



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"**

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**"Le imprese vitivinicole italiane e la sfida all'internazionalizzazione.
Alla conquista degli EAU tra false credenze, minacce e opportunità"**

RELATORE:

CH.MO PROF. ALBERTO ALVISI

LAUREANDO: ALBERTO SPERANDIO

MATRICOLA N. 1088921

ANNO ACCADEMICO 2016 – 2017

Ai miei genitori Cristina e Antonio

Indice

Introduzione.....	1
Capitolo 1 - Internazionalizzazione delle PMI.....	3
1.1 Aziende vitivinicole italiane come PMI	3
1.2 Processi di espansione estera	4
1.3 Modalità di ingresso nel mercato	7
1.4 I fattori dell'internazionalizzazione	9
1.4.1 Driver dell'internazionalizzazione	9
1.4.2 Selezione dei mercati.....	11
Capitolo 2 - Il mercato del vino negli Emirati Arabi Uniti.....	13
2.1 Caratteristiche del paese	13
2.1.1 Fattori socio-politici	13
2.1.2 Fattori economici.....	14
2.2 Analisi della domanda di vino negli EAU	15
2.3 Le performance nel mercato emiratino dei principali paesi esportatori	16
2.4 Prestazioni delle aziende vitivinicole italiane e il loro ruolo negli UAE.....	17
2.5 La legge e il vino	18
2.5.1 Visione generale dell'ordinamento giuridico	18
2.5.2 Regolamentazione delle bevande alcoliche	19
Capitolo 3 - Un'analisi dei viticoltori italiani.....	21
2.6 Questionario Vinitaly 2017.....	21
2.7 Descrizione delle variabili	21
2.8 Analisi dei risultati.....	23
2.8.1 Dati senza AIDA	23
2.8.2 Analisi dei dati integrati con AIDA.....	26
Conclusioni.....	29
Bibliografia.....	31
Sitografia	32

Introduzione

L'Italia risulta essere una dei paesi leader nel mercato vitivinicolo mondiale, questo grazie all'ottima capacità produttiva che le ha permesso nel 2015 di diventare il maggior produttore mondiale di vino (Baccaglio, 2016) e alle eccellenze presenti nei nostri territori che garantiscono la produzione di vini tradizionalmente riconosciuti ed apprezzati a livello globale. Nonostante questo vantaggio competitivo di cui godono le imprese vitivinicole italiane, quest'ultime non sono esenti dalle sfide che colpiscono le imprese di altri settori. In particolare, in questo elaborato ci si concentrerà sulla sfida all'internazionalizzazione che consente di catturare nuove opportunità provenienti da altri mercati, permettendo così l'incremento delle risorse indispensabili per lo sviluppo dell'attività imprenditoriale. Le imprese vitivinicole italiane da molto tempo hanno intrapreso un processo di internazionalizzazione supportato proprio dall'apprezzamento nei mercati esteri dei nostri vini. La capacità di espansione in mercati stranieri resta però confinata ai paesi tradizionalmente legati all'acquisto di vino, mentre l'internazionalizzazione fatica a decollare nei mercati dei paesi emergenti che stanno sempre più acquistando un ruolo di rilievo nel panorama vitivinicolo mondiale (Chiarello, 2016). In particolare verrà qui rivolta l'attenzione all'espansione delle imprese vitivinicole italiane nel mercato degli Emirati Arabi Uniti. Questo paese, nonostante risulti essere un paese musulmano, non solo consente il consumo e la distribuzione di bevande alcoliche, ma presenta anche una domanda di vino in costante crescita (Chiarello, 2016), sostenuta principalmente dai residenti non islamici e dai flussi turistici che sono ormai diventati di importante rilevanza economica. Questo mercato risulta essere quindi potenzialmente profittevole per le imprese vitivinicole italiane, che però faticano ad avere in questo paese delle performance paragonabili a quelle ottenute nei paesi tradizionalmente legati al consumo di vino, trovandosi anche in maggiore difficoltà rispetto alle imprese vitivinicole di altri paesi, come la Francia o l'Australia. Il presente elaborato si concentrerà quindi sull'internazionalizzazione delle imprese vitivinicole italiane, focalizzandosi in particolar modo sul mercato vitivinicolo degli Emirati Arabi Uniti al fine di ricercare le maggiori criticità relative alla difficoltà di ingresso delle imprese italiane in questo mercato.

Per svolgere tale ricerca si partirà dal primo capitolo procedendo all'individuazione della teoria economica che possa spiegare al meglio l'internazionalizzazione delle imprese vitivinicole italiane, concentrandosi sul processo di internazionalizzazione, sulle modalità di entrata in un paese straniero e sui fattori che maggiormente influenzano la scelta di internazionalizzazione, come ad esempio quelli relativi alla natura politica o competitiva dei

paesi di penetrazione e di origine (Yip, 2003). Nel secondo capitolo verrà analizzato il mercato degli Emirati Arabi Uniti descrivendo le caratteristiche generali del paese, osservando la prestazione delle imprese italiane e dei concorrenti stranieri e successivamente riportando la particolare legislazione relativa al consumo e alla vendita di sostanze alcoliche. Nell'ultimo capitolo saranno ricercate le maggiori criticità che limitano la presenza del vino italiano nel mercato emiratino, basandosi sulla somministrazione di un questionario alle imprese vitivinicole italiane e sull'utilizzo di banche dati per integrare i risultati del questionario.

Capitolo 1 - Internazionalizzazione delle PMI

Nel presente capitolo si andrà a spiegare come le aziende vitivinicole italiane rientrino nella definizione di PMI e dunque, a comprendere come la teoria dell'internazionalizzazione delle PMI sia quella che meglio si adatti alle imprese di questo settore. Dopo aver fornito questi motivi, si procederà ad una descrizione del processo di internazionalizzazione, si analizzeranno le differenti modalità di entrata in un mercato estero da parte delle imprese e infine, si descriveranno i fattori che maggiormente influenzano le decisioni di internazionalizzazione.

1.1 Aziende vitivinicole italiane come PMI

Per capire come la stragrande maggioranza di aziende vitivinicole italiane rientri nella definizione di piccola media impresa (PMI), è bene comprendere quando sia possibile definire un'impresa come PMI.

Riuscire a comprendere quando un'impresa è una PMI non è così semplice. Infatti ci sono diverse variabili di natura qualitativa difficili da misurare, le quali possono definire la grandezza di un'impresa e che differiscono in base al settore di attività e alle specificità di ogni organizzazione. Fornire quindi una definizione generale che possa calzare con ogni impresa è difficile, ma seguendo la definizione della raccomandazione della Commissione europea, poi introdotta nel nostro ordinamento giuridico con decreto del 18 aprile 2005, è possibile definire una PMI seguendo criteri quantitativi relativi al numero di occupati e alla dimensione finanziaria. Secondo la legge è da considerarsi come PMI ogni impresa che occupi meno di 250 persone e il cui fatturato annuo non superi i 50 milioni di euro o il cui totale di bilancio annuo non superi i 43 milioni di euro. Seguendo sempre i criteri quantitativi, è possibile segmentare le PMI in tre ulteriori categorie: le medie imprese (numero occupati maggiore di 50 e fatturato, o un totale di bilancio, maggiore a 10 milioni di euro), le piccole imprese (numero occupati maggiore di 10 e fatturato, o un totale di bilancio, maggiore a 2 milioni di euro) e le micro imprese (numero occupati minore di 10 e fatturato, o un totale di bilancio, minore a 2 milioni di euro). Inoltre è da considerarsi anche il carattere di indipendenza, ovvero più di un quarto del capitale dell'impresa non può essere detenuto da un altro soggetto e la stessa impresa non può detenere più di un quarto del capitale di un'altra impresa. Se tale percentuale di controllo del capitale supera il 25% ma rimane inferiore al 50% si parla di imprese associate, mentre se supera la metà del capitale si hanno imprese collegate. Queste diverse categorie sono da tenere in considerazione, in quanto, detenendo capitali di altre imprese è possibile oltrepassare le soglie per considerare una impresa come

PMI. Grazie quindi alla definizione fin qui descritta, è semplice comprendere se le aziende vitivinicole italiane possano essere comprese nella definizione di PMI. Se vengono considerate infatti le prime 110 aziende italiane in ordine di fatturato (Di Martino, 2015), si scopre che solo le prime 29 non hanno i requisiti per essere considerate come PMI, dato il loro fatturato superiore ai 50 milioni di euro annui. Questa semplice considerazione, basta a far capire come la quasi totalità delle imprese in considerazione rientri a pieno titolo nelle teorie relative alle PMI e in questo specifico caso in quelle relative alla loro internazionalizzazione.

Considerando la teoria relativa all'internazionalizzazione, è necessario chiarire come descritto da Coviello e McAuley nel 1999 come la letteratura economica si sia storicamente e principalmente dedicata alle attività delle imprese di grandi dimensioni (O'Cass e Weeravardena, 2009). Parte di questa letteratura può spiegare anche i fenomeni che si verificano nelle imprese di dimensioni inferiori ma non riesce a cogliere tutte le peculiarità di queste entità. La teoria economica a riguardo all'internazionalizzazione delle PMI si è arricchita infatti solo negli ultimi decenni (O'Cass e Weeravardena, 2009), grazie alla crescente importanza che questi attori stanno tuttora acquisendo ed alla luce di fenomeni non osservati in passato, come ad esempio, quello della globalizzazione o dello sviluppo dell'information communication technology (ICT).

1.2 Processi di espansione estera

L'elevato numero di PMI che opera nei mercati e la loro conseguente varietà portano a differenti processi di internazionalizzazione, ognuno specifico per ogni azienda, e risulta quindi complesso far rientrare il processo di internazionalizzazione di ogni impresa in specifici schemi e definizioni. Nonostante questa difficoltà, sono stati identificati dalla teoria economica differenti processi di internazionalizzazione che le imprese possono seguire e che, per avere una visione del fenomeno più ampia possibile, si prenderanno in considerazione in questo secondo paragrafo. Bell, McNaughton, Young e Crick (2003), raccogliendo in un unico insieme le principali teorie relative all'internazionalizzazione delle imprese proposte fino ad allora, hanno identificato tre differenti processi di espansione estera delle PMI. Questi vengono definiti dagli autori come dei pattern che consentono di classificare le imprese in *traditional*, *born global* o *born again global* in base al tipo di pattern che meglio si adatta a ciascuna impresa. Seguendo quindi questa classificazione, i tre modelli di espansione estera che si definiscono sono: l'internazionalizzazione progettata, l'internazionalizzazione trainata e l'internazionalizzazione congenita (Caroli, 2012). Per cercare di spiegare al meglio il

fenomeno qui preso in esame, tratteremo in maniera approfondita questi tre modelli nel prosieguo del paragrafo.

Il primo modello che si prenderà in considerazione è quello dell'**internazionalizzazione progettata**, in cui il processo di espansione estera prende vita da una scelta deliberata da parte dell'imprenditore. Tale modello è esplicativo dei casi in cui l'impresa accresce gradualmente le sue operazioni nei mercati internazionali, passando da un mercato esclusivamente nazionale ad uno sempre più internazionalizzato. Questa gradualità nel processo di espansione è stata approfonditamente studiata dalla teoria degli stadi. I maggiori contributi a questa teoria derivano dall'Uppsala model di Johanson e Vahlne proposti nel 1977, che spiegano come l'approccio verso i mercati stranieri avvenga attraverso una serie di fasi, in cui ci saranno un aumento della complessità delle operazioni e un impegno finanziario sempre maggiore da parte dell'impresa (Galdini, 2009). Questo comporta un incremento graduale dell'esperienza, e quindi di conoscenze, di tutta l'organizzazione che porta infatti le imprese, dopo aver consolidato la loro presenza nel mercato di origine, ad approdare in mercati geograficamente e culturalmente più vicini. All'inizio le operazioni saranno semplici e richiederanno una bassa partecipazione di risorse, successivamente però grazie all'aumento dell'esperienza nel mercato, che tende a ridurre il rischio, il coinvolgimento dell'impresa sarà sempre maggiore e sarà pronta ad avviare delle operazioni anche in mercati più distanti. La teoria degli stadi però non è esente da critiche, infatti in questi modelli è avvertibile un'intensa programmazione delle attività estere che spesso però non è osservabile nella realtà, inoltre le imprese possono comportarsi diversamente durante le fasi, possono saltarne alcune o addirittura possono non completare il processo di internazionalizzazione intrapreso. Alla luce di ciò e riprendendo in maniera più precisa l'internazionalizzazione delle PMI, Caroli (2002) definisce il processo di espansione estera come un processo incrementale in cui a fasi di impulso dettate dall'imprenditore, si susseguono fasi dove si stabilizzano questi impulsi. Le prime permettono di modificare la struttura e la posizione nel contesto competitivo dell'impresa, le seconde consentono di strutturare delle routine permettendo così una standardizzazione degli impulsi. Questo approccio, seppur essendo incrementale, differisce in maniera sostanziale dai modelli a stadi, in quanto qui non è presente un processo di internazionalizzazione predeterminato, ma ad ogni fase è concessa una molteplicità di opportunità differenti rendendo difficile seguire una percorso prestabilito.

Il secondo modello che spiega il processo di internazionalizzazione di alcune imprese è quello dell'**internazionalizzazione trainata**. In questo caso, le imprese intraprendono una espansione in mercati internazionali a causa di alcune spinte e forze che provengono dal

contesto in cui opera l'organizzazione. Da questo punto di vista si capisce come l'internazionalizzazione dell'impresa non derivi esclusivamente da una scelta prestabilita dell'imprenditore, ma da opportunità che si rivolgono all'impresa che a volte devono essere colte per garantire la continuazione della vita dell'impresa stessa. Gli stimoli, che in genere trainano l'internazionalizzazione, derivano dalla filiera in cui è inserita l'impresa e dall'evoluzione del suo business. Per quanto riguarda gli stimoli che provengono dalla filiera, l'impresa può vedere aumentata la sua attività all'estero per effetto dell'internazionalizzazione di alcuni partner che, concentrandosi sulle attività core del loro business, delegano parte delle loro precedenti attività all'impresa. Le imprese nella filiera dell'impresa internazionalizzata, scegliendo di proseguire i rapporti di fornitura, sfruttano un'opportunità di espansione all'estero. Questa scelta però a volte potrebbe essere quasi obbligata, ad esempio nel caso in cui l'impresa che si internazionalizza rappresenti il maggiore cliente per l'impresa fornitrice. Gli stimoli che derivano dall'evoluzione del proprio business invece, si presentano qualora si modifichi il contesto competitivo in cui agisce l'impresa. Alcuni esempi che spingono l'impresa ad internazionalizzarsi a causa di un mutato contesto competitivo sono: presenza nel mercato di origine di nuove imprese internazionali, che fungono da stimolo all'internazionalizzazione; difficoltà ad ampliare il proprio business nel mercato di origine, mentre si registrano nuove opportunità nei mercati internazionali; internazionalizzazione dell'impresa in mercati critici per acquisire nuove conoscenze. La descrizione dell'internazionalizzazione trainata fin qui proposta pone l'accento sui contatti che le imprese hanno tra loro e su come le scelte strategiche di alcune imprese influenzino quelle delle altre organizzazioni. La teoria dei network tra le imprese proposta da Johanson e Mattson nel 1988 sembra ben descrivere questa situazione, infatti tale teoria propone come input dell'internazionalizzazione delle imprese l'insieme di relazioni che si instaurano con i partner facenti parte di network stranieri, permettendo così l'espansione delle imprese in nuovi mercati internazionali (Galdini, 2009).

Si parla di **internazionalizzazione congenita** quando si osservano alcune imprese che non espandono la loro attività all'estero in maniera graduale, come descritto nella teoria degli stadi, ma piuttosto intraprendono un processo di internazionalizzazione fin dai primi istanti della loro vita. La teoria definisce queste imprese col nome di *born global*, ovvero imprese con la caratteristica di approcciarsi fin da subito ad un'espansione estera senza seguire quindi un processo incrementale, che le porterebbe gradualmente all'internazionalizzazione. Ciò consente alle imprese di relazionarsi fin dall'inizio con paesi che possono essere anche molto distanti dal loro paese di origine, senza seguire quindi una scelta in base al criterio di

vicinanza, bensì andando a scegliere i mercati considerati più strategici. Questo tipo di processo però necessita di una grande disponibilità di capitali, che spesso questa tipologia di imprese non hanno. Difatti le imprese *born global* sono pur sempre PMI e questo significa che godono di un limitato numero di risorse e di potere, aspetto che viene ad amplificarsi soprattutto nei primi momenti di vita dell'organizzazione. In queste fasi infatti si sostengono notevoli sforzi per la ricerca e lo sviluppo che potrebbero portare molte imprese ad uno squilibrio finanziario. Quest'ultimo a sua volta potrebbe costringere le imprese a cercare un finanziamento esterno per sostenere la loro crescita, il quale potrebbe portare molte *born global* a cedere parte del controllo del loro capitale a favore di altri agenti economici.

1.3 Modalità di ingresso nel mercato

Dopo aver parlato del processo di internazionalizzazione che caratterizza le PMI, si può passare ora a comprendere quali strategie queste adottino per l'entrata nei mercati esteri, una scelta che da parte delle imprese deve essere ben oculata. Infatti le differenti modalità di ingresso che le imprese scelgono per l'entrata in un mercato straniero influiscono significativamente sulle loro prestazioni (Wrona e Trapczynski, 2012). Le modalità di ingresso fanno riferimento a delle soluzioni organizzative avviate dalle imprese in maniera tale da poter gestire al meglio il rapporto con l'estero. Solitamente è possibile ricondurre le modalità di ingresso a tre categorie differenti: esportazioni, ingresso attraverso accordi e investimento diretto (Valdani e Bertoli, 2006).

Le **esportazioni, dirette e indirette**, sono la modalità di ingresso più semplice, in quanto permettono alle imprese di rimanere nel paese di origine, limitando così gli investimenti e quindi disponendo di una flessibilità maggiore che riduce di conseguenza il rischio. Le esportazioni possono definirsi di tipo indiretto quando le imprese si avvalgono di intermediari che gestiscono le attività commerciali, le annesse pratiche amministrative e perfino la logistica. Se il vantaggio di operare tramite questa modalità è un'assunzione minima del rischio, trasferendolo quasi totalmente all'intermediario, lo svantaggio maggiore è quello di non accumulare nessuna conoscenza del mercato estero e non interagire con la domanda finale.

Invece le esportazioni dirette vedono coinvolte maggiormente le imprese assumendosi maggiori costi, riuscendo ad avere un contatto maggiore con il mercato ed implementando così autonomamente delle politiche di marketing. Questa modalità di esportazione vede l'impresa assumersi direttamente l'impegno nelle attività commerciali estere, grazie a degli agenti che operano in nome e per conto dell'impresa nel mercato straniero.

L'**ingresso attraverso accordi** si verifica quando le imprese decidono di penetrare un mercato estero mediante la collaborazione con delle organizzazioni locali. Questo permette alle imprese entranti di sfruttare l'insieme di conoscenze e relazioni che le imprese locali hanno nel mercato, inoltre consente a quest'ultime di avvantaggiarsi dei prodotti e delle tecnologie delle imprese entranti.

Le più importanti forme di accordi strategici sono: il franchising, il licensing e le joint-venture. Il primo tipo di accordo prevede la concessione da parte di una impresa (franchisor) di un suo prodotto o di un suo business ad altre organizzazioni nel mercato estero (franchisee), ricevendo in cambio alcune royalties e mantenendo il controllo delle attività critiche. In ogni caso il franchising comporta alcuni problemi relativi ai flussi di prodotti verso il franchisee e il controllo della rete di franchising nel mercato estero.

Il licensing, invece, consente all'impresa che desidera penetrare il mercato estero (licensor) di affidare la produzione o la distribuzione di alcuni beni ad un'altra impresa nel mercato straniero (licensee), sempre in cambio di alcune royalties. Il vantaggio di questo accordo risiede nell'inserimento rapido e profittabile nel nuovo mercato senza la necessità di effettuare importanti investimenti, mentre lo svantaggio è quello di fornire alle imprese una serie di conoscenze che, allo scadere del contratto, potrebbero consentire ai licensee di diventare dei competitor dei licensor.

Le joint-venture sono le forme più complesse di collaborazione tra quelle prese in considerazione, infatti questi accordi prevedono che le imprese coinvolte apportino parte del capitale per un raggiungimento di un obiettivo comune. Questo consente di creare una società controllata da operatori provenienti da paesi diversi, consentendo una riduzione degli investimenti rispetto ad un'entrata tramite investimenti diretti e potendo fare affidamento su risorse e competenze maggiori rispetto ad una entrata autonoma.

Come ultima modalità di entrata prendiamo in considerazione gli **investimenti diretti esteri** (IDE), ovvero quegli investimenti che le imprese intraprendono per garantirsi una presenza duratura e stabile nel mercato estero. Ci sono principalmente due differenti modalità con cui le imprese possono insediarsi in un mercato straniero, la prima sono gli investimenti cosiddetti *greenfield* e la seconda sono le acquisizioni aziendali. Gli scopi principali degli IDE nel mercato di penetrazione sono il controllo diretto delle unità commerciali e lo spostamento di una parte o di tutta la produzione dell'impresa all'estero. I vantaggi di questa modalità di entrata derivano da un migliore controllo del mercato, da possibili riduzione di costi (trasporto, fattori produttivi, fiscali ecc.) e da agevolazioni dell'operatore pubblico per l'insediamento degli IDE nel paese. L'aspetto negativo di questa modalità sono soprattutto gli

ingenti investimenti da affrontare e di conseguenza una scarsa flessibilità per le imprese che li intraprendono.

Sino a qui sono state prese in considerazione differenti modalità di entrata, ma quello di cui non si è ancora parlato è cosa spinge le imprese a scegliere una modalità anziché un'altra. Musso e Francioni identificano tre differenti fattori che influiscono su tale scelta: i fattori del paese di origine (dimensione del mercato domestico, la sua concorrenza e il sostegno istituzionale), i fattori del paese di destinazione (il rischio paese, la distanza culturale e il potenziale mercato) e i fattori relativi alle risorse dell'impresa (la dimensione, l'esperienza internazionale e la cultura organizzativa) (Tunisini, Pencarelli, Ferrucci, 2014). Proprio questi ultimi sembrano caratterizzare maggiormente la scelta delle modalità di ingresso da parte delle PMI. Infatti, imprese di ridotte dimensioni soffrono di scarse capacità finanziarie, produttive e organizzative che le portano a privilegiare modalità di ingresso leggere, poco impegnative e rischiose, come le esportazioni o gli accordi strategici con altre imprese. In ogni caso, non è esclusa la possibilità che le PMI adottino anche degli IDE, questo perché le imprese potrebbero ritenere maggiormente adeguata questa modalità di ingresso rispetto ad altre, sebbene sia particolarmente onerosa per delle PMI.

1.4 I fattori dell'internazionalizzazione

Dopo aver descritto i processi con cui le PMI si internazionalizzano e le differenti modalità di entrata adottate da queste imprese, è necessario capire cosa le spinge ad internazionalizzarsi e di conseguenza i fattori che maggiormente influiscono su questa scelta. Inizialmente, si analizzeranno i motivi che spingono le imprese ad intraprendere un processo di internazionalizzazione e successivamente, si descriveranno i fattori che maggiormente influenzano la scelta di entrare in uno specifico mercato.

1.4.1 Driver dell'internazionalizzazione

Negli ultimi decenni secondo Cateora e Graham si è assistito ad una crescente internazionalizzazione delle imprese, questo grazie ad una progressiva apertura dei mercati, alla caduta di molte barriere doganali e alla possibilità di trasferire capitali all'estero, creando così nuove opportunità strategiche, una crescente espansione dell'economia di mercato su scala mondiale e grandi processi di trasformazione che stanno interessando i sistemi capitalistici e le imprese (Cedrola e Battaglia, 2011). Infatti i sistemi economici, un tempo divisi e protetti, stanno diventando via via più contendibili per gli operatori nazionali ed internazionali, anche in conseguenza degli accordi raggiunti a livello WTO e degli estesi processi di deregulation attuati da un numero crescente di Paesi (Nanut e Tracogna, 2003). Si

intuisce quindi che vengono a realizzarsi una complessità di elementi che incentivano l'internazionalizzazione, a cui però è difficile porre un ordine. Ciononostante Yip nel 2003 ha definito alcuni driver che i manager devono tenere in considerazione prima di intraprendere un processo di espansione in un mercato estero, incentivandone o evitandone l'entrata. I driver rilevati sono quattro: di mercato, di costo, di natura politica e di natura competitiva (Johnson, Whittington, Scholes, 2014).

Per quanto riguarda i primi driver, cruciale è la standardizzazione delle caratteristiche del mercato, che può essere definita considerando tre differenti elementi. Il primo è la similitudine dei bisogni e dei gusti dei clienti in differenti mercati, questo consente alle imprese di poter penetrare un mercato con dei beni che non necessitano di particolari modifiche rispetto a quelli venduti nel mercato di origine. Il secondo elemento è la presenza di clienti globali, ovvero le imprese intraprendono un processo di internazionalizzazione quando i clienti con cui interagiscono nel mercato di origine approdano in mercati internazionali (vedere internazionalizzazione trainata). L'ultimo elemento è la trasferibilità delle attività di marketing che consente alle imprese di dare una visione internazionale del prodotto, grazie alla possibilità di applicare le politiche di marketing in differenti mercati.

I driver di costo incentivano l'internazionalizzazione in quanto possibile fonte di riduzione dei costi. Infatti, grazie all'espansione in altri mercati, la domanda che si rivolge all'impresa aumenta e di conseguenza si assiste ad un aumento del volume di produzione, che porta le imprese a beneficiare di economie di scala. Questo è valido soprattutto per le produzioni ad elevati costi fissi, che non potrebbero realizzarsi qualora il mercato di origine non garantisca una elevata domanda e l'internazionalizzazione sia impossibile da praticare. Un altro elemento, facente parte di questo driver, sono i vantaggi di costo che si ottengono grazie alla localizzazione di parte delle attività delle imprese in luoghi in cui sia possibile beneficiare di fattori produttivi a prezzi inferiori. È possibile inoltre avere un ulteriore incentivo all'internazionalizzazione dal punto di vista del costo se si considerano i costi relativi alla movimentazione dei prodotti nei diversi paesi, che sono strettamente legati alla dimensione del prodotto, alle infrastrutture e ai servizi di natura logistica.

Il terzo tipo di driver sono quelli relativi alla natura politica, che possono incentivare o addirittura impedire l'internazionalizzazione. Tra i primi possiamo considerare, ad esempio, l'assenza di barriere doganali, di sussidi alle imprese locali o di particolari standard da seguire. Tra i secondi alcuni esempi potrebbero essere delle limitazioni dei diritti di proprietà delle imprese o un elevato controllo sui movimenti di capitale e sul trasferimento tecnologico.

I driver di natura competitiva sono il quarto ed ultimo tipo di driver che si prenderà in considerazione. La presenza nel mercato di origine di competitor internazionalizzati, che potrebbero utilizzare i profitti conseguiti in un paese per sostenere le attività di altri mercati, spinge le imprese che operano esclusivamente in un mercato ad adottare un processo di internazionalizzazione, in modo tale che anche queste possano sfruttare tale vantaggio. Questi driver sono rappresentati da un ulteriore elemento, ovvero l'interdipendenza tra le attività dei diversi paesi. In quest'ultimo elemento è da tenere in alta considerazione la complessità che si genera operando in paesi diversi, dovuta da una necessità di coordinamento tra attività di differenti paesi.

1.4.2 Selezione dei mercati

La scelta delle imprese di entrare nel mercato di un paese estero parte dall'analisi di differenti fattori che riguardano le caratteristiche dello specifico mercato. Per capire quindi come le imprese scelgono se entrare in un mercato o meno, è opportuno descrivere quali fattori vengono presi in considerazione da queste per effettuare l'analisi di un determinato paese.

I fattori economici sono alcuni dei primi fattori da prendere in considerazione quando si osserva il mercato di un paese straniero. Nello specifico, i fattori economici a cui dare maggiore attenzione sono: il capitale che può essere osservato mediante il PIL, la distribuzione di questo fra la popolazione e il tasso di cambio; le risorse naturali, stabilendone la loro disponibilità e la loro centralità nell'economia; il mercato del lavoro, definendone le differenti capacità di manodopera e le infrastrutture, che permettono un collegamento internazionale.

Ogni paese si differenzia dagli altri in base a come è strutturata la società, alla religione predominante, al rapporto tra i sessi e al linguaggio utilizzato. Tutti questi sono i fattori culturali di cui un'impresa deve tener conto quando si approccia con un paese diverso e che possono condizionare, ad esempio, la struttura organizzativa o la vendita di determinati beni.

Altri fattori molto importanti sono i fattori politici. Alcuni esempi di questi fattori possono essere l'insieme di ideologie, che definiscono il rapporto tra le imprese e lo stato; lo sviluppo delle istituzioni, che determinano la velocità nei servizi e nelle decisioni delle imprese; il grado di stabilità di un paese, misurato prendendo in considerazione i processi per l'attribuzione del potere di governo e infine, gli incentivi dello stato verso le imprese straniere. In definitiva è necessario analizzare, per scegliere se entrare in un determinato mercato, i fattori politici che possano impattare sfavorevolmente sull'attività delle imprese nel paese straniero.

Per entrare in un paese è bene conoscere alcuni fattori demografici, infatti di facile intuizione è la relazione tra la popolazione e la domanda di uno specifico paese. Per questo è molto utile conoscere il tasso di crescita della popolazione, la divisione della popolazione per fasce di età e il livello di urbanizzazione. Il primo fattore è rilevante perché rappresenta in maniera semplificata quella che potrebbe essere la crescita della domanda; il secondo, invece, è importante dato che differenti generazioni potrebbero avere preferenze diverse e infine, il terzo è rilevante perché le città sono considerate aree di più facile accesso per i beni delle imprese. Inoltre, anche le migrazioni nel paese sono un fattore da prendere in considerazione, in quanto determinano la disponibilità di manodopera di un paese.

I fattori competitivi sono gli ultimi fattori da prendere in considerazione. Questi sono gli elementi che condizionano la competizione in un settore di un determinato paese e che possono essere identificati con le cinque forze competitive del modello di Porter: la minaccia di nuovi entranti, la minaccia di prodotti sostitutivi, il potere contrattuale dei clienti, il potere contrattuale dei fornitori e il grado di rivalità tra concorrenti.

Questi fattori consentono alle imprese di cogliere tutte le opportunità che un mercato può esprimere, ma permettono anche una visione complessiva del mercato di un paese straniero. Infatti, proprio questi fattori appena descritti verranno utilizzati nei prossimi capitoli per valutare il mercato vitivinicolo degli Emirati Arabi Uniti e, più specificatamente, il ruolo delle aziende italiane in questo paese.

Capitolo 2 - Il mercato del vino negli Emirati Arabi Uniti

Dopo aver analizzato la teoria economica che concerne l'internazionalizzazione delle PMI è bene ora dedicarsi ad approfondire il rapporto tra il mondo del vino e il paese medio orientale qui preso in considerazione. Questa seconda parte ci consentirà di fornire tutte le informazioni necessarie per comprendere al meglio l'analisi sulle imprese vitivinicole italiane negli EAU che sarà svolta nel terzo capitolo.

2.1 Caratteristiche del paese

2.1.1 Fattori socio-politici

Il sistema politico di questo paese è ben lontano dalle democrazie occidentali a cui siamo abituati, ad esempio non sono presenti partiti politici e ognuno dei sette emirati che compongono il paese è retto da una monarchia ereditaria assoluta. Ciononostante gli EAU sono uno dei paesi medio orientali di tradizione musulmana che più rispetta l'uguaglianza di genere e la libertà religiosa. Grazie a questa apertura la presenza di stranieri è in costante crescita e, accordando con le stime delle Nazioni Unite, la popolazione totale è di circa 9,4 milioni di persone, la cui maggioranza, addirittura il 90%, proviene da un altro paese. Questa grande affluenza di stranieri viene segnalata anche dall'alto tasso netto di migrazione che risulta essere il settimo a livello mondiale. La maggioranza degli immigrati è di provenienza asiatica (75% della popolazione) e la maggioranza di questi (58% della popolazione) proviene dall'Asia del sud. Altra componente fondamentale sono le persone provenienti dai paesi occidentali che sono l'8,5% della popolazione. A queste numerose etnie sono collegate differenti usi e costumi e differenti religioni. Stando ai dati dell'ultimo censimento effettuato dal ministero dell'economia degli EAU, i musulmani compongono circa il 76% della popolazione, i cristiani il 9% e il restante 15% appartiene ad altri gruppi religiosi e quindi la popolazione residente non musulmana può attestarsi attorno ai 2,25 milioni di individui. Ulteriore caratteristica degli EAU è una cospicua differenza tra la numerosità della popolazione maschile e femminile posizionandosi al primo posto al mondo per differenza di genere, con una presenza di uomini molto superiore a quella delle donne. Questo dato può essere interpretato anche grazie ai dati poco fa citati relativi alla provenienza della popolazione residente, infatti, una numerosità così elevata degli uomini è dovuta dai provenienti dal sud Asia, la cui mano d'opera a basso prezzo viene utilizzata prevalentemente nel settore dell'edilizia. Questo inoltre porta alla luce una disuguaglianza di reddito considerevole all'interno di un paese che vede un PIL pro capite decisamente elevato, attorno ai €40.7 mila, ma non omogeneamente distribuito nella popolazione.

2.1.2 Fattori economici

L'economia degli EAU è storicamente e strettamente connessa con le abbondanti riserve di idrocarburi presenti nel sottosuolo. Questo porta il paese ad essere il quarto produttore fra tutti i paesi appartenenti all'Organization of the Petroleum Exporting Countries (OPEC), facendone quindi un esponente di spicco di questa organizzazione. Recentemente però si è assistito ad una diversificazione dell'economia che ha portato alla ribalta il settore dei servizi che complessivamente va a formare il 49% del PIL. Gli emirati che maggiormente contribuiscono alla formazione della ricchezza nazionale sono quelli di Abu Dhabi e di Dubai. Il primo è molto legato all'estrazione di petrolio e gas naturale, infatti detiene circa il 90% dei giacimenti petroliferi del paese e complessivamente contribuisce a formare all'incirca il 60% del PIL. Il secondo invece è l'emirato che più di tutti ha cercato una diversificazione dedicandosi principalmente a servizi commerciali, finanziari e al turismo. Promuovere l'indipendenza dell'economia dal petrolio infatti è uno degli obiettivi del paese che cerca di allentare le prestazioni economiche dalle fluttuazioni dei prezzi dei combustibili fossili. Questa attività di diversificazione ha portato il porto di Dubai ad essere il principale punto logistico per l'area *Middle East and North Africa* (MENA) nonché il nono porto più trafficato al mondo. Inoltre, grande importanza riveste il settore edile che ha ricevuto un ulteriore stimolo dai \$6,8 miliardi stanziati dal paese a seguito dell'assegnazione dell'expo mondiale nel 2020 a Dubai. Altro settore in netta crescita è quello turistico supportato dalle numerose attività alberghiere in cui nella sola Dubai sono registrate, secondo il report del ministero del turismo degli Emirati Arabi, 680 stabilimenti per un totale di circa 15 milioni di visitatori nel 2015, dei quali solo il 34% provenivano dall'area MENA e quindi presumibilmente di religione islamica. La restante parte proveniva da continenti di cultura occidentale, come America (6%) ed Europa (26%), o dall'Asia orientale (9%) e meridionale (18%). I turisti però che maggiormente hanno contribuito nel 2015 all'introito del settore turistico emiratino sono stati gli statunitensi, che da soli hanno composto il 21% delle entrate, seguiti dai turisti provenienti dall'Arabia Saudita (12%), dal Regno Unito (9%) e dalla Cina (4%). Anche nell'emirato di Abu Dhabi è possibile trovare un modesto flusso di turisti che non risulta però paragonabile a quello di Dubai. Ad Abu Dhabi infatti si sono registrati nel 2016 circa 4,4 milioni di turisti di cui circa la metà proveniva da un paese a maggioranza islamica. Negli altri emirati invece il fenomeno turistico non è particolarmente rilevante e inoltre la maggioranza di turisti risulta essere di fede islamica. Il fenomeno turistico è aumentato pari passo con la crescita della performance dei principali aeroporti del paese. Quello di Abu Dhabi ha visto un totale di passeggeri attorno a 24,5 milioni nel 2016, in crescita del 5,1% rispetto all'anno precedente, mentre quello di Dubai ha avuto circa 83,7 milioni di passeggeri, in crescita del

7,2% rispetto al 2015 (Tsetsonis A, 2017). Questo grande flusso di persone si accompagna ad un interesse ad investire capitali esteri nel paese. Ciò ha portato, leggendo il rapporto sugli EAU dell'Hong Kong trade development council, un investimento nel 2015 di 111 miliardi di dollari in crescita dell'11% rispetto all'anno precedente. Gli IDE nel paese non si sono moltiplicati solo grazie alla posizione privilegiata del paese o alla apertura politica verso interlocutori non musulmani, ma soprattutto grazie alla costituzione di circa 40 zone economiche speciali in cui il 100% della proprietà di una impresa può essere straniera e dove si gode di numerosi benefici economici, diversamente dal resto del paese in cui almeno 51% del capitale di una impresa deve essere di proprietà di agenti economici locali (Tsui, 2017).

Gli EAU possono quindi definirsi un buon mercato per il vino data soprattutto la presenza di numerosi turisti che provengono da paesi a maggioranza non islamica. Considerando infatti i dati precedentemente forniti, è possibile stimare che nel solo 2016 circa 12 milioni di turisti con questa caratteristica hanno visitato il paese. Da considerarsi è anche la presenza di residenti che non appartengono alla fede islamica, perché come mostrato precedentemente, formano circa un quarto della popolazione totale. Inoltre, grazie alle opportunità economiche che vengono a prospettarsi in questo paese, è possibile che i vini di alta qualità, oltre a quelli di basso o medio profilo, riescano a trovare un mercato pronto ad accoglierli ed è proprio di questo che si parlerà nei paragrafi successivi.

2.2 Analisi della domanda di vino negli EAU

Parlare di vino in un paese in cui la maggioranza della popolazione è di fede islamica potrebbe sembrare totalmente fuori luogo, in realtà non è così. Il mercato del vino nel paese medio orientale infatti sta crescendo a ritmi sostenuti diventando un fenomeno sempre più interessante per i produttori vitivinicoli di tutto il mondo. Evidenza di questo fenomeno sono i numeri forniti da The observatory of economic complexity (OEC), gli EAU hanno infatti acquistato vino per un valore complessivo di 171 milioni di dollari nel 2015. Questo è un valore decisamente modesto se paragonato alla prestazione dei tre più grandi paesi importatori del 2015, ovvero USA, Regno Unito e Germania, i quali hanno rispettivamente importato vino per un valore di 5.378, 4.313 e 2.735 milioni di dollari. Il valore della importazione degli EAU non sfigura però se paragonata a paesi ben più popolosi o maggiormente legati al vino rispetto agli EAU, seppur meno importanti rispetto ai precedenti, come il Messico o la Corea del Sud. Questi fanno infatti registrare rispettivamente un'importazione di 224 milioni e 190 milioni di dollari. Sorprendente è anche il tasso di crescita della domanda emiratina che nel decennio 2006-2016 è aumentata del 219%. La domanda di vino è sostenuta dalla popolazione non musulmana, ma soprattutto dal turismo che, come si è già detto, è un fattore

caratterizzante l'economia del paese, soprattutto quella di Dubai, e che vede quindi hotel e ristoranti come principale luogo di consumo di alcolici. Un esempio dell'importanza che il vino sta acquistando negli EAU è fornito dalla compagnia aerea di bandiera Emirates che nel 2015 ha acquistato 13 milioni di bottiglie e che vanta la cantina più grande fra tutte le compagnie aeree rivali. Un altro esempio proviene dalla vendita nel 2013 all'aeroporto di Dubai di tre bottiglie di Château Margaux da 12 litri del 2009, ciascuna in vendita ad un prezzo di \$195mila ovvero il prezzo più alto mai raggiunto per la vendita al dettaglio di una bottiglia di vino (Cacace, 2013). Con questi esempi fornitici da importanti e prestigiose organizzazioni, possiamo capire anche in maniera intuitiva le potenzialità presenti, ma soprattutto future, di questo paese nel settore del vino.

2.3 Le performance nel mercato emiratino dei principali paesi esportatori

Il contesto competitivo vitivinicolo negli EAU, facendo fede ai dati forniti OEC, è stato dominato nel 2015 dalla Francia la quale ha complessivamente esportato vino per un totale di \$98milioni, ovvero il 57% delle importazioni totali. Non è una casualità trovare il paese d'oltralpe al primo posto infatti, secondo i dati dell'organizzazione internazionale della vigna e del vino (OIV), nel 2015 si è posizionato al primo posto producendo vino per €27,7 miliardi, detenendo così il 36% del valore della produzione mondiale e risulta inoltre essere il maggiore esportatore di vino al mondo, raggiungendo un valore di €8.3 miliardi (Baccaglio, 2015). Questi dati permettono di interpretare l'ottima prestazione registrata negli EAU che si può spiegare anche con il prestigio dei vini francesi e la ben nota inclinazione allo sfarzo degli Emirati Arabi. Un'esemplificazione del prestigio francese potrebbe essere il prezzo medio di export nel 2015 di 582€ per hl, il prezzo medio più alto al mondo. Ulteriore conferma del prestigio del comparto vitivinicolo francese può essere fornita dalla classifica Livex, dove ai primi 32 posti troviamo vini della Francia. Questa classifica rappresenta un ranking dei primi cento vini di alta qualità, stilata in base al loro valore, all'andamento della loro quotazione e anche al volume di scambi generato presso la stessa piattaforma Livex.

Al secondo posto con il 7% di importazioni troviamo l'Australia, la quale nel 2015 ha prodotto €2,3 miliardi di vino, ovvero circa il 3% della produzione globale, diventando il quinto maggior esportatore al mondo con un valore di export di €1,46 miliardi (Baccaglio, 2015). Questo paese mostra ormai da qualche anno una costante crescita di volumi esportati ai quali non sempre corrisponde però un vino di qualità, infatti si registra un incremento delle esportazioni soprattutto grazie al vino sfuso, per il quale l'Italia rappresenta il quinto mercato. I tradizionali mercati di export per l'Australia sono gli USA e il Regno Unito i quali occupano rispettivamente i primi due posti per valore, inoltre, recentemente è stata registrata anche

un'ottima prestazione in un paese emergente dal punto di vista vinicolo come la Cina, che se unita con Hong Kong, porta questo mercato al primo posto per valore della produzione. Dopo il vino australiano è il vino italiano a contendersi il terzo posto negli UAE grazie alle importazioni che rappresentano il 6,7% del totale, questa prestazione verrà però approfondita nel paragrafo successivo.

Interessante è il caso degli Stati Uniti che esportano negli UAE circa \$9 milioni aggiudicandosi il 5.4% delle importazioni totali del paese. Gli USA oltre ad essere i più grandi importatori di vino al mondo sono diventati anche il terzo player mondiale per quando riguarda la produzione, raggiungendo un valore di €7,3 miliardi, ovvero circa il 9% della produzione mondiale (Baccaglio, 2015). Per questo risulta essere il sesto paese esportatore al mondo con un valore di esportazioni pari a €1,4 miliardi. Dopo gli USA sono presenti negli UAE anche Sud Africa (4,9%), Cile (4%), Nuova Zelanda (2,2%) e Spagna (2,1%). Dai dati forniti fin ora è possibile capire come le prestazioni dei paesi esportatori negli Emirati Arabi sono, con alcune comprensibili differenze, in linea con le loro performance a livello mondiale. Tra i paesi precedentemente citati l'Italia sembra però discostarsi notevolmente dal suo trend a livello globale e per questo si analizzerà la sua situazione successivamente.

In questo paragrafo si è fatto fede ai dati del 2015 in quanto i riferimenti per le importazioni negli Emirati Arabi non erano presenti per il 2016. Si è quindi preferito utilizzare dati relativi ad un solo anno perché notevole è la variabilità annua delle produzioni a causa della stretta connessione del vino con l'andamento del ciclo naturale.

2.4 Prestazioni delle aziende vitivinicole italiane e il loro ruolo negli UAE

La produzione di uva coinvolge in Italia circa 830mila aziende per le quali il 2015 è stata l'annata più produttiva di sempre. Secondo i dati ISTAT, si sono raggiunti i 47mila ettolitri di produzione, facendo così dell'Italia il primo paese al mondo in termini di volumi prodotti (Baccaglio, 2016). Considerevole è anche la performance se si bada al valore della produzione che porta il bel paese al controllo del 17% del mercato, al secondo posto mondiale dopo la Francia. Riferendoci sempre al valore della produzione, l'Italia risulta il secondo più grande esportatore sempre dopo la Francia con un valore di export di €5,3 miliardi. Dai dati fin qui mostrati non è difficile intuire le ottime prestazioni del comparto vinicolo italiano e un'ulteriore evidenza arriva dai dati storici a riguardo della qualità, essendoci stato infatti un costante aumento del prezzo medio per ettolitro dal 2009 al 2015. I principali partner commerciali dell'Italia sono: USA, Germania, Regno Unito e Svizzera; considerando invece i paesi emergenti al primo posto troviamo la Cina, poi la Russia, nonostante le pesanti sanzioni

infilte dall'UE, e infine il Brasile. L'unica nota dolente è che le esportazioni negli ultimi due paesi sono in decrescita.

Come già ribadito l'Italia rappresenta il terzo paese esportatore negli EAU esportando circa \$11,5 milioni e se ci soffermiamo sui dati fin qui raccolti possiamo notare che non è affatto un buon risultato. Difatti il nostro paese si trova, seppur di poco, al terzo posto addirittura dopo l'Australia la quale produce circa il 3% del vino a livello mondiale in termini di valore. Il dato che più fa riflettere però è quello relativo alle esportazioni: quelle totali italiane infatti sono circa tre volte superiori a quelle australiane, statunitensi e cilene nonché circa 5 volte superiori a quelle neozelandesi, ma nonostante questo le esportazioni italiane negli EAU si trovano solo a pochi punti percentuali di distanza dalle nazioni appena citate. Questa difficoltà per il mondo del vino si presenta nonostante gli Emirati Arabi siano uno dei 30 paesi emergenti che meglio apprezzano il made in Italy, categoria in cui rientra a pieno il vino, almeno secondo la ricerca "esportare la dolce vita" riportata da Il Sole 24 Ore (Cavestri L., 2016). La scarsa capacità di penetrare nel mercato emiratino si inserisce in una più ampia difficoltà degli italiani a collocarsi nei mercati emergenti, questo è quello che riporta Silvana Ballotta ceo di business strategies, la quale inoltre specifica che nel 2016 i 19 maggiori mercati emergenti hanno acquistato vino per un valore di €4,25 miliardi con una crescita del 298% nel decennio 2006-2016 (Chiarello L., 2016) .

In questo elaborato, come già annunciato, ci si concentrerà sulla performance vitivinicola italiana negli EAU cercando di capire, specialmente nella terza parte, quali siano i motivi che spingono i produttori italiani a non ampliare questo mercato di sbocco. Mercato in cui certi paesi, che nonostante abbiano delle prestazioni decisamente inferiori rispetto a quelle italiane, riescono ad avere dei buoni risultati.

2.5 La legge e il vino

2.5.1 Visione generale dell'ordinamento giuridico

Finora non si è parlato dell'aspetto giuridico legato alla commercializzazione e al consumo di alcolici, fattore da tenere in considerazione in quanto si sta parlando di un paese musulmano, ed è per questo, che prima di approfondire la legislazione legata agli alcolici, è meglio avere una visione generale della legge. Tra le fonti del diritto, oltre alla costituzione, alle leggi federali e alle leggi dell'EAU, si trova infatti anche la Sharia o legge coranica, la quale sostanzialmente impone come legge dello stato le norme di condotta presenti nel Corano. La Sharia è identificata dalla costituzione come legge fondamentale dello stato, la quale però è fondamentalmente applicata alle leggi sociali, come quelle riguardanti la famiglia, il divorzio o le successioni. Inoltre la legge coranica ha profondamente influenzato anche le leggi che

riguardano le transazioni commerciali che compaiono nei codici di commercio degli EAU. Infine trattandosi di un paese federale è opportuno definire la competenza in materia legislativa tra il governo centrale e quelli locali. Il primo è tenuto a legiferare su materie sostanziali come la politica estera, la difesa e la sicurezza nazionale e ha ovviamente prevalenza sulle leggi emanate dai secondi, i quali potranno regolamentare tematiche locali o non trattate dal governo centrale.

2.5.2 Regolamentazione delle bevande alcoliche

Come già annunciato precedentemente, negli EAU è presente la Sharia che, tra le varie norme di comportamento, impone anche il divieto di assunzione di bevande alcoliche per i fedeli musulmani. Ciononostante, è concesso il consumo di alcolici e questo è regolamentato dalla legge di ogni emirato, infatti l'età minima per bere alcolici è 21 anni in ogni emirato ad eccezione di Abu Dhabi in cui l'età minima consentita per il consumo di alcolici è 18, mentre per quello di Sharjah è vietata l'assunzione di bevande alcoliche per chiunque. Anche se sono presenti leggi differenti in ogni emirato, è possibile delineare una condotta comune per gli EAU in modo da non incorrere in pesanti sanzioni, proprio come fatto da un report del dipartimento dell'agricoltura degli USA o come è indicato nel sito dell'ambasciata canadese negli EAU. Innanzitutto è permessa la vendita di alcol, che può essere effettuata solo verso clienti che detengono una licenza specifica per l'acquisto di alcolici. La vendita può essere effettuata esclusivamente da negozi autorizzati o da locali come bar, ristoranti o locali notturni che fanno parte di un hotel o di uno sport club. Per ottenere la licenza è necessario essere residenti negli EAU, essere non musulmani, avere uno stipendio superiore a 3000 dirham (circa 730 euro) ed avere un certificato dal proprio datore di lavoro, o nel caso di lavoro autonomo un certificato della propria attività, in modo da garantire che si detenga un impiego lavorativo. Inoltre la licenza è valida solo nell'emirato in cui è stata emessa, deve essere rinnovata ogni anno e non tutela in alcun modo contro comportamenti fuori dalla legge sull'alcol. È proibito infatti acquistare alcolici da rivenditori non autorizzati, rivendere alcolici, non rispettare i limiti di età minimi per il consumo, utilizzare una licenza non propria e acquistare un quantitativo superiore rispetto a quello permesso dalla licenza (quantitativo stabilito in base al reddito). Inoltre più in generale, è vietato consumare alcolici o essere sotto l'effetto di essi in luoghi aperti al pubblico che non abbiano una licenza ed è anche espressamente vietato, secondo l'art. 10.6 del codice della strada degli EAU, guidare con un tasso alcolemico superiore a zero. La legge fin qui descritta sembrerebbe non consentire ai turisti il consumo di alcolici in quanto non detentori di una licenza. Bisogna segnalare però che all'interno delle strutture ricettive o più generalmente in cui è consentito il consumo di alcolici, è prassi comune la vendita anche a questi senza incorrere in particolari sanzioni, a

meno che non si infrangano altre leggi, quale quella di farsi trovare sotto l'influenza dell'alcol in luoghi pubblici. È interessante trattare anche di quelle leggi che riguardano l'importazione di bevande alcoliche nel paese. Infatti, oltre a seguire le norme relative all'importazione di altri prodotti alimentari, come quella della presenza di un'etichetta con la dicitura in arabo, agli alcolici si aggiunge un dazio del 50% e, se viene venduto al dettaglio, un ulteriore dazio del 30% calcolato sulla somma tra il prezzo e il dazio al 50%. L'importazione poi è vietata alle persone musulmane e per un consumo personale non può superare i 4 litri. Infine è permesso importare alcolici solo nelle strutture alberghiere, a patto di aver ottenuto la licenza all'importazione da parte dell'Economic Development Department e dal ministero della salute di ciascun emirato.

Negli EAU dunque è prevista una legislazione rigorosa per quanto concerne l'alcol, fatto naturale trattandosi di un paese che invece di incoraggiare il consumo di alcolici, lo tollera. Ciononostante, come indicato prima, questo paese ha visto crescere sempre più l'importazione di vino e grazie al peso internazionale che sta via via acquistando, dovuto soprattutto alle sue due maggiori città Abu Dhabi e Dubai, è molto probabile che manterrà i trend prima descritti o che addirittura li vedrà incrementare.

Capitolo 3 - Un'analisi dei viticoltori italiani

In questa terza parte, come già detto nel capitolo precedente, verrà svolta una ricerca al fine di comprendere il grado di conoscenza del mercato degli EAU che hanno imprese vitivinicole italiane. Per comprendere le criticità che rendono difficoltosa l'internazionalizzazione delle imprese italiane nel mercato emiratino, ci si concentrerà in particolar modo sulle caratteristiche delle imprese e sugli ostacoli che portano quest'ultime a non espandersi negli EAU.

2.6 Questionario Vinitaly 2017

Per adempiere a quanto descritto precedentemente, sono stati somministrati dei questionari alle imprese presenti all'edizione numero 51 del Vinitaly, la più importante manifestazione italiana dedicata al mondo del vino in cui erano presenti più di 4000 espositori e che si svolge annualmente a Verona. Per avere dei dati che fossero affidabili si è scelto di far completare il questionario dai proprietari o dagli export manager e, qualora queste figure non fossero state disponibili, da personale informato sulle attività dell'impresa. Inoltre, per riuscire ad avere una panoramica di carattere nazionale, si è posto il questionario alle imprese localizzate in 13 differenti regioni italiane. Dal questionario sono state ricavate delle informazioni di carattere quantitativo per osservare alcune caratteristiche delle imprese che possono influenzare l'entrata negli EAU e informazioni di tipo qualitativo. Quest'ultime servono per capire perché le imprese non si internazionalizzano negli EAU e per avere un'opinione su questo mercato da parte di coloro che invece sono entrate. In totale sono stati raccolti 60 questionari e i relativi dati ottenuti sono stati poi integrati dalle informazioni ricavate dai siti web delle imprese e dall'utilizzo della banca dati AIDA. I dati contenuti su quest'ultima risorsa sono presenti però solo per 31 delle 60 imprese a cui è stato somministrato il questionario. Si è deciso quindi di analizzare prima il campione delle 60 imprese, utilizzando esclusivamente i dati forniti dal questionario, e successivamente il campione delle imprese presenti su AIDA è stato integrato con i dati registrati su questa banca dati. Prima di analizzare però i risultati ottenuti, verranno descritte le variabili utilizzate per definire le caratteristiche delle imprese e verrà anche spiegato perché sono state scelte proprio tali variabili.

2.7 Descrizione delle variabili

L'entrata delle imprese negli EAU potrebbe essere condizionata da alcune variabili. Per questo si è deciso di analizzare il campione di imprese per verificare se è presente una relazione tra l'entrata nel mercato emiratino e queste variabili, in modo tale da comprendere

quali di queste condizionano maggiormente l'entrata delle imprese negli EAU. Le variabili scelte rappresentano le caratteristiche delle imprese e dei loro prodotti, questo significa che si cercherà di definire le caratteristiche che le imprese devono avere per aumentare la loro probabilità di entrata nel mercato degli EAU.

La prima variabile da prendere in considerazione è relativa ai prodotti commercializzati dalle imprese, nello specifico si prenderà in considerazione la qualità del vino che, da quanto descritto nel secondo capitolo, sembra essere un fattore determinante per un mercato come quello degli EAU. Per misurare la qualità del vino prodotto dalle imprese si utilizzerà la classificazione fornita dal regolamento dell'Unione Europea n. 479/2008, che suddivide i vini in D.O.P. e I.G.P.. I vini D.O.P. sono poi stati ulteriormente suddivisi dal nostro ordinamento in vini D.O.C.G. e vini D.O.C. grazie al decreto legislativo 81/2010, con il quale è stata adeguata la legge 164/1992 sulle denominazioni di origine dei vini. In definitiva, è possibile identificare tre differenti tipologie: i vini ad indicazione geografica tipica (I.G.T.), i vini a denominazione di origine controllata (D.O.C.) e i vini a denominazione di origine controllata e garantita (D.O.C.G.). Ciascuna di queste classificazioni si differenzia dalle altre per una regolamentazione via via più restrittiva e vincolante che impone, tra le varie prescrizioni, un controllo sempre più accurato delle caratteristiche chimico-fisiche e organolettiche del vino. Da questi controlli per poter entrare nelle specifiche classificazioni, si può capire come quest'ultime siano una buona rappresentazione per identificare la qualità dei vini prodotti dalle imprese.

Un'altra caratteristica dell'impresa che potrebbe condizionare l'entrata delle imprese vitivinicole italiane negli EAU è il livello di internazionalizzazione di queste. Questa caratteristica viene analizzata tenendo conto di due variabili: l'esperienza internazionale misurata dal numero di anni di attività nei mercati stranieri e la percentuale di fatturato prodotta da vendite effettuate all'estero. La prima variabile è identificata facendo riferimento alla teoria degli stadi, in quanto si considera che le imprese che esportano da un lungo periodo abbiano accumulato esperienza e conoscenze che permettano loro di internazionalizzarsi più facilmente rispetto ad altre imprese (Cerrato, Crosato, Depperu, 2015) e, in questo specifico caso, ad entrare con maggiore agilità nel mercato degli EAU. La seconda variabile invece rappresenta il livello di internazionalizzazione dell'impresa, in quanto specifica la quantità di domanda straniera che si rivolge all'impresa e quindi l'internazionalizzazione dal lato della domanda (Cerrato, Crosato, Depperu, 2015).

Sono state utilizzate anche delle variabili relative alla dimensione dell'impresa. Questa caratteristica potrebbe condizionare l'entrata nel mercato emiratino, in quanto la dimensione

dell'impresa è una semplice rappresentazione delle risorse e delle competenze presenti nell'organizzazione che influenzano i processi decisionali, tra cui l'espansione all'estero (Musso e Francioni, 2014). Le variabili utilizzate derivano dai criteri quantitativi utilizzati dalla legge (si veda il primo capitolo) per rilevare la dimensione di un'impresa. Sono state utilizzate quindi due variabili, una relativa al numero di occupati e un'altra relativa al fatturato prodotto nel 2016.

2.8 Analisi dei risultati

In questa parte verranno mostrati ed evidenziati i risultati della ricerca effettuata. Come annunciato precedentemente, si prenderanno in considerazione due campioni di imprese che differiscono l'uno dall'altro per la presenza o meno dell'impresa nella banca dati AIDA con cui, grazie all'integrazione dei dati, è possibile reperire le informazioni a riguardo della dimensione dell'impresa. Per primo verrà considerato il campione senza tener conto delle variabili relative alla grandezza e per secondo il campione contenente invece queste informazioni.

2.8.1 Dati senza AIDA

Dai dati ricavati dal questionario risulta che 58 imprese hanno delle attività commerciali in almeno un mercato straniero e 10 di queste sono attive nel mercato degli EAU. Questo mostra un'ottima internazionalizzazione delle imprese vitivinicole, ma tale propensione all'espansione estera non rimane invece per l'internazionalizzazione nel mercato emiratino.

Osservando la tabella 3.1 relativa alla distribuzione delle frequenze della qualità del vino, si nota che le imprese che esportano negli EAU si differenziano da quelle che non lo fanno soprattutto per la denominazione D.O.C.G., la classificazione che garantisce la qualità più elevata per il vino. Infatti, se per le classificazioni che indicano una qualità inferiore la frequenza percentuale è all'incirca simile tra i due gruppi di imprese, per la D.O.C.G. la frequenza percentuale è decisamente più elevata per le imprese che entrano negli EAU rispetto a quelle che non lo fanno. Per questo sembra esserci una relazione tra ingresso nel mercato emiratino e qualità del vino prodotto.

Tabella 3.1 – Qualità del vino prodotto dalle imprese

	No ingresso EAU		Ingresso EAU	
Qualità	Frequenza	%	Frequenza	%
D.o.c.g.	25	50	9	90
D.o.c.	41	82	8	80
I.g.t.	33	66	6	60
nessuna denominazione	1	2		

Riferendoci ora all'aspetto relativo all'internazionalizzazione dell'impresa si prenderanno in considerazione le due variabili prima descritte per misurare proprio questo aspetto. La variabile inerente all'esperienza misurata dagli anni di attività all'estero non sembra definire una relazione tra l'entrata nel mercato degli EAU e questa variabile. Differenti risultati si hanno invece analizzando la seconda variabile utilizzata per osservare il livello di internazionalizzazione. Dalla tabella 3.2 è possibile notare infatti che la media della percentuale di fatturato prodotto all'estero, per le imprese che vendono negli EAU, è superiore rispetto alle imprese che non entrano in questo paese. Ulteriore evidenza, che potrebbe confermare la relazione tra l'ingresso negli EAU e il livello di internazionalizzazione dell'impresa, è data dalla distribuzione delle frequenze degli esportatori negli EAU. Si nota difatti come il 60% di questi ottenga almeno il 50% dei ricavi da vendite all'estero, un risultato differente e decisamente superiore rispetto alle imprese che invece non entrano negli EAU.

Tabella 3.2 – Percentuale di fatturato prodotto da vendite all'estero

	Imprese ingresso EAU		Imprese no ingresso EAU	
Fatturato estero (%)	frequenza esportatori	%	Frequenze no export	%
Da 0 a 25	0	0	12	24%
Da 26 a 50	4	40%	19	38%
Da 51 a 75	3	30%	9	18%
Da 76 a 100	3	30%	10	20%
Media della percentuale di fatturato prodotto all'estero	53,33		46,74	
Mediana della percentuale di fatturato prodotto all'estero	55		41	

Come annunciato all’inizio del capitolo, nel questionario si sono ricavate anche delle informazioni di carattere qualitativo in modo tale da capire cosa spinge le imprese a non entrare in questo mercato. In più è stato possibile ottenere una panoramica della situazione che si trovano ad affrontare le imprese vitivinicole italiane, grazie a quelle che si internazionalizzano negli EAU. Nella tabella 3.3 sono mostrati i motivi (ogni impresa poteva sceglierne più di uno) per cui le imprese non si espandono nel mercato qui preso in considerazione.

Tabella 3.3 – Motivazioni mancato ingresso negli EAU

Perché l’impresa non vende negli EAU?	n.	%
Scarsa conoscenza del mercato degli Emirati Arabi Uniti	18	36
Difficile intraprendere relazioni con i distributori	17	34
Non è permessa la vendita e il consumo di bevande alcoliche	12	24
Sarebbero necessarie intense attività di marketing	11	22
Non è un mercato profittevole	5	10
La produzione viene già venduta totalmente	5	10
Troppa differenza culturale con gli Emirati Arabi Uniti	5	10
Non è nell’interesse dell’azienda	4	8
Il vino italiano non è conosciuto	3	6
Poche competenze in azienda	3	6
Mercato geograficamente troppo distante	1	2

Da come si intuisce dai dati qui sopra riportati potrebbero esserci delle motivazioni che più di altre possono spiegare le difficoltà che le imprese vitivinicole hanno nell’ingresso negli EAU. Infatti ci sono alcune difficoltà che vengono riscontrate da un numero maggiore di imprese e questo potrebbe rivelarci gli ostacoli principali da affrontare per riuscire a vendere il vino italiano nel mercato emiratino. Prima fra queste difficoltà principali sembra essere una conoscenza limitata di questo mercato, infatti viene segnalata dal 36% delle imprese che non hanno fatto il loro ingresso negli EAU. Sembra essere rilevante anche la difficoltà ad intraprendere relazioni con i distributori del mercato emiratino, questo almeno è quello che hanno dichiarato il 34% delle imprese. Il fatto che il 24% delle imprese non sappia che negli EAU è consentita la vendita e il consumo di bevande alcoliche è sorprendente, in quanto è un’informazione di facile reperibilità e lo dovrebbe essere maggiormente per gli operatori specializzati di questo settore. Ultimo motivo che appare rilevante per il 22% è l’intensa attività di marketing da intraprendere per entrare in un paese come questo.

Dall'analisi dei dati effettuata in questo paragrafo è stato possibile definire le criticità maggiori che potrebbero impedire un ingresso delle imprese negli EAU. Queste sono relative alla qualità del vino prodotto, alla percentuale di ricavi prodotti all'estero, alla difficoltà di trovare distributori e all'esigenza di dover affrontare onerose politiche di marketing. Inoltre, ulteriori criticità sono legate alla scarsa conoscenza di questo mercato ed al fatto di non sapere che negli EAU è legale il commercio di alcolici.

2.8.2 Analisi dei dati integrati con AIDA

Come già detto precedentemente, è stato possibile integrare le informazioni ottenute dal questionario con la banca dati AIDA solo per 31 imprese. Grazie all'ausilio di questa banca dati è possibile ottenere le informazioni per ricavare i dati relativi alle variabili scelte per studiare la dimensione delle imprese e, di conseguenza, cercare di capire se questa caratteristica sia un fattore critico per l'entrata negli EAU. Tutte le imprese qui prese in considerazione vendono il loro vino in almeno un paese straniero, ma solo 6 di queste lo fanno negli EAU.

Prendendo in considerazione come prima variabile quella relativa al fatturato, risulta che ben 4 imprese su 6 hanno dei ricavi superiori ai 25 milioni di euro e la media del fatturato risulta essere di 30.5 milioni di euro. Osservando la tabella 3.4 è possibile capire che potrebbe esserci una relazione tra l'entrata negli EAU e il fatturato prodotto da un'impresa, in quanto il fatturato medio delle imprese che non esportano negli EAU è decisamente inferiore rispetto a quello delle imprese che esportano in questo paese. Anche la loro distribuzione delle frequenze è differente, infatti le imprese che non esportano e che hanno un fatturato sopra i 15 milioni di euro sono solo il 16%.

Tabella 3.4 – Fatturato delle aziende nel 2016

Fatturato (mln €)	Imprese ingresso EAU		Imprese no ingresso EAU	
	Frequenza	%	Frequenza	%
da 0 a 2,5	1	16,67	11	44
da 2,5 a 15	1	16,67	10	40
Da 15 a 95	4	66,67	4	16
Fatturato medio 2016 (mln €)	30.589.506		8.549.753	
Mediana del fatturato nel 2016 (mln €)	26.072.495		2.807.165	

Analizzando ora la variabile relativa al numero di dipendenti, dalla tabella 3.5 si osserva che ben 4 imprese su 6, che vendono il loro vino nel mercato emiratino, hanno un numero di

dipendenti superiore a 41. Questa risulta essere una percentuale molto superiore rispetto alle imprese che non esportano negli EAU. Un'ulteriore conferma della possibile relazione tra ingresso nel mercato degli EAU e numero di dipendenti arriva dal numero medio di questi, infatti tale numero per le imprese che vendono nel paese preso in considerazione è molto superiore rispetto a quelle che non lo fanno.

Tabella 3.5 – Numero di dipendenti

Dipendenti	Imprese ingresso EAU		Imprese no ingresso EAU	
	Frequenza	%	Frequenza	%
da 0 a 10	1	16,7	10	40
da 11 a 40	1	16,7	13	52
da 41 a 120	4	66,67	2	8
Media del numero di dipendenti	52,8		22	
Mediana del numero di dipendenti	38		15	

Anche qui, come visto nel paragrafo precedente, si andranno ad analizzare i motivi che spingono le imprese a non entrare negli EAU. Come si evince dalla tabella 3.6 è possibile notare un cambiamento in termini percentuali delle motivazioni rispetto al paragrafo precedente. In questo caso al primo posto si trovano la difficoltà a trovare distributori e la convinzione che il consumo di alcolici sia vietato in questo paese, entrambi indicati dal 28% delle imprese, ed in seconda posizione una scarsa conoscenza degli EAU evidenziata dal 24% dei non entranti negli EAU. Il 20% delle imprese riscontra invece difficoltà dovute dalla necessità di affrontare ingenti attività di marketing, mentre per il 16% delle imprese che non entrano nel mercato emiratino ci sono troppe differenze culturali con questo paese e il nostro. Quest'ultima motivazione prima non era nemmeno stata considerata tra le difficoltà principali della non entrata negli EAU. Per le altre motivazioni invece la frequenza sembra essere molto simile a quella dei dati senza AIDA.

Tabella 3.6 – Motivazioni mancato ingresso negli EAU

perché l'impresa non vende negli EAU?	n.	%
Non è permessa la vendita e il consumo di bevande alcoliche	7	28
Difficile intraprendere relazioni con i distributori	7	28
Scarsa conoscenza del mercato degli Emirati Arabi Uniti	6	24
Sarebbero necessarie intense attività di marketing	5	20
Troppa differenza culturale con gli Emirati Arabi Uniti	4	16
Non è nell'interesse dell'azienda	3	12
Il vino italiano non è conosciuto	3	12
La produzione viene già venduta totalmente	3	12
Non è un mercato profittevole	2	8
Poche competenze in azienda	1	4
Mercato geograficamente troppo distante	1	4

La prima osservazione da fare, a riguardo delle criticità per l'ingresso delle imprese vitivinicole italiane negli EAU, è relativa alla dimensione di queste. Infatti risulta che quelle che vendono il loro vino nel mercato emiratino siano delle imprese di grandi dimensioni. Inoltre è possibile avvertire in queste imprese le stesse difficoltà rilevate nel paragrafo precedente, anche se qui è da aggiungersi la difficoltà relativa alla lontananza culturale degli EAU con l'Italia.

Conclusioni

Dall'analisi degli esiti della ricerca si sono individuati i maggiori ostacoli all'internazionalizzazione negli EAU che le imprese vitivinicole italiane incontrano. Infatti dal confronto tra le imprese che si espandono nel mercato emiratino e quelle invece che non lo fanno risulta critico il fattore relativo alla quantità di vendite all'estero, ma soprattutto quello relativo alla dimensione dell'impresa e alla qualità del vino prodotto. Altri fattori critici si riconducono alla scarsa conoscenza degli EAU, espressi direttamente dalle imprese o intuibili dal fatto che non sanno che la vendita e il commercio di alcolici sono legali in questo paese. Sono altresì da considerarsi anche i fattori relativi alle intense politiche di marketing da affrontare e alla difficoltà ad intraprendere relazioni con i distributori.

Per riuscire quindi a favorire l'entrata delle imprese vitivinicole italiane negli EAU sarebbe necessario che le imprese siano maggiormente informate a riguardo di questo mercato. Per quelle che hanno individuato autonomamente questo problema, e che sono quindi cosce di questo ostacolo, una soluzione potrebbe essere un approfondimento della loro conoscenza effettuando delle ricerche sul mercato degli EAU. Per quelle che invece hanno dimostrato indirettamente una scarsa conoscenza degli EAU, e che non condurranno mai delle ricerche su questo mercato in quanto credono che negli EAU non sia permesso l'uso di alcolici, è necessario che l'informazione arrivi dall'esterno e una soluzione, ad esempio, può essere la condivisione di informazioni da parte del consorzio di tutela alle imprese che ne fanno parte.

Per quanto riguarda la difficoltà riscontrata dalle imprese per le ingenti spese di marketing da affrontare in questo mercato il discorso è un po' più complesso. Infatti negli EAU è vietata ogni pubblicità afferente agli alcolici il che comporta un notevole limite alle opere di marketing, che solo le imprese più grandi e dotate di risorse riescono ad arginare. Un esempio di questo deriva dall'apertura da parte di Moët & Chandon, in collaborazione con la linea aerea Emirates, di un'area in una delle lounge dell'aeroporto di Dubai in cui i viaggiatori, e futuri turisti degli EAU, possono gustare il vino prodotto da questa impresa. La maggior parte delle imprese vitivinicole però non possiede le risorse e le condizioni necessarie per poter condurre degli investimenti come quello precedentemente descritto. Tuttavia la situazione non è così buia quanto sembra. Tutte le imprese che vendono negli EAU presenti su AIDA e che hanno una conoscenza presumibilmente abbastanza elevata di questo mercato dovuta alla loro grande dimensione, che si rileva basandosi sul fatto che su AIDA sono presenti solo imprese superiori ad una determinata soglia dimensionale, dichiarano che il vino italiano è molto conosciuto negli EAU. Questo fatto ci porta ad affermare che l'industria vitivinicola italiana potrebbe veder aumentare la propria performance in questo mercato anche senza effettuare

onerose politiche di marketing, ma piuttosto sfruttando la conoscenza oramai internazionale dei marchi territoriali legati alla produzione vitivinicola italiana. Questi ultimi infatti svolgono una funzione di *brand endorsed* capaci di garantire l'origine e soprattutto di contestualizzare i *corporate brand* a cui si accompagnano, attribuendogli significati unici e distintivi (Rea e D'Antone, 2010).

La difficoltà a relazionarsi con i distributori di questo mercato è ben fondata, infatti, dalle informazioni ricevute dagli espositori presenti al Vinitaly 2017, il mercato vinicolo degli EAU risulta essere un oligopolio in quanto i distributori si possono contare sulle dita di una mano. Da quanto riportato dal rapporto del ministero dell'agricoltura degli U.S.A. i distributori presenti a Dubai sono: Maritime & Mercantile International (MMI), African & Eastern (a+e) e Coastal Communities Distribution (CCD), a quest'ultimo però la distribuzione è concessa esclusivamente in una ristretta parte della città. Ad Abu Dhabi invece ci sono solamente due distributori, uno è Gray MacKenzie & Partners, l'altro è nuovamente African & Eastern. Questa concentrazione a livello distributivo porta ad un alto potere contrattuale da parte dei distributori che è logicamente sfavorevole per le imprese vitivinicole. Inoltre, sempre dalle informazioni raccolte al Vinitaly, i distributori degli EAU non si presentano alle fiere, una modalità che le nostre imprese utilizzano ancora molto per stringere rapporti commerciali. Da questa breve descrizione dell'apparato distributivo degli EAU si intuisce come questo sia probabilmente l'ostacolo più difficile da aggirare per riuscire a penetrare questo mercato. Ulteriori sviluppi futuri di questa ricerca potrebbero riguardare quindi l'analisi dei distributori degli EAU e le loro strategie di acquisto di bevande alcoliche, nonché le differenti difficoltà che le imprese vitivinicole italiane hanno, rispetto alle imprese di altri paesi, nei rapporti con i distributori.

Bibliografia

- BELL, J., MCNAUGHTON, R., YOUNG, S., 2003. Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 339-362.
- CAROLI, M., 2012. *Economia e gestione delle imprese internazionali*. II ed. Milano: McGraw Hill Education.
- CAROLI, M., LIPPARINI, A., 2002. *Piccole imprese oltre confine. Competenze e processi di internazionalizzazione*. I ed. Roma: Carocci Editore.
- CEDROLA, E., BATTAGLIA, L., 2011. Piccole e medie imprese e internazionalità: strategie di business, relazioni e innovazione. *Sinergie Italian journal of management*, 85, 71-92.
- CERRATO, D., CROSATO, L., DEPPERU, D., 2015. Archetypes of SME internationalization: A configurational approach. *International Business Review*, 25(2016), 285-295.
- CHIARELLO, L., 2016. L'eldorado? È nei paesi emergenti. *ItaliaOggi*, 2, 29.
- D.M. 18 aprile 2005, pubblicato in Gazz. Uff. 12 ottobre 20015, n. 238.
- Dlgs.8 aprile 2010, n 61.
- GALDINI, D., 2009. *L'internazionalizzazione d'impresa. Processi, metodi e strategie*. I ed. Torino: Giappichelli.
- JOHNSON, G., WHITTINGTON, R., SCHOLLES, K., 2014. *Strategia aziendale*. I ed. Milano-Torino: Pearson Italia.
- MUSSO, F., FRANCONI, B., 2014. International strategy for SMEs: criteria for foreign markets and entry modes selection. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 21(2), 301-312.
- NANUT, V., TRACOGNA, A., 2003. Processi di internazionalizzazione delle imprese: vecchi e nuovi paradigmi. *Sinergie Italian journal of management*, 60, 11-34.
- O'CASS, A., WEERAWARDENA, J., 2009. Examining the role of international entrepreneurship, innovation and international market performance in SME internationalization. *European journal of marketing*, 43 (11/12), 1325-1348.
- REA, A., D'ANTONE, S., 2010. La sistemicità presupposto del valore della marca territoriale. Un'analisi sul mondo del vino made in Italy. *Sinergie Italian Journal of Management*, 83(3), 179-200.
- Regolamento del Consiglio Europeo (EC) n. 1308/2013 del 17 dicembre 2013.
- TUNISINI, A., PENCARELLI, T., FERRUCCI, L., 2014. *Economia e management delle imprese. Strategie e strumenti per la competitività aziendale*. Milano: Hoepli.
- VALDANI, E., BERTOLI, G., 2010. *Mercati internazionali e marketing*. II ed. Milano: Egea.

WRONA, T., TRAPCZYNSKI, P., 2012. Re-explaining international entry modes. Interaction and moderating effects on entry modes of pharmaceutical companies into transition economies. *European Journal of Marketing*, 43 (11/12), 1325-1348.

Sitografia

ABU DHABI TOURISM & CULTURE AUTHORITY, 2016. Monthly Hotel Establishments Report-December 2016. Disponibile su: <http://tcaabudhabi.ae/en/who.we.are/reports.statistics.aspx> [Data di accesso: 25/05/2017].

BACCAGLIO, M., 2015. Il valore della produzione di vino nel mondo – stima INDV 2015. I numeri del vino. Disponibile su: <http://www.inumeridelvino.it/2015/08/il-valore-della-produzione-di-vino-nel-mondo-stima-indv-2014.html> [Data di accesso: 24/05/2017].

BACCAGLIO, M., 2016. Produzione vino in Italia nel 2015 – dati finali ISTAT. I numeri del vino. Disponibile su: <http://www.inumeridelvino.it/2016/09/produzione-vino-in-italia-nel-2015-dati-finali-istat.html> [Data di accesso: 25/05/2017].

BORAH, T., 2016. Dubai Wine Market brief introduction. Disponibile su: <https://tusharborah.wordpress.com/2016/06/10/dubai-wine-market-brief-introduction/> [23 maggio, 2017].

CAVESTRI, L., 2016. Emirati Arabi, la nuova frontiera del made in Italy. *Il Sole 24 Ore*. Disponibile su: <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2016-05-02/emirati-arabi-nuova-frontiera-made-italy-232344.shtml?uuid=ACfePkJD> [Data di accesso: 25/05/2017].

CACACE, L., 2013. Il vino più costoso al mondo in vendita, record per lo Château Margaux del 2009. Disponibile su: <http://www.myluxury.it/articolo/il-vino-piu-costoso-al-mondo-in-vendita-record-per-lo-ch-teau-margaux-del-2009/39903/> [Data di accesso: 23/05/2017].

DUBAI CORPORATION OF TOURISM & COMMERCE MARKETING, 2016. Visitors performance for by Source Market – Jan-Dec 2016. Disponibile su: <https://www.visitdubai.com/en/tourism-performance-report> [Data di accesso: 25/05/2017].

DI MARTINO, A., 2016. La classifica 2015. Vino cibo in cifre e a tavola. Disponibile su: <http://www.annadimartino.it/la-classifica/> [Data di accesso: 16/06/2017].

EMIRATES. Emirates ups investment in wine as part of long-term strategy. Disponibile su: <https://www.emirates.com/media-centre/emirates-ups-investment-in-wine-as-part-of-long-term-strategy> [Data di accesso: 23/05/2017].

GOVERNEMENT OF CANADA. Foreign Affairs Trade and Development Canada. Alcoholic Beverages Law in the UAE. Disponibile su: http://www.canadainternational.gc.ca/uaeeau/consular_services_consulaires/alcoholic_low-alcoolisees_loi.aspx?lang=eng [Data di accesso: 23/05/2017].

ITALIAN TRADE AGENCY, ICE. Bevande alcoliche negli EAU. Disponibile su: <http://www.ice.gov.it/paesi/asia/emirati/upload/159/Normative%20imp.%20bevande%20alcoliche%20,%20eau>. [Data di accesso: 23/05/2017].

KHAIRALLAH LEGAL, 2014. Drink and drive law & the punishment in UAE. Disponibile su: <https://www.khairallahlegal.com/blog/uae-law/uae-traffic-law/drink-and-drive-law-uae> [Data di accesso: 23/05/2017].

MANOUKIAN, S., AKHIDENOR, J., 2012. UAE alcoholic beverages report. Report for USDA Foreign Agricultural Service. Disponibile su: [file:///C:/Users/Utente/Downloads/2012062921550554%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/Utente/Downloads/2012062921550554%20(4).pdf) [Data di accesso: 24/05/2017].

ORGANIZZAZIONE INTERNAZIONALE DELLA VIGNA E DEL VINO. Statistiche. Disponibile su: <http://www.oiv.int/it/database-e-statistiche/statistiche> [Data di accesso: 24/05/2017].

TSETSONIS, A., 2017. Indian Aviation Sector Updates. Emirates NBD. Disponibile su: [http://www.emiratesnbdresearch.com/plugins/Research/files/Emirates%20NBD%20Research%20-%20Sector%20Updates%2030%20January%202017\(1\).pdf](http://www.emiratesnbdresearch.com/plugins/Research/files/Emirates%20NBD%20Research%20-%20Sector%20Updates%2030%20January%202017(1).pdf). Data di [Data di accesso: 26/05/2017].

THE OBSERVATORY OF ECONOMIC COMPLEXITY. Import origins of Wine to the United Arab Emirates (2015) Disponibile su: http://atlas.media.mit.edu/en/visualize/tree_map/hs92/import/are/show/2204/2015/ [Data di accesso: 23/05/2017].

TOMAIUOLO, T., 2015. Il Sole 24 Ore. Emirati Arabi Uniti (UAE): il sistema legale. Disponibile su: <http://www.diritto24.ilsole24ore.com/art/avvocatoAffari/mercatiImpresa/2015-10-06/emirati-arabi-uniti-uae-sistema-legale-140616.php> [Data di accesso: 25/05/2017].

TRECCANI, 2016. Emirati Arabi Uniti in Atlante Geopolitico. Disponibile su: <http://www.treccani.it/enciclopedia/emirati-arabi-uniti> [Data di accesso: 22/05/2017].

TSUI, W., 2017. HKTDResearch. United Arab Emirates: Market Profile. Disponibile su: <http://emerging-markets-research.hktdc.com/business-news/article/Middle-East/United-Arab-Emirates-Market-Profile/mp/en/1/1X000000/1X003IOU.htm> [Data di accesso: 24/05/2017].

UNITED ARAB EMIRATES, MINISTRY OF ECONOMY. Annual Economic Report 2016, 24 Edition. Disponibile su: <http://www.economy.gov.ae/Publications/MOE%20Anual%20Repoert%20English%202016.pdf> [Data di accesso: 26/05/2017].

WORLD POPULATION REVIEW. United Arab Emirates Population (2017) Disponibile su: <http://worldpopulationreview.com/countries/united-arab-emirates-population/> [Data di accesso: 22/05/2017].