

I PIANI STRATEGICI VITIVINICOLI di:  
ARGENTINA, CILE, AUSTRALIA,  
NUOVA ZELANDA e SUDAFRICA  
  
UN' ANALISI COMPARATA

Legnaro, novembre 2012

## INTRODUZIONE<sup>1</sup>

L'ultimo decennio del secolo scorso ha portato alcuni importanti cambiamenti sullo scenario mondiale del vino: nel contesto delle liberalizzazioni del commercio, alcuni Paesi produttori, in particolare quelli del “Nuovo Mondo” hanno notevolmente aumentato la loro presenza sul mercato mondiale.

Di conseguenza, hanno iniziato a dotarsi di strumenti programmatori definendo il proprio modo d'intendere il commercio del vino e adattando la propria strategia alle esigenze e alle richieste di mercati e consumatori. Tali strategie, basate essenzialmente sulla proposta di vini varietali dotati di un buon rapporto qualità/prezzo e su un marketing aggressivo, hanno loro consentito di riposizionarsi sui mercati e di conquistarne di nuovi, spiazzando i Paesi esportatori del “Vecchio Mondo”.

Francia, Spagna e Italia concentravano infatti la maggior parte del loro business in un modello complesso basato sul riferimento geografico della produzione e sull'unicità del *terroir*, focalizzandosi quasi esclusivamente sulle caratteristiche produttive, a scapito del marketing e degli commerciali.

Forti della nuova visione *market oriented*, i Paesi del Nuovo Mondo si sono fatti prepotentemente spazio nel mercato globale con un'attenta programmazione di medio e lungo termine. *In primis* l'Australia, che già nel 1997 ha pubblicato il piano strategico “Strategy 2025”, successivamente aggiornato nel 2007 con il documento “Directions to 2025”.

Pochi anni dopo la pubblicazione del primo piano australiano, la maggior parte dei Paesi del Nuovo Mondo vitivinicolo hanno iniziato ad adottare i propri piani strategici. L'Argentina ha pubblicato nel 2002 il “Plan Estratégico Argentina Vitivinícola 2020”, il Sudafrica ha adottato nel 2003 il “South African Wine Industry Strategy Plan (WIP)” e nel 2010 il Cile ha lanciato il “Plan Estratégico 2020”.

In un mercato sempre più globale e competitivo, l'analisi di tali documenti per comprendere gli itinerari di crescita che questi Paesi stanno percorrendo e la loro visione strategica può essere di utilità anche per la vitivinicoltura veneta, il cui livello di globalizzazione ha ormai raggiunto livelli molto elevati, se si pensa che circa il 30% del valore del vino italiano esportato proviene dal Veneto. La conoscenza delle strategie adottate dai *competitors* è infatti un elemento cruciale per mantenere le quote di mercato acquisite e conquistare in nuovi mercati, soprattutto se si considera che la visione *product oriented* non è più sufficiente.

La chiara identificazione del prodotto da parte del consumatore, le garanzie di qualità e sostenibilità, l'immagine del prodotto come *status symbol* e stile di vita, la necessità di sfruttare le opportunità e la pronta risposta alle criticità del mercato in un ambiente sempre più mutevole, suggeriscono la necessità di disporre di informazioni sulle tendenze dei mercati, le caratterizzazioni dei suoi attori, le loro strategie e forme di gestione, così come sulle sfide e le opportunità della catena di valore (tecnologico, produttivo e organizzativo), cercando di generare un migliore coordinamento dei sistemi nazionali pubblici e privati e di innovazione regionale per essere sempre più competitivi.

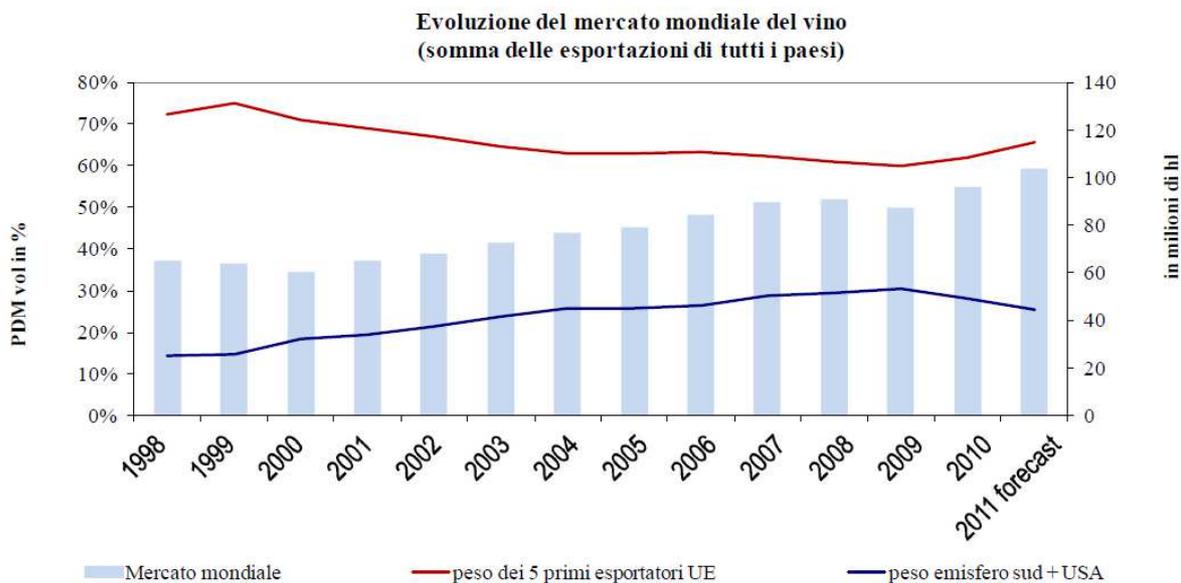
Il presente documento presenta in primo luogo alcune considerazioni sul commercio mondiale del vino, per poi esaminare i piani strategici dei Paesi produttori del Nuovo Mondo (emisfero sud): Argentina, Australia, Cile, Nuova Zelanda e Sudafrica. A conclusione del rapporto vengono proposte alcune considerazioni sullo studio svolto e un'appendice con la tabella sinottica dei piani strategici.

---

<sup>1</sup> Il presente report è stato realizzato dal Settore Economia, Mercati e Competitività di Veneto Agricoltura con il contributo di Matteo Contin, laureando in Economia Aziendale presso l'Università Ca' Foscari di Venezia e stagista presso Veneto Agricoltura nel periodo agosto-ottobre 2012.

## IL COMMERCIO MONDIALE DEL VINO: PROBLEMATICHE ATTUALI

Secondo i dati dell'Organizzazione Internazionale della Vigna e del Vino OIV si stima che il mercato mondiale del vino, considerato come la somma delle esportazioni di tutti i Paesi produttori<sup>2</sup>, abbia raggiunto nel 2011 i 103,5 milioni di ettolitri, in aumento del 7,9% rispetto all'anno precedente, confermando la ripresa degli scambi mondiali registrata già nel 2010 dopo la flessione osservata nel 2009 (-2,8 milioni rispetto al 2008).



Nota di cong. OIV marzo 2012

Considerando le esportazioni dei singoli Paesi produttori è possibile distinguere due grandi gruppi principali: i Paesi europei (o del Vecchio mondo), rappresentati essenzialmente da Italia, Spagna, Francia, Germania e Portogallo, che nel 2011 hanno complessivamente raggiunto una quota di mercato mondiale del 65,5% in quantità, e i Paesi del Nuovo Mondo (emisfero sud: Australia, Nuova Zelanda, Sudafrica Cile e Argentina + USA), la cui quota nel 2011 è scesa al 25,2%.

Esaminando l'andamento delle esportazioni dal 1999 al 2009 di questi 2 gruppi (linea rossa e blu del grafico sopra e tabella sotto), è interessante notare una costante erosione di quote di mercato dei Paesi europei a favore di Paesi del Nuovo Mondo che hanno più che raddoppiato il loro share. Dal 2010 tale tendenza appare però invertita.

<sup>2</sup> Va tuttavia tenuto presente che i Paesi osservati dall'OIV rappresentano, complessivamente, il 93% degli scambi mondiali.

### Quota negli scambi mondiali di vino

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011*
5 largest EU exporters	72,2%	75,0%	70,9%	69,1%	67,0%	64,5%	63,1%	62,9%	63,4%	62,2%	60,8%	60,1%	62,0%	65,5%
Southern Hemisphere + USA	14,2%	14,7%	18,2%	19,3%	21,5%	23,7%	25,6%	25,6%	26,4%	28,6%	29,4%	30,3%	28,2%	25,2%
Global market (Mhl)	65,0	64,0	60,3	65,1	67,8	72,4	76,6	78,9	84,5	89,8	90,7	87,5	95,9	99,4

\* Forecast

Fonte: statistiche doganali nazionali e Uncomtrade/GTA

### Top 10 esportatori di vino

mhl	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011*
Argentina	843	882	1 234	1 852	1 553	2 148	2 934	3 598	4 141	2 831	2 744	3 112
Australia	3 109	3 750	4 715	5 365	6 426	7 019	7 598	7 862	6 985	7 716	7 811	7 012
Chile	2 647	3 089	3 553	4 029	4 740	4 209	4 740	6 100	5 885	6 935	7 333	6 623
France	15 039	15 126	15 541	15 148	14 210	13 834	14 720	15 249	13 703	12 556	13 504	14 110
Germany	2 414	2 372	2 375	2 773	2 709	2 970	3 197	3 543	3 580	3 557	3 929	4 128
Italy	14 675	15 856	15 794	13 283	14 123	15 721	18 390	18 507	18 067	19 519	21 841	24 287
Portugal	1 941	1 673	2 141	3 162	3 229	2 627	2 900	3 411	2 866	2 309	2 557	2 960
South Africa	1 410	1 773	2 174	2 385	2 677	2 811	2 717	3 126	4 117	3 956	3 786	3 576
Spain	8 651	9 946	9 594	12 359	14 042	14 439	14 340	15 079	16 914	14 607	17 685	22 309
USA	2 769	2 844	2 662	3 293	3 874	3 459	3 761	4 231	4 638	3 983	3 965	4 210

\* Forecast

Source: OIV

Inoltre, i principali Paesi esportatori sembrano avere beneficiato, in misura diversa, della ripresa degli scambi, ad eccezione di Cile e Australia (-10% rispetto al 2010), verosimilmente svantaggiati dalla scarsa disponibilità di prodotto, conseguenza del terremoto in Cile e del peggioramento delle condizioni climatiche in Australia. In calo anche le esportazioni del Sudafrica (-5%).

Se l'Italia resta il primo Paese esportatore in termini di volume, con una crescita più rapida di quella del mercato mondiale (+2,5 milioni di ettolitri, pari a +11% rispetto al 2010), è la Spagna a registrare l'aumento più elevato (+4,6 milioni, pari a +26%) beneficiando, probabilmente, del segmento lasciato in parte libero dal calo del Cile, in particolare per quanto riguarda i vini sfusi. Francia, Germania e USA hanno registrato evoluzioni positive nelle esportazioni, ma a un ritmo meno sostenuto rispetto a quello del mercato mondiale, compreso tra +5 e +6%.

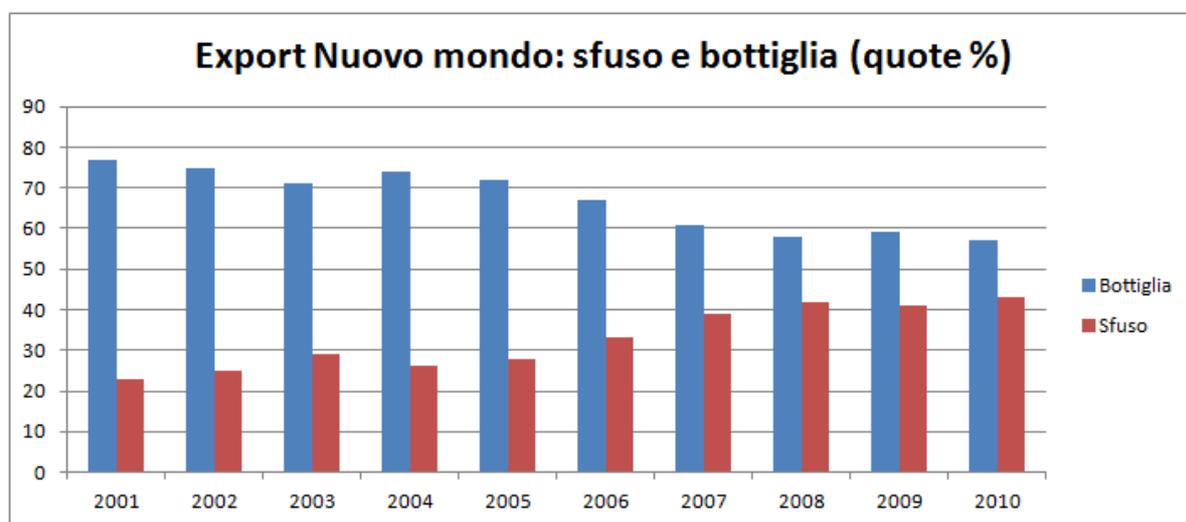
Va poi sottolineato che la crisi ha contribuito ad accentuare la tendenza verso un aumento della quantità commercializzata di vino sfuso, soprattutto nei Paesi del Nuovo Mondo.

### Quota di sfuso esportata (in quantità)

	2010	prev. 2011
Sudafrica	41%	50%
Australia	44%	48%
Argentina	19%	33%
Cile	40%	32%
Spagna	52%	57%
Francia	19%	19%
Italia	34%	33%
USA	51%	47%

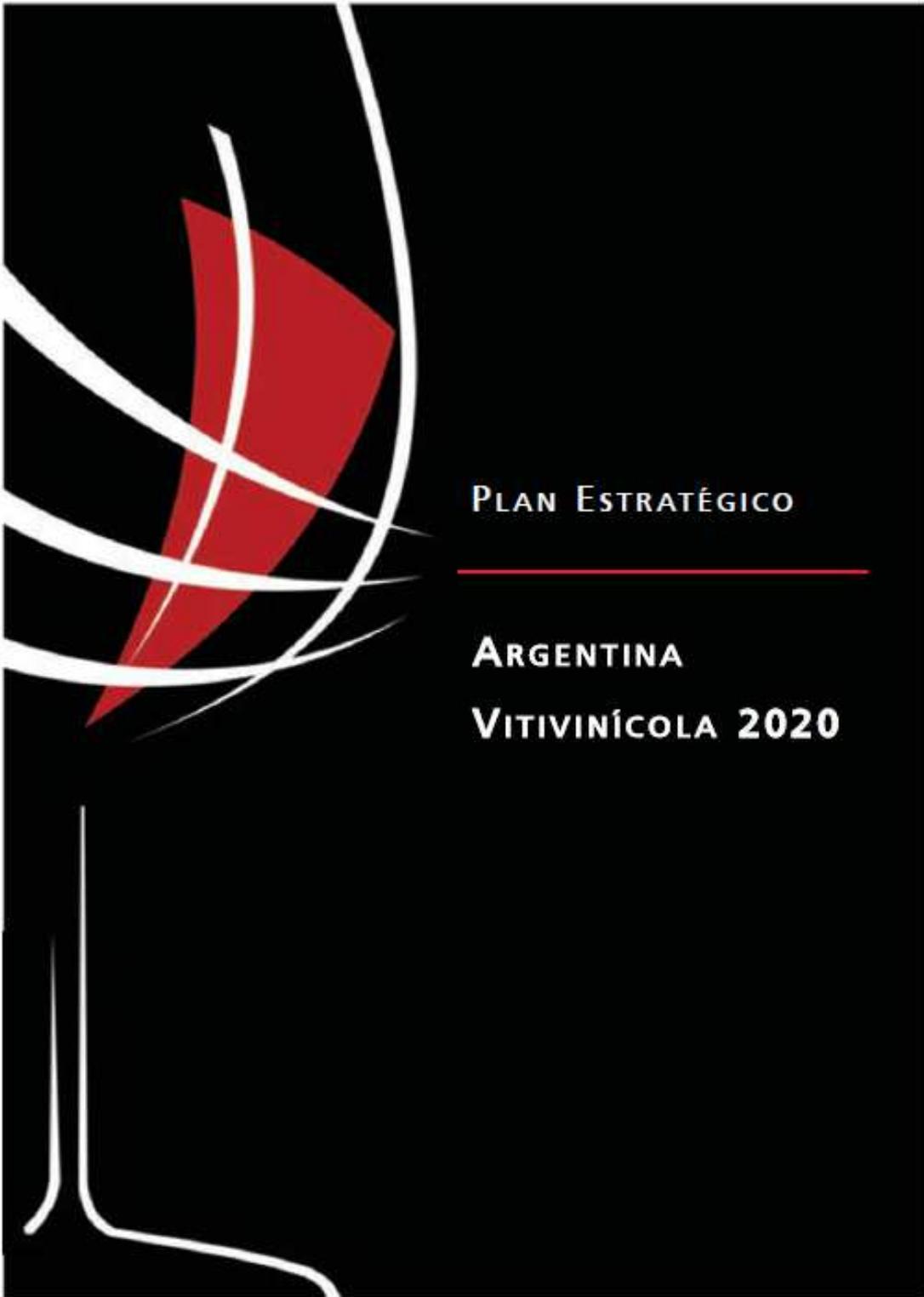
Fonti: GTA/esperti/OIV

Da un'analisi effettuata da Rabobank circoscritta a questi Paesi, la quota dei vini sfusi in rapporto alle esportazioni complessive superava di poco il 20% all'inizio del decennio. Dopo dieci anni la stessa percentuale, ha raggiunto la soglia del 45%, riducendo contestualmente l'incidenza dei confezionati a un 55% circa.



Fonte: Rabobank

I motivi di tale spostamento sul segmento degli sfusi, sono individuati da Rabobank in un'oggettiva riduzione dei costi, in risposta ad una situazione di crisi economica internazionale. Risparmi che colpiscono diverse voci di spesa: dal trasporto di materiali diversi (vetro, bottiglie, tappi, etichette), al costo della manodopera e delle linee di imbottigliamento. L'effettivo risparmio dipende, naturalmente, dalla maggiore o minore propensione e capacità a realizzare economie di scala e dal grado di efficienza del produttore/esportatore.



Superficie	
<b>Totale</b>	2.780.403 km <sup>2</sup> (8°)
<b>% delle acque</b>	1,1%
Popolazione	
<b>Totale</b>	40.412.376 ab. (2010) (31°)
<b>Densità</b>	15,0 ab./km <sup>2</sup>
Economia	
<b>Valuta</b>	Peso argentino
<b>PIL (PPA)</b>	771.392 milioni di \$ (2011) (21°)
<b>PIL pro capite</b>	18.446 \$ (2012) (52°)
<b>Valuta</b>	Peso argentino



## IL SETTORE VITIVINICOLO

Con circa 218.000 ettari di vigneti, l'Argentina è il quinto più grande produttore di vino, avendo esportato nel 2011 circa 3,17 milioni di ettolitri, corrispondenti a un valore di 848,2 milioni di dollari USA.

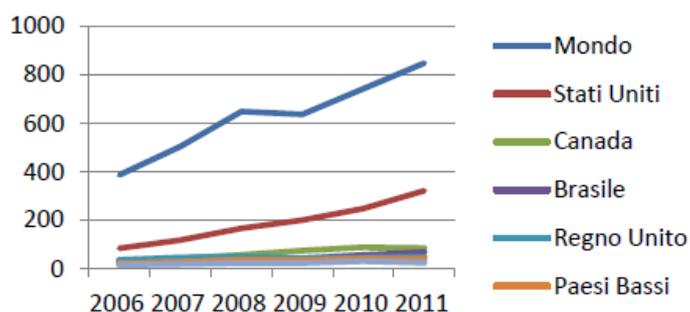
Years	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Number of Wineries</b>									1,322	1,341
<b>Total Vineyards Planted</b> (thousands of hectares)	188,398	204,133	207,985	210,529	199,719	205,021	208,936	211,231	211,261	
<b>Wine Production</b> (th / Lt)			1,270	1,251	1,454	1,423	1,447	1,415	1,377	1,067
<b>Consumption</b> (th / Lt)	1,249	1,204	1,199	1,234	1,111	1,197	1,110	1,117	1,068	1,034
<b>Exports</b>										
<b>Bottled Wine</b>										
Volume (th / Lt)	68,233	72,498	55,340	88,512	113,070	143,212	161,863	188,952	210,741	215,771
Growth Rate by Volume (%)		6	-24	60	28	27	13	17	12	2
Value (th / US\$)	113,137	138,257	110,757	145,592	212,175	274,611	338,367	427,419	543,329	596,861
Growth Rate by Value (%)		22	-20	31	46	29	23	26	27	10
Average Price (US\$ FOB / Lt)	1.66	1.91	2	1.64	1.88	1.92	2.09	2.26	2.58	2.77
Growth Rate of Average Price (%)		15	5	-18	15	2	9	8	14	7
<b>Total Wine</b>										
Volume (th / Lt)	84,302	88,162	123,441	185,226	155,339	214,776	293,425	359,770	414,055	283,049
Growth Rate by Volume (%)		5	40	50	-16	38	37	23	15	-32
Value (th / US\$)	124,878	148,897	128,403	169,150	231,481	302,414	379,397	482,325	621,990	630,836
Growth Rate by Value (%)		19	-14	32	37	31	25	27	29	1
Average Price (US\$ FOB / Lt)	1.48	1.69	1.04	0.91	1.49	1.41	1.29	1.34	1.50	2.20
Growth Rate of Average Price (%)		14	-38	-13	64	-5	-9	4	12	47
<b>Imports</b>										
Volume (th / Lt)	5910.2	6514.2	237.1	242.9	293.2	219.3	218.4	354.5		

Source: National Vitivinicultural Institute, 2009 ([www.inv.gov.ar](http://www.inv.gov.ar))

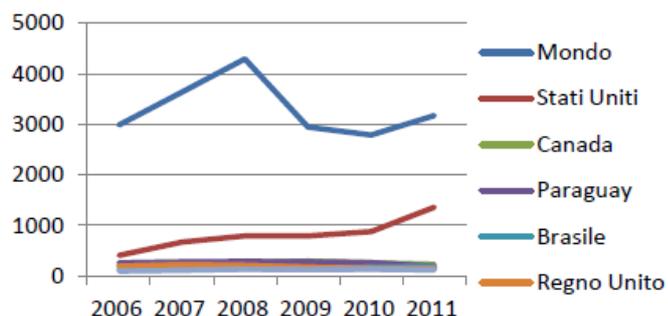
STATISTICHE D'ESPORTAZIONE VINO ARGENTINO						
	Valore (MLN U\$D)		Volume (Mgl HL)		\$/Litro	
	2011	Δ%'11/10	2011	Δ%'11/10	2011	Δ%'11/10
Mondo	848,2	+ 14,3	3.170	+ 13,6	2,67	- 0,6
Stati Uniti	321,5	+ 30,3	1.366	+ 54,5	2,35	- 15,6
Canada	84,5	- 3,2	236	- 10,1	3,57	+ 7,6
Regno Unito	67,9	+ 19,6	154	+ 0,1	3,10	+ 16,6
Russia	47,8	+ 7,4	107	+ 86,4	0,94	+ 7,2
Brasile	38,5	- 2,1	185	+ 2,6	3,66	+ 14,7
Paesi Bassi	23,1	- 22,5	120	- 14,6	3,21	+ 8,7
Danimarca	20,5	- 6,7	54	- 28,2	2,26	+ 1,9
Paraguay	16,5	+ 64,2	192	- 28,7	1,20	+ 22,4

Fonte: Centro Interdipartimentale per la Ricerca in Viticoltura ed Enologia - Conegliano

Andamento in MLN di \$ delle esportazioni argentine

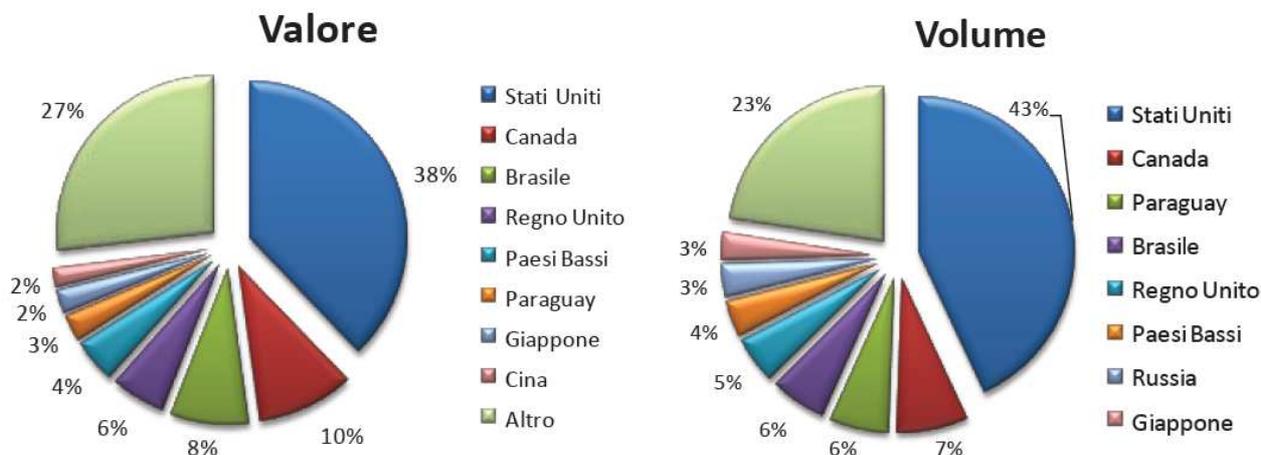


Andamento in ettolitri delle esportazioni argentine



Fonte: Centro Interdipartimentale per la Ricerca in Viticoltura ed Enologia - Conegliano

**Statistiche esportazioni argentine di vino: ripartizione per fornitore**



Fonte: Centro Interdipartimentale per la Ricerca in Viticoltura ed Enologia - Conegliano

## IL PIANO STRATEGICO

Uno degli eventi che hanno segnato gli anni '90 in Argentina, è stata l'introduzione di riforme strutturali che hanno determinato un nuovo sistema agroindustriale. L'industria del vino si è trasformata da industria specializzata nella produzione di vino base per il mercato interno, ad un sistema industriale con alti livelli di tecnologia, dedicato alla produzione di vini di maggiore qualità enologica, in differenti segmenti, per il mercato sia interno che estero.

I motivi di questo drastico mutamento si possono imputare, innanzitutto, alla contrazione interna di consumo nazionale di vino base. Il consumo annuale procapite è passato da 90 litri degli anni '70 ai 30 litri degli anni '90, provocando una forte diminuzione della superficie coltivata a vite con la conseguente chiusura di molte cantine e piccoli produttori di uva. D'altra parte, l'apertura dell'economia vissuta dall'Argentina in quel momento ha incoraggiato gli investimenti nazionali ed esteri finalizzati all'espansione nei mercati internazionali che sempre più domandavano vini varietali di alta qualità a prezzi convenienti.

In questo contesto di cambiamento e sviluppo alla fine del XX secolo un gruppo di Associazioni vitivinicole con rappresentanza nell'Istituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) di Mendoza, insieme ad altri Istituti di ricerca delle organizzazioni di scienza e tecnologia e delle Università, si proposero di formulare un piano strategico che guidasse lo sviluppo dell'industria del vino argentino fino al 2020.

Dall'identificazione degli attori che hanno partecipato alla redazione del piano si comprende che:

- ❖ Esiste una molteplicità di istituzioni che generano una fitta rete di rappresentanza organizzata di gruppi eterogenei che compongono l'industria del vino argentino. Tuttavia, il settore della produzione primaria si presenta con maggiore debolezza organizzativa e rappresentatività rispetto al settore industriale.
- ❖ La diversità degli enti è dovuta anche all'elevato numero di produttori (24.780 aziende, con 85% di piccole aziende agricole) e trasformatori (1.341 stabilimenti per la produzione di vino).
- ❖ A differenza di altre catene agroindustriali argentine, esiste una forte organizzazione cooperativa che associa un gran numero di piccoli produttori di vino.

Prima di iniziare l'elaborazione del piano strategico è stata svolta un'analisi SWOT che ha messo in luce:

### OPPORTUNITA' E MINACCE

#### ❖ DELLA DOMANDA

##### OPPORTUNITA':

- Nei paesi non produttori, sviluppati e/o con un alto tasso di crescita, si espande la domanda di vino;
- I nuovi consumatori richiedono vino di alta qualità, a distinti livelli di prezzo;
- I nuovi consumatori richiedono prodotti innovativi;
- L'identità e l'immagine del Paese è la chiave per fidelizzare i consumatori;
- L'enoturismo rafforza l'immagine e il riconoscimento dei prodotti.

##### MINACCE:

- Diminuisce il consumo di vino base.

#### ❖ DEI COMPETITORS

##### OPPORTUNITA':

- Si riduce l'espansione commerciale dei "produttori tradizionali di vino".

##### MINACCE:

- I Paesi del "Nuovo Mondo" mantengono un'alta competitività in uno scenario di sovrapproduzione di vino.

#### ❖ NEI CANALI DISTRIBUTIVI E NEL COMMERCIO

##### OPPORTUNITA':

- Aumenta la vendita di vino nella GDO.

##### MINACCE:

- La GDO accresce il proprio potere contrattuale;
- I Paesi importatori alzano barriere e aumentano le esigenze di qualità e sicurezza.

### **PUNTI DI FORZA**

- ❖ Attori dinamici;
- ❖ Varietà e diversità dei prodotti esportati grazie alla vasta offerta diversificata di uva per produrre vino di qualità in tutti i segmenti;
- ❖ Il Malbec come varietà emblematica: esistono 16.000 ettari di vigneti Malbec che consentono di posizionarlo come una delle varietà emblematiche dell'Argentina;
- ❖ Presenza di un sistema cooperativo che permette a 3.000 produttori (soci o terzi) di ottenere benefici dall'integrazione, ammortizzando gli effetti della crisi del vino da tavola;
- ❖ Diversità geografiche: esistono zone differenti per caratteristiche geografiche e di composizione che permettono di elaborare vini con uno stile proprio;
- ❖ Diversità di attori e di strategie nel settore del vino: questo permette un alto livello di competenza che spinge verso l'innovazione e a una migliore distribuzione della ricchezza. D'altra parte esiste una varietà di strategie che consentono sia di ridurre i costi, con prodotti meno differenziati, sia di penetrare nei mercati di nicchia;
- ❖ Mercato interno importante in termini di volumi e di domanda di qualità: il vino è parte integrante della cultura argentina.

### **PUNTI DI DEBOLEZZA**

- ❖ Le strategie collettive per rinforzare il mercato interno e promuovere le esportazioni sono insufficienti. Manca l'innovazione organizzativa e istituzionale;
- ❖ Insufficiente articolazione della filiera vitivinicola: non c'è un sistema codificato di rapporti tra i produttori primari di uva e i produttori di vino;
- ❖ Bassa partecipazione dell'Argentina al mercato mondiale: poche imprese possiedono alti livelli di esportazione e pochi marchi sono riconosciuti a livello internazionale;
- ❖ Mancanza di investimenti nazionali ed meccanismi alternativi di finanziamento;
- ❖ Carenze in ricerca e sviluppo;
- ❖ Debole preparazione per realizzare buone politiche e accordi commerciali con altri Paesi;
- ❖ Peso negativo della fama recente dell'Argentina come Paese fornitore;
- ❖ Insufficiente livello tecnologico e professionale delle aziende vinicole;
- ❖ Scarsa relazione qualità-prezzo dei vini;
- ❖ Posizione geografica distante dai principali porti internazionali.

La pianificazione strategica, attraverso una metodologia partecipativa, ha consentito di analizzare approfonditamente la viticoltura argentina e costruire collettivamente la VISION, la MISSION, le STRATEGIE e le LINEE D'AZIONE necessarie.

Il piano, pubblicato nel 2002, non si concentra sull'espansione produttiva e nemmeno sull'aumento dei volumi trattati, che non viene considerato possibile in uno scenario globale di sovra-offerta di uva, ma è stato progettato per creare valore attraverso l'organizzazione e l'integrazione degli attori della catena, la produzione di vini con maggiore qualità e coerenza, lo sviluppo delle abilità di negoziazione ed esportazione, la penetrazione dei mercati e la fidelizzazione dei clienti.

#### **LA VISION:**

*“Che nel 2020, l'industria vitivinicola Argentina si posizioni in maniera sostenibile tra le migliori al mondo, raggiungendo vendite per 2.000 milioni di dollari americani, partecipi con il 10% al volume delle esportazioni mondiali, e consegua la valorizzazione e il riconoscimento dei consumatori, per consistenza, diversità e qualità”.*

#### **LA MISSION:**

Raggiungere la VISION richiede un massimo impegno e una vocazione per il cambiamento che viene espresso tramite la MISSION:

*“L'Argentina sarà un fornitore altamente competitivo, i suoi vini risponderanno sempre alle necessità dei consumatori e saranno valutati e identificati per la loro qualità, diversità e naturalità”.*

Il piano concentra l'azione su progetti strategici con effetti rilevanti sullo sviluppo umano e sull'economia. In particolare si focalizza su progetti che necessitano di uno sviluppo collettivo pianificato.

#### **OBIETTIVI STRATEGICI:**

- 1. Posizionamento dei grandi vini argentini nei mercati dell'emisfero nord: l'obiettivo è di incrementare e sostenere le vendite di vino di alta gamma in Paesi come Regno Unito, Irlanda, Germania, Benelux, Scandinavia, Nordamerica e Giappone.*
- 2. Sviluppo del mercato latinoamericano e rivitalizzazione del mercato argentino: l'obiettivo è di servire il mercato interno con vini appositamente disegnati per i suoi consumatori e rivitalizzare il consumo nazionale di vini di fascia media.*
- 3. Sviluppare progetti per integrare i piccoli produttori nel commercio del vino e del mosto concentrato: l'ambizione è quella di far divenire competitivo il gruppo di 8.000 produttori primari non integrati verticalmente, il cui futuro si prospetta problematico.*

Per raggiungere gli obiettivi strategici sono state pianificate delle macrostrategie:

**I -** *Creare e consolidare un'identità e un'immagine del vino argentino.*

**II -** *Rispondere alle esigenze dei consumatori in ciascun mercato e segmento.*

**III -** *Rafforzare la capacità di negoziazione per guadagnare e mantenere i migliori accordi internazionali.*

*IV - Impostare un processo collettivo di integrazione e articolazione che riorganizzi il settore, produca regole adeguate e garantite, pianifichi il suo sviluppo e faciliti il suo finanziamento per raggiungere un'ottima competitività.*

*V - Costruire un processo collettivo di innovazione tecnologica in tutte le fasi della catena produttiva per raggiungere un'alta competitività e sostenibilità.*

## **LINEE D'AZIONE STRATEGICHE**

Il piano propone il seguente percorso:

**OBIETTIVO STRATEGICO 1:** Posizionamento dei grandi vini argentini nei mercati dell'emisfero nord.

- STRATEGIA I: *Creare e consolidare l'identità e l'immagine "Argentina"*

Pubblicizzare il vino Malbec e le altre varietà emblematiche di fascia medio-alta, e associarlo alle icone culturali argentine; Disporre di un portafoglio vario di vini, con qualità alta nella fascia di prezzo medio alto; Sviluppare l'enoturismo; Comunicare le peculiarità delle zone argentine di origine; Comunicare il concetto "Argentina-vino" in tutti gli ambiti favorevoli.

- STRATEGIA II: *Rispondere alle esigenze dei consumatori in ciascun mercato e segmento*

Mettere in moto il meccanismo collettivo di autocontrollo della qualità per evitare la commercializzazione del prodotto difettoso; Monitorare le necessità dei distinti settori e dei consumatori; Aumentare la potenza aromatica del vino; Adeguare la promozione e i messaggi ai consumatori raggruppati per segmenti obiettivo.

- STRATEGIA III: *Raggiungere e mantenere i migliori accordi internazionali*

Rafforzare il "gruppo di gestione" dell'industria; Progettare politiche e accordi commerciali basandosi su ricerche con obiettivi strategici; Informare la dirigenza del Ministero del Commercio Estero e rafforzare il suo operato; Registrare e proteggere le Indicazioni geografiche tipiche; Stipulare accordi con l'UE e con l'Organizzazione mondiale del commercio difendendo gli interessi argentini.

- STRATEGIA IV: *Costruire un processo collettivo di organizzazione e integrazione*

Alleggerire le procedure per l'esportazione; Mantenere una rete di dialogo tra i settori marketing, sviluppo, produzione, industria e servizi annessi; Aumentare la consistenza qualitativa attraverso accordi basati sulla qualità d'esportazione; Elaborare e generare consenso attorno a un progetto che orienti e faciliti gli investimenti necessari al raggiungimento degli obiettivi strategici.

- STRATEGIA V: *Costruire un processo di innovazione tecnologica*

Definire la qualità e affinare lo stile dei vini argentini nei distinti segmenti di prezzo; Allargare l'innovazione tecnologica alle imprese meno avanzate; Adottare in maniera massiccia la certificazione di qualità dei processi di controllo delle fasi critiche; Generare e diffondere la tecnologia necessaria per ottenere vini più concentrati, più aromatici e senza difetti; Definire politiche e norme e favorire l'adozione di pratiche di produzione sostenibili che permettano di caratterizzare il prodotto argentino come "naturale" e rispettoso dell'ambiente; Formazione delle risorse umane per l'adozione dell'innovazione tecnologica.

**OBIETTIVO STRATEGICO 2:** Sviluppo del mercato latinoamericano e rivitalizzazione del mercato argentino.

- STRATEGIA I: *Creare e consolidare l'identità e l'immagine "Argentina"*

Pubblicizzare in America Latina vini giovani e con una presentazione attraente; Lanciare un nuovo vino base per il mercato interno, attraverso azioni pubblicitarie sostenute; Sviluppare l'enoturismo; Comunicare il concetto "Argentina-Vino" in tutti gli ambiti favorevoli.

- STRATEGIA II: *Rispondere alle aspirazioni e alle necessità dei consumatori di ciascun mercato e segmento*

Mettere in moto il meccanismo collettivo di autocontrollo della qualità per evitare la commercializzazione del prodotto difettoso; Monitorare le necessità dei distinti settori e fasce di consumatori; Aumentare la potenza aromatica del vino; Adeguare le presentazioni e i messaggi ai consumatori raggruppati per segmenti obiettivo.

- STRATEGIA III: *Raggiungere e mantenere i migliori accordi internazionali*

Rafforzare il "gruppo di gestione" dell'industria; Progettare politiche e accordi commerciali basandosi su ricerche con obiettivi strategici; Informare e sensibilizzare la dirigenza del Ministero del Commercio Estero; Accordarsi con il MERCOSUR e con i paesi latino americani difendendo gli interessi argentini.

- STRATEGIA IV: *Costruire un processo collettivo di organizzazione e integrazione*

Alleggerire le procedure per l'esportazione; Mantenere una rete di dialogo tra i settori marketing, sviluppo, produzione e industria, e servizi annessi; Aumentare la consistenza qualitativa mediante accordi sugli standard d'esportazione.

- STRATEGIA V: *Costruire un processo di innovazione tecnologica*

Adottare in maniera diffusa le certificazioni di qualità, di processo e di controllo delle fasi critiche; Generare e diffondere la tecnologia necessaria all'ottenimento di vini più aromatici e senza difetti, a costi ridotti; Formazione delle risorse umane per l'adozione della tecnologia.

**OBIETTIVO STRATEGICO 3:** Sviluppare dei progetti per integrare i piccoli produttori nel commercio vitivinicolo e del mosto concentrato.

- STRATEGIA IV: *Costruire un processo collettivo di organizzazione e integrazione*

Implementare programmi associativi e di integrazione orizzontale e verticale; Disegnare e promuovere meccanismi creditizi, fiscali e giuridici per incentivare l'integrazione; Progettare e appoggiare meccanismi di diversificazione e/o riconversione dei piccoli produttori, integrandoli cercando redditività e sostenibilità; Trasformare i produttori integrati in focolai di sviluppo agricolo locale; Migliorare e consolidare l'organizzazione, i ruoli e la rappresentatività delle identità dei produttori.

- STRATEGIA V: *Costruire un processo di innovazione tecnologica*

Adottare una tecnologia produttiva e di gestione ottimale per i piccoli produttori di uva destinata a vino, consumo fresco, frutta secca e mosto concentrato; Migliorare l'istruzione del settore primario integrato negli aspetti produttivi, organizzativi e di gestione.

## FINANZIAMENTI

Per finanziare le attività, i piani, i programmi e le azioni del Piano Strategico, è stato istituito un contributo obbligatorio, a carico di tutti gli stabilimenti vitivinicoli iscritti all'"Istituto Nacional de Vitivinicultura".

Inoltre, la legge invita le province produttrici a dare un contributo per lo sviluppo integrato della viticoltura, equivalente agli importi effettivamente generati dal settore privato per il contributo obbligatorio.

Tutte le risorse della “Corporación Vitivinícola Argentina” devono essere utilizzati unicamente per finanziare gli obiettivi del Piano Strategico.

## MECCANISMO DI CONTROLLO

I risultati e i progressi di ogni linea di azione in esecuzione vengono analizzati e discussi annualmente in una giornata organizzata.

In questa giornata tutti gli attori della catena vitivinicola analizzano gli obiettivi strategici commerciali, tecnologici e di integrazione stabiliti nel piano, allo scopo di visionare i progressi e le difficoltà incontrate, l'analisi dei risultati, le modifiche e gli adattamenti di programmi e progetti per adattarsi meglio agli obiettivi.

## ATTIVITA' REALIZZATE

In relazione ai principali progetti e azioni realizzate, si menzionano di seguito le più rilevanti in termini di allocazione delle risorse per la sua attuazione.

Per ciò che riguarda l'obiettivo strategico “Sviluppo del mercato latinoamericano e rivitalizzazione del mercato argentino” è stato formulato il “Piano integrale di comunicazione del vino per il mercato interno” dopo un'analisi con la partecipazione di più di 90 rappresentanti commerciali della catena, nel quale sono definite le linee per la strategia di comunicazione del vino in Argentina.

Considerando la caduta del consumo di vino all'interno del Paese e la crescente competitività delle bevande surrogate, la finalità di questo progetto è di migliorare il posizionamento del prodotto e promuovere l'allineamento strategico di comunicazione del settore.

Si tratta di intraprendere una campagna comunicativa che possa essere accompagnata da marchi privati e comunicati il miglioramento qualitativo e quantitativo nel mercato vitivinicolo nazionale.

Allo scopo è stata realizzata, in più fasi, una massiccia campagna di comunicazione, generica e multimediale attraverso pubblicità per TV e radio nei principali programmi del Paese. Altre attività rilevanti sono la “Semana del Vino” a Buenos Aires e lo sviluppo di un piano di comunicazione a mezzo stampa, destinato a mettere in agenda dei media i temi correlati alla vitivinicoltura. L'unità responsabile della promozione è il “Fondo Vitivinícola Mendoza”.

Nell'ambito dell'obiettivo “Posizionamento dei grandi vini argentini nei mercati dell'emisfero nord” è stato sviluppato il progetto “promozione dei vini argentini nei mercati esteri”, la cui finalità è il posizionamento del vino argentino nei principali centri di consumo internazionali, fornendo una chiara ed efficace alternativa al destino della produzione vitivinicola argentina fuori dal mercato interno. Esso mira a consolidare l'esportazione dell'Argentina, attraverso la costruzione di un'immagine chiara dell'Argentina come produttore di vino nelle varie gamme.

Il progetto concentra la sua azione primaria in Stati Uniti, Inghilterra, Brasile, Canada, Russia, Scandinavia e mira a rafforzare le attività in Paesi latinoamericani come Brasile, Colombia, Venezuela e Messico.

Le azioni sviluppate si sono concentrate su pubblicità nella stampa specializzata; partecipazione a fiere e degustazioni internazionali; visite di giornalisti stranieri nelle regioni viticole; progettazione e consegna di materiale pubblicitario e seminari di formazione per nuovi esportatori. L'unità responsabile dell'attuazione è “Vinos de Argentina A.C.” Per il terzo obiettivo strategico “Sviluppare dei progetti per integrare i piccoli produttori nel commercio vitivinicolo e del mosto concentrato” la Corporación Vitivinícola Argentina ha posto particolare interesse al progetto “Centri di Sviluppo Viticolo”, creando nove centri nelle aree produttive principali del Paese.

Questo progetto contribuisce allo sviluppo sostenibile (economico, sociale e ambientale) dell'industria vinicola con focus locale ed enfasi sul supporto al piccolo produttore e alla sua famiglia. L'unità di esecuzione responsabile dell'attuazione è l'“Istituto Nacional de Tecnología Agropecuaria”.

Durante l'anno 2009 sono stati concessi contributi a 192 progetti (83 a Mendoza, 55 a San Juan e 54 a La Rioja) pari a circa \$1.600.000. Sono attualmente in fase di elaborazione circa 90 progetti in tre province pari a \$900.000. Altri 5 progetti sono stati finanziati nella Provincia di Mendoza, per \$117.000 circa. Il progetto "Finanziamento dei Produttori Viticoli e la loro integrazione al commercio vitivinicolo", offre l'opportunità di trasformazioni strutturali per uno sviluppo sostenibile del piccolo produttore, integrandolo in modo sostenibile nel commercio del vino. Esso è finanziato dalla Banca interamericana per lo Sviluppo per un importo di 50 milioni di dollari e la sua realizzazione è iniziata nel dicembre 2009.

Un altro obiettivo per lo sviluppo che si pone la Corporación riguarda la ricerca e lo sviluppo di nuove tecnologie. Durante l'anno 2005 è stata realizzata un'indagine sui bisogni e le esigenze di ricerca e sviluppo tecnologico in viticoltura ed enologia dal punto di vista della domanda. Seminari sono stati svolti nelle principali aree produttive del Paese, tenendo conto di diversi obiettivi e delle dimensioni produttive.

Nell'ottobre 2010 il Presidente dell'Argentina ha proclamato il vino come "Bevanda nazionale" con decreto ufficiale. Cantine e produttori hanno accolto con favore questa misura, non si aspettavano impatti diretti su aumenti delle esportazioni di vino o di consumo domestico, hanno ritenuto però che fosse un riconoscimento dello sforzo congiunto realizzato tra settore pubblico e privato verso l'espansione della tradizione locale di produzione e di consumo di vino.

Nel 2010, in continuazione con la politica di promozione del mercato "ProMendoza", il governo di Mendoza ha aperto un ufficio a Shanghai, vicino il Waigaogiao, zona di libero scambio nonché porta di ingresso per il 90 % delle vendite totali di vino in Cina.

L'associazione degli esportatori, Wines of Argentina, rappresenta oltre il 90% delle aziende vinicole che hanno una presenza nei mercati internazionali. Nel 2007 hanno assunto una società di consulenza per la ricerca sul modo migliore di promuovere i vini argentini. Lo studio di mercato ha concluso che l'Argentina deve utilizzare simboli che gli stranieri riconoscono quando sentono la parola "Argentina", tra questi, tango e passione latina. Gustavo Santaolalla, musicista argentino noto a Hollywood, è stato nominato "Ambasciatore del vino Argentino" al fine di promuoverlo negli Stati Uniti e nel resto del mondo. Attraverso l'organizzazione di varie attività promozionali in 36 paesi e oltre 72 città in tutto il mondo, Wines of Argentina continua a promuovere attivamente i vini locali di alta qualità con eccellenti risultati di vendita. All'inizio del 2012 è stato inaugurato un ufficio a Pechino a servizio del mercato cinese e di altri mercati asiatici.

WINES OF CHILE  
**STRATEGIC PLAN 2020**  
INTERNATIONAL MARKET



Superficie	
Totale	755.838,7 km <sup>2</sup> (38°)
% delle acque	1,07 %
Popolazione	
Totale	16.928.873 ab. (stima 2009) (60°)
Densità	22,18 ab./km <sup>2</sup>
Economia	
Valuta	Peso
PIL (PPA)	308.997 milioni di \$ (2012) (42°)
PIL pro capite (PPA)	17.651 \$ (2012) (47°)



## IL SETTORE VITIVINICOLO

I 119.000 ettari di vigneti presenti in Cile nel 2011 hanno raggiunto il livello record di produzione pari a 1.046 milioni di litri. Il Cile è il decimo più grande produttore di vino e il quinto più grande esportatore del mondo. I miglioramenti nella qualità avvenuti negli ultimi decenni e il buon rapporto qualità/prezzo consentono ai vini cileni di mantenere elevato il livello delle esportazioni.

**TABLE 5: EVOLUTION OF THE MOST IMPORTANT PARAMETERS OF THE CHILEAN INDUSTRY**

Years	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Number of Wineries</b>										210
<b>Vineyards Planted</b> (thousands of hectares) <sup>1</sup>	103	107	109	110	112	114	117	118	121	123
<b>Wine Production</b> (th Lt) <sup>1</sup>	642	545	562	668	630	789	845	828	868	1,009
<b>Average Yield</b> (Lt/ha) <sup>2</sup>	8,886	9,251	9,363	9,590	9,605	9,322	9,498	9,566	9,497	9,742
<b>Apparent Consumption</b> (th Lt) <sup>1</sup>	227	225	230	255	255	264	238	298	234	312
<b>Exports<sup>3</sup></b>										
<b>Bottled Wine</b>										
Volume (th Lt)	185	193	204	221	264	270	287	353	362	383
Growth Rate by Volume (%)		4	6	8	19	2	6	23	3	6
Value (th US\$)	495	511	523	576	707	746	825	1,081	1,164	1,139
Growth Rate by Value (%)		3	2	10	23	6	11	31	8	-2
Average Price (US\$ FOB/Lt)	2.67	2.65	2.57	2.61	2.67	2.77	2.87	3.06	3.22	2.97
Average Growth of Average Price (%)		-1	-3	2	2	4	4	7	5	-8
<b>Total Wine</b>										
Volume (th Lt)	267	311	349	395	468	418	474	610	589	694
Growth Rate by Volume (%)		16	12	13	18	-11	13	29	-3	18
Value (th US\$)	573	593	602	671	835	877	962	1,256	1,376	1,381
Growth Rate by Value (%)		3	2	11	24	5	10	31	10	0
Average Price (US\$ FOB/Lt)	2.15	1.91	1.73	1.70	1.79	2.10	2.03	2.06	2.34	1.99
Average Growth of Average Price (%)		-11	-9	-2	5	17	-3	1	14	-15%

Sources: 1: SAG ([www.sag.gob.cl](http://www.sag.gob.cl)). There was a change in data collection methods beginning in 2008. 2: Prepared based on SAG production and consumption figures. 3: Official WoC Statistics

## IL PIANO STRATEGICO

L'industria vitivinicola cilena ha fissato un ambizioso obiettivo per l'anno 2020: diventare il primo produttore di vino di qualità e sostenibile tra i Paesi del "Nuovo Mondo". Allo scopo l'organizzazione Wines of Chile ha presentato nel novembre 2010 il "Plan Estrategico 2020", nel quale sono definite le attività per raggiungere tale obiettivo.

Al piano hanno lavorato l'industria vitivinicola nazionale, i piccoli e grandi produttori, i fornitori, le cantine, le piccole-medie imprese, gli esportatori e le agenzie di turismo. Il piano proietta un tasso medio di crescita annuale del 9,2%, fino a raggiungere il fatturato di 3.000 milioni di dollari americani nel 2020 provenienti dall'esportazione di vino imbottigliato, partendo dai 1.139 milioni di dollari fatturati nel 2009.

**TABLE 31: YEAR-END 2009 AND PROPOSED OBJECTIVES FOR 2020**

OBJECTIVES	2009	2020
Export Value (bottled wines)	US\$1.139 billion	US\$3 billion
Annual Growth in Export Value		9.21%

Source: Wines of Chile, 2009

Questa crescita si basa sull'incremento del valore delle esportazioni attraverso l'aumento del prezzo medio, che è attualmente inferiore a quello dei principali concorrenti del vino cileno.

Il Cile scommette quindi sull'incremento di valore dei propri vini, piuttosto che sulla quantità. Per questo motivo si ritiene necessario produrre vini di qualità superiore e potenziare la loro immagine nei principali mercati internazionali.

I quattro pilastri del piano strategico cileno sono:

- **DIVERSITA' e QUALITA'**

Il principale obiettivo del Cile è quello di produrre vini di qualità differenziale, sfruttando la sua ottima situazione agro-climatica, il rapido sviluppo di nuove tecniche produttive e il gran numero di varietà di uva che si producono: Chardonnay, Sauvignon Blanc, Syrah o Pinot Noir.

- **SOSTENIBILITA'**

Il piano non ha dimenticato la sostenibilità, tenendola presente in tutto il processo produttivo, dal vigneto al bicchiere. I consorzi tecnici dell'industria vitivinicola hanno collaborato strettamente con cantine ed esperti delle principali Università per creare un programma di sostenibilità elaborando un Codice Nazionale di Sostenibilità. Le cantine conformi ai requisiti, avranno diritto a utilizzare il sigillo "Certificado de Sostenibilidad WoC" nelle loro bottiglie.

- **IMMAGINE DEL PAESE**

Considerando l'immagine del vino come uno dei principali segni d'identità cilena all'estero, il piano presta particolare attenzione allo sviluppo del settore del turismo del vino. Si tratta di utilizzare il vino come legame con il territorio per ampliare le opportunità turistiche e culturali: gastronomia, folklore e cultura.

- **INNOVAZIONE**

Negli ultimi anni l'industria vitivinicola cilena ha investito in tecniche di ricerca e sviluppo con l'obiettivo di migliorare costantemente il processo produttivo fino ad arrivare a ottimizzare la qualità del prodotto finale. Per fare questo, l'industria ha creato Vinnova e

Tecnovid, Consorzi tecnici per lo sviluppo di progetti che incontrino le necessità delle cantine, collaborando anche con Università nazionali ed internazionali.

Per raggiungere questi quattro obiettivi, viene presentata una serie di strategie per l'industria e i mercati.

Il piano inizia con una diagnosi dell'industria vitivinicola, analizzando i pilastri fondamentali del settore a livello globale: consumi, superficie vitata, produzione, esportazione e importazione. Presenta un'analisi dell'evoluzione dei principali esportatori mondiali degli ultimi anni, comparando il loro sviluppo con quello del Cile. Successivamente viene esaminata l'evoluzione dell'industria vitivinicola cilena, le sue prospettive per il futuro e un'analisi dei punti di forza, debolezza, le opportunità e le minacce dell'offerta di vino cileno.

L'analisi SWOT ha evidenziato:

### **PUNTI DI FORZA**

- ❖ Alto potenziale per un'agricoltura sostenibile grazie a condizioni climatiche e fitosanitarie straordinarie.
- ❖ Vitigno Carmenère come elemento di unicità e differenziazione.
- ❖ Condizioni agro-climatiche eccezionali consentono lo sviluppo di un'ampia diversità di terroir e varietà caratterizzate da una buona concentrazione di componenti aromatiche, acidità e colore.
- ❖ Eccellente qualità dei vini.
- ❖ Ottimo rapporto qualità/prezzo in ogni segmento di mercato.
- ❖ Il Cile è un partner commerciale affidabile, un Paese aperto al mondo, con politiche economiche e commerciali stabili, che dispone di una vasta rete di accordi di libero scambio con tutti i suoi principali partner commerciali.
- ❖ Elevata diversificazione dei mercati di destinazione risultante dall'impegno dell'industria per lo sviluppo delle sue capacità esportative.

### **PUNTI DI DEBOLEZZA**

- ❖ Non esiste un'immagine Paese.
- ❖ Immagine di produttori di vini di buona qualità a basso prezzo.
- ❖ Eccessiva omogeneità di etichettatura che manca di una chiara differenziazione di categoria, con denominazioni incoerenti di qualità.
- ❖ Vini con gradazioni alcoliche naturali elevate, in un contesto di crescente preoccupazione per il consumo di alcol.
- ❖ Basso livello di penetrazione nel segmento premium in commercio.
- ❖ L'industria ha un livello relativamente basso di finanziamento e una struttura limitata per la promozione, che rende difficile l'ingresso in mercati rilevanti.
- ❖ Distanza del Cile dai mercati di Europa e Asia.

### **OPPORTUNITA'**

- ❖ Cresce la preferenza del consumatore per i prodotti provenienti da agricoltura ecologicamente sostenibile e socialmente responsabile.
- ❖ C'è una forte connessione tra l'immagine di un Paese e l'immagine della vino. L'immagine del Cile è però ancora una pagina vuota.
- ❖ Consumatori informati e istruiti sono disposti a bere vini cileni e a riconoscere la loro eccellenza.

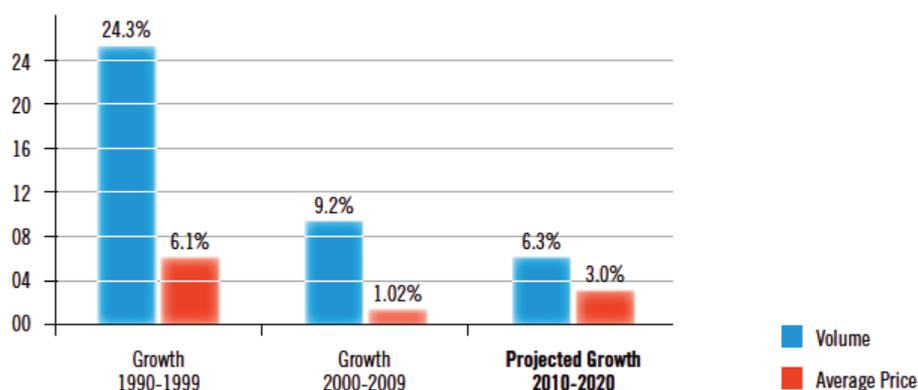
- ❖ I nuovi consumatori post-crisi sono intelligenti e ben informati e ricercano il valore del rapporto qualità/prezzo.
- ❖ C'è un crescente interesse per i prodotti associati alla cultura latina.
- ❖ C'è una tendenza verso il consumo di vini con livelli inferiori di alcool e una crescente preferenza per i vini freschi.
- ❖ I consumatori, soprattutto i più giovani, sono più sofisticati e disposti a esplorare nuove alternative.
- ❖ L'esplosione dei social network permette comunicazioni low cost con un elevato numero di consumatori da tutto il mondo e un rapporto diretto con loro.
- ❖ Lo sviluppo del mercato interno contribuirà a un maggiore sviluppo del settore.

### MINACCE

- ❖ Crescente concorrenza dal vecchio e nuovo mondo, in particolare da Argentina, Spagna e Nuova Zelanda, con programmi più aggressivi in termini di prezzo e/o promozione dei prodotti.
- ❖ Aumento delle tasse doganali nei principali Paesi consumatori.
- ❖ La crescita eccessiva di vini sfusi renderebbe difficile migliorare l'immagine della categoria.
- ❖ L'aumento della produzione mondiale e il livello costante dei consumi potrebbe portare a strategie di prezzo più aggressive.

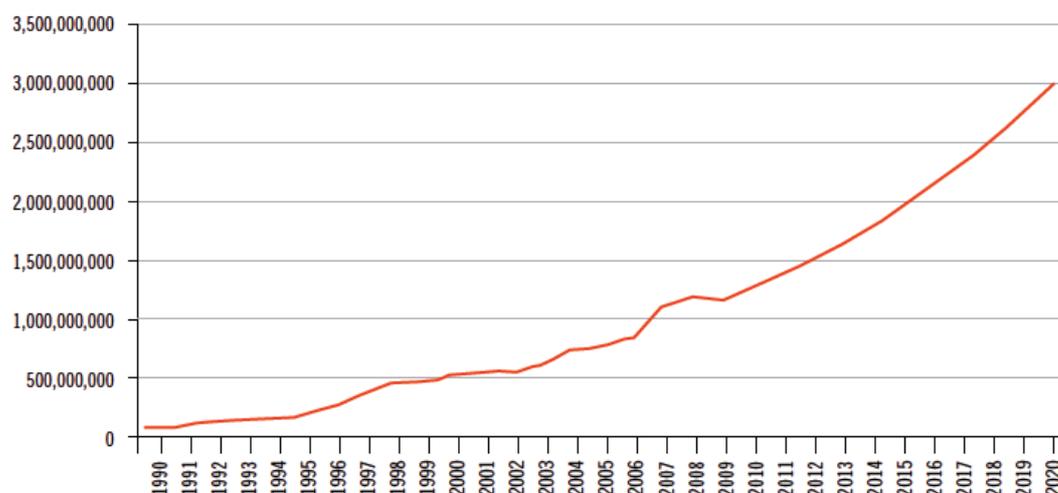
Il piano strategico prosegue indicando gli obiettivi specifici, tenendo presente che, come sopra accennato, l'obiettivo finale di Wines of Chile è quello di crescere a una media annuale del 9,2% per raggiungere i 3.000 milioni di dollari di fatturato nelle esportazioni di vino imbottigliato nel 2020. Questo traguardo si basa nell'enorme opportunità offerta dal mercato internazionale, supportata dalla crescita storica del vino cileno all'estero, come si evince dalle seguenti tabelle.

**GRAPH 21: AVERAGE GROWTH OF BOTTLED WINE (AVERAGE VOLUME AND PRICE)**



Source: Wines of Chile, 2010, based on information from Chilean Customs Office

GRAPH 20: EVOLUTION OF HISTORIC & PROJECTED VALUE OF EXPORTS OF BOTTLED WINE (US\$)



Source: Wines of Chile, 2010, based on information from Chilean Customs Office

Gli obiettivi specifici vengono divisi in due grandi livelli:

- Obiettivi a livello dell'industria
  - Allineare l'industria a una strategia comune;
  - Dotare Wines of Chile (WoC) delle risorse necessarie per raggiungere in modo efficiente gli obiettivi fissati;
  - Identificare i problemi che limitano la competitività dell'industria cilena del vino;
  - Consolidare WoC come rappresentante dell'industria cilena, integrando gli interessi e le necessità di tutte le parti interessate.
  
- Obiettivi a livello dei mercati:
  - Creare e comunicare chiaramente un'identità unica e distintiva per la categoria;
  - Sviluppare un piano di investimenti più aggressivo e più diretto e con maggiore impatto nei mercati obiettivo;
  - Posizionare WoC come una denominazione a livello mondiale;
  - Rafforzare l'immagine del Paese per ottenere sinergie, integrando l'enoturismo, la gastronomia e il vino.

Questa strategia richiede di raggiungere il consumatore, rafforzando l'uso di nuove tecnologie, attuando relazioni pubbliche strategiche e una campagna globale di posizionamento. Il piano dettaglia le linee di attuazione, i punti da sviluppare e le risorse necessarie per raggiungere gli obiettivi.

Per conseguire l'obiettivo generale di crescita, WoC ha analizzato tre alternative possibili che coinvolgono due diverse variabili: il volume e il prezzo medio.

ALTERNATIVES	GROWTH RATE OF AVERAGE PRICE	FINAL PRICE US\$/CASE	FINAL EXPORT VOLUME (LT)	GROWTH RATE OF AVERAGE VOLUME EXPORTED	REQUIRED KILOGRAMS	REQUIRED HECTARES FOR EXPORT GROWTH	TOTAL HECTARES REQUIRED/ INTERNAL MARKET
1. Volume Growth: High Price Growth: Low	1.30%	30.86	97,205,360	7.8%	1,229,161,772	120,011	167,755
2. Volume Growth: Moderate Price Growth: Moderate	3.00%	37.06	80,943,996	6.0%	1,023,536,825	99,940	147,677
3. Volume Growth: Low Price Growth: High	4.50%	43.45	69,042,247	4.5%	873,039,210	85,245	132,982

Si considera l'alternativa intermedia (crescita volume e crescita prezzo moderati) come la più opportuna, prevedendo un incremento della superficie vitata cilena pari a 2.400 ettari all'anno (+1,9%) per i prossimi 11 anni.

ALTERNATIVE	REQUIREMENTS	INVESTMENT
1. Volume Growth: High Price Growth: Low	46,755 additional hectares 213,000 liters 8% of sales in marketing	<b>Fixed Assets (one time):</b> Land & Planting: US\$1.636 billion Winery: US\$320 million <b>Marketing (additional annual investment by 2020) US\$240 million</b>
2. Volume Growth: Moderate Price Growth: Moderate	26,677 additional hectares 67,000 liters 10% of sales in marketing	<b>Fixed Assets (one time):</b> Fixed assets: US\$934 million Winery: US\$100 million <b>Marketing (additional annual investment by 2020) US\$300 million</b>
3. Volume Growth: Low Price Growth: High	15% of sales in marketing	<b>Marketing (additional annual investment by 2020) US\$450 million</b>

Note: Cost per hectare = US\$30,000 (US\$20,000 for land + US\$10,000 for planting). Winery = US\$1.50/Lt.

Il piano presta particolare attenzione al posizionamento dei vini cileni nei mercati internazionali, analizzando i principali Paesi concorrenti. Per posizionare correttamente e aumentare la notorietà, la presenza e il riconoscimento dei propri vini nei mercati internazionali l'industria cilena, attraverso il piano, intende utilizzare diversi mezzi di comunicazione: stampa specializzata, importatori, distributori, commercianti, sommelier, ecc. Obiettivo della comunicazione sono tutti coloro interessati genericamente al mondo del vino, senza focalizzarsi solo sugli intenditori.

Riguardo alla strategia di promozione, si osserva che gli investimenti in programmi di promozione, fiere internazionali e uffici di rappresentanza di WoC sono cresciuti con una media annuale dell'8,5% dal 2005 al 2010. Si stima che la spesa media in promozione per bottiglia di vino sia di 0,141 dollari.

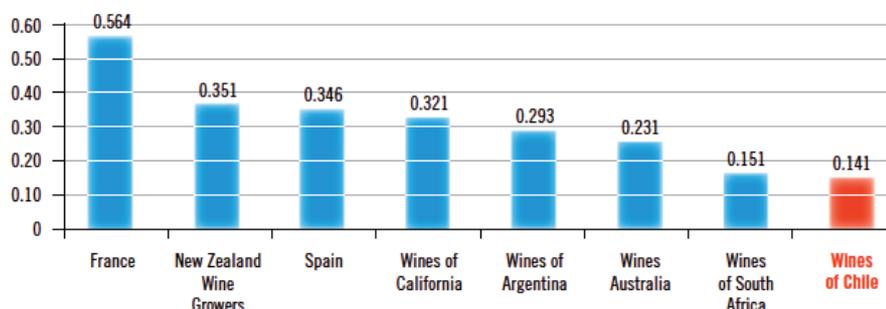
**TABLE 33: HISTORIC INVESTMENT**

	2005	2006	2007	2008	2009	2010						
<b>Total WoC Investment</b>	4,914,488	5,761,195	6,612,690	6,354,322	6,081,000	7,542,773						
Fairs	384,628	569,480	777,800	1,076,737	949,669	1,219,065						
Promotion	2,729,860	3,391,715	3,692,890	3,135,585	2,989,331	4,108,708						
Generic Investment												
Office	1,800,000	1,800,000	2,142,000	2,142,000	2,142,000	2,215,000						
<b>Funding</b>												
Public Sector Support	1,091,944	22%	1,356,686	24%	1,477,156	22%	1,659,522	26%	2,253,000	37%	3,022,862	40%
Private Sector Support	3,822,544	78%	4,404,509	76%	5,135,534	78%	4,694,800	74%	3,828,000	63%	4,519,911	60%

Source: Wines of Chile 2010, based on information from national generic offices

Tale investimento è inferiore alla spesa dei principali concorrenti.

**GRAPH 29: ESTIMATED GENERIC INVESTMENT 2009 (US\$ / CASE)**



Source: Wines of Chile 2010, based on information from national generic offices

Principali obiettivi di promozione di WoC sono, tra gli altri, aprire un ufficio di WoC in Asia, svolgere programmi nei principali mercati, aumentare il costo per cassa delle attività promozionali e pubblicità fino a 20-24 centesimi per cassa, il che implica un maggiore impegno su questo aspetto. Wine of Chile ritiene che gli investimenti in attività di divulgazione, marketing, pubblicità e comunicazione del vino cileno all'estero sia fondamentale per il futuro raggiungimento degli obiettivi stabiliti.

Il governo non fornisce sovvenzioni dirette per supportare la produzione di vino o sovvenzionare le esportazioni. Le attività di promozione sono gestite da Wine of Chile, che è finanziato da entrambe le Associazioni di produttori di vino in Chile, Vinos de Chile e Chilevid. Il governo contribuisce per il 15% dell'importo totale, attraverso la sua agenzia di promozione all'esportazione denominata ProChile.

Wine of Chile impiega la maggior parte del suo budget in attività promozionali in Canada, Inghilterra, Germania e Stati Uniti. Le attività includono la campagna "Sapori del Chile", per la promozione di frutta e vino, e l'attività denominata "Wine Show and Tasting" che si svolge annualmente attraverso seminari e degustazioni di vini. ProChile contribuisce con informazioni logistiche e di mercato e le aziende vinicole pagano i relativi costi. Con questa strategia l'industria del vino intende promuovere i propri prodotti nei mercati di Russia, Paesi Bassi, Danimarca, Svezia, Repubblica Ceca, Brasile, Messico, Venezuela, Taiwan e Hong Kong.

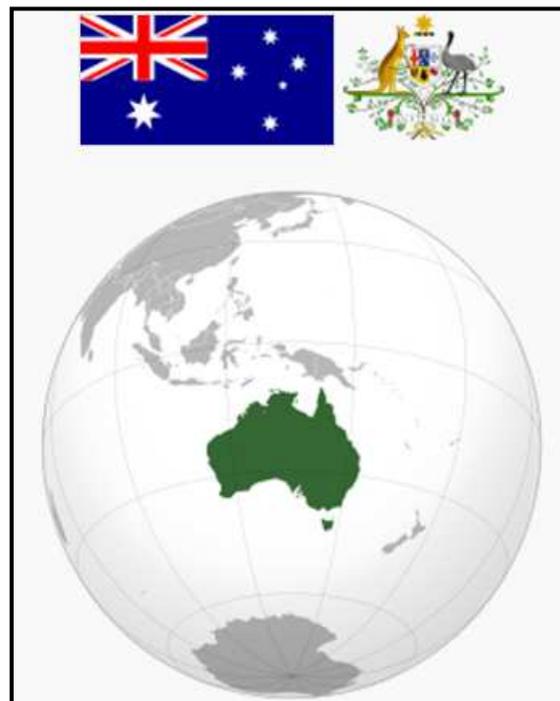
# WINE AUSTRALIA: DIRECTIONS TO 2025

AN INDUSTRY STRATEGY FOR SUSTAINABLE SUCCESS



MAY 2007

Superficie	
Totale	7 617 930 km <sup>2</sup> (6°)
% delle acque	0,9 %
Popolazione	
Totale	22 618 521 ab. (2010) (53°)
Densità	2,79 ab./km <sup>2</sup>
Economia	
Valuta	Dollaro australiano
PIL (PPA)	762 887 milioni di \$ (2007) (17°)
PIL pro capite (PPA)	36 225 \$ (2007) (14°)



## IL SETTORE VITIVINICOLO

La vitivinicoltura cominciò a diffondersi in Australia alla fine del XVIII secolo, quando a Sydney Cove fu fondata una colonia penale britannica. Nel XX secolo, un importante contributo allo sviluppo fu apportato dagli immigrati europei, che scelsero di condurre anche in Australia attività vitivinicole. Fino agli anni '70 del secolo scorso il sistema vitivinicolo australiano rimase tuttavia incentrato sulla produzione di vini liquorosi e brandy e visse numerosi momenti di crisi a causa di problemi tecnologici e di mercato.

Il fenomeno della sostituzione delle bevande a più forte grado alcolico con il vino, avvenuto in Australia a partire dagli anni '70 tra le nuove generazioni, stimolò l'interesse delle grandi imprese multinazionali alimentari. Esse trasferirono al vino le strategie di marca già elaborate per prodotti di largo consumo e, attraverso la collaborazione tra enologi e manager di marketing, si crearono nuovi vini volti alla "riduzione del rischio di acquisto" per il consumatore, perché facilmente percepiti come sicuri, gradevoli, affidabili e dal buon rapporto qualità/prezzo. Fu così che il miglioramento delle pratiche enologiche avvenne sempre in linea con le esigenze dei diversi segmenti di domanda, studiati attraverso opportune ricerche di mercato.

A partire dalla seconda metà degli anni '80, il settore ha subito una crisi di produzione e di mercato. L'abolizione del sistema ufficiale di controllo dei prezzi dell'uva, rivelò l'inefficienza di molti produttori e lo Stato attuò un programma di sovvenzioni all'estirpazione. Di fronte a questa crisi le imprese cooperative svolsero un ruolo chiave, perché grazie alla dotazione di grandi strutture di produzione puntarono al miglioramento della qualità di uve e vini attraverso l'introduzione di innovazioni tecnologiche e di nuove politiche di marca, packaging, etichettatura e logistica. Oggi le più grandi imprese australiane (quali BRL Hardy/Constellation, Southcorp, McGuigan Simeon e Orlando/Wyndham) devono la loro dimensione al fatto che hanno incorporato, nel corso del loro sviluppo, una o più cooperative.

Verso la fine degli anni '80 il sistema vitivinicolo era molto disorientato, ma consapevole che la sua rinascita doveva avvenire attraverso il miglioramento delle relazioni all'interno della stessa filiera. Si costituì così la *Winemakers' Federation of Australia*, organismo di rappresentanza degli interessi di tutte le imprese e nel 1990 fu organizzata presso la University of South Australia una conferenza che coinvolse tutte le componenti del settore, con lo scopo di individuare un possibile percorso di crescita del vino australiano. Si fissarono gli obiettivi di esportazione (1 miliardo di AU\$ entro il 2000) puntando sui vini "più commerciali" (*basic e popular premium*), ritenuti i più competitivi nei

confronti dei vini europei. Ciò fu determinante per avviare programmi di investimento in campo e in cantina e analisi di mercato.

Il Regno Unito fu scelto come mercato guida. Il successo fu immediato presso il trade e il consumatore, tanto che già nel 2000 sei marche australiane riuscirono a collocarsi tra le prime dieci più vendute. L'altro obiettivo commerciale erano gli Stati Uniti, la cui penetrazione avvenne più lentamente attraverso l'acquisizione di imprese statunitensi.

**TABLE 11: EVOLUTION OF THE MOST IMPORTANT PARAMETERS IN THE AUSTRALIAN INDUSTRY**

Years	2000/01	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09
<b>Number of Wineries</b>	1,318	1,465	1,625	1,814	1,899	2,008	2,146	2,299	2,000
<b>Total Vineyards Planted</b> (thousands of hectares)	148	158	157	164	167	169	174	173	
<b>Wine Production</b> (th / Lt.)	1,035	1,174	1,038	1,401	1,420	1,430	962	1,245	nd
<b>Consumption</b> (th / Lt)	398	401	420	436	455	432	448	428	426
<b>Exports</b>									
<b>Total Wine</b>									
Volume (th / Lt)	339	416	508	581	661	736	798	709	750
Growth Rate by Volume (%)		23	22	14	14	11	8	-11	6
Value (th / US\$)	834	1,069	1,546	1,871	2,094	2,107	2,499	2,243	1,892
Growth Rate by Value (%)		28	45	21	12	1	19	-10	-16
Average Price (US\$ FOB / Lt)	2.46	2.57	3.04	3.22	3.17	2.86	3.13	3.16	2.52
Growth Rate of Average Price (%)		4	18	6	-2	-10	9	1	-20
<b>Imports</b>									
Volume (th / Lt)	13	15	17	19	22	27	34	53	62
Value (th US\$)	48	63	90	113	143	176	257	360	369

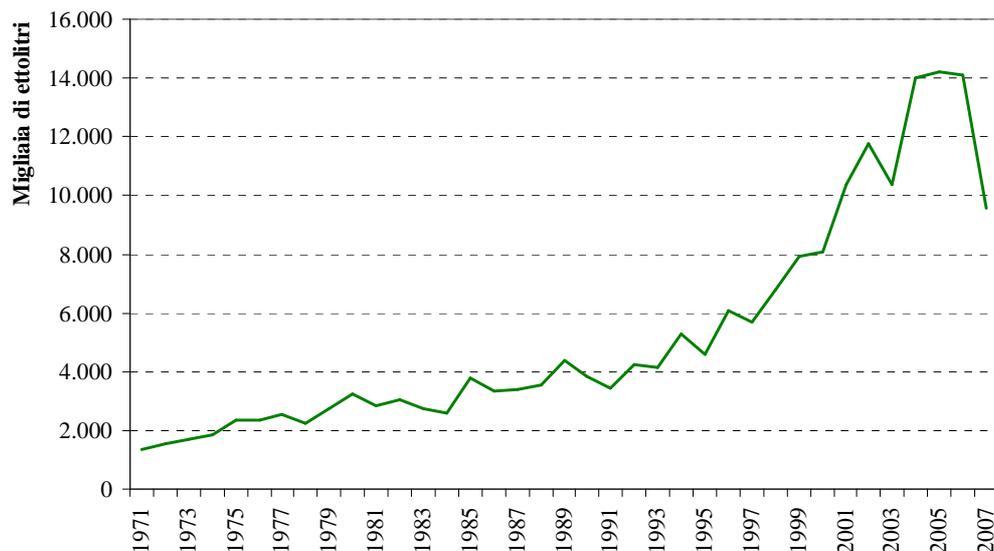
Source: AWEC, 2009 ([www.winesaustralia.com](http://www.winesaustralia.com))

## IL PIANO STRATEGICO

Nel 1996, l'Australian Wine & Brandy Corporation (AWBC) e la federazione dei winemakers australiani (WFA), hanno pubblicato "Strategy 2025", documento che ha segnato l'inizio della pianificazione strategica nel settore vitivinicolo australiano. L'obiettivo chiave era quello di raggiungere un fatturato annuale pari a 4,5 miliardi di dollari australiani per l'anno 2025. Questo obiettivo in realtà fu superato già nel 2005, con 20 anni in anticipo.

Nel periodo 1996-2000 il patrimonio viticolo raddoppiò, raggiungendo un'estensione di quasi 150.000 ettari. Anche per la produzione vinicola si assistette a un consistente sviluppo, come si evince dal grafico seguente.

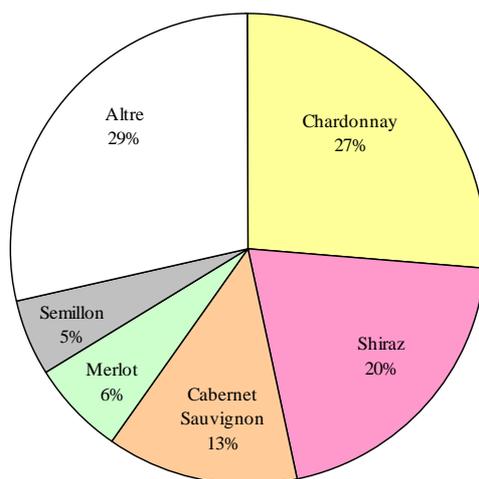
## Produzione di vino in Australia nel periodo 1971-2007 (migliaia di ettolitri)



Fonte: elaborazioni da dati AWBC, [www.wineaustralia.com](http://www.wineaustralia.com)

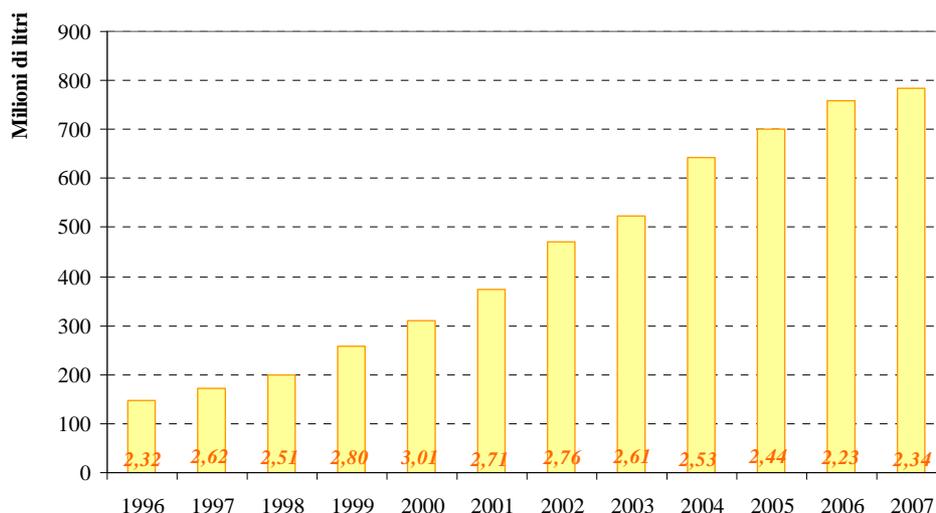
La capacità di affermazione dei vini australiani si può ricondurre al processo di pianificazione di marketing promosso da “Strategy 2025” attraverso lo sviluppo del brand “Wine Australia”, inteso come elemento di riconoscibilità delle produzioni vinicole e di creazione di sinergia tra la promozione del brand generico e di quello aziendale. L’elemento di forza di questo marchio è stato l’attenzione verso i consumatori che richiedevano la semplificazione nel processo di scelta attraverso l’identificazione del prodotto con il Paese di provenienza e delle sue caratteristiche sensoriali con il vitigno. Il grafico seguente mostra chiaramente la concentrazione della produzione viticola australiana nell’ambito di poche varietà.

## Ripartizione della produzione viticola per varietà (2007)



Fonte: elaborazioni da dati AWBC, [www.wineaustralia.com](http://www.wineaustralia.com)

## Evoluzione delle esportazioni di vino australiano e dei prezzi medi (000.000 litri, euro/litro)



Legenda: in colore arancione sono indicati i prezzi medi dell'export in euro/litro.

Fonte: elaborazioni da dati AWBC, [www.wineaustralia.com](http://www.wineaustralia.com)

Attraverso il documento “Strategy 2025” il settore vitivinicolo australiano ha rafforzato le sue strutture produttive in linea con lo sviluppo del mercato, in particolare quello internazionale. Tuttavia a partire dal 2005, anche a causa delle consistenti eccedenze di produzione, lo scenario di riferimento è cambiato e sono emersi alcuni fattori nuovi che hanno spinto le imprese, nel maggio 2007, ad elaborare un nuovo documento programmatico dal titolo “Wine Australia: Directions to 2025 - An Industry Strategy for Sustainable Success”, come iniziativa congiunta tra AWBC e WFA, con il supporto delle associazioni statali e regionali.

Eccedenze di produzione, difficoltà nelle politiche di prezzo, crescita del potere della distribuzione, agguerrita competizione tra i Paesi europei e quelli del Nuovo Mondo, problematiche ambientali e climatiche sono le difficoltà che il sistema delle imprese deve oggi affrontare. Per questa ragione esse hanno sentito la necessità di disporre di un programma comune a partire dal quale ciascuna impresa possa successivamente ispirarsi per elaborare le proprie strategie aziendali. Nella tabella seguente si presenta il modello strategico adottato nell'elaborazione delle tre linee guida per lo sviluppo del settore vitivinicolo, all'interno delle quali si suggeriscono le direzioni da intraprendere e le specifiche risposte strategiche di cui le imprese dovrebbero tener conto nell'adozione delle politiche aziendali.

### Da “Strategy 2025” a “Directions to 2025”

1996 “Strategy 2025”	2006-07 Linee guida prospettate	2007-2025 “Directions to 2025”
Visione del potenziale di crescita	Visione delle opportunità di mercato	<b>Anticipare il mercato:</b> 1. comprendere e utilizzare le ricerche di mercato 2. leadership in ricerca e sviluppo dalla vigna al consumatore 3. stretto coordinamento tra le organizzazioni settoriali per supportare lo sviluppo di mercato delle imprese
Strategia guidata dalle imprese	Strategia guidata dal mercato	<b>Influenzare il consumatore:</b> 4. segmentazione di mercato per il <i>brand</i> 5. nuove aspettative per vini regionali e fini 6. creazione di nuovi mercati e nuova domanda attraverso l'innovazione e la comunicazione

Focalizzazione sulla produzione da destinare a mercati internazionali in crescita	Focalizzazione sulla creazione di valore duraturo	<b>Costruire un successo duraturo:</b> 7. partnership con le istituzioni pubbliche 8. miglioramento continuo delle competenze e delle abilità imprenditoriali 9. sostenibilità ambientale 10. responsabilità sociale
---	---	--

Fonte: "Wine Australia: Directions to 2025. An Industry Strategy for Sustainable Success", AWBC, [www.wineaustralia.com](http://www.wineaustralia.com)

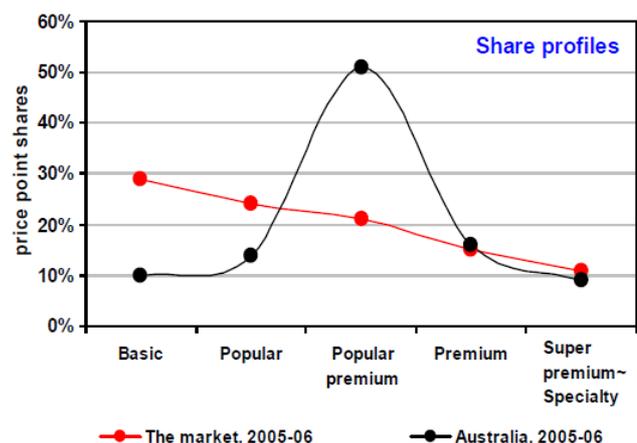
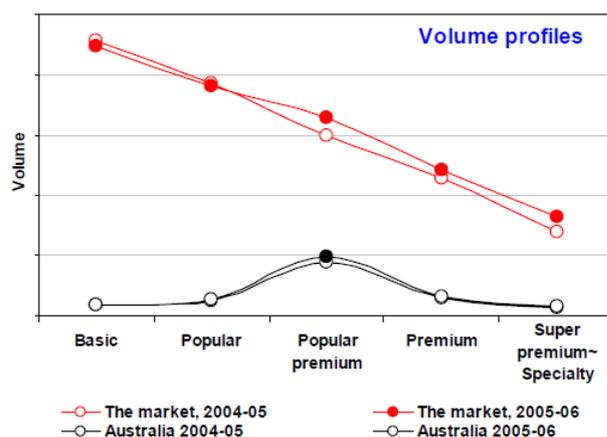
La strategia unitaria del brand *Wine Australia* è stata sostituita da una strategia di segmentazione che propone quattro tipologie di prodotto, in linea con la differenziazione delle scelte di consumo e la cui definizione richiama le specificità offerte: *Brand Champions* (accessibilità, facilità, forte supporto alla marca), *Generation Next* (innovazioni di prodotto, packaging e marketing), *Regional Heroes* (chiara proposta di una combinazione regione/varietà/stile) e *Landmark Australia* (alta qualità, immagine e reputazione). Queste categorie rappresentano per i produttori australiani dei punti di riferimento per l'elaborazione della loro specifica strategia di portafoglio prodotti.

Inoltre il piano strategico "Directions to 2025" fissa nuovi obiettivi di sviluppo, indicando in AU\$30 miliardi il valore del commercio del vino australiano (mercato interno + estero) da raggiungere nel quinquennio 2007-2011 anziché i \$26 miliardi attesi in base ai livelli di produzione e agli andamenti dei consumi.

Per identificare le opportunità dei mercati una task force ha intrapreso una ricerca sugli 11 mercati che rappresentano il 90% dei volumi di vendita dell'Australia: Regno Unito, USA, Canada, Germania, Paesi Bassi, Danimarca, Giappone, Nuova Zelanda, Irlanda e Singapore, oltre al mercato interno.

Si è rilevato che la maggior parte delle vendite mondiali sono concentrate nel segmento del vino base, con il 29% delle vendite. Salendo la scala di prezzo, la concentrazione delle vendite scende a una quota dell'11% per i super premium/specialità.

Le vendite dell'Australia sono altamente concentrate, circa il 50%, nel segmento di prezzo premium popolare, superando abbondantemente le potenzialità del mercato, mentre nei segmenti basic e popular risulta inferiore rispetto le potenzialità.



Come sopra accennato, dal punto di vista strategico "Directions to 2025" individua 3 linee guida:

- anticipare il mercato
- influenzare il consumatore
- costruire un successo duraturo.

A cascata, per ognuna di esse vengono indicate 10 direzioni e per ciascuna direzione sono raccomandate delle risposte strategiche.

## ❖ ANTICIPARE IL MERCATO

I fattori che hanno portato al successo i vini australiani tra il 1985 e il 2005 non sono più considerati dominanti né esclusivi. Altri Paesi produttori di vino ora stanno producendo etichettatura e marketing *consumer friendly*, promuovendo la bevibilità del loro vino e lo sviluppo di tecniche per la produzione di elevati volumi di vini a prezzi accessibili di buona qualità.

Per raggiungere una crescita sostenibile e redditizia, le cantine australiane devono continuare a perseguire vantaggi competitivi sulla scena mondiale, basandosi sui prodotti di qualità. La sfida per i viticoltori dell'Australia è di combinare una gestione molto più rigorosa con una passione per la qualità, l'unicità e l'innovazione.

### • DIREZIONE 1

Migliorare il processo decisionale del vino australiano attraverso la raccolta di informazioni mirate e analisi delle opportunità di mercato.

#### *RISPOSTE STRATEGICHE:*

- integrare l'analisi di offerta, vendite, consumatori e concorrenti con la valutazione della dinamica di domanda e offerta per creare una maggiore conoscenza dei legami all'interno della catena del valore e della sostenibilità;
- promuovere attivamente il collegamento tra agenzie per l'integrazione e condivisione delle informazioni tra loro e con i partner commerciali;
- intendere i dati di mercato come una componente fondamentale nei programmi di ricerca e sviluppo;
- assicurare che i cambiamenti nel mercato vitivinicolo globale e nella sua regolamentazione vengano analizzati e che le potenziali implicazioni siano comunicate al settore del vino australiano.

### • DIREZIONE 2

Mantenere la posizione di leadership nella conduzione e nell'utilizzo della ricerca e sviluppo, dal vigneto al consumatore.

#### *RISPOSTE STRATEGICHE:*

- sviluppare programmi di ricerca che migliorino ulteriormente la comprensione del settore (con particolare riferimento al cambiamento climatico e al materiale genetico di eccellenza), delle sue opportunità di mercato e dell'importanza economica dell'innovazione;
- reperire finanziamenti per ricerca e sviluppo massimizzando le risorse;
- comunicare la posizione di leadership globale dell'Australia nella ricerca sul settore vitivinicolo e promuovere questa posizione come valore di marca su cui si fonda la qualità del vino australiano;
- facilitare la collaborazione tra le agenzie di ricerca per migliorarne l'efficienza.

### • DIREZIONE 3

Rafforzare la coerenza delle attività svolte dalle associazioni nazionali, regionali e statali per supportare lo sviluppo del mercato e garantire l'unità della direzione.

#### *RISPOSTE STRATEGICHE:*

- chiarire ruoli e responsabilità delle organizzazioni nazionali, regionali e statali e determinare i modi per stabilire una cooperazione più forte;
- mantenere un forte legame tra organizzazione, portatori di interessi ed operatori;
- integrare e adottare per l'intero settore la strategia indicata da Wine Australia.

#### ❖ INFLUENZARE IL CONSUMATORE

Il vino australiano ambisce a essere riconosciuto a livello mondiale come un prodotto di terroir, tipicità, luogo di produzione e annata al pari dei vini europei.

##### • DIREZIONE 4

Garantire il successo della nuova strategia di segmentazione del vino (vedi i sopra citati marchi *Brand Champions*, *Generation Next*, *Regional Heroes* e *Landmark Australia*).

*RISPOSTE STRATEGICHE:*

- sviluppare il logo vino Wine Australia come un "marchio di fiducia", supportato da una carta dei consumatori da adottare e la promuovere nei punti d'acquisto;
- sviluppare e implementare un piano di comunicazione coordinata basato sulla nuova strategia di segmentazione attraverso le quattro distinte personalità e le occasioni di consumo;
- migliorare il sito wineaustralia.com per i vari gruppi di utenti;
- misurare la percezione del marchio Wine Australia presso i consumatori di mercati chiave.

##### • DIREZIONE 5

Definire nuovi livelli di aspettativa e di sensibilizzazione per i vini di territorio e di qualità.

*RISPOSTE STRATEGICHE:*

- organizzare in Australia un evento biennale per mostrare la strategia di segmentazione del vino australiano con la possibilità di visitare i territori di produzione;
- organizzare degustazioni di vini di qualità per commercianti e consumatori nei mercati chiave;
- organizzare il "Regional Heroes on tour", manifestazione che si presenta come tour internazionale nei mercati esteri in cui vengono presentati 50 vini rappresentativi di almeno 3 Indicazioni Geografiche;
- organizzare il "Regional Heroes take flight", manifestazione che prevede l'invito e l'accoglienza di gruppi selezionati d'importatori esteri, guidati all'interno del territorio australiano in visite a tema regionale;
- estendere le informazioni esistenti online presso wineaustralia.com per fornire strumenti comparativi che evidenzino le diversità regionali e la qualità del vino australiano come elemento di differenziazione.

##### • DIREZIONE 6

Nuovi consumatori, creazione di nuovi mercati e apertura di nuovi canali nei mercati già esistenti.

*RISPOSTE STRATEGICHE:*

- realizzare un programma di marketing nei Paesi emergenti;
- organizzare una vetrina annuale sullo sviluppo di nuovi prodotti per i mercati internazionali;

- sviluppare una campagna di marketing online in collaborazione con Tourism Australia per attirare la prossima generazione di bevitori a provare il vino australiano;
- utilizzare strumenti e risorse per migliorare l'enoturismo. Lavorare con enoteche e agenzie di turismo per promuovere visite in cantine e creare opportunità di vendita diretta;
- stabilire alleanze con aziende leader del settore agroalimentare, della moda e delle arti;
- difendere la base di consumatori esistenti sul mercato interno e invogliare nuovi consumatori.

## ❖ COSTRUIRE UN SUCCESSO DURATURO

La sostenibilità è stata identificata dalla task-force come problema critico del settore del vino australiano. Questo problema si manifesta attraverso quattro dimensioni:

1. Miglioramento della partnership a lungo termine con il governo.
2. Miglioramento dell'ambiente operativo.
3. Pratiche ambientali sostenibili.
4. Responsabilità sociale.

Il settore deve mantenere e dimostrare il proprio impegno al miglioramento continuo delle sue prestazioni ambientali adottando pratiche ecologicamente sostenibili in tutti gli aspetti delle operazioni. Questa azione è necessaria per soddisfare le esigenze e le aspettative della più ampia comunità, dei clienti e dei consumatori.

Allo stesso tempo, il settore deve creare una cultura dinamica di miglioramento imprenditoriale che includa la migliore gestione del rischio, lo sviluppo delle competenze e della conoscenza.

Il settore deve impegnarsi per un mercato sostenibile, dove il vino è ampiamente apprezzato e responsabilmente consumato, adottando posizioni forti sulla responsabilità sociale, che sarà un elemento essenziale per il futuro.

### • DIREZIONE 7

Continuare a costruire politiche e facilitare partnership con le pubbliche amministrazioni a tutti i livelli per favorire un clima aziendale favorevole e sostenibile per il vino australiano.

#### *RISPOSTE STRATEGICHE:*

- garantire che la comunicazione tra l'industria e pubbliche amministrazioni sia coordinata, mirata e rimanga una priorità;
- aggiornamento continuo degli strumenti analitici per dimostrare l'impatto delle decisioni politiche sul settore vitivinicolo, specialmente a livello di comunità regionali;
- evitare aumenti delle imposte sul vino e richiedere la semplificazione fiscale;
- stretto lavoro con i governi per costruire relazioni con i mercati chiave e per ridurre le barriere doganali;
- incentivare la capacità innovativa delle aziende.

### • DIREZIONE 8

Miglioramento continuo delle capacità imprenditoriali e delle tecniche culturali per il settore del vino australiano attraverso la creazione di una dinamica cultura imprenditoriale.

#### *RISPOSTE STRATEGICHE:*

- migliorare la diffusione delle informazioni e incoraggiare fortemente l'assorbimento e l'uso di una vasta gamma di strumenti e servizi volti a migliorare il business e le capacità di marketing;

- garantire che l'ampia adozione tra le cantine e i viticoltori del Codice Deontologico dell'Industria del Vino Australiano;
- continuare l'impegno dell'industria per un regime di conformità dell'esportazione efficace ed efficiente;
- sviluppare ulteriormente un quadro di strategie per la gestione del rischio;
- continuare il programma "Future Leaders"
- costruire relazioni con le istituzioni ed enti di formazione per garantire che le loro attività siano in linea con le necessità del settore.

- DIREZIONE 9

Miglioramento continuo delle prestazioni ambientali per soddisfare le mutevoli esigenze di sostenibilità dei consumatori e della comunità.

*RISPOSTE STRATEGICHE:*

- intraprendere un'analisi del ciclo di vita del vino australiano per determinare le attività che danno il maggior contributo all'impronta ambientale del settore;
- continuare a sviluppare e attuare approcci basati su sistemi che riducano al minimo l'impatto ambientale del settore vitivinicolo;
- illustrare le credenziali ambientali del settore e porle a confronto con quelli dei settori concorrenti;
- assicurare che il settore vitivinicolo australiano occupi una posizione di leadership nell'attuazione di politiche ambientali relative al consumo di acqua, alla biodiversità e al cambiamento climatico;
- illustrare le credenziali ambientali del settore attraverso un'efficace comunicazione dei suoi programmi e dei risultati ottenuti.

- DIREZIONE 10

Assicurare una diffusa responsabilità sociale all'interno del settore vitivinicolo australiano, per garantire che il vino possa essere ampiamente apprezzato e tranquillamente consumato con moderazione.

*RISPOSTE STRATEGICHE:*

- promuovere una cultura del bere sana e sicura e, dove possibile, influenzare cambiamenti per limitare abitudini di consumo indesiderabili;
- dimostrare l'impegno del settore ad applicare misure di autoregolamentazione come il codice per la Pubblicizzazione delle Bevande Alcoliche;
- fare in modo che la promozione responsabile e il consumo moderato sia un valore riconosciuto del settore vitivinicolo australiano;
- stabilire collaborazioni con i servizi sanitari, sociali e scolastici finalizzate al consumo responsabile;
- migliorare la conoscenza del settore sul consumo di vino, i suoi effetti e i potenziali benefici.

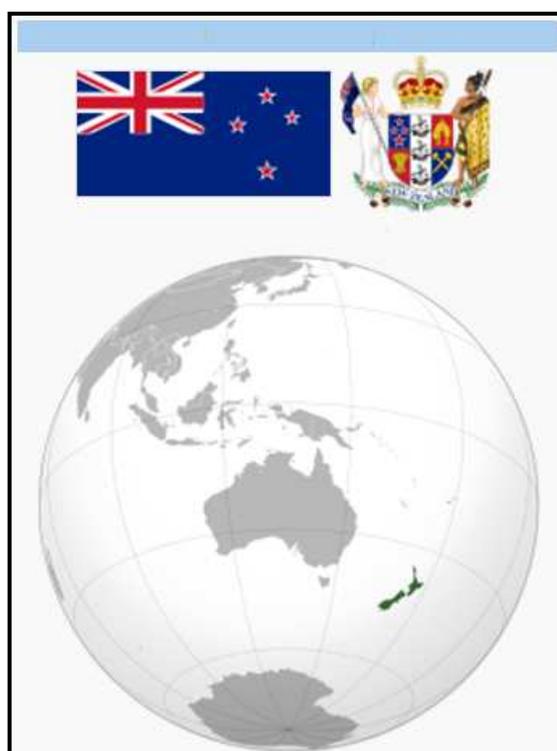
# *New Zealand Winegrowers*

Strategic Review  
November 2011



**pwc**

Superficie	
<b>Totale</b>	268.680 km <sup>2</sup> (74°)
<b>% delle acque</b>	2,1 %
Popolazione	
<b>Totale</b>	4,429,789 ab. (2010 stima)
<b>Densità</b>	16,36 ab./km <sup>2</sup>
Economia	
<b>Valuta</b>	Dollaro neozelandese
<b>PIL (PPA)</b>	125.412 milioni di \$ (2010) (58°)
<b>PIL pro capite (PPA)</b>	26.966 \$ (2010) (33°)
<b>ISU (2011)</b>	0,908 (molto alto) (5°)



## IL SETTORE VITIVINICOLO

La vitivinicoltura neozelandese ha vissuto negli ultimi anni una fase di intenso sviluppo, in seguito ai buoni risultati di mercato ottenuti, considerando che nel 2007 i vini neozelandesi erano in grado di ottenere prezzi molto elevati, mediamente pari a 6,5 US\$ al litro, superiori anche alla media dei vini francesi. Dal 2002 al 2011 la superficie a vigneto è aumentata del 144%, mentre il valore delle esportazioni è salito del 344% superando il milione di NZ\$ nel 2010.

**TABLE 15: EVOLUTION OF THE MOST IMPORTANT PARAMETERS IN THE NEW ZEALAND INDUSTRY**

Years	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	
<b>Number of Wineries</b>	358	382	398	421	463	516	530	543	585	643	
<b>Total Vineyards Planted</b> (thousands of hectares)	10,197	11,648	13,787	15,800	17,809	19,960	22,616	25,355	29,310	31,057	
<b>Wine Production (th / Lt)</b>	60	53	89	55	119	102	133	148	205	205	
<b>Consumption (th / Lt)</b>		11	9	8	9	9	11	12	12	11	14
<b>Exports</b>											
<b>Bottled Wine</b>											
Volume (th / Lt)						51	56		84	92	
Growth Rate by Volume (%)							10			10	
Value (th / US\$)						306	324		554	576	
Growth Rate by Value (%)							6			4	
Average Price (US\$ FOB / Lt)						6	5.8		6.6	6.3	
Growth Rate of Average Price (%)							-3			-5	
<b>Totals</b>											
Volume (th / Lt)	19	19	23	27	31	51	58	76	89	113	
Growth Rate by Volume (%)		0	21	17	15	65	14	31	17	27	
Value (th / US\$)	76	83	114	164	201	306	333	514	570	629	
Growth Rate by Value (%)		9	37	44	23	52	9	54	11	10	
Average Price (US\$ FOB/Lt)	4	4.4	5	6.1	6.5	6	5.7	6.8	6.4	5.6	
Growth Rate of Average Price (%)		10	14	22	7	-8	-5	19	-6	-13	
<b>Imports</b>											
Volume (th / Lt)	29	33	42	43	45	36	36	42	41	33	

Source: www.nzwine.com, 2009

In seguito a tale crescita esponenziale, a un certo punto si è creata una situazione di “*boom and bust*”: l’andamento positivo del mercato ha provocato un eccesso di offerta di vino neozelandese nel segmento premium, in corrispondenza della crisi economica internazionale e della conseguente flessione del mercato mondiale del vino. La crisi del 2008-09 ha quindi costretto l’industria vitivinicola neozelandese ad incrementare le vendite nel segmento del vino sfuso, causando un significativo calo del prezzo medio di vendita, a fronte di un notevole incremento del volume esportato.

Il 2011 è stata un’annata record per la produzione di uve in Nuova Zelanda, essendo state raccolte circa 329.000 tonnellate, con una crescita della resa per ettaro da 80 a 98 quintali, su una superficie intorno ai 33.600 ettari. Sono stati quindi prodotti 2,35 milioni di ettolitri di vino, il 24% in più rispetto al 2010. I dati della vendemmia 2012 sono già stati annunciati: la vendemmia ha prodotto 269.000 tonnellate di uva, in calo del 18% rispetto all’annata precedente.

### ESPORTAZIONI DI VINO NUOVA ZELANDA (2001-2010)

		2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Australia	L	2.373	3.569	4.661	5.654	9.762	13.180	18.632	24.633	37.343	45.937
	NZ\$	26.059	38.132	51.621	56.285	88.033	122.441	179.933	246.696	323.312	327.098
UK	L	9.918	11.858	12.258	13.864	21.124	21.907	27.573	29.646	36.212	47.995
	NZ\$	92.728	117.981	113.729	119.786	162.120	166.937	227.418	240.730	267.913	298.656
USA	L	3.132	3.776	5.578	7.266	12.975	14.411	18.712	19.492	22.181	26.360
	NZ\$	40.815	48.225	67.390	80.026	113.237	138.411	175.515	159.787	223.666	211.613
Canada	L	0.612	0.713	0.988	0.700	1.477	2.061	3.182	5.219	5.055	7.143
	NZ\$	6.312	7.687	10.351	6.934	13.907	21.888	33.870	47.060	49.498	59.141
Netherlands	L	0.903	0.801	0.525	0.487	1.716	1.217	1.559	1.363	2.354	2.746
	NZ\$	7.656	7.119	5.058	4.404	12.688	10.017	13.318	12.808	20.831	21.576
China	L	0.003	0.007	0.016	0.032	0.050	0.124	0.204	0.238	0.544	1.425
	NZ\$	0.043	0.107	0.209	0.298	0.540	1.227	2.124	2.436	6.130	17.165
Ireland	L	0.278	0.318	0.423	0.461	0.573	0.844	0.853	1.496	1.498	1.816
	NZ\$	2.151	2.893	4.141	4.307	5.200	8.158	8.920	15.012	16.501	15.784
Singapore	L	0.091	0.098	0.120	0.137	0.292	0.439	0.474	0.756	1.000	1.031
	NZ\$	1.385	1.509	1.723	2.009	3.556	4.401	5.996	9.507	13.370	12.464
Hong Kong	L	0.138	0.144	0.163	0.225	0.301	0.358	0.444	0.610	0.624	0.947
	NZ\$	1.547	1.905	1.962	2.209	2.992	3.428	4.528	6.171	8.870	11.951
Japan	L	0.391	0.268	0.326	0.426	0.491	0.406	0.484	0.545	0.504	0.674
	NZ\$	5.038	4.486	4.423	5.967	5.903	5.855	6.665	7.299	7.837	9.026
Denmark	L	0.266	0.316	0.460	0.443	0.527	0.508	0.654	0.654	1.019	1.013
	NZ\$	2.497	3.253	4.524	4.019	4.608	4.656	6.029	5.836	6.510	5.946
Germany	L	0.377	0.155	0.220	0.175	0.307	0.301	0.382	0.462	0.530	0.586
	NZ\$	3.324	1.965	2.900	2.446	3.289	2.914	3.699	5.342	5.680	4.954
Others	L	1.029	1.264	1.191	1.673	2.305	2.543	2.871	3.521	3.782	3.184
	NZ\$	11.046	14.404	13.805	17.927	23.391	35.742	30.287	39.113	41.602	34.256
TOTAL	L	19.245	22.971	27.114	31.101	51.373	57.791	76.024	88.636	112.647	142.032
	NZ\$	198.104	246.413	281.838	302.599	434.856	512.362	698.303	797.797	991.721	1,040.529

Note: All figures are in millions  
Source: Statistics New Zealand

### IL PIANO STRATEGICO

Il piano strategico neozelandese, pubblicato nel novembre del 2011, non deriva da documenti governativi ma da una revisione strategica condotta dall’azienda di consulenza

PricewaterhouseCoopers (PwC) su incarico dell'Associazione dei produttori vitivinicoli New Zealand Winegrowers (NZW).

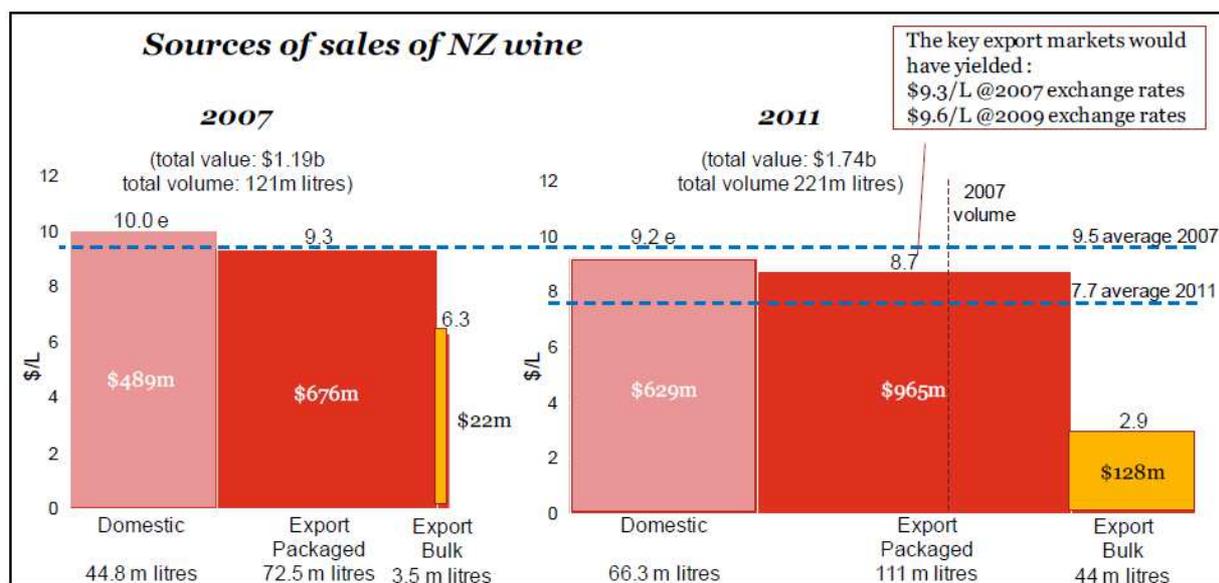
Il piano prende innanzitutto in considerazione la caduta dei prezzi medi all'ingrosso dovuta all'eccesso di offerta del 2008 che ha provocato un calo dei profitti di viticoltori e cantine, mettendo in seria difficoltà coloro che non avevano canali distributivi prestabiliti o con situazioni finanziarie sfavorevoli.

Il problema principale è stata la mancata corrispondenza di interessi tra i coltivatori e l'industria. I primi hanno cercato di ottimizzare la loro posizione massimizzando il volume, mentre all'industria globale sarebbe stato più utile limitare l'offerta commisurandola alla domanda.

Altri fattori che hanno contribuito alle difficoltà del settore sono stati i tassi di cambio valutari e l'aumento del potere dei canali di vendita, sia al dettaglio che all'ingrosso, con conseguente richiesta di aumento dei loro margini. Il tutto è stato aggravato dalla natura frammentaria dell'industria vinicola neozelandese

Lo sviluppo del segmento dei vini sfusi ha causato una riduzione del prezzo medio del vino, ma questo è stato un sintomo dello squilibrio domanda-offerta e non la causa dell'abbassamento dei prezzi.

Figure 10:



Bar width is proportional to volume, bar height to price, thus bar area represents total sales value.  
Source: Nielsen, Statistics NZ and PwC Analysis

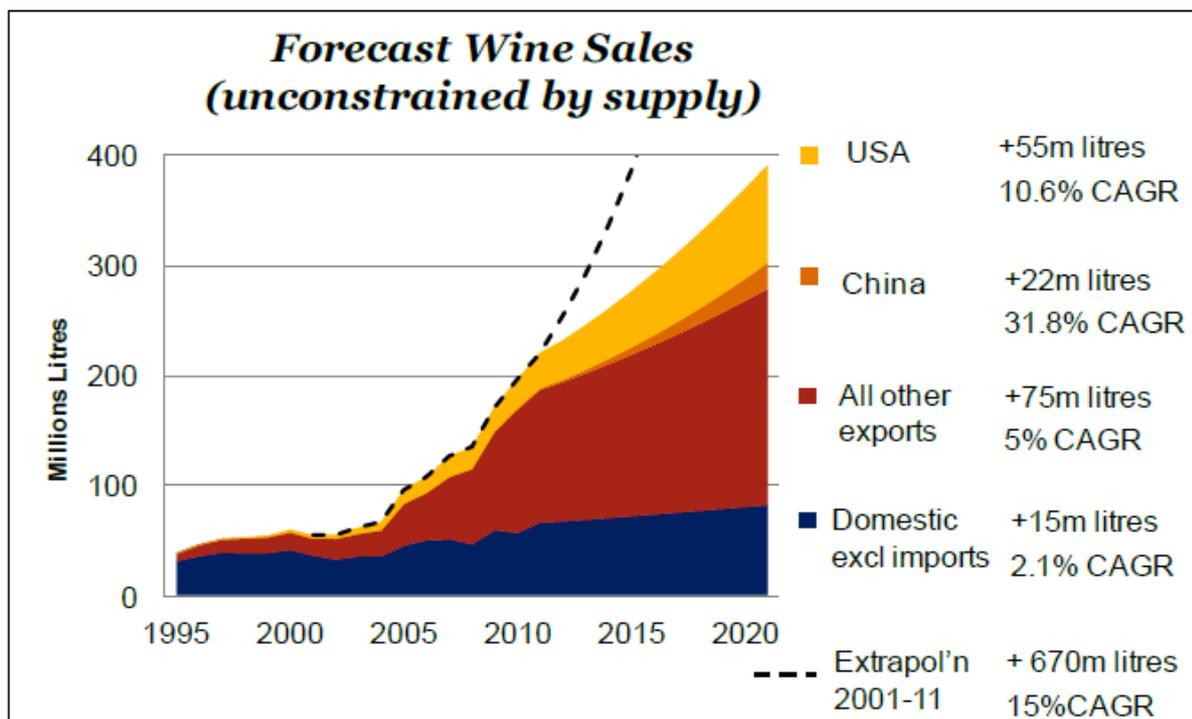
La figura 10 mostra gli impatti della crisi sulle vendite:

- Dal 2007 al 2011 la quantità di vino venduta sul mercato interno è cresciuta del 48%, ma in valore di circa il 29%, mentre la media dei prezzi all'ingrosso è scesa da \$10.0 al litro a \$9,21 al litro.
- Le esportazioni del segmento confezionato sono aumentate del 53% in volume e quasi del 43% in valore. La media del prezzo FOB è scesa da \$9,3 a \$8,7 ma, rettificato per il rafforzamento del dollaro NZ, il prezzo al litro sarebbe rimasto a \$9,3.
- L'esportazione di vino sfuso è cresciuta del 1.150% in volume e del 480% in valore, con i prezzi medi al litro scesi da \$6,30 a \$2,90.

Nonostante la riduzione del prezzo, il totale valore delle vendite è aumentato da 1.187 milioni di dollari a 1.722 milioni di dollari, a fronte però di un volume totale cresciuto in modo più che proporzionale, essendo salito da 121 milioni di litri a 221 milioni di litri.

Le prospettive, per l'industria vinicola neozelandese, sono considerate positive. La domanda di vino è cresciuta nei mercati chiave a un tasso medio del 15% nell'ultimo decennio e per i prossimi anni vengono formulate queste ipotesi:

- entro il 2021 le vendite potenziali per la Nuova Zelanda potrebbero crescere da 170 milioni di litri fino a 400 milioni di litri. Stati Uniti e Cina sono indicati come i mercati dove si potrebbero verificare i maggiori incrementi.



Source: NZW based on Statistics NZ, and PwC Analysis

CAGR = Compound Average Growth Rate (tasso di crescita media ponderata)

- tuttavia, in uno scenario più realistico, le vendite potrebbero raggiungere circa 320 milioni di litri se si verificasse un'espansione delle aree a vigneto pari a 10.000 ettari all'anno tra il 2013 e il 2017, equamente divisi tra la regione di Marlborough, tradizionalmente cuore della viticoltura neozelandese, e le altre aree, considerando una resa equivalente a quella media registrata dal 2009 al
- Dalla fine degli anni settanta, il cambiamento delle preferenze dei consumatori, la crescente popolarità del vino come bevanda, la diffusione del vino anche tra consumatori non esperti e la crescita dei canali di distribuzione di massa hanno aperto la strada a varietà di vino standardizzato.

I Paesi produttori presi in considerazione in questo studio sono stati lesti ad approfittare di queste opportunità facendosi rapidamente spazio nel mercato internazionale.

Contrariamente a ciò che è accaduto in altro settori, le performance di questi Paesi non sono il risultato di strategie adattative. La strategia di "costruire" vini con sapori internazionali si basa su un approccio scientifico innovativo per la produzione, in cui economie di scala e allineamento agli obiettivi di mercato sono i principali fattori competitivi.

A differenza dei Paesi del Vecchio Mondo non vengono tralasciate politiche sulla responsabilità sociale ed ambientale con progetti ad hoc che rispondono a queste esigenze che sempre più il consumatore ricerca nei prodotti enogastronomici.

Si nota inoltre la ricerca di una politica unitaria a tutti i livelli della catena di produzione, dai produttori, agli istituti di ricerca fino a raggiungere le istituzioni governative nazionali. Ciò permette un coordinamento ed una promozione nei mercati internazionali più efficiente ed efficace.

- Dalla fine degli anni settanta, il cambiamento delle preferenze dei consumatori, la crescente popolarità del vino come bevanda, la diffusione del vino anche tra consumatori non esperti e la crescita dei canali di distribuzione di massa hanno aperto la strada a varietà di vino standardizzato.

I Paesi produttori presi in considerazione in questo studio sono stati lenti ad approfittare di queste opportunità facendosi rapidamente spazio nel mercato internazionale.

Contrariamente a ciò che è accaduto in altri settori, le performance di questi Paesi non sono il risultato di strategie adattative. La strategia di “costruire“ vini con sapori internazionali si basa su un approccio scientifico innovativo per la produzione, in cui economie di scala e allineamento agli obiettivi di mercato sono i principali fattori competitivi.

A differenza dei Paesi del Vecchio Mondo non vengono trascurate politiche sulla responsabilità sociale ed ambientale con progetti ad hoc che rispondono a queste esigenze che sempre più il consumatore ricerca nei prodotti enogastronomici.

Si nota inoltre la ricerca di una politica unitaria a tutti i livelli della catena di produzione, dai produttori, agli istituti di ricerca fino a raggiungere le istituzioni governative nazionali. Ciò permette un coordinamento ed una promozione nei mercati internazionali più efficiente ed efficace.

2011.

L'analisi strategica svolta da PwC suggerisce inoltre due tipi di ruoli che la NZW deve assumersi: un ruolo di **protezione** e un ruolo di **crescita**. Il primo, più ampio, comprende la protezione del vantaggio competitivo e del posizionamento dell'industria, come base fondamentale per sostenere la crescita. Il secondo tipo di ruolo è maggiormente incentrato sulla funzione di marketing, sullo sviluppo del marchio NZ e sull'accesso ai mercati internazionali.

Per ognuna di queste funzioni il piano fornisce alcune raccomandazioni:

## **AZIONI DI PROTEZIONE**

### ***1: Maggiore coinvolgimento con le banche e gli altri soggetti coinvolti.***

Dovrebbero essere tenuti incontri infrannuali con ciascuna banca e i maggiori soggetti coinvolti, con supporto di analisi e report. L'obiettivo è quello di facilitare l'accesso al credito e ai fondi di ricerca, attraverso ad esempio, il New Zealand Trade and Enterprise o il Ministero dell'Economia.

### ***2: Sviluppare un database vigneti.***

Lo sviluppo di un database vigneti, migliorando l'accuratezza e l'estensione temporale delle informazioni riguardanti l'offerta di uva prodotta nel Paese e le varietà presenti, consentirà una migliore gestione fitosanitaria, la pianificazione delle infrastrutture, il monitoraggio della sicurezza biologica e le contromisure alle calamità.

Le informazioni sulla capacità produttiva del Paese sono una parte essenziale per l'analisi domanda-offerta, ma i dati accurati sono limitati. Per assicurare che i dati siano raccolti, l'indagine deve avere dei passaggi almeno in parte obbligatori, specialmente quelli relativi ai nuovi impianti da parte dei nuovi arrivati. Sono state considerate tre opzioni di raccolta dati, compresi un'estensione dell'attuale indagine e della mappatura digitale.

### ***3: Ridefinire le priorità della ricerca.***

Focalizzazione in quattro principali aree di ricerca: protezione contro le malattie, sostenibilità e viticoltura biologica, riduzione dei costi, ricerca di nuovi stili di vino per i nuovi mercati. Valutare i progetti in base alla loro capacità di produrre risultati innovativi e la razionalizzazione dei costi. Realizzare dei piani di comunicazione rivolti ai membri sui risultati della ricerca.

**4: *Minimizzare il rischio di adulterazione degli imbottiglieri esteri.***

Realizzare un sistema di controllo per assicurare una qualità adeguata delle procedure adottate dagli imbottiglieri esteri. L'adesione al sistema dovrebbe essere obbligatoria, assicurando che gli imbottiglieri esteri operino con la medesima qualità di processo degli imbottiglieri nazionali.

**5: *Promozione attiva della responsabilità sociale.***

Utilizzare strumenti pratici a indirizzare i consumatori al bere moderato. Reperire nuove risorse per lo sviluppo del programma e coinvolgere nel dibattito giornalisti ed esperti per dimostrare il sincero impegno dell'industria sull'argomento.

**6: *Incrementare le attività di pubbliche relazioni per comunicare i principali messaggi del marchio NZ.***

Indirizzare ulteriori fondi verso la promozione attiva del marchio NZ a giornalisti ed esperti, incluso l'incremento delle visite in entrata. Intraprendere una revisione del Brand per chiarire i punti di forza di NZW rispetto ai concorrenti e gli strumenti più appropriati per migliorarli. Effettuare monitoraggi di immagine e messaggio per controllare l'efficacia del marketing neozelandese.

**7: *Adottare il programma di sostenibilità SWNZ (Sustainable Winegrowing New Zealand) come standard di accredito.***

Sviluppare una strategia di comunicazione per SWNZ (certificazione degli standard di sostenibilità del vino). Usare l'attività di pubbliche relazioni per realizzare una comunicazione dinamica del messaggio SWZN nei mercati e presso i soggetti chiave.

Attualmente la Nuova Zelanda ha diversi programmi di sostenibilità verificati (SWZN, organici, bio-dinamici e schemi ISO). SWZN è di gran lunga il più diffuso, ma ricerche di marketing condotte nel 2011 dimostrano che le sue caratteristiche di regime non sono ancora largamente conosciute.

**AZIONI PER LA CRESCITA**

**8: *Mirare la spesa del marketing su opportunità primarie ben identificate.***

Riordinare l'attuale spesa del marketing per massimizzare l'efficacia dei fondi limitati a disposizione di NZW. Impostare le priorità e i percorsi di spesa generale per determinare la migliore allocazione. Si raccomanda che i principi fondamentali per l'impiego delle risorse siano:

- spendere solamente nei segmenti di mercato più elevati per supportare la reputazione dei vini NZ, della cui immagine beneficiano tutti i vini della Nuova Zelanda;
- spendere solo in attività altamente produttive, specialmente quelle rivolte a giornalisti ed esperti e gatekeepers (commercianti, sommelier, ecc.). Non spendere in attività con approccio diretto ai consumatori, eccetto che nelle fasi finali della strategia comunicativa;
- assicurare che i messaggi tecnici, funzionali e generali del marchio NZ siano ben comunicati prima di passare a quelli emozionali;
- spendere solo in promozioni che siano chiaramente di beneficio per la categoria.

Per supportare ulteriormente questi principi, dovrebbero esser fatte delle considerazioni su una gestione separata per gli eventi pagati dagli utilizzatori.

**9: *Formalizzare le Indicazioni Geografiche nella legislazione nazionale.***

Incrementare le risorse di NZW per supportare il riconoscimento da parte del governo delle 29 indicazioni geografiche (GI). Vi sono essenzialmente due livelli di controllo che potrebbero essere implementati in Nuova Zelanda riguardo alle indicazioni territoriali:

- (GI) Indicazione geografica: identifica i beni che hanno un'origine geografica tipica e che posseggono una qualità, una reputazione o altre caratteristiche dovute al luogo di origine;

- (AC) Appellation Contrôlée: uno standard di produzione più severo imposto all'interno di una GI allo scopo di vincolare i suoi membri. I controlli potrebbero essere sulle varietà, sui terreni, sulle pratiche vitivinicole e sulle caratteristiche sensoriali.

### ***10: Nuovi strumenti manageriali.***

Cercare opportunità di collaborazione per lo sviluppo e la diffusione di strumenti in grado di sfruttare capacità, conoscenze, e finanziamenti esterni.

Le difficoltà recenti dell'industria hanno evidenziato la necessità di un miglioramento delle capacità manageriali. Gli obiettivi di queste iniziative sono:

- fornire degli strumenti pratici e di analisi personalizzati piuttosto che un'informazione unica;
- favorire lo sviluppo di capacità manageriali e di leadership nell'industria;
- facilitare l'accesso dei membri alla formazione.

Dopo la revisione strategica redatta da PwC, NZW ha rivisto la propria visione sulla base dei principi di protezione e crescita. La nuova visione strategica è sintetica, misurabile e ha un insieme ben definito di attività ad essa collegate.

#### **VISION:**

In tutto il mondo, la Nuova Zelanda è rinomata per i suoi vini eccezionali.

#### **MISSION:**

Aiutare a costruire l'industria del vino migliore del mondo e quindi dare un contributo significativo e costante alla ricchezza della Nuova Zelanda.

#### **SCOPO:**

In primo luogo, proteggere la posizione competitiva del vino neozelandese; in secondo luogo, sostenerne la crescita reddituale.

#### **AZIONI:**

Far raggiungere ai vini neozelandesi i prezzi più alti di importazione in tutti i mercati; far diventare il vino il terzo comparto nel settore "cibo e bevande" per valore esportato entro il 2020.

#### **CONTROLLO:**

Misurare annualmente i successi rispetto al piano per tutte le attività di "protezione" e "crescita".

#### **PRIORITA':**

Implementare con efficacia ed efficienza le 10 attività di "protezione" e "crescita"; implementare le 8 attività di governance, ristrutturazione e finanziamento; sviluppare un piano di comunicazione interna per dimostrare ai suoi membri il valore aggiunto futuro di NZW.



SA WINE & BRANDY COMPANY  
SA WYN & BRANDEWYN MAATSKAPPY

## **The South African Wine Industry Strategy Plan (WIP)**

A Strategic Plan for a Vibrant, United,  
Non-racial and Prosperous  
**South African Wine Industry**

This Strategy Plan was prepared by  
the South African Wine & Brandy Company  
(SAWB)  
through consultations with the SAWB Chambers  
representing Wine Producers, Labour, Cellars  
and the Wholesale Trade;  
the South African Wine Industry Trust (SAWIT);  
relevant government departments and agencies;  
and other important stakeholders in the industry.  
On 31 October 2003 the WIP was accepted by the  
Minister of Agriculture and Land Affairs as the  
strategic framework for cooperation and action in  
the SA wine industry.

Superficie	
<b>Totale</b>	1.219.090 km <sup>2</sup> (25°)
<b>% delle acque</b>	0 %
Popolazione	
<b>Totale</b>	49.991.300 ab. (2010) (26°)
<b>Densità</b>	41 ab./km <sup>2</sup>
Economia	
<b>Valuta</b>	Rand
<b>PIL (PPA)</b>	564.49 milioni di \$ (2009) (25°)
<b>PIL pro capite (PPA)</b>	10.498 \$ (2009) (77°)
<b>ISU (2010)</b>	0,597 (medio) (110°)



## IL SETTORE VITIVINICOLO

Nonostante il Sudafrica sia classificato al 14° posto in termini di ettari coltivati per la produzione di uva da vino (100.568 ettari censiti nel 2011), risulta essere il settimo più grande produttore di vino nel mondo, con una produzione pari a 872,2 milioni di litri conseguita nel 2012 (+41 milioni rispetto all'anno precedente). I produttori di vino sono circa 3.596, le cantine 604 e gli imbottiglieri 102. Rapporti recenti indicano che l'industria del vino sudafricano contribuisce per circa il 2,2 % al PIL nazionale, con un valore stimato di 3,5 miliardi di dollari americani.

TABLE 13: EVOLUTION OF THE MOST IMPORTANT PARAMETERS OF THE SOUTH AFRICAN INDUSTRY										
Years	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Number of Wineries</b>						427	572	560	585	
<b>Total Vineyards Planted</b> (thousands of hectares)	93,656	94,412	96,233	98,605	100,207	101,607	102,146	101,957	101,325	
<b>Wine Production</b> (th / Lt)	540	530	567	713	697	628	710	730	763	781
<b>Consumption</b> (th / Lt)	389	390	388	346	348	340	341	356	356	
<b>Exports</b>										
<b>Bottled Wine**</b>										
Volume (th / Lt)	105	113	155	156	166	234	151	235	195	219
Growth Rate by Volume (%)										
Value (th / US\$)	212	199	254	351	435	483	407	518	552	521
Growth Rate by Value (%)		-6	27.5	38.6	23.9	10.9	-15.8	27.5	6.5	-5.5
Average Price (US\$ FOB/Lt)	2	1.8	1.6	2.2	2.6	2.1	2.7	2.2	2.8	2.4
Growth Rate of Average Price (%)										
<b>Total Wine</b>										
Volume (th / Lt)	158	165	211	233	262	351	273	503	436	430
Growth Rate by Volume (%)										
Value (th / US\$)	244	230	287	421	538	599	520	672	757	722
Growth Rate by Value (%)		-5.8	24.9	46.7	27.7	11.4	-13.2	29.2	12.6	-4.6
Average Price (US\$ FOB/Lt)	1.50	1.40	1.40	1.80	2.10	1.70	1.90	1.30	1.70	1.70
Growth Rate of Average Price (US\$ FOB/Lt)										
<b>Imports</b>										
Volume (th / Lt)	8	3	32	49	3	20	19	14	19	
Value (th / Lt)										

Source: [www.sawis.co.za](http://www.sawis.co.za), 2009 / <http://www.daff.gov.za/>, OEMV 2010 ([www.oemv.es](http://www.oemv.es))

Note: \* includes sultana, a portion of which is used in wine production. \*\* Includes exports of boxed wine

Il Sudafrica ha iniziato a produrre vino nel XVII secolo, esportando notevoli quantità soprattutto in Gran Bretagna. La firma di un accordo di libero scambio tra Francia e Gran Bretagna nel 1862 per il commercio di vino francese e l'arrivo della fillossera nel 1880, che ha devastato gran parte dei vigneti del Capo di Buona Speranza, ha segnato l'inizio di un lungo periodo di declino, successivamente aggravato a livello commerciale dall'embargo anti-apartheid.

Alla fine del XX secolo con i cambiamenti sulla scena politica - liberazione di Nelson Mandela nel 1990 e le prime elezioni democratiche tenutesi nel 1994 - e la conseguente apertura del mercato sudafricano, si è assistito a una vera e propria rinascita dell'industria del vino. Il settore vitivinicolo ha conosciuto una fase di crescita e innovazione, nuove regioni con alto potenziale per produrre vini di alta qualità sono state identificate e piantate a vite e sono emersi nuovi operatori vitivinicoli con numerose idee per il rinnovamento, l'innovazione e l'imprenditorialità. Tale crescita ha indotto i leader dell'industria vinicola a riconoscere la necessità di definire una visione strategica.

Il documento "Vision 2020" è stato redatto nel 1999 da Winetech (Wine Industry Network for Expertise and Technology) con l'obiettivo di individuare dettagliate strategie per i tre settori dell'industria vinicola sudafricana: vino, brandy e distillati. Nel 2002 è stata istituita un'apposita struttura rappresentativa, SAWB (South African Wine and Brandy Company), con l'obiettivo di attuare il profilo strategico di Vision 2020.

Nel 2003 SAWB ha elaborato il piano strategico "The South African Wine Industry Strategy Plan (WIP)" impegnando l'industria del vino sudafricana a confrontarsi con le sfide della competitività globale in un ambiente economico altamente regolamentato.

## IL PIANO STRATEGICO

VISION – Gli obiettivi dell'industria del vino e del brandy sudafricano per l'anno 2020 delineano:

- un'industria incentrata sull'innovazione, orientata al mercato, competitiva al livello globale, altamente redditizia e dominante in mercati selezionati, produttrice di prodotti sudafricani di alta qualità e contraddistinti da un'efficiente tracciabilità;
- un'industria intesa come un'impresa globale ma con forti radici sudafricane, con una forte responsabilità sociale;
- un'industria portatrice di trasformazioni socio-economiche attraverso un equo accesso alle risorse e opportunità di business per tutti coloro che sono stati storicamente marginalizzati;
- un'industria che rappresenti una forza economica dominante per l'economia e la società sudafricana.

### ❖ OBIETTIVI STRATEGICI E PROGRAMMI DEL PIANO STRATEGICO

Gli obiettivi strategici del piano sono:

- Aumentare la competitività e la redditività del settore;
- Generare un'equa partecipazione e accesso alla catena del valore vitivinicola;
- Attivare sistemi di produzione eco-sostenibile;
- Promuovere la produzione e il consumo socialmente responsabile del vino.

Questi obiettivi sono attuati attraverso 6 strategie:

### **STRATEGIA 1: SVILUPPO ECONOMICO**

Il principale scopo di questa strategia è sviluppare l'economia in generale e consentire ai gruppi sociali storicamente svantaggiati di ottenere accesso a beni e proprietà per partecipare alle opportunità offerte dal settore vitivinicolo.

Lo sviluppo economico implica:

- Nuove iniziative per creare forme associative e collaborative tra nuovi e vecchi operatori in tutti gli aspetti della catena del valore vitivinicola;
- Nuove alleanze imprenditoriali, per esempio tra soci già affermati di cantine e nuovi viticoltori, e tra esportatori e nuove imprese;
- Programmi di co-finanziamenti per supportare i nuovi entranti nell'industria del vino.

## **STRATEGIA 2: SVILUPPO E MOBILITA' SOCIALE**

L'obiettivo è quello di garantire che tutti gli operatori e in particolare quelli storicamente svantaggiati, siano socialmente organizzati e competenti per apportare un contributo costruttivo all'industria del vino e, in senso più ampio, al Paese.

Questo comporta un impegno a migliorare le condizioni di vita dei lavoratori e le loro capacità professionali tramite programmi di istruzione e formazione, assicurando rapporti più equilibrati tra i rappresentanti dei lavoratori e l'industria.

## **STRATEGIA 3: FORMAZIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE**

Lo scopo è quello di promuovere lo sviluppo delle capacità umane nel settore del vino fornendo lavoratori con capacità professionali all'industria secondo normative e standard internazionali e creando opportunità di accesso ai gruppi storicamente svantaggiati.

## **STRATEGIA 4: PROMOZIONE E SVILUPPO DEL MERCATO**

Il focus principale di questa strategia è quello di promuovere il marchio "South Africa" attraverso lo sviluppo del mercato e iniziative promozionali e di marketing, sia a livello locale, sia per il mercato internazionale.

I principali cambiamenti nel mondo del vino sono rappresentati dalla mutevole domanda dei consumatori, dal crescente potere contrattuale del commercio al dettaglio e dall'importanza dei marchi. Per essere competitivo il settore vitivinicolo non deve solo essere orientato al mercato e alla qualità, ma deve essere innovativo e dinamico nel valutare (e indirizzare) le preferenze del consumatore e il comportamento del mercato.

Tale strategia si propone di creare un'immagine positiva del marchio "South Africa" e di promuovere la crescita del valore prodotto nei mercati chiave. Dal punto di vista operativo SAWB dovrà assicurare che l'industria abbia il necessario supporto e informazioni per sviluppare idonee strategie di mercato e facilitarne l'accesso.

Nel mercato locale si dovrà promuovere il consumo di vino socialmente responsabile, il consumo di vino di qualità e supportare l'enoturismo al fine di aumentare i profitti nel settore vitivinicolo.

Programmi strategici, attività e compiti:

- promuovere il marchio "South Africa" per le caratteristiche di unicità, qualità ed eticità;
- supporto strategico alla crescita nei mercati chiave, classificando i mercati per priorità e sviluppando il mercato locale, con particolare attenzione verso le piccole imprese e il segmento horeca;
- sviluppare un'ampia base di informazioni per l'industria trasmettendo alla filiera vitivinicola le preferenze dei consumatori e i requisiti di rintracciabilità, sicurezza e protezione ambientale;
- promozione dell'enoturismo con attività innovative tra i nuovi operatori del segmento horeca e supporto al turismo regionale con eventi, mostre e strade del vino e possibili collegamenti con la cucina tipica locale;
- sviluppo delle competenze e supporto al marketing, garantendo che tutti i soggetti coinvolti nel commercio del vino abbiano accesso a programmi di formazione appropriati;
- sostenere un consumo socialmente responsabile del vino.

## **STRATEGIA 5: SVILUPPO DELLA CONOSCENZA E INFORMAZIONI**

L'obiettivo è quello di fornire informazioni attendibili e assistenza per supportare i sistemi di qualità del prodotto e per aiutare la leadership strategica a prendere decisioni.

## **STRATEGIA 6: INNOVAZIONE E TRASFERIMENTO DELLA TECNOLOGIA**

Lo scopo di questa strategia è quello di sviluppare di sistemi tecnologici, commerciali e di trasferimento orientati al mercato, in grado di risolvere i problemi, e responsabilizzati dal punto di vista sociale e ambientale.

Programmi strategici:

- sviluppare un percorso di innovazione tecnologico in collaborazione con gli operatori del settore e con le istituzioni di ricerca e sviluppo;
- sviluppare analisi, consulenza e sostegno allo sviluppo strategico dell'industria nel suo impatto economico, sociale, finanziario, istituzionale e ambientale;
- sostenere l'industria del vino con lo sviluppo delle competenze necessarie a tutti i livelli e delle pratiche migliori e a più avanzata tecnologia;
- facilitare l'accesso dei produttori poveri e svantaggiati alle tecnologie più moderne.

Il piano prevede che ognuna delle strategie, programmi strategici e attività del WIP sia istituzionalizzato nel sistema operativo del SAWB attraverso uffici e unità funzionali aziendali. Cinque uffici sono progettati per supportare il SAWB: sviluppo socio-economico; sviluppo delle risorse umane; innovazione tecnologica e trasferimento attraverso la rete Winetech; sviluppo e promozione del mercato attraverso le attività di espansione dei vini del Sudafrica e la Fondazione Brandy SA; conoscenze e sistemi informativi da gestire attraverso SAWIS (South African Wine Industry Information & Systems).

Un sistema di supporto alle aziende sarà istituito per il controllo di conformità, la sorveglianza, i servizi di certificazione, l'analisi di settore, il quadro legislativo, ecc. Le varie unità di business andranno a interagire con i gruppi di stakeholder e andranno a stringere collaborazioni con idonee istituzioni e organizzazioni.

## CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

I piani strategici esaminati presentano delle diversità di impostazione e di contenuti significativi. Talvolta si tratta di documenti eminentemente istituzionali, voluti e realizzati da Enti governativi preposti alla programmazione economica. In altri casi sono state invece le Associazioni di produttori ad avere preso l'iniziativa della pianificazione strategica rivolta al business dei propri associati avvalendosi di ditte di consulenza. E' evidente che in base a tali impostazioni le prospettive dalle quali vengono esaminate le problematiche e indicate le soluzioni sono piuttosto diverse.

Inoltre, pur essendo stati realizzati in un arco temporale relativamente omogeneo (il primo decennio del XXI secolo), i piani strategici sono stati pubblicati in anni diversi e risultano pertanto significativamente diverse le situazioni politico-economiche specifiche del Paese o a livello internazionale entro le quali i singoli vanno a collocarsi.

Non può sfuggire, ad esempio, il fatto che il documento pubblicato dal Sudafrica contenga dei forti riferimenti alla situazione socio-economica interna, derivata dalla storia recente di una nazione passata rapidamente da una situazione di apartheid all'eguaglianza ed emancipazione, che pone la mobilità sociale al centro di qualsiasi programma di sviluppo economico. Come pure non va dimenticato che la crisi economica internazionale iniziata alla fine del 2008 in USA, con il crac finanziario di alcune delle principali banche di investimento mondiali, ha certamente condizionato il mercato del vino, rappresentando uno spartiacque tra ante e post-crisi.

Tuttavia, dall'esame dei piani strategici considerati è stato possibile identificare delle diagnosi e delle terapie comuni ai diversi Paesi, che ci hanno indotto a formulare, a conclusione del lavoro svolto, un elenco di "parole chiave" del mondo del vino dell'emisfero sud:

- Qualità. Tutti i piani parlano di qualità, sia essa già conseguita (citando la Nuova Zelanda: "noi produciamo vini eccezionali"), sia essa da conseguire a breve (citando il Cile: "vogliamo diventare i primi produttori di vino di qualità del Nuovo Mondo"). Dando per scontato che la qualità è ormai un fattore imprescindibile (un prerequisito) per avere successo nei principali mercati internazionali, in cui il consumatore medio è sempre più educato ed esigente, occorrerebbe tuttavia specificare cosa si intende per qualità: è il vino che ottiene la medaglia d'oro al concorso enologico, ma che viene proposto in quantità ridotta e a un prezzo elevato? Oppure è il vino che, in base al concetto classico di qualità, è in grado di soddisfare la più ampia categoria di consumatori?
- Immagine. Traspare in modo evidente che il successo di mercato di un vino non dipende solo dalle sue caratteristiche intrinseche ma anche dalle sue proprietà immateriali, ossia dalle suggestioni che quel vino riesce ad evocare: il Paese di origine con tutto il suo immaginario (ad es. Argentina: tango e passione latina), la zona di produzione con il suo paesaggio (ad es. le montagne di Stellenbosch in Sudafrica), gli elementi esotici (ad es. il canguro australiano usato nelle etichette dei vini). Appare inoltre evidente, e viene più volte ribadito nei piani, che l'immagine di un Paese la si conquista a livello internazionale anche con l'affidabilità nei rapporti commerciali e l'accurato controllo del prodotto.
- Vini bandiera. Pur nella diversità della gamma di vini proposti nei mercati internazionali, che spesso si confondono nell'omologazione con altri analoghi vini, vi sono alcuni prodotti che vengono considerati particolarmente rappresentativi di una viticoltura nazionale. Si tratta ad esempio del Malbec per l'Argentina, del Sauvignon blanc per la Nuova Zelanda e del Carmenère per il Cile. Questi vini sono considerati particolarmente importanti perché possono fungere da "traino" anche per gli altri prodotti enologici nazionali.
- Unicità dei prodotti. Viene considerata un elemento importante per ottenere un vantaggio competitivo. Tuttavia sembra difficile che i vini del Nuovo Mondo, basati quasi esclusivamente su vitigni internazionali, possano competere su questo punto con la complessità della vitivinicoltura europea, basata essenzialmente sull'unicità del *terroir* e su una moltitudine di vitigni, anche autoctoni.

- Sostenibilità. E' intesa nel suo duplice significato di protezione ambientale, attraverso tecniche di coltivazione e vinificazione a basso impatto, e di consolidamento economico, mediante strategie che non si esauriscano nel breve periodo ma siano di ampio respiro. La sostenibilità è considerata uno degli elementi più importanti per catturare l'attenzione e il gradimento del consumatore, in misura probabilmente maggiore rispetto a quanto venga considerata in Europa.
- Informazioni. La disponibilità di informazioni è considerata fondamentale non solo per ben produrre, ma anche e soprattutto per ben vendere. La conoscenza dei mercati, del loro andamento e dei gusti del consumatore è un elemento indispensabile per crescere. L'Australia si pone addirittura l'obiettivo strategico di "anticipare il mercato" (!).
- Responsabilità sociale. Si riferisce soprattutto al fatto che uno smodato consumo di vino può causare problemi di salute e di sicurezza stradale. Un argomento che da noi viene generalmente subito dai produttori, come se fosse un guaio possibilmente da ignorare o sottovalutare. L'approccio dei Paesi del Nuovo Mondo, soprattutto quelli anglosassoni, è invece diverso: inutile fingere che il problema non esista, i produttori devono quindi assumere un atteggiamento di responsabilità adoperandosi apertamente per un consumo responsabile basato sulla qualità piuttosto che sulla quantità e sull'educazione del consumatore, nella convinzione che un atteggiamento di questo tipo possa migliorare l'immagine del vino anziché danneggiarla.

Inoltre, in un confronto con il Vecchio Mondo non si deve dimenticare che i Paesi del Nuovo Mondo possono contare su uno sviluppo relativamente recente del proprio settore vitivinicolo, generalmente fondato su ingenti investimenti in tecnologia e disponibilità di ampi territori da plasmare, potendo spesso contare su strutture moderne e beneficiare di economie di scala.

Abituati alla situazione italiana, improntata alla polverizzazione delle aziende e delle iniziative, in cui anche nella promozione vinicola all'estero si procede quasi sempre in ordine sparso, al motto di "ognun per sé!", non è difficile individuare nell'elevato livello di coordinamento e di organizzazione a dimensione nazionale uno dei punti di maggiore forza di questi *competitors* nei nostri confronti.

APPENDICE

Tabella sinottica dei piani strategici esaminati

		Plan Estratégico Argentina Vitivinícola 2020
<b>ARGENTINA</b>	ANNO REDAZIONE PIANO	2002
	VISION	<i>Che nel 2020, l'industria vitivinicola Argentina si posizioni in maniera sostenibile tra le migliori al mondo, raggiungendo vendite per 2.000 milioni di dollari americani, partecipi per il 10% al volume delle esportazioni mondiali, e che consegua la valorizzazione e il riconoscimento dei consumatori, per consistenza, diversità e qualità.</i>
	MISSION	<i>L'Argentina sarà un fornitore altamente competitivo, i suoi vini risponderanno sempre alle necessità dei consumatori e saranno valutati e identificati per la loro qualità, diversità e naturalità.</i>
	OBIETTIVI STRATEGICI	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Posizionamento dei grandi vini argentini nei mercati dell'emisfero nord: l'obiettivo è di incrementare e sostenere le vendite di vino di alta gamma in Paesi come: Regno Unito, Irlanda, Germania, Benelux, Scandinavia, Nordamerica e Giappone.</i></li> <li>2. <i>Sviluppo del mercato latinoamericano e rivitalizzazione del mercato argentino: l'obiettivo è di consolidare il mercato interno con vini appositamente disegnati per i suoi consumatori e rivitalizzare il consumo nazionale dei vini di fascia media.</i></li> <li>3. <i>Sviluppare progetti per integrare i piccoli produttori nel commercio del vino e del mosto concentrato: l'ambizione è quella di far divenire competitivi gli 8.000 produttori primari non integrati verticalmente, il cui futuro si prospetta problematico.</i></li> </ol>
	MACRO STRATEGIE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Creare e consolidare l'identità e l'immagine del vino argentino.</i></li> <li>• <i>Rispondere alle esigenze dei consumatori in ciascun mercato e segmento.</i></li> <li>• <i>Rafforzare la capacità di negoziazione per ottenere e mantenere i migliori accordi internazionali.</i></li> <li>• <i>Impostare un processo collettivo di integrazione e articolazione che riorganizzi il settore, produca regole adeguate e garantite, pianifichi il suo sviluppo e faciliti il suo finanziamento per raggiungere un'ottima competitività.</i></li> <li>• <i>Costruire un processo collettivo di innovazione tecnologica in tutte le fasi della catena produttiva per raggiungere un'alta competitività e sostenibilità.</i></li> </ul>

		Plan Estrategico 2020
<b>CILE</b>	ANNO REDAZIONE PIANO	2010
	VISION	<i>Diventare il primo produttore di vino di qualità e sostenibile tra i Paesi del “Nuovo Mondo” entro l’anno 2020 e raggiungere i 3 miliardi di dollari americani per l’esportazione di vini in bottiglia.</i>
	MISSION	<i>Rafforzare l’immagine e il riconoscimento dei vini cileni nei mercati internazionali, aumentando il valore del marchio “Wines of Chile”, elevando così il prezzo medio, le vendite e il valore aggiunto per tutti gli stakeholder dell’industria del vino cileno, tra cui esportatori, fornitori, cantine e produttori piccoli e grandi.</i>
	OBIETTIVI GENERALI STRATEGICI	<i>Crescere a un tasso medio annuo del 9,2% per raggiungere l’obiettivo di 3 miliardi di dollari delle esportazioni di vino in bottiglia (valore FOB) entro il 2020.</i>
	OBIETTIVI SPECIFICI STRATEGICI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Obiettivi a livello dell’industria</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Allineare l’industria ad una strategia comune;</i></li> <li>○ <i>Dotare Wines of Chile (WoC) delle risorse necessarie per raggiungere in forma efficiente gli obiettivi fissati;</i></li> <li>○ <i>Identificare i problemi che limitano la competitività dell’industria cilena del vino;</i></li> <li>○ <i>Consolidare WoC come rappresentante dell’industria cilena, integrando gli interessi e le necessità di tutte le parti interessate.</i></li> </ul> </li> <li>• <i>Obiettivi a livello dei mercati:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Creare e comunicare chiaramente un’identità unica e distintiva per il settore;</i></li> <li>○ <i>Sviluppare un piano di investimenti più aggressivo e più diretto e con maggior impatto nei mercati-obiettivo;</i></li> <li>○ <i>Posizionare “Vinos de Chile” come una denominazione di categoria mondiale;</i></li> <li>○ <i>Rafforzare l’immagine del Paese per ottenere sinergie, integrando il vino con l’enoturismo e la gastronomia;</i></li> </ul> </li> </ul>

		Strategy 2025 - Directions to 2025
ANNO REDAZIONE PIANO		1996 - Strategy 2025      2007 – Directions to 2025
<b>AUSTRALIA</b>	VISION	<i>Costruire un'industria del vino più redditizia, mediante l'aumento della reputazione e della presenza dei vini di qualità australiani nei mercati mondiali e fornendo dati e informazioni ai produttori australiani in grado di determinare un vantaggio competitivo.</i>
	MISSION	<i>Migliorare l'ambiente operativo del settore vitivinicolo australiano assumendo il ruolo di leader nello sviluppo dei mercati, sviluppo della conoscenza, rispetto delle regole e capacità commerciali.</i>
	OBIETTIVI STRATEGICI	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) <i>ANTICIPARE IL MERCATO</i></li> <li>2) <i>INFLUENZARE IL CONSUMATORE</i></li> <li>3) <i>COSTRUIRE UN SUCCESSO DURATURO</i></li> </ol>
	AZIONI STRATEGICHE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Comprendere e utilizzare le ricerche di mercato;</i></li> <li>• <i>Leadership in ricerca e sviluppo dalla vigna al consumatore;</i></li> <li>• <i>Stretto coordinamento tra le organizzazioni settoriali per supportare lo sviluppo di mercato delle imprese.</i></li>   <li>• <i>Segmentazione di mercato per il brand;</i></li> <li>• <i>Nuove aspettative per vini regionali e di qualità;</i></li> <li>• <i>Creazione di nuovi mercati e nuova domanda attraverso l'innovazione e la comunicazione.</i></li>   <li>• <i>Partnership con le istituzioni pubbliche;</i></li> <li>• <i>Miglioramento continuo delle competenze e delle abilità imprenditoriali;</i></li> <li>• <i>Sostenibilità ambientale;</i></li> <li>• <i>Responsabilità sociale.</i></li> </ul>

<b>NUOVA ZELANDA</b>		<b>New Zealand Winegrowers – Strategic Review</b>
	ANNO REDAZIONE PIANO	2011
	VISION	<i>In tutto il mondo, la Nuova Zelanda è rinomata per i suoi vini eccezionali.</i>
	MISSION	<i>Aiutare a costruire l'industria del vino migliore del mondo e quindi apportare un contributo significativo e costante alla ricchezza della Nuova Zelanda.</i>
	RUOLI STRATEGICI	<i>Proteggere la posizione competitiva e sostenere la crescita redditizia del vino dalla Nuova Zelanda.</i>
AZIONI STRATEGICHE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>AZIONI PER LA PROTEZIONE</b></li> <li>1: Maggiore coinvolgimento con le banche e gli altri soggetti finanziari coinvolti.</li> <li>2: Sviluppare un database per i vigneti.</li> <li>3: Ordinare le priorità della ricerca.</li> <li>4: Minimizzare il rischio di adulterazione degli imbottigliatori offshore.</li> <li>5: Promozione attiva della responsabilità sociale.</li> <li>6: Incrementare le attività di Public Relations per comunicare i principali messaggi del Brand NZ.</li> <li>7: SWNZ come Standard accreditato di sostenibilità.</li> <li>• <b>AZIONI PER LA CRESCITA</b></li> <li>8: Mirare la spesa marketing su opportunità prioritarie ben identificate.</li> <li>9: Formalizzare le Indicazioni Geografiche nella legislazione nazionale.</li> <li>10: Nuovi strumenti manageriali.</li> <li>• <b>AZIONI SULLA GOVERNANCE</b></li> <li>1: Unire le associazioni dei produttori d'uva e dei produttori di vino per creare una struttura più efficiente, unificata sotto l'aspetto legale.</li> <li>2: Rivedere la struttura di governo per renderla più efficiente e responsabile.</li> <li>3: Inclusione di manager indipendenti nell'esecutivo di NZW.</li> <li>4: Consolidare e mettere a fuoco il ruolo dei comitati.</li> <li>5: Razionalizzare la spesa del contributo dei membri e allineare le attività delle agenzie regionali alla strategia nazionale NZW.</li> <li>6: Stabilire un piano di evoluzione e successione per i membri esecutivi chiave.</li> <li>7: Mantenere l'attuale stato contributivo.</li> <li>8: Revisione della funzione finanziaria.</li> </ul>	

<b>SUDAFRICA</b>	<b>The South African Wine Industry Strategy Plan (WIP)</b>	
	ANNO REDAZIONE PIANO	2003
	VISION	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Un'industria incentrata sull'innovazione, orientata al mercato, competitiva al livello globale, altamente redditizia e dominante in mercati selezionati, produttrice di prodotti sudafricani unici di alta qualità e contraddistinti da un'efficace tracciabilità;</i></li> <li>• <i>Un'industria intesa come impresa globale ma con forti radici sudafricane e con una forte responsabilità sociale;</i></li> <li>• <i>Un'industria portatrice di trasformazioni socio-economiche attraverso un equo accesso alle risorse e opportunità di business per tutti coloro che sono stati storicamente marginalizzati;</i></li> <li>• <i>Un'industria che rappresenti una forza economica dominante per l'economia e la società sudafricana.</i></li> </ul>
	MISSION	<i>La missione di SA Wine &amp; Brandy Company (SAWB) è di "creare una vita migliore per tutti nel settore del vino attraverso la collaborazione e la leadership strategica".</i>
	OBIETTIVI STRATEGICI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Aumentare la competitività e la redditività;</i></li> <li>- <i>Generare un'equa partecipazione e accesso al contesto sudafricano;</i></li> <li>- <i>Attivare sistemi di produzione eco-sostenibile;</i></li> <li>- <i>Promuovere il consumo socialmente responsabile del vino.</i></li> </ul>
AZIONI STRATEGICHE	<ol style="list-style-type: none"> <li>1: <i>Sviluppo Economico;</i></li> <li>2: <i>Sviluppo ed elevazione sociale;</i></li> <li>3: <i>Formazione e sviluppo delle risorse umane;</i></li> <li>4: <i>Promozione e sviluppo del mercato;</i></li> <li>5: <i>Sviluppo di conoscenze e informazioni;</i></li> <li>6: <i>Innovazione e trasferimento e della tecnologia.</i></li> </ol>	