

# Le variabili del successo

Indagine a cura di:

CENTRO STUDI MANAGEMENT DIVINO

Dott. Luca Castagnetti

## Il Centro Studi

Il Centro Studi di Management DiVino è una struttura che attinge competenze e conoscenze dal mondo universitario e dal mondo professionale per realizzare studi e ricerche nelle discipline aziendali del mondo vitivinicolo. Il Centro intende rispondere alla domanda di conoscenza proveniente dalle imprese che vogliono migliorare la managerialità delle loro organizzazioni. Il Centro Studi di Management DiVino cura la realizzazione di seminari e convegni per provocare domande e dare risposte alle esigenze di oggi:

- Cambiamento in atto: quali strategie mettere in atto per la competitività delle imprese del vino per sostenerne marginalità e sviluppo?
- Come creare aggregazioni di imprese per sostenerne lo sviluppo?
- Quanto costa davvero la mia bottiglia: come cambia l'attività di Controllo di gestione?
- Come ottimizzare la fiscalità nelle imprese agricole e commerciali o miste?
- Ricambio generazionale: quali strumenti per la tutela dell'identità aziendale e un basso impatto in termini fiscali?
- Come innovazione digitale, supply chain, industria 4.0:influenzano le aziende vitivinicole?
- Rapporto con le banche: come finanziare i progetti di sviluppo?

### **Iniziative di alta formazione**

Il Centro Studi di Management DiVino, attingendo alle proprie risorse specializzate e grazie ai propri network professionali nazionali ed internazionali, sviluppa progetti formativi personalizzati per imprese, consorzi e territori.

email: [info@managementdivino.it](mailto:info@managementdivino.it) website: [www.managementdivino.it](http://www.managementdivino.it)

## Sintesi della ricerca

L'indagine è stata realizzata dal Centro Studi "Il Management DiVino" su commissione di Foragri (Fondo Paritetico Professionale per la Formazione Continua in Agricoltura) nell'ambito della manifestazione VinoVip Cortina 2019 promossa da Civiltà del Bere.

La ricerca è stata presentata nel talkshow "Tra desiderio e mercato" ed è stata effettuata sulle 54 aziende presenti a VinoVip Cortina 2019 sulle quali è stata realizzata una:

- Indagine quantitativa sui bilanci disponibili 2013-2017
- Indagine qualitativa sulle scelte strategiche

L'obiettivo della ricerca era identificare le "variabili del successo" dell'impresa vitivinicola.

Dati aggregati del campione di aziende: ricavi oltre i 2 miliardi di euro con una crescita nel periodo 2013-2017 del 19,18%; EBITDA + 30,62%; EBIT + 48,01%; UTILE NETTO + 115,44%. Si tratta quindi di un campione di aziende che hanno goduto di un quinquennio di sviluppo e marginalità.

Abbiamo confrontato il campione VinoVip con l'annuale report di Mediobanca sulle maggiori imprese italiane del settore per fatturato (indagine pubblicata ad aprile 2019). Si tratta di un campione diverso dal campione VinoVip in quanto in quest'ultimo troviamo sia grandi aziende che aziende significativamente più piccole. Se la redditività del capitale investito ROI è migliore nel campione Mediobanca (6,6% Mediobanca contro il 5,45 di VinoVip) più allineata è la situazione dell'indice ROE (7,2% contro il 6,95%). Il ritorno dell'investimento della proprietà è simile nei due campioni.

Per una maggior comprensione dei fattori alla base del successo delle imprese analizzate abbiamo calcolato la mediana 2013-2017 del rapporto IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI/TOTALE ATTIVO risultata pari a 0,4. Le società sono state suddivise in due insiemi a seconda che l'indice di ciascuna fosse superiore o inferiore a 0,4x:

Gruppo A con indice superiore a 0,4x

Gruppo B con indice inferiore a 0,4x.

L'Ebitda Margin dei due gruppi è tendenzialmente allineato nel corso dei cinque anni, con un leggero maggior valore di A rispetto a B. La creazione di valore tra i due gruppi è quindi simile.

L'Ebit margin del gruppo A risulta invece inferiore a quello del gruppo B, in quanto il primo gruppo ha una maggiore Capital Intensity (D&A/Ebitda), dovuta sostanzialmente all'ammortamento delle immobilizzazioni materiali (oltre che delle immateriali, sebbene in minor misura).

Il Net Margin di A è significativamente inferiore a quello del gruppo B, in quanto le società del gruppo A presentano maggiori oneri finanziari

Le aziende di A e B hanno performance di crescita nel tempo significative (il settore crea valore nel ML tempo) ma il gruppo A, più immobilizzato e con strutture patrimoniali più pesanti, ha una crescita dell'EBIT nei 5 anni del +78,5%, maggiore rispetto al gruppo B che si assesta al +48,9%. In relazione all'incremento delle vendite l'EBIT del gruppo A cresce di 3,59 volte mentre quello di B di 2,83 volte. Il gruppo A parte da valori di redditività più bassi a causa del peso degli ammortamenti e degli oneri finanziari ma ha una leva operativa migliore: **si assiste ad una specie di "effetto rimbalzo" e ad una tendenza nel ML periodo verso una convergenza delle performance reddituali tra le aziende che investono maggiormente in immobilizzazioni (vigneti in particolare) e le aziende meno immobilizzate.**

Passando all'analisi della Posizione Finanziaria Netta il Gruppo A presenta ad inizio periodo un quoziente PFN/Ebitda pari a 6,14. A fine periodo tale rapporto è sceso a 3,77, molto simile al 2,56 del Gruppo B. Evidentemente lo sviluppo dei ricavi e il miglioramento delle marginalità genera flussi finanziari positivi (da sottolineare anche il miglioramento generale del campione sui giorni medi di incasso dai cliente che passa dai 100,1 del 2013 agli 85,5 del 2017).

L'indice PFN/EQUITY è invece molto simile nei due gruppi ed estremamente basso ( nel 2017 pari 0,29 in A e 0,42 in B). **Gli imprenditori del settore tendono a finanziare le loro imprese direttamente con capitale proprio.**

Ma dati interessanti emergono anche dall'indagine sulle scelte strategiche di fondo:

- se il valore si crea nel ML periodo le strategie per perseguirlo si equilibrano tra strategie di sviluppo e strategie di efficienza operativa. Per avere successo ogni sviluppo commerciale deve essere accompagnato da una crescita di efficienza e di competitività operativa;
- queste strategie tendono a creare una offerta di valore per il Cliente che vede al primo posto il valore del Brand e all'ultimo posto il prezzo: il valore "immateriale" vince sul valore "materiale";
- i processi aziendali che rendono credibile questa proposizione di valore vengono individuati nella "valorizzazione del territorio", nella "fidelizzazione della clientela" e nella "sostenibilità e riduzione dei trattamenti". L'azienda esiste se valorizza il territorio a cui appartiene (si genera un valore che va oltre l'azienda) e deve essere orientata ad una relazione di lungo periodo con il proprio cliente;
- le competenze manageriali necessarie per essere vincenti in questi processi sono la "valorizzazione dei talenti" e "l'utilizzo di sistemi di pianificazione e controllo di gestione".

Si viene quindi a delineare un vero e proprio **identikit dell'impresa di successo**:

- Crea valore nel tempo
- Equilibra strategie di sviluppo ed efficienza
- Considera il BRAND il vero valore per il Cliente
- I suoi processi strategici sono la valorizzazione del territorio e dei Clienti
- Sviluppa talenti ed è attenta ai numeri

# L'INDAGINE

1. **INDAGINE QUANTITATIVA:** Abbiamo elaborato i bilanci disponibili 2013-2017 delle cantine protagoniste a Vinovip
2. **INDAGINE STRATEGICA:** Abbiamo sottoposto a queste imprese un questionario per conoscere le principali scelte strategiche di una impresa vitivinicola di successo.

Scopo  
dell'indagine

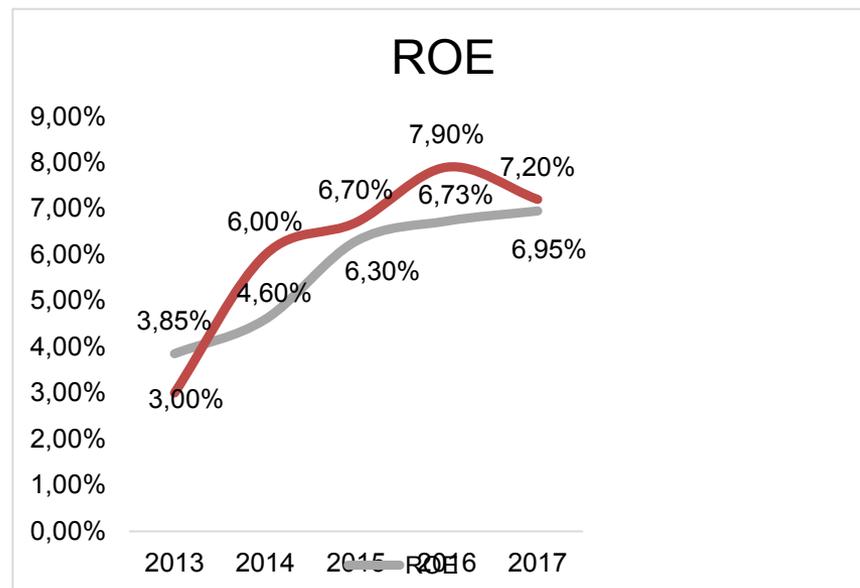
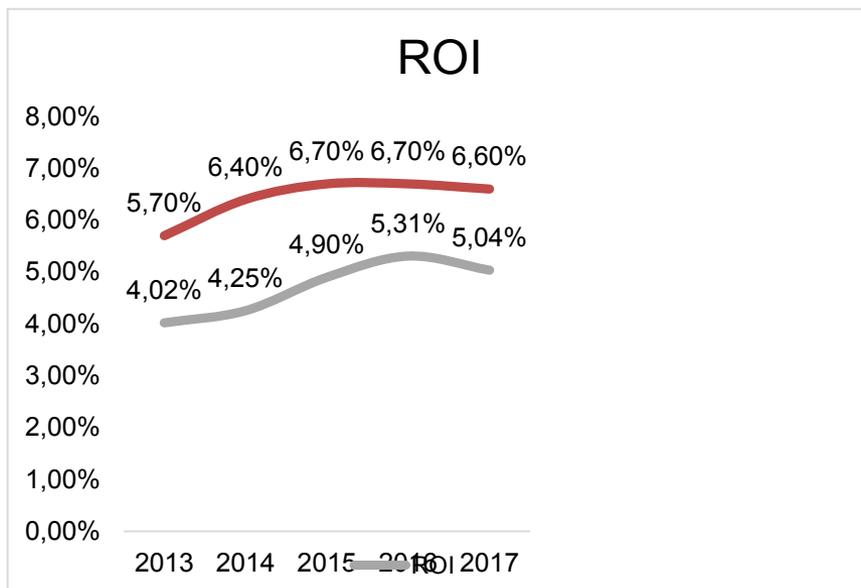


Identificare le  
variabili del successo

# Valori aggregati 2013-2017

	2013	2014	2015	2016	2017	13-17
SALES	1735,88	1778,36	1890,95	1992,13	2067,59	19,18%
EBITDA	248,32	259,04	292,47	316,84	324,37	30,62%
EBITDA%	14,31	14,57	15,47	15,90	15,69	
EBIT	147,18	158,26	188,84	213,68	217,84	48,01%
EBIT %	8,48	8,90	9,99	10,73	10,54	
Net Income	75,42	92,26	135,03	151,32	162,48	115,44%
Net Income%	4,35	5,19	7,14	7,60	7,86	

# Confronto ROI e ROE del campione rispetto allo studio Mediobanca 2019



## Suddivisione in due gruppi

Sulla base dell'indice mediano 2013-2017

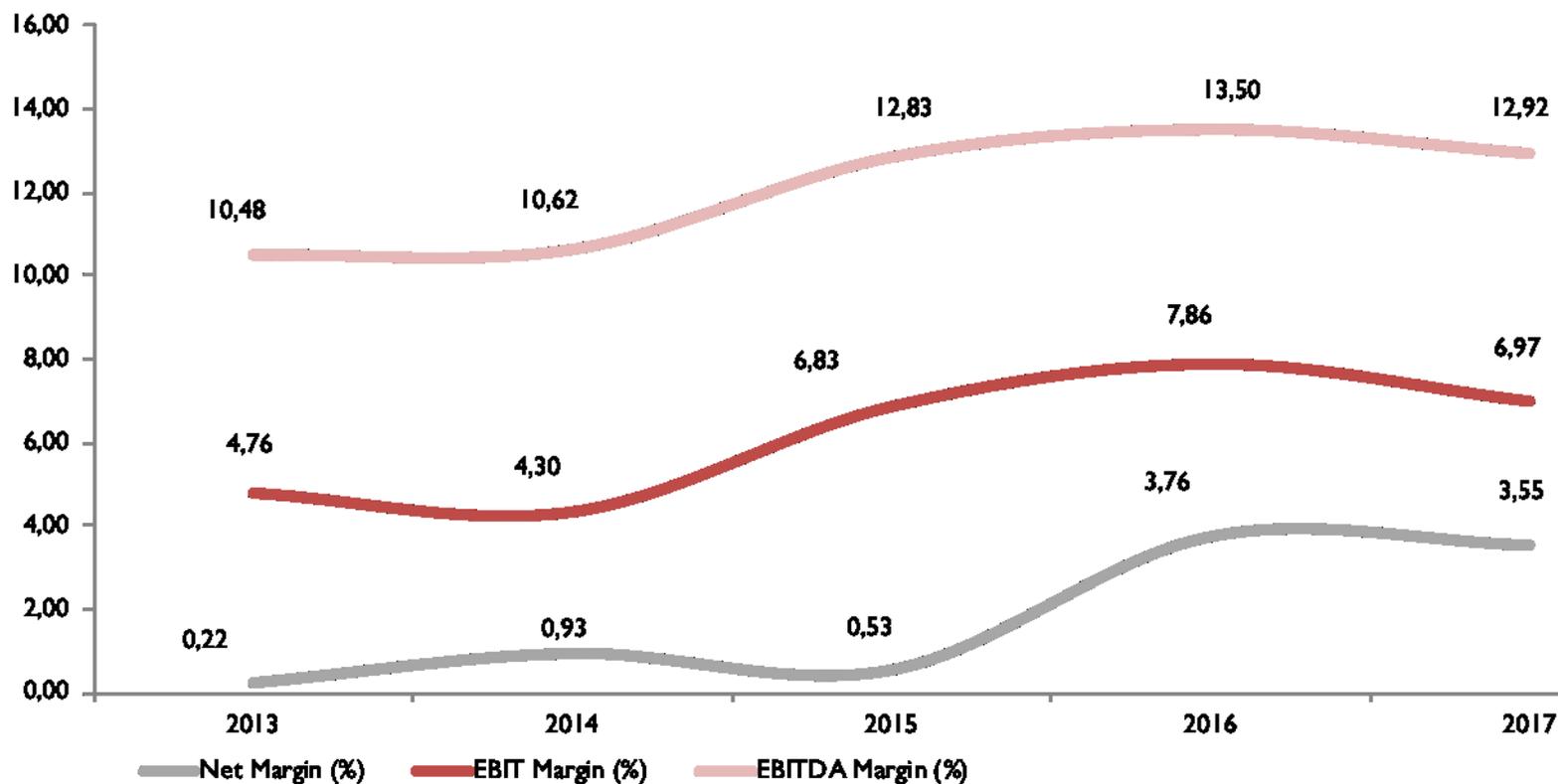
IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI/TOTALE ATTIVO = 0,4

le società sono state suddivise in due insiemi a seconda che l'indice di ciascuna fosse superiore o inferiore a 0,4x.

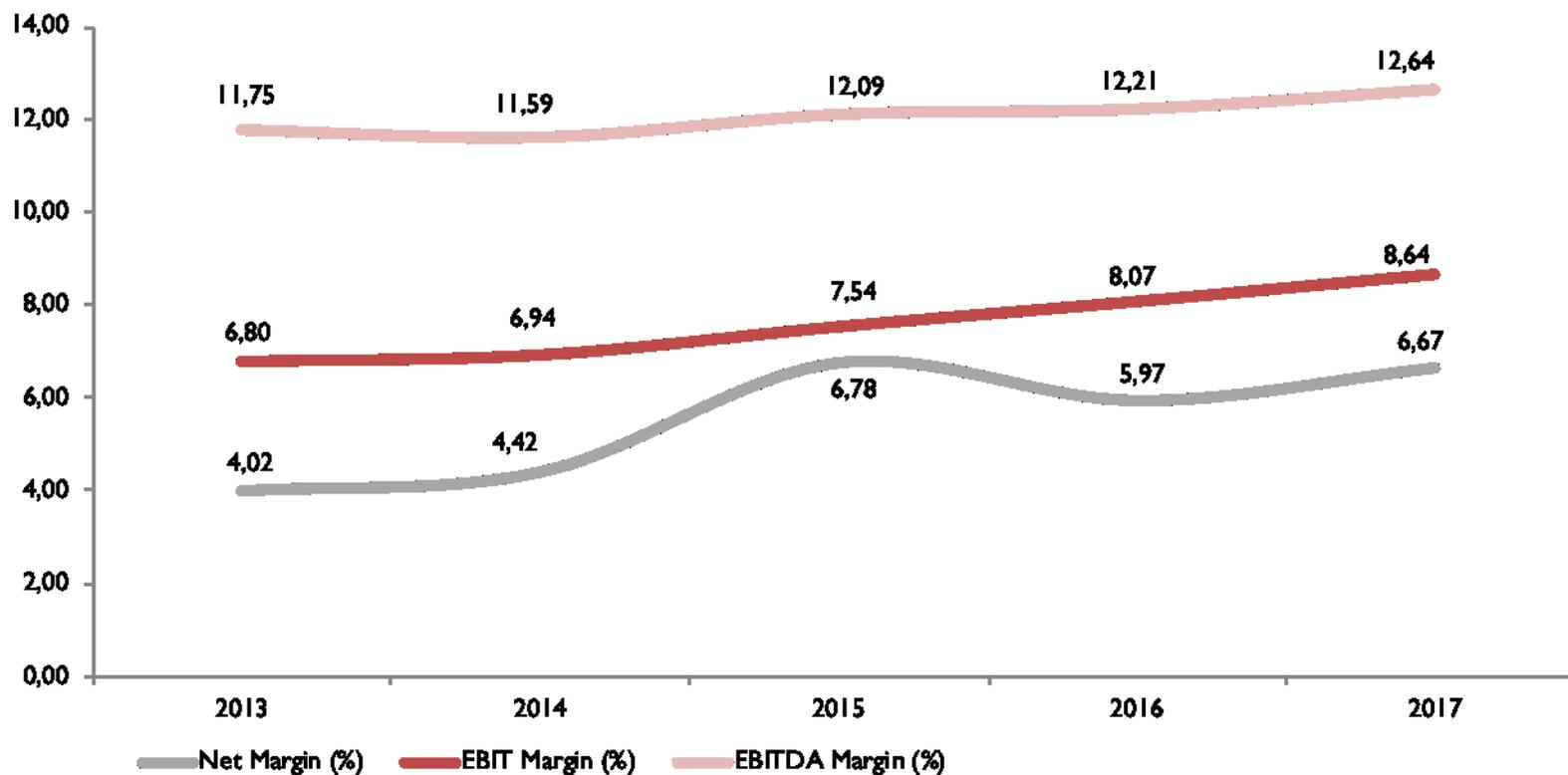
Avremo quindi:

- Gruppo A con indice superiore a 0,4x
- Gruppo B con indice inferiore a 0,4x.

# Valori Gruppo A



# Valori Gruppo B



# EBIT nel periodo 2013-2017

		2013	2014	2015	2016	2017	13-17
A	SALES						21,91%
	EBIT						78,55%
	EBIT %						3,59
B	SALES						17,30%
	EBIT						48,92%
	EBIT %						2,83

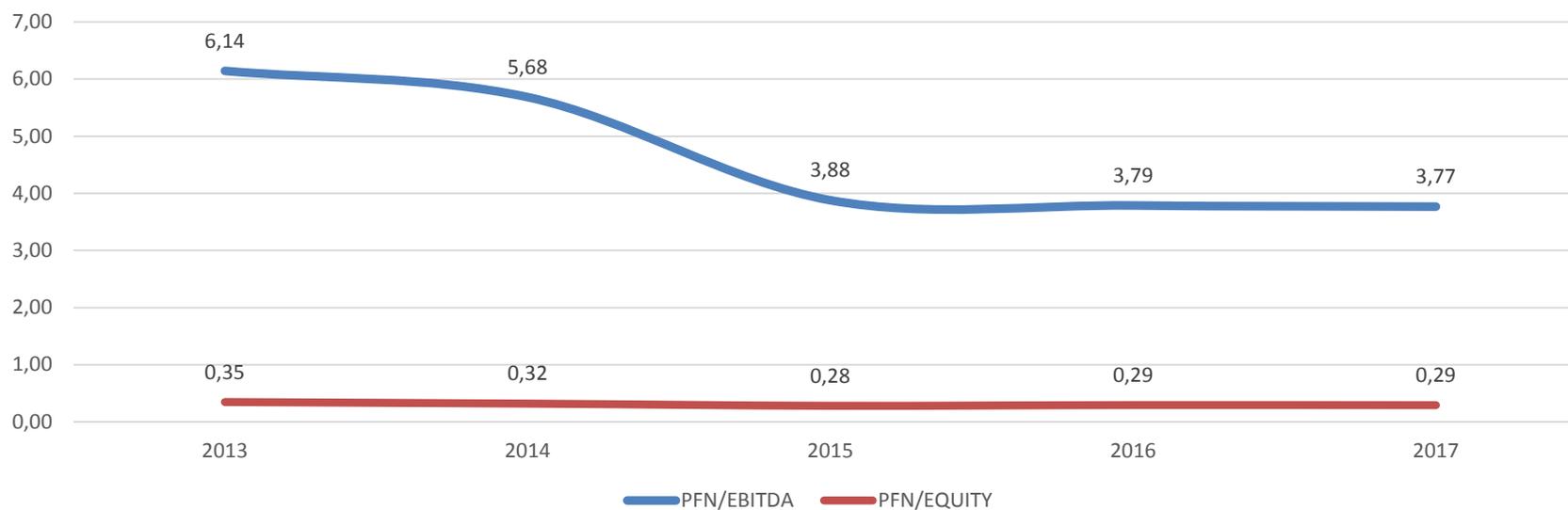
L'Ebitda Margin dei due gruppi è tendenzialmente allineato nel corso dei cinque anni, con un leggero maggior valore di A rispetto a B. La creazione di valore tra i due gruppi è quindi simile.

L'Ebit margin del gruppo A risulta invece inferiore a quello del gruppo B, in quanto il primo gruppo ha una maggiore Capital Intensity (D&A/Ebitda), dovuta sostanzialmente all'ammortamento delle immobilizzazioni materiali (oltre che delle immateriali, sebbene in minor misura). Nei 5 anni la crescita dell'EBIT del gruppo A (+78,5%) è maggiore rispetto al gruppo B (+48,9%)

Il Net Margin di A è significativamente inferiore a quello del gruppo B, in quanto le società del gruppo A presentano maggiori oneri finanziari.

# Analisi sulla PFN

## Gruppo A

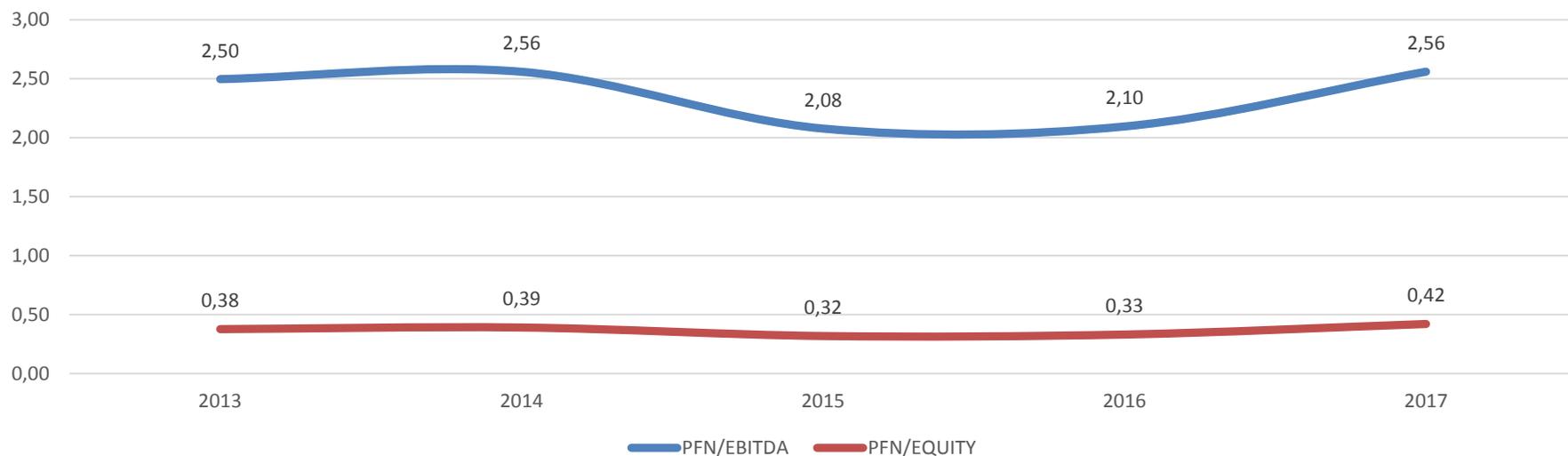


	2013	2014	2015	2016	2017
PFN/EBITDA	6,14	5,68	3,88	3,79	3,77
PFN/EQUITY	0,35	0,32	0,28	0,29	0,29

La PFN del gruppo A è in fase di riduzione per effetto della crescita sostenuta dell'EBITDA

# Analisi sulla PFN

## Gruppo B

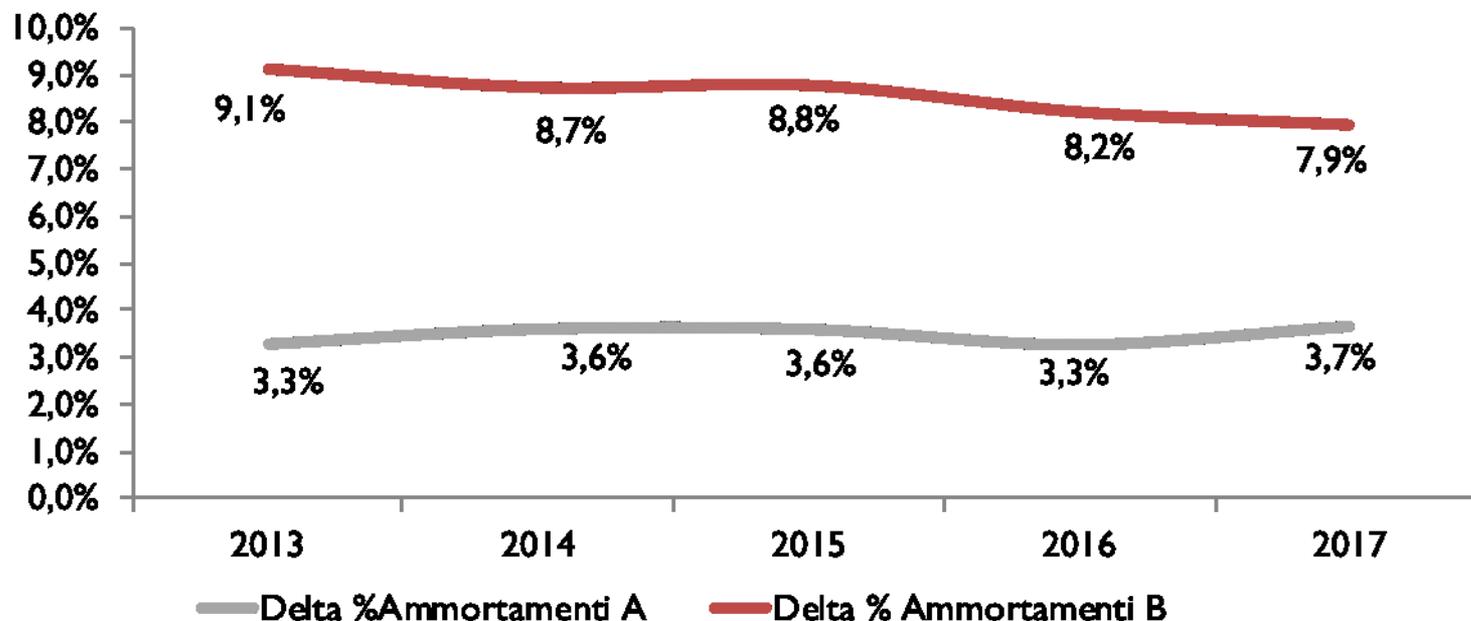


	2013	2014	2015	2016	2017
PFN/EBITDA	2,50	2,56	2,08	2,10	2,56
PFN/EQUITY	0,38	0,39	0,32	0,33	0,42

La PFN del gruppo B è stabile perché l'EBITDA ha una crescita più contenuta

# Analisi degli ammortamenti

Il rapporto % degli ammortamenti rispetto alle immobilizzazioni materiali e immateriali, evidenzia come in A vi sia una minor incidenza rispetto a B per una maggior componente di terreni (che non vengono ammortizzati).

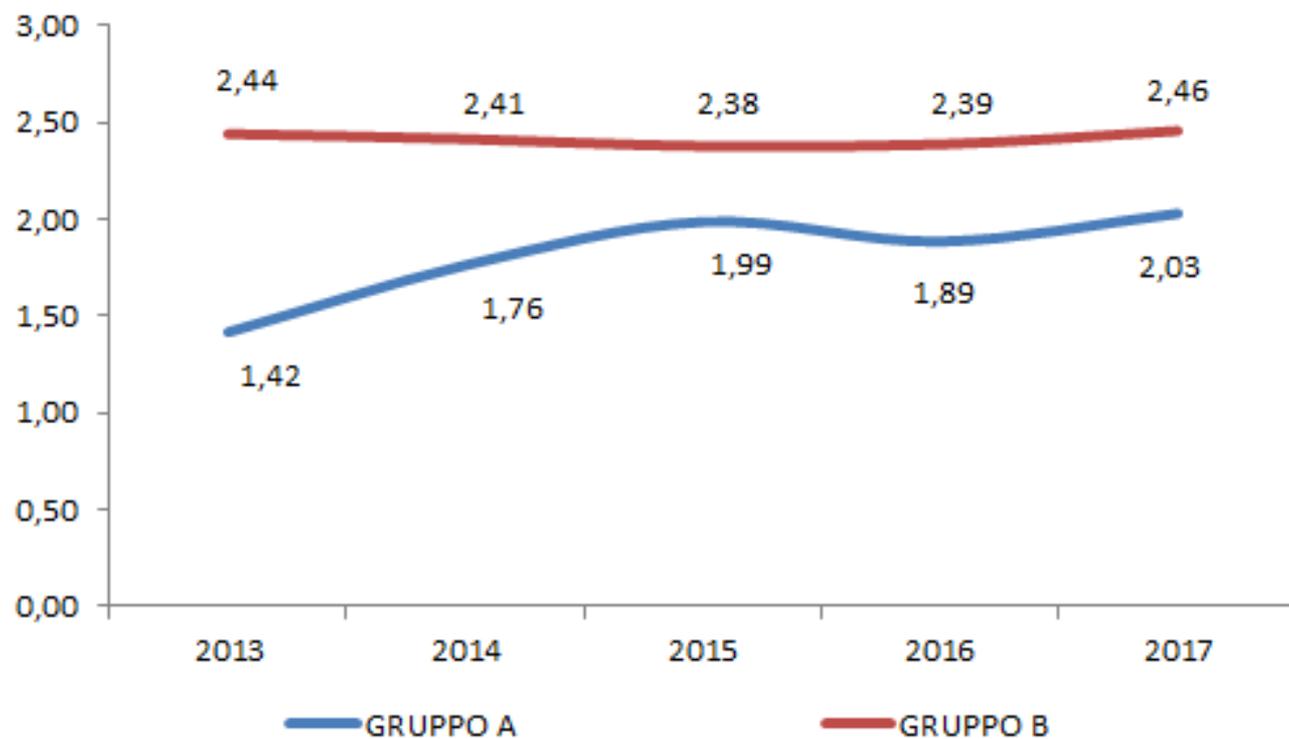


# Analisi degli ammortamenti

Il rapporto % degli investimenti rispetto alle vendite è costante all'interno dei gruppi ma molto diverso tra A e B.

		2013	2014	2015	2016	2017
A	SALES	341,38	337,21	368,62	383,93	416,16
	IMM	585,42	579,57	603,86	646,99	667,17
	im m/sales	1,71	1,72	1,64	1,69	1,60
B	SALES	1.208,98	1.250,04	1.302,38	1.377,45	1.418,11
	IMM	560,28	575,47	585,87	610,24	638,26
	im m/sales	0,46	0,46	0,45	0,44	0,45

# Rotazione del magazzino



# Andamenti crediti e debiti commerciali

	2013	2014	2015	2016	2017	13-17
VENDITE	1.734,88	1.778,36	1.890,95	1.992,13	2.067,59	19,18%
CREDITI CLIENTI	475,82	463,35	461,28	472,70	484,25	1,77%
GG. INCASSO	100,1	95,1	89,0	86,6	85,5	-14,61%
DEBITI FORNITORI	366,21	365,77	377,24	415,12	430,25	17,49%

# Quali sono le strategie dell'impresa di successo?

# Sviluppo o efficienza?

Da 1 a 10 quanto ritenete utili queste strategie?		
1	Presidiare nuovi mercati esteri	8,95
2	Efficienza nei processi produttivi	8,38
3	Integrazione con i produttori di uva a monte dei processi di trasformazione	7,95
4	Nuovi investimenti in cantina	7,88
5	Sviluppare progetti di enoturismo e di vendita diretta	7,75
6	Sviluppare le vendite con l'e-commerce	6,92
7	Creare aggregazioni con altre imprese per aumentare la competitività	6,54
8	Riduzione dei costi di approvvigionamento uva e vini	6,32

Sviluppo (1,5,6,7) TOT = 30,16  
 Efficienza (2,3,4,8) TOT = 30,53

**EQUILIBRIO**

# Qual è il valore per il Cliente?

Da 1 a 10 quanto valutate le seguenti caratteristiche di un prodotto di successo?

Valore del brand	9,64
Qualità	9,00
Esperienza di acquisto	8,16
Funzionalità e qualità della vendita e della logistica	8,08
Prezzo	7,80

# Quali processi per il successo?

Da 1 a 10 quanto valutate utile per una azienda di successo migliorare i seguenti processi?

Valorizzazione del territorio	9,36
Fidelizzazione clientela	9,28
Sostenibilità e riduzione trattamenti	9,20
Gestione dei vigneti	8,84
Acquisizione nuovi clienti	8,64
Vinificazione	8,56
Ospitalità	8,40
R&S nuove tecniche di produzione	8,28
Logistica e distribuzione	8,20
R&S nuovi prodotti	8,04

# Quali le caratteristiche del management?

Da 1 a 10 quanto valutate utili per una azienda di successo le seguenti attività manageriali?

Sviluppare talenti	9,17
Utilizzare sistemi di pianificazione e controllo di gestione	9,12
Avere competenze enologiche	9,00
Avere competenze agronomiche	8,84
Team building	8,72
Favorire una leadership diffusa	8,68
Avere un sistema informativo aziendale integrato	8,64
Utilizzare un CRM	8,04
Utilizzare la Business intelligence	7,92

# L'identikit dell'impresa di successo

- Crea valore nel tempo
- Equilibra strategie di sviluppo ed efficienza
- Considera il BRAND il vero valore per il Cliente
- I suoi processi strategici sono la valorizzazione del territorio e dei Clienti
- Sviluppa talenti ed è attenta ai numeri