



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea triennale in  
ECONOMIA E COMMERCIO

**ASPETTI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE  
DELLE PMI: IL CASO PIERALISI MAIP S.P.A.**

**INTERNATIONALIZATION ASPECTS OF SMES:  
THE CASE OF PIERALISI MAIP S.P.A.**

Relatore:  
Aldo Bellagamba

Rapporto Finale di:  
Sara Bilò

Anno Accademico 2020/2021

## INDICE

Introduzione .....	P.2
Capitolo 1: L'azienda Peralisi	
1.1 La storia dell'azienda Peralisi .....	P.4
1.2 La struttura organizzativa .....	P.8
1.3 Le Legal Entities e i Mercati .....	P.10
Capitolo 2: L'internazionalizzazione	
2.1 L'internazionalizzazione .....	P.14
2.2 Le strategie di ingresso nei mercati internazionali .....	P.15
2.3 Il marketing mix internazionale .....	P.16
2.4 Il processo di ingresso nei mercati internazionali .....	P.18
2.5 I canali di vendita .....	P.19
2.6 Le innovazioni .....	P.21
Capitolo 3: Caratteristiche del mercato	
3.1 Fattori che influiscono sulla domanda di macchinari per la produzione di olio d'oliva ...	P.22
3.2 La coltivazione e la produzione .....	P.23
3.3 Le macchine utilizzate nel processo di produzione dell'olio d'oliva .....	P.27
3.4 La segmentazione dei clienti e fattori rilevanti nella scelta del prodotto .....	P.28
3.5 La segmentazione dei concorrenti .....	P.31
3.6 Il livello di significatività dei business .....	P.32
3.7 La diversificazione produttiva .....	P.33
3.8 Gli effetti della pandemia .....	P.35
Conclusione .....	P.37
Bibliografia .....	P.38

## INTRODUZIONE

Il presente elaborato è frutto di una ricerca in merito all'internazionalizzazione delle PMI (Piccole e Medie Imprese), analizzando nello specifico il caso dell'azienda Peralisi MAIP S.p.a.

Per internazionalizzazione delle imprese si intende l'espansione geografica dell'economia oltre il proprio confine nazionale.

L'espansione verso i mercati internazionali rappresenta un'opportunità di crescita e creazione del valore oltre ad esporre l'azienda verso nuove sfide e rischi.

La globalizzazione dell'economia e l'intensa concorrenza al giorno d'oggi spingono sempre di più le imprese a cercare nuovi modi per sostenere la propria competitività.

Uno dei modi per rimanere competitivi sul mercato, ottenere una redditività a lungo termine, avere successo competitivo e sopravvivere è il processo di internazionalizzazione.

La Peralisi, un'azienda di medie dimensioni fondata nel 1888 è presente nel mercato internazionale già da 70 anni, questo le ha permesso di diventare leader mondiale nei suoi campi di applicazione.

Oggi si colloca tra i principali protagonisti internazionali nella fornitura di soluzioni per estrazione e "separazione centrifuga" in numerose applicazioni.

Questo elaborato ha l'obiettivo di analizzare il fenomeno dell'internazionalizzazione, ponendo attenzione sulle modalità di entrata nel mercato estero, sui fattori che spingono le imprese a internazionalizzarsi e sul marketing mix internazionale, prendendo come riferimento un'azienda che ha fatto di questo fenomeno un vantaggio competitivo.

Il lavoro è stato svolto attraverso un'analisi della letteratura ed indagini empiriche.

Gli aspetti analizzati sono stati approfonditi tramite delle interviste, effettuate il 5 e il 30 agosto 2021, a Giorgio Pintagro, Chief Commercial Officer dell'azienda Peralisi.

L'elaborato è suddiviso in tre capitoli, il primo capitolo permette di dare uno sguardo all'azienda nel suo complesso, il secondo tratta del fenomeno dell'internazionalizzazione, nel quale vengono analizzati i suoi aspetti principali adattati a Peralisi, l'ultimo capitolo infine si ha un'accurata

valutazione dei business dell'azienda, ponendo attenzione alla domanda, all'offerta, ai clienti ed ai competitors.

## **CAPITOLO 1: L'AZIENDA PIERALISI MAIP S.P.A.**

### **1.1 STORIA DELL'AZIENDA PIERALISI MAIP S.P.A.**

L'azienda Pieralisi nasce nel piccolo borgo di Monsano, quando Adolfo Pieralisi nel 1888 fonda la prima officina per la manutenzione di macchinari agricoli dando vita ad una realtà produttiva a carattere familiare.

Nel 1946 viene costituita la società con il nome di Macchine Agricole e Industriali Pieralisi (MAIP) S.r.l. focalizzata sull'industria dell'olio d'oliva.

Dal secondo dopoguerra, nella sede principale di Jesi, l'attività si indirizza e si specializza verso la produzione delle prime macchine olearie e quello che era il sistema produttivo a carattere familiare diviene una solida organizzazione di tipo industriale.

Negli anni '60 la Pieralisi rivoluziona i sistemi tradizionali di estrazione dell'olio d'oliva e conquista i mercati nazionali e internazionali introducendo il primo decanter (macchinario che utilizza la forza centrifuga per la separazione solido-liquido) per la lavorazione in continuo delle olive.

Nel 1966 l'azienda costituisce la "Compañía Mercantil Pieralisi", che nasce in Spagna dalla trasformazione di una società, la Flosan di proprietà di soci spagnoli.

La scelta dell'investimento, perfezionata attraverso l'acquisizione del 50% di questa società, fu fatta nell'ottica di Internazionalizzazione del gruppo.

A partire dagli anni '70 la Pieralisi individua nuovi mercati. L'esperienza e l'elevato know-how acquisiti nel settore oleario spingono il management ad offrire la forza centrifuga come soluzione razionale ai processi produttivi dei più diversi settori agro-alimentari, chimico, farmaceutico, trattamento delle acque, tanto da divenire in pochi anni leader mondiale nella centrifugazione dando vita ad una nuova linea di business nel settore industriale che si affianca così alla Divisione Olio d'Oliva.

Durante la metà degli anni 70 l'azienda acquisisce "Veraci", un'azienda toscana costruttrice di separatori verticali, considerata come l'azienda con la migliore cultura imprenditoriale nel mercato dell'olio d'oliva.

Con la costituzione di Peralisi Sud, inoltre, si cerca di rafforzare la presenza dell'azienda nei principali centri di produzione dell'olio d'oliva in Italia.

All'estero continua la sua espansione aprendo una filiale in Grecia ed istituisce anche Peralisi Benelux, una filiale strategica per il business industriale.

Alla fine degli anni 90 Peralisi apre le filiali in Argentina, Brasile e infine Germania, con le quali rafforza la presenza europea.

Nei primi anni 2000 istituisce Peralisi North America, con l'obiettivo di acquisire quote di mercato nel nascente business dell'olio d'oliva ma soprattutto in quello industriale.

Nel 2008 l'azienda si divide definitivamente in due linee di business distinte: Olio d'oliva e Separation Solutions che raggruppa tutte le applicazioni industriali e attiva una nuova filiale in Tunisia per la gestione del mercato Nord Africano.

Lo scorso anno per accelerare i piani di sviluppo dell'azienda in tutti i settori di riferimento e consolidare il posizionamento di leadership nel contesto competitivo globale, il fondo di Investimento Idea Corporate ha acquisito la maggioranza delle azioni (51%) ed il controllo della Governance Aziendale.

Peralisi si presenta oggi come un sistema imprenditoriale integrato proiettato verso il mercato globale e con una forte capacità innovativa. È presente in tutto il mondo con insediamenti commerciali strategicamente dislocati in Italia, Spagna, Grecia, Germania, Olanda, Stati Uniti, Brasile e Tunisia, anche a seguito di un processo di razionalizzazione tuttora in corso avente l'obiettivo di razionalizzare il focus solo su aree geografiche ritenute strategiche.

L'azienda oggi è in definitiva tra i principali protagonisti internazionali nella fornitura di soluzioni per estrazione e separazione centrifuga in numerose aree di applicazione: alimenti e bevande, ecologia, riciclo e recupero, combustibili e lubrificanti minerali, chimica e farmaceutica, prodotti di

derivazione animali e altri. Vanta una grande esperienza nell'olio di oliva che negli anni l'ha portata ad essere leader nella fornitura di impianti a ciclo continuo.

Gli impianti sono completamente realizzati nella sede di Jesi dove vengono formati anche i professionisti della manutenzione.

Ogni impianto è uno strumento di crescita e al tempo stesso una scelta sostenibile nella selezione dei materiali, nell'attenzione al risparmio energetico e al consumo dell'acqua, ma anche nella semplicità di uso e nella manutenzione.

I diversi brevetti di proprietà testimoniano l'impegno rivolto alla ricerca e allo sviluppo di nuove tecnologie in Italia, in Europa e nel mondo.

L'attività della Peralisi è focalizzata oltre che sulle due divisioni Olio d'Oliva e Separation Solution, anche su una vasta gamma di relativi servizi, come ad esempio manutenzioni, assistenza e remote control (tramite il Telecontrollo, Peralisi riesce a monitorare 24 h su 24, 7 giorni su 7, la funzionalità meccanica ed elettrica del decanter centrifugo).

Il fatturato dell'azienda deriva principalmente dall'olio d'oliva con circa il 45% del totale, seguito dalla Separation Solution con circa il 25% e il restante 30% è dovuto ai servizi.

Il business dell'olio d'oliva si basa sulla vendita di macchinari o di linee complete per l'intero processo di lavorazione con macchine per defogliazione e lavaggio, frangitura e gramolatura, estrazione, separazione. La continua ricerca di nuove soluzioni innovative è finalizzata ad incrementare una migliore qualità e una miglior resa di estrazione dell'olio d'oliva.

Il secondo business invece fornisce gli impianti necessari per la separazione tra una fase solida e liquida e una solida/ 2 liquide con differente peso specifico in varie applicazioni, come ad esempio la farmaceutica, il settore alimentare, i combustibili e molti altri; anche qui come per l'olio, vengono utilizzati i decanter e i separatori centrifughi verticali aventi diverse capacità e che, con opportuni adattamenti, trovano applicazione nei diversi settori industriali.

L'obiettivo dell'azienda è la soddisfazione del cliente, i servizi sono quindi un business fondamentale reso possibile dai centri di assistenza, i depositi di ricambi e 130 tecnici dedicati alla configurazione e all'assistenza post-vendita.

Oggi la Peralisi conta circa:

- 41,500 macchine e impianti installati,
- 3 siti di produzione in Italia,
- 8 siti esteri, che si occupano della commercializzazione del prodotto,
- 97,000 mq di superficie totale coperta,
- +500 addetti alla forza lavoro
- 130 tecnici.



## 1.2 LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

La struttura organizzativa di un'azienda si riferisce ai modelli interni di rapporti di organizzazione, potere e relazioni, canali di comunicazione e responsabilità.

La struttura organizzativa di Pieralisi è una struttura suddivisa in base alle funzioni.

Le attività svolte dall'azienda sono classificate in base alla similarità delle funzioni lavorative, quindi logiche di input, le funzioni sono create sulla base di doveri dipendenti e obiettivi condivisi (Ali Ahmady et. al, 2016).

Nella struttura funzionale il raggruppamento si basa sulla “tecnica” cioè sui processi della medesima natura gestionale, questo porta alla costituzione di unità organizzative specializzate su specifici aspetti della gestione definite “funzioni”, ed ogni funzione è svolta a livello globale.

Figura 1.1 – Organigramma dell'azienda



Fonte: elaborazioni basate sull'indagine diretta.

L'alta direzione si occupa dell'uso ottimale delle risorse e del coordinamento tra funzioni, mentre ai dipartimenti funzionali spetta la direzione delle aree gestionali di competenza, mediante la definizione delle linee di azioni, che dovranno essere attuate nelle unità operative.

Le decisioni, in special modo quelle di tipo strategico, pur rimanendo fondamentale accentrate ai livelli più alti della gerarchia, comportano comunque una certa partecipazione degli organi diretti

di funzione. In ogni caso questi ultimi sono liberi di agire nel perseguimento degli obiettivi della propria funzione nei limiti imposti dall'alta direzione.

Le quattro funzioni orizzontali, ovvero Group Controlling, Finance, Information Technology e Human Resources svolgono funzioni di staff dette anche di supporto, in quanto non si occupano direttamente della gestione del business ma sostengono invece le attività primarie. Sono quindi in grado di fornire all'azienda un supporto esterno al flusso di lavoro operativo, per questo sono collocate a lato della linea gerarchica.

Le altre funzioni, che si trovano in verticale rispetto al Chief Executive Officer, sono le attività primarie, ovvero tutte le attività impiegate nella creazione fisica del prodotto, nella vendita e nel trasferimento, oltre che la qualità e l'assistenza post-vendita.

La funzione Information technology si occupa di ogni attività generatrice di valore che incorpora delle tecnologie informatiche.

Human Resources tratta dell'insieme delle attività che si occupano della ricerca, assunzione, sviluppo e mobilità del personale.

Parts & Services comprende le attività correlate alla fornitura di servizi volti a migliorare e mantenere il valore del prodotto, come ad esempio le installazioni, le riparazioni, l'addestramento dei tecnici e la fornitura di ricambi.

La funzione Sales and Marketing si occupa della gestione del prodotto, monitora la forza vendita e gestisce tutte le attività orientate all'acquisizione di nuovi clienti ed al mantenimento degli attuali.

Operations comprende la produzione, gli acquisti e la logistica. In aziende di medio-grandi dimensioni di solito queste funzioni sono divise e tutte a diretto riporto dell'amministratore delegato.

Non è il caso di Peralisi che essendo di medie dimensioni, comprende le tre aree all'interno di un'unica responsabilità.

R&D, ossia ricerca e sviluppo, si occupa della progettazione delle macchine nuove ma anche il continuo aggiornamento delle macchine a catalogo e inoltre gestisce le innovazioni.

La Qualità si occupa di verificare la conformità agli standard interni e normativi sia del prodotto sia del processo produttivo.

L'area Finance si occupa della tesoreria, della compliance, della dichiarazione dei redditi, del conto economico gestionale e civilistico.

Infine, il Group Controlling è il controllo di gestione, supporta il business e indica qual è il suo andamento.

### **1.3 LE LEGAL ENTITIES**

Le Legal Entities, dette anche consociate agiscono in maniera equivalente a delle S.r.l. e delle S.p.a., ed in questo modo l'azienda riesce a posizionarsi e gestire un certo territorio in maniera diretta.

Una consociata è un'entità semi autonoma con capacità imprenditoriali, all'interno di una complessa area competitiva, che è costituita da un ambiente interno formato da altre consociate, clienti e fornitori interni e un ambiente esterno composto da clienti, fornitori e concorrenti. Spetta al gestore della consociata prendere l'iniziativa di rispondere alle minacce e opportunità per garantire le prestazioni della controllata (Hood et.al, 2005).

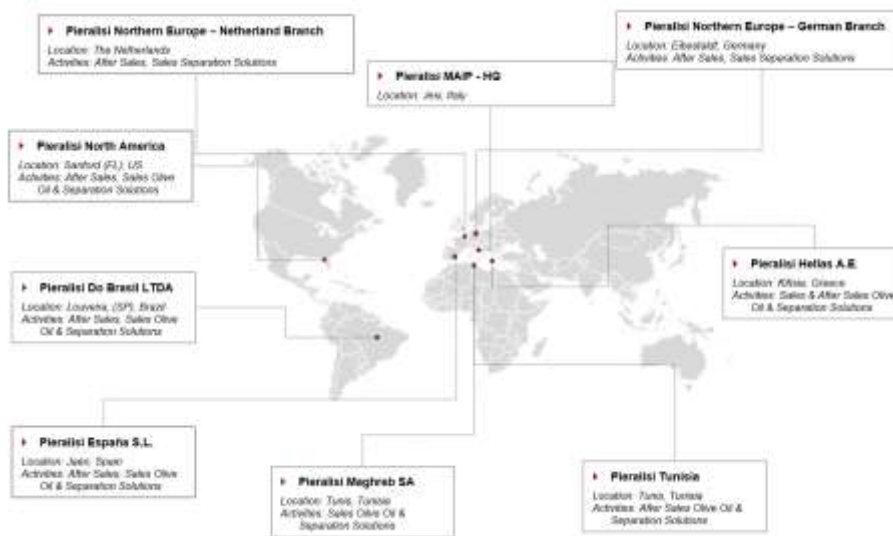
Come illustrato nella figura 1.2 – Pieralisi nel Mondo, oltre a MAIP, l'azienda ha ad oggi 7 Legal Entities, ognuna con la propria organizzazione.

Ogni consociata recluta personale ed assume la forma di una società controllata al 100% da Pieralisi MAIP oppure al 99% perché in alcuni casi è necessario avere un investitore locale risultando in ogni caso controllata da Pieralisi MAIP.

Ciascuna Legal Entity vende sui mercati esteri ai clienti, acquistando però da Pieralisi Maip.

Ogni consociata non si occupa della produzione dei prodotti, ma della commercializzazione, svolgendo anche servizi di assistenza tecnica ai clienti e la messa a disposizione dei ricambi.

Figura 1.2 – Peralisi nel Mondo



Fonte: elaborazione fondata su dati forniti dall'azienda

Recentemente, la struttura organizzativa di Peralisi ha affiancato al concetto di Legal Entity quello di *Mercato*.

Secondo la teoria economica il mercato è il luogo d'incontro della domanda, espressa da una molteplicità di soggetti, ed un'offerta costituita da uno o più venditori (Sicca, 2001).

Il Mercato può in questo senso quindi essere identificato come il territorio che per ragioni economiche, culturali, di prossimità geografica, etc, è gestito da una Legal Entity.

Per fare un esempio, la gestione di un'opportunità di vendita in Marocco è oggi assegnata al personale di Peralisi Maghreb basato in Tunisia che, per ragioni di similarità di prodotto, di cultura e lingua trova maggiore efficacia di un processo di vendita gestito a distanza dall'Italia.

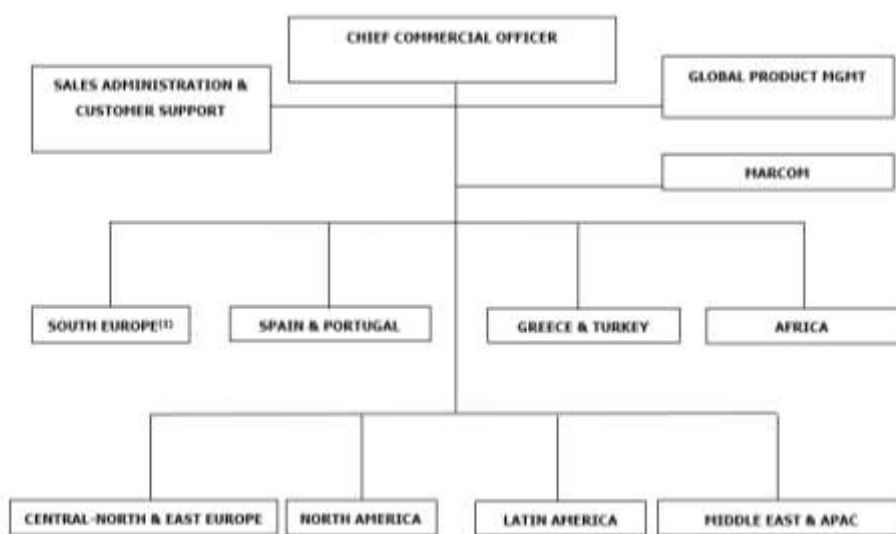
Se la negoziazione andrà a buon fine, sarà Peralisi MAIP tecnicamente a vendere al cliente e ad emettere la fattura, pagando una commissione a Peralisi Maghreb per il buon esito del progetto.

In breve, si tratta della sostanziale differenza tra una logica finanziaria (quale Legal Entity è tecnicamente responsabile della vendita e dell'emissione della relativa fattura) e una logica di Business che vuole sfruttare al meglio le proprie risorse dislocate sul territorio.

L'organizzazione di SALES & MARKETING, ad esempio, è suddivisa in mercati, in base alle diverse aree geografiche ove si trovano le imprese clienti.

La funzione Sales Administration & customer support si occupa del budget di vendita e del suo monitoraggio nel corso dell'anno. Supportano la forza vendita in tutte le offerte, seguono i mercati nelle spedizioni e nelle fatturazioni.

Figura 1.3 - Organigramma della funzione Sales Administration & customer support



Fonte: elaborazioni basate sull'indagine diretta.

Il Global Product management si occupa della gestione del prodotto, dalla sua fase di concept, basandosi non più sull'engineering driven ma sul market driven: non su ciò che tecnicamente è più performante a prescindere se il Mercato lo richieda o meno, ma su ciò che effettivamente risponde alle esigenze del cliente. Decide quindi come deve essere costruita la nuova macchina che l'impresa svilupperà, precisando anche gli obiettivi del prodotto ovvero i dettagli tecnici, il costo e la qualità. Una volta che la macchina è stata lanciata devono istruire la forza vendita e sono quindi responsabili delle performance delle vendite. Hanno anche il compito di decidere il fine ciclo delle macchine. Gestiscono quindi il ciclo vita del prodotto in breve, dalla sua fase di concept al face out.

La funzione Marcom, cioè marketing e comunicazione si occupa della gestione dei siti web, la comunicazione sui social, comunicati stampa, cura in breve quindi l'immagine del gruppo.

## CAPITOLO 2: L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

### 2.1 L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

L'internazionalizzazione intesa come penetrazione del business oltre i confini nazionali, è stata per Peralisi un'importante dimensione del processo strategico.

Rappresenta difatti un'opportunità di crescita e creazione del valore oltre a porre l'azienda di fronte a sfide e rischi con l'obiettivo di crescere sia in dimensione economica che culturale.

In generale, la globalizzazione dell'economia e l'intensa concorrenza spingono le imprese a internazionalizzarsi, in maniera tale da rimanere competitive sul mercato.

Le motivazioni che spingono le aziende ad internazionalizzarsi sono: l'ampliamento del portafoglio clienti, la mancanza di domanda nell'ambito domestico, un aumento delle vendite e della pressione competitiva sul mercato interno, un migliore utilizzo della capacità produttiva, la domanda estera di prodotti, la bassa concorrenza sui mercati esteri e la minimizzazione del rischio-mercato (Toulova et. al, 2014).

Ciò trova particolare applicazione proprio per le piccole e medie imprese che svolgono un ruolo significativo nella crescita e nel cambiamento dell'economia Italiana, che si trovano a competere con la concorrenza internazionale e sono così spinte a competere sui mercati internazionali. (Korsakiene & Tvaronaviciene, 2012).

Il caso Peralisi presenta oltre a queste dinamiche anche delle peculiarità specifiche: il settore dell'olio d'oliva è difatti un settore che dipende principalmente da una variabile esterna, la natura e le sue ciclicità (clima in primis), che, in quanto tali, sono fattori fuori dal controllo dall'azienda.

Questi fattori insieme ad un'affermata leadership nel settore, hanno quindi spinto Peralisi ad espandersi nei mercati esteri con l'obiettivo di ridurre il rischio-paese e con il risultato di un pieno sfruttamento della capacità produttiva. Per riduzione di rischio-paese si intende la ripartizione geografica delle vendite in un maggior numero di mercati in maniera tale che se un Paese subisce una crisi economica, gli altri saranno eventualmente in grado di colmare il gap creatosi.

## **2.2 LE STRATEGIE DI INGRESSO NEI MERCATI INTERNAZIONALI**

Pieralisi è presente sui mercati esteri da 70 anni e si è basata in maniera diretta sui principali paesi di produzione dell'olio di oliva. Già 100 anni fa esportava per la Siria, e ciò considerando il ridotto numero di aziende italiane che all'inizio del 900 esportavano in continenti diversi, fornisce già una dimensione dell'ottica di espansione che da sempre ha guidato la strategia del gruppo.

Ci sono varie modalità con cui un'impresa vende i propri prodotti o i propri servizi in un altro paese, ovvero: esportazione, vendita della licenza di fabbricazione e l'insediamento di un sito produttivo. Le strategie di entrata variano in modo significativo rispetto ai costi e benefici (Calof & Beamish, 1995).

L'esportazione si ha nel momento in cui l'impresa realizza la fabbricazione del prodotto all'interno dei confini nazionali del Paese di origine e il bene viene successivamente venduto in altri paesi (Silvestrelli & Bellagamba, 2017).

Esistono due tipi di esportazione, diretta e indiretta, per esportazione diretta si intende quando l'impresa esporta direttamente ai clienti all'estero, indiretta quando si avvale del supporto di un intermediario, attraverso accordi di approvvigionamento e/o distribuzione che regolano la transazione e la vendita. Gli intermediari aiutano le imprese a identificare i clienti e, nel caso di siti produttivi i fornitori, riducono anche i rischi associati all'operare in paesi esteri, ed hanno una conoscenza specifica del paese (Terjesen, 2010).

L'insediamento produttivo è il caso in cui il prodotto viene fabbricato in un Paese estero, per poi essere veduto in quello stesso mercato o in altri ottimizzando la logistica. La vendita della licenza di fabbricazione del prodotto ad un'impresa estera avviene senza esportare alcun prodotto e senza investimenti, il guadagno economico deriva solamente dalla vendita della licenza ed anche in questo caso ciò contribuisce a ridurre i rischi (Silvestrelli & Bellagamba, 2017).

La Pieralisi non produce all'estero essendo le sue macchine prodotte solo nella sede di Jesi, in passato produceva anche in Spagna, successivamente questo centro di produzione è stato dismesso per la mancata saturazione della capacità produttiva.



La scelta di mantenere un sito produttivo in Italia deriva dal posizionamento del brand Peralisi sul mercato: in generale, e soprattutto nel settore dell'olio d'oliva, l'azienda si pone sul mercato con argomenti di vendita che non fanno del prezzo l'unico elemento di competitività.

Contribuiscono la qualità del prodotto, la sua affidabilità, le sue prestazioni, il suo servizio post-vendita così da riuscire a spuntare un prezzo superiore alla media dei concorrenti e supportare i costi di una produzione in Italia differenziandosi dai competitors cosiddetti low-cost.

Ci sono alcuni prodotti che però vengono fabbricati da alcuni fornitori su progetto Peralisi: laddove, infatti, il contenuto tecnologico ed innovativo della macchina non giustifica una produzione interna, la scelta è quella di affidarsi a fornitori che su licenza producono il bene riducendo per Peralisi la complessità di gestire in termini di numero di macchine e codici da gestire.

Queste scelte cosiddette di buy anziché make, dove il prodotto a specifica Peralisi, e con l'intellectual property nelle mani di Peralisi, che viene affidato ad un fornitore terzo, sono al momento una delle principali sfide interne dell'Azienda a livello di Product Management, in quanto in alcuni casi risulta più conveniente economicamente.

### **2.3 IL MARKETING MIX INTERNAZIONALE**

In un contesto sempre più competitivo e globalizzato assume rilevanza il concetto di marketing mix internazionale. Il marketing internazionale deve confrontarsi con le differenze tra i vari paesi, con delle caratteristiche culturali e ambientali diverse. Come, per esempio, diversi bisogni e desideri, strutture di mercato, gusti dei consumatori, diversa stabilità politica e diversi modi di fare impresa. Le quattro variabili del marketing mix, prodotto, prezzo, comunicazione e distribuzione possono essere standardizzate o adattate ai paesi internazionali. (Hood et. al, 2005).

La standardizzazione si riferisce alla somiglianza tra le politiche di marketing formulate dall'impresa per i mercati esteri e per il mercato domestico. L'adattamento invece si riferisce alle modifiche della politica di marketing che si rendono necessarie per adeguare l'offerta alle differenti condizioni socio-economiche e politiche esistenti tra i diversi paesi (Boddewyn & Grosse, 1995).

I vantaggi legati alla standardizzazione sono: la riduzione dei costi grazie all'ottenimento di economie di scala, la minore complessità di pianificazione, la creazione di un'immagine del prodotto e dell'impresa uniforme in tutti i mercati. D'altra parte, l'adattamento è caratterizzato da costi più elevati e minore esperienza maturata nella progettazione e fabbricazione di prodotti diversi (Silvestrelli & Bellagamba, 2017).

Il prezzo per l'azienda è una variabile che dipende dal mercato in cui si opera, perché cambia lo scenario competitivo, cambia anche il posizionamento del brand. In Spagna, ad esempio, dove ci sono clienti di grandi dimensioni, l'azienda ha sofferto negli ultimi anni l'attacco dei competitors a livello di prezzo che unite a qualche difficoltà di prodotto hanno causato una modifica del posizionamento, riducendo i prezzi. In Italia invece non accade perché non ci sono imprese clienti di quelle dimensioni o è diverso lo scenario competitivo. Il prezzo di uno stesso bene è quindi adattato allo scenario di mercato.

La comunicazione a livello Corporate è standardizzata, ovvero è la medesima per tutti e tutti i mercati condividono lo stesso posizionamento di brand e anche gli stessi valori che vengono definiti a livello centrale.

È comunque possibile che a livello locale la stessa comunicazione subisca degli adattamenti dovuti alle varie specificità (un cliente brasiliano può essere influenzato da messaggi diversi rispetto ad un cliente nord europeo).

La politica di prodotto invece può essere diversa: i prodotti sono personalizzati, e questo dipende anche dalle disposizioni di legge diverse in ciascuna geografia o dalle tipologie di lavorazione che attua il cliente.

La politica di vendita e le condizioni commerciali messe in atto dall'azienda nel settore dell'olio d'oliva sono oggi abbastanza standardizzate, e Peralisi stima di avere in questo settore una quota di mercato intorno al 35%. Ciò non deve lasciar pensare che sia la quota di mercato il driver che guida la politica commerciale di Peralisi: in un contesto di forte competitività da parte di costruttori low cost sia italiani che stranieri, la scelta dell'azienda è stata quella di mantenere il proprio

posizionamento “premium”, difendendo il prezzo e conseguentemente il proprio margine, anche a fronte di una perdita di quota.

Questo approccio è sostanzialmente mantenuto su tutti i mercati, ma ci possono essere delle eccezioni, perché se l’azienda vuole strappare un cliente alla concorrenza, che ritiene strategico, farà un’eccezione agendo sulle leve dello sconto o delle tempistiche di pagamento concesse.

## **2.4 IL PROCESSO DI INGRESSO NEI MERCATI INTERNAZIONALI**

Storicamente il processo di internazionalizzazione si attiva con l’attività di scouting, significa che l’azienda decide di entrare in un certo mercato solo dopo che ha svolto delle adeguate analisi dovendosi chiedere: quale è la domanda di quel mercato? Quali sono le richieste a livello di specifica di prodotto? Qual è la legislazione che regola la vendita e l’utilizzo dello stesso prodotto? Qual è lo scenario competitivo e il posizionamento del prezzo?

Se da un’analisi di questo genere si conclude che si tratta di una fetta di mercato che interessa all’azienda, il dettaglio che segue riguarderà un approfondimento sui competitors, la segmentazione del cliente, i suoi bisogni e le esigenze. La richiesta viene poi collegata con l’offerta di prodotto dell’impresa e si valuta se c’è il match tra domanda e offerta. A quel punto l’azienda valuta la capacità di entrare, la possibilità di vendere in quel mercato e gli investimenti necessari per farlo. Se in un primo momento l’azienda desidera avere un rischio medio/basso e vuole entrare direttamente senza un investimento iniziale, cerca un distributore locale che abbia un determinato profilo finanziario, di solidità, e che sia già presente nel medesimo settore o in uno affine.

Il contatto può avvenire tramite le fiere di settore, attraverso le indagini di mercato e se c’è interesse a lavorare insieme l’azienda formerà i suoi venditori e tecnici post- vendita e tipicamente inizierà con l’affiancamento ad andare dai clienti per creare un cosiddetto funnel di progetti ossia un numero di opportunità di vendita da monitorare nel suo sviluppo.

Si avvia così il circolo virtuoso della generazione di fatturato dove l’azienda rivenderà al distributore, il quale, apponendo il proprio margine, rivenderà al cliente finale.

Se il distributore sarà soddisfatto della vendita dei prodotti dell'Azienda, potrebbe iniziare ad investire un po' di più nell'attenzione al prodotto, avviando campagne di comunicazione, partecipando a fiere di settore, assumendo nuovi venditori.

Un problema che difatti spesso c'è nei rapporti azienda/distributori è che avendo quest'ultimo tipicamente tanti prodotti da vendere di diverse aziende, il focus che assegnerà a ciascuno di esse dipende dal livello di fatturato che queste generano e, soprattutto agli inizi quando gli introiti sono limitati, ciò rischia di essere un fattore che mina la collaborazione. Viceversa, più fatturato genera attraverso la vendita dei prodotti dell'azienda più focus darà ai suoi prodotti, investendo di più.

Normalmente una marginalità media che un distributore appone è nell'ordine di circa il 20%. Se l'azienda vende quindi a 100, il distributore al cliente finale venderà a 120. Di fatto ciò significa che l'Azienda per limitare il rischio di ingresso in una nuova geografia e i relativi investimenti necessari (nuovi uffici, personale da assumere, officine di riparazione, etc) accetta di perdere una percentuale di profitto. D'altra parte, quando il business raggiunge una soglia critica che giustifica l'investimento diretto, a quel punto l'azienda può decidere di implementare il proprio piano di ingresso, attuando quindi una strategia di esportazione diretta. L'azienda potrebbe a quel punto tentare un'acquisizione del distributore stesso, oppure interrompere il contratto con il distributore e perseguire un piano interno. È evidente come sia quindi molto importante la fase iniziale di studio del mercato e la redazione di un cosiddetto Business Plan che evidenzia le opportunità, ma anche i rischi e prepara l'Azienda con delle possibili azioni correttive qualora questi ultimi si verificassero.

## **2.5 I CANALI DI VENDITA**

Come abbiamo visto, le imprese del settore si avvalgono di intermediari e così avviene anche in Peralisi.

L'azienda è presente con sue strutture dirette sui mercati principali, come ad esempio Spagna, Italia, Germania, Brasile, USA, Grecia, Tunisia dove esiste quindi una Legal Entity, ma non dappertutto: il Medio Oriente ad esempio non giustifica per dimensioni una sede con i relativi costi di personale in

loco. In questi casi quindi, Peralisi attiva dei rapporti di collaborazione con degli agenti o dei distributori. Nel caso dell'Agente, il modello prevede una vendita diretta da parte di Peralisi al cliente finale ed il pagamento di una commissione all'agente stesso. Viceversa nel caso del distributore, come detto sopra, è lui che acquista dall'azienda e vende poi al cliente.

La differenza sostanziale nei due casi è quindi il rischio finanziario sulla solvibilità del cliente finale che nel primo caso è assunto da Peralisi mentre nel secondo dal distributore a fronte ovviamente di una maggiore remunerazione. Inoltre, in generale il distributore è anche un soggetto che poi cura tutto il post-vendita avendo proprio personale tecnico ed un magazzino ricambi in loco.

Nel caso dell'agente dovrà essere Peralisi ad intervenire in caso di guasti con tempi e costi di intervento sicuramente non ottimali.

L'attuale strategia di Peralisi prevede sempre il ricorso a distributori piuttosto che ad Agenti: il distributore è sicuramente più costoso (è una struttura, ha del personale, una rete di vendita, fa anche lo stock dei ricambi e ha una rete di tecnici) ma assicura un livello di soddisfazione del cliente finale enormemente maggiore rispetto ad un Agente.

Nel processo di vendita, l'intermediario ha generalmente il primo contatto con Peralisi, fornisce un'idea delle richieste del cliente, la capacità produttiva, se chiede una linea o solo un macchinario, tipologia di lavorazione a due fasi o tre fasi e che tipo di layout installato desidera. Una volta capite queste informazioni si può stipulare un'offerta, che l'intermediario fornisce al cliente, e per poi passare alla fase di negoziazione. Ogni cliente ha chiaramente esigenze e priorità diverse.

Gli intermediari potrebbero richiedere all'Azienda l'esclusività della commercializzazione e, nel caso dei distributori anche dell'assistenza del prodotto nel proprio territorio, e questo normalmente è oggetto di negoziazione tra le parti in sede di firma del contratto.

I mercati serviti dagli agenti sono spesso costituiti da un numero minore di potenziali clienti rispetto a quelli serviti dai distributori. Il distributore è più probabile che venga utilizzato per mercati con elevata dispersione, ovvero composte da un numero maggiore di clienti target. La conseguenza

principale come visto è rappresentata dal fatto che un distributore è molto più oneroso; infatti, gli agenti hanno un margine lordo minore. (Jackson & D'Amico, 1989).

## **2.6 LE INNOVAZIONI**

Alcuni autori, suggeriscono che la tendenza ad esportare è positivamente influenzata dall'innovazione e che gli investimenti in innovazione di prodotto accelerano il processo di internazionalizzazione delle imprese globali (Baronchelli & Cassia, 2014). Altri concordano sul fatto che le imprese innovative si internazionalizzano più rapidamente rispetto ai concorrenti (Knight e Cavusgil, 2004).

Pieralisi ha avuto un'enorme capacità di innovazione che ha rappresentato in diversi casi la fortuna di questa azienda fornendo un vantaggio competitivo inestimabile rispetto ai competitors. Queste innovazioni tecnologiche hanno favorito la sua internazionalizzazione così come l'aumento della domanda, ma questa sua capacità ha, come normale, avuto anche dei risvolti meno positivi.

L'innovazione non sempre è sinonimo di successo sul mercato avendo intrinsecamente al proprio interno fattori di rischio legati al non funzionamento del macchinario o alla mancata domanda da parte del cliente che può non percepire i vantaggi e non essere pertanto disposto a sostenere il costo.

Un altro fattore di rischio del processo di innovazione è la conseguenza di generare un portafoglio prodotti molto ampio per un'azienda di medie dimensioni. Il costo di mantenere a catalogo delle macchine che non hanno volumi di vendita importanti è generalmente un "costo nascosto" a causa di una proliferazione produttiva che non sempre riesce a garantire la necessaria qualità (più varianti di prodotto ho e più rischi ho nel ciclo di produttivo), di qualifiche e test di prodotto che devono tenere conto di tutte le versioni, di una gestione fornitori rilevante, etc.

In questo risulta cruciale il ruolo del Product Management che deve garantire un portafoglio adeguato ed in equilibrio tra la soddisfazione del cliente e l'ottimizzazione dei flussi gestionali e produttivi interni all'azienda.

## CAPITOLO 3: CARATTERISTICHE DEL MERCATO

### 3.1 FATTORI CHE INFLUISCONO SULLA DOMANDA DI MACCHINARI PER LA PRODUZIONE DI OLIO D'OLIVA

Non esistono analisi ufficiali sulla dimensione del settore dei macchinari per la produzione dell'olio d'oliva e che spieghino nel dettaglio il mercato e le sue caratteristiche.

L'azienda è comunque riuscita attraverso l'elevata esperienza interna a svolgere un'analisi, derivata da dati interni e qualche testo pubblicato da esperti del settore. L'analisi è anche frutto di una intelligence interna, con dati raccolti e classificati per fornire una panoramica sul mercato dell'olio d'oliva.

La prima domanda che l'azienda si è posta è stata: <<Cosa influenza l'acquisto e la vendita dei macchinari dell'olio d'oliva?>>

L'acquisto e la vendita sono sicuramente influenzati dal trend della coltivazione e di ulivi nel mondo. La piantagione e la coltivazione dell'ulivo sono indicatori chiave per le vendite future di attrezzature per la produzione. Normalmente, ci vogliono fino a 3-4 anni dalla prima piantagione fino alla produzione dell'olio d'oliva.

Nel mondo, gli ettari coltivati ad ulivo sono 11.5 milioni, di cui più della metà in Europa (54%), 31% in Africa (in particolare l'area Magrebina), 12% in Asia (in particolare il Medio Oriente), 2,5% in America (soprattutto in California) e 0,5% in Oceania (soprattutto Australia). Si tratta di tutte quelle regioni che fanno leva sulle condizioni climatiche della fascia mediterranea.

Questo trend di coltivazione è in crescita, 1,7 milioni sono gli ettari destinati ad ulivo negli ultimi 10 anni, ed è questo quindi un settore che lentamente si sta espandendo.

Il trend di coltivazione ad ulivo è in crescita grazie al fatto che genera in media una buona redditività che fa leva anche sugli aiuti finanziari forniti dalle istituzioni locali e internazionali.

C'è da dire però che, a livello di oli vegetali, l'olio di oliva possiede una quota bassa rispetto ad altri concorrenti come l'olio di semi, di soia, di palma (vedi figura 3.1 – Produzione e consumo di olio di

oliva nel Mondo). L'olio d'oliva occupa difatti solo il 3% della quota mondiale, tutto il resto è fatto dalle altre tipologie di prodotti, originari soprattutto dell'Asia. La sfida quindi dei produttori dell'olio di oliva è quella di farsi conoscere e di far conoscere anche i suoi benefici nella dieta mediterranea.

Figura 3.1 – Produzione e consumo olio di oliva nel Mondo, sono rappresentate tre curve: la produzione dell'olio, il suo consumo e il consumo tra una campagna olearia e l'altra (Curva Polinomiale).



### 3.2 LA COLTIVAZIONE E LA PRODUZIONE

Esistono tre tipi di coltivazione dell'oliva: super intensiva, intensiva e tradizionale.

Figura 3.2 – Le tipologie di coltivazione dell'oliva

Category	Inclination	Water regime	Percentage	Surface	Percentage	Surface
Traditional	High slope	Rainfed	31,73%	3.652.494,73	73,88%	8.504.858,05
		Irrigated	0,41%	47.220,88		
	Moderate Slope	Rainfed	35,01%	4.030.339,01		
		Irrigated	8,73%	1.005.280,03		
Intensive		Rainfed	3,94%	453.413,14	21,28%	2.450.259,13
		Irrigated	16,32%	1.878.341,61		
Superintensive		Irrigated	3,86%	444.925,61	4,84%	556.897,83
<b>Total</b>			<b>100%</b>	<b>11.512.015,00</b>	<b>100%</b>	<b>11.512.015,00</b>

Fonte: International Olive Growing



La coltivazione tradizionale è tipica dell'Italia e della Grecia, le dimensioni della coltivazione sono medio-piccole, con una grande frammentazione dei frantoi. Hanno sistemi di raccolta che non sono tra i più moderni, così come i sistemi di irrigazione e hanno una densità di coltivazione che non è spinta; infatti, la distanza tra un albero e l'altro è elevata, l'irrigazione invece avviene naturalmente tramite l'acqua piovana.

I sistemi super intensivo ed intensivo rappresentano una fetta minore rispetto al sistema tradizionale anche se costantemente in crescita essendo il modello a più alta redditività. Presentano sistemi di raccolta completamente meccanizzati, attraverso l'utilizzo delle macchine scuotitrici ovvero dei trattori a forbice che mettono il tronco dell'albero al centro, lo scuotono e fanno cadere tutte le olive, che poi vengono raccolte. I sistemi di irrigazione sono completamente automatizzati e c'è un'elevata densità di coltivazione visto che le distanze tra un albero e l'altro sono ridotte.

L'EBIT (Earnings before interest and taxes) è un indicatore economico che rappresenta il margine lordo, ovvero il margine prima che vengano applicate le tasse, gli interventi straordinari, e, come si nota in figura 3.3 – Il margine lordo dei tipi di coltivazione, in termini di euro per chilogrammo di oliva il sistema super intensivo genera maggiori guadagni pur richiedendo inizialmente più elevati investimenti.

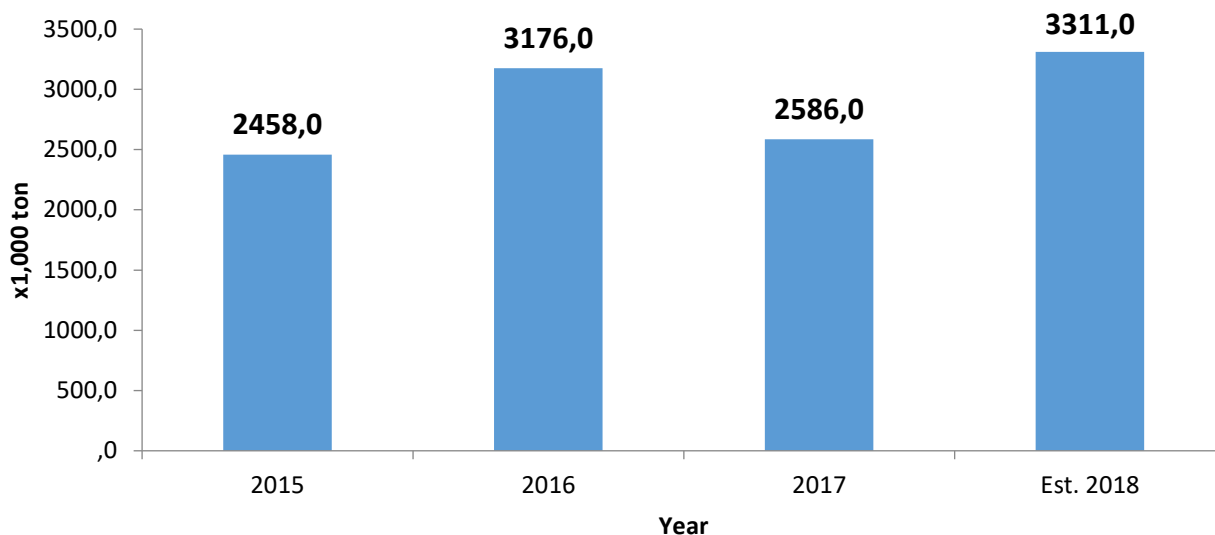
Figura 3.3 – Il margine lordo dei tipi di coltivazione

	<b>Cultivation Type</b>		
	<b>Superintensive</b>	<b>Intensive</b>	<b>Traditional</b>
<b>EBIT (€/kg olive)</b>	2,15	1,86	1,06

Fonte: elaborazione fondata su dati forniti dall'azienda

Un altro indicatore che guida la vendita dei macchinari è la produzione a livello mondiale di olio di oliva.

Figura 3.4 – La produzione a livello mondiale di olio di oliva

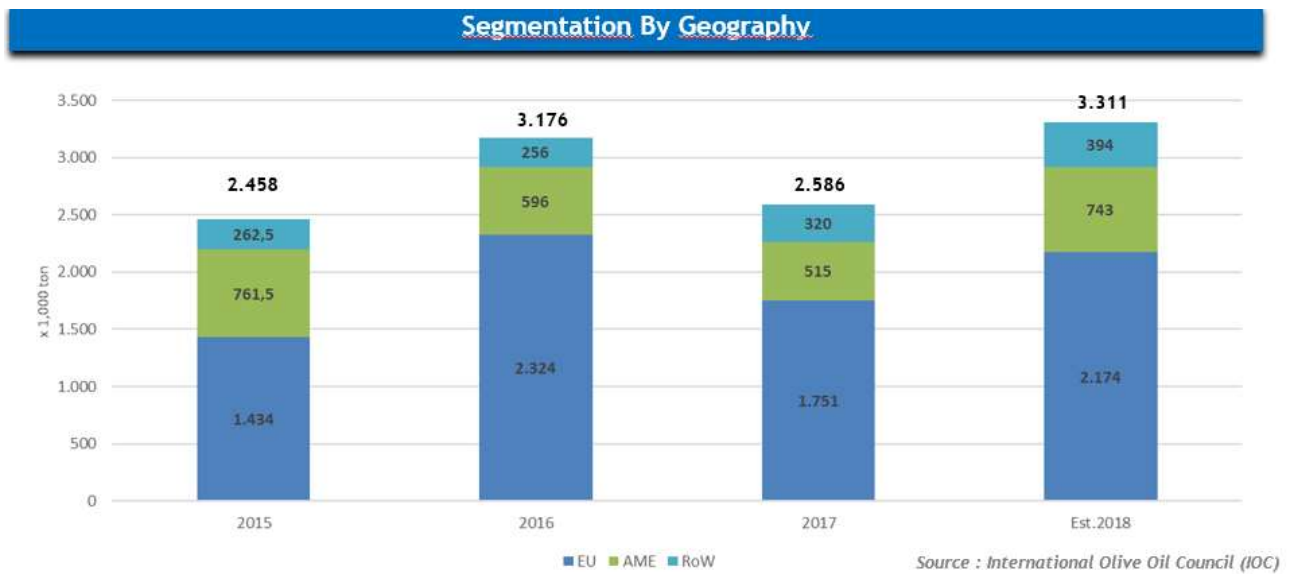


Fonte: elaborazione fondata su dati forniti dall'azienda

Come possiamo notare dalla figura 3.4 – La produzione a livello mondiale di olio di oliva, la produzione di Olio d'Oliva si attesta sui 3 milioni di tonnellate/anno ed il settore vanta una produzione non propriamente stabile: un anno cresce e quello successivo decresce, in quanto tutto dipende dalla natura, che un anno potrebbe essere più prosperosa a differenza di quello seguente (si rimanda quindi al discorso del rischio di settore e necessaria diversificazione ed internazionalizzazione).

Del totale delle olive raccolte non tutte vengono destinate alla produzione di olio di oliva: una parte delle olive vengono utilizzate per le "olive da tavola" che consumiamo durante i pasti, e sono circa il 13%, l'87% invece viene destinato alla produzione di olio, ma di questa percentuale solo una quota parte diventa olio perché durante il processo ci sono dei sottoprodotti e quanto realisticamente si riesce ad ottenere è una quota che può arrivare al 20%. Tutto il resto come detto sono prodotti di scarto che possono essere utilizzati in altri settori.

Figura 3.5 – Segmentazione geografia della produzione di olio di oliva



Delle circa 3 milioni di tonnellate di olio prodotte ogni anno, le regioni più importanti che producono sono per più del 65% in Europa. I principali paesi in ordine di importanza sono: la Spagna (38%), l'Italia (13%) e la Grecia (10%). A seguire l'Africa con il 22%, di cui Tunisia (8%), Marocco (4%), a seguire la Libia, l'Egitto, il Senegal, e infine i paesi del Medio Oriente.

Come si noterà, in diversi casi si tratta di regimi molto o troppo spesso impattati da instabilità socio-politica con relativi shock economici che generano rischi per l'Azienda e la solvibilità dei propri clienti.

Il resto del Mondo include invece l'Argentina, l'Australia, gli Stati Uniti e anche la Cina.

La Cina si sta affacciando adesso alla produzione di Olio di Oliva in una regione specifica che è quella del Chengdu dove il clima consente la crescita degli ulivi.

La Cina, in questo momento, è comunque a livello infinitesimale per importanza nella produzione di olio di oliva.

Si stima che produttori di Olio d'Oliva sono circa 17.000 nel Mondo.

### **3.3 LE MACCHINE UTILIZZATE NEL PROCESSO DI PRODUZIONE DELL'OLIO D'OLIVA**

Il processo di produzione dell'olio di oliva (vedi figura 3.6 – Il processo di produzione dell'olio d'oliva) inizia con la raccolta delle olive dagli alberi. La raccolta può essere manuale o meccanizzata, con una grande differenza, perché questo influenza lo stato dell'oliva che arriva nell'impianto, che potrebbe essere abbastanza pulita oppure potrebbe contenere frammenti di pietre, polvere, rami e foglie.

La prima fase del processo di trasformazione di olive in olio è la Washing Section, ovvero il lavaggio e la deramifogliazione: in questa fase l'oliva viene trattata, pulita e vengono rimosse le foglie e i rami. Queste operazioni sono fondamentali per ottenere un prodotto di qualità e per preservare le macchine da danni dovuti a parti metalliche che si possono sollevare da terra durante la raccolta delle olive.

La seconda fase è quella della cosiddetta frangitura (Crusher), all'interno del quale l'oliva viene frantumata e rotta, si iniziano a liberare le goccioline di olio che sono contenute nelle celle, ovvero i frammenti dell'oliva spaccata.

Si passa poi alla fase di gramolatura (Kneader), è una fase cruciale dell'estrazione dell'olio di oliva nella quale si decide la qualità dell'olio, in quanto entrano in gioco i fattori relativi alla temperatura e al tempo di gramolazione, che sono i due parametri principali. Infatti, gli aromi e i parametri organolettici sono influenzati dalla gramolatura. L'energia meccanica e l'energia termica sono necessarie per ottenere la coalescenza tra le gocce d'olio rendendo possibile la fase successiva all'estrazione.

Si ottiene così una pasta che ha l'apparenza di un paté di oliva che viene rimestata a una certa temperatura per fare in modo che le goccioline che si sono formate nella fase precedente inizino a unirsi una con l'altra per formare la fase liquida.

La pasta di olive viene poi trattata nel Decanter dove c'è una sgrossatura: nella lavorazione a due fasi otteniamo olio e sansa (fase solida umida), mentre nella lavorazione a tre fasi otteniamo olio/acqua e sansa (fase solida asciutta). La sansa può essere poi utilizzata anche ad uso cosmetico.

L'ultima fase è quell'affinamento dove l'olio passa all'interno del separatore verticale (Vertical separator) dove c'è un'ulteriore separazione acqua-olio. A seconda della tipologia del contenuto organolettico dell'olio, esso potrà essere lampante, extra vergine o olio di oliva.

Figura 3.6 – Il processo di produzione dell'olio di oliva



Fonte: elaborazione fondata su dati forniti dall'azienda

Il processo è quindi fatto da diversi steps, ma non tutti i costruttori riescono a fornire tutti questi macchinari, alcuni concentrano la produzione solo sulle principali macchine.

### **3.4 SEGMENTAZIONE DEI CLIENTI E FATTORI RILEVANTI NELLA SCELTA DEL PRODOTTO**

Si stima che nel Mondo ci siano circa 17.000 frantoi, ma non tutti sono uguali nei loro bisogni e caratteristiche.

Pieralisi li ha segmentati a livello di capacità di produzione:

- MINI: che sono in un range di produzione tra i 100 e 500 chilogrammi di olive all'ora,
- SMALL: con una produzione tra i 500 e 1.000 chilogrammi di olive all'ora,
- MEDIUM: con una produzione tra i 1.000 e 2.500 chilogrammi di olive all'ora,
- BIG: con una produzione tra i 2.500 e 5.000 chilogrammi di olive all'ora,
- INDUSTRIAL: con una produzione maggiore di 5.000 chilogrammi di olive all'ora.

Per segmentazione si intende la rappresentazione di un mercato eterogeneo come aggregato, composto da un numero variabile di mercati omogenei di minori dimensioni, questo consente di rispondere in maniera più efficace alle differenze dei desideri dei consumatori (Smith, 1956).

Questa segmentazione è importante perché ogni tipo di frantoio ha esigenze e bisogni diversi.

Un frantoio Mini, ad esempio, coltiva in genere gli olivi di proprietà della sua famiglia, svolge questo lavoro solo se stesso come una seconda attività e non come la sua attività economica principale.

Lo Small può lavorare per sé stesso oppure iniziare ad essere un terzista, il terzista è colui che riceve le olive di qualcun'altro, i clienti portano le loro olive, e dietro un corrispettivo il frantoiano mette le olive nel suo impianto, fornisce l'olio prodotto al cliente, il quale paga per i chilogrammi di olive trattate.

Il Medium è la tipologia di cliente italiano, sono clienti che possono produrre per sé stessi e ne fanno un vero e proprio mestiere.

I Mini, Small e Medium sono impianti che hanno normalmente una sola linea di estrazione.

A partire da 2.5 tonnellate hanno da due linee di estrazione in su, linee in parallelo che fanno esattamente lo stesso mestiere.

I più grandi frantoi italiani sono si trovano nel segmento Big, e sono maggiormente situati nella regione Puglia.

Gli Industrial sono invece delle cooperative, tipiche della Spagna, sono società che di questo mestiere ne fanno un grande business, di fatto tutta l'economia dell'Andalusia è basata su questo.

In questo mercato stanno iniziando ad investire i nuovi soggetti che si affacciano a questo Mondo.

I nuovi soggetti che si affacciano su questo mercato sono coloro che comprano appezzamenti di terra in Australia, Tunisia, Marocco e sono molto spesso investitori stranieri del Medio Oriente, Americani, Tunisini, Marocchini, che investono per diventare soggetti di grandi dimensioni con grandi impianti e una coltivazione super intensiva, perché è quella che a fronte di un investimento maggiore consente di avere il margine lordo più alto e il ritorno dell'investimento in minor tempo, sempre ovviamente se la natura assiste il processo di produzione.

Attraverso la segmentazione dei clienti, l'azienda si è chiesta quali sono i requisiti per raggiungere il loro migliore livello di soddisfazione.

Il cliente tipico del segmento Small e Medium opera la sua scelta sulla base della capacità che deve trattare, sul livello di customizzazione, in quanto desidera una macchina personalizzata in base alle sue esigenze.

Sceglie anche in base alla capacità di fornire l'intera linea o soltanto un pezzo, sulla facilità di manutenzione delle macchine, in quanto è un cliente che tiene molto alla qualità, fa piccole produzioni per i familiari, pone attenzione anche alla facilità di manutenzione e di pulizia. È molto influenzato dagli influencer, perché è un business dove la competizione tra frantoiani si svolge anche sull'assegnazione di premi internazionali così come da anni avviene nel settore del vino. Gli influencer di questo settore possono essere degli esperti, assaggiatori professionisti, giornalisti di settore, organizzatori di eventi, docenti universitari e agronomi.

Il prezzo del bene ha un peso, così come l'affidabilità, il servizio, la performance, l'interfaccia elettronica e la capacità di innovare, perché questi segmenti desiderano sempre sperimentare tecniche nuove. Il servizio di assistenza nella sua efficacia e tempestività è sì molto importante ma non in maniera fondamentale per i piccoli e medi frantoi, perché lavorando per loro stessi sono in grado di avere una certa flessibilità nel riceverlo.

Per i segmenti Medium e Big le priorità e le esigenze sono diverse. Scelgono in base alla qualità del servizio, all'affidabilità delle macchine, sono invece meno interessati allo story telling, in quanto puntano più sulla quantità che sulla qualità dell'olio da produrre.

Il segmento Industrial ha le esigenze simili a quelle dei segmenti Medium e Big, prediligono impianti che puntano sulla quantità, hanno bisogno di un servizio di assistenza nel periodo di produzione attivo 24 su 24, 7 giorni su 7. Altri elementi chiave sono le interfacce elettroniche e la facilità di manutenzione.

### 3.5 LA SEGMENTAZIONE DEI CONCORRENTI

Per svolgere un'adeguata analisi sulle richieste di mercato, l'azienda ha analizzato lo scenario competitivo sulla base della segmentazione dei clienti (Figura 3.7).

Non tutti i concorrenti lavorano a coprire l'intero spettro della tipologia dei clienti dal Mini all'Industriale come Peralisi e non tutti riescono a fornire tutte le macchine, dal lavaggio fino alla separazione verticale che costituiscono l'intero processo di produzione dell'olio.

Mori, per esempio, copre solo la fascia dei Mini, Small e Medium, ed è un costruttore italiano.

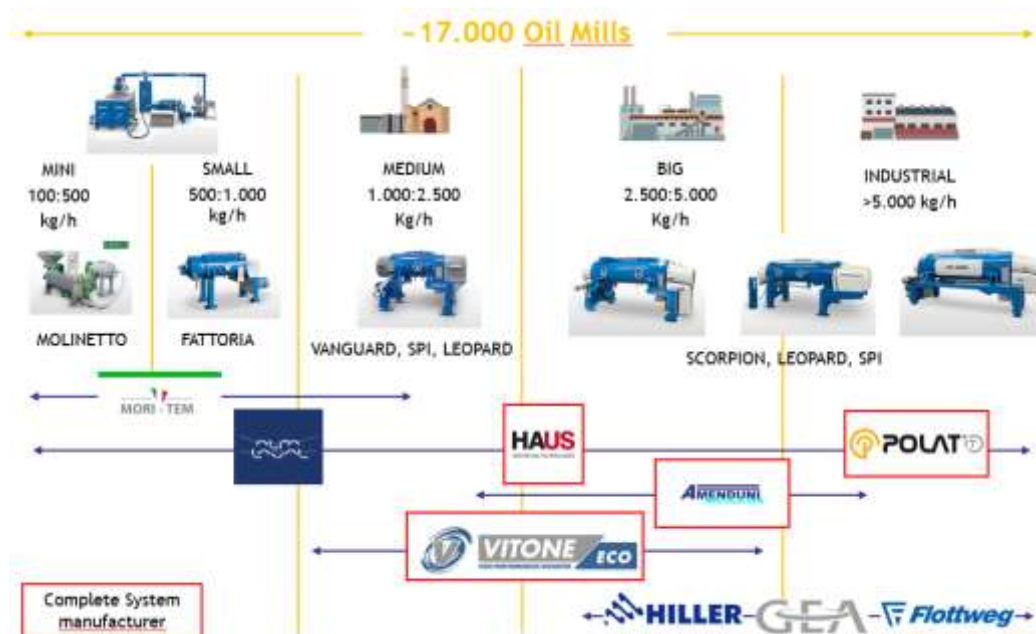
Alfa Laval, Gea e Flottweg sono Nord Europei.

Vitone è un costruttore pugliese e copre una fascia da Medium a Big, Amenduni che è sempre pugliese si spinge anche nel settore industriale.

Haus e Polat sono costruttori turchi, tipicamente low-cost e riescono a coprire tutto il processo produttivo.

Non ci sono costruttori Cinesi al momento sul settore Olio d'Oliva vista anche la ridotta dimensione del business così che in questo settore la partita si gioca tra Italiani, Nord Europei e Turchi.

Figura 3.7 – Principali concorrenti della Peralisi



Fonte: elaborazione fondata su dati forniti dall'azienda



Come si nota in figura 3.7 – Principali concorrenti della Peralisi, i concorrenti che hanno il riquadro rosso sono in grado di fornire l'intero set di macchine, chi non ha queste caratteristiche fornisce soltanto una parte delle macchine del processo produttivo, tipicamente solo il decanter e il separatore verticale che rappresentano il cuore dell'impianto e che costituiscono l'investimento principale e si affida a partners locali per il completamento della linea.

Il fatto che alcuni competitors hanno deciso di concentrarsi solo su alcune macchine dipende dal fatto che questo business è molto complesso, richiede una complessità-prodotto elevata con un coerente livello di customizzazione, e queste sono richieste a cui multinazionali con modelli di business basati su macchine standard e grosse economie di scala come Alfa Laval, Gea e Hiller non riescono o non vogliono rispondere. Per loro, la decisione di farlo potrebbe scaturire solo a fronte d'un'opportunità economica elevata che però il business dell'olio d'oliva difficilmente offre a livello di dimensione.

I competitors italiani sono aziende di piccole dimensioni, Mori e Vitone hanno un fatturato di 10/15 milioni di euro, Amenduni 40 milioni circa.

In questo mercato non esistono economie di scala perché c'è un elevato livello di personalizzazione, questo deriva anche dal fatto che ci sono diverse cultivar, circa 400 tipologie di olive, con diversi contenuti di umidità, di grasso, che sono diversi tra trattare, dipende anche dalla tipologia di raccolta perché richiede macchine diverse, le macchine per esempio possono essere a due fasi, separano sansa e olio di oliva, le macchine a tre fasi invece separano acqua, olio e sansa che può essere riutilizzata, non ci sono quindi economie di larga scala, altrimenti ci troveremmo i colossi aziendali a lavorare in questo settore.

### **3.6 IL LIVELLO DI SIGNIFICATIVITÀ DEI BUSINESS**

L'azienda è presente nel mercato da più di 100 anni, ha contribuito anche a rivoluzionare questo settore; quindi, a livello di capillarità e di presenza di mercati dell'olio può vantare una rete di distribuzione e di assistenza affermate.

Per cercare di quantificare la dimensione globale di business, non esistendo come detto dati di mercato certi e ufficiali, la ricerca è stata condotta attraverso analisi interne.

Partendo da questo presupposto, si sono presi in esame i dati di vendita dei principali mercati ovvero Spagna, Italia, Grecia, Tunisia e Marocco, che rappresentano il 36% dei 17.000 frantoi presenti nel mondo e anche il 67% di tutta l'intera capacità a livello di produzione di olio di oliva. Il campione è stato così ritenuto rappresentativo.

Il procedimento utilizzato ha portato a stimare con l'aiuto della forza vendita, un volume totale di circa 500/800 linee e/o macchine che ogni anno vengono vendute sia nuove che usate.

Considerando che questo è il volume, l'azienda si è chiesta qual è il valore medio di un progetto. Il valore medio di un progetto può partire da una macchina Mini (circa 50.000 euro) fino ad arrivare a 1.500.000 euro di una linea industriale. La media si situa intorno a 200.000/250.000 euro, e pertanto moltiplicando per la media dei volumi, otteniamo un business che vale tra i 150 e 200 milioni di euro all'anno a livello globale.

Per fare un paragone, il business della Separation, cioè delle macchine centrifughe applicate alla depurazione delle acque, per i settori del Food and Beverage, chimico, farmaceutico vale circa 6 miliardi di euro all'anno e risulta pertanto evidente come il business dei macchinari per la produzione dell'oli di oliva sia un settore di nicchia.

È per questo motivo che alcuni concorrenti sono usciti o si limitano a fornire solo alcune macchine, mentre per un'azienda come Peralisi di medie dimensioni, un mercato da 200 milioni di euro è sicuramente qualcosa di rilevante.

### **3.7 DIVERSIFICAZIONE PRODUTTIVA**

La diversificazione avviene quando l'azienda amplifica la propria produzione, iniziando a produrre e vendere prodotti o servizi in linea con quanto già produce oppure che non hanno alcuna alterazione di mercato con gli altri prodotti e servizi dell'azienda. (Rumelt, 1982).

La diversificazione produttiva può avvenire tramite linee collegate o linee non collegate.

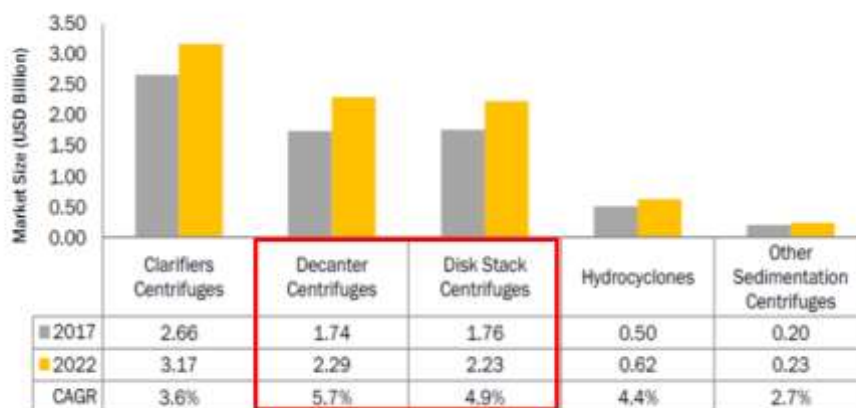
Con la strategia di diversificazione con linee collegate, l'impresa intende realizzare una o più linee di produzione rispetto a quelle già esistenti e queste linee sono strettamente collegate. Ciò consente uno sfruttamento delle medesime risorse e competenze, ottenendo sinergie di ricerca, sviluppo, progettazione e produzione. Invece la strategia di diversificazione con linee non collegate si ha quando l'impresa segue un percorso di crescita dimensionale, che la porta ad aggiungere alla sua gamma nuove linee produttivi, senza però legami tecnologici o di mercato con le linee già esistenti (Silvestrelli & Bellagamba, 2017)

La diversificazione del prodotto aiuta inoltre l'impresa a ridurre il rischio perché l'impresa riesce a ridistribuire le proprie risorse a più usi produttivi. Serve quindi ad attenuare il rischio d'impresa.

Come riportato nel capitolo 1, Peralisi ha da tempo intrapreso una strategia di diversificazione produttiva, introducendo il business della Separation Solution quale linea di business che si occupa della produzione di macchine centrifughe (decanter e separatori verticali) applicati alla depurazione della acque, ai settori del Food and Beverage diversi dall'Olio d'Oliva, chimico e farmaceutico.

Questo business vale (vedi figura 3.8 - Sedimentazione delle industrie centrifughe) circa 3.5 miliardi di dollari a livello mondiale, ed è previsto che nel 2022, secondo uno studio di Markets and Markets (società internazionale di ricerche di mercato) arriverà a circa 4.5 miliardi con un tasso di crescita del 5,7% sui decanter e 4,9% sui separatori verticali.

Figura 3.8 – Sedimentazione delle industrie centrifughe



Source : Markets and Markets-Industrial Centrifuge market (2018)

Risulta chiaro come i più grossi concorrenti di Pieralisi come ad esempio Alfa Laval preferiscano concentrarsi su questo mercato, di dimensioni incomparabilmente più alte dell'Olio d'Oliva.

Per Pieralisi la crescita in questo settore rappresenta la vera sfida futura tale da garantire, se realizzata con successo, un business non stagionalizzato, di dimensioni rilevanti ed in crescita (si pensi al settore ambientale della depurazione delle acque civili e agli investimenti che i governi in tutto il mondo stanno allocando a questo settore).

L'azienda ha quindi deciso di attuare una strategia di diversificazione produttiva con linee non collegate. I fattori che hanno spinto l'azienda a diversificare la produzione sono rappresentati dalle peculiarità del settore dell'olio d'oliva. Il business dell'olio di oliva è un settore particolare, in quanto è stagionale, basato principalmente in 4/5 mesi all'anno, è un settore la cui redditività dipende da fattori esterni all'azienda, come ad esempio la natura, non sempre la raccolta delle olive è fruttifera, dipende dalle condizioni climatiche e ambientali. Un altro fattore è rappresentato dal fatto che gli ulivi sopravvivono nella fascia mediterranea, formata da Paesi con un'economia instabile, tutti questi fattori provocano un'incertezza economica all'azienda che per questi motivi ha deciso di diversificare la produzione aggiungendo una nuova gamma produttiva.

### **3.8 GLI EFFETTI DELLA PANDEMIA**

La pandemia ha avuto sul settore dell'Olio d'Oliva un impatto più relativo ad un sentimento di incertezza comune a tutti i settori, soprattutto perché, essendo un settore stagionale, si avvale di operatori stagionali, sia che siano tecnici o anche i raccoglitori delle olive. Il timore che il lockdown causasse mancanza di manodopera era il fattore principale di paura soprattutto per l'Italia e la Spagna che sono stati tra i paesi più colpiti.

Oltre a questo e ad un atteggiamento che ha portato molti clienti a posticipare l'investimento, non si è riscontrato sostanzialmente però un cambiamento nei comportamenti di acquisto, in quanto comunque l'olio ha mantenuto un consumo costante sul consumatore finale con un impatto negativo sul settore HO.RE.CA. (hotel, restaurants, catering).

È un bene che in alcuni paesi è considerato di prima necessità, considerato parte della cultura alimentare degli stessi e finché il prodotto sarà reso disponibile dalla natura, ciò garantirà una richiesta quantomeno costante se non in crescita con all'espansione in nuovi mercati grazie alle sue proprietà benefiche per la nostra salute.

## CONCLUSIONE

Giunti alla conclusione di questo elaborato possiamo trarre delle conclusioni riguardanti i temi affrontati.

L'internazionalizzazione è quindi un fenomeno in grado di creare un vantaggio competitivo, che si verifica nel momento in cui un'azienda produce per un certo periodo di tempo una redditività superiore rispetto alle aziende concorrenti, questo dipende dal fatto che l'esportazione in un mercato internazionale riesce a far aumentare la quantità venduta e il profitto, e conseguentemente riduce il rischio-paese, ma genera anche numerosi rischi, che dipendono dalla difficoltà nella gestione di tutte le attività, in quanto i clienti esteri potrebbero avere esigenze e gusti diversi.

Pieralisi oggi grazie alle sue 7 Legal Entities, ai distributori e agli agenti riesce ad essere presente in ogni parte del Mondo, sia in maniera diretta che indiretta sfruttandolo come suo punto di forza, nonostante sia una PMI riesce a gestire un mercato così ampio e complesso.

In questo elaborato si è cercato di analizzare il concetto di internazionalizzazione, prendendo come esempio un caso aziendale che ne ha dimostrato l'importanza economica ma anche le relative difficoltà, che derivano ad esempio dalla scelta tra standardizzazione o adattamento produttivo e un'adeguata modalità di entrata nel mercato estero. Analizzando da vicino l'azienda è stato possibile estrapolare tutte le caratteristiche e le peculiarità di Pieralisi per poter comprendere ciò che l'ha spinto a internazionalizzarsi.

Da questo elaborato possiamo dedurre che la Pieralisi è riuscita negli anni ad espandersi strategicamente a livello geografico grazie ad adeguate analisi di mercato, ottenendo una rete di vendita molto ampia che le ha permesso di diventare leader mondiale nei suoi campi di applicazione. In un contesto sempre più globalizzato, è diventato fondamentale per le aziende l'ingresso in un mercato estero.

## BIBLIOGRAFIA

- Ali Ahmady. G, Mehrpour. M, Nikoorvesh. A, (2016). Organizational Structur. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 230 (2016), 455-462.
- Baronchelli. G, Cassia. F, (2014). Exploring the antecedents of Born Global companies' international development. *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 10(1), 67-79.
- Calof. J. L, Beamish. P. W, (1995). Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization. *International Business Review*, Vol.4, 115-131.
- Hood. N, Birkinshaw. J, Young. S, (2005). Subsidiary entrepreneurship, internal and external competitive forcesm and subsidiary performance. *International Business Review*, 14 (2005), 227-248.
- Jackson. D. M, D'Amico. M. F, (1989). Products and Markets Served by Distributors and Agents. *Industrial Marketing Management*, Vol.18, 27-33.
- Knight. G. A, Cavusgil. S. T, (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, Vol.35, 124-141.
- Picard. J, Boddewyn. J. J, Grosse. R, (1995). American Marketing in the European Union: Standardization's Uneven Progress. *European Journal of Marketing*, Vol.29, 23-42.
- Rumelt. R. P, (1982). Diversification strategy and profitability. *Strategic Management Journal*, Vol.3, 359-369.
- Sicca. L, La gestione strategica dell'impresa: concetti e strumenti, Cedam, Padova, 2001.
- Silvestrelli. S, Bellagamba. A, Fattori di competitività dell'impresa industriale: un'analisi economica e manageriale, G. Giappichelli Editore, 2017.
- Smith. W, (1956). Product Differentiation and Marketing Segmentation as Alternative Marketing Strategies. *Journal of Marketing*, Vol.21.
- Terjesen. S, Hessels. J, (2010). Resource Dependency and Institutional Theory Perspectives on Direct and Indirect Export Choices. *Small Business Economics*.
- Toulova. M, Kubickova. L, Votoupalova. M, (2014). Key motives for internationalization process of small and medium-sized enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 12 (2014), 319-328.

Tvaronaviciene. M, Korsakiene. R, (2012). The internalization of SME's: an integrative approach. *Journal of Business Economics and Management*, 13 (2), 294-307.