un eccellente produttore di vini negli Stati Uniti con il nome di Chateau Ste. Michelle, soprattutto nello Stato di Washington e in California. Si tratta di collaborare con un'azienda che conosce il vino in maniera approfondita, ha una mentalità, un approccio e una sensibilità diversi rispetto a un potenziale concorrente multinazionale. Con Chateau Ste. Michelle abbiamo intrapreso anche delle joint venture vitivinicole nel-

lo Stato di Washington e nella Napa Valley. La distribuzione è un altro mondo ancora. Il nostro principale distributore è Southern Glazer's Wine and Spirits e copriamo il 70 per cento del territorio americano. Antinori ha un'ottima relazione con i distributori, ma queste realtà rappresentano un portafoglio di marchi enorme e molto frammentato, quindi non è semplice affermarsi, noi continuiamo ad avere una buona attenzione, ma c'è un grande lavoro quotidiano dietro.

STRATEGIE DI INGRESSO E INVESTIMENTI

MUTTI

La nostra strategia è unica, siamo un'azienda *one brand one strategy*. Vogliamo essere la marca di pomodoro numero uno al mondo. Abbiamo un posizionamento premium e investiamo sullo sviluppo della marca, con la comunicazione e le attività di *sell out*. La nostra strategia è in linea con la mission aziendale, cerchiamo di non destrutturare mai il brand nei mercati in cui entriamo. Il core della nostra strategia negli Stati Uniti è la filiale che abbiamo creato e attualmente il business con gli Stati Uniti rappresenta il 5 per cento delle nostre esportazioni complessive che hanno un peso a valore del 41 per cento. La prima cosa è essere lì, sul campo, presenti con una struttura di marketing e di vendite per essere vicini al trade americano e cercare di ampliare la distribuzione. Fuori dal punto vendita, a livello di consumer marketing, stiamo lavorando su un mezzo digitale che permetta di targettizzare e di geolocalizzare il consumatore, obiettivi che, per una marca come la nostra che lavora al momento con livelli di distribuzione limitati, sono fondamentali per non avere dispersione dell'investimento e quindi una massima efficacia.

MARCHESI ANTINORI

Fin dagli anni Settanta i vini di riferimento per il mercato sono il Villa Antinori e il Tignanello, creato da mio padre e che diede uno slancio importante al settore vitivinicolo non solo toscano ma italiano. Ora stiamo rivolgendo i nostri investimenti verso una ripresa del Chianti Classico, da sempre molto caro alla nostra famiglia, seguendo i nuovi trend di gusto degli americani. Ho frequentato molto non solo le città principali ma anche i mercati secondari americani e ho notato una fortissima propensione a conoscere e imparare di più sui vini italiani. All'interno degli Stati Uniti ci sono ancora mercati emergenti, soprattutto in quelle zone dove la cultura del vino è arrivata da poco. Sono i mercati del futuro: attualmente il 60 per cento delle nostre esportazioni verso gli Stati Uniti sono indirizzate ai mercati secondari.



SOSPENSIONE DEI DAZI E IMPATTO SUL FUTURO

MUTTI

Il fatto di avere un'amministrazione più aperta e meno conservativa sicuramente aiuta, soprattutto a livello di percepito per il consumatore. Nell'amministrazione precedente, i messaggi che venivano veicolati alla popolazione erano protezionistici e di valorizzazione della propria materia prima. La nuova amministrazione aiuta una marca come la nostra che lavora per l'espansione e il successo del Made in Italy.

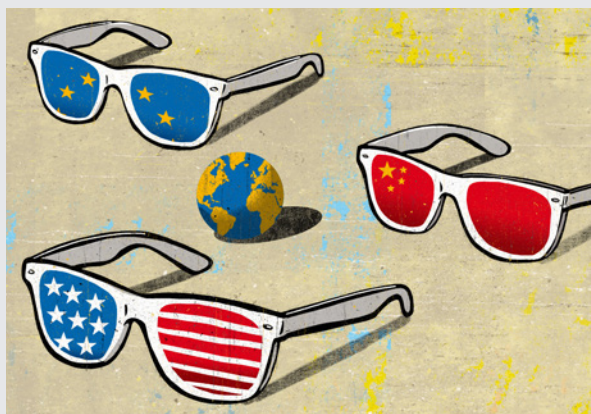
MARCHESI
ANTINORI

Con la nuova amministrazione siamo più sereni. La nuova direzione sembra essere quella di lavorare insieme. Ci impegniamo a fare sistema congiuntamente, gli americani hanno un grandissimo apprezzamento per i prodotti agroalimentari italiani. Pensiamo che il potenziale di questo Paese sia ancora molto grande, come se fosse un mercato neonato e ancora tutto da costruire.

I VANTAGGI DEL MADE IN ITALY, LE LEVE DI MARKETING E LA UNIQUE SELLING PROPOSITION

MUTTI

Oggi l'Italia è il secondo produttore mondiale di pomodoro, in prima posizione ci sono gli Stati Uniti. La sfida per Mutti è concorrere con il *local tomato* americano e con il *proud to be local* degli americani. Noi abbiamo il grande vantaggio che gli Stati Uniti apprezzano molto il food and beverage italiano. Il pomodoro 100 per cento italiano comunica implicitamente al consumatore locale alta qualità e saper fare. L'onda del Made in Italy va cavalcata per ovviare alla barriera del *local tomato*, la grossa sfida però rimane il *fake Italian*, quindi



aziende straniere che comprano la materia prima italiana o ancor di più aziende con prodotti non italiani ma *Italian sounding*. Noi utilizziamo molto la leva del Made in Italy nella strategia di comunicazione, raccontiamo la nostra filiera, parliamo dei nostri agricoltori, del lavoro quotidiano per coltivare la materia prima e del Pomodoro d'oro, il premio per gli agricoltori che ci consegnano il miglior pomodoro. Cerchiamo di coinvolgere i nostri stakeholder nei valori, nella storia e nel saper fare di Mutti.

MARCHESI
ANTINORI

Il fatto di essere un'azienda familiare ci rende competitivi. Le aziende che distribuiscono sono spesso anch'esse familiari e tengono molto al valore della famiglia. La consistenza dei prodotti, la solidità delle aziende e la ricerca costante della qualità che implementano le cantine italiane hanno fatto sì che l'indice di apprezzamento dei vini da parte degli americani crescesse, soprattutto agli occhi dei distributori. I vini italiani sono presenti nel mercato americano da cinquant'anni e il valore aggiunto che hanno portato è stato proprio la continuità della loro presenza sul mercato.

STRATEGIE GLOBAL E GLOCAL

MUTTI

Il nostro modo di lavorare verte sul non scendere a compromessi sulla qualità. Abbiamo un solo prodotto e una sola materia prima, vogliamo eccellere in quello. Negli Stati Uniti il prodotto e la qualità di Mutti sono gli stessi del resto del mondo, cerchiamo di adattarci sui dettagli come i formati: gli americani preferiscono grammature superiori rispetto agli europei. Adeguiamo la comunicazione, ma il prodotto non si tocca. A livello di trend, e i risultati lo stanno confermando, crediamo che negli Stati Uniti ci sia sempre più spazio per una marca come la nostra. I consumatori americani sono diventati più sensibili e attenti ai temi di «quality and health».

MARCHESI
ANTINORI

È fondamentale conoscere i consumatori. A tal fine abbiamo previsto, all'interno dell'organico del nostro importatore, una decina di brand manager che si occupano esclusivamente di Antinori nei principali mercati americani. Lo stesso principio è applicato alle aziende di distribuzione, dove sono presenti dei professionisti con cui collaboriamo e che si occupano solo della nostra azienda. Il nostro Export Manager per gli Stati Uniti abita a New York e vive quotidianamente il contesto locale. Anche io ho vissuto in America molti anni, come membro della famiglia che ha supportato l'affermazione del brand nel territorio. Abbiamo abba-

stanza persone focalizzate esclusivamente su di noi, il potenziale è enorme e la nostra struttura permette di migliorare sempre. Non posso dire che ci siamo adattati al mercato, siamo rimasti sempre molto fedeli alla tradizione e al saper fare della famiglia, sicuramente abbiamo colto delle opportunità, abbiamo studiato e anticipato i trend.

LE STRATEGIE DI DISTRIBUZIONE

MUTTI

Come molte altre categorie del food siamo ancora molto improntati sul *traditional channel*. Il nostro consumatore ideale ama comprare la marca nei punti vendita, segue le promozioni e ha comportamenti di acquisto tradizionali. Il *traditional channel* è più stabile rispetto all'*online channel*, ha ritmi più lenti e fluttuazioni meno repentine e rimarrà forte ancora per tantissimo tempo. Noi ci stiamo focalizzando sul canale tradizionale e sulla parte e-commerce dei retailer, in questo modo la relazione con i buyer è più immediata. Ormai negli Stati Uniti tutti i principali retailer si sono attrezzati con le piattaforme e-commerce, mentre in Italia lo stiamo facendo.

MARCHESI ANTINORI

Gli Stati Uniti hanno avuto un grande slancio con gli acquisti online. Più del 50 per cento dei volumi dell'azienda, in America, è realizzata sul canale Ho.Re.Ca; durante quest'anno le vendite online sono riuscite a bilanciare le mancate opportunità di vendita tradizionale dovute alla pandemia. Anche questo aspetto rafforza il mio credere che gli Stati Uniti siano un Paese dal grande potenziale e con prospettive di un'ulteriore crescita.

LE PROSPETTIVE FUTURE

MUTTI

Stiamo lavorando su molte nuove attività e a nuovi progetti. Quello che è sicuro è che continueremo a investire, con determinazione, in comunicazione e

marketing fino a quando non raggiungeremo il nostro obiettivo, che, come detto prima, è ottenere maggiore visibilità e dirottare le decisioni di acquisto del consumatore finale verso il nostro prodotto.

MARCHESI ANTINORI

In America abbiamo Antica Napa Valley, forse la nostra azienda più bella. Questo è il focus della famiglia oggi. È fondamentale l'*incoming tourism*, aprire le porte ai visitatori, crescere in direzione dell'*hospitality*. Abbiamo realizzato una struttura che accoglie i visitatori ed è l'unica cantina in cui abbiamo il wine club per i membri. L'Italia viene ispirata da queste metodologie di attività complementari, noi stessi stiamo cercando di implementare questo aspetto nelle nostre tenute italiane.

VISIBILITÀ ED EFFICACIA NEL MERCATO AMERICANO

MUTTI

L'approccio agli Stati Uniti, per quello che stiamo vedendo, ha bisogno di due punti stabili: il primo è cercare di essere local, di conoscere la realtà locale, gli scenari, il trade, cercare il più possibile di capire che cosa è considerato rilevante per i consumatori a cui ci si rivolge. Il secondo è non scendere mai a compromessi sulla qualità. Il prodotto è ciò che fa la differenza, se si ha un prodotto ottimo e si lavora incessantemente per renderlo sempre più buono e avere la migliore qualità possibile poi i risultati arrivano. Bisogna giustificare un posizionamento di prezzo premium offrendo un prodotto eccellente.

MARCHESI ANTINORI

Penso che sia fondamentale conoscere il mercato. Conoscere il mercato vuol dire starci il più possibile. Procedere in parallelo e congiuntamente al proprio importatore e distributore, ma al contempo avere una conoscenza propria e consolidata per riuscire a interpretarlo criticamente. Le relazioni personali sono fondamentali, soprattutto nel mondo del vino. L'empatia è un'attitudine molto ricercata: gli americani vogliono conoscere l'enologo o un membro della famiglia, per questo noi in famiglia abbiamo sempre viaggiato molto. Il lato umano nel nostro settore va coltivato.

¹ «Agroalimentare italiano: le performance territoriali», *ExportPlanning*, 7 aprile 2021; «Food & Beverage are driving Italian exports», *News ItalianFood*, 13 ottobre 2020.

² «Esportare prodotti alimentari in America: il boom nella richiesta di prodotti Italiani», *ExportUSA*, 13 settembre 2020.

³ «Potenzialità e accessibilità del mercato statunitense per i prodotti alimentari Made in Italy: focus etichettatura», *ExportPlanning*, 21 aprile 2021.

⁴ «Il Made in Italy nell'agroalimentare: Stati Uniti, Canada e Messico amano il cibo italiano», *Exportiamo.it*, 16 settembre 2019.