

Il sistema vitivinicolo italiano: alcune considerazioni sulle prospettive

LEONARDO CASINI

Europe is the home of wine. It produces the best wines in the world. And winegrowing remains one of the jewels in the crown of European farming. Our vineyards shape some of the most stunning landscapes in Europe and the wine sector lies at the heart of social and economic life for countless rural regions across the continent.

Yet despite all the advantages Europe enjoys, all is not well in our wine sector. Consumption in Europe is falling, and we are losing market share to the dynamic producers in the New World, who are tapping into changing consumer tastes.

Il commento del commissario europeo Mariann Fischer Boel, alla comunicazione *Towards a sustainable European wine sector* (2007) sintetizza bene il contesto in cui sta muovendosi il mercato del vino non solo europeo, ma anche italiano. Un quadro in costante evoluzione, dove negli ultimi decenni il panorama dei produttori di vino a livello mondiale si è molto allargato, sia in termini quantitativi, sia qualitativi e contemporaneamente anche dal lato della domanda si stanno registrando rilevanti modifiche sia per quanto riguarda i paesi consumatori sia relativamente ai modelli di consumo, come lo sviluppo costante delle vendite nella Grande Distribuzione Organizzata (GDO).

In ultimo, la recente normativa europea sulla OCM vino (Regolamento (CE) n. 479/2008), a sua volta frutto delle dinamiche internazionali sul libero commercio, introduce per i prossimi anni importanti elementi innovativi, che possono alterare gli attuali equilibri.

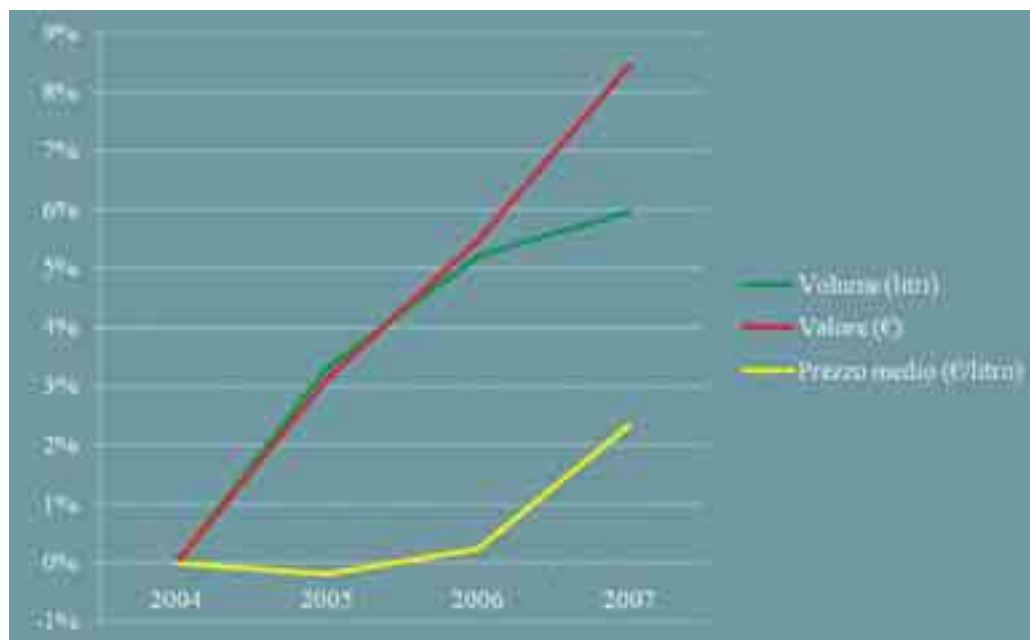
Equilibri che per il sistema vitivinicolo italiano sono identificabili in un modello ben preciso. Il modello italiano dei vini di qualità si basa, infatti, essenzialmente su imprese di piccole dimensioni e su produzioni organizzate su denominazioni protette, caratterizzate da disciplinari di produzione spesso anche molto rigidi, insieme a varie forme di integrazione orizzontale fra gli aderenti. A questi due elementi sono poi da aggiungersi una forte integrazione del settore con il territorio, con i suoi valori ambientali e culturali di altissimo pregio, e la presenza di produttori leader a livello mondiale.

La domanda fondamentale è pertanto se questo modello sarà in grado di garantire anche per il futuro, in questo nuovo scenario, quelle condizioni di successo e di sviluppo che hanno caratterizzato i vini italiani di qualità fino ad oggi. Più precisamente, gli attuali limiti dimensionali delle aziende, che comportano fra l'altro forti vincoli sulle capacità di investi-

mento e di comunicazione, insieme ad una professionalità imprenditoriale orientata più al prodotto che al mercato, permetteranno il mantenimento di sufficienti margini di competitività o saranno necessarie ristrutturazioni e riqualificazioni?

Per cercare di dare una risposta a questo fondamentale interrogativo con l'UniCeSV e con il contributo di MPS abbiamo condotto una ricerca su uno dei sistemi vitivinicoli emblematici della realtà italiana: il sistema vitivinicolo toscano. Ma prima di entrare nello specifico è utile richiamare alcuni elementi del quadro generale delle dinamiche in atto.

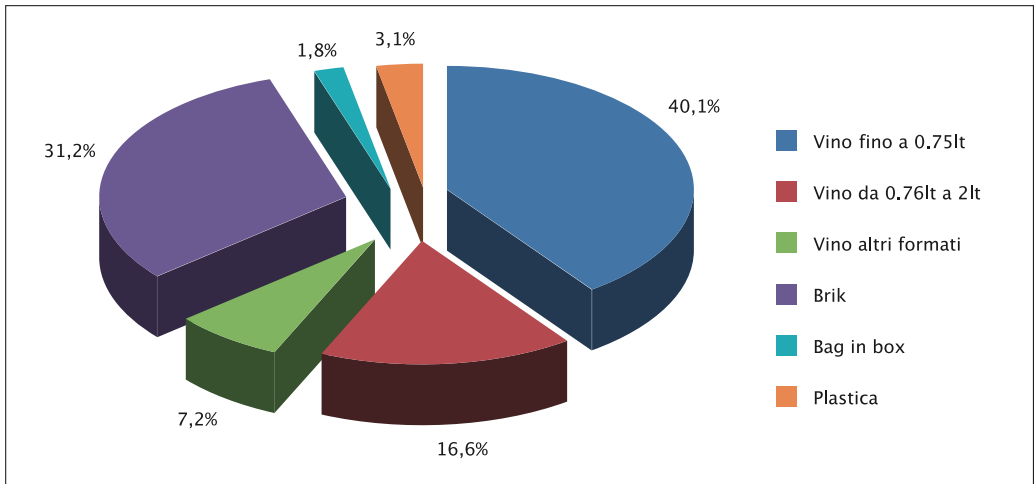
Il ruolo della GDO sta aumentando di importanza nel mercato del vino anche per fasce di prezzo medio alte. Nel grafico 1 si evidenziano le variazioni percentuali annue registrate nelle vendite di vino presso la GDO. L'incremento è stato di circa un 3% annuo costante per tutto il periodo in termini di valore e un po' più basso in termini di volume, a conferma della tendenza verso una maggiore qualità delle produzioni commercializzate.



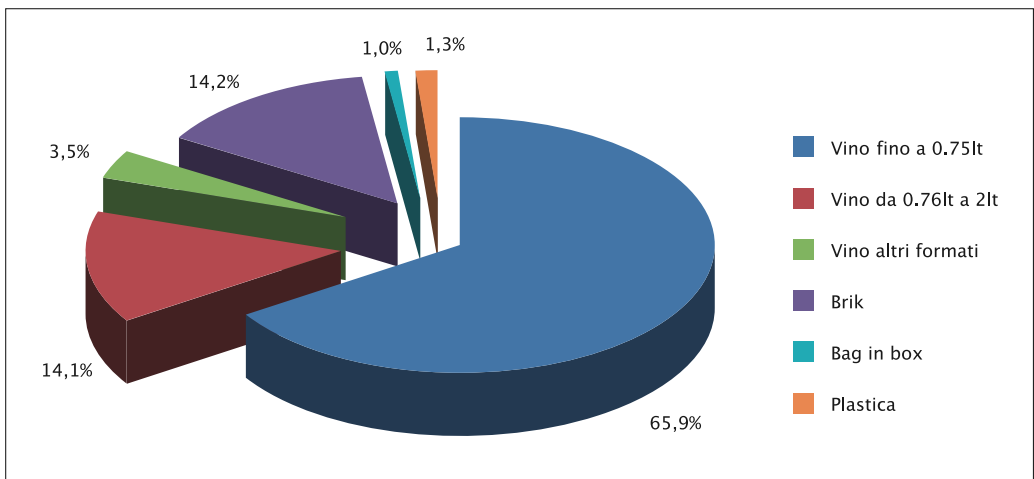
Graf. 1 - Variazioni percentuali annue registrate nelle vendite di vino presso la GDO

Anche il dato strutturale relativo alla composizione delle vendite per formato per l'anno 2007 (grafici 2 e 3) evidenzia il ruolo dei vini di qualità: il vino in bottiglia fino a 0,75 litri rappresenta infatti il 40% dei volumi venduti, quota che giunge al 66% in termini di valore. Questa tendenza all'innalzamento della vendita di vino nella grande distribuzione anche su

segmenti non proprio *basic* pone nuove sfide per i piccoli produttori e pone nuovi dubbi sulla tenuta degli equilibri attuali. L'entrata in gioco delle grandi catene, con le loro politiche commerciali ed eventualmente anche con propri prodotti, può effettivamente mettere fuori dal mercato nazionale molte aziende, o almeno ridurne ulteriormente i margini di redditività.



Graf. 2. Distribuzione per formato delle vendite di vino nella GDO (volumi 2007)



Graf. 3. Distribuzione per formato delle vendite di vino nella GDO (valori 2007)

Queste sfide e dubbi sono resi ancora più forti dall'apertura del mercato mondiale, nonché dalla stessa riforma dell'OCM vino. Entrambi questi due fattori possono comunque rappresentare oltre che elementi di rischio anche nuove opportunità. In particolare, l'apertura dei mercati non significa solo nuovi *competitors* ma anche nuovi consumatori, e starà nell'abilità dei nostri produttori esaltare un aspetto o l'altro di questo scenario.

Approfondendo il tema dei nuovi sbocchi commerciali, appare fondamentale per un corretto approccio ai mercati esteri individuare da parte delle aziende una strategia di marketing differenziata per ciascun paese e possibilmente per ciascun segmento di mercato. È chiaro che lo sviluppo di tali strategie richiede adeguate dimensioni commerciali e quindi diviene cruciale il ruolo dei consorzi e delle varie associazioni di produttori.

A titolo esemplificativo riporto i risultati di un recente studio condotto a livello internazionale per la definizione dei principali attributi determinanti le scelte d'acquisto dei consumatori nel mercato del vino.



Graf. 4 – Paesi oggetto di indagine sul comportamento dei consumatori di vino

Nei precedenti grafici sono illustrati i paesi in cui è stato condotto lo studio ed i principali risultati ottenuti per il settore *retail*. Questa breve descrizione permette però già di rilevare come a fronte di alcuni elementi rilevanti (o irrilevanti) in modo omogeneo su tutti i mercati, vi siano diversi attributi che in determinate realtà possono fare la differenza fra il successo e l'insuccesso di un prodotto e conseguentemente di un'impresa. Ad esempio, l'attri-

buto regione di origine assume rilevante significato per Francia e Cina, mentre è poco significativo per Israele e Australia, dove invece il vitigno o i premi ricevuti assumono un peso considerevole. Se poi estendiamo l'analisi dagli attributi alle modalità di distribuzione ed alle altre componenti del marketing mix, è facile intuire come sia indispensabile una politica mirata di penetrazione su un mercato estero per poter avere concrete garanzie di vendita.

In questo quadro la nuova OCM apre anch'essa nuovi scenari con vincoli e opportunità. Gli obiettivi dichiarati della riforma sono infatti sintetizzabili in queste parole del commissario europeo: "I cambiamenti introdotti conferiranno equilibrio al mercato, condurranno alla progressiva eliminazione di misure di intervento sul mercato inefficaci e costose e permetteranno di destinare il bilancio a misure più positive e dinamiche che aumenteranno la competitività dei vini europei. La riforma consente una rapida ristrutturazione del settore, poiché include un regime triennale di estirpazione su base volontaria volto a offrire un'alternativa per i produttori che non sono in grado di far fronte alla concorrenza e ad eliminare dal mercato le eccedenze e i vini non competitivi." I principali strumenti previsti sono:

- Diritti di impianto: è prevista la loro abolizione entro la fine del 2015, ma potranno essere mantenuti a livello nazionale fino al 2018.
- Estirpazione: è introdotto un regime di estirpazione volontaria su un periodo di tre anni, per una superficie totale di 175.000 ettari e con premi decrescenti.
- Protezione: Articolo 45 - *Le denominazioni di origine protette e le indicazioni geografiche protette possono essere utilizzate da qualsiasi operatore che commercializzi vino prodotto in conformità del relativo disciplinare di produzione.*
- Esclusività: attualmente l'interpretazione prevalente della nuova normativa sembra indicare maggiori limiti da parte di un produttore nell'utilizzare più denominazioni o indicazioni protette per la produzione di un dato territorio, modificando le consuete strategie commerciali legate al possibile declassamento delle produzioni.

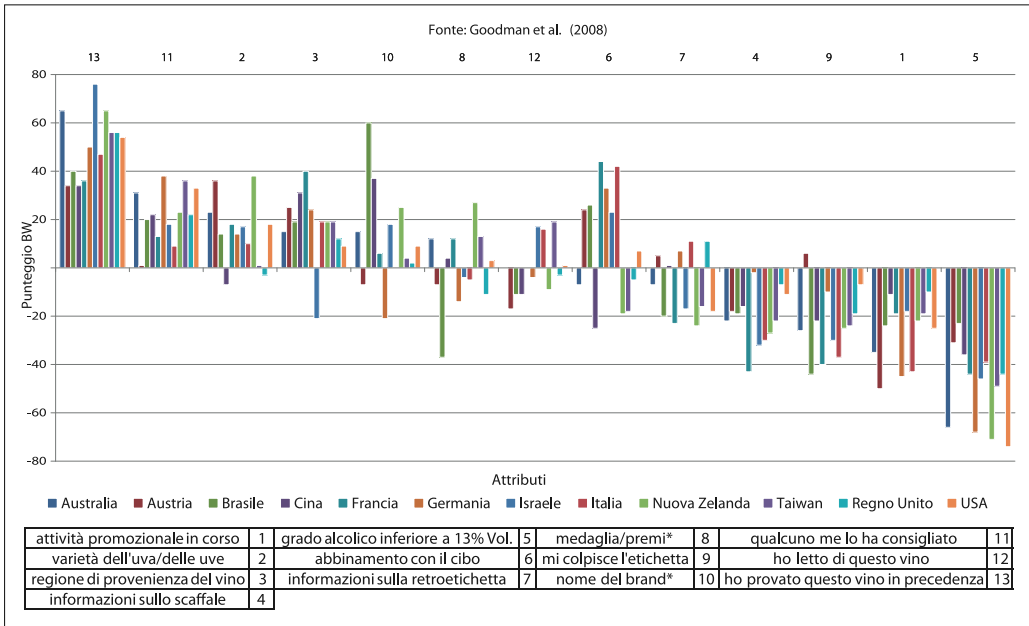
Tutti questi elementi convergono verso la liberalizzazione del mercato e verso la necessità di maggiore competitività delle produzioni. Competitività che richiede maggiori capacità imprenditoriali e soprattutto l'adozione di rilevanti azioni di marketing.

Per rispondere alla domanda iniziale se l'attuale modello potrà essere vincente anche in futuro alla luce di questi elementi è quindi necessario completare l'analisi delle strutture produttive con le caratteristiche del management.

Utilizzando i risultati di una recente ricerca sul sistema vitivinicolo toscano come caso emblematico di buona parte del sistema nazionale, emerge come le attuali strutture produttive presentino vari limiti di competitività fra cui risaltano:

- l'assenza di economie di scala (*leverages*);
- le modestissime disponibilità finanziarie;
- l'assenza di professionalità nel settore marketing.

Su quest'ultimo aspetto l'indagine condotta ha evidenziato in particolare come le imprese abbiano raggiunto soddisfacenti capacità nell'ambito della gestione dei loro rapporti con il mercato a livello di leve di prodotto e di prezzo, ma siano ancora ben lontane dall'aver pienamente sviluppato le leve della comunicazione e della distribuzione, e questo non tanto in termini di impegno assoluto, ma in relazione alla potenzialità dei prodotti locali.



Graf. 5 – Importanza dei diversi attributi del vino nel settore retail

Da questo punto di vista lo studio ha posto in evidenza come, ancora oggi, siano poche le realtà che hanno convinzioni e capacità tecniche e finanziarie per operare incisivamente in tale senso, rilevando peraltro come ancora molti degli operatori si muovano senza precise strategie di mercato, limitandosi spesso ad effettuare adeguamenti operativi di breve periodo, reagendo estemporaneamente alle tendenze del momento.

È emersa, infine, la scarsa conoscenza degli strumenti di valutazione degli investimenti di lungo periodo.

Il modello toscano finora ha garantito importanti risultati, ma i limiti ora evidenziati pongono pesanti interrogativi sulla futura capacità di tenuta del sistema in uno scenario a crescente competitività e con modelli di consumo sempre più dinamici ed evoluti. La qualità

del prodotto ed il ruolo delle denominazioni rappresentano indiscutibilmente dei punti di forza, ma il modo in cui questi due elementi interagiscono può e deve essere gestito secondo precise strategie di sviluppo e di efficienza di mercato. Un primo problema delle denominazioni è paradossalmente legato proprio al loro punto di forza: l'esistenza di un disciplinare che assicura una qualità minima del prodotto. Questi disciplinari per svolgere al meglio la loro azione di garanzia devono essere necessariamente molto vincolanti; se questi vincoli non sono però sopportabili da molti produttori, il rischio di una loro elusione e, quindi, di denunce per frode diviene molto alto.

Il secondo è rappresentato dal contesto territoriale di riferimento delle denominazioni: o esso è molto limitato e garantisce sufficienti omogeneità interessando però un numero modesto di produttori, o esso interessa molte aziende e ha quindi anche una maggiore potenza operativa e di immagine, ma presenta inevitabilmente forti disomogeneità al suo interno che, se non evidenziate, possono giungere a disorientare il consumatore ed a penalizzare alcune categorie di produttori.

Un caso tipico in cui si evidenzia questo limite è rappresentato dalle denominazioni che comprendono prodotti con un ampio *range* di prezzi. In tali circostanze l'immagine della denominazione per il consumatore è quella dei prodotti a maggiore diffusione, generalmente nella fascia inferiore della gamma offerta: conseguentemente, diventa molto difficile l'affermazione dei prodotti di alta qualità a prezzi elevati proprio per la mancanza di una immagine adeguata per tale posizionamento.

Il panorama delle produzioni vitivinicole toscane è molto diversificato e quindi altrettanto vari sono i problemi da affrontare e le soluzioni da adottare, ma in estrema sintesi è possibile individuare alcuni elementi strategici trasversali che interesseranno le aziende vitivinicole nel prossimo futuro: la possibilità/necessità di esplorare nuovi sbocchi commerciali sia in termini di nuovi mercati, come i paesi dell'Est Europa e dell'Oriente, sia di nuovi canali distributivi, come la grande distribuzione, l'e-commerce, ecc.; l'ulteriore incremento della concorrenza internazionale da parte dei "nuovi paesi produttori"; gli effetti della nuova OCM vino e principalmente la liberalizzazione del settore a medio termine, insieme agli strumenti di intervento previsti in termini di sviluppo rurale e di competitività del settore.

Questo quadro sembra destinato a mettere oltremodo in evidenza le già citate fragilità di un sistema produttivo, eccessivamente frammentato, suggerendo almeno una maggiore attenzione agli aspetti del marketing strategico sia a livello aziendale sia di consorzio/denominazione se non una vera e propria riorganizzazione, soprattutto in favore di una ricomposizione dell'offerta.

In questa luce il futuro del modello toscano e anche di varie altre realtà nazionali, sembra definirsi intorno ai seguenti scenari:

- poche aziende leader con alta capacità reddituale e tante aziende satellite con caratteri di marginalità più o meno accentuata a seconda delle congiunture di mercato;

- espulsione delle aziende senza autonoma forza di mercato e ricomposizione fondiaria;
- mantenimento dell'attuale assetto grazie al ruolo dei consorzi di produzione, che saranno chiamati ad assolvere a maggiori funzioni in termini di marketing e specificamente di comunicazione e distribuzione.

Quale di essi si concretizzerà dipende da vari fattori, fra cui uno di non secondaria importanza è rappresentato dalle modalità di applicazione degli strumenti della nuova OCM che saranno adottate a livello nazionale e regionale.

La nuova OCM offre infatti alcune possibilità di azione sia attraverso l'impiego delle Dotazioni finanziarie nazionali sia attraverso misure di sviluppo rurale riservate alle regioni vitivinicole, che, se dotate di adeguati finanziamenti, potrebbero indirizzare e incentivare lo sviluppo equilibrato del settore.

L'attuale commissario europeo afferma infatti: *“Anziché sprecare risorse per eliminare le eccedenze, grazie alla riforma potremo concentrarci sulla sfida alla concorrenza e sul recupero di quote di mercato. Mi auguro che gli Stati membri facciano buon uso dei nuovi strumenti disponibili”*.

Fra questi strumenti sembra opportuno ricordare: la promozione nei paesi terzi; la ristrutturazione/riconversione dei vigneti; gli investimenti destinati all'ammodernamento della catena di produzione e all'innovazione; il miglioramento della commercializzazione; la formazione professionale; il sostegno alle organizzazioni di produttori; il mantenimento dei paesaggi culturali; il prepensionamento e l'insediamento dei giovani agricoltori.

In questa prospettiva alcune linee d'azione strategiche per il settore che dovrebbero trovare attuazione, possibilmente in un quadro organico integrato proprio con le predette misure possibili con la nuova OCM, appaiono essere le seguenti:

- il ruolo dei Consorzi di Tutela e delle Cantine Sociali sembra destinato ad avere una funzione crescente, per superare i limiti dimensionali delle nostre imprese e consentire adeguate condizioni di concorrenzialità sui mercati. È però necessario che nell'ambito delle denominazioni si sciogano alcuni nodi strategici, legati principalmente all'immagine/posizionamento dei prodotti;
- a livello di singole imprese risulta fondamentale elevare le loro capacità organizzative e gestionali in una prospettiva di marketing strategico, enfatizzando in generale le loro capacità di relazione con i mercati e con altri produttori, antepoendo a qualunque scelta interna un'attenta analisi dell'ambiente esterno, soprattutto per quanto riguarda le preferenze dei consumatori, la posizione dei *competitors* ed il generale andamento delle vendite;
- a livello di consumatori appare molto importante un'intensa azione di *customer education*, al fine di elevare in essi tutte le conoscenze necessarie per apprezzare appieno le caratteristiche e il relativo valore dei vini consumati e l'integrazione della comunicazione

- di prodotto con quella di territorio, in modo da integrare valori commerciali con valori culturali ed ambientali;
- a livello di pubbliche istituzioni risulta molto importante il loro ruolo sia nelle azioni di tutela della qualità, in senso lato delle produzioni e del territorio, sia nella promozione e nell'indirizzo dei processi di sviluppo socioeconomico locale che, in una prospettiva di *marketing territoriale*, sappiano valorizzare la viticoltura nella complessità del suo ruolo multifunzionale.

Bibliografia

- CASINI L., CORSI A. M., RUNGIE C. (2008), "*The Impact of Wine Attributes on the Behavioural Loyalty of Italian Consumers*", paper presented at the 4th International Conference of the Academy of Wine Business Research, Siena, 17th-19th July, Siena (Italy).
- CASINI L. (a cura di), (2007), *Produzioni vitivinicole di qualità e mercato: caratteristiche del sistema produttivo senese e tendenze di mercato*, FrancoAngeli, Milano.
- GOODMAN S., LOCKSHIN L., COHEN E., (2006): *Using the Best-Worst Method to Examine Market Segments and Identify Different Influences of Consumer Choice*, in Proceedings of the 3rd International Wine Business and Marketing Conference, F. d'Hauteville, Montpellier, Francia (CD-ROM).
- GOODMAN S., LOCKSHIN L., COHEN E., (2005): *Best-Worst Scaling: A Simple Method to Determine Drinks and Wine Style Preferences*, paper presented at the 2nd International Wine Marketing Symposium, Sonoma State University, Sonoma, California (CD-ROM).