

GRUPPO CAMPARI

di Ugo Lassini

Introduzione

Il Gruppo Campari è oggi una delle realtà più importanti nel settore del *beverage* a livello mondiale. E' presente in oltre 190 paesi, con posizioni di leadership nei mercati italiano e brasiliano e quote di mercato importanti negli USA e in Germania, impiega 1.500 persone e le azioni della capogruppo Davide Campari-Milano S.p.A. sono quotate al Mercato Telematico di Borsa Italiana dal 6 luglio 2001.

1. Le radici della strategia

Era il 1860 quando Gaspare Campari, specialista in amari e cordiali, inventò l'aperitivo rosso a media gradazione alcolica che ancora oggi porta il suo nome. Dopo i primi anni di lento sviluppo ottenuto grazie ad una produzione artigianale, nel 1904 Gaspare Campari decise di compiere il balzo verso la produzione industriale,



aprendo uno stabilimento a Sesto San Giovanni, che rimase attivo per oltre un secolo.

Intorno agli anni '20 il figlio Davide mutò la politica di graduale estensione del numero di prodotti perseguita dal padre, limitando la produzione alle sole bevande dotate di forte identità ed immagine: l'aperitivo Bitter Campari e il liquore Cordial Campari. Nel 1932 venne lanciato sul mercato Campari Soda, prodotto dal design innovativo sviluppato da uno dei più famosi artisti futuristi del tempo: all'atmosfera, alle radici geografiche, alla milanesità si ispireranno sin da allora le attività pubblicitarie e

promozionali del Gruppo. Già dal 1923 Campari, sempre sotto la direzione di Davide Campari, ebbe inizio la progressiva espansione internazionale delle attività produttive e distributive con la costituzione di Campari France. L'espansione internazionale caratterizzò l'evoluzione della Società soprattutto nella seconda metà del secolo, con una crescita che portò i marchi ad essere distribuiti in oltre 80 paesi già all'inizio degli anni Sessanta. Nel 1976, la contessa Angiola Maria Barbizzoli, vedova dell'ultimo erede della dinastia Campari, Antonio Migliavacca, cedette la proprietà dell'impresa ai manager Domenico Garavoglia ed Erinno Rossi (con la celebre frase "i gioielli di famiglia non si vendono, si regalano"). Nel 1982 Domenico Garavoglia divenne Presidente e principale azionista della Davide Campari-Milano, costituita in forma di società per azioni già nel 1946.

All'inizio degli anni '90 Campari vantava una marcata presenza internazionale sui mercati di sbocco, ma era sostanzialmente un'impresa monoasas (aperitivi) e monomarca (Campari). Il momento chiave, che avviò la trasformazione del Gruppo in uno dei principali operatori del mercato mondiale del *beverage*, si colloca all'inizio degli anni Novanta, quando nel 1994 Luca Garavoglia divenne Presidente della società succedendo al padre, prematuramente scomparso. In quel periodo il settore delle bevande alcoliche attraversava un'intensa dinamica evolutiva che ne avrebbe mutato radicalmente la struttura negli anni seguenti. Ebbe infatti inizio una vorticosas attività di acquisizioni e fusioni, che originò gruppi di imprese che assunsero dimensioni mondiali e articolazioni del portafoglio di notevole ampiezza, continuamente riorganizzati in modo da ricollocare i marchi sul mercato per ottenere economie di scala e sinergie produttive e distributive.

Luca Garavoglia si trovò quindi di fronte ad un bivio: crescere rapidamente tramite acquisizioni seguendo la dinamica evolutiva in atto nel settore o ripiegare su un ruolo di nicchia. Dopo un'attenta analisi dei punti di forza e di debolezza della società nonché delle opportunità e minacce del settore, scelse la prima opzione, d'accordo con Marco P. Perelli-Cippo (figlio di Paolo, già manager in Campari ai tempi di Domenico) AD e CEO di Campari dal 1993 al 2004. Ebbe così inizio un progetto di crescita che ha portato il Gruppo a scalare posizioni nella graduatoria dei *player* mondiali del *beverage*.

2. Le dinamiche di settore

Prima del 1994 Campari operava esclusivamente nel settore degli aperitivi, commercializzando in Italia e all'estero il Bitter Campari (aperitivo alcolico in bottiglia) e il Campari Soda (aperitivo alcolico sodato monodose). Gli aperitivi sono considerati separatamente rispetto alle altre bevande, in quanto essi vengono prevalentemente consumati prima dei pasti: l'occasione di consumo costituisce infatti il criterio di aggregazione e di distinzione di questo mercato. Altri prodotti (quali i succhi di frutta e di pomodoro, le acque toniche, gli spumanti ed i vini) sono utilizzati solo occasionalmente come aperitivo: essi subiscono in misura più elevata la concorrenza dei prodotti ad essi sostituibili nel loro utilizzo prevalente e pertanto non appartengono allo stesso mercato¹.

Nel 1994 il settore degli aperitivi in Italia aveva una dimensione di un certo rilievo (700 mld. di lire a prezzi "ex fabrica" e circa 900 mld. al consumo finale). La struttura del mercato era quella di un oligopolio differenziato caratterizzato dalla presenza di pochi grandi operatori e di svariati operatori di ridotte dimensioni: il grado di concentrazione era conseguentemente molto elevato. I principali operatori presenti sul mercato degli aperitivi facevano tutti capo (ad eccezione proprio di Campari) a grandi gruppi internazionali estremamente diversificati. Il principale operatore era Bacardi (quinto gruppo mondiale del settore del *beverage* nel 1994) che, con il marchio Martini, deteneva una quota del 24,6%. Il secondo operatore era il gruppo BOLS che, con i marchi Riccadonna, Cynar, Biancosarti e Crodino, deteneva una quota del 22,4%. Il terzo operatore era Campari (Soda e Bitter), che deteneva il 17,5%. Il quarto operatore era Garma-San Pellegrino (nel cui capitale sociale era presente la multinazionale Nestlé) che, con Sanbitter e Gingerino, deteneva il 12,6%. Operavano inoltre nel settore anche il gruppo Allied Domecq (quarto gruppo mondiale del settore del *beverage* nel 1994), con il marchio Aperol (4,7%) ed il gruppo IDV-Grand Met (primo gruppo mondiale nel settore del *beverage* nel 1994), con il marchio Cinzano (1,2%)².

La concentrazione sui singoli segmenti del settore degli aperitivi era molto più elevata: Martini deteneva infatti il 71% delle vendite di vermouth, Campari Soda deteneva il 98% delle vendite di aperitivi alcolici sodati, Crodino e Sanbitter-Gingerino si contendevano la *leadership* degli aperitivi analcolici, di cui detenevano complessivamente l'83% delle vendite. Negli aperitivi alcolici in bottiglia, Cynar, Bitter Campari e Aperol detenevano, rispettivamente il 28%, il 26% e il 19% delle quote di mercato.

Gaspare Campari non aveva inventato solo un aperitivo, ma un nuovo "superalcolico" dalle caratteristiche di prodotto inimitabili, con una gradazione alcolica pari al 25%, unico nel suo segmento in quanto privo di diretti concorrenti³. L'estrema articolazione del settore dei "superalcolici" per tipo di prodotto e per tipologia di consumo, toglie significatività ad una valutazione unitaria del mercato stesso. Operando una segmentazione del mercato in base alle caratteristiche dei prodotti (dipendenti dalle tecnologie, dalle materie prime e dal know-how

¹ In particolare, il settore degli aperitivi risulta composto da 4 categorie di prodotti, individuabili sulla base delle materie prime e delle tecnologie di produzione impiegate: 1. *vermouth* (vini liquorosi e aromatizzati, ottenuti aggiungendo ad un vino bianco o ad un mosto concentrato alcol finissimo a 95°-96°, saccarosio, droghe aromatiche, amaricanti e caramello); 2. *aperitivi alcolici* (assimilabili ai liquori, in quanto ottenuti con l'aggiunta di alcol e di zucchero ad infusioni di erbe aromatiche, ma con gradazione alcolica contenuta); 3. *aperitivi sodati* (aperitivi poco alcolici, diluiti con non oltre il 50% di acqua gassata e imbottigliati in recipienti non superiori a un decilitro); 4. *aperitivi analcolici* (la cui tecnologia di produzione è assimilabile a quella dei *soft drinks*, consistente in: miscelazione di acqua e sciroppo, saturazione della miscela con CO₂, imbottigliamento e pastorizzazione).

² Le quote di mercato riportate sono calcolate in volume. Poiché nel mercato erano presenti prodotti caratterizzati da diverso potere commerciale, le quote di mercato calcolate in valore erano leggermente diverse: Campari e Bols, ad esempio, detenevano una quota in valore rispettivamente pari al 25,9 e al 26,6%, calcolate valorizzando le quantità con prezzi medi "ex fabrica", al netto di sconti e accise.

³ In Italia si definisce *superalcolico* un prodotto il cui volume è composto per almeno il 22% da alcol.

produttivo utilizzati) e al momento di consumo (dipendente dalle funzioni d'uso e dai gruppi di clienti serviti) è possibile individuare due macro-comparti: liquori e acquaviti. Nel primo comparto sono compresi gli *amari-chine-fernet* e i liquori dolci. Il secondo comparto, comunemente noto con il termine *spirit*⁴, può essere suddiviso in: *brown spirit* (whisky, brandy, cognac, calvados, e armagnac) e *white spirit* (vodka, gin, rum, tequila, grappa, acquavite d'uva e di frutta).

Per quanto riguarda le caratteristiche dei prodotti, il comparto dei liquori comprende tutte quelle bevande ottenute per infusione e miscelazione. Le acquaviti, invece, sono bevande ottenute mediante distillazione. La differenza tra *brown* e *white spirit*, sta nel fatto che i primi richiedono necessariamente un periodo minimo d'invecchiamento (il loro colore ambrato e tendente al marrone è dovuto infatti all'invecchiamento del distillato in botti di legno). I *white spirit*, invece, sono solo le "bevande spiritose" ottenute mediante distillazione e non soggette alla fase di invecchiamento.

Per quanto riguarda invece le funzioni d'uso, i liquori sono fondamentalmente utilizzati come digestivi al termine dei pasti, i *brown spirit* sono consumati per soddisfare i bisogni di tipo edonistico (autogrificazione personale) mentre i *white spirit* sono consumati come elemento di aggregazione sociale, infatti, sono bevuti sia "lisci" sia "miscelati" come basi o correttivi per cocktail e *long drinks*.

Anche il settore dei superalcolici, come quello più ristretto degli aperitivi, presentava nel 1994 la struttura propria di un mercato in concorrenza monopolistica. L'aumento della competitività tra le imprese aveva spinto verso una riformulazione degli assetti societari e aveva rapidamente portato al consolidamento, attraverso fusioni ed acquisizioni, di dieci grandi gruppi (che nella maggior parte dei casi facevano capo a multinazionali) che controllavano il mercato, fortemente concentrato. Le barriere all'ingresso esistenti erano, almeno nella fase iniziale, relativamente basse e la produzione caratterizzata da un'offerta ipersegmentata e dalla presenza, in molti segmenti, di una molteplicità di prodotti con caratteristiche simili. Ogni grande produttore tendeva ad ampliare il proprio portafoglio prodotti (anche attraverso l'acquisizione parziale o totale di aziende già esistenti) in ogni direzione per sfruttare eventuali sinergie distributive. I grandi gruppi utilizzavano in modo intensivo le strategie di marketing per fidelizzare il consumatore e per consolidare la propria quota di mercato, senza però competere sul prezzo, bensì puntando sull'identità della marca, sui contenuti simbolici e sulla differenziazione dei propri prodotti. All'interno di questo scenario competitivo, le numerose imprese di minori dimensioni, che non potevano affrontare ingenti spese di comunicazione, sopravvivevano attuando una strategia di nicchia.

Il settore dei superalcolici era inoltre in una fase di maturità caratterizzata da un declino dei consumi, che in Italia nei dieci anni dal 1989 al 1998 erano diminuiti complessivamente del 16% in volume (passando da 203 a 170,5 mil. di litri, con un calo medio annuo dell'1,8%). La crisi del settore non riguardava solo l'Italia, ma anche la gran parte dei paesi occidentali più ricchi, compresi quelli dell'U.E. e del Nord America. Spiragli di crescita, invece, si registravano nei paesi dell'Est Europeo, dell'America Latina e dell'Asia Orientale (come Cina, Giappone, Malesia, Taiwan, Thailandia e Vietnam).

Il calo dei consumi di superalcolici accentuò la dinamica in atto nel settore, spingendo anche gli operatori più grandi a crescere ulteriormente o addirittura a fondersi.

⁴ In particolare, il regolamento comunitario n. 1576/89, definisce "bevande spiritose" il liquido alcolico destinato al consumo umano ottenuto o mediante distillazione di prodotti fermentati naturali o attraverso l'infusione di sostanze vegetali nell'alcol etilico.

Nel 1992 la Bacardi, il maggior produttore mondiale del marchio di rum più venduto nel mondo e terzo gruppo mondiale nel settore dei superalcolici con un fatturato di poco superiore a 2.400 mld. di lire ed una quota di mercato dell'8,4%, acquistò per circa 2.000 mld. di lire un'importante quota del gruppo General Beverage-Martini & Rossi. Quest'ultimo, alla fine del 1992 era il sesto gruppo al mondo nel mercato dei vini e in quello dei liquori, era costituito da oltre 80 società, disponeva di 156 aziende operative sparse in 25 Paesi, occupava 4.200 dipendenti e aveva registrato ricavi per circa 3.000 mld. di lire realizzati vendendo 400 milioni di bottiglie (per il 75% in Europa). La holding italiana del gruppo era la la Martini & Rossi S.p.a., casa torinese produttrice di vermouth, vini spumanti e altri prodotti che aveva chiuso il bilancio 1992 con un fatturato di 316 mld. di lire e un utile netto di 27,8 mld. La fusione fra Bacardi e Martini & Rossi, che erano in stretti rapporti da tempo per quanto riguarda la distribuzione dei loro prodotti, diede vita al quinto colosso mondiale nel settore del *beverage* (Bacardi-Martini Ltd.), composto da decine di imprese cui facevano capo una miriade di marchi famosi in tutto il mondo, che complessivamente fatturavano circa 5.500 miliardi di lire.

Nello stesso anno l'inglese Idv (International Distillers and Vintners, la divisione alcolici di Gran Metropolitan) acquistò l'italiana Cinzano, il maggior concorrente della Martini nei vermouth, favorendo ulteriormente la concentrazione delle aziende del settore.

Nel 1996 i due colossi britannici Guinness (proprietario, tramite la divisione di superalcolici United Distillers, oltre che del noto marchio di birra, dei whisky Johnny Walker e Bell's e dei gin Gordon's e Taqueray, per un giro d'affari complessivo di 8.000 mld. di lire) e Grand Metropolitan (proprietario, tramite International Distillers and Vintners, di marchi leader nel mondo quali la vodka Smirnoff, il whisky J&B e il vermouth Cinzano⁵), si unirono. La fusione diede vita a Diageo, un gruppo da 23 mld. di sterline di capitalizzazione (62 mila mld. di lire), un fatturato combinato di 13,4 mld. di sterline (34 mila mld. di lire, circa due volte quello della principale rivale, la canadese Seagram) e utili per 1,94 mld. (2.700 mld. di lire). Questa operazione creò l'ottavo gruppo della Borsa di Londra per capitalizzazione, il primo al mondo se si considerano esclusivamente il settore del *beverage* e il settimo se si considerano assieme alimentare e bevande.

Nel 2001 Diageo e Pernod Ricard (con un'offerta da 8,15 mld. di dollari, circa 17.700 mld. di lire) superarono Allied Domecq e la cordata formata da Brown-Forman e Bacardi, aggiudicandosi la divisione di alcolici dismessa dalla società canadese Seagram (secondo player nel settore del *beverage* nel 1994 con un giro d'affari di 5,1 mld. di dollari), nell'ambito della fusione di quest'ultima con la francese Vivendi per dare vita al nuovo colosso globale dei mass media Vivendi Universal. In questo modo cessò la dinastia nel mercato dei liquori della famiglia Bronfman, alla guida della Seagram per 84 anni, proprietaria di 225 marchi di super-alcolici e 189 di vino, alcuni dei quali leader a livello internazionale. Pernod Ricard balzò dal settimo al terzo posto nella classifica mondiale del settore (circa 3.500 mil. di euro di fatturato e 18.600 dipendenti impiegati nel 2004), acquistando per la cifra di 3,15 mld. di dollari i whisky Chivas Regal, Glenlivet e Glen Grant, il cognac Martell e il gin Seagram's, insieme alle distillerie scozzesi di whisky. Diageo invece consolidò la propria leadership nel settore, assicurandosi con i restanti 5 mld. di dollari il rum Captain Morgan, i whisky Crown Royal e VO Canadian, oltre a diversi marchi nazionali leader in America latina, Asia ed Europa e alle attività nel vino della Seagram (che producevano un fatturato annuale di 300 mil. di dollari sui 5,2 mld. complessivi della divisione di superalcolici dell'azienda canadese).

⁵ A cui vanno aggiunti i prodotti alimentari della controllata americana Pillsbury, proprietaria di marchi noti come Burger King e Haagen Dazs, per un giro d'affari complessivo nel 1995 di circa 8 mld. di sterline (10 mila mld. di lire).

Nel 2004 Bacardi Martini Ltd, che già aveva in precedenza acquistato per 1,86 mld. di dollari il whisky Dewar's e il gin Bombay Sapphire da Diageo (costretta a vendere dal commissario americano dell'antitrust), aggiunse al proprio portafoglio prodotti il marchio di vodka Grey Goose (per un controvalore di circa due mld. di dollari), consolidando il quinto posto nel settore con circa 2.170 mil. di euro di fatturato e 3.350 dipendenti impiegati nel 2004.

Infine, nel luglio del 2005 Pernod Ricard ha acquistato Allied Domecq (circa 4.700 mil. di euro di fatturato e 12.200 dipendenti impiegati nel 2004), costituendo una società in grado di opporsi allo strapotere di Diageo nel settore dei superalcolici.

I processi di selezione e ristrutturazione degli organici e di razionalizzazione dei processi produttivi attuati dalle multinazionali e finalizzati alla ricerca di economie di scala hanno determinato un netto calo degli addetti produttivi e un corrispondente aumento degli addetti alla distribuzione. Il processo di razionalizzazione delle attività operato dai principali produttori del settore è stato realizzato privilegiando i marchi con una visibilità globale e attraverso una focalizzazione sul core business. Di conseguenza, i grandi operatori hanno dismesso rami aziendali non correlati né sinergici con il business principale e hanno acquisito imprese o marchi per consolidare la propria posizione su mercati maturi e per creare “teste di ponte” in mercati emergenti, aumentando significativamente il grado di concentrazione del settore del beverage.