



ANALISI E PROSPETTIVE DEL SISTEMA VITIVINICOLO VENETO

Lavoro eseguito da Veneto Agricoltura con il contributo della Regione Veneto sulla base di finanziamenti assegnati nell'ambito del Piano di sviluppo rurale, Sottomisura 14B – Istituzione del Centro di Informazione Permanente, dell'Osservatorio Innovazione e dell'Osservatorio Economico per il sistema agroalimentare e lo sviluppo rurale.

Il progetto di ricerca è stato coordinato dal dr. Alessandro Censori e dal dr. Gabriele Zampieri di Veneto Agricoltura.

Coordinamento scientifico: prof. Pietro Berni, Università degli Studi di Verona

Il presente studio è stato realizzato da un gruppo di lavoro costituito da:

- prof. Pietro Berni, prof. Diego Begalli, prof.ssa Roberta Capitello Università degli Studi di Verona, Dipartimento Economie, Società ed Istituzioni
- prof. Vasco Boatto, prof.ssa Edi Defrancesco, prof. Luigi Galletto, dr. Luca Rossetto Università degli Studi di Verona, Dipartimento Territorio e Sistemi Agroforestali

Per quanto riguarda la stesura delle singole parti si rimanda alle indicazioni riportate nei vari capitoli.

Pubblicazione edita da

VENETO AGRICOLTURA

Azienda regionale per i settori Agricolo forestale e agro-alimentare Via dell'Università, 14 – Agripolis – 35020 Legnaro (PD) Tel. 0498293711 – fax 0498293815

e-mail: info@venetoagricoltura.org http: www.venetoagricoltura.org

Realizzazione editoriale

VENETO AGRICOLTURA

Coordinamento editoriale

Alessandra Tadiotto, Isabella Lavezzo

Settore Divulgazione Tecnica e Formazione Professionale Veneto Agricoltura

Via Roma, 34 – 35020 Legnaro (PD)

Tel. 049 8293920 - fax 049 8293909

e-mail divulgazione.formazione@venetoagricoltura.org

E' consentita la riproduzione di testi, tabelle, grafici, etc. previa autorizzazione da parte di Veneto Agricoltura, citando gli estremi della pubblicazione.

Ινρισι

INDICE

PRESENTAZIONE	7
1. LO SCENARIO DI RIFERIMENTO	9
2. LA FILIERA VITIVINICOLA VENETA	15
3. OBIETTIVI E METODOLOGIA DELLA RICERCA	21
3.1 OBIETTIVI	21
3.2 APPROCCIO METODOLOGICO	21
3.2.1 Imprese leader	21
3.2.2 Imprese cooperative	24
4. IMPRESE LEADER	27
4.1 STRUTTURA DELL'IMPRESA VITIVINICOLA E DEL MANAGEMENT FAMILIARE .	27
4.2 DIMENSIONE D'IMPRESA E PORTAFOGLIO PRODOTTI	29
4.3 STRATEGIA COMMERCIALE	33
4.4 POLITICHE DI COMUNICAZIONE	39
4.4.1 La Stampa Generica	40
4.4.2 La Stampa Specializzata	41
4.4.3 La Televisione e la Radio	42
4.4.4 Le Sponsorizzazioni	42
4.4.5 Sito Internet	43
4.4.6 Fiere	43
4.4.7 Iniziative gastronomiche con degustazione	44
4.4.8 Pubbliche Relazioni	44
4.4.9 Considerazioni sulle strategie di comunicazione	45

INDICE

	4.5 Introduzione dell'innovazione	45
	4.6 LE STRATEGIE RELAZIONALI	48
	4.6.1 Introduzione	48
	4.6.2 I rapporti con i Consorzi di Tutela delle DOC e DOCG	
	e tra marca aziendale e marchio collettivo	50
	4.6.3 I sistemi di relazioni con Organizzazioni pubbliche e	
	private	57
	4.7 Mission e filosofia d'impresa	64
	4.8 Analisi fattoriale	65
5.	IMPRESE COOPERATIVE	69
	5.1 DIMENSIONE E STRUTTURA DELL'IMPRESA COOPERATIVA	69
	5.2 Portafoglio prodotti	72
	5.3 STRATEGIA COMMERCIALE	75
	5.4 POLITICA DI COMUNICAZIONE	79
	5.4.1 La Stampa Generica	80
	5.4.2 La Stampa Specializzata	80
	5.4.3 La Televisione e la Radio	80
	5.4.4 Le Sponsorizzazioni	81
	5.4.5 Il Sito Internet	82
	5.4.6 Le Fiere	82
	5.4.7 Iniziative gastronomiche con degustazione	83
	5.4.8 Le Pubbliche Relazioni	83
	5.4.9 Considerazioni sulle strategie di comunicazione	84
	5.5 Introduzione dell'innovazione	84
	5.6 LE STRATEGIE RELAZIONALI	86
	5.6.1 I rapporti con i Consorzi di Tutela	87
	5.6.2 I sistemi di relazioni con Organizzazioni pubbliche	
	o private	90
	5.7 MISSION E FILOSOFIA D'IMPRESA	95
	5 9 L DACCOURDAMENT CTRATECICI	0.8

INDICE

6.	FOCUS GROUP. IL PUNTO DI VISTA DEGLI IMPRENDITORI E DELLE ISTITUZIONI SULLE POSSIBILI LINEE DI SVILUPPO DEL SISTEMA VITIVINICOLO VENETO
	6.1 IMPRESE LEADER
	6.2 IMPRESE COOPERATIVE
7.	PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA
	DEL SISTEMA VITIVINICOLO VENETO
RIFE	RIMENTI BIBLIOGRAFICI
APPE	NDICE 1: QUESTIONARIO PER LE IMPRESE LEADER123
APPE	NDICE 2: QUESTIONARIO PER LE IMPRESE COOPERATIVE137
APPE	NDICE 3: TABELLE E FIGURE

PRESENTAZIONE

Il settore vitivinicolo è stato protagonista, negli ultimi dieci/quindici anni, di profonde trasformazioni sia a livello di singole imprese che nel mondo associativo della cooperazione. La necessità di soddisfare le continue richieste dei consumatori e di riaffermare la competitività della viticoltura veneta sui mercati nazionale ed internazionale, hanno imposto a questo settore continui processi di riposizionamento e riqualificazione.

A fronte di un quadro di riferimento ancora in continua evoluzione e di un mercato del vino sempre più internazionale sia sul lato della domanda che da quello dell'offerta, emerge la necessità di conoscere quali potranno essere nel prossimo futuro le migliori combinazioni delle leve del marketing per continuare a incontrare il favore del mercato e mantenere inalterato il valore economico, sociale e territoriale che il sistema vitivinicolo ha in una regione come il Veneto.

Il presente studio intende approfondire le conoscenze in relazione al posizionamento strategico dei vini veneti, analizzando nel dettaglio alcuni fattori strategici: la struttura dell'offerta, le dinamiche quali-quantitative della domanda e il sistema di vincoli/opportunità determinati dal contesto normativo ed istituzionale. Un supporto analitico-informativo, quindi, che permette di individuare punti di forza e debolezza del sistema vitivinicolo veneto per meglio orientare le decisioni programmatorie ed imprenditoriali.

> L'AMMINISTARTORE UNICO DI VENETO AGRICOLTURA Giorgio Carollo

1. LO SCENARIO DI RIFERIMENTO

(a cura di Pietro Berni)

I fattori più importanti che stanno concorrendo a definire l'attuale scenario di riferimento per gli attori del sistema vitivinicolo, sono rappresentati dalla normativa dell'UE in rapporto a quella dei nuovi *competitors* sui mercati internazionali, dal rapporto domanda-offerta, dal comportamento del consumatore, dall'organizzazione della distribuzione.

Per quanto attiene al primo punto, vale la pena sottolineare come le politiche della UE, volte a raggiungere una più elevata e diffusa qualità delle produzioni, abbiano portato soprattutto al controllo del potenziale viticolo; ciò ha contribuito a registrare un consistente calo della produzione, ma probabilmente risultati ancora più soddisfacenti si sarebbero ottenuti attraverso un più rigoroso controllo delle rese, visto che gli incentivi agli espianti hanno trovato applicazione soprattutto nelle aree con bassi livelli di produzione ettariale.

Anche i piani per la riconversione-ristrutturazione-ricollocazione del vigneto previsti dal Reg. 1493/99 seguono ritmi ben inferiori alle reali esigenze; in particolare per il vigneto italiano la caccia al trasferimento dei diritti ha dato vita, più che altrove, allo sviluppo di una autentica tassa sulle produzioni vitivinicole.

Inoltre, le politiche di sostegno alla distillazione e all'aggiunta di saccarosio favoriscono una consistente crescita delle eccedenze e continuano a determinare disparità di trattamento, vere e proprie posizioni di rendita agraria con squilibrio del sostegno al reddito tra paesi partner comunitari. L'equilibrio domanda-offerta è certamente migliorato, sulla spinta di annate caratterizzate da clima sfavorevole, ma lo sbocco artificiale del surplus costituisce ancora un ombrello protettivo non solo nelle campagne con abbondante produzione. Così, i produttori di vino collocato sulla fascia di prezzo inferiore a 5 euro, pur registrando in passato una certa espansione sui mercati esteri, non hanno ancora potuto consolidare il loro posizionamento soprattutto a causa dell'avvento di *competitors* con migliore rapporto qua-

lità/prezzo.

Non può, pertanto, sfuggire l'esigenza di superare questi problemi con un cambio della normativa europea del '99, in grado di esprimere, attraverso un piano che coinvolga tutto il settore vitivinicolo, una visione più ampia e tale da tener conto della sua complessa articolazione anche in riferimento alle notevoli rigidità amministrative che caratterizzano il settore, che deve inevitabilmente confrontarsi con l'elevata flessibilità dei produttori del Nuovo Mondo.

Ad esempio, i diritti di impianto hanno dato origine a notevole diversità di applicazione nei paesi UE dove, in taluni casi, a fianco di lentezza burocratica e a un ben più elevato valore dei diritti, si sono notati fenomeni di difficile controllo del trasferimento. In questo caso, si tratta di superare una pesante frammentazione dando vita ad un mercato europeo dei diritti dove flessibilità e agilità dei controlli restituiscano legalità e più eque condizioni di concorrenza.

E' anche urgente ripensare ad una più incisiva applicazione del principio di sussidiarietà che non riesce ancora a tener conto delle reali diversità regionali per dare adeguata interpretazione allo sviluppo delle differenti viticolture, specialmente di quelle italiane più segnatamente collinari. Ad esempio, la normativa relativa ai piani di ristrutturazione e riconversione dei vigneti, scelta di eccellenza della recente legislazione anche se dimensionalmente limitata, ha previsto un aiuto ad ettaro che l'UE ha rigorosamente fissato uguale per tutti senza tenere in considerazione che i costi di impianto variano, a seconda della localizzazione altimetrica e della pendenza, da una a quattro volte rispetto la media.

Un altro problema riguarda la progettualità lungo la filiera al fine di favorire l'integrazione fra imprese e fra queste e le istituzioni pubbliche; è nell'ambito di questo approccio che assumono rilevanza soprattutto i sistemi di ricerca volti all'innovazione e in grado di collegare il vigneto al mercato, specie in Italia, dove il settore è caratterizzato da piccole-medie imprese.

In sostanza, manca nell'UE una politica di sviluppo del settore basata su piani studiati e predisposti con le imprese; solo così si può pensare anche a sviluppare una cultura dell'impresa vitivinicola in grado di valorizzare prodotti di marca e di marchio collettivo, favorendo in tal modo quella concentrazione che manca alla vitivinicoltura italiana e veneta in particolare.

Prendendo ora in considerazione l'evoluzione dei consumi in relazione all'offerta, è noto come uno dei problemi sia il surplus di produzione, che è stato affrontato in Europa Occidentale, dove l'offerta all'inizio del 2000 copriva quasi il 72% di quella mondiale, con strumenti che hanno interessato la distillazione e gli aiuti all'espianto. Ciò ha consentito, con l'aiuto della crisi produttiva che ha colpito i paesi rientranti nell'orbita dell'ex URSS, di ridurre gradualmente lo squilibrio strutturale tra produzione e consumi. Occorre, però, prendere atto che un ruolo ancor più importante è stato assunto dagli andamenti climatici avversi nei paesi tradizionalmente grandi produttori del bacino mediterraneo, come è dimostrato dagli avvenimenti di questi ultimi dieci anni.

Un fondamentale insegnamento derivante da queste esperienze dovrebbe guidare le politiche di produzione verso scelte di pieno campo orientate alla riduzione delle rese, anche tenendo conto del grado di correlazione inversa fra qualità e quantità delle uve che, come è noto, costituisce un fattore strategico per il miglioramento delle produzioni.

In questi ultimi vent'anni, la contrazione dell'offerta nei paesi occidentali ad antica tradizione produttiva (Italia, Francia, Spagna e Portogallo) e in quelli nell'orbita dell'ex URSS, e la contestuale crescita di essa nei Paesi Nuovi Produttori (Sud Africa, USA, Australia, Nuova Zelanda, Cile, Cina, Brasile) ha determinato uno spostamento delle produzioni verso quest'ultimi che nel 2001, tenendo conto anche della crisi argentina, si colloca sul 28% dell'offerta mondiale.

Il consumo di vino in Europa occidentale, dopo la forte caduta degli anni '80, ha segnato nel decennio successivo un rallentamento; nel resto del mondo esso è invece aumentato in tutte le grandi aree geografiche (Nord America, Asia, Oceania), tranne nel Sud America, dove in Argentina e Cile ha continuato il suo trend discendente.

La conseguenza più evidente è stato il travaso di una consistente quota di consumo dall'Europa verso gli altri continenti, che dall'inizio del nuovo secolo coprono poco meno del 30% della domanda di vino contro il 19% degli anni '60. Ciò non ha tuttavia consentito di evitare un serio calo complessivo del consumo che nel periodo 1980/00 è passato da 5,7 a 3,9 litri pro-capite.

E' interessante notare come le previsioni per il periodo 2001/06 segnalino una crescita dal consumo totale di vino del 5,4% con un sensibile spostamento di quota verso l'America del Nord (USA e Canada), l'Asia (Cina e Giappone su tutti), l'Oceania (Australia e Nuova Zelanda), la Comunità degli Stati Indipendenti (Russia) e il Resto del Mondo (Sud Africa, PECO).

In Europa (aumento del 4,4% rispetto al 2001), l'Italia e Francia confer-

1. LO SCENARIO DI RIFERIMENTO

mano l'inversione di tendenza con una crescita interna pari al 2%, mentre si prevede una caduta della domanda per Portogallo, Grecia, Svizzera e Spagna, ed una crescita assai rilevante per regno Unito, paesi Scandinavi (Svezia su tutti) e Germania.

Questa evoluzione della domanda e dell'offerta ha contribuito a determinare cambiamenti sostanziali sui mercati internazionali che in futuro potrebbero ulteriormente allargarsi (Kohls e Uhl, 2002).

Nel 2001 le esportazioni mondiali di vino rappresentavano circa il 30% della produzione, e i primi dieci paesi coprivano l'85% dell'export di vino, ma mentre in quell'anno la quota dei nuovi *competitors* raggiungeva il 20% contro il 14,2% del 1997, le previsioni assegnano a questi Paesi per il 2006 (Australia, Cile, USA, Sud Africa) una quota delle esportazioni del 27,2%. Pertanto, in meno di dieci anni, essi raddoppierebbero la loro presenza sui mercati internazionali; in particolare, l'Australia è diventato nel 2001 il quarto paese esportatore e si prevede che nel 2006 controllerà il 10% dell'export preparandosi a minacciare la posizione della Spagna attualmente al terzo posto.

Si tratta di paesi che, nell'ambito di un favorevole quadro istituzionale, si sono dotati di piani di sviluppo del settore di lungo periodo, nei quali la penetrazione sui mercati internazionali costituisce un obiettivo centrale; a tal fine essi prevedono di migliorare la competitività attraverso azioni a sostegno della fase commerciale, coordinando il sistema di comunicazione all'interno del settore, incentivando i rapporti con la distribuzione moderna, effettuando studi sulle peculiarità dei segmenti di consumo nei diversi paesi, sull'offerta dei *competitors* e così via; infatti, la loro produzione, e in particolare quella australiana, presenta sempre più vini ben caratterizzati, di facile bevibilità e ben percepiti dal consumatore anche per l'ottimo rapporto qualità/prezzo (Spatwon, 1991). Si tenga presente che i primi dieci paesi importatori sui quali si concentra l'attenzione di questi nuovi esportatori coprono l'80% dell'import di vino; tuttavia i primi tre, vale a dire la Germania, l'UK e gli USA superano nel 2001 ben più della metà di questi scambi. Tutti questi paesi sono ricchi e appartengono alla triade UE, Nord America, Giappone dove le importazioni di vino dovrebbero aumentare, in media, nel periodo 2001/2006, del 17% assorbendo in tal modo il 91% della crescita mondiale prevista delle importazioni.

Se esaminiamo il profilo qualitativo del consumatore, sul quale hanno determinante influenza fattori economici, sociali, culturali e psicologici, si nota una forte segmentazione del mercato, mentre aumenta la complessità dell'ambiente in cui si estrinseca la domanda di vino. In questo ambito si consolidano alcuni orientamenti di fondo:

- a) la crescente disponibilità ad attribuire un premium price a vini di più elevata qualità;
- b) logiche di segmentazione che coinvolgono, specie in Europa, fasce di consumatori appartenenti a diverse aree geografiche, ma accomunate da convergente formazione culturale e sempre più condizionate dal tipo di prodotto, canale distributivo, occasioni di consumo e funzioni d'uso e dai benefici materiali e immateriali legati al vino (Halstead, 2002; Berni et al., 2002);
- c) la contrapposizione tra il modello di omologazione della domanda verso il quale tendono i nuovi *competitors*, con un'offerta concentrata su vini internazionali caratterizzati da elevati rapporti qualità/prezzo e di facile bevibilità - ma dove si cominciano a notare i primi segni di allentamento delle preferenze del consumatore - e il modello della differenziazione sorretto dai produttori del vecchio mondo (Italia e Francia soprattutto), che fa leva sulle peculiarità dell'ambiente e del paesaggio e sulle tradizioni storico-artistiche e più in generale culturali, sui vitigni autoctoni e sui consolidati processi di produzione presenti nei numerosi sistemi vitivinicoli regionali (Hisrich e Michael, 1991).

L'ultimo fattore strategico fa riferimento alla distribuzione moderna che, attraverso la sua crescente concentrazione, specie con la diffusione di gruppi fortemente globalizzati, andrà sempre più aumentando il suo potere nei confronti dei fornitori (Schaffer et al., 1998, Duhan et al., 1999).

Inoltre, lo sviluppo dei brand di proprietà delle grandi catene commerciali troverà larga diffusione anche nel vino e ciò contribuirà ad accrescere i margini dei distributori.

Si tratta di una strategia i cui effetti si faranno sentire soprattutto su quelle imprese incapaci di offrire, oltre a vini di alta gamma o di ottimo rapporto qualità/prezzo, marchi collettivi e brand affermati - dove la qualità differenziale e quella integrale costituiscono le leve strategiche di successo - e la cui produzione si colloca in segmenti ad elevata competizione, vale a dire nella fascia di prezzo inferiore a circa 6,5 euro. Infatti, essa è già sottoposta ad una forte pressione al ribasso, dato che in questo segmento si colloca oggi circa l'84% del vino prodotto nel mondo.

Questa situazione determinerà la fuoriuscita dal settore di coloro che saranno incapaci di offrire produzioni ben percepite dal consumatore, ma richiederà l'attivazione di accordi di collaborazione fra le industrie vinicole e fra quelle di altre bevande alcoliche.

Una prospettiva ben diversa si presenta per i vini compresi nelle fasce superiori di prezzo dove la crescita della domanda di prodotti, che riusciranno a trsmettere qualità differenziale specie se basata sui legami con il territorio e i valori socio-culturali, si sposterà complessivamente dal 12% del 2001 al 16% del 2006, con più ampio spazio per profitti che premieranno ancor di più i fornitori di *ultrapremium* e *icon* con prezzo superiore ai 12 euro la cui quota dovrebbe raggiungere il 6% (Winemarker's Federation of Australia, 2000; Vinexpo, 2003).

2. LA FILIERA VITIVINICOLA VENETA

(a cura di Roberta Capitello)

Come si è visto in precedenza, lo scenario sul quale si trovano e si troveranno sempre più costrette a confrontarsi le imprese vitivinicole venete si caratterizza per una crescente complessità sia sotto l'aspetto socio-economico, che istituzionale. Ciò ha già determinato per molte aziende un certo ritardo lungo la filiera a causa di persistenti e diffusi fenomeni di "nanismo" vitivinicolo e di insufficiente coesione fra imprese e fra queste e le istituzioni, pur accanto all'indiscutibile successo di imprese più dinamiche ed in grado di stabilire macroreti di relazioni funzionali con altri attori del sistema vitivinicolo e più in generale economico, sociale ed istituzionale, superando i confini nazionali e della stessa Unione europea.

Se questo problema, come si vedrà nei paragrafi 4.1 e 5.1, è stato in parte superato dallo sviluppo delle cantine sociali e dai contratti di integrazione verticale fra viticoltori e trasformatori, occorre tener presente che sul mercato internazionale, specie in quella ampia fascia dove il rapporto qualità/prezzo svolge un ruolo strategico fondamentale per le scelte del consumatore, stanno imponendo la loro capacità contrattuale imprese, sia di produttori che di distributori, fortemente concentrate e che richiedono, ad una filiera polverizzata come quella veneta, capacità di aggregazione soprattutto nelle funzioni di commercializzazione e comunicazione.

Infatti, secondo il censimento del 2000, nel Veneto si contano 77.000 aziende viticole estese su 74.000 ettari di vigne, che rappresentano il 9% della superficie viticola italiana; nonostante la consistente diminuzione del numero delle aziende (-32%) verificatasi nel decennio appena trascorso, la viticoltura regionale è ancora troppo caratterizzata da aziende di piccole dimensioni. Se si osserva la distribuzione territoriale del vigneto, si può notare come più dei due terzi di esso sia concentrato nelle province di Verona e Treviso, mentre la parte rimanente è distribuita con equilibrio tra Vicenza, Padova e Venezia (Berni *et al.*, 2003).

La ripartizione per zona altimetrica consente di osservare una buona pro-

2. LA FILIERA VITIVINICOLA VENETA

porzione fra pianura e collina; tuttavia, merita ricordare come quasi i due terzi del vigneto delle province di Verona e di Vicenza siano collocati nelle zone altimetriche di collina dove la vocazione per questa coltura ha favorito, più che altrove, la diffusione delle denominazioni di origine.

Il Veneto segnala un grado di specializzazione nella produzione di uve per vini DOC-DOCG del 45% (media italiana 35%), ma in provincia di Verona la presenza di DOC storiche, quali Soave, Bardolino e Valpolicella, insediate su territori ampi, consente di arrivare al 78%.

L'industria di trasformazione risente della elevata polverizzazione aziendale della viticoltura veneta, dato che accanto a circa 230 industrie, spesso costituite da imprese leader anche a livello internazionale, e a 44 cantine sociali diffuse quasi esclusivamente nelle zone a denominazione di origine, si contano 1.100 viticoltori-vinificatori in proprio localizzati nei territori dei vini tipici.

Il Veneto segnala una produzione media annua di circa 9 milioni di ettolitri di vino, che rappresentano ben il 16% di quella nazionale. Solo il 17% di essa interessa i vini da tavola, mentre il rimanente mette in rilievo il forte legame territoriale delle produzioni, che per più di un quarto sono legate alle denominazioni di origine, mentre i vini IGT costituiscono la parte più rilevante (57% in volume) e sono diffusi soprattutto nella provincia di Treviso.

I produttori in proprio rappresentano imprese focalizzate su pochi prodotti di elevata qualità differenziale, fortemente orientati ai vini DOC-DOCG; qui, si nota una vocazione all'innovazione di prodotto che ha stimolato la produzione di vini IGT sovente costituiti da cru, che rappresentano una autentica valorizzazione del terroir anche sulla base di blend derivanti da un rinnovato impiego di vitigni autoctoni e/o di altri vitigni non previsti nei disciplinari di produzione delle denominazioni. I loro punti di forza sono la coesione familiare, che consente la gestione delle diverse funzioni spesso attraverso la specializzazione di ciascun componente, e il forte legame con le tradizioni culturali. Un altro fattore di successo è costituito dallo stretto e rigoroso controllo di tutte le fasi di produzione e di mercato; in quest'ultimo stadio assumono rilievo le pubbliche relazioni che gli imprenditori intrattengono con i clienti concentrati soprattutto nel canale Horeca e nella vendita in azienda. Essi, infatti, sono riusciti a penetrare su segmenti di alta gamma sia in Italia che nei mercati europei, delle Americhe e dell'Asia, spesso utilizzando il canale corto.

Gli orientamenti strategici di un primo gruppo di industrie sono finalizza-

ti alla differenziazione, dove un ricco portafoglio prodotti, sorretto da forte cultura d'impresa spesso orientata all'innovazione, consente di penetrare con successo sui mercati nazionali ed internazionali utilizzando differenziate formule distributive, che vanno dalla ristorazione di alta gamma alla distribuzione moderna.

Un altro gruppo di imprese è costituito dalle industrie di più grandi dimensioni che fanno del controllo dei costi la loro arma di successo; a tal fine, si nota maggiore flessibilità con gli altri attori della filiera grazie sia alla minore integrazione a monte, sia alla variabilità dei fornitori che vengono scelti sulla base di prezzi d'acquisto e/o rapporti qualità/prezzo più favorevoli. Queste imprese si dividono in due sottogruppi che si distinguono, in un caso, per l'elevata differenziazione dell'offerta e, nell'altro, per la focalizzazione su specifici segmenti di mercato quali, ad esempio, gli spumanti.

Infine, le cantine sociali trasformano circa la metà della produzione vinicola e due terzi di esse sono situate nelle province di Verona e Treviso; la loro localizzazione segue, in generale, i bacini viticoli delle denominazioni di origine, e rappresentano un punto di riferimento assai rilevante per molti piccoli viticoltori. La produzione cooperativa è in buona parte rappresentata da vini IGT, che in diversi casi ha consentito la valorizzazione dei tanti terroir. Si tratta di uno strumento strategico nell'integrazione fra attori della filiera e nell'apertura dei mercati per i piccoli produttori. All'interno di queste industrie di trasformazione si nota una pluralità e multidimensionalità di obiettivi socio-economici che, sulla base della assai variabile dimensione e del grado di differenziazione dell'offerta, danno origine ad una vasta gamma di posizionamenti strategici che verranno analizzati nei paragrafi 4.7 e 4.8.

La grande disponibilità di territori vocati, l'ampia diversificazione delle risorse naturali – climatiche e geo-pedologiche – che dalle alture moreniche del Lago di Garda e dal fondovalle fluvio-glaciale della Valdadige (ad ovest) attraverso le colline esposte a mezzogiorno, in larga prevalenza calcaree, ma talvolta vulcaniche, delle province di Verona, Vicenza e Treviso, i rilievi di origine vulcanica degli Euganei nel padovano, e la valle del Piave, arrivano alla sabbiosa costa marina che si estende fino al confine con il Friuli sul fiume Tagliamento, assieme ai numerosi vitigni autoctoni, consentono una ampia gamma di produzioni legate a specifici territori. Ciò ha determinato una ricchezza di offerta unica in Italia (vini bianchi tranquilli, frizzanti, spumanti, vini passiti bianchi e rossi, vini rossi ora novelli, ora da pronta beva, oppure più o meno strutturati e prestigiosi rossi invecchiati) ed in grado di

2. LA FILIERA VITIVINICOLA VENETA

rispondere con grande flessibilità alle richieste di un mercato che, come si è visto nel capitolo 1, è caratterizzato da forte segmentazione della domanda e dalla crescente competizione internazionale. Ciò ha determinato ventidue¹ denominazioni di origine controllata, tre denominazioni di origine controllata e garantita e dieci indicazioni geografiche tipiche, che molto hanno contribuito alla valorizzazione dei numerosi terroir in precedenza citati.

Vale la pena sottolineare che i Consorzi di Tutela, in stretta collaborazione con le imprese, si siano di recente impegnati in un processo di revisione, pur nel rispetto della tradizione, dei disciplinari di produzione ritenuti ormai troppo rigidi di fronte all'attuale spinta all'innovazione di prodotto richiesta dal consumatore, e nell'istituzione di nuove DOC e IGT.

Nel 2000, la superficie destinata alla produzione di uve DOC-DOCG iscritta all'Albo dei vigneti superava i 35.000 ettari, i quattro quinti dei quali erano concentrati nelle province di Verona e Treviso. Essa, tuttavia, è destinata a crescere dopo l'istituzione delle quattro nuove DOC (Merlara, Arcole, Garda, Vicenza) come si può notare dal prospetto 1 (Appendice 3). Pare il caso di segnalare come solo cinque DOC (Valpolicella, Bardolino, Soave, Conegliano-Valdobbiadene, Piave) coprano più dei due terzi della superficie veneta iscritta all'Albo dei vigneti.

Il Veneto è da tempo considerato regione fortemente orientata all'esportazione di vino. Nel periodo 1997-99 il flusso commerciale verso l'estero ha raggiunto, in media, i 543 milioni di euro, con una crescita rispetto all'inizio del decennio di 3,6 volte. Si tratta di una performance rilevante, visto che si è stabilizzata nel tempo e che rappresenta un quarto dell'export di vino italiano. È interessante rilevare come l'export di vino rispetto al complessivo export alimentare copra il 40%, mettendo così in rilievo il grado di specializzazione raggiunto in questo settore. Verona conferma ancora una volta la sua maggiore propensione all'esportazione di vino, dato che copre il 58% del complessivo export vinicolo del Veneto ed esprime un rapporto del 52% rispetto al suo export alimentare. Per quanto attiene alla destinazione, va segnalata la forte concentrazione sui mercati dell'Unione europea (66% in valore), che assieme a quello degli USA copre ben l'88% dell'export vinicolo regionale. Questa concentrazione trova conferma sia osservando la Germania, principale partner commerciale per le imprese vitivinicole venete (39% dell'export), sia i primi tre Paesi importatori (Germania, USA e Regno

¹Compresa la DOC San Martino della Battaglia, situata in prevalenza nel territorio bresciano, che attualmente conta, in provincia di Verona, solo pochi ettari iscritti all'Albo dei vigneti.

Unito), che arrivano a coprire i due terzi delle esportazioni venete di vino. Nell'ultimo decennio emerge un opportuno orientamento alla differenziazione del portafoglio paesi, soprattutto verso il nord Europa, i nuovi mercati dell'est asiatico (Giappone in particolare) e, in minor misura, quelli dei paesi PECO e dell'Europa Orientale, dove la Russia dovrebbe in futuro rappresentare uno dei paesi più in crescita.

Di fronte alla già citata complessità dell'ambiente competitivo, ed in particolare del contesto socio-economico ed istituzionale internazionale nel quale si trovano ad operare le imprese della frammentata e talora polverizzata filiera vitivinicola veneta, la capacità di creare un sistema di relazioni con istituzioni pubbliche e private e altri attori del sistema territoriale assume un ruolo fondamentale per consentire alle imprese della filiera di accedere ad un più ampio spettro di risorse, competenze ed informazioni tali da favorire i processi di sviluppo dei diversi sistemi vitivinicoli veneti (Begalli, 2003).

Ciò determina una più elevata capacità competitiva che varia a seconda della dimensione territoriale del sistema locale, della forza relazionale delle imprese coinvolte e dell'ampiezza della rete di relazioni instaurata (locale, regionale, nazionale, globale). Le Istituzioni (la Regione, attraverso l'Assessorato all'Agricoltura, il MIPAF, l'Unione Italiana Vini, le Associazioni di Categoria agricole, le Università di Verona e Padova e gli Istituti di Ricerca specifici per la Vitivinicoltura, la Federdoc) possono esprimere capacità progettuale sia a livello generale (programmazione nazionale delle politiche per il settore vitivinicolo), che locale (politiche di sviluppo rurale finalizzate alla valorizzazione delle risorse dei sistemi vitivinicoli territoriali).

A livello locale i Consorzi di Tutela, se dotati di adeguate risorse materiali e immateriali, potrebbero svolgere un ruolo motore dello sviluppo. Tuttavia, oggi si discute molto sulle funzioni che essi dovrebbero svolgere (Berni, 2003).

Secondo un'opinione più diffusa, specie in un momento in cui la normativa vigente tende ad attribuire a questi enti il controllo *erga omnes*, e il consumatore richiede garanzia sull'origine e sul rispetto dei disciplinari, ma anche elevata capacità progettuale perché l'offerta si adegui alla dinamica della domanda (si pensi all'esigenza di un più adeguato dinamismo dei disciplinari, specie con riferimento alla valorizzazione dei diversificati terroir), i Consorzi dovrebbero concentrare la loro azione sulle funzioni propositive, di tutela e di vigilanza, anche attraverso la formazione culturale e la prepara-

2. LA FILIERA VITIVINICOLA VENETA

zione professionale dei soci per sollecitare l'innovazione di prodotto e di processo. Ciò potrà contribuire ad alzare la qualità differenziale e quella integrale rispetto ai concorrenti, conservando e aumentando la favorevole percezione del consumatore e, in definitiva, la reputazione della denominazione.

In tal caso la capacità di stabilire una rete di relazioni funzionali con altri partner, (Istituti di formazione culturale e preparazione professionale, Università e altri Enti di ricerca, Comitato Nazionale, Istituti pubblici per la repressione frodi), e di coordinamento degli attori della filiera (viticoltori, vinificatori, imbottigliatori distributori) allo scopo di evitare eterogeneità di comportamento, specie in relazione agli strumenti di marketing mix, risulta determinante per il successo di mercato.

Un'altra corrente di pensiero ritiene, che tenendo conto del ruolo storico, socio-culturale, ambientale ed economico che i vini tipici ricoprono nei confronti del territorio e della collettività, il Consorzio di Tutela potrebbe svolgere anche una funzione di valorizzazione.

Ciò chiama in causa un ampio sistema di relazioni, tali da promuovere lo sviluppo rurale integrato di una zona dove al sistema vitivinicolo spetta un ruolo motore.

Secondo questa visione, i processi di valorizzazione richiedono, prima, la dotazione di adeguate risorse umane e finanziarie e, poi, la capacità del Consorzio di Tutela di elaborare progetti di sviluppo rurale e di coordinare i soggetti coinvolti. In questo caso, però, viene richiesto un nuovo posizionamento competitivo del Consorzio di Tutela, che non dovrà limitarsi alla gestione del sistema vitivinicolo, ma spingersi alla collaborazione con imprese ed istituzioni del sistema territoriale (altri prodotti tipici, turismo e ambiente, artigianato e piccola-media industria, cultura e servizi sociali, turismo rurale, e così via), dove gli aspetti interorganizzativi esprimeranno rilevanza crescente rispetto a quelli intraorganizzativi. Si tratta di avviare una nuova progettualità per sistemi integrati (fra macro-aree, diverse zone a denominazione di origine, tipologie di prodotti e marche), secondo una logica di rete in grado di realizzare economie di scala in specifiche funzioni e raggiungere più elevati livelli di efficacia per i relativi obiettivi strategici.

3. OBIETTIVI E METODOLOGIA DELLA RICERCA

3.1 OBIETTIVI

(a cura di Diego Begalli)

Secondo quanto richiesto da Veneto Agricoltura, l'obiettivo fondamentale della ricerca consisteva nell'individuazione dei punti di forza e di debolezza del sistema vitivinicolo veneto delle denominazioni di origine al fine di consentire alla Regione di adattare le politiche di settore alle nuove esigenze delle imprese, tenendo conto della dinamica quali-quantitativa della domanda e del sistema di vincoli/opportunità determinati dal quadro normativo comunitario.

Inoltre, il nuovo contesto competitivo internazionale, dove si nota da qualche anno la crescente affermazione dei paesi del nuovo mondo, specie su mercati e segmenti caratterizzati dal prevalere del rapporto qualità/prezzo, impone la continua revisione delle strategie organizzative tra imprese e tra queste e le istituzioni dove consorzi di tutela, cooperative e imprese leader svolgono un ruolo determinante.

Sulla base di questa finalità generale lo studio intende evidenziare, nell'ambito delle due tipologie d'impresa più rilevanti per la vitivinicoltura veneta - imprese leader e cantine cooperative - l'identità produttiva, le tecnologie adottate in pieno campo e cantina, il sistema organizzativo, le politiche commerciali e le relazioni di collaborazione nello svolgimento delle diverse funzioni.

3.2 Approccio metodologico

(a cura di Roberta Capitello)

3.2.1 Imprese leader

L'indagine sulle imprese leader si è concentrata sui territori delle 25 denominazioni di origine e delle 10 indicazioni geografiche tipiche. Esse

3. OBIETTIVI E METODOLOGIA DELLA RICERCA

rappresentano gli orientamenti strategici innovativi in relazione ai più recenti mutamenti dell'ambiente competitivo, anche tenendo conto della varietà strutturale (sotto il profilo delle risorse fisiche e umane), organizzativa, manageriale e della filosofia d'impresa presente all'interno di ciascuna denominazione di origine.

I criteri guida per la scelta del campione sono stati individuati: a) nella dimensione produttiva della zona di origine e nella sua diversificazione territoriale; b) nel peso dei vini tipici nella configurazione del portafoglio prodotti di ogni impresa; c) nella dimensione d'impresa; d) nell'originalità dell'orientamento strategico prevalente.

La selezione delle aziende è avvenuta con metodo ragionato, avvalendosi anche della stampa specializzata, di alcuni direttori dei Consorzi di Tutela, di selezionati wine maker e opinion leader. Ciò ha portato ad individuare 50 imprese leader; come si vedrà nei successivi paragrafi, l'elaborazione delle informazioni ha tuttavia riguardato 46 aziende, dato che, dopo una rigorosa verifica dei questionari, si sono escluse 4 imprese per le quali le informazioni raccolte non erano coerenti.

Si riporta nel prospetto 2 (Appendice 3) la ripartizione dei casi studio per ciascuna delle cinque province venete interessate dalle denominazioni di origine. Per ogni impresa prescelta si è condotta un'indagine diretta a mezzo questionario volto ad approfondire i seguenti aspetti:

- a) dimensione strutturale e socio-economica;
- b) struttura organizzativa;
- c) identità produttiva;
- d) portafoglio prodotti;
- e) strategia commerciale;
- f) strategia di comunicazione;
- g) innovazioni;
- h) strategie interorganizzative;
- i) filosofia d'impresa.

La versione completa del questionario è riportata nell'Appendice 1.

L'intervista si è svolta nel periodo luglio-agosto 2003 ed è stata eseguita con la collaborazione di sette rilevatori esperti nelle indagini socio-economiche per il sistema agroalimentare; essa ha coinvolto il management d'impresa, che nella grande maggioranza dei casi era costituito da uno o più componenti della famiglia.

Le informazioni raccolte, dopo essere state controllate e rese omogenee e

coerenti, sono state registrate su un supporto magnetico appositamente studiato. Infatti, il trasferimento delle informazioni dai questionari al database ha richiesto una delicata e laboriosa opera di codifica e classificazione per evidenziare le variabili più significative ai fini dell'interpretazione dei risultati.

L'elaborazione è stata condotta facendo ricorso al programma SPSS 11.0 e si è articolata in tre fasi.

Nella prima, attraverso l'analisi univariata, si sono descritti i principali aspetti che caratterizzano le imprese, vale a dire:

- struttura dell'impresa vitivinicola e del management familiare;
- dimensione d'impresa e portafoglio prodotti;
- strategie commerciali;
- politiche di comunicazione;
- introduzione dell'innovazione;
- strategie relazionali;
- mission e filosofia d'impresa.

La seconda fase, che ha riguardato l'analisi bivariata condotta utilizzando i coefficienti di correlazione di Pearson e di Spearman, ha consentito di individuare le variabili discriminanti all'interno del campione.

Attraverso l'impiego di queste ultime si è sviluppata la terza fase di elaborazione nella quale, avvalendosi dell'analisi fattoriale, si sono determinati i principali profili strategici delle imprese leader venete. A tal fine, la tecnica utilizzata è stata quella delle componenti principali impiegando il metodo Varimax per la rotazione dei fattori. Questa metodologia consente di realizzare economie descrittive, minimizzando la perdita d'informazione e mettendo in rilievo dimensioni indipendenti tra loro e descrivibili sulla base della correlazione esistente tra esse e talune delle variabili considerate. Tali dimensioni, che rappresentano i profili principali del campione analizzato, spiegano la variabilità delle aziende in esso ricomprese sulla base delle caratteristiche prese in considerazione e in precedenza selezionate attraverso l'analisi bivariata.

Inoltre, la presenza in una molteplicità di orientamenti ai mercati stranieri e il diverso grado di specializzazione delle esportazioni, ha suggerito di esplorare la possibilità di ricondurre ad alcune tipologie prevalenti la strategia commerciale nei confronti del mercato estero. A tal fine ci si è avvalsi di una specifica tecnica statistica di raggruppamento delle aziende, la *cluster analysis* non gerarchica, in grado di aggregare progressivamente i casi a partire da un numero definito di centri di partenza individuati da quei valori delle variabili utilizzate che ne massimizzano maggiormente la distanza multidimensionale reciproca. L'analisi è stata condotta valutando la capacità interpretativa di modelli da due a cinque possibili strategie di approccio ai mercati esteri, optando alla fine per quello a cinque strategie, in quanto ritenuto più adeguato a cogliere la realtà delle imprese esaminate. Le variabili utilizzate, tutte espresse in termini percentuali, consistono nelle quote di singoli paesi o gruppi di paesi sul valore complessivo dell'export, gli indici di specializzazione e la quota delle esportazioni sul totale del fatturato. L'analisi della varianza, successivamente condotta tra i gruppi individuati per ciascuna variabile, ha permesso di caratterizzare le strategie individuate sulla base di quelle che presentano le differenze più significative all'interno dei gruppi.

3.2.2 Imprese cooperative

Per quanto concerne le cantine cooperative, il campione oggetto di questo studio è stato scelto con criterio ragionato sulla base degli orientamenti strategici in precedenza accertati attraverso un'indagine ad hoc (Berni *et al.*, 2002) e sulla complessiva importanza rivestita da ciascuno di essi.

Seguendo questi criteri si sono individuate cantine di maggiore ampiezza indirizzate soprattutto alla commercializzazione di vino sfuso o alla differenziazione attraverso l'imbottigliamento, od ancora ad accordi di collaborazione con altre imprese. Fra quelle di dimensione piccola e media, la scelta è caduta sulle cooperative orientate allo sfuso o all'imbottigliato, ma con diversa strategia di valorizzazione della produzione attraverso il canale diretto.

Partendo dalle 44 cantine cooperative del Veneto, sono state scelte 20 unità che rappresentano significativamente la diffusa presenza di queste imprese sul territorio regionale.

La composizione del campione per provincia e raggruppamento strategico è rappresentata nel prospetto 3, dove si può notare come i due terzi delle cooperative intervistate siano insediate nelle zone a denominazione di origine delle province di Verona e Treviso coerentemente con la distribuzione dell'intera popolazione statistica.

I caratteri strutturali di queste imprese si presentano anche in questo caso eterogenei, dato che riproducono la configurazione geografica, anche nei suoi aspetti dimensionali, il grado di coesione culturale peculiare a ciascun territorio e la diffusione - con diversa intensità - di altre tipologie d'impresa.

Anche in questo caso il campione è stato analizzato a mezzo di un que-

stionario articolato secondo la struttura che si è già descritta per le imprese leader; le diversità riguardano la struttura organizzativa, in particolare il management, la base sociale e il relativo patrimonio viticolo anche in relazione ai conferimenti, i servizi offerti ai soci, specie l'assistenza tecnica in vigneto, l'informazione sulla tempistica degli interventi colturali, le iniziative volte a migliorare la formazione culturale e la preparazione professionale; infine, merita ricordare che, in relazione alle innovazioni, l'indagine si è limitata a considerare quelle concernenti l'impianto di trasformazione.

La versione completa del questionario è riportata nell'Appendice 2.

L'intervista si è svolta, come per le imprese leader, nello stesso periodo dell'estate 2003 e ha coinvolto, a seconda dei casi, i direttori e/o i presidenti delle cantine.

Tutte le fasi che vanno dal controllo fino all'elaborazione delle informazioni riproducono quelle già descritte per l'analisi delle imprese leader. In questo caso, tuttavia, l'analisi si è articolata in due stadi.

L'analisi univariata (prima fase) ha riguardato i seguenti aspetti:

- dimensione, struttura organizzativa e sociale dell'impresa cooperativa;
- portafoglio prodotti;
- strategie commerciali;
- politiche di comunicazione;
- introduzione dell'innovazione;
- strategie relazionali;
- mission e filosofia d'impresa.

L'analisi interpretativa (seconda fase), tenuto conto delle modalità di individuazione del campione svolta sulla base di raggruppamenti strategici precedentemente definiti, non ha ovviamente richiesto l'applicazione di tecniche statistiche esplorative di tipo multidimensionale e si è focalizzata su un confronto qualitativo avvalendosi di una matrice bidimensionale.

4. IMPRESE LEADER

4.1 STRUTTURA DELL'IMPRESA VITIVINICOLA E DEL MANAGEMENT FAMILIARE

(a cura di Diego Begalli)

Osservando le tipologie d'impresa si può notare come quella basata sulla gestione familiare sia largamente prevalente, visto che le società di capitali costituiscono solo un quarto del campione e che buona parte di esse sono controllate e/o gestite dai componenti familiari (tab. 1)².

In Veneto, infatti, anche le imprese vitivinicole si sviluppano seguendo un modello d'impresa basato sulla crescita interna, dove gli investimenti trovano origine nel ricorso al sistema bancario e nell'impiego, non solo dei profitti, ma anche di una parte del reddito netto destinato a compensare i fattori di produzione apportati dalla famiglia.

Vale la pena sottolineare come il coinvolgimento dei familiari con funzioni di responsabilità interessi più dei quattro quinti del campione, e la quasi totalità di queste imprese presenta almeno due membri del nucleo con compiti gestionali (tab. 2).

Si tratta, pertanto, di famiglie tendenzialmente allargate dove si nota una ripartizione di funzioni all'interno della quale i giovani giocano un ruolo determinante. Infatti, la complessità di un'impresa vitivinicola trova soluzione soprattutto nelle nuove competenze professionali da essi acquisite (agronomiche, enologiche, gestionali, commerciali). Si tratta prevalentemente di figli in età compresa tra i 25 e i 40 anni che hanno potuto frequentare non solo istituti superiori di vitivinicoltura, ma talvolta anche università e/o taluni master o scuole di specializzazione post-universitaria. Inoltre, non pochi hanno maturato utili esperienze presso imprese vitivinicole di altre regioni italiane ed estere. In tal modo si nota, da un lato, una ripartizione di ruoli funzionale a soddisfare le vocazioni personali di tanti giovani e, dall'altro, una particolare propensione all'innovazione non solo di prodotto, ma

²Tutte le tabelle e figure sono riportate in Appendice 3.

anche di processo, che valorizza i tanti terroir che caratterizzano la vitivinicoltura veneta.

In questo quadro, all'interno del quale la famiglia agricola si appropria di competenze e responsabilità strategiche, il ricorso a figure esterne interessa complessivamente il 30% delle aziende; di queste, ben oltre la metà sono società di capitali, dove ai responsabili non familiari sono delegate più di due funzioni (tab. 3).

Se si tiene presente che la viticoltura veneta è caratterizzata da un alto grado di polverizzazione, tanto che l'80% delle aziende conta meno di 5 ettari, va sottolineato come questo campione presenti una dimensione media ben più ampia, dato che la superficie del vigneto, escludendo le aziende con più di 100 ettari, è di 32,6 ettari (tab. 4). Ciò trova riscontro nella tabella 5 dove un terzo delle imprese conta almeno 50 ettari e solo poco più di un quarto meno di 25 ettari³. Va però rilevato, se si includono anche le aziende leader con più di 100 ettari, come la superficie media balzi a 75 ettari; ciò attesta che anche in questo segmento di imprese c'è un dualismo strutturale abbastanza rilevante; infatti, accanto a poche grandi imprese vi è una moltitudine di dimensione media o piccola.

L'affitto continua a svolgere un ruolo non trascurabile nella dimensione d'impresa, dato che meno della metà delle aziende dispone esclusivamente di terreni in proprietà. Con riferimento all'intero campione, la superficie in affitto copre più di un quarto del vigneto. Anche l'integrazione per contratto riveste notevole importanza per queste aziende, non solo per ampliare la capacità produttiva, ma anche per assicurare una gamma più ampia e rispondente alle richieste del mercato, tanto che quasi il 44% delle imprese fa ricorso a contratti per l'acquisto di uve. Si tratta di una forma di coordinamento caratterizzata, in generale, da rapporti di lungo periodo nei quali l'integrante concentra la sua attenzione su terroir differenziati e detta regole rigorose sulle tecniche colturali.

Per quanto attiene al rinnovo del vigneto, l'incidenza media della superficie non in produzione oscilla tra il 5% delle aziende con più di 100 ettari a quasi il 10% nelle aziende con meno di 100 ettari. Se si considera che, secondo le osservazioni di studiosi che tanta attenzione hanno riservato a questo aspetto, il vigneto veneto avrebbe bisogno di un tasso annuo di rinnovo del 3,5-4%, si possono rilevare, all'interno delle aziende leader, due diverse

³Le poche imprese senza vigneto sono quelle che producono spumanti ricorrendo all'acquisto di mosti e/o vini quali base spumante.

situazioni. Nella prima, ben il 60% delle imprese sembra percorso da forti sollecitazioni al cambiamento, vale a dire ad adottare sesti d'impianto, forme di allevamento e riconversione varietale tali da consentire il perseguimento di più elevati valori qualitativi delle produzioni e diminuzione dei costi, anche attraverso un più ampio spettro di prodotti differenziati. Nella seconda si collocano quelle aziende che nel corso di questi ultimi dieci anni hanno già largamente rinnovato il potenziale produttivo; qui, tutto il vigneto è in produzione e caratterizzato da moderni sistemi di impianto prevalentemente giovani, con diffuso cambio varietale tramite recupero dei vitigni autoctoni e introduzione di quelli internazionali.

Infine, per quanto attiene alle strategie di delocalizzazione, la tabella 6 mette in evidenza come queste ultime siano abbastanza limitate, dato che solo il 15% delle imprese dispone, a diversi livelli territoriali, di più centri aziendali che interessano altre province della Regione o altre Regioni e, in un solo caso, Paesi esteri.

Mentre nella prima situazione si osservano strategie volte ad arricchire il portafoglio di offerta, nell'altro, invece, si tratta di una autentica opzione di differenziazione tesa ad inserire quell'impresa nella più spinta competizione internazionale, dove nuovi *competitors* offrono vini di ottimo rapporto qualità/prezzo in segmenti di media-alta gamma.

4.2 DIMENSIONE D'IMPRESA E PORTAFOGLIO PRODOTTI

(a cura di Pietro Berni)

Esaminando la produzione viticola delle imprese leader, si conferma il loro forte legame con il territorio di origine, dato che solo il 2,8% delle uve lavorate è destinato ai vini da tavola (tab. 7). La prova di questa tendenza è illustrata nella tabella 8; infatti, quasi il 60% delle imprese leader ha una produzione superiore al 75% di uve a denominazione d'origine.

Un secondo aspetto da rilevare riguarda l'equilibrio fra produzione di uve bianche e uve nere e ciò lascia capire la forte differenziazione dell'offerta veneta, come verrà più avanti approfondito, anche all'interno delle singole tipologie di produzione.

L'ultima considerazione consente di annotare la scarsa rilevanza delle produzioni DOCG, concentrate in due denominazioni di origine della provincia di Verona. Si tratta di un ritardo dovuto, in primo luogo, al tradizio-

4. IMPRESE LEADER

nale interesse del Veneto per produzioni che si collocano su fasce di prezzo ben percepite dal mercato; inoltre, va ricordata la troppo recente istituzione di queste denominazioni oltre, in taluni casi, lo scarso entusiasmo per esse dei viticoltori leader più orientati ad altre linee di prodotto, quali ad esempio cru strutturati ed originali, ma con specifiche non conformi ai disciplinari di origine.

In relazione alla dimensione produttiva, espressa in termini di fatturato, trova conferma la larga prevalenza di aziende di dimensione medio-piccola, visto che meno del 30% supera i 5 milioni di euro (tab. 9).

Va rilevato come le imprese leader abbiano differenziato la produzione puntando in via prioritaria sull'imbottigliamento, che quantitativamente è al di sopra dei quattro quinti della produzione totale di vino (tab. 10). Pertanto, il numero di bottiglie viene a costituire il parametro più significativo per quantificare la dimensione aziendale.

Sulla base di ciò si evidenziano tre livelli dimensionali. Il primo è caratterizzato da imprese che si collocano ben al di sopra di un milione di bottiglie, con una media di 9,2 milioni; esse si confrontano, grazie ad alti investimenti in ricerca e sviluppo particolarmente attenti all'innovazione, al valore della marca e alle economie di scala, specie nelle fasi di approvvigionamento e commercializzazione, sui grandi mercati internazionali. Nella fascia di minori dimensioni si trovano un quarto delle imprese, che rappresentano quella dimensione produttiva di poco superiore a 50 mila bottiglie, focalizzata sulla differenziazione e caratterizzata da prodotti "specialità" orientati a segmenti di alta gamma e spesso sui mercati esteri. Nella fascia intermedia, quasi i tre quarti sono occupati dalle imprese che rappresentano la struttura portante delle aziende leader venete: questo gruppo manifesta una forte evoluzione, sia sotto il profilo dell'adattamento strutturale, che della ricerca di un portafoglio prodotti più ampio e in grado di rispondere alle esigenze di diversi segmenti di consumo, anche in riferimento ai vini rossi strutturati. Si tratta di imprese che sono già da tempo entrate sul mercato internazionale, e si distinguono per una elevata capacità competitiva anche in seguito al rinnovo delle risorse umane impiegate, che avviene in taluni casi attraverso l'inserimento di propri familiari qualificati (enologi, agronomi, laureati in economia, lingue e altre scienze socio-umanistiche). Probabilmente gran parte di queste aziende influenzano in modo determinante il considerevole aumento nella produzione di vino evidenziato nella tabella 11: quasi i due terzi delle aziende indicano una crescita di almeno l'11% della propria produzione negli ultimi cinque anni, ma circa la metà è cresciuta oltre il 30%. Infatti, sulla scia dei successi di mercato determinati da ben mirati investimenti con innovazioni in pieno campo e cantina, esse hanno sentito, da un lato, l'esigenza di dare risposta ad acquirenti che esprimono una crescente domanda di differenziazione e, dall'altro, la necessità di ridurre i costi fissi per aumentare la loro competitività su mercati internazionali insidiati dai produttori del nuovo mondo.

È interessante osservare come, qualora si determini una variazione strutturale del portafoglio prodotti, questa abbia privilegiato i vini rossi in linea con le recenti evoluzioni della domanda.

La composizione delle tipologie di vino (tab. 12) conferma l'attenzione alla tradizione territoriale, ma mette anche in rilievo, soprattutto per i vini rossi, il dinamismo di taluni produttori, dove l'innovazione di prodotto basata su uve internazionali e/o autoctone di elevata qualità non possa ancora trovare collocamento nell'attuale quadro normativo delle denominazioni di origine, pur in presenza di vini ad alta valenza territoriale. Si fa particolare riferimento al successo dei vini rossi strutturati a IGT e a quelli da tavola "super", entrambi, sia pure in diversa misura, prodotti nel quadro di condizioni di produzione certamente più flessibili.

La tabella 13 mostra l'elevato grado di imbottigliamento dei vini DOC che decresce, sia pure in misura limitata, passando alle IGT; si verifica una tendenza completamente opposta per il vino da tavola, dove però è interessante rilevare il totale imbottigliamento di quello "super" ottenuto con uve e processi mirati all'alta qualità sia in pieno campo, che in cantina. È quest'ultima una conferma a quanto appena sopra esposto, ed evidenzia la forte spinta all'innovazione di prodotto da parte di imprenditori caratterizzati dall'ambizione di confrontarsi in segmenti di mercato di alta gamma, ma che trovano nei disciplinari vincoli troppo stringenti.

In mercati come quelli legati alle denominazioni di origine, dove si dispiega la concorrenza monopolistica, il forte orientamento all'imbottigliato, volto a valorizzare, accanto al marchio collettivo, l'immagine di marca, è confermato dal fatto che più della metà delle aziende imbottiglia tutta la produzione e che quasi i tre quarti imbottigliano almeno il 70% di essa (tab. 14); tuttavia vale la pena sottolineare come la parte venduta allo stato sfuso sia in generale oggetto di vendita diretta verso canali Horeca e, non di rado, ad imbottigliatori tesi alla ricerca di vini con buon rapporto qualità/prezzo.

A sottolineare il forte legame con i territori di origine merita segnalare come quasi il 40% delle aziende utilizzi più di una DOC, talvolta anche al di

4. IMPRESE LEADER

fuori del Veneto, e il 90% di esse almeno una IGT (tab. 15).

Il grado di differenziazione dell'offerta, con quasi esclusiva valenza territoriale, è ben rilevato nelle tabelle 10-12. Infatti, la media delle referenze per impresa è appena inferiore a 20, delle quali ben 12 fra DOC e DOCG e quasi 7 IGT, con un buon equilibrio fra referenze relative al vino bianco e a quello rosso (tab. 16). Mentre più della metà delle aziende presenta un portafoglio prodotti con almeno 11 referenze, va rilevato come le rimanenti, con dimensioni più modeste, siano in gran parte focalizzate su pochi prodotti di alta gamma (tab. 17).

La grande differenziazione del territorio veneto e l'elevata valorizzazione dei terroir ha portato le imprese leader a investire fortemente sui cru, che rappresentano spesso dei veri e propri brand di microzone. Quasi i quattro quinti di esse adotta questa strategia che ha portato a far assumere a queste caratterizzazioni un peso pari circa ad un terzo sul totale delle referenze mediamente offerte da ciascuna impresa (tab. 18). Si nota come in tutte le tipologie di vino imbottigliato essi assumano una consistente importanza e raggiungano ben il 40% delle referenze, quando questa opzione è stata esercitata con determinazione.

Il legame con il mercato di queste imprese è ben testimoniato dalla tabella 19, dove più della metà delle referenze si trova in fase di lancio o di crescita. La capacità di cogliere tempestivamente le richieste della domanda è attestata sia dal fatto che ben il 10% delle referenze è costituita da prodotti nuovi, che già manifestano un chiaro successo presso il consumatore, sia dalla quasi totale mancanza di referenze in fase di declino. Inoltre, è interessante rilevare come la forte propensione all'innovazione di prodotto, sostenuta da continua sperimentazione in campo e in cantina, sia testimoniata dal fatto che circa il 60% delle unità sta introducendo nuovi prodotti, peraltro caratterizzati da contenuto territoriale e ricerca di eccellenza.

Infine, è il caso di rilevare la diversificazione verso altri prodotti agroalimentari di sicuro prestigio (ad esempio, grappe, oli extra vergini d'oliva tipici, aceti balsamici, miele e confetture di frutta), che interessa ben il 70% delle aziende leader (tab. 20). Se è vero che queste produzioni incidono mediamente solo sul 3% del fatturato, comunque esse contribuiscono fortemente ad elevare l'immagine di marca anche se si tratta di un'offerta complementare al vino, il che è testimoniato dall'elevata frequenza della loro produzione, che interessa nel 60% dei casi più di un prodotto.

4.3 STRATEGIA COMMERCIALE

(a cura di Luigi Galletto)

Se da un lato la vendita diretta generalmente offre i maggiori vantaggi reddituali all'imprenditore, dall'altro tale forma non è utilizzabile da tutte le imprese per raggiungere ogni consumatore finale, rendendo necessario il ricorso a uno o più soggetti intermediari. A questo riguardo le aziende leader (tab. 21) riccorono a forme diverse di intermediazione, cui è destinato quasi il 64% delle produzioni in valore, percentuale che non sembra essere significativamente influenzata dalla dimensione economica. Specialmente quelle con uno scarso numero di referenze in bottiglie commercializzano le quote maggiori nel canale lungo.

La vendita diretta non è praticata dal 13% delle imprese, mentre il 33% delle stesse realizza attraverso questo canale percentuali di fatturato inferiori a un quarto del totale. Ad esso si rivolgono in maggiore misura le aziende che enfatizzano il marchio aziendale su quello collettivo. L'approccio diretto alla distribuzione moderna è attuato da un numero piuttosto scarso di aziende, quasi esclusivamente quelle con marchio aziendale prevalente, e solo in alcune questo canale costituisce uno sbocco rilevante⁴.

Ciononostante, l'incidenza delle vendite alla distribuzione moderna sul totale delle vendite dirette appare abbastanza correlata (r=0,85) al numero di referenze in bottiglie di ciascuna impresa. La scelta di questo canale appare appannaggio quasi esclusivo delle imprese che realizzano dei volumi d'affari medio-alti (oltre i 5 milioni di euro).

Per quanto riguarda le aree territoriali di sbocco, circa i tre quinti della produzione sono destinati al mercato italiano, la restante parte a quello estero. Soltanto qualche azienda non ha esplorato alcun mercato straniero, mentre il 9% vi consegue oltre i tre quarti del fatturato e un'azienda ben il 90%. Inoltre, se si considera la quota esportata in relazione al volume d'affari, emerge una più spiccata predisposizione ad esportare per le aziende con oltre 5 milioni di euro nei confronti di quelle che non raggiungono questo livello nel valore delle vendite. La sottolineatura del marchio aziendale appare un carattere più importante di quello collettivo per esitare una maggior quantità sul mercato straniero.

Il mercato europeo è ovviamente quello preponderante, nel quale si verifi-

⁴Da un minimo del 10% ad un massimo del 60% del valore delle vendite dirette.

⁵Le percentuali massime sul valore delle esportazioni denunciate per questi mercati sono rispettivamente del 5% per l'Oceania e del 4% per l'Africa.

cano circa i due terzi delle vendite dei vini esportati (fig. 1) e in cui si concentrano maggiormente le imprese con i volumi d'affari minori e più orientate a valorizzare il marchio aziendale. Seguono quello delle Americhe, cui va ascritto un quarto del totale, e quello asiatico con l'8%, mentre i mercati degli altri due continenti sono ancora oggetto di esplorazione da parte di un numero modesto di aziende pioniere⁵, quelle con livelli di fatturato considerevoli.

L'importanza del primo mercato è sottolineata dal fatto che, per quanti vi esportano, la quota sulle esportazioni totali è almeno del 25% e che per molte aziende costituisce anche l'unico mercato continentale. Alcune aziende si stanno specializzando sul mercato americano (quota massima 75%), mentre nessuna ha puntato in maniera prevalente su quello asiatico (quota massima 33%).

Nell'ambito del mercato europeo prevale l'interesse per quello tedesco (fig. 2), che catalizza il 30% delle esportazioni e per qualche azienda costituisce anche l'unica esperienza straniera, cui si rivolgono in particolare quelle di minor fatturato. Al secondo posto si colloca il mercato elvetico con una quota del 9,5%, dove la denominazione di origine appare piuttosto apprezzata; dopo la Germania, il paese dell'UE che attrae maggiormente le esportazioni delle aziende leader venete è il Regno Unito (quasi il 9%) che, al contrario, sembra essere più favorevole alle aziende che puntano maggiormente sul proprio marchio. Piuttosto contenuti sono i flussi verso il Belgio (paese dove pure il marchio è più importante della DOC/IGT), l'Austria (dove esportano specialmente aziende con poche referenze) e i Paesi Bassi. Livelli superiori all'1,5% riguardano alcuni paesi scandinavi. Alquanto difficile appare la penetrazione nel mercato francese e in quello spagnolo, come pure trascurabili sono i risultati conseguiti presso i paesi dell'Europa centro-orientale (PECO). Peraltro, vi sono alcune aziende che esitano quote rilevanti del loro export anche in paesi che mediamente assorbono flussi moderati, se riferiti all'intero campione: a parte le quote massime raggiunte sul mercato britannico e svizzero (rispettivamente 56% e 36%), la quota massima per il mercato belga, olandese e austriaco raggiunge circa un quarto dell'export totale.

Osservando le due principali aree del continente europeo (fig. 3), si nota che ai paesi dell'Europa settentrionale spetta oltre un quinto delle vendite estere, ma tale quota si riduce a poco meno di un ottavo se si esclude il Regno Unito. Il mercato nordeuropeo è ignorato dal 13,6% delle aziende, mentre il 9,2% vi convoglia oltre il 50% delle proprie esportazioni; trascurando il mercato britannico, si nota che il 15% delle aziende leader riesce a collocarvi oltre un quarto delle proprie esportazioni. Il bacino di esportazio-

ne indubbiamente più rilevante è costituito dall'Europa centrale, privilegiato dalle aziende di minor dimensione economica, ove è diretto più del 43% del totale e quasi un terzo delle aziende vi colloca più del 50% del proprio vino esportato, mentre meno del 5% possiede una quota inferiore al 10%. Poche aziende hanno cominciato a esplorare l'area costituita dai PECO e dalla Federazione Russa, dove soltanto un'azienda presenta una quota significativa del 5%.

Quanto all'export extraeuropeo, quello nei confronti delle Americhe è rivolto prevalentemente verso gli Stati Uniti (il 18,5% del totale), nazione dove più di qualche azienda mostra una spiccata predisposizione a esportare⁶, in particolare quelle con un numero contenuto di referenze. Segue il mercato canadese con una quota del 5,5%, dove, al contrario, si sono inserite preferenzialmente le imprese con un'ampia gamma di prodotti e di maggiore dimensione economica; assai modesta è la rilevanza dell'area latino-americana, in cui soltanto il Brasile supera l'1%. Complessivamente il Canada e gli Stati Uniti assorbono quasi il 24% dell'export delle imprese vitivinicole leader del Veneto. Soltanto l'11% delle aziende non frequenta il mercato nordamericano e più di un quinto vi convoglia oltre un terzo del vino esportato.

Il mercato asiatico, imperniato quasi esclusivamente sulle vendite in Giappone (7%), è sconosciuto ancora a circa il 30% delle imprese, specialmente a quelle che enfatizzano il marchio aziendale, e determina oltre un quarto delle vendite all'estero per meno del 10% del campione.

In generale non si evidenziano cospicue differenze riguardo alle caratteristiche economico-commerciali fra le diverse aree geografiche (figg. 4 - 6). A parte la già segnalata maggior presenza delle aziende con il fatturato più elevato nei mercati extraeuropei, l'aspetto più significativo appare una maggior preferenza delle imprese che puntano sul marchio aziendale nel mercato nordeuropeo e dei produttori in cui prevale il marchio collettivo in quello dell'Estremo Oriente.

Confrontando le risultanze di questa indagine sulle aziende leader con le quote di esportazione del vino Veneto (Berni *et al.*, 2003) nei principali paesi, emerge una sensibile minor propensione per il consolidato mercato tedesco accompagnata da una più spinta penetrazione su quello statunitense e quello svizzero, mentre la quota su quello britannico è solo leggermente più bassa.

Per quanto riguarda il grado di diversificazione dei mercati di sbocco

⁶La percentuale massima sul valore delle esportazioni denunciata per questo mercato è del 34,8%.

4. IMPRESE LEADER

delle esportazioni delle imprese leader, nella tabella 22 sono riportati gli indici C1, C3 e C5, che rappresentano rispettivamente la percentuale del valore dell'export nello Stato che presenta la quota di esportazione maggiore, la percentuale del valore dell'export relativa agli Stati con le tre maggiori quote e la percentuale del valore dell'export relativa agli Stati con le prime cinque maggiori quote.

Con riferimento al primo indice, si osserva che il principale mercato comprende circa i due quinti del totale del valore del vino esportato, variando fra un minimo del 12% nell'azienda che presenta la maggiore diversificazione nei mercati di esportazione e un massimo del 100%, riguardante un'unica realtà imprenditoriale. Inoltre, esso supera il 50% nel 30% delle aziende, mentre rimane al di sotto del 20% nel 10% dei casi. Il valore medio del C3 evidenzia che i primi tre mercati assorbono quasi i tre quarti delle esportazioni delle imprese. Soltanto nel 9% dei casi questo indice vale meno del 50% (valore minimo 36%), mentre raggiunge un valore del 100% nel 16% delle imprese. Secondo l'ultimo indice di concentrazione delle esportazioni, oltre l'86% delle stesse si realizza nei primi cinque mercati esteri, con un minimo del 56% e un massimo del 100% raggiunto in un quarto dei casi. La specializzazione appare maggiore per le aziende con i fatturati più contenuti, mentre è più limitata per quelle che puntano maggiormente sulla denominazione di appartenenza piuttosto che sul marchio aziendale. In ogni caso si ha l'impressione di un grado di concentrazione in genere piuttosto elevato, anche se un sottogruppo di aziende presenta un numero abbastanza ampio di mercati per le proprie esportazioni. Pertanto è probabile che, una volta consolidata la propria presenza su un mercato straniero, un'impresa si volga verso ulteriori mercati, memore dell'esperienza acquisita, anche accrescendo il proprio grado di apertura, fatto questo che troverebbe un certo riscontro anche in una modesta correlazione (r=0,44) fra C5 e la quota totale di esportazioni sul fatturato.

L'analisi ha messo in luce anche alcune caratteristiche in tema di commercializzazione relative alle singole province (tab. 23), di cui ci si limita a evidenziarne i più salienti. In particolare, le aziende del Padovano e del Veneziano si segnalano per una maggior propensione alla vendita diretta, mentre quelle del Veronese brillano, con oltre la metà del valore delle vendite, per le esportazioni, confermando il ruolo di primo piano assunto da questa provincia nelle esportazioni regionali di vino. Al mercato europeo sono

⁷ Valori del C5 inferiori al 75% riguardano un sesto delle aziende.

più orientate le province di Padova e Treviso, meno quella di Venezia che, per converso, dimostra una maggior attenzione per il mercato asiatico, mentre quella di Verona è leader in quello americano (tab. 24). Per quanto riguarda le esportazioni in Europa, le aziende del Padovano prediligono decisamente il mercato tedesco, trascurando gli altri paesi, le trevigiane sono più affermate in quello centroeuropeo (specialmente in Austria) e in quello britannico, le veneziane in quello elvetico, le vicentine in quello nordeuropeo, mentre le veronesi possiedono un presenza piuttosto equilibrata nei diversi paesi. La specializzazione nelle esportazioni è decisamente più marcata per le aziende padovane, mentre è più attenuata per quelle vicentine e veronesi (tab. 22).

La maggior parte delle aziende esaminate ha indicato in quali mercati di esportazione intende muoversi nei prossimi anni. Le opzioni variano da 1 a 5 paesi esteri, ma un terzo si è limitato a prospettare un solo mercato estero e il 39% ne ha indicati due nei quali impegnarsi prossimamente. Come emerge dalla figura 7, le maggiori preferenze sono dirette alla Russia, alla Cina, all'India e ai PECO. A livello di grandi aree, si può inoltre notare che i paesi in precedenza ad economia pianificata costituiscono, accanto a quelli dell'Estremo oriente, i mercati più promettenti nel prossimo futuro. Si tratta di aree dove soltanto alcune aziende pioniere sono già attive e dove si presume ci sia un ulteriore spazio per altre. Per diversi imprenditori appare interessante anche il mercato nordeuropeo, in particolare quello britannico. Piuttosto contenuta è la frazione di coloro che intendono esportare nei mercati centroeuropeo (esclusivamente in Austria), nordamericano e giapponese, o perché molti sono già presenti, o perché si ritiene vi siano scarse prospettive in relazione alle caratteristiche del proprio vino.

Attraverso l'analisi di raggruppamento si sono individuate cinque strategie interpretative di una realtà che – come si è appena visto – per le aziende leader è contrassegnata da una molteplicità di mercati stranieri e da diversi gradi di specializzazione delle esportazioni. La tabella 25 mostra i valori medi di ciascuna variabile nei cinque raggruppamenti individuati, nonché segnala quelle con un maggior potere identificativo, in quanto più significative nell'analisi della varianza.

Strategia di esportazione 1 – Gli esportatori ad ampio raggio: imprese fortemente export oriented, con massimo grado di diversificazione nei mercati di esportazione, presenti in tutti e cinque i continenti, con preferenza per i mercati extraeuropei, ma senza primeggiare in nessuno. Nell'ambito nor-

damericano detengono una quota decisamente più elevata nel mercato canadese; in quello europeo sono presenti in tutti i principali paesi, in particolar modo Germania, Regno Unito e Svizzera, con quote pressoché analoghe.

Strategia di esportazione 2 – Gli orientati ad Oriente: imprese con una quota di esportazioni ancora superiore alla media, ma inferiore a quella della strategia 5. Sono nella media invece per il grado di specializzazione e la propensione al mercato europeo, dove preferiscono nettamente l'area centrale, primeggiando nel mercato svizzero. Presenti con una quota di poco inferiore alla media sul mercato americano, specialmente in quello statunitense, si distinguono per il livello di penetrazione più elevato in quello dell'Estremo Oriente e, in particolare, giapponese.

Strategia di esportazione 3 – I filotedeschi: imprese con il più basso livello di esportazione e quello più alto di specializzazione. Si concentrano quasi esclusivamente nel mercato europeo, e massimamente in quelli tedesco e austriaco, mentre stanno muovendo i primi passi in quello statunitense.

Strategia di esportazione 4 – Gli orientati a Settentrione: imprese con un livello di esportazioni medio-basso e grado di concentrazione medio-alto, con netta preferenza per il mercato europeo e modeste, ma significative, presenze in quello americano e giapponese. Si distinguono per le quote più elevate nel mercato nordeuropeo, soprattutto in Gran Bretagna, Belgio e Olanda.

Strategia di esportazione 5 – I filoamericani: imprese con una quota di esportazioni inferiore a quella della strategia 1 e comunque notevolmente superiore alla media, ma più specializzate della media nei mercati esteri. Si tratta delle uniche aziende con meno della metà delle esportazioni rivolte all'Europa, decisamente proiettate al mercato americano e in particolare verso quello statunitense, dove vi collocano quasi il 49% del proprio export. In Europa presentano la quota più bassa sul mercato tedesco, ma sono ai massimi livelli in quello elvetico.

Alcune di queste strategie sono più frequenti tra le aziende leader di talune denominazioni di appartenza, mentre altre appaiono piuttosto trasversali alle medesime. Infatti, gli "esportatori ad ampio raggio" si concentrano nelle zone del Valpolicella e del Soave, con qualche caso in altre DOC del Veneto occidentale, gli "orientati ad Oriente" tendono a prevalere leggermente nel Veneto orientale, gli "orientati a Settentrione" si collocano per circa una metà nel Trevigiano e per l'altra metà nell'area occidentale, i "filotedeschi" e specialmente i "filoamericani" appaiono più ubiquitari.

Si può ragionevolmente ritenere che, da una parte, la strategia 3 costituisca quella di entrata prevalente, percorsa dalle imprese che, al primo approccio con l'estero, puntano a mercati vicini, dove i percorsi sono collaudati in quanto già in precedenza battuti da altri; dall'altra, la strategia 1 rappresenta quella più evoluta, interessa le aziende con una vasta esperienza in qualità di esportatori, con un marketing differenziato in relazione alla pluralità dei mercati di sbocco.

4.4 POLITICHE DI COMUNICAZIONE

(a cura di Vasco Boatto)

Una particolare attenzione è stata dedicata allo studio delle strategie di comunicazione adottate dalle aziende del settore.

Un primo aspetto preso in considerazione fa riferimento ai costi sostenuti per dare attuazione al piano di comunicazione dell'impresa. Al riguardo si è potuto riscontrare che l'incidenza della spesa per comunicazione sul fatturato, che mediamente è pari al 4,4%, presenta un'alta variabilità e tende a crescere con la dimensione economica delle imprese, con la diversificazione produttiva e dei canali di vendita (tab. 26). In particolare si osserva che per più della metà delle imprese la spesa per le attività di comunicazione non supera il 5% del fatturato: in questa categoria rientrano prevalentemente imprese di piccole dimensioni (fatturato inferiore ai 5 milioni di euro), mediamente caratterizzate da un minore numero di referenze e da una minore propensione alla vendita sui mercati esteri.

All'opposto, meno del 10% delle imprese impegna una quota superiore al 10% del fatturato per la comunicazione. Appartengono a questo gruppo le imprese che, indipendentemente dalla dimensione economica, collocano una quota elevata di prodotto sui mercati esteri e dispongono altresì di un portafoglio prodotti molto ampio.

Dai dati raccolti emerge in modo abbastanza chiaro che l'investimento economico per la comunicazione, espresso dalla maggior parte delle imprese leader, è strettamente collegato allo sforzo profuso anche nelle altre leve di marketing secondo una coerente strategia di azione.

Un secondo aspetto fa riferimento agli strumenti maggiormente utilizzati ed alla valutazione sulla loro efficacia.

4.4.1 La Stampa Generica

La stampa generica nell'ambito delle imprese leader del settore vitivinico-

lo trova una certa utilizzazione, interessando il 37% delle imprese (tab. 27).

L'utilizzo di questo strumento si concentra in specifici periodi dell'anno durante i quali i messaggi vengono recepiti con maggiore efficacia.

Le imprese che sfruttano questa modalità di comunicazione sono rappresentate non solo da aziende affermate e di grandi dimensioni, che operano per conservare un presidio comunicativo nell'ambito della stampa traendo vantaggio dal fatto di possedere un'ampia platea di acquirenti, ma anche da imprese non ancora affermate sul mercato nazionale e che vogliono avviare un percorso comunicativo in vista di un loro rafforzamento sul mercato.

Le grandi imprese, con oltre 5 milioni di euro di fatturato, sono più propense ad utilizzare questo canale di comunicazione, vista la maggiore disponibilità finanziaria, anche se oltre il 70% di esse non lo reputa fondamentale per le propria strategia di marketing. Per quanto riguarda le piccole imprese, solo il 30% usa la stampa generica, anche se la maggioranza di esse lo ritiene molto importante ai fini della comunicazione (fig. 8).

Considerando le principali aree a Denominazione di origine della regione, l'utilizzo della stampa generica prevale nelle aree della DOC Conegliano e Valdobbiadene e quindi del Prosecco DOC, dove oltre il 70% delle imprese intervistate ne fa ricorso (fig. 9).

4.4.2 La Stampa Specializzata

La stampa specializzata appare un canale irrinunciabile per oltre l'80% delle imprese considerate e nel complesso viene utilizzato molto frequentemente quale mezzo di comunicazione (tab. 27 e fig. 10).

La presenza delle marche e dei vini proposti all'interno di specifiche riviste permette alle imprese di comunicare in modo appropriato il valore intrinseco del prodotto, valorizzando al meglio le proprie produzioni di punta e garantendo così un buon apprezzamento di tutto il portafoglio prodotti.

Il carattere di professionalità che viene garantito all'interno delle riviste specializzate è, da una parte, garanzia di una elevata immagine dei prodotti presentati, dall'altra è un elemento di forte stimolo per l'impresa che mette alla prova la propria offerta.

Dall'analisi dei dati raccolti non si riscontrano delle differenze significative nell'accesso a questo strumento comunicativo al variare delle dimensioni economiche, mentre si rileva una certa diversità in relazione al mercato di sbocco del prodotto. In particolare, le imprese che esportano una quota inferiore del 20% della propria produzione all'estero, e che privilegiano quindi

il rapporto con il mercato domestico, utilizzano in modo estensivo la stampa specializzata. Per contro ben il 33% di quelle che esportano quote superiori al 50% non fanno ricorso a questa modalità di comunicazione.

In pratica dall'indagine sembra emergere un diverso orientamento delle imprese verso questo strumento in relazione alla loro propensione ad esportare, per cui lo strumento viene considerato utile per promuovere le vendite sul mercato domestico, meno su quello estero. Forse su questo risultato pesa la difficoltà per le imprese leader del Veneto a trovare spazi adeguati sulle riviste specializzate internazionali, vuoi per suscitare un'attenzione adeguata degli organi di stampa stranieri, vuoi per le caratteristiche delle produzioni presenti in azienda (volumi limitati, ecc.).

4.4.3 La Televisione e la Radio

Nell'ambito della ricerca, solo il 30% degli intervistati dichiara di utilizzare il canale televisivo nell'ambito del piano di comunicazione (tab. 27).

Le dimensioni economiche dell'impresa condiziona fortemente l'accesso a questo strumento a causa dell'elevato costo del suo utilizzo. Infatti solo il 21% delle imprese con un fatturato inferiore ai 5 milioni di euro vi ricorre, mentre il 54% delle grandi imprese promuove la propria offerta anche con l'ausilio della televisione.

Secondo la maggior parte degli intervistati, attraverso la televisione l'azienda può inviare un messaggio promozionale più complesso, in grado di cogliere con efficacia l'attenzione del pubblico. Per contro, la realizzazione di un messaggio promozionale attraverso la televisione comporta un elevato impegno finanziario, che limita in modo significativo l'accesso da parte degli operatori e che si giustifica per le aziende dotate di una ampia gamma di referenze (oltre a 20) (fig. 11).

Meno costosa e parimenti efficace, secondo gli operatori, risulta la possibilità di far comparire sui programmi televisivi i propri vini nell'ambito di degustazioni guidate o programmazioni che riguardano manifestazioni enogastronomiche o semplicemente programmi a tema. Quest'ultima modalità è però caratterizzata da una forte selezione e risulta quindi difficile per le imprese acquisire i favori necessari ad ottenerne l'accesso.

La comunicazione mediante la radio ha un utilizzo limitato, interessando solo il 13% delle imprese (tab. 27). Quelle che sfruttano la radio come mezzo comunicativo, all'interno del campione considerato, sono per 1'80% grandi imprese e tutte caratterizzate da un portafoglio prodotti che supera le venti refe-

renze. Analogamente a quanto detto per la televisione, il costo di accesso è l'elemento che primariamente ne limita l'utilizzo trovando giustificazione solo se in presenza di una marca affermata e di una vasta gamma di prodotti offerti.

4.4.4 Le Sponsorizzazioni

L'accesso a questo strumento è presente in una quota limitata di imprese, pari al 39% (tab. 27), e risulta maggiormente utilizzato dalle grandi imprese e da quelle che possiedono un'ampia referenza di prodotti. In particolare, il ricorso a questo strumento trova una buona diffusione presso le imprese che hanno sviluppato una forte politica di marca ed è finalizzato a consolidare la posizione all'interno del segmento commerciale detenuto e, soprattutto, a rafforzare il rapporto con il consumatore.

La sponsorizzazione è infatti uno strumento di fidelizzazione che per sua natura non può essere caratterizzato da un ampio utilizzo e da una elevata frequenza (fig. 12), anche se permette, quando inserito nell'ambito di una manifestazione adatta, di creare o di rafforzare un rapporto di fiducia per quella quota di potenziali consumatori che vi partecipano.

Secondo gli intervistati la sponsorizzazione interessa un'ampia gamma di attività che vanno dal sostegno di eventi sportivi, culturali, sociali fino a comprendere anche iniziative rivolte al supporto della comunicazione proposta dalla clientela sottoforma di fornitura di depliant, cartellonistica ecc. In questo caso l'intervento dell'impresa è finalizzato sia a pubblicizzare il proprio marchio e i propri prodotti, sia a mantenere un legame stretto con il cliente, soprattutto con le imprese della GDO e del canale Horeca.

Le imprese del campione dichiarano anche un certo interesse per la costituzione e gestione e sponsorizzazione dei comitati delle strade del vino. Si tratta di iniziative nate in tempi recenti e promosse dalla legislazione regionale, con l'intento di migliorare le conoscenze dei consumatori sui territori di produzione. Attraverso questo strumento molte aziende ritengono di poter migliorare la propria immagine, offrendo al tempo stesso un supporto importante nella comunicazione delle peculiarità del territorio.

4.4.5 Sito Internet

Il 65% delle imprese leader sono dotate di un sito internet (tab. 27). La realizzazione di un sito internet, a parere degli intervistati, richiede uno sforzo economico limitato rispetto a molti altri canali utilizzati nella comunicazione e viene visto come uno strumento sempre più importante nella promo-

zione dell'offerta aziendale. Infatti, grazie ad esso l'azienda può illustrare in modo completo, esauriente, continuo e con limitati costi di gestione, le caratteristiche della propria produzione e creare una molteplicità di contatti con operatori o consumatori di tutto il mondo.

Nonostante la relativa economicità dello strumento, le dimensioni economiche sembrano in qualche modo correlate alla sua diffusione. Infatti esso è presente nell'85% delle imprese con oltre 5 milioni di euro di fatturato contro, il 58% delle imprese più piccole.

L'indagine inoltre conferma il maggiore interesse verso questo strumento da parte delle imprese che sono più attive sul mercato, sia per quanto riguarda la destinazione delle vendite, sia per quanto riguarda la gamma (fig. 13).

4.4.6 Fiere

La quasi totalità delle aziende intervistate partecipa attivamente a fiere e concorsi enologici. Particolarmente attivi in questa forma di comunicazione sono le imprese intensamente impegnate nella vendita sui mercati esteri (oltre il 50% delle vendite) e quelle che si presentano sul mercato con un'ampia gamma di referenze (tab. 27).

Le manifestazioni fieristiche rappresentano, secondo la gran parte delle imprese, un'occasione molto importante per avviare contatti e per acquisire informazioni utili all'individuazione della migliore strategia commerciale. Non mancano tuttavia posizioni critiche sull'efficacia di questo strumento. Infatti, mentre 1'86% delle imprese di piccole dimensioni (fatturato inferiore ai 5 milioni di euro) attribuiscono a tali eventi un'elevata importanza, il 33% delle imprese più grandi manifestano una posizione più critica ritenendole meno efficaci ai fini comunicativi (fig. 14).

Nell'ambito dell'attuale panorama delle manifestazioni fieristiche, le critiche avanzate fanno riferimento principalmente alla qualificazione dei visitatori che non sempre consente di attivare rapporti proficui ai fini commerciali, tali da ricompensare l'impegno finanziario profuso.

Per ovviare a questo inconveniente, molte imprese tendono a prediligere, in questi ultimi anni, manifestazioni di carattere estremamente professionale dedicate ad una categoria di visitatori selezionata che facilita l'instaurazione e/o il consolidarsi dei rapporti con la clientela.

4.4.7 Iniziative gastronomiche con degustazione

L'attività di degustazione all'interno di iniziative enogastronomiche rap-

presenta una delle vie di comunicazione più utilizzate da parte delle imprese vitivinicole venete. Infatti, ben l'89% degli intervistati dichiara di ricorrere a questo strumento e l'83% lo ritiene un mezzo importante ai fini comunicativi (tab. 27 e fig. 15). Queste iniziative sono organizzate sia in modo autonomo sia nell'ambito di manifestazioni enogastronomiche o dei comitati delle strade del vino. Secondo la maggior parte delle imprese, le iniziative enogastronomiche rientrano tra le strategie di marketing che permettono di promuovere il prodotto offrendo al potenziale acquirente la possibilità di sperimentare direttamente la validità della proposta enologica in un contesto appropriato.

Questi aspetti risultano nettamente più importanti per le imprese che hanno un'elevata propensione all'esportazione e per quelle che hanno una produzione molto diversificata.

4.4.8 Pubbliche Relazioni

La totalità delle imprese considerate risulta molto impegnata in attività di pubbliche relazioni, in particolare in quelle finalizzate a promuovere la propria produzione con la prospettiva di ricercare, consolidare ed ampliare i rapporti con la clientela (tab. 27). Infatti, oltre il 90% delle aziende intervistate concordano nel ritenere le pubbliche relazioni un fondamentale strumento di comunicazione (fig. 16).

Il numero di giornate impiegate mediamente dalle aziende si aggira sulle 260. Tale valore appare fortemente influenzato dalle dimensione della produzione, oltre che dalla propensione verso i mercati esteri e dalla quota di vendita in bottiglia (tab. 28). Inoltre, è possibile rilevare un impegno maggiore da parte delle imprese che intrattengono rapporti con enti organizzatori di manifestazioni enogastronomiche e col comitato strade del vino.

Le 51 giornate impiegate mediamente dalle imprese per la vendita di 1.000 hl di vino sono testimoni in modo palese dello sforzo profuso in questa attività. Relativamente alla dimensione economica dell'impresa, il numero di giornate per quantità di vino venduto tende a diminuire, grazie probabilmente ad una ottimizzazione delle risorse umane.

Per contro si rileva, nel caso di aziende più attrezzate, che presentano una quota elevata di prodotto commercializzato all'estero o che dispongono di un alto numero di referenze, un numero di giornate dedicate alle pubbliche relazioni, per quantità di vino venduto, superiore rispetto alla media, a dimostrazione dell'importanza di questa leva di marketing.

4.4.9 Considerazioni sulle strategie di comunicazione

I diversi canali di comunicazione considerati offrono una buona visione di insieme sulle strategie di comunicazione delle imprese del settore. Aggregando i canali in base all'utilizzo, si possono identificare due categorie: una più diretta ed una più complessa. Il primo gruppo di strumenti, che risulta il più utilizzato dagli intervistati (oltre il 65%), comprende le pubbliche relazioni, le manifestazioni con degustazioni, le fiere, la stampa specializzata e il sito internet. Il secondo gruppo, che risulta utilizzato da meno del 40% delle imprese, comprende la radio, la televisione, le sponsorizzazioni e la stampa generica (fig. 17).

Il primo gruppo viene considerato più efficace sul mercato locale e nazionale e maggiormente focalizzato sul piano della comunicazione. Il secondo gruppo invece è considerato più adatto per un'azione ampia, quanto a mercati di riferimento e tipologie di consumatori, e risulta fortemente correlato alla disponibilità di volumi commerciali significativi che non sempre si riscontrano nell'ambito delle realtà produttive regionali (fig. 18).

4.5 Introduzione dell'innovazione

(a cura di Roberta Capitello)

Come si è visto all'inizio, questa ricerca ha voluto approfondire un tema di particolare interesse per una vitivinicoltura moderna e fortemente orientata alla qualità. Per quanto riguarda il vigneto, si notano innovazioni finalizzate soprattutto al miglioramento della qualità delle uve prodotte senza però perdere di vista un problema assai importante nell'attuale fase competitiva, vale a dire il controllo dei costi (tab. 29). Prova ne sia che quasi la totalità delle imprese leader ha investito fortemente nell'adattamento dei sistemi di allevamento verso la spalliera (in larga prevalenza guyot e cordone speronato), mentre i sesti d'impianto in più dei due terzi dei casi superano i 5.000 ceppi/ettaro, ben più elevati dei limiti indicati dalla Regione Veneto nei diversi bacini vitivinicoli al fine di accedere ai finanziamenti previsti dal Piano di ristrutturazione e riconversione dei vigneti.

Inoltre, uno degli aspetti più delicati, vale a dire le rese ad ettaro, è stato affrontato con altrettanta coerenza, tenuto conto che più dei tre quarti delle imprese produce meno di 90 quintali/ettaro, mentre le rimanenti si collocano ben al di sotto dei limiti massimi previsti dai relativi disciplinari.

Il problema del controllo dei costi di produzione, che nel vigneto è parti-

colarmente legato alla sostituzione tra capitale e lavoro nelle operazioni colturali che riguardano la potatura e la raccolta, è stato affrontato con successo dopo un lungo periodo di sperimentazioni che si sono basate soprattutto sulle leve del *learning by using* e del *learning by interacting*; ciò ha consentito di approdare finalmente all'uso di tecniche più soffici in relazione alle esigenze di salvaguardare la qualità delle uve. Ben il 60% delle aziende attua sia la potatura sia la raccolta meccanica, mentre un altro terzo ha meccanizzato almeno la potatura.

In relazione alle innovazioni di cantina, va subito rilevato come il progresso tecnologico costituisca un'acquisizione assai diffusa e non limitata alle imprese leader; tuttavia, esso viene impiegato con grande varietà in relazione agli obiettivi produttivi, come si vedrà più avanti.

Se è vero che le tecnologie più moderne di vinificazione sono ormai consolidate nelle imprese leader, va rilevato come processi particolarmente innovativi interessino, in talune aziende, la macerazione delle uve bianche e tempi particolarmente lunghi per i vini rossi più strutturati e di alta gamma.

Per quanto attiene alla maturazione dei vini, l'utilizzo del legno presenta due diversi orientamenti. Da un lato, in più della metà delle imprese si nota l'opzione solo per la "botte grande"; dall'altro, poco meno di un terzo ricorre esclusivamente alla barrique, mentre le rimanenti combinano entrambe le soluzioni.

Poiché la natura di leader richiede una forte propensione all'innovazione, si è ritenuto opportuno approfondire gli ambiti entro i quali queste imprese si sentono innovatrici rispetto agli altri attori della/e denominazione/i di origine in cui operano. Osservando la tabella 30 si può subito capire come il vigneto abbia costituito un laboratorio fondamentale per conseguire risultati qualitativi di eccellenza. Infatti, più dei tre quarti delle aziende ritiene di aver rappresentato un punto di riferimento per il proprio territorio mediante l'introduzione di forme di allevamento e tecniche di coltivazione orientate al miglioramento qualitativo delle uve. In questo ambito, accanto alle scelte connesse al contenimento delle rese, sia per ettaro che per ceppo, e alla ricerca di un migliore equilibrio vegetativo-produttivo fra portainnesto-vitigno-terreno, spiccano anche casi significativi legati all'introduzione di tecniche di controllo automatizzato delle condizioni meteorologiche e della fertirrigazione.

Gli interventi in pieno campo finalizzati alla ricerca di una forte qualità differenziale sembrano aver contraddistinto la leadership di circa un terzo delle imprese, dove l'introduzione di processi produttivi ecocompatibili, l'orientamento ai vitigni internazionali emergenti, il recupero di quelli autocto-

ni e logiche di differenziazione basate su progetti di zonazione aziendale hanno costituito le principali leve competitive.

Infine, l'attenzione ai costi attraverso la meccanizzazione, se come si è visto in precedenza interessa gran parte del campione analizzato, ha rappresentato un fattore "pionieristico" solo per il 13% delle imprese.

La volontà e l'entusiasmo di imprenditori che vogliono realizzare posizionamenti di eccellenza si è espressa anche in cantina; qui si notano forti motivazioni alla base del desiderio di interpretare in modo originale il rapporto vitigno-ambiente. Infatti, il 74% delle imprese sente di aver contribuito in maniera determinante allo stile e alle tecniche di vinificazione attraverso l'adeguamento strutturale ed organizzativo basato sul passaggio dall'uva al mosto e al vino mediante procedimenti fisici soffici e utilizzando soluzioni tecnologiche dolci, che salvaguardano gli alti livelli qualitativi già raggiunti in vigneto.

Inoltre, si sono evidenziate scelte particolarmente innovative sia nell'introduzione di tecniche di appassimento il più possibile naturali, sia nelle diverse filosofie di utilizzo del legno per consentire migliori maturazioni di medio-lungo periodo in grado di raggiungere obiettivi coerenti con l'ottenimento di diversificati vini di prestigio.

Infine, si segnala come una parte delle aziende abbia introdotto tecnologie di gestione della cantina tali da consentire un'elevata efficienza tecnico-economica.

Rispetto alle innovazioni di prodotto, emerge un forte orientamento alla valorizzazione non solo delle uve, ma anche dei vini tipici. Nel primo caso si tratta della riscoperta di vitigni autoctoni da tempo abbandonati, ma in grado di fornire elevate performance di qualità anche facendo ricorso ad opportuni blend. Nell'altro si assiste ad un'autentica reinterpretazione dei vini con origine geografica, che risponde alle nuove esigenze del mercato, allargando le occasioni di consumo e le funzioni d'uso.

Questa ventata di rinnovo ha interessato anche l'introduzione di vini provenienti da vitigni internazionali con conseguente maggiore flessibilità di produzione per raggiungere obiettivi di eccellenza e di differenziazione dell'offerta che l'attuale quadro normativo non avrebbe consentito. Infine, è interessante osservare la grande varietà di originali innovazioni nei portafogli di offerta, che hanno valorizzato i diversi terroir grazie ad una fervida fantasia imprenditoriale.

Nell'ambito della funzione di marketing i comportamenti più innovativi

hanno riguardato la gestione della logistica e del canale distributivo, sia per elevare la penetrazione sui mercati esteri, che per rafforzare sul mercato interno il canale diretto e i rapporti con la distribuzione organizzata. Altrettanto rilevanti sono risultate le politiche innovative nei brand di linea e di prodotto attraverso i quali si sono ricercati, accanto a differenziazione e valore di marca, sempre più stretti rapporti con i territori di origine.

Seppur con minore frequenza, alcune aziende hanno rilevato come principale fattore di leadership l'orientamento alle pubbliche relazioni, attivate molto spesso attraverso iniziative di valorizzazione del territorio, che hanno coinvolto reti di imprese e istituzioni appartenenti ai diversi settori socio-economici ed ambientali.

4.6 LE STRATEGIE RELAZIONALI

(a cura di Edi Defrancesco)

4.6.1 Introduzione

La competitività che caratterizza il mercato del vino sia sul piano nazionale che su quello internazionale si è accresciuta grazie al successo delle strategie adottate da taluni Attori, che sono riusciti ad emergere ed imporsi con successo, anche realizzando sinergie strategiche con altre imprese e con Organizzazioni, pubbliche e private, in una dimensione prevalentemente locale.

Tali sinergie si basano non solo sui tradizionali rapporti di tipo formale, tipici delle filiere produttive, ma anche su sistemi a rete, soprattutto informale, che vedono coinvolti sia altre imprese che Enti istituzionali e funzionali. Nel caso del settore vitivinicolo il forte legame con il territorio di molte produzioni, soprattutto di elevata qualità e caratterizzate da un'immagine di alto livello presso i consumatori, sembra tendere a far prevalere la rete locale rispetto a quella di carattere più ampio, in quanto più idonea a sfruttare il territorio come elemento di successo strategico (Idda *et al.*, 2003).

A livello della Regione del Veneto, le Organizzazioni potenzialmente coinvolte in tali sistemi a rete sono state ampiamente descritte, dando anche una lettura in chiave critica del ruolo dei Consorzi di Tutela delle DOC-DOCG (Berni, 2000; Berni *et al.*, 2003).

Sulla base dell'indagine diretta effettuata presso le imprese vitivinicole leader del Veneto e presso le cantine sociali, questo paragrafo cerca di mettere in evidenza:

a) il ruolo svolto dal/i Consorzio/i di Tutela nell'offrire servizi alle imprese

vitivinicole leader, in primo luogo per quanto attiene alla gestione e alla valorizzazione della Denominazione di Origine come bene pubblico immateriale di cui sono stati assegnati i diritti di proprietà nell'ambito di un territorio circoscritto e, non secondariamente, nell'esercitare una funzione centrale ed attiva nel sistema di rete;

- b) il grado di diffusione di sistemi a rete tra queste tipologie di imprese;
- c) le Organizzazioni pubbliche e private maggiormente coinvolte in tali reti;
- d) il giudizio sulla qualità delle relazioni instaurate con i diversi Attori, espresso dalle imprese vitivinicole intervistate.

L'indagine, in particolare, ha cercato di verificare l'esistenza di tali sistemi a rete ed il loro grado di diffusione tre le tipologie di imprese esaminate allo scopo di tratteggiare una fotografia delle strutture esistenti e non già con la finalità di analizzarne i meccanismi di funzionamento, aspetto questo che richiede, come noto, un approfondimento per casi-studio.

Per rendere più efficace l'analisi si è effettuata una riclassificazione delle Organizzazioni, per le quali si è osservata una certa frequenza di interazione, in sei macro aggregati caratterizzati da una certa omogeneità interna, vuoi per carattere locale o più generale della relazione, vuoi per natura e finalità della relazione stessa (fig. 19)8:

- a) Enti Istituzionali di tipo pubblico generale, con compiti essenzialmente normativi;
- b) Enti di Ricerca;
- c) Enti di carattere principalmente, anche se non esclusivamente, locale sia di tipo Istituzionale (Province, Comuni), sia di tipo Funzionale (Camere di Commercio, Unione dei Consorzi vitivinicoli);
- d) Enti definiti 'Vetrina', in quanto promotori essi stessi o di supporto ad iniziative di promozione e comunicazione agli intermediari od ai consumatori finali (Enti fieristici, Comitati Strade del Vino, ecc.);
- e) Imprese vitivinicole sia individuali che associate con cui le imprese vitivinicole possono instaurare i consueti rapporti di filiera;
- f) Altre imprese ed Enti, quali Banche, ecc.

Nell'analisi si è cercato di correlare, sia pure in termini qualitativi, l'esistenza di tali relazioni di rete con alcune caratteristiche strutturali e di mercato delle imprese, per ricavare alcune indicazioni sull'esistenza di eventuali tipologie aziendali più attive in questa direzione. Una lettura in chiave critica di tale analisi strutturale, pur delineata in forma sintetica, può offrire interessanti spunti

⁸Per un'ampia discussione sulla natura delle relazioni con le Organizzazioni considerate si rimanda a Berni (2000).

per fornire indicazioni su possibili linee di intervento, anche sostenute dalle Istituzioni, ai diversi livelli, e dagli Enti Funzionali a supporto di strategie di riqualificazione dell'immagine del prodotto vinicolo regionale presso i consumatori, sia sul mercato nazionale che su quello internazionale.

4.6.2 I rapporti con i Consorzi di Tutela delle DOC e DOCG e tra marca aziendale e marchio collettivo

Come noto, i Consorzi di Tutela delle DOC e DOCG sono chiamati a svolgere un ruolo crescente nella gestione del sistema di valore potenziale attribuito alla Denominazione di Origine, non solo in termini correnti (gestione amministrativa, vigilanza, ecc.), ma anche in chiave strategica per quanto attiene alla tutela del marchio collettivo e alla sua valorizzazione. Da più parti, peraltro, vengono sollevate perplessità sulle reali possibilità di molti Consorzi di esercitare questo ruolo in chiave strategica, sia per inadeguatezza organizzativa interna, che, soprattutto, quando l'eccessiva proliferazione delle Denominazioni di Origine, accompagnata da una forte eterogeneità qualitativa del prodotto accomunato da un unico marchio collettivo, rischia di attenuare il valore segnaletico del marchio stesso presso il consumatore. Come noto, infatti, in questi casi la funzione informativa sulle caratteristiche del prodotto svolta dal marchio collettivo, che si esplica nella trasformazione di attributi fiduciali in attributi ricerca, individuabili al momento dell'acquisto, può ridursi progressivamente. L'eterogeneità del prodotto, sia intrinseca che apparente, ma trasmessa attraverso il segnale di un sistema di prezzi molto differenziato nell'ambito di una stessa Denominazione, rischia di riproporre nell'ambito del prodotto differenziato da un marchio collettivo gli stessi problemi di asimmetria informativa che caratterizzano i prodotti indifferenziati. Tali asimmetrie, come è noto, possono alimentare sospetti di azzardo morale da parte di taluni produttori e indurre fenomeni di selezione avversa da parte dei consumatori, che, progressivamente, perdono fiducia nella Denominazione nella quale non ritrovano un segnale riconoscibile e credibile (Akerlof, 1970; Pilati et al., 1994; Boccaletti, 1994; Carbone, 1996; Teisl et al., 1999).

In generale, in presenza di tali fenomeni, tendono a perdere progressivamente di contenuto ed efficacia soprattutto le Denominazioni di Origine che hanno prevalentemente incentrato le proprie strategie di immagine presso i consumatori sulle caratteristiche qualitative intrinseche del prodotto accomunato dal marchio collettivo, mentre sembrano più difendibili, anche in presenza di eterogeneità qualitativa e di proliferazione delle Denominazioni di Origine, quelle che hanno legato la propria immagine alla internalizzazione di esternalità paesaggistico-ambientali, storiche e culturali, ovvero alla valorizzazione di sistemi produttivi rurali riferiti ad ambiti territoriali ben delimitati e conosciuti per le loro molteplici specificità dai consumatori (Lucatelli, 2000; Idda *et al.*, 2003; De Cicco *et al.*, 2002; Antonelli, 2001).

Al riguardo, l'indagine effettuata presso le imprese leader ha evidenziato come alcune produzioni vinicole di qualità del Veneto sembrino caratterizzate, sia pur in diversa misura, da problemi di eterogeneità del prodotto e, in alcuni casi, da una inadeguata valorizzazione dell'immagine territoriale in chiave di marketing di prodotto. Da questo punto di vista, il ruolo esercitato da taluni Enti Funzionali, ed in particolare da qualche Consorzio di Tutela, sembra piuttosto debole nel giudizio di molti intervistati, soprattutto sulla base dei comportamenti espressi in termini di politica di marca da parte delle imprese leader.

Per quanto riguarda il rapporto tra le imprese leader intervistate e gli Enti Funzionali di gestione delle DOC-DOCG, va innanzitutto segnalato come la quasi totalità delle imprese aderisca ad un Consorzio di Tutela, instaurando con esso, dunque, una relazione di tipo formale.

Solo il 4% circa delle imprese intervistate dichiara di non aderire formalmente ad alcun Consorzio di Tutela. Si tratta di imprese molto eterogenee per quanto riguarda la dimensione, espressa in termini di fatturato, ma che sono accomunate da una rilevante presenza sul mercato estero, sia in termini di volumi (oltre il 50% delle vendite), che di numero di Paesi di sbocco (da sette a quindici). Tali imprese esprimono un giudizio complessivamente favorevole sulle Denominazioni di Origine, pur con talune riserve, in alcuni casi, sulla loro base ampelografica. Tali riserve sono più diffuse tra le imprese che presentano una quota rilevante di vini DOC nel proprio portafoglio prodotti sia in termini di volume (dal 50 al 75% del totale delle vendite), che di incidenza sulle proprie referenze complessive (oltre il 50%). In tutti i casi, la non adesione formale ad un Consorzio di Tutela appare non tanto dettata da pregiudiziali sulla Denominazione in sé, quanto dal fatto che queste imprese basano le proprie strategie commerciali sulla reputazione del proprio marchio aziendale, che prevale nettamente sulla Denominazione di Origine. Come sarà meglio evidenziato nel seguito, questa scelta, pur rappresentandone una radicalizzazione, è coerente con l'atteggiamento delle altre imprese leader intervistate che tendono ad attribuire al Consorzio di

Tutela, almeno nell'attuale configurazione, un ruolo strategico soprattutto in termini di comunicazione.

Per quanto attiene alle imprese leader che aderiscono formalmente ad un Consorzio di Tutela, va segnalato come, in generale, esse stabiliscono relazioni formali con più Consorzi (1,6 in media). Al riguardo, l'esame della tabella 31 evidenzia come il numero di tali relazioni sia correlato, almeno in termini medi, con la dimensione economica dell'impresa, con l'importanza delle referenze DOC sul complesso del proprio portafoglio prodotti e, soprattutto, con il grado di penetrazione sui mercati esteri e con la loro diversificazione.

L'adesione formale a più Consorzi di Tutela è, dunque, fattore più rilevante per le imprese con un marcato orientamento all'esportazione, ma che sembrano basare le proprie strategie di vendita su una gamma diversificata di DOC nel proprio portafoglio prodotti, sfruttando nella propria politica di comunicazione in misura sostanzialmente paritetica l'immagine delle DOC e quella del proprio marchio aziendale.

Gli aderenti ad uno o più Consorzi di Tutela esprimono peraltro un parere abbastanza positivo sulle attività del Consorzio, per quanto riguarda sia la
gestione amministrativa della Denominazione di Origine che le attività di
comunicazione. In generale, infatti, il giudizio medio su tali attività formulato dalle imprese leader su di una scala da 1 (pessimo) a 5 (eccellente), si
attesta su 2,9 per gli aspetti gestionali della DOC e su 3 per le attività di
comunicazione. La tabella 32 evidenzia alcune differenziazioni nelle valutazioni medie tra diverse tipologie di imprese leader che sembra interessante
porre in evidenza:

- a) ad esclusione della stratificazione delle imprese leader per una diversa politica di immagine basata sullo strumento del marchio collettivo e/o della marca aziendale, la differenziazione dei giudizi sulle due attività del Consorzio rispetto alla media complessiva sembra omogenea, almeno per direzione (sopra o sotto la media generale) nell'ambito di uno stesso strato. Questo fatto evidenzierebbe da parte delle imprese leader una formulazione di un giudizio di valore sulle funzioni complessive del Consorzio, solo in parte diversificate per attività;
- b) la valutazione media di ciascuna attività è sostanzialmente buona o quasi buona per tutte le tipologie di imprese considerate, anche se non va taciuto come un 17% circa dei rispondenti manifesti un giudizio critico sulle attività di comunicazione del Consorzio ed il 21% si esprima a sfavore delle modalità di gestione amministrativa della DOC. Per contro, circa un terzo delle impre-

se ha espresso una valutazione più che buona di entrambe le attività;

c) la valutazione media espressa sulle attività del Consorzio è peraltro coerente con l'importanza assunta dalla Denominazione di Origine in rapporto alle altre variabili strategiche dell'impresa: in particolare, il giudizio è relativamente più basso nel caso di i) imprese con una dimensione economica più elevata, ii) imprese con una bassa incidenza di prodotto DOC sulle proprie vendite, sia in volume che in termini di referenze, iii) imprese con investimenti relativamente più elevati in proprie attività di comunicazione e iv) una politica di immagine, almeno per quanto attiene all'analoga attività svolta dal Consorzio di Tutela, basata più sulla marca aziendale che sul marchio collettivo. Meno univoca è invece la relazione con il grado di penetrazione e diffusione nei mercati esteri, anche se la valutazione media più positiva su entrambe le attività è espressa dalle imprese prevalentemente orientate al mercato interno. Date queste evidenze, pur con alcune cautele, la valutazione espressa sulle attività del Consorzio sembra correlata positivamente, almeno in termini medi, all'importanza della Denominazione e, dunque, alla forza ed efficacia della relazione formale con il Consorzio di Tutela, per il successo della strategia dell'impresa.

Chiamati ad esprimere un giudizio complessivo sull'attuale disciplinare che regolamenta la Denominazione di Origine più importante per ogni impresa leader, l'84% degli intervistati ha espresso un giudizio sostanzialmente favorevole.

Sul piano dei contenuti, le critiche riguardano, in generale, sia un'eccessiva ampiezza territoriale della DOC, sia una scarsa restrizione dei vincoli posti dai disciplinari, soprattutto in termini di rese e, come conseguenza, un'eccessiva differenziazione qualitativa del prodotto nell'ambito di una stessa DOC ed un impoverimento dei legami potenziali tra quest'ultima ed i valori paesaggistico-culturali e tradizionali espressi dal territorio. Il giudizio complessivo sulla DOC non sembra invece molto correlato, in media, con quello espresso specificamente sulla sua base ampelografica, dato che l'incidenza di quanti sono a favore della DOC nel suo complesso è solo leggermente superiore tra quanti esprimono un giudizio positivo anche sulla base ampelografica, rispetto a quelli che esprimono critiche su quest'ultima.

Per quanto riguarda le diverse tipologie di imprese (tabb. 33 e 34), vi è maggiore consenso sull'attuale impostazione della DOC tra le imprese di più ampia dimensione economica, tra quelle più orientate al mercato interno o, ove esportatrici, con un mercato estero molto diversificato e con una quota

rilevante di vini DOC venduti, sia in termini di volumi che di incidenza sulla gamma. Come era facile attendersi, sulla base di quanto sopra esposto, l'attuale organizzazione della DOC è valutata con minor favore da una frazione più rilevante di imprese nell'ambito di quelle fortemente orientate alla valorizzazione e promozione della propria marca aziendale.

Il giudizio espresso dalle imprese leader con specifico riferimento alla base ampelografica prevista dal disciplinare di produzione DOC di riferimento risulta critico nel 50% dei casi, con un'incidenza decisamente superiore rispetto alla Denominazione nel suo insieme, soprattutto per i suoi riflessi sulla qualità, sia in termini assoluti che di variabilità del prodotto finale. Da questo punto di vista, dunque, le preoccupazioni avanzate da molti osservatori sui rischi legati ad una disciplina delle Denominazioni di Origine non sufficientemente restrittiva sembrano condivisi da molte imprese leader del Veneto, sia per quanto riguarda i riflessi sulla competizione tra imprese produttrici all'interno di uno stesso marchio collettivo, che per quanto riguarda l'indebolimento del valore segnaletico di qualità espresso dal marchio DOC, che porta a preferire il consumo di vini appartenenti a Denominazioni con una qualità più omogenea, anche se talora prive di vini di eccellenza (vini ultra-premium). In particolare, solo le Denominazioni gestite dai Consorzi di Tutela di Gambellara, Lugana e Colli di Conegliano raccolgono consensi unanimi tra le imprese leader di riferimento per quanto riguarda la base ampelografica prevista dal Disciplinare.

Il comportamento delle diverse tipologie di imprese per quel che riguarda la frequenza di consensi intorno a questo particolare aspetto della DOC è, inoltre, piuttosto differenziato rispetto a quanto emerso per la denominazione nel suo complesso (tabb. 35 e 36). In particolare, esprimono un giudizio critico una frazione più rilevante di grandi imprese, con una forte diversificazione dei mercati esteri, con un'importanza relativa delle referenze DOC nel proprio portafoglio prodotti superiore alla media, se pur di poco, ma con una minore incidenza dei DOC sul valore della produzione. In generale, inoltre, sono più critiche le imprese fortemente improntate alla valorizzazione della propria immagine di impresa e della propria marca aziendale, anche indipendentemente da massicci investimenti in comunicazione.

Quest'ultimo aspetto fa individuare, come era facile attendersi, maggiori critiche a basi ampelografiche troppo elastiche in quelle imprese che hanno saputo costruire la propria reputazione di impresa con l'offerta di vini di qualità superiore alla media della DOC di appartenenza.

Dalle considerazioni sviluppate in precedenza, è emerso come nell'instaurare relazioni formali ed informali con i Consorzi di Tutela delle DOC e delle DOCG, nonché nella valutazione stessa dell'operato del Consorzio e dei contenuti del Disciplinare di produzione, soprattutto per quanto attiene al legame con un territorio ben definito ed il suo livello di rigidità, atta ad assicurare sufficiente contenuto informativo per i consumatori quanto alle caratteristiche qualitative minimali del prodotto, le imprese leader siano in parte condizionate dalle proprie strategie di marketing, ed in particolare dalle proprie politiche di promozione della marca aziendale, in sinergia più o meno spiccata, o in alternativa rispetto al marchio collettivo. Per questa ragione è sembrato opportuno indagare meglio questo aspetto, soprattutto per quanto attiene ai rapporti con la DOC (tabb. 37-39 e fig. 20).

La totalità delle imprese leader intervistate è dotata di un proprio marchio aziendale, usato in forma esclusiva o accompagnato al marchio collettivo. Solo in un caso è segnalato l'uso simultaneo di marchio DOC e marca aziendale con prevalenza del primo in etichetta. Si tratta di un'impresa di più ridotta dimensione economica, prevalentemente orientata al mercato interno e con un limitato numero di referenze DOC nel proprio portafoglio prodotti, per la quale, dunque, il marchio collettivo è considerato aspetto di qualificazione della propria immagine. Si tratta in ogni caso di un'eccezione alla regola, che vede quasi sempre la prevalenza della marca aziendale sul marchio collettivo. D'altra parte, trattandosi di imprese leader di mercato nel panorama produttivo regionale, ma con punte di eccellenza di chiara rinomanza anche internazionale, questa evidenza appare abbastanza scontata.

Più precisamente, in quasi due terzi delle imprese leader è proprio la marca, e dunque l'immagine aziendale, a prevalere sul marchio collettivo, escludendo del tutto il secondo dall'etichetta nel 36% dei casi e prevalendo su di esso in un altro 29%. Il rimanente 36% delle imprese attribuisce, almeno in etichetta, un uguale rilievo a marca e a marchio collettivo. Tale distribuzione media sottende peraltro una forte variabilità sia rispetto al principale Consorzio di Tutela di riferimento per le imprese (tab. 39), che per quanto riguarda le loro caratteristiche tipologiche. Con riferimento a questo ultimo aspetto, l'esame delle principali differenze porta a concludere sinteticamente quanto segue:

a) la scelta di utilizzare in forma esclusiva la marca aziendale nell'etichetta principale della bottiglia o, comunque, in forma prevalente rispetto al marchio collettivo DOC DOCG è legata anche ad un giudizio critico sull'impo-

stazione del disciplinare di produzione sia nel suo complesso, che per quanto riguarda la base ampelografica. Da qui discende l'esigenza di differenziare il prodotto offerto dall'impresa utilizzando come segnale di qualità superiore, nell'ambito della DOC, la propria marca aziendale e sostenendo questa strategia con investimenti in comunicazione superiori alla media. Questa scelta conferma dunque l'impressione che molte imprese leader della Regione auspichino una revisione delle DOC nella direzione di una minore flessibilità, di un elevamento degli standard minimi di qualità e di una maggiore omogeneizzazione del prodotto medio, senza peraltro impedire la possibilità di collocare nell'ambito dello stesso marchio collettivo qualche etichetta di qualità superiore;

- b) il miglioramento dell'immagine complessiva della DOC ottenuto attraverso tale revisione e, soprattutto, il recupero di contenuto informativo del marchio per il consumatore finale, in altre parole la riqualificazione della funzione primaria del marchio stesso, che è quella di trasformare il prodotto vino da bene con prevalenti connotazioni di esperienza e fiduciali, dunque non verificabili al momento dell'acquisto, in bene ricerca, cioè con caratteristiche note, almeno per quanto attiene ad un livello qualitativo medio atteso, al momento dell'acquisto⁹. Questo aspetto appare un'esigenza abbastanza rilevante soprattutto per le imprese più orientate ai mercati esteri, sia per quanto riguarda l'importanza dei volumi esportati sul totale del valore della produzione, sia per quanto attiene alla diversificazione dei mercati esteri. Al riguardo, ad esempio, le imprese leader che utilizzano come strumento di comunicazione in forma paritetica sia il marchio collettivo che la marca aziendale esportano mediamente in un numero di paesi quasi doppio rispetto a quanti basano la propria reputazione di impresa sulla sola marca;
- c) ancora, l'immagine del marchio collettivo DOC o DOCG è particolarmente rilevante tra le imprese per cui i prodotti a Denominazione di Origine costituiscono una parte notevole della propria offerta sia come incidenza sul volume complessivo, che sul portafoglio prodotti. Ad esempio, è significativo come sia la percentuale di vino DOC sul complesso delle vendite sia la percentuale di referenze DOC sul totale aumentino di 10 punti passando

⁹ Seguendo una nota classificazione dei beni di mercato proposta dalla letteratura, un prodotto può presentare caratteristiche di tipo 'ricerca' (prodotto con caratteristiche che sono note al consumatore prima di effettuare l'acquisto, senza elevati costi informativi), 'esperienza' (bene con caratteristiche valutabili pienamente con l'utilizzo, anche grazie alla ripetizione dell'acquisto in tempi successivi) (Nelson, 1970) e 'fiduciale' (bene con caratteristiche sulle quali il consumatore non è in grado di acquisire informazioni certe, neanche successivamente al consumo) (Darby *et al.*, 1973).

dalle imprese con sola marca aziendale e con marca prevalente, a quelle, infine, con marca e marchio collettivo utilizzati in modo paritetico.

In conclusione, appare molto importante trovare i mezzi per soddisfare la domanda implicita di riqualificazione di taluni disciplinari DOC, sia per una migliore delimitazione territoriale, che consenta, ove possibile, di associare meglio al prodotto vino ed agli eventuali beni e servizi offerti in ambito locale ristretto un'immagine territoriale di alto valore evocativo e, soprattutto, riconoscibile dal consumatore; sia per la riduzione della variabilità qualitativa presente all'interno di uno stesso marchio DOC, fatta esclusione per gli eventuali vini 'ultra-premium', che potrebbero costituire un elemento di traino per tutto il prodotto.

La domanda, rivolta in misura derivata alle Istituzioni e direttamente all'Ente Funzionale preposto alla gestione della DOC da parte delle imprese leader, appare abbastanza condivisibile anche nell'ottica delle aziende di più piccole dimensioni, in quanto queste ultime, fatta eccezione per alcuni mercati di piccola nicchia, devono necessariamente ancorare l'immagine del proprio prodotto al valore segnaletico del marchio collettivo, non essendo sostenibili, spesso, gli elevati costi di comunicazione necessari per rendere visibile la propria marca aziendale.

4.6.3 I sistemi di relazioni con Organizzazioni pubbliche e private

Come già ricordato, per meglio descrivere la diffusione tra le imprese leader di legami a rete con altre Organizzazioni pubbliche e private, nonché la valutazione espressa dalle imprese stesse su questo tipo di rapporti, si è effettuata una riclassificazione delle Organizzazioni per le quali si è osservata una certa frequenza di interazione in sei macro-aggregati, riassunti in figura 19, caratterizzati da una certa omogeneità interna, vuoi per carattere locale o più generale della relazione, vuoi per natura e finalità della relazione stessa.

Circa la dimensione media della rete, va innanzitutto segnalato come ciascuna delle imprese leader attivi in media delle relazioni con circa dieci Organizzazioni pubbliche o private esterne, pari a circa il 57% del complesso delle relazioni esplorate. Si tratta di un numero apprezzabile, se si tiene conto che esso si riferisce alle tipologie di Organizzazioni considerate e non al numero assoluto di relazioni entro ciascuna tipologia. Ad esempio, se l'impresa leader instaura rapporti con altre imprese vitivinicole individuali per l'acquisto di uve o vini, tale relazione è contata una sola volta, indipendentemente dal numero di queste imprese coinvolte nello scambio. Va altresì osservato che il

numero medio di relazioni complessive instaurato mediamente dalle imprese leader non varia significativamente tra le diverse tipologie di imprese considerate, passando da un minimo di circa nove nelle imprese di più ridotta dimensione economica, con una incidenza medio-bassa di vendite di DOC sia in volume che in termini di referenze e con una politica di comunicazione improntata essenzialmente sulla marca aziendale, ad un massimo di undicidodici nelle imprese che non aderiscono a Consorzi di Tutela e in quelle con una bassa incidenza di vino DOC sul proprio valore della produzione. Da ciò sembra conseguire che una delle funzioni che sono svolte dai Consorzi sia quella di intermediazione nei rapporti con altre Organizzazioni, sia di tipo istituzionale che non istituzionale (fig. 21).

Passando all'esame dei legami di rete instaurati dalle imprese nell'ambito di ciascuno dei macro-aggregati considerati, le principali evidenze emerse dall'indagine sono così sintetizzabili:

a) Enti Istituzionali. Come era facile attendersi, dato che il settore vitivinicolo è fortemente condizionato dalle politiche specifiche di settore ed in modo indiretto da quelle che interessano il settore primario ed agroalimentare in generale, circa l'85% delle imprese leader ha relazioni dirette con gli Enti Istituzionali generali con competenze di tipo agricolo; tali legami sono prevalentemente instaurati con la Regione Veneto ed in misura marginale direttamente con il Ministero delle Politiche Agricole e Forestali (tab. 40). La diffusione di relazioni di questo tipo tende ad intensificarsi al crescere della dimensione economica delle imprese, dell'importanza del mercato estero sia in termini di volumi che di diffusione spaziale e dell'incidenza sulle vendite e sul proprio portafoglio prodotti di vini a Denominazione di Origine. In generale, infine, tali relazioni si intensificano nelle imprese che attribuiscono al marchio collettivo un ruolo paritetico rispetto alla marca aziendale nel comunicare ai clienti l'immagine del proprio prodotto (tab. 41 e fig. 21). Come già evidenziato, la non appartenenza ad un Consorzio di Tutela aumenta il numero delle relazioni dirette tra imprese leader e Istituzioni. I rapporti con tali Istituzioni sono valutati abbastanza positivamente dal complesso delle imprese leader, che attribuiscono sia al Ministero che alla Regione un punteggio di 3,3 su di una scala da 1 a 5. Si tratta di un giudizio mediamente positivo, che non raggiunge peraltro i livelli medi ottenuti da altre Organizzazioni (fig. 26). La valutazione media espressa sui rapporti con la Regione del Veneto è abbastanza stabile tra le diverse tipologie di imprese leader considerate, a differenza di quanto si riscontra per il Ministero delle Politiche Agricole. In questo ultimo caso, infatti, si riscontra una maggiore variabilità di giudizio, in senso negativo, soprattutto nelle imprese fortemente orientate all'export e con una bassa incidenza di DOC sul proprio valore della produzione. Per contro, la valutazione media è molto superiore alla media generale nel caso delle imprese prevalentemente orientate al mercato interno (fig. 27).

b) Enti Istituzionali o Funzionali locali. Per quanto concerne questo macro-aggregato, peraltro più composito per natura e funzioni del precedente, si osserva una buona diffusione di relazioni, instaurate da circa 1'83% delle imprese leader intervistate (tab. 40). La maggior frequenza di legami si osserva con le Camere di Commercio (70% delle imprese), mentre meno frequenti, anche se significativi, sono i rapporti con le altre Organizzazioni del macro-aggregato. Da ciò consegue un numero medio di legami attivato da ciascuna impresa pari a 2,3 (58% di quelli possibili). Valori medi apprezzabilmente superiori si riscontrano nelle imprese più orientate al mercato interno e con un'incidenza delle DOC sul valore della produzione più contenuta (fig. 22). La diffusione dei rapporti con le Organizzazioni di questo macroaggregato tendono ad intensificarsi, in termini di diffusione tra le imprese leader, al crescere della dimensione economica aziendale, all'aumentare della percentuale delle vendite effettuate all'estero, pur con una differenziazione territoriale di tipo intermedio, e soprattutto, nel caso di imprese con una più bassa incidenza di vendite di vini a Denominazione di Origine e molto orientate a una politica di comunicazione agganciata alla marca aziendale (tab. 41). Le valutazioni espresse dagli intervistati sulla qualità dei legami instaurati con questo tipo di Organizzazioni, pur essendo sostanzialmente positive, risultano, in media, più differenziate sia tra Organizzazioni sia per tipologia di imprese leader. In particolare, la figura 26 evidenzia come gli Enti Istituzionali locali conseguano una valutazione media superiore rispetto sia a quelli Funzionali che, sia pure marginalmente, a Regione e Ministero. In questo caso, peraltro, si riscontra una maggiore eterogeneità di giudizio tre le diverse tipologie di imprese rispetto a quanto osservato per la Regione Veneto (fig. 28). In particolare, soffermandosi ad esaminare le valutazioni medie che si discostano di oltre mezzo punto da quelle complessive, si segnalano: i) valutazioni particolarmente positive sulle attività dell'Unione dei Consorzi Vini Veneti DOC (UVIVE) da parte delle imprese con una quota rilevante di vendite di vini DOC e con una percentuale di referenze DOC compresa tra il 50 ed il 75% del proprio portafoglio complessi-

vo; ii) giudizi piuttosto controversi sulle attività svolte dalle Camere di Commercio, apprezzate particolarmente da imprese molto orientate sull'offerta di vini a Denominazione di Origine, anche se non specializzate esclusivamente su di esse - per contro, esse sono valutate in modo peggiore rispetto alla media dalle imprese fortemente orientate all'estero e con una politica di comunicazione della propria immagine più basata sulla marca aziendale che sul marchio collettivo; iii) nel caso dei Comuni, a giudizi superiori alla media da parte delle imprese con un buon orientamento delle proprie vendite su prodotti DOC, si affiancano valutazioni più basse della media da parte delle imprese che tendono a far prevalere l'immagine della propria azienda su quella del marchio collettivo e che vendono in un numero limitato di paesi esteri; iv) nel caso della provincia, i giudizi risultano più omogenei nell'ambito delle diverse tipologie di imprese, fatta eccezione per la valutazione negativa espressa da quanti hanno puntato molto sull'immagine della propria azienda e quello più che positivo formulato dalle imprese più orientate al mercato interno.

c) Enti 'vetrina'. La quasi totalità delle imprese vitivinicole leader della regione (94%) instaura relazioni con tali Enti, considerati nel loro complesso. In particolare (tab. 40), una frazione più considerevole di esse interagisce con gli Enti fieristici (70%), anche per la rilevanza internazionale di talune manifestazioni, ed in misura minore, per quanto significativa, con Organizzazioni che hanno una visibilità di carattere più locale. La maggiore diffusione di legami con gli Enti fieristici si osserva, infatti, tra le imprese di maggiore dimensione economica (92% contro il 63% di quelle con un fatturato inferiore ai cinque milioni di euro), in quelle con una maggiore incidenza di vino DOC sul valore della produzione, fortemente orientate all'esportazione (all'aumentare dell'incidenza delle esportazioni la diffusione delle relazioni con tali Enti passa dal 55 al 78%, mentre al crescere del numero di paesi esteri propri clienti essa passa dal 50 all'88%) e che usano come strumento di comunicazione sia la marca aziendale che il marchio collettivo. Per contro, i legami con Enti vetrina di carattere più locale sono maggiormente rilevanti tra le imprese di ridotta dimensione economica e tra quelle orientate prevalentemente sul mercato italiano. I Comitati di gestione delle Strade del Vino sembrano collocarsi in una situazione intermedia rispetto a quelle citate in precedenza, per quanto attiene alle tipologie di imprese che più frequentemente instaurano con essi dei legami a rete. Il numero medio di legami per azienda attivato con le Organizzazioni appartenenti a questo aggregato è pari a 2,5 (63% dei legami possibili), con poca variabilità all'interno delle diverse tipologie di imprese, fatta eccezione per le imprese che non aderiscono a Consorzi di Tutela, in cui i legami sono attivati direttamente con tutte le Organizzazioni, per ragioni analoghe a quelle già illustrate in precedenza nel caso delle Istituzioni (fig. 23). Il giudizio medio sulla qualità delle relazioni instaurato con tali Organizzazioni, per quanto più che sufficiente - ad eccezione dei Comitati promotori delle Strade del Vino che raggiungono, in media, la sola sufficienza (fig. 26) - , è tendenzialmente inferiore rispetto a quello attribuito ad altre Organizzazioni. Va peraltro osservato (fig. 29) come vi sia una certa omogeneità di giudizio su tutti gli Enti Vetrina nell'attribuire un punteggio superiore o inferiore alla media generale in determinate tipologie di impresa. In particolare, esprimono valutazioni migliori le imprese di più grande dimensione economica, più orientate verso il mercato interno e che basano la propria politica di comunicazione esclusivamente sulla marca aziendale.

d) *Imprese vitivinicole*. Le interazioni con altre imprese vitivinicole e le imprese leader, generalmente basate su classici rapporti di filiera, sono relativamente meno diffuse (41% nel complesso) rispetto a quelle osservate con altre Organizzazioni (tabb. 40 e 41). In generale, tali legami interessano nel 35% dei casi imprese individuali e nell'11% circa imprese associate (cantine sociali). Sia la frequenza di legami che il numero medio di relazioni per impresa (fig. 24) è significativamente superiore tra le imprese leader: i) di maggiori dimensioni, ii) molto orientate verso l'estero, sia come volumi di vendite che come numero di paesi obbiettivo, iii) con una presenza relativamente contenuta di referenze DOC nel proprio portafoglio prodotti, così come di prodotto DOC sul valore della produzione e iv) con una politica di gestione della propria immagine basata sia sul marchio collettivo che sulla marca aziendale, anche se quest'ultima risulta prevalente. Per quanto attiene alle differenziazioni tipologiche, non sembrano emergere comportamenti significativamente diversi tra quanti si rivolgono alle imprese vitivinicole individuali e a quelle cooperative. Il giudizio medio espresso sulla qualità delle relazioni con questo tipo di imprese è molto positivo (superiore a 4 su una scala da 1 a 5), sia per le imprese vitivinicole che per le cantine sociali (fig. 26). Anche in questo caso si osserva una certa regolarità nella variabilità media dei giudizi espressi dalle diverse tipologie di imprese leader. Al riguardo, l'esame di figura 30 evidenzia come tendano ad attribuire il massimo della valutazione alle relazioni con tali imprese le leader di più ridotta dimensione economica, relativamente poco presenti sul mercato estero, sia come volumi esportati che come numero di paesi destinazione, con molte referenze DOC nel proprio portafoglio prodotti e con una politica di immagine basata sia sulla marca che sul marchio collettivo.

- e) *Enti di Ricerca*. Le relazioni delle imprese leader con Enti di Ricerca in campo vitivinicolo sono relativamente diffuse (63% degli intervistati). Una maggiore frequenza di rapporti si riscontra tra le imprese più grandi sotto il profilo economico, molto orientate all'export verso un numero rilevante di paesi e che utilizzano in forma esclusiva la marca aziendale (tab. 41). La valutazione media sui servizi offerti dagli Enti di Ricerca è molto positiva (3,8) ed omogenea tra le diverse tipologie di imprese (fig. 31), ad eccezione delle imprese con una percentuale di DOC sul proprio valore della produzione compreso tra il 50 ed il 75%.
- f) Altre imprese ed Enti. Le relazioni instaurate con tali Organizzazioni, piuttosto eterogenee come ruolo e finalità, sono nel complesso frequenti (76%), particolarmente nel caso di Associazioni di categoria e Banche. I legami sono più diffusi tra le imprese più grandi e con una forte rilevanza della DOC, sia come incidenza sul valore della produzione che come referenze che, infine, come importanza del marchio collettivo per l'immagine dell'azienda (tab. 41). Il numero medio di legami attivato da ogni impresa è relativamente ridotto e pari ad 1,5, anche se va segnalato come l'autonomia rispetto alla DOC, sia in termini di politica di immagine aziendale, che, soprattutto, rispetto all'adesione formale al Consorzio di Tutela, tende ad incrementare il numero di relazioni di rete instaurate con le Organizzazioni di questa tipologia (fig. 25). Anche in questo caso, dunque, il Consorzio di Tutela sembrerebbe svolgere un ruolo di intermediazione con queste Organizzazioni, riducendo la necessità di instaurare legami diretti da parte delle imprese leader. Il giudizio medio espresso su questo tipo di Organizzazioni è sostanzialmente positivo (fig. 26), anche se si evidenziano rilevanti difformità di valutazione tra tipologie di imprese, soprattutto nel caso del sistema bancario (fig. 31).

In conclusione, volendo riassumere sinteticamente il tipo di relazioni a rete instaurato dalle imprese leader con le Organizzazioni pubbliche e private considerate, sembra opportuno apportare una modifica allo schema proposto in figura 19, per tenere conto del ruolo specifico svolto dai Consorzi di Tutela non solo nell'interazione diretta con le imprese, per esplicare i propri compiti di Enti Funzionali gestori di un marchio collettivo, ma anche del ruolo di inter-

mediari nei rapporti con talune altre Organizzazioni, in particolare con quelle riconducibili ai macro-aggregati Istituzioni, Enti 'vetrina' ed Altre imprese ed Enti. Lo schema modificato proposto in figura 32 illustra inoltre la diffusione percentuale tra le imprese leader della regione Veneto dei legami di rete instaurati con ciascun macro-aggregato. Essa risulta generalmente molto elevata ed il numero medio di legami a rete instaurato da ciascuna impresa leader risulta pari a 10 su 17 indagati complessivamente, a cui va aggiunto quello con il Consorzio di Tutela. Salvo talune eccezioni, piuttosto limitate, il giudizio sulle relazioni instaurate è abbastanza positivo, anche se raggiunge valori medi più che buoni per un numero limitato di Organizzazioni.

Come è stato evidenziato in precedenza, sia la diffusione tra le imprese leader dei legami di rete, sia la valutazione mediamente espressa su tali relazioni, varia a seconda della tipologia di imprese leader considerata. Al riguardo, la figura 33 riassume quanto emerso circa le caratteristiche di mercato, di posizione rispetto all'offerta di vini a Denominazione di Origine, di politiche di comunicazione e di performance di impresa che sembrano essere legate ad una maggiore diffusione di relazioni di rete tra le imprese.

In particolare, per caratterizzare le imprese leader sul piano delle strategie generali di mercato si sono considerate l'ampiezza del portafoglio prodotti (espresso come numero di referenze totali) e l'incidenza delle vendite sui mercati esteri; sul piano dell'importanza del marchio collettivo DOC DOCG per la propria offerta, si è considerata l'incidenza dei vini DOC sia sul valore della produzione complessiva che sulle referenze offerte sul mercato; sul piano di alcune strategie di comunicazione dell'immagine dell'impresa, si è presa in esame l'incidenza degli investimenti in comunicazione sul fatturato ed il rapporto tra marca aziendale e marchio collettivo sull'etichetta principale della bottiglia; infine si sono considerati due indicatori sintetici di performance globale di impresa, rappresentati dalla dimensione economica in termini di fatturato e dal numero di paesi in cui viene offerto il proprio prodotto, assumendo questo ultimo parametro come fattore sia di riduzione del rischio commerciale per l'impresa, che di suo potenziale di crescita.

L'esame del prospetto di sintesi mette in chiara evidenza come non esista una caratterizzazione univoca delle imprese che più frequentemente attivano relazioni di rete rispetto a questi fattori, ma che essa vari a seconda dei macro-aggregati considerati. Questo è particolarmente vero nel caso di caratteristiche che definiscono l'ampiezza del mercato dell'impresa e la rilevanza del prodotto caratterizzato dalla Denominazione di Origine Controllata

(prime due colonne del prospetto), mentre sembrano molto più rilevanti i legami di rete instaurati dalle imprese che basano la propria immagine sulla marca aziendale rispetto al marchio collettivo. Per quanto riguarda la relazione con le performance di impresa, non sembra invece emergere un legame preciso tra dimensione economica e relazioni di rete, quanto un rapporto positivo tra queste ultime e la diversificazione dei mercati esteri.

4.7 MISSION E FILOSOFIA D'IMPRESA

(a cura di Diego Begalli)

Le aziende leader hanno messo in evidenza come, alla base della loro filosofia d'impresa, vi siano soprattutto due orientamenti in grado di rispondere a specifici segmenti di mercato nei quali la domanda è attenta alla qualità differenziale (tab. 42).

Il primo rappresenta l'unicità dell'offerta di grande pregio, l'altro, invece, pur garantendo al consumatore un elevato livello qualitativo, si trova a dover affrontare anche la concorrenza internazionale dove il prezzo assume rilievo specie in rapporto alla qualità offerta.

Esiste però un altro orientamento, assai significativo, che deriva dalla combinazione dei primi due e che costituisce una struttura assai importante per la vitivinicoltura veneta; si tratta di quello seguito dalle imprese con offerta fortemente differenziata e che comprende, accanto a prodotti caratterizzati da forte unicità, altri, di consistente entità, che facendo leva sul rapporto qualità/prezzo sono in grado di fidelizzare differenziati segmenti di consumatori.

Gli obiettivi che caratterizzano queste imprese rispondono con coerenza a quanto già emerso in precedenti paragrafi (tab. 43). Infatti, tra gli obiettivi di mercato emergono il desiderio di creare qualità e prestigio d'impresa valorizzando le sinergie con il territorio e le risorse umane, con i suoi valori culturali e le tradizioni sociali, nonché la focalizzazione su target di alta gamma e l'allargamento continuo del portafoglio paesi.

Fra gli obiettivi economici il forte orientamento all'innovazione tecnologica costituisce la principale leva strategica, non solo per conseguire elevati volumi operativi ed alti tassi di remunerazione del capitale investito, ma soprattutto per perseguire quella qualità sistemica che vede nell'integrazione fra prodotto, percezione del consumatore, salvaguardia e valorizzazione dell'ambiente e delle tradizioni locali gli orientamenti fondamentali per distinguersi dalla concorrenza. Ciò trova conferma negli obiettivi sociali

dove educazione del consumatore e attenzione al cliente emergono con chiarezza come principali opzioni strategiche.

Fra i fattori di successo il ruolo della famiglia è certamente fondamentale, dato che consente di impiegare una ricca diversità di componenti, spesso giovani ma con competenze qualificate, ottenendo quella divisione di ruoli che risponde ad un'armonica organizzazione del lavoro; inoltre, la chiarezza degli obiettivi strategici (target di consumatori, qualità dei prodotti, soluzioni tecnologiche adeguate) determina una forte propensione alla sperimentazione in pieno campo e in cantina che, sorretta da una formazione culturale che privilegia il rapporto con il territorio, stimola investimenti efficienti, mentre l'entusiasmo riversato nella gestione d'impresa consente di superare l'avversione al rischio e diventa una delle fonti del vantaggio competitivo (tab. 44).

Un altro principale fattore di successo risiede nella qualità differenziale che fa perno sull'innovazione, sulla delocalizzazione in territori di eccellenza, sulla capacità di selezionare prodotti/mercati, sulla ricerca dell'eccellenza attraverso processi produttivi e tecniche colturali nel vigneto.

Infine, vale la pena sottolineare come la forza commerciale, pur ricoprendo un ruolo non trascurabile, non costituisca il fattore più rilevante di successo, perché la complessità del sistema di prodotto è in gran parte dovuta ai fattori immateriali interpretati dalla famiglia, legati al territorio, alle tradizioni e alle innovazioni che determinano quella qualità differenziale non altrimenti riproducibile.

4.8. Analisi fattoriale

(a cura di Roberta Capitello)

Come si è visto nel paragrafo 3.2.1, obiettivo di questa fase di analisi era quello di evidenziare le dimensioni complesse del posizionamento strategico delle imprese vitivinicole leader venete; in particolare, si è cercato di individuare, prima, e caratterizzare, poi, gli assi principali della leadership vitivinicola veneta, attraverso i quali estrapolare punti di forza e di debolezza ed indirizzare, su questa base, la politica regionale di settore.

La fase intermedia per il perseguimento di questo obiettivo si è caratterizzata per l'impiego dell'analisi di correlazione, mediante la quale è stato possibile evidenziare segno ed intensità delle relazioni tra coppie di variabili. Ciò ha permesso di identificare i principali aspetti in grado di spiegare la variabilità interna al campione, dai quali partire per condurre l'analisi fatto-

riale. In relazione a ciò si è concentrata l'attenzione sulle variabili che presentavano tra loro coefficienti di correlazione ad un livello di significatività inferiore all'1% e, fra queste, non sono state prese in considerazione quelle che fornivano, sotto il profilo qualitativo, il medesimo tipo d'informazione.

Sono state in questo modo selezionate 13 variabili, ciascuna delle quali esprime precisi aspetti della strategia d'impresa in riferimento al vigneto, alla cantina e al mercato (tab. 45).

Un primo gruppo di esse comprende variabili che fanno riferimento alla dimensione d'impresa, espressa in ettolitri di vino prodotto (VINOTOT), all'incidenza del vino venduto sfuso (SFUSO) e dei vini cru sul totale delle referenze (REFCRU).

Un altro gruppo comprende le variabili relative alla variazione nella produzione di vino negli ultimi cinque anni (VARVINO), alla quota di fatturato investita in comunicazione (SPESACOM) e a quella di esportazione concentrata nei primi tre paesi di destinazione (PRIMI3).

Un terzo gruppo di variabili attiene all'innovazione in vigneto nei sistemi di allevamento e nelle tecniche di coltivazione (INNVA), e nei sesti di impianto (CEPPI), a quella in cantina nella maturazione dei vini (INNCC) e nella ricerca dell'efficienza (INNCE), nei nuovi prodotti (innovatori in vini da uve autoctone, INNPA, e nella reinterpretazione dei vini tipici INNPC) e nelle attività di marketing (innovatori nel brand INNMC).

L'analisi delle componenti principali ha consentito di evidenziare sei fattori che spiegano complessivamente il 71,3% della varianza, mentre i primi tre ne coprono circa il 42%.

Con riferimento al primo fattore, denominato "Innovazione nel vigneto", che spiega quasi il 17% della varianza, è interessante notare come esso sia fortemente correlato con le variabili INNVA e CEPPI, vale a dire l'innovazione in vigneto che ha rappresentato la leva strategica principale, non solo per la qualità differenziale, ma anche per la qualità dell'ambiente, del paesaggio e della difesa delle tradizioni locali, ivi compresi i vitigni coltivati, da cui è stata rilanciata la qualità percepita dal consumatore. Come si può notare dalla figura 34, una parte prevalente delle aziende leader presenta, con diverso grado di intensità, punteggi positivi ed elevati, a conferma dell'attenzione prestata agli aspetti sopracitati. Si tratta, infatti, di variabili sulle quali occorrerà lavorare con forte intensità nei prossimi anni perché anche i moderni strumenti di ricerca, che fanno leva soprattutto sulla genetica, individuano proprio nel vigneto le maggiori potenzialità di miglioramento.

La seconda componente, "Valorizzazione di vitigni autoctoni e politiche di brand aziendali", copre il 13,6% della varianza ed è correlata positivamente con la riscoperta dei vitigni autoctoni e un'intensa politica di innovazione di marca.

In questo caso si evidenzia un particolare orientamento alla differenziazione che valorizza, attraverso i vitigni autoctoni e il brand aziendale, il terroir nel senso più ampio del termine. Vale la pena ricordare come le imprese leader che hanno seguito questa strategia si siano mosse in un primo momento al di fuori della normativa relativa alle denominazioni di origine, mentre successivamente si è notato, con il recupero di questi vitigni, un migliore adattamento delle denominazioni di origine alle esigenze di mercato. La figura 35 evidenzia come circa un terzo di queste imprese si stacchi più o meno nettamente dalle altre e sia costituito da quelle marche che più delle altre hanno acquisito valore attraverso la profonda convinzione dell'importanza del terroir per consolidare il grado di penetrazione sul mercato.

Il terzo fattore, "Imbottigliamento e orientamento al commercio estero", spiega l'11,5% della varianza ed è correlato in senso inverso alla quota di vino imbottigliato e alla diversificazione della quota esportata in un elevato numero di paesi. Si rileva, a tal fine, come proprio le imprese che sono maggiormente focalizzate sul mercato italiano, utilizzando spesso il canale diretto, vendono ancora una quota consistente di vino offerto allo stato sfuso. Inoltre, quando queste imprese sono presenti sul mercato estero, hanno un portafoglio paesi assai ridotto e molto spesso concentrato nel mercato del centro Europa, con inevitabile accentuazione del rischio. Al contrario, le imprese fortemente orientate all'imbottigliamento sono quelle presenti sul mercato estero con un portafoglio paesi ben più ampio che, come si è visto, interessa i mercati del nord Europa, del nord America e del Sud-est asiatico. Quest'ultimo segmento, come dimostra la figura 36, è ben più consistente e la mappa tende a configurare un progressivo consolidamento, anche in considerazione del minor grado di rischio determinato da questa strategia.

La quarta componente, "Tipicità e sviluppo del mercato", copre il 10,5% della varianza ed è correlata positivamente con la crescita delle vendite di vino negli ultimi cinque anni e la quota di cru sul totale delle referenze. Si tratta di una correlazione assai interessante perché sottolinea come lo sviluppo del mercato sia stato in questo caso determinato da politiche di prodotto che hanno fatto leva sul legame ai valori del territorio e in particolare a quelle microzone che rappresentano, per il Veneto, uno strumento rilevan-

te per la futura politica di differenziazione. La figura 37 consente di rilevare come questa strategia sia stata seguita da quelle aziende che più hanno puntato sulla qualità differenziale legata alla tradizione, e specie da quelle che più di recente hanno fatto il loro ingresso nel segmento dell'alta gamma.

Il quinto fattore, "Dimensione d'impresa, innovazione tecnologica ed efficienza di cantina", spiega quasi il 10% della varianza ed associa alla dimensione produttiva dell'impresa il parallelo sviluppo di tecnologie di eccellenza finalizzate a razionalizzare la gestione di fasi particolarmente delicate del processo produttivo. Si tratta, infatti, di aziende che hanno introdotto laboratori di controllo ed analisi, nuove linee di imbottigliamento, l'automazione dei processi di lavorazione delle uve. Come dimostra la figura 38, l'entità degli investimenti richiesti per tecnologie assai avanzate ha consentito ad un numero abbastanza contenuto di aziende di seguire questo orientamento, che coinvolge soprattutto le imprese di maggiori dimensioni, oppure quelle medio-piccole che di recente hanno completamente rinnovato la cantina.

L'ultima componente assorbe il 9% della varianza e può essere denominata "Tecnologie di cantina e reinterpretazione della tipicità". Essa è correlata positivamente con le scelte di cantina, sia nella composizione degli uvaggi o dei blend, sia nelle tecniche di maturazione dei vini. In questo fattore vengono interessati alcuni dei più importanti aspetti dell'innovazione di prodotto delle imprese leader del Veneto; essi riguardano sia la composizione degli uvaggi e dei blend, anche con l'impiego di vitigni internazionali introdotti per la prima volta nella denominazione di origine, sia l'impiego di botti e/o barriques di legno per l'invecchiamento pure dove esse non venivano tradizionalmente utilizzate.

Queste scelte hanno contribuito al successo di molti vini veneti tipici, per i quali tuttavia è risultata determinante una graduale riflessione per trovare i giusti equilibri fra barrique, tonneaux e botti grandi. La figura 39 mette in rilievo come esista, rispetto a questo fattore, una netta separazione nei comportamenti d'impresa: tanto più ci si sposta a destra dell'origine, quanto più si individuano imprese che hanno dovuto affrontare un lungo impegno per ottenere, attraverso una creatività volta a non sconvolgere la tradizione, prodotti di alto grado innovativo e favorevolmente percepiti dal consumatore.

5. IMPRESE COOPERATIVE

5.1 DIMENSIONE E STRUTTURA DELL'IMPRESA COOPERATIVA

(a cura di Roberta Capitello)

Come è noto, lo sviluppo del movimento cooperativo vitivinicolo è avvenuto dopo i coraggiosi tentativi iniziati in provincia di Verona con la Cantina Sociale di Soave alla fine dell'Ottocento e ripresi negli anni Trenta del '900 dalla stessa cantina rifondata, oltre che dalla Cantina di Valtramigna e più ad est, dalle cantine di San Donà, Terre di Roise e Maserata di Conegliano. Il fenomeno si ampliò nel secondo dopoguerra, nel momento più importante della ricostruzione del Paese quando l'entusiasmo, sorretto da una forte spinta emotiva allo sviluppo, determinò quella partecipazione sociale che il nuovo Stato fondato sui principi di libertà e democrazia aveva reso possibile. È appunto in questo clima di fervore realizzativo che, a partire dalla seconda metà degli anni '40 e soprattutto negli anni '50, quando i buoni risultati economici e sociali delle iniziative post-belliche e l'esigenza di migliorare la capacità di coordinamento tra produzione viticola ed enologia di cantina, si sviluppò la consapevolezza che una maggiore coesione culturale avrebbe spinto soprattutto la piccola viticoltura a sfuggire alla tenaglia dei commercianti per poter accedere alle tecnologie di trasformazione; in quel periodo, inoltre, la nuova legislazione sulla cooperazione era in grado di esprimere interessanti incentivi alla crescita del movimento cooperativo. In questo scenario si dispiegò la grande diffusione dell'istituto della Cantina Sociale in tutte le province venete, specie dove la tradizionale vocazione colturale segnava l'intensa presenza di vigneti. L'importanza del movimento cooperativo vitivinicolo veneto si accrebbe con notevole rilievo anche negli anni '60; in seguito esso si limitò a completare la sua presenza là dove nuove denominazioni di origine erano sorte in territori caratterizzati dall'ineludibile richiesta di un servizio tale da consentire ai piccoli produttori l'accesso alle tecnologie avanzate e di concentrare l'offerta realizzando, così, econo-

5. IMPRESE COOPERATIVE

mie di scala e massa critica per un maggiore potere di mercato.

Successivamente, la cooperazione vitivinicola, iniziando sia pure con un certo ritardo lo spostamento da una visione volta a svolgere un ruolo di mero servizio ai soci verso una più dinamica gestione manageriale, riuscì ad occupare una posizione strategica nel sistema vitivinicolo veneto, dal momento che, ancora oggi, controlla più della metà della produzione di vino.

Osservando l'attuale composizione sociale delle cantine cooperative (tab. 46), si può notare come vi sia un certo equilibrio fra le tre classi considerate, che trova conferma nel valore medio centrato all'interno della seconda classe, mentre i valori minimo e massimo spiegano chiaramente la forte variabilità dovuta alla differenziata dimensione territoriale delle zone viticole tipiche e all'eventuale sviluppo di altre forme di impresa.

Sull'importanza socio-economica di queste cantine sociali è sufficiente considerare che la proiezione della dimensione media sociale su tutta la popolazione statistica porta a stimare in oltre 30.000 (numero medio dei soci pari a 738 moltiplicato per 44 cooperative) le aziende viticole socie, con una media di 1,44 ettari.

Trova così conferma, anche con riferimento alla quantità di uve lavorate, la polverizzazione della produzione viticola dei soci; ciò testimonia l'importante ruolo che ancor oggi svolge l'impresa cooperativa per i piccoli produttori che altrimenti avrebbero difficoltà a remunerare in modo soddisfacente le proprie uve. Si tenga infatti presente che la cooperazione, oltre a fornire un importante servizio nella trasformazione collettiva delle uve, è in grado di determinare prezzi di liquidazione tali da consentire l'ottenimento di margini di profitto.

Vale la pena sottolineare che fra i soci delle cantine sono compresi anche molti viticoltori a part-time che possono in tal modo combinare diverse attività con favorevoli conseguenze, non solo economiche, specie tenendo conto che il costo-opportunità di questi viticoltori pluriattivi è più basso di quello di mercato. Inoltre, essi possono svolgere un'attività agricola che consente un proficuo impiego del tempo libero, lo stretto contatto con la natura e una ripartizione dei ruoli tesa a valorizzare attese e competenze dei diversi membri familiari.

Per quanto attiene alla dimensione, emerge con chiarezza la prevalenza di cantine di media grandezza, sia in termini di fatturato che di vino prodotto. Infatti, a fronte di un ridotto peso delle classi estreme, quasi i due terzi di esse si concentrano nelle fasce intermedie.

E' ben noto che al crescere della dimensione d'impresa, l'organizzazione diventa un elemento fondamentale per una gestione in grado di disegnare e realizzare progetti stabilendo rapporti funzionali tra i diversi livelli organizzativi (Mazzoleni, 1996).

Osservando la tabella 47 si rileva un organigramma dove il numero di responsabili di area è tale da rappresentare un modello organizzativo di tipo funzionale, ben articolato e potenzialmente in grado di fornire risposte coerenti alle problematiche gestionali dell'impresa. Infatti, solo in due imprese tutte le funzioni direttive sono svolte da un'unica persona, mentre il 70% presenta almeno tre responsabili di funzione.

Diversamente da quanto accadeva nel recente passato, la ripartizione delle responsabilità presta anche attenzione alla funzione commerciale: oltre il 60% del campione, infatti, vede almeno due figure professionali impegnate nella gestione delle attività amministrative e/o commerciali.

Inoltre, per dare risposta alla crescente importanza assunta dalle uve nel determinare la qualità delle produzioni enologiche, si sottolinea l'inserimento di figure professionali in grado di indirizzare e coordinare non solo la tradizionale attività di trasformazione, ma soprattutto quella viticola attraverso la presenza di agronomi con elevato livello di preparazione. A conferma di ciò è sufficiente considerare la tabella 48, dove tutte le imprese cooperative dimostrano di avere almeno un tecnico per l'assistenza ai soci in vigneto, e un buon 60% ne conta almeno due. Inoltre, pur tenendo conto di una certa variabilità delle situazioni, inevitabilmente legata alla dimensione sociale, si osserva, mediamente, la presenza di due agronomi (uno dipendente e l'altro con contratto di consulenza) per ciascuna cantina cooperativa.

Uno dei problemi principali dell'impresa cooperativa è quello di saper salvaguardare i valori cooperativi con le istanze economiche degli imprenditori associati; a tal fine, il management cooperativo deve saper coniugare i principi mutualistici, visti sotto il profilo di una moderna impresa cooperativa, con un modello gestionale flessibile e ben articolato, sulla base delle sollecitazioni provenienti dal mercato. Pertanto, accanto ad una adeguata formazione culturale dei soci, in grado di recepire i messaggi provenienti dallo scenario di riferimento dal quale dipende l'orientamento strategico dell'impresa associata, è necessario aggiornare la loro preparazione professionale per favorire l'adozione, da parte del management cooperativo, dell'innovazione in pieno campo, in cantina e nell'ambito della fase di commercializzazione, anche attraverso sistemi a rete con altre imprese.

5. IMPRESE COOPERATIVE

Osservando la tabella 49 si può notare come l'aspetto di assistenza tecnica venga privilegiato rispetto alle altre funzioni. Infatti, la consulenza in vigneto, dalla riconversione varietale alle nuove forme di allevamento, fino alla vendemmia, è ampiamente diffusa. Evidentemente, nell'ambito di un mercato orientato a produzioni di più elevata qualità, e dove la differenziazione svolge un ruolo strategico, le cooperative vitivinicole venete hanno dato priorità a scelte in grado di premiare la flessibilità nel vigneto, avviando così una migliore valorizzazione dei diversi terroir e delle uve autoctone, ritenuta ormai scelta obbligatoria.

Sul versante delle altre funzioni emerge con una certa chiarezza una più forte opzione relativa alla preparazione professionale, certamente sinergica con l'assistenza tecnica. In sostanza si nota una scelta che dà particolare importanza ad aspetti che, pur costituendo fondamentale strumento per una gestione moderna ed efficiente nei confronti di una viticoltura specializzata, andrebbero sorretti con maggiore intensità di interventi per la crescita culturale, che rappresenta la base per sviluppare imprese dinamiche, rivolte al mercato e in grado di reinterpretare i principi cooperativi, specie con riferimento alla mutualità.

5.2 Portafoglio prodotti

(a cura di Roberta Capitello)

La composizione media delle uve trasformate mette in rilievo come circa 1'88% di esse sia strettamente legato al territorio di origine; va però segnalato come ben più della metà si collochi nelle IGT (tab. 50), mentre assai contenuta è l'incidenza delle uve per vini da tavola. Si tratta di una strategia che è conseguenza del notevole sforzo compiuto dalle imprese cooperative in questi ultimi anni per valorizzare le produzioni dei soci che, in precedenza, erano in larga parte classificate quali uve per vini da tavola. Ciò ha consentito una più elevata sinergia fra cooperative e acquirenti imbottigliatori e ha rappresentato uno strumento di forza contrattuale nei riguardi dei clienti per i quali queste produzioni determinano un'offerta con favorevole rapporto qualità/prezzo e tale da aumentare, attraverso la qualità differenziale, la loro capacità competitiva.

Tuttavia, questa strategia va almeno in parte considerata di transizione, poiché in futuro sarà necessario collocare una maggiore quota delle uve prodotte all'interno delle denominazioni di origine. Le tabelle 51 e 52 confer-

mano queste osservazioni, visto che il 70% delle cantine produce meno del 50% di uve a DOC, e il 55% di esse produce più del 50% di uve per IGT, tenuto conto che, se si considera il prodotto trasformato, quest'ultima quota si accentua.

In relazione alle variabili adottate per la determinazione del prezzo delle uve, vale la pena sottolineare come, accanto ai più diffusi e tradizionali parametri, ne vengano individuate con buona frequenza anche di innovativi, quali la coltivazione biologica e l'adesione a progetti di qualità (tab. 53). Si tratta di due elementi di particolare rilevanza per la politica di differenziazione che si basa non solo su obiettivi di carattere privatistico, ma anche su altri relativi al benessere dei consumatori e alla protezione e salvaguardia del paesaggio e, più in generale, dell'ambiente naturale (profilo della qualità integrale). Inoltre, si nota un tentativo del management di riposizionare il portafoglio prodotti su livelli di gamma più elevati attraverso l'avvio e l'incentivazione di una progettualità che abbia l'obiettivo di gestire il vigneto in funzione della qualità, anche facendo leva sulle diversificate peculiarità territoriali.

Se si guarda alle scelte per la valorizzazione della produzione, si nota un'e-levata incidenza del vino venduto allo stato sfuso; ciò conferma il posiziona-mento strategico assunto nell'ambito delle IGT, che rappresentano il *core busi-ness* della cooperazione vitivinicola veneta e dove l'alto rapporto qualità/prez-zo assume un significato fondamentale, sia per l'imbottigliatore, che per quella grande fascia di consumatori che in questi vini trova soddisfazione economica, mentre percepisce con favore il loro livello qualitativo (tab. 54).

Anche l'analisi per tipologia di vino conferma il basso interesse per l'imbottigliato e coinvolge, sia pure in minor misura, i vini DOC, dei quali non più di un terzo viene commercializzato in bottiglia (tab. 55). Al riguardo, una certa preoccupazione può destare la tabella 56: più della metà delle aziende imbottiglia meno del 10% e tre quarti hanno una quota inferiore al 30%.

La ripartizione delle imprese per classi di variazione della produzione di vino negli ultimi cinque anni (tab. 57) sottolinea come, accanto a situazioni dove il volume dell'offerta ha ormai raggiunto una stabile configurazione, ci si trovi di fronte a realtà ancora in una fase dinamica e legate, in particolare, a politiche di collaborazione con altre imprese (anche non cooperative) nelle fasi di imbottigliamento e commercializzazione; inoltre si osservano strategie attraverso le quali le imprese cooperative sono andate sempre più incrementando la valorizzazione dei conferimenti dei soci abbandonando le produzioni indifferenziate (mosti, vini grezzi).

Con riferimento al portafoglio prodotti, non si registra una prevalente variazione delle quote, quando questa si è determinata, verso vini bianchi o rossi; inoltre, in tre quarti delle imprese il rapporto tra queste due tipologie è rimasto invariato. Si tratta, evidentemente, di una situazione che, a differenza di quanto si è visto per le imprese leader, risente anche dei maggiori vincoli delle politiche di approvvigionamento in larga copia collegate ai conferimenti dei soci.

Il legame territoriale tradizionalmente testimoniato dalle cantine trova chiara esplicazione nella capacità di differenziazione delle produzioni, che è ben rilevata dalla presenza media di più di cinque denominazioni e/o indicazioni (tab. 58). Ciò trova anche spiegazione nelle scelte del management volte a determinare, con il passaggio della produzione dai vini da tavola a quelli a IGT, più elevata attrazione verso la cantina sociale.

Merita, inoltre, ricordare che più della metà delle cooperative presenta un portafoglio con più di 20 referenze di vino imbottigliato. Si tratta di un dato di grande rilevanza, tenuto conto del forte orientamento allo sfuso in precedenza segnalato (tabb. 59 e 60); ciò trova spiegazione sia nell'orientamento verso la distribuzione moderna, sia nella vendita diretta di talune cantine.

Tuttavia, considerando la bassa incidenza di referenze cru (tab. 61), nell'ambito di una cooperativa vitivinicola l'orientamento più adatto per la
valorizzazione dei terroir dovrebbe trovare nelle microzone una scelta più
coerente in relazione al patrimonio materiale e immateriale della base sociale. Tuttavia non appare facile, se non per casi eccezionali, individuare specifici terroir all'interno di una moltitudine di aziende socie di piccola dimensione. Si può comunque apprezzare il cambiamento in corso nell'ambito
della cooperazione veneta, dove una consistente quota di referenze si colloca in fase di lancio, mentre emerge una forte determinazione nella politica di
innovazione di prodotto nel segmento dell'imbottigliato (tab. 62).

Come si è visto, la diversificazione della produzione costituisce uno dei fattori strategici di attrazione del consumatore. Se è vero che attività legate all'agriturismo, al turismo culturale e, più in generale, al turismo rurale sono state fino ad oggi oggetto di iniziative da parte di imprese non cooperative, vale la pena sottolineare come molte di queste scelte potrebbero trovare rilevante sinergia tra economia dell'impresa cooperativa ed economia dei soci. Infatti, la collaborazione fra aziende viticole ed impresa di trasformazione potrebbe consentire di sviluppare autentici e più diversificati progetti avanzati di sviluppo rurale, anche tenendo presente che talune funzioni (forma-

zione e preparazione professionale del personale, comunicazione, coordinamento di eventi socio-culturali e di iniziative enogastronomiche, e così via) determinerebbero rilevanti economie di scala e uno sviluppo diffuso ed equilibrato, con recupero di valori e di emergenze territoriali.

Se è vero che per il momento queste scelte non trovano ancora concreta realizzazione, si deve però rilevare come esistano da parte di talune cantine progetti in fase di studio.

Infine, ben il 70% delle cooperative intervistate presenta un portafoglio di offerta diversificato in cui sono presenti altri prodotti diversi dal vino e la metà di queste imprese ne produce più di uno (tab. 63). Vale la pena sottolineare che questi ultimi, pur rappresentando una quota assai modesta del fatturato, costituiscono uno strumento di attrazione particolarmente efficace nei riguardi dei potenziali clienti, anche in relazione alla forte immagine che essi determinano.

5.3 STRATEGIA COMMERCIALE

(a cura di Luigi Galletto)

Le cantine sociali si avvalgono delle diverse forme di intermediazione in misura leggermente maggiore rispetto alle imprese leader (tab. 64). La vendita diretta non è praticata solo da poche imprese associate; per il 35% il canale breve non comporta più di un quinto del fatturato totale, mentre solo in un caso esso costituisce l'unica forma di distribuzione del proprio vino e in alcune realtà (10%) concorre a una quota fra il 25% e il 50% delle vendite complessive. E' più diffusa nelle cooperative che hanno investito maggiormente sul marchio aziendale piuttosto che sulla denominazione collettiva e, in misura minore, anche in quelle che possiedono oltre 20 referenze. Le vendite attraverso i canali medio-lunghi sono più rilevanti per quelle ubicate in provincia di Treviso (tab. 65).

Alla distribuzione moderna è interessato un quinto delle cantine, tutte di dimensioni medio-grandi in termini di fatturato. Va tuttavia sottolineato che, mentre alcune sono alle prime esperienze, collocandovi soltanto il 5-10% delle proprie vendite dirette, in un caso questo sbocco rappresenta l'unica modalità di vendita diretta. Tale forma di vendita è più importante nel Veronese e per quelle cantine che presentano un alto tasso di imbottigliamento e un alto numero di referenze.

Il grado di apertura delle cooperative è assai minore rispetto a quello delle imprese leader. Considerando infatti l'intero campione, quasi l'85% della pro-

5. IMPRESE COOPERATIVE

duzione è destinata al mercato italiano, la restante parte a quello estero. Questo è ignorato da un quinto delle cooperative e il 40% si limita ad esitarvi non più del 15% della propria produzione in valore. Soltanto il 10% presenta una quota delle esportazioni maggiore del 35% e solo una raggiunge una quota del 50%. Anche per le imprese associate la dimensione economica incide notevolmente sul livello dell'export. Similmente, si nota una correlazione diretta fra la quota di fatturato proveniente dai mercati esteri da una parte e il numero di referenze e l'incidenza del vino imbottigliato sul totale dall'altra; altresì, l'orientamento all'esportazione appare più pronunciato per le cantine veronesi, dove le vendite all'estero raggiungono un quarto del fatturato totale.

Riguardo ai mercati di destinazione, il primo aspetto da rilevare è la preferenza decisamente più sostenuta per quello europeo da parte delle cantine sociali venete rispetto alle aziende leader (fig. 40). Infatti, oltre il 90% delle vendite dei vini esportati derivano da questo mercato, mentre si nota un'attitudine assai più limitata per quelli degli altri continenti. Seguono, estremamente distanziati, quello americano e quello asiatico con una percentuale alquanto contenuta, mentre nessuna cantina si è ancora avventurata nei mercati dell'Africa e dell'Oceania. L'importanza del primo mercato è sottolineata dal fatto che oltre i due terzi delle cooperative e la totalità di quelle veneziane e padovane esportano esclusivamente in Europa¹⁰. Poco meno di un terzo delle cantine è presente sul mercato americano, dove un'azienda riesce a collocarvi la metà di quanto esporta, mentre un quarto ha esplorato quello asiatico, con quote variabili di export fra il 5% e il 25% del totale. A tali mercati sono orientate specialmente le aziende associate vicentine e quelle di dimensioni medio-grandi, mentre sono trascurati dalle cantine con una bassa percentuale di vino imbottigliato.

Nell'ambito del mercato europeo (fig. 41), il mercato tedesco è di gran lunga quello privilegiato, assorbendo quasi i tre quinti delle esportazioni. Metà delle cooperative esportatrici vi colloca almeno la metà delle proprie esportazioni e per il 15% costituisce l'unica esperienza straniera, mentre soltanto una lo ignora. E' preferito da quelle che presentano bassi tassi di imbottigliamento, un numero di referenze inferiore a 20, tendenzialmente ubicate in provincia di Verona e con un fatturato elevato.

Al secondo posto, con una quota decisamente inferiore, anche nel caso delle imprese associate, si colloca il mercato svizzero, cui però approda il

¹⁰La quota minima sulle esportazioni totali relativa a questo canale è del 25%.

¹¹Due aziende sono presenti nel mercato elvetico con una quota delle proprie esportazioni superiore al 60% del totale.

50% delle cantine esportatrici e dove qualcuna ha raggiunto un livello di specializzazione notevole¹¹. Esso è oggetto di attenzione particolare da parte di quelle di dimensione economica intermedia, che possiedono più di 20 referenze in bottiglia e operano nel Trevigiano. Parimenti, il terzo mercato in ambito comunitario è costituito dal Regno Unito, noto a più del 35% delle aziende e oggetto di particolare attenzione da parte di alcune¹², quali quelle con livelli di imbottigliamento medio-alti e con un elevato numero di referenze e preferenzialmente operanti nel Padovano. Scarsi sono i flussi nei confronti di altri Paesi dell'UE: 3% verso Austria¹³, 2% verso Olanda, 1,5% verso Danimarca e 1% verso Svezia¹⁴ e trascurabili quelli relativi a Belgio, Norvegia, Francia e Spagna¹⁵. Nessuna cantina è, per ora, presente in alcun paese dell'Europa orientale.

In ambito europeo, si nota che ai paesi dell'Europa settentrionale spetta quasi il 15% delle vendite all'estero delle cooperative, ma tale quota si riduce notevolmente se si esclude il Regno Unito (fig. 42). Comunque, su questo mercato sono presenti la metà delle cantine e un quarto vi convoglia almeno il 25% delle proprie esportazioni; trascurando il mercato britannico, soltanto il 10% riesce a collocarvi almeno un quarto del vino esportato. La parte preponderante (i tre quarti) delle esportazioni delle cantine spetta ai mercati dei paesi dell'Europa centrale. Infatti, vi si realizza il totale del fatturato da esportazione di due quinti delle aziende, ben i tre quinti ve ne consegue oltre l'80% ed è disertato soltanto da una cantina esportatrice. Quelle più impegnate in tale mercato sono soprattutto le cooperative trevigiane.

Per quanto concerne il continente americano, le cooperative vinicole venete sono presenti soltanto in tre mercati: quello statunitense, quello canadese e quello brasiliano. Tuttavia, a differenza delle aziende leader, esse hanno incontrato un favore ben maggiore in Canada anziché negli Stati Uniti, dove le vendite hanno una consistenza quasi simbolica, inferiore anche a quella riscontrata in Brasile. Tale favore non è però legato a un numero sensibilmente maggiore di imprese sul mercato canadese (il 30% circa di quelle esportatrici) rispetto a quello statunitense (un quarto), quanto alla decisa affermazione di una cantina che è riuscita a esitare in Canada ben

¹² Due aziende destinano al mercato britannico almeno un terzo delle proprie esportazioni.
¹³ Il mercato austriaco è frequentato solo dalle imprese con un elevato livello di imbottigliamento, in particolare della provincia di Padova, dove una raggiunge una quota massima

sulle esportazioni pari al 20%.

14 Meno di un quinto delle cantine è approdata sul mercato di questi ultimi tre paesi.

¹⁵ Soltanto un'azienda si è avventurata in qualche altro paese europeo extracomunitario. 16 La seconda quota sulle esportazioni totali in questo mercato è pari al 10%. Le quote massime nei mercati statunitense e brasiliano sono rispettivamente del 5% e del 12%.

la metà delle proprie esportazioni¹⁶.

Per il momento le esportazioni verso l'Asia sono esclusivamente quelle verso il Giappone, dove è approdato un quarto delle cantine esportatrici, con quote variabili fra il 5% e il 25% del valore delle vendite all'estero.

Quanto ad alcune caratteristiche delle cantine esportatrici nelle diverse aree geografiche, si nota in particolare (figg. 43-46) una maggior presenza di quelle con un livello medio sia di vino imbottigliato che di numero di referenze nei mercati dell'America settentrionale e dell'Estremo Oriente, cui si aggiunge una più sostenuta penetrazione nel mercato centroeuropeo per le cooperative che enfatizzano il marchio aziendale.

Il numero medio di stati destinazione per le cooperative che esportano è pari a 4,3. Peraltro, si va da una che invia il proprio vino in ben 15 stati al 15% dei casi che esporta in uno soltanto. La quota relativa al primo paese è in media quasi il 69% del valore complessivo delle esportazioni (tab. 66). Per la cantina con il minor livello di specializzazione, il primo paese assorbe soltanto il 20% del proprio export, mentre supera l'80% nella metà delle aziende. Sulla base del valore medio del C3, si evince che i primi tre mercati di sbocco assorbono oltre il 92% delle esportazioni delle imprese cooperative. Tale indice è pari al 100% nel 62,5% delle cantine che esportano e in nessun caso scende al di sotto del 51%. Il valore medio del C5 indica che assai modesta è la quota di esportazioni ascrivibile ai paesi successivi al quinto. Inoltre, per più dell'81% delle cantine che esportano bastano cinque mercati a esaurire l'intero fatturato conseguito all'estero. Il valore minimo, relativo all'azienda meno specializzata, è pari al 75%. Con riferimento ai tre indici considerati, si rileva pure una maggior diversificazione all'aumentare del fatturato, del tasso di imbottigliamento e del numero totale di referenze. Anche per le cantine sociali si nota una maggiore differenziazione dei mercati fra le aziende operanti in provincia di Verona.

Quanto esposto mette in luce un livello di specializzazione delle esportazioni senz'altro più elevato rispetto a quello delle aziende leader. Peraltro, appare difficile ritenere che tale riscontro sia il risultato di una precisa strategia delle cantine sociali di concentrarsi in un numero limitato di mercati, bensì sembra, almeno nella maggioranza dei casi, la conseguenza delle maggiori difficoltà incontrate da queste imprese nel proporre il proprio prodotto in un ampio numero di mercati.

Il 57% delle cooperative che esportano ha indicato da uno a cinque mercati stranieri nei quali prevede di inserirsi nei prossimi anni. La maggior

parte si è limitata a prospettare uno, o più frequentemente due paesi esteri candidati alle vendite del proprio vino. Quasi i tre quinti delle indicazioni provengono da cooperative veronesi. Circa gli orientamenti nei confronti di nuovi mercati da parte delle cooperative (fig. 47), al primo posto vi sono gli Stati Uniti, seguiti dai paesi dell'Europa settentrionale, dal Canada e dal Giappone. Soltanto in due casi è stato indicato il Regno Unito e una sola preferenza è stata accordata alla Russia, alla Cina e ai paesi dell'Europa centroorientale. In definitiva, a livello continentale, le opzioni si rivolgono prevalentemente ai mercati dell'America settentrionale e a quello asiatico, ossia ambiti dove già qualche cantina ha avuto riscontri positivi. Confrontando i dati relativi a questi intendimenti con quelli espressi dalle aziende leader, sembra che le cooperative puntino ad insediarsi in quei mercati dove un numero ragguardevole di imprese leader è già piuttosto affermato, procedendo – per così dire – "a rimorchio", mentre solo qualcuna ha preso in considerazione quei mercati più "gettonati" dalle imprese private.

5.4 POLITICA DI COMUNICAZIONE

(a cura di Vasco Boatto)

L'analisi delle politiche di comunicazione adottate dalle cantine sociali è stata affrontata considerando, da un lato, l'investimento economico per la comunicazione e, dall'altro, gli strumenti maggiormente utilizzati.

Relativamente al primo aspetto si è potuto rilevare che la percentuale di spesa sul fatturato non supera mediamente l'1% e solo il 15% delle imprese intervistate supera la soglia del 2%. La bassa incidenza è solo in parte giustificata da un livello relativamente alto del fatturato. Essa invece sembra correlata alla presenza di una modesta quota di vino commercializzato in bottiglia e alla limitata presenza delle aziende sui mercati esteri (tab. 67).

Non a caso, tra le aziende più attive sul fronte della comunicazione troviamo le cantine, che si distinguono vuoi per una significativa quota di vino venduto in bottiglia, vuoi per un rilevante numero di referenze, vuoi per l'importanza delle vendite destinate all'estero.

Relativamente all'analisi degli strumenti di comunicazione utilizzati da parte delle cantine sociali, si sono prese in considerazione le tipologie maggiormente utilizzate cercando di cogliere un giudizio sulla loro validità. I risultati ottenuti presentano un quadro piuttosto variegato (tab. 68).

5.4.1 La Stampa Generica

La stampa generica viene utilizzata in modo abbastanza diffuso dalle cantine sociali intervistate. A questo strumento vi ricorre ben il 55% delle aziende, indipendentemente dalla loro dimensione economica (tab. 68).

Il giudizio sull'efficacia dello strumento risulta però più favorevole nel caso delle grandi aziende, che vi ricorrono con maggiore frequenza. Questo risultato si giustifica considerando l'impegno economico richiesto e le diverse finalità con le quali questo strumento viene utilizzato. Infatti, mentre le piccole imprese, in relazione alla minore disponibilità finanziaria e alla minore platea di acquirenti, concentra la propria presenza sulla stampa generica in pochi momenti dell'anno con l'obiettivo di aumentare il numero di possibili clienti, le grandi strutture cooperative, forti di una platea di acquirenti più ampia, dichiarano di utilizzare questo canale con maggiore frequenza al fine di trarre un maggiore beneficio (fig. 48).

Questa tendenza viene esaltata se la cantina dispone di un ampio portafoglio di prodotti commercializzati e di una elevata quota di vino in bottiglia.

Le cantine che prediligono questo mezzo di comunicazione e che ne fanno un più ampio uso si collocano prevalentemente nella provincia di Verona, in particolare nell'area della DOC Soave.

5.4.2 La Stampa Specializzata

L'utilizzo della stampa specializzata appare per le cantine sociali un mezzo che trova ancora uno scarso interesse. Infatti ne fa uso solo il 35% delle cooperative, anche se ben il 70% delle imprese che vi ricorre lo considera un mezzo molto importante ai fini della comunicazione (tab. 68 e fig. 49).

La presenza sui canali della stampa specializzata è condotta quasi esclusivamente dalle imprese con fatturato superiore ai 5 milioni di euro, che presentano una significativa quota di vino imbottigliato ed un numero elevato di referenze. La ricerca di nuovi mercati e il posizionamento di parte delle vendite sui mercati esteri sono elementi aggiuntivi che inducono le imprese a utilizzare la stampa specializzata quale mezzo di comunicazione.

Questo strumento è quindi poco utilizzato ma potenzialmente molto positivo, e richiede di essere ulteriormente sviluppato attraverso la ricerca di un maggior peso delle produzioni vendute in bottiglia.

5.4.3 La Televisione e la Radio

L'utilizzo della televisione appare abbastanza diffuso fra le cooperative

intervistate, interessando oltre la metà delle strutture, e non si nota una significativa differenza fra le grandi e piccole imprese, mentre risulta rilevante in relazione alla quota di imbottigliamento (tab. 68). Infatti, quasi tutte le cantine che hanno una presenza significativa di vino imbottigliato ne fanno ricorso.

Per quanto riguarda l'importanza attribuita a questo canale, nonostante l'ampia diffusione, si rileva che solo il 27% delle strutture lo considera molto importante, vuoi per l'elevato sforzo economico richiesto, vuoi per la peculiarità delle reti televisive normalmente utilizzate (fig. 50). Solo chi accede alle reti regionali o nazionali si dichiara pienamente soddisfatto, ma questo comporta un alto investimento che può trovare giustificazione solo in quelle aziende che dispongono di una adeguata strategia di marketing capace di sfruttare le potenzialità di questo strumento attraverso le sinergie realizzate con le altre leve (prezzo, canali commerciali, ecc.)

La comunicazione attraverso la radio è praticata dal 45% delle strutture cooperative considerate (tab. 68). In conseguenza dell'impegno finanziario che anche questo tipo di strumento richiede, la frequenza di utilizzazione appare piuttosto limitata.

5.4.4 Le Sponsorizzazioni

Il ricorso alla sponsorizzazione avviene da parte del 45% delle strutture esaminate e non permette il riscontro di rilevanti differenze fra le grandi e piccole cooperative, mentre appare uno strumento utilizzato in modo più diffuso tra le strutture che commercializzano il proprio prodotto prevalentemente sul mercato nazionale (tab. 68). Secondo gli intervistati, la sponsorizzazione ha lo scopo di fidelizzare l'acquisto di una marca affermata attraverso l'associazione della stessa ad un evento, al fine di sfruttare il rapporto emozionale che si instaura tra i potenziali acquirenti ed il prodotto sponsorizzato. Tale azione può avvenire a diversi livelli e concretizzarsi, nel caso delle cantine sociali, nell'accompagnamento di manifestazioni di carattere locale, ma anche, in casi particolari, nella sponsorizzazione di grandi eventi, sia pure con intensità più limitata.

La frequenza di utilizzo di questo canale di comunicazione da parte delle cantine sociali appare elevato per quasi 1'80% delle imprese che ne fanno ricorso, mentre risulta più ridotta per le cantine di piccole dimensioni (al di sotto dei 5 milioni di euro) (fig. 51).

5.4.5 Il Sito Internet

La dotazione di questo strumento da parte delle cantine intervistate appare ancora limitata, anche se c'è da dire che il 50% di queste imprese vi hanno già provveduto (tab. 68 e fig. 52). È da rilevare che nessuna delle cooperative che offrono meno di 10 referenze possiede un sito internet e solo il 40% di quelle fino a 20 ne è dotata. Per contro, oltre il 70% delle imprese cooperative con più di 20 referenze ha già provveduto alla realizzazione di un proprio sito internet.

La scelta delle cantine di presentarsi anche attraverso un sito internet è quindi fortemente legata alla tipologia dell'offerta, in quanto si osserva che tale strumento è maggiormente utilizzato dalle imprese che vendono una parte significativa della produzione in bottiglia e che possiedono una marca da associare alla denominazione di origine.

È quindi la diversificazione e la caratterizzazione della produzione che spinge le strutture cooperative ad adottare questo strumento comunicativo che ha infatti il pregio di permettere un'illustrazione esauriente dell'offerta aziendale.

5.4.6 Le Fiere

Le cantine sociali che partecipano alle manifestazioni fieristiche rappresentano il 70% delle strutture analizzate, con una partecipazione abbastanza simile fra le cooperative di grandi e piccole dimensioni (tab. 68 e fig. 53).

La partecipazione alle fiere appare uno strumento fondamentale per favorire l'ampliamento della clientela, soprattutto nell'ambito del territorio in cui la cantina opera. Le caratteristiche delle cooperative che partecipano a queste manifestazioni sono da individuare nella tipologia della loro offerta e nelle strategie commerciali adottate. La presenza nelle manifestazioni fieristiche cresce infatti di importanza per le strutture che si impegnano in modo prevalente nella vendita diretta e per le imprese che realizzano almeno il 20% delle vendite sul mercato estero. Analogamente, risulta positiva la presenza di una ampio numero di referenze del portafoglio prodotti.

Dall'analisi dei dati sembra emergere che il ricorso a questo canale di comunicazione venga privilegiato soprattutto dalle aziende che hanno avviato un'incisiva politica commerciale e quindi cercano, attraverso la partecipazioni a manifestazioni fieristiche organizzate anche all'estero, un'occasione per dare il miglior risalto alle produzioni di punta. In questo modo si propongono di innescare un processo virtuoso di espansione delle vendite sfruttando i nuovi contatti con i potenziali clienti.

5.4.7 Iniziative gastronomiche con degustazione

Le cantine sociali venete appaiono molto impegnate nella partecipazione alle manifestazioni con degustazione. In questa attività sono coinvolte oltre il 75% delle strutture intervistate (tab. 68 e fig. 54). La partecipazione a tali manifestazioni risulta coerente con le finalità statutarie delle cantine sociali, in quanto sono strutture profondamente radicate nel territorio e dispongono di un'ampia base sociale.

In questa attività le cantine non si limitano alla semplice partecipazione, ma generalmente concorrono alla cura dell'organizzazione degli eventi. L'impegno in questa direzione fa sì che le cantine sociali possano essere considerate fra i principali attori nella conduzione di un politica di marketing territoriale delle aree in cui esse insistono.

Dall'indagine è emerso che su questo fronte risultano impegnate in primo luogo le cantine di piccole dimensioni, in quanto tutte dichiarano di impegnarsi in tale attività comunicativa, contro il 70% circa delle grandi strutture.

Grazie a questo strumento, le cantine sociali possono non solo avvicinare nuovi clienti, consolidando i rapporti con la clientela già acquisita, ma anche rafforzare i legami con i soci conferitori.

5.4.8 Le Pubbliche Relazioni

Il ricorso da parte delle cantine sociali ad attività di pubbliche relazioni risulta estremamente diversificato. In particolare, si è riscontrato che il 30% delle strutture investe in modo significativo in questo canale e stranamente sono tutte imprese con livelli di fatturato superiore ai 5 milioni di euro dove il contributo di questo strumento è particolarmente importante per lo sviluppo commerciale dell'impresa (tab. 68 e fig. 55).

Il ricorso a questo strumento più che in base alla dimensione economica, sembra giustificarsi in relazione all'orientamento verso la vendita di prodotto in bottiglia. Infatti, oltre il 90% delle imprese che vendono anche limitate quantità di vino in bottiglia si impegnano in pubbliche relazioni, mentre le cantine con elevate quote di vino sfuso si dedicano solo per il 45% a questa attività. Un altro aspetto che induce le imprese ad investire in pubbliche relazioni è l'orientamento delle vendite verso i mercati esteri e la presenza di un elevato numero di referenze.

Il numero di ore mediamente dedicato alle pubbliche relazioni da parte delle cantine sociali appare comunque ancora limitato e viene valutato intorno alle 95 giornate per azienda (tab. 69). Ovviamente l'impegno cresce

5. IMPRESE COOPERATIVE

all'aumentare delle dimensioni economiche, e in termini assoluti cresce anche per le aziende con vendita diretta, presenza di esportazioni ed un ampio portafoglio prodotti.

Il numero di giornate in pubbliche relazioni è stato inoltre valutato in termini relativi come numero di giornate impegnate per ogni 1.000 hl di vino venduto. Si è rilevato che l'impegno medio è pari a 0,7 giornate. Questo valore è più elevato per le imprese che esportano sui mercati extraeuropei (1,3 giornate), per le imprese che imbottigliano oltre il 20% della loro produzione (1,2 giornate) e per quelle che prediligono l'indicazione della marca aziendale rispetto all'indicazione della denominazione di origine (1,7 giornate) (tab. 69). Questo indice diminuisce invece all'aumentare delle dimensioni economiche e del numero di referenze, a testimonianza della presenza di economie di scala nell'investimento in risorse umane.

5.4.9 Considerazioni sulle strategie di comunicazione

Valutando nell'insieme il livello di utilizzazione dei diversi canali di comunicazione, è possibile notare che le strategie di comunicazione messe in campo dalle società cooperative per la valorizzazione delle proprie produzioni. Appaiono molto diversificate e interessano in modo significativo tutti i canali considerati. Gli strumenti con maggiore diffusione appaiono i canali "diretti", ossia le manifestazioni con degustazioni, le fiere e le pubbliche relazioni, mentre molto contenuto è l'interesse rivolto alla stampa specializzata. Le cantine sociali sembrano prediligere anche l'utilizzo di canali "mediati" di comunicazione fra i quali spicca la televisione e la stampa generica (figg. 56 e 57).

L'utilizzazione di canali quali la radio, le sponsorizzazioni e il sito internet presentano una discreta diffusione e interessano indicativamente il 50% delle imprese.

5.5 INTRODUZIONE DELL'INNOVAZIONE

(a cura di Pietro Berni)

Come si è visto, secondo l'approccio associazionistico la cantina cooperativa svolge un ruolo insostituibile poiché fornisce un servizio ai soci, vale a dire la trasformazione delle uve in vino, che determina un inscindibile rapporto di codipendenza tra l'economia dell'impresa cooperativa e quelle delle aziende viticole dei soci. Questa visione, sebbene sia oggi in parte superata perché si rifà al modello dominante nella prima fase della storia delle cantine

cooperative, conserva ancor oggi un'importanza strategica per quanto attiene alla possibilità di accedere al mercato da parte dei viticoltori. In questo modo, infatti, i soci possono disporre di un servizio molto spesso ad alta tecnologia tale da abbassare i costi di produzione, mentre la concentrazione delle uve genera quella massa critica necessaria per acquisire adeguata capacità competitiva nei segmenti che costituiscono il tradizionale mercato obiettivo.

Vale la pena sottolineare come la cooperazione vitivinicola veneta sia riuscita a dotarsi di un moderno sistema tecnologico, specie in riferimento alle fasi più importanti del processo di trasformazione delle uve. E' stata posta particolare attenzione, specie nel caso delle uve bianche, all'ampia introduzione di impianti per la pressatura soffice; nel 75% dei casi le fermentazioni avvengono a temperatura controllata e la maturazione dei vini, in più dei due terzi delle cooperative, si è di volta in volta adeguata alla botte grande e alla barrique. Inoltre, l'impianto di imbottigliamento, pur tenendo conto che l'84% del vino prodotto è venduto allo stato sfuso, è presente in più della metà delle imprese, mentre una buona parte delle rimanenti ricorre, per questa funzione, al contoterzismo (tab. 70).

Bisogna tener presente che, in relazione alla struttura e alle dimensioni, queste cooperative hanno cercato di collocarsi fra i pionieri nell'introduzione di scelte tecnologiche strategiche volte a determinare efficienza ed efficacia dell'azienda cooperativa (tab. 71). Si fa riferimento all'adozione di stili e tecniche di vinificazione caratterizzati da applicazioni avanzate, specie tenendo conto della dimensione dell'intervento, della gestione computerizzata di processi di trasformazione e dell'imbottigliamento, dell'allestimento di punti vendita aziendali, non solo presso la cantina, ma anche in altre province e regioni; in tal modo si sono acquisiti margini distributivi e forte fidelizzazione del consumatore. Inoltre, la costituzione di società di commercializzazione, la partecipazione azionaria assieme con società di capitali in altre forme giuridiche per l'imbottigliamento e la commercializzazione, l'avvio di altri accordi di collaborazione con nuovi attori, costituiscono leve strategiche rilevanti per la penetrazione di mercato.

Infine, nell'ottica di aumentare la capacità competitiva nel segmento dei vini dove il rapporto qualità/prezzo costituisce fattore fondamentale di successo, si sono verificate fusioni fra cantine situate in territori contigui che in un caso hanno portato alla fusione di ben cinque diverse realtà cooperative.

5.6 LE STRATEGIE RELAZIONALI

(a cura di Luca Rossetto)

Le cantine sociali svolgono da sempre un ruolo particolarmente rilevante nella gestione dei rapporti tra i produttori e il mercato. I compiti della cantina sociale, che inizialmente si sostanziavano nello scopo mutualistico, si sono progressivamente estesi anche a funzioni gestionali e di marketing, fino a coinvolgere i rapporti con istituzioni sia pubbliche che private.

La cantina sociale è infatti un organismo che cura gli interessi dei propri soci attivando tutte le strategie che consentono la valorizzazione del prodotto conferito. Questo compito viene perseguito mediando gli interessi di aziende spesso eterogenee nella struttura e/o ordinamenti produttivi e diffuse su un territorio i cui confini vanno ben oltre la dimensione aziendale. In altre parole, la cantina sociale è un'organizzazione che raccoglie varie esigenze, talvolta conflittuali, di imprese con produzioni quantitativamente e qualitativamente diversificate, regola i rapporti con il mercato e gestisce la rete di relazioni che direttamente o indirettamente influiscono sul risultato economico della cantina e quindi dei soci. Quest'ultimo compito non è tuttavia agevole, soprattutto quando la cantina sociale raggiunge dimensioni territoriali in cui si sovrappongono Consorzi di Tutela eterogenei nelle denominazioni e disciplinari di produzione. Vi è in questi casi la necessità di compiere un ulteriore sforzo a livello gestionale, strategico oltre che relazionale, per valorizzare l'immagine della produzione nell'ambito delle singole denominazioni di origine. A tale proposito, la maggior parte delle cantine sociali preferisce avvalersi di un marchio proprio in associazione a quello collettivo delle denominazioni o indicazioni di origine perché facilmente riconoscibili dal consumatore. Nel vasto panorama regionale si riscontrano anche realtà produttive escluse parzialmente o totalmente dalle denominazioni, ma che adottano comunque delle indicazioni di origine a garanzia di qualità del prodotto.

Prima di entrare nel merito degli aspetti relazionali è necessario fare alcune brevi considerazioni sulle caratteristiche tipologiche delle cantine sociali. A differenza delle imprese leader, infatti, le cantine si caratterizzano per una minore aggressività nelle strategie sia commerciali che di immagine. In linea generale si possono individuare alcuni aspetti comuni: i) vengono trattati elevati volumi dove prevale l'IGT rispetto alle DOC; ii) il mercato estero è limitato a pochi paesi (prevalentemente comunitari) ed assorbe una quota che raramente supera il 20-25% delle vendite; iii) la spesa in comunicazione si aggira su valori che

raramente superano l'1% del fatturato; iv) la strategia del marchio collettivo (DOC/IGT) è prevalente rispetto a quella del marchio aziendale.

Sulla scorta di queste informazioni, le opinioni espresse dagli intervistati in merito ai rapporti tra cantine sociali, Consorzi di Tutela e le altre Organizzazioni pubbliche e private andranno reinterpretate anche in relazione alle specificità delle singole realtà osservate.

5.6.1 I rapporti con i Consorzi di Tutela

I rapporti con i Consorzi di Tutela assumono una particolare rilevanza strategica nelle cantine sociali, soprattutto per quanto concerne il ruolo della comunicazione.

Di seguito, si procederà all'analisi delle relazioni tra Cantine Sociali e Consorzi di Tutela con riferimento all'adesione, ai giudizi sulle denominazioni e infine all'immagine del Consorzio.

Riguardo al primo aspetto, la maggior parte delle cantine sociali aderisce a uno o più Consorzi di Tutela. Infatti, in numerose realtà situate in aree contigue a più Consorzi si contano anche fino a 4 adesioni. Vanno tuttavia segnalate alcune realtà produttive che non hanno stabilito alcun rapporto formale con i Consorzi di tutela, o per decisione volontaria, o perché situate in aree prive di denominazione di origine. Si tratta di cantine eterogenee nelle dimensioni, orientate per lo più al mercato locale o nazionale in cui domina la produzione IGT, con una quota di referenze DOC/IGT limitata (inferiore al 50%) e che esprimono un'opinione favorevole sulle Denominazioni di Origine ma senza un giudizio coerente sulla loro base ampelografica. I caratteri di queste realtà lasciano intravedere che la decisione di non aderire sia il risultato di una strategia orientata verso produzioni standardizzate (elevati volumi di vendita) realizzate con materia prima proveniente anche da zone prive di Denominazioni di Origine.

Le cantine sociali stabiliscono rapporti formali con almeno 2 Consorzi (2,1 in media). In pratica, si possono distinguere almeno due sottogruppi: cantine che aderiscono ad un solo consorzio (35% del totale adesioni) e cantine che aderiscono a 3-4 Consorzi (tab. 72). La decisione dell'adesione multipla è positivamente legata alla dimensione economica della cantina, ovvero alla dimensione territoriale dei soci le cui produzioni sono disciplinate da più di un Consorzio. La dimensione economica è spesso accompagnata da una maggiore attenzione verso i mercati esteri e alla comunicazione, ma non si osservano differenze significative nei volumi con denominazione, né a

livello di marchio in etichetta, sostanzialmente ancorato a quello della denominazione. Alla luce di questi risultati, la scelta dell'adesione formale a più consorzi sembra dettata più dalla necessità di allargare la base sociale per aumentare i volumi produttivi e migliorare la gamma dei prodotti offerti, che da una strategia di affermazione del marchio aziendale.

La maggior parte degli intervistati che aderisce formalmente ai Consorzi di Tutela ha espresso parere positivo sull'attività amministrativa e comunicativa svolta dal Consorzio (tab. 73). Il livello di apprezzamento, che varia da 1 (pessimo) a 5 (eccellente), ha evidenziato un valore medio di 3,1 per gli aspetti gestionali e di 3,3 per l'attività di comunicazione.

La valutazione media delle attività è sostanzialmente positiva in tutte le tipologie nel caso della comunicazione, ma piuttosto variabile per l'attività di gestione della DOC.

In particolare, le opinioni sulla gestione amministrativa della DOC è decisamente positiva nelle cantine di maggiori dimensioni, che vendono quote elevate anche su mercati esteri diversificati, ma anche in cantine dove le produzioni con denominazione appaiono limitate sia in volume sia in portafoglio. D'altra parte, nelle tipologie con vendite limitate sui mercati esteri o con elevate quote di prodotto a denominazione si registrano critiche verso la gestione amministrativa. Da questi risultati sembra emergere un divario tra le cantine che attribuiscono al Consorzio un ruolo chiave per l'affermazione della DOC, soprattutto sui mercati internazionali, e cantine che, essendo orientate al mercato interno e a produzioni meno qualificate, ritengono che l'attività di gestione del Consorzio dovrebbe essere rafforzata, soprattutto negli aspetti dei controlli.

I giudizi sull'attività di comunicazione sono invece positivi, soprattutto nelle tipologie orientate al mercato estero, con prodotto a denominazione rilevante sia in volume che per referenze, e dove il marchio aziendale e con denominazione assumono uguale rilevanza.

Pur con alcune cautele, dettate dalla variabilità nei comportamenti, si delinea una quadro sostanzialmente positivo dell'attività di comunicazione del Consorzio considerata strategica per l'affermazione della denominazione e quindi di supporto all'immagine aziendale.

A livello di singolo Consorzio, le opinioni degli intervistati convergono verso quelle già registrate a livello di cantina: sostanzialmente favorevoli sull'attività di comunicazione e soddisfacenti sull'attività di gestione della DOC (tab. 74).

Sul piano della fiducia, sulle denominazioni di origine si registra un largo

consenso degli intervistati: il 94,4% degli operatori ha infatti espresso un'opinione favorevole.

A livello di tipologie, il maggior consenso sulla DOC viene espresso dalle realtà economiche di piccole dimensioni, che operano anche sul mercato estero e che valorizzano il loro prodotto agendo direttamente o indirettamente sulla denominazione di origine. In queste cantine la quota di prodotto con denominazione raggiunge quasi il 90% del totale ed il portafoglio prodotti con denominazione è significativamente più elevato rispetto agli operatori critici sulla DOC (tabb.75 e 76).

Le cantine sociali esprimono ampi consensi anche sulla base ampelografica (tabb. 77 e 78): 1'88% degli intervistati ripone fiducia su questo particolare aspetto della DOC. Le critiche, avanzate da cantine di piccole dimensioni o che esportano una quota significativa della produzione, non riguardano le denominazioni, ma esprimono spesso un'insoddisfazione verso alcuni aspetti del disciplinare (eccessiva elasticità o rigidità della base ampelografica).

L'analisi dei rapporti formali tra cantine sociali e Consorzi di Tutela ha quindi evidenziato il ruolo chiave di questi ultimi sia nel controllo della produzione sia nella comunicazione. La valutazione dei contenuti dei disciplinari in merito alla capacità di stabilire un legame con il territorio, con un elevato contenuto informativo per il consumatore, ha confermato una strategia orientata per lo più alla valorizzazione del prodotto sfruttando le sinergie tra marchio aziendale e denominazione di origine.

Questo aspetto è stato ulteriormente indagato con l'intento di delineare il ruolo della denominazione e marca con riferimento alle dimensioni economiche e strategie commerciali nel quadro delle relazioni e opinioni degli operatori sul ruolo delle denominazioni (tabb. 79 e 80, fig. 58). In particolare, oltre 2/5 delle cantine intervistate basa la propria strategia di immagine sull'utilizzo della denominazione. Negli altri casi si fregiano anche di un marchio proprio che viene utilizzato congiuntamente alla denominazione. In pratica, il marchio aziendale è prevalente su quello collettivo solo in pochi casi. Si tratta di realtà con elevate dimensioni economiche, orientate al mercato interno dove la quota di prodotto con denominazione supera i 2/3 del totale, e che, pur dichiarandosi fiduciose sulle denominazioni e relativi disciplinari, esprimono un giudizio critico sulle attività dei Consorzi cui peraltro aderiscono. A parte queste eccezioni, la denominazione si configura come lo strumento più diffuso: o in via prevalente (41% delle cantine) o in associazione al marchio aziendale (41% dei casi). Va tuttavia rilevato che l'impiego della denominazione in via preva-

lente o paritetica al marchio aziendale si manifesta in modo disomogeneo tra i Consorzi (tab. 81).

La scelta di impiegare la denominazione in via prevalente al marchio aziendale sembra confermare una generalizzata fiducia della cantina sull'efficacia del marchio collettivo e quindi sulla capacità comunicativa del Consorzio nei confronti del consumatore finale. Questa fiducia viene confermata anche dal parere positivo sulla base ampelografica.

D'altra parte, la decisione di introdurre il marchio aziendale in via prevalente si configura come una strategia di consolidamento dell'immagine nelle cantine di elevate dimensioni economiche e che si affacciano sul mercato internazionale con un marchio proprio sostenuto dalle più conosciute denominazioni di origine.

In talune realtà si sollevano delle critiche non tanto alle denominazioni di origine, quanto a specifici aspetti dei disciplinari, come le rese troppo elevate o la base ampelografica troppo elastica. In questi casi il marchio aziendale potrebbe diventare uno strumento in grado di fornire appropriati segnali di qualità superiore, purché sostenuto da adeguati investimenti in comunicazione. Questa strategia sembra confermata da un'incidenza delle esportazioni, delle referenze DOC e delle spese in comunicazione nettamente superiori alla media (fig. 58).

Riassumendo, si può affermare che la maggior parte degli intervistati esprime un parere favorevole sui rapporti con i Consorzi di Tutela che continuano a godere di un elevato grado di autorevolezza presso i produttori. Le critiche emerse nel corso dell'indagine restano limitate ad alcune realtà territoriali ove si avanza l'ipotesi di una revisione di taluni aspetti disciplinari di produzione e le necessità di rafforzare l'attività di controllo sulle produzioni.

5.6.2 I sistemi di relazioni con Organizzazioni pubbliche o private

Lo studio delle relazioni che le cantine sociali intrattengono con Organizzazioni pubbliche e private fornisce informazioni non solo sull'ambiente competitivo ma anche sulle aspettative degli operatori nei confronti di queste interrelazioni. In particolare, sono state rilevate le relazioni con 17 Organizzazioni, la cui interpretazione rischia di perdere di significato a causa della bassa numerosità campionaria. Per superare queste difficoltà si è proceduto ad una riclassificazione delle Organizzazioni tra cui si riscontra affinità e interazione nei sei macro-aggregati già proposti nell'analisi delle aziende leader.

A livello di campione, ogni cantina ha relazioni più o meno stabili e con-

tinuative con circa 10-11 Organizzazioni. Si tratta ovviamente di valutazioni qualitative che contano i rapporti una sola volta e non tengono conto dell'intensità o ripetitività dei contatti. Questa rete media si può considerare rappresentativa delle realtà delle cantine sociali, dal momento che il numero medio di relazioni rimane stabile all'interno delle diverse tipologie, passando da valori minimi di 6, nel caso di cantine con ridotte quote di prodotto a denominazione, fino a un massimo di 12 nelle cantine che basano la propria immagine sul marchio aziendale. Quest'ultimo dato sembra suggerire che le cantine deleghino ai Consorzi anche la gestione dei rapporti con altre Organizzazioni, sia pubbliche che individuali.

- a) Enti istituzionali: Ministero delle Politiche Agricole e Forestali (Mipaf) e Regione Veneto (tabb. 82 e 83). Quasi il 95% delle cantine sociali ha rapporti con questi Enti che assumono un ruolo critico nella gestione delle politiche agricole di settore e di sviluppo del territorio nonché di controllo della produzione. Nello specifico, le cantine sociali stabiliscono relazioni in via preferenziale con la Regione Veneto e, secondariamente, con il Mipaf. A livello di tipologie, i legami istituzionali non evidenziano una significativa variabilità, ad eccezione di un indebolimento nelle cantine che esprimono un giudizio negativo e utilizzano il marchio aziendale in misura prevalente a quello collettivo (fig. 59). Per contro, si registra una lieve intensificazione dei legami nelle cantine che non aderiscono al Consorzio di Tutela e che devono gestire direttamente i rapporti con le Istituzioni. Nel complesso, le cantine valutano positivamente i rapporti con le Istituzioni attribuendo, su una scala cha va da 1 (pessimo) a 5 (eccellente), un punteggio di 3,4 per il Mipaf e di 3,7 per la Regione Veneto (fig. 64). La valutazione del rapporto con il Ministero registra un significativo apprezzamento nelle tipologie con referenze DOC elevate, mentre una variabilità negativa in quelle con poche referenze DOC; nella valutazione media del rapporto con la Regione Veneto si registra invece un giudizio sostanzialmente stabile in tutte le cantine (fig. 65).
- b) Enti Istituzionali o Funzionali locali: Provincia e Comune, Unione dei Consorzi dei Vini Veneti (UVIVE), Camera di Commercio (CCIA). Questo macro-aggregato, pur eterogeneo nella sua composizione, raggiunge nell'ambito delle cantine sociali un livello di diffusione pari all'85%: la Camera di Commercio raccoglie i maggiori consensi (60%), seguita dagli Enti locali come il Comune (55%), la Provincia (50%) ed infine l'UVIVE (45%) (tabb. 82 e 83). A livello di impresa si registrano mediamente 2,5 legami (5 ogni 10 cantine), che diventano 3 in quelle che adottano il marchio azienda-

5. IMPRESE COOPERATIVE

le o con molte referenze DOC, e addirittura 4 in quelle pessimiste sull'efficacia delle denominazioni (fig. 60). D'altra parte, lo stesso rapporto scende a 1,8 nelle cantine di piccole dimensioni o in quelle che non aderiscono ad un Consorzio di Tutela. Le valutazioni espresse dagli operatori su queste relazioni sono decisamente positive, con valori di 4 e di 4,4 rispettivamente per Provincia e Comune e di 4,1 e 3,2 per CCIA e UVIVE (fig. 64). Per quanto riguarda la variabilità delle valutazioni, si registrano giudizi particolarmente pessimisti sulla CCIA, UVIVE e Comune da parte delle cantine con quote ridotte di produzione DOC/IGT. In tutti agli altri casi le variazioni dei giudizi si mantengono tra mezzo punto e un punto. I legami con la Provincia sono considerati positivi soprattutto da aziende piccole e con poche referenze DOC; nei Comuni si registrano preferenze attorno alla media in tutte le tipologie; nei legami con UVIVE le cantine manifestano giudizi piuttosto contrastanti con apprezzamenti in quelle orientate al marchio aziendale o con ridotte referenze DOC e pessimismo in cantine con molte referenze DOC o che esportano in pochi paesi (fig. 66).

c) Enti 'vetrina': Fiera, Proloco, Comitato Strada del vino, Enti organizzatori di manifestazioni enogastronomiche. La frequenza delle relazioni con gli Enti 'vetrina' raggiunge valori dell'85% in conseguenza delle relazioni che le cantine hanno stabilito preferibilmente con enti che agiscono a livello locale come le Proloco (65%), il Comitato Strada del vino (55%) o gli Enti organizzatori di manifestazioni enogastronomiche (50%) (tabb. 82 e 83). Le organizzazioni fierische, seppur di rilevanza internazionale, interessano solo il 45% degli intervistati. Il numero medio di legami con gli Enti 'vetrina' è di 2,5 (5 ogni 2 cantine), che aumenta a quasi 3 nelle cantine con vocazione internazionale e raggiunge 4 in quelle scettiche sulle denominazioni (fig. 61). Per contro, il numero di legami si riduce nelle cantine di piccole dimensioni con basse quote di prodotto DOC e orientante prevalentemente al mercato interno. La qualità delle relazioni è ritenuta più che soddisfacente nel caso delle Proloco e degli enti di manifestazioni enogastronomiche (3,8-3,9), sufficiente nelle Fiere ma insoddisfacente nei Comitati Strada del vino (2,2) (fig. 64). L'analisi della variabilità dei giudizi espressi sui legami evidenzia un generale dissenso da parte delle cantine con ridotte quote di produzioni DOC. Sui rapporti con le Proloco, particolari apprezzamenti provengono dalle cantine di piccole dimensioni, da quelle orientate al mercato interno o che utilizzano il marchio aziendale in via prevalente e, soprattutto, dagli operatori che non si affidano ai Consorzi di Tutela. Riguardo alle valutazioni sui legami con gli enti organizzatori di manifestazioni enogastronomiche e, seppur in toni minori, con la Fiera, si registra una variabilità che ricalca da vicino quella già descritta per le Proloco. Sui giudizi negativi del Comitato Strada del Vino grava invece il pessimismo espresso sui Consorzi di Tutela dalle cantine con molte referenze o da quelle che adottano una comunicazione basata sulla marca e denominazione (fig. 67).

- d) Imprese vitivinicole: altre cantine sociali e imprese individuali (esclusi soci). Le relazioni con imprese vitivinicole o altre cooperative si manifestano in circa i tre quarti delle cantine sociali intervistate (tabb. 82 e 83). Questi rapporti di filiera, spesso di tipo orizzontale, sono più frequenti con altre imprese cooperative (75%) piuttosto che con realtà di tipo individuale (30%). Ad esempio, per alcune cantine sociali risulta conveniente affidare a terzi (cantine o imprese individuali) lo svolgimento di alcune operazioni (es. imbottigliamento). Il numero medio di legami, pari a 1,4 (poco meno di 3 ogni 2 cantine) (fig. 62) manifesta valori superiori nelle realtà di grandi dimensioni o con elevata incidenza delle produzioni a denominazione o che adottano una politica di comunicazione basata sul marchio aziendale. Il giudizio medio espresso sui legami con altre imprese vitivinicole è ampiamente positivo (4,0), soddisfacente quello con le altre cantine sociali (3,3) (fig. 64). La variabilità nei giudizi è più marcata nei legami con le imprese individuali rispetto a quelli con le altre cantine sociali. Nel primo caso si riscontrano significativi pareri negativi nelle realtà economiche di piccole dimensioni ed in quelle con ridotta incidenza del prodotto con denominazione (fig. 68).
- e) *Enti di ricerca*. I legami con gli Enti di ricerca sono relativamente meno diffusi e interessano solo il 45% degli intervistati. La frequenza più elevata viene osservata nelle imprese di maggiori dimensioni economiche o che producono un'elevata quota di prodotto a denominazione (IGT) e che utilizzano il marchio aziendale congiuntamente a quello collettivo (tabb. 82 e 83).
- f) Altre imprese ed Enti: banche, altre imprese, altri enti, associazioni di categoria. Si tratta del macro-aggregato più eterogeneo, ove confluiscono gli enti che non hanno alcuna relazione funzionale con i precedenti e che svolgono attività e compiti molto diversificati. Nel loro complesso questi enti si ripresentano nel campione con una frequenza di circa l'85%, anche se con una netta prevalenza dei legami con le Associazioni di Categoria (60%) via via seguite dagli altri enti (tabb. 82 e 83). La frequenza dei legami viene osservata nelle cantine pessimiste sulla denominazione, che producono per il mercato interno e con poche referenze DOC. Il numero medio di legami rag-

5. IMPRESE COOPERATIVE

giunge 1,7, con valori di 2,3 nelle cantine piccole e di 3 in quelle che desiderano aderire al Consorzio di Tutela (fig. 63). Per contro, i legami si riducono nelle cantine pessimiste sulle denominazioni o con poche esportazioni. La valutazione media di questi legami raggiunge valori di elevata soddisfazione tra gli operatori, ma con una variabilità che diventa critica nelle cantine con ridotti volumi di prodotto a denominazione. Vale la pena soffermarsi sul giudizio medio delle banche, che raggiunge 4,1 in quasi tutte le tipologie, e su quello delle Associazioni di categoria, con valori medi di 3,8 che si innalzano di 1 o 2 punti nelle cantine che non aderiscono ai Consorzi di Tutela oppure in quelle orientate al mercato interno o che utilizzano una strategia comunicativa prevalentemente basata sulla denominazione.

La rete delle relazioni è stata sintetizzata nella figura 69, dove si riporta la percentuale di cantine sociali che stabiliscono relazioni dirette con le Organizzazioni, pubbliche e private, riunite in macro-aggregati, e con i Consorzi di Tutela. Alla luce delle considerazioni precedenti, la relazione con il Consorzi di Tutela va interpretata non solo in modo diretto (adesione formale), ma anche in chiave indiretta per il ruolo di intermediario che il Consorzio svolge tra le cantine sociali e altre Organizzazioni istituzionali, pubbliche o individuali. Va tuttavia osservato che i legami, pur ampiamente diffusi, tra le cantine sociali raggiungono valori medi di 10-11 relazioni su un totale di 17 analizzate per l'elevata presenza degli enti Istituzionali e degli enti 'vetrina'. D'altra parte i giudizi espressi sulla qualità delle relazioni appaiono più che positivi.

Va infine segnalato che la diffusione dei legami varia con la tipologia delle cantine, in particolare con il comportamento strategico degli operatori nei confronti del mercato, del marchio collettivo, dell'immagine del prodotto e della performance aziendale. A tale proposito, la frequenza dei legami viene sintetizzata in figura 70 con l'intento di reinterpretare i percorsi relazionali delle imprese in chiave strategica.

Il comportamento strategico sul mercato, valutato con riferimento alla propensione verso i mercati esteri e portafoglio prodotti, può essere così sintetizzato:

- i rapporti con gli enti istituzionali, locali o nazionali, e funzionali ma anche con gli enti 'vetrina' sono più frequenti nelle cantine che operano sia sul mercato nazionale che su quello estero e tendenzialmente con portafoglio prodotti più ricco;
- le relazioni con altre imprese vitivinicole sono diffuse nelle imprese che

operano con poche referenze;

- i rapporti con gli Enti di ricerca sono concentrati nelle cantine che operano con l'estero e con molte referenze.

Il comportamento delle imprese sull'impiego dei marchi collettivi DOC/IGT, analizzato con riferimento all'incidenza della produzione con denominazione e numero di referenze DOC, ha evidenziato una discreta variabilità nella rete di relazioni:

- i legami con enti istituzionali, locali o nazionali, e funzionali, gli 'enti vetrina' e gli Enti di Ricerca sono diffusi tra le cantine con un numero relativamente elevato di referenze con denominazione e con una quota medioalta di produzione DOC/IGT;
- i rapporti con le imprese vitivinicole, e quindi con le altre cantine sociali, sembrano interessare le imprese con una quota di produzione DOC/IGT medio-bassa e con poche referenze a denominazione.

Il comportamento strategico sull'immagine del prodotto è stato valutato con riferimento al peso della marchio collettivo rispetto a quello aziendale, mentre l'aspetto comunicativo legato alla spesa promozionale appare poco significativo perché di scarsa entità. Da questa analisi emerge che i rapporti con gli enti istituzionali sono diffusi nelle cantine che usano il marchio collettivo in misura prevalente; quelli con gli enti locali, funzionali, gli 'enti vetrina' e gli enti di ricerca in operatori che impiegano marchio collettivo e aziendale in misura paritetica; quelli con le altre imprese vitivinicole in cantine che enfatizzano il marchio aziendale.

Il comportamento orientato al miglioramento della performance aziendale, basato sull'analisi del fatturato e numerosità dei clienti esteri, non ha evidenziato particolari variabilità tra le diverse tipologie.

5.7 MISSION E FILOSOFIA D'IMPRESA

(a cura di Roberta Capitello)

Tenuto conto dell'evoluzione del concetto di mutualità nell'ambito di una Società che, sulla scia dei movimenti economici e culturali, non considera più il servizio ai soci come obiettivo fondamentale della ragion d'essere dell'impresa cooperativa, le sue strategie si sono necessariamente orientate verso l'approccio manageriale, dove la possibilità di liquidare profitti ai soci diventa un fattore irrinunciabile per la sopravvivenza del sistema soci-coo-

5. IMPRESE COOPERATIVE

perativa (principio dell'efficacia cooperativa).

Così, guardando alla filosofia che ispira le imprese cooperative (tab. 84), si può subito notare come vi sia una grande prevalenza di aziende che si collocano su fasce di offerta volte a privilegiare segmenti di mercato di media gamma; un primo gruppo (35% dei casi) assume quale fattore strategico lo stretto controllo dei costi attraverso economie di scala in modo da perseguire leadership di prezzo, ed è soprattutto specializzato nella vendita di vino sfuso indifferenziato; un altro è orientato ad un'offerta assai differenziata per soddisfare un'ampia clientela, la cui l'attenzione è soprattutto concentrata sul rapporto qualità/prezzo. Inoltre, si notano cantine di assai modeste dimensioni che puntano a soddisfare specifici segmenti di consumatori e nelle quali prevale ancora il rapporto qualità/prezzo.

Va tuttavia rilevato come una quota consistente di cooperative utilizzi delle combinazioni dei precedenti orientamenti strategici. Infatti, il 10% di esse integra leadership di costo, soprattutto nel segmento dello sfuso, con strategie di differenziazione, facendo leva in particolare sull'imbottigliato.

Circa il 15% di cantine si posiziona, invece, su un orientamento intermedio rispetto a quelli di differenziazione e focalizzazione, dato che presentano una più spinta propensione all'imbottigliamento.

Infine, un gruppo pari al 10% combina strategie di leadership di prezzo con quelle di focalizzazione sottolineando in tal modo un posizionamento nettamente distinto tra produzione di sfuso ed imbottigliato. Si tratta di cooperative di dimensioni medio-ampie dove, accanto alla commercializzazione sul tradizionale canale dell'ingrosso di rilevanti quantità di prodotto indifferenziato, si associano produzioni collocate su segmenti di gamma medio-elevata per vini imbottigliati che aspirano ad essere percepiti come prodotti "speciality" e sui quali queste imprese puntano per elevare l'immagine e il valore del loro marchio.

La tabella 85 consente di approfondire le leve strategiche che caratterizzano gli orientamenti appena citati. In particolare, per quanto riguarda gli obiettivi di mercato, la valenza mutualistico-sociale dell'attività di trasformazione cooperativa trova esplicitazione nella ricerca di un'immagine di marca fondata su qualità dei prodotti e valorizzazione del terroir per ben il 70% di queste imprese. In tale ambito, il management cooperativo sembra ormai dimostrare ampia consapevolezza che il raggiungimento del precedente obiettivo presupponga l'attivazione di nuove strategie, sia di prodotto, che di mercato, entrambe tese ad ampliare gli attuali portafogli di prodotti e

paesi. Solo attraverso siffatte politiche, che inevitabilmente presuppongono almeno una parziale riconversione dallo sfuso all'imbottigliato con conseguente accorciamento del canale distributivo, è infatti possibile configurare una sostanziale elevazione del valore di marca.

Gli obiettivi economici sui quali punta il managament cooperativo pongono in evidenza alcuni dei caratteri specifici già discussi in precedenza; in particolare, si nota una certa attenzione ad accrescere il prezzo di liquidazione dei soci intervenendo su una continua innovazione tecnologica finalizzata al miglioramento della qualità del prodotto e all'abbattimento dei costi (principio dell'efficienza cooperativa).

È significativo osservare come per più della metà delle imprese cooperative la progressiva implementazione delle tecnologie debba essere orientata alla difesa delle tradizioni locali e dunque di quei terroir che, come si è visto, costituiscono il fulcro degli obiettivi mercantili. L'attenzione all'aumento del fatturato si collega inevitabilmente alle finalità sociali della cooperazione e alla necessità di poter disporre di crescenti risorse finanziarie per l'irrinunciabile investimento in tecnologia.

Infine, gli aspetti di marketing relazionale collegati ai rapporti con i clienti e con i soci configurano gli obiettivi sociali di queste cooperative. Nel primo caso si tratta, infatti, di puntare su relazioni di medio-lungo termine intervenendo secondo una logica di miglioramento continuo della qualità del servizio; nell'altro, l'informazione, la formazione e l'assistenza tecnica costituiscono sicuramente gli elementi fondanti per affermare una politica della qualità dell'impresa, in considerazione della numerosità delle aziende socie e della loro polverizzazione.

Le cooperative individuano quali fattori di successo, in primo luogo, la capacità del management di stimolare adeguati investimenti in cantina, dove le tecnologie hanno svolto un ruolo centrale seguendo, con chiarezza e convinzione, gli obiettivi indicati dall'assemblea dei soci e messi a punto dal Consiglio di Amministrazione. Inoltre, la coesione culturale fra economie dei soci e dell'impresa cooperativa costituiscono una variabile di forte supporto ai precedenti elementi (tab. 86).

Gli altri fattori di successo di maggior rilievo sono logica conseguenza delle capacità del management. Infatti, la qualità differenziale è frutto di scelte volte a determinare un'alta qualità totale delle produzioni, o una differenziazione anche verso il biologico, sempre con particolare attenzione a rendere competitivo il rapporto qualità/prezzo.

5. IMPRESE COOPERATIVE

Infine, la forza commerciale si è espressa attraverso accordi di collaborazione con i diversi canali distributivi, con buoni rapporti con le istituzioni e un diretto contatto con il consumatore.

5.8 I RAGGRUPPAMENTI STRATEGICI

(a cura di Roberta Capitello)

Al fine di sintetizzare in una mappa semplice, ma chiaramente esplicativa, i comportamenti dei diversi gruppi strategici, si è pensato di prendere in considerazione, accanto alla *mission* aziendale ampiamente descritta nel paragrafo precedente, tre variabili ritenute assai significative nel differenziare le scelte strategiche di queste imprese cooperative: la dimensione, la quota di vino imbottigliato e quella di vino esportato. La dimensione economica è stata approfondita nel paragrafo 5.1 dove è ben rappresentata la forte variabilità all'interno del sistema cooperativo vitivinicolo veneto. Per quanto riguarda l'imbottigliamento, nel paragrafo 5.2 si è visto come, accanto a poche ma illuminate cooperative che differenziano la produzione anche in questo ambito ricorrendo ad un ampio numero di referenze, si contrappongano altre dove lo sfuso rappresenta il business quasi esclusivo. Infine, l'orientamento all'export costituisce un altro significativo elemento discriminante anche in relazione al grado di concentrazione nei diversi paesi.

Pertanto, tenuto conto di questi fattori, si è costruita la matrice di posizionamento riportata nella figura 71.

Le cooperative appartenenti al primo orientamento strategico ("Specialiste di prezzo"), pur comprendendo un ampio spettro dimensionale, manifestano molti caratteri comuni, dato che la percentuale di vino imbottigliato è quasi sempre assai modesta (meno del 2%), la presenza sui mercati esteri è contenuta e, quando presente, interessa 1-3 paesi.

Solo le imprese di piccole dimensioni commercializzano attraverso lo spaccio aziendale consistenti quote di produzione; in tal modo riescono ad accorciare il canale, acquisendo una maggior quota di valore aggiunto, e stabiliscono rapporti più stretti con clienti fidelizzati.

Anche le cooperative "Specialiste di offerta" presentano dimensioni variabili, ma sono accomunate dalla vendita diretta al consumatore tramite lo spaccio che trae giovamento dalla vicinanza a importanti bacini turistici e/o urbani.

Rispetto al gruppo precedente si nota un maggior grado di imbottigliamento, anche se in un solo caso si raggiungono quote molto elevate. L'importanza dell'export è, in generale, bassa e comunque concentrata in pochi paesi.

Il terzo orientamento, "Specialiste di clienti", è caratterizzato da una sola azienda che segue specificamente questa *mission*, mentre le altre adottano una filosofia mista con le precedenti. Nel primo caso si tratta di una piccola cooperativa fortemente orientata allo sfuso con basso grado di esportazione e marginale ricorso alla vendita diretta. In sostanza, essa fa della qualità di prodotto, purtroppo venduto sfuso, e dell'ottimo rapporto qualità/prezzo, i fattori di successo nei confronti di una clientela costituita soprattutto da imbottigliatori le cui marche godono di buon prestigio. Nel secondo caso, si possono distinguere tre imprese basate su una filosofia di differenziazione assai spinta, dove l'imbottigliamento copre una quota abbastanza elevata e allarga la gamma anche verso prodotti specialità comunque contraddistinti da buon rapporto qualità/prezzo. In queste imprese si nota un maggior orientamento all'esportazione e un portafoglio paesi più ampio (fino a 15 Paesi).

Inoltre, talune grandi cantine combinano prevalenti strategie di prezzo con la presenza in segmenti dell'imbottigliato di media-alta gamma dove si distinguono con autentici prodotti bandiera. Queste cooperative hanno concentrato la loro attenzione su importanti accordi di collaborazione con società di capitali e sulla costituzione di società di distribuzione per una più efficiente penetrazione nei canali.

Infine, due imprese combinano la filosofia della prima e della seconda *mission*, pur differenziandosi nettamente nelle dimensioni e nelle strategie; la più grande di esse imbottiglia assai poco, ma grazie ad una forte organizzazione commerciale ha stabilito un canale corto anche con l'estero (30%), dove però è concentrata in un solo Paese. La cooperativa più piccola imbottiglia ben un terzo della produzione e riesce a penetrare nei mercati esteri con il 25% di essa, pur concentrandosi per il 90% in un solo Paese, mentre ben metà della produzione arriva sul mercato attraverso la vendita diretta.

Da questa analisi emerge come la cooperazione vitivinicola veneta si trovi in un periodo di profondo cambiamento. Superata la fase di sviluppo, nel corso della quale la mutualità veniva interpretata quale servizio esclusivo ai soci (trasformazione delle uve in vino), i profondi mutamenti socio-economici intervenuti in questi ultimi decenni richiedono ora un nuovo approccio culturale. Innovazione, crescita della distribuzione moderna, mutamento dei consumi con sviluppo della segmentazione, globalizzazione dei mercati e internazionalizzazione di nuovi e forti *competitors*, ampliamento dello spa-

5. IMPRESE COOPERATIVE

zio dell'UE, più facile accesso all'informazione, hanno determinato uno scenario completamente nuovo.

In relazione a ciò, la concezione di mutualità, nella base sociale e nello stesso management cooperativo, sta cambiando. Gli orientamenti appena analizzati sono una chiara attestazione di questo dinamismo. Ciò contribuisce a rinnovare quel nesso cooperativo (dato dalle interdipendenze tra soci, Consiglio di Amministrazione e staff tecnico), la cui armonica integrazione continuerà a rimanere alla base del successo d'impresa. In questo contesto, le nuove opportunità offerte dalla riforma del diritto societario entrate in vigore a partire da gennaio 2004, se sapientemente utilizzate, consentiranno all'impresa cooperativa di dotarsi di strumenti finanziari, organizzativi e gestionali analoghi a quelli previsti per le società di capitali, soprattutto per quelle cooperative che, caratterizzate da mutualità non prevalente, potranno derogare ad importanti divieti statutari imposti dal legislatore (quali, ad esempio, la distribuzione dei dividendi al di sopra di determinati limiti e delle riserve). Inoltre, la nuova normativa ha puntato a fornire nuovi modelli di assetto organizzativo gestionale prevedendo tre diversi sistemi di amministrazione e controllo (ordinario, dualistico e monistico), la possibilità di scegliere amministratori esterni alla compagine sociale e la creazione di gruppi cooperativi nei quali, anche derogando al principio del voto capitario, sia più chiaramente definito il potere di direzione e controllo.

6. FOCUS GROUP. IL PUNTO DI VISTA DEGLI IMPRENDITORI E DELLE ISTITUZIONI SULLE POSSIBILI LINEE DI SVILUPPO DEL SISTEMA VITIVINICOLO VENETO

6.1 IMPRESE LEADER

(a cura di Diego Begalli)

Con l'obiettivo di cogliere le istanze della leadership del sistema imprenditoriale vitivinicolo veneto su talune importanti tematiche che definiscono il sistema vincoli/opportunità sui quali gli operatori (privati e pubblici) della filiera regionale si dovranno confrontare già nell'immediato futuro, il 20 Ottobre 2003 si è organizzato a Legnaro (PD), presso la sede di Veneto Agricoltura, un focus group. Vi hanno preso parte, oltre ai ricercatori delle Università di Padova e Verona, componenti l'equipe di ricerca, ed ai responsabili di Veneto Agricoltura: i) i manager di alcune delle imprese leader più rappresentative; ii) taluni rappresentanti delle organizzazioni professionali agricole con specifiche competenze in ambito vitivinicolo; iii) i principali referenti istituzionali della Regione Veneto preposti alla progettazione e realizzazione delle politiche di settore.

Le tematiche oggetto di approfondimento, e precedentemente concordate tra gli intervenuti, hanno toccato quattro aspetti principali.

Il primo era quello relativo al cosiddetto "modello veneto". In relazione a ciò, pur tenendo conto della varietà delle scelte strategiche che contraddistinguono la vitivinicoltura veneta e ricollegabili alla diversificazione sia delle condizioni pedo-climatiche, ambientali e socio-economiche dei tanti sistemi vitivinicoli regionali, che delle strutture produttive e delle culture imprenditoriali consolidatesi nel tempo, si è voluto verificare se, secondo l'opinione degli attori della filiera, esistono valori comuni alle diverse realtà territoriali ed imprenditoriali della regione, attraverso i quali comunicare - in modo distintivo - vini e cultura veneta. Obiettivo specifico del focus group era inoltre quello di delineare principi, filosofia e strumenti che dovrebbero caratterizzare una siffatta strategia.

La seconda tematica oggetto di dibattito riguardava le possibili relazioni

6. Focus group

sinergiche tra politiche di prodotto aziendali e marchi collettivi di origine. Partendo dal presupposto, peraltro chiaramente emerso dai risultati dell'indagine, che le strategie di differenziazione del portafoglio prodotti hanno spesso orientato le innovazioni delle imprese leader in ambiti diversi da quelli previsti dai disciplinari DOC e/o IGT, si è voluto verificare se tali scelte erano state dettate dall'attuale quadro normativo sui vini a denominazione di origine o ad indicazione geografica che, come è noto, comportano, specie con riferimento alla base ampelografica, un diversificato sistema di vincoli/opportunità nelle variegate realtà territoriali venete.

La terza area tematica era quella concernente la qualità. Si tratta di un aspetto che, soprattutto in questi ultimi anni, è stato oggetto di un ampio dibattito, anche in seno alla comunità scientifica, e che vede ormai l'affermarsi di approcci di valutazione integrata che emergono come sintesi dei diversi punti di vista dei soggetti coinvolti (produttori, consumatori, istituzioni, concorrenti). In relazione a ciò, la discussione voleva evidenziare quali fossero i fattori determinanti la qualità di un vino al fine di estrapolare la filosofia che per essi presiede alla definizione di qualità.

Infine, il quarto ed ultimo tema si è concentrato sulle strategie relazionali tra imprese e tra queste e le istituzioni. Si tratta di un aspetto particolarmente rilevante specialmente in un settore, qual è quello della vitivinicoltura veneta, dove domina una dimensione d'impresa medio-piccola. La ricerca, infatti, ha evidenziato come le iniziative di collaborazione si siano intensificate in questi ultimi anni, e proprio in riferimento a questa nuova situazione si sono volute approfondire per quali funzioni e con quali strumenti dovrebbero essere avviate e/o potenziate e, in tale ambito, quale ruolo sarebbero chiamate a svolgere le istituzioni.

Partendo dal primo tema di discussione, gran parte degli intervenuti ha rilevato come il Veneto, in termini di identità percepita, si trovi attualmente in ritardo rispetto alle vitivinicolture di altre importanti realtà del nostro Paese, quali Piemonte, Sicilia e Toscana. In questo ambito serve pertanto un impegno congiunto tra sistema imprenditoriale ed istituzioni che, dopo aver individuato con chiarezza valori da comunicare ed obiettivi della comunicazione, razionalizzi l'intervento collettivo soprattutto sui mercati esteri, verso i quali è necessaria una progettualità di medio termine coerente, sia con le aspirazioni di posizionamento del mondo produttivo, che con le specificità della domanda.

I fattori di forza sui quali far leva per affermare in ambito nazionale ed

internazionale la riconoscibilità dei vini veneti sono molteplici e sono stati individuati: a) nel favorevole rapporto qualità/prezzo che da sempre ha contraddistinto i vini della nostra Regione e che li rende pertanto in grado di competere con quelli provenienti dalle più importanti aree produttive del mondo; b) nell'ampia differenziazione del portafoglio prodotti (anche per la presenza di molte denominazioni di origine), ed unica in Italia, se si considera che può spaziare nell'ambito di tutte le principali tipologie dei vini oggi affermati sul mercato (spumanti, frizzanti, bianchi tranquilli, vini rossi anche strutturati, grandi vini invecchiati, passiti), in grado pertanto di soddisfare i più diversificati segmenti di consumo; c) nell'ampia disponibilità di vitigni autoctoni attraverso i quali è possibile ottenere prodotti, anche avvalendosi di opportuni uvaggi o blend con varietà internazionali, non facilmente riproducibili in altri contesti territoriali; d) nell'origine veneta e nella diffusione di metodi di produzione (quale ad esempio l'appassimento) specifici della cultura imprenditoriale della nostra Regione; e) nella forte diffusione, anche tra le imprese leader, di organizzazioni d'impresa imperniate sul modello familiare e strettamente legate ai valori del territorio. Dall'insieme di tutti questi elementi dovrebbe scaturire quel comune denominatore di valori e stili alla base dell'affermazione di un modello veneto.

Per contro, i maggiori vincoli sono stati identificati: a) nella polverizzazione delle strutture aziendali che rende talvolta difficile la condivisione di obiettivi e filosofie imprenditoriali; b) nella non sempre diffusa consapevolezza dei valori culturali veneti sottesi a prodotti e comportamenti d'impresa, che finisce per generare incoerenze nella percezione dell'immaginario collettivo dell'origine veneta, purtroppo ancora troppo legata al binomio basso prezzo – produzioni di massa; c) nella non sempre chiara delimitazione delle zone di origine, dove eccessive sovrapposizioni rendono talora troppo complessa la gestione delle stesse; d) nella insufficiente convinzione con la quale talora anche le istituzioni attuano le politiche di comunicazione, che si traduce nella mancanza di un vero e proprio marketing veneto in grado di fissare, stabilizzare e trasmettere efficacemente i valori comuni e condivisi in precedenza visti.

Con riferimento al secondo tema, gran parte delle considerazioni effettuate dai partecipanti al focus group sono riconducibili alle problematiche di controllo ed autocontrollo, alla progettazione di un portafoglio prodotti chiaro e coerente con gli obiettivi di marketing aziendale e collettivo, ad una rivisitazione della normativa (disciplinari) più adatta ad affrontare la competizione di mercato e ad evitare posizionamenti incoerenti di prodotti e relativi brand.

In particolare, è da più parti emerso come il rispetto delle rese ettariali previste dai disciplinari costituisca oggi un problema ancora non completamente risolto, sia per effetto di un sistema di controllo non dotato di strumenti sufficienti per assicurare un rigoroso rispetto delle regole, sia per l'ancora carente diffusione di quella cultura dell'autocontrollo che dovrebbe rappresentare la ovvia conseguenza di una condivisione collettiva del valore "pubblico" del marchio di origine. Infatti, se è vero che da un lato sussistono oggettive condizioni (tecniche ed ambientali) che non sempre rendono agevole da parte dei produttori il rispetto dei massimali di produzione previsti dal disciplinare (si pensi ad esempio ai problemi collegati al peso dei grappoli e dei sesti d'impianto negli appezzamenti caratterizzati da forti pendenze), non può dall'altro essere sottaciuto il fatto che gli obiettivi di carattere privastistico hanno talvolta assunto eccessiva prevalenza rispetto a quelli "pubblici", e talora non si sono nemmeno adeguatamente comprese le sinergie derivanti da questi due tipi di finalità.

Le esigenze emerse circa una rivisitazione dei disciplinari sono da ricollegarsi alla chiarezza degli obiettivi di marketing aziendale e collettivo. Le politiche di differenziazione delle imprese leader sono in questo senso dovute avvenire in un quadro normativo non completamente rispondente agli obiettivi di posizionamento ricercati; così, la necessità di far percepire dai consumatori i differenziali di qualità, e dunque di prezzo, che contraddistinguono i prodotti "icon" e "ultrapremium" dai "superpremium" e "premium", ha costretto molte di esse ad uscire dalla "piramide" prevista dalla normativa sulle denominazioni di origine. Le istanze che emergono con maggiore forza sono pertanto da ricondursi ad un riadattamento soprattutto del vertice della piramide, nel quale dovrebbero ricercarsi gran parte delle future opzioni di differenziazione in seno alle DOC. In questo ambito la zonazione costituisce certamente uno strumento di grande portata, ma particolare attenzione dovrà anche essere rivolta alla politica di programmazione in quell'ampio segmento di mercato, peraltro fortemente presidiato dalla vitivinicoltura veneta, dove il raggiungimento di adeguate masse critiche di offerta costituisce condizione irrinunciabile per acquisire vantaggi competitivi difendibili nel medio-lungo termine.

La discussione sul terzo tema ha coinvolto quasi tutti gli elementi che oggi concorrono a definire un prodotto di qualità. Partendo dalla cosiddetta

qualità totale, riferibile al prodotto, che ha richiamato le problematiche di rispetto delle rese e di controllo delle stesse, si è infatti toccato, prima il profilo della qualità percepita (punto di vista del consumatore) e poi quello della qualità differenziale (rispetto ai concorrenti).

E' emerso chiaramente come l'orientamento al marketing che contraddistingue ormai una quota significativa delle imprese leader oggetto della presente ricerca abbia fatto assumere al consumatore, e dunque alla necessità di soddisfare i sui bisogni, un ruolo centrale nella concezione di una moderna politica di qualità. Ma originalità degli uvaggi e dei processi produttivi, accanto a componenti immateriali, quali la personalità e lo stile del prodotto, che derivano a loro volta da creatività del management e specificità dei territori di origine, costituiscono ormai stabili componenti di quella qualità differenziale che è stata identificata come requisito irrinunciabile per acquisire, attraverso la distinguibilità di prodotti e brand, vantaggi competitivi difendibili rispetto ai concorrenti.

Infine, due altri fattori connessi alla gestione della politica di qualità hanno destato l'attenzione da parte dei partecipanti al gruppo di discussione: il rapporto costi/benefici ed il trasferimento dell'informazione al mercato. Il primo aspetto è stato inevitabilmente ricollegato, da un lato agli investimenti di lungo periodo cui deve far fronte l'impresa e, dall'altro, al profilo della qualità percepita, da cui dipende, come è noto, la disponibilità da parte del consumatore a pagare un plus di prezzo per un dato prodotto. Il secondo aspetto richiama, invece, il problema della comunicazione, sia da parte dell'impresa che delle istituzioni, la cui carenza è molto spesso alla base di quei fenomeni di asimmetria informativa che non consentono sempre il coerente posizionamento del portafoglio prodotti.

Il quarto ed ultimo tema di discussione è stato sviluppato secondo tre linee principali: quella della qualità, quella della ricerca e sperimentazione e quella della comunicazione. Infatti, sono stati queste le funzioni richiamate dagli intervenuti quali elementi fondanti di strategie collaborative tra imprese e tra imprese ed istituzioni.

La prima di esse chiama in parte in causa le problematiche già discusse in precedenza, ma fonda la sua ragion d'essere sulla necessità di definire, in modo condiviso, chiare regole sulla definizione degli standard minimi di qualità attraverso i quali assicurare coerenza tra obiettivi di posizionamento aziendali e collettivi e attese dei consumatori. Con riferimento alle funzioni di ricerca e sperimentazione è stata invece ribadita la necessità di definire

precisi quadri di riferimento entro i quali imprese e loro organizzazioni devono operare, ovviamente in stretta sinergia con le istituzioni a tal fine preposte. Infine, la comunicazione chiama in causa, soprattutto con l'obiettivo di affermare e valorizzare quella distinguibilità delle produzioni venete a cui si è fatto più volte cenno, una forte razionalizzazione delle politiche di marketing collettivo attualmente svolte da diversi soggetti istituzionali per il cui coordinamento la Regione Veneto potrebbe svolgere un ruolo fondamentale.

Il punto di vista degli interlocutori istituzionali della Regione è risultato, in riferimento alle tematiche discusse, sostanzialmente in linea con quello espresso dagli imprenditori e dai rappresentanti delle organizzazioni professionali agricole. Essi hanno tuttavia portato all'attenzione alcune ulteriori importanti riflessioni che hanno coinvolto tutti gli aspetti oggetto di approfondimento.

In riferimento alla discussione sul modello veneto, è emerso da parte della componente istituzionale la necessità di una progettazione e costruzione dello stesso sulla base delle tante istanze provenienti dalla differenziata realtà produttiva, imprenditoriale e manageriale della Regione, ma che dovrà necessariamente coinvolgere, oltre alla filiera vitivinicola, tutti i sistemi socio-economici e territoriali che con essa coesistono ed interagiscono. In relazione a ciò, è stato inoltre riaffermato il principio della programmazione "dal basso" e, su questa base, l'azione degli organi regionali dovrà cercare di favorire ed incentivare la funzione di traino che stanno svolgendo le imprese leader, piuttosto che attivare un sistema di sostegni e contributi indifferenziati sulla realtà produttiva. Sono comunque emerse motivate perplessità sull'opzione di dar vita ad un marchio ombrello veneto, che rischierebbe di vincolare la creatività manageriale dei tanti e diversificati sistemi vitivinicoli territoriali, mentre andrebbe valutata l'opportunità di incentivare nuove soluzioni interorganizzative a rete tra imprese ed istituzioni.

Una siffatta filosofia operativa è stata peraltro richiamata anche in relazione alla seconda tematica, dove si è ribadito il ruolo centrale del mondo produttivo nelle fasi di progettazione, attivazione, gestione e adattamento delle denominazioni di origine, per le quali, in funzione delle dinamiche di mercato e pur con il pieno supporto della politica regionale, dovranno essere gli stessi imprenditori a suggerire i nuovi orientamenti da intraprendere.

Più in generale, ma specialmente per affrontare le problematiche emerse negli ultimi due temi di discussione, particolare enfasi è stata posta sui principi *down-up* e di sussidiarietà che dovrebbero essere rispettivamente fondanti delle fasi di elaborazione delle progettualità e di impegno finanziario, anche tenendo conto dei modelli già ampiamente sperimentati per le politiche di sviluppo rurale.

6.2 IMPRESE COOPERATIVE

(a cura di Luca Rossetto)

Nell'ambito del progetto, è stato organizzato un focus group con l'intento di stimolare un confronto tra operatori del mondo delle cantine sociali e Istituzioni su tematiche riguardanti lo sviluppo del sistema vitivinicolo veneto. All'incontro, tenutosi a Legnaro, presso la sede di Veneto Agricoltura, il 4 novembre 2003, hanno partecipato, oltre ai ricercatori del gruppo di lavoro delle Università di Verona e Padova e l'equipe dell'Osservatorio Economico di Veneto Agricoltura: i) i direttori delle cantine sociali più rappresentative, ii) i rappresentanti di alcune organizzazioni professionali agricole, iii) i funzionari del settore politiche agricole della Regione Veneto.

La discussione ha toccato tre temi principali.

Il primo riguardava gli aspetti gestionali della cooperativa. In considerazione dei vincoli e delle opportunità offerti dall'attuale normativa e dalla base sociale, nonché dell'evoluzione degli strumenti gestionali e dello sviluppo dell'ambiente competitivo, si sono raccolte le opinioni degli operatori sulla possibilità di orientare le cooperative verso una conduzione manageriale. L'obbiettivo di questo confronto era di verificare l'attendibilità di questa proposta evidenziando le concrete possibilità o vincoli alla sua introduzione nelle cooperative.

Il secondo tema ha avuto come oggetto la politica di qualità ed il "modello veneto". Se da una parte la crescente concorrenza nel mercato internazionale evidenzia sempre di più il ruolo strategico della qualità, dall'altra le specificità territoriali in cui operano le cooperative venete potrebbero diventare un fattore strategico per migliorare la competitività delle produzioni. In questo quadro, si intendeva valutare gli strumenti adottati dalle cooperative per accrescere il livello qualitativo delle produzioni verificando la loro efficacia nel quadro competitivo del mercato e, nel contempo, cogliere punti in comune sull'esistenza di un approccio veneto alla qualità anche in riferimento all'eterogeneità delle denominazioni di origine e indicazioni geografiche esistenti sul territorio regionale.

Il terzo tema del confronto ha invece riguardato i "distretti vinicoli". Alla

6. Focus group

luce della normativa regionale sulle Strade del Vino, che recentemente è stata estesa ad altri prodotti tipici, e delle sinergie che si attivano sul territorio tra produzioni vinicole e attività che vanno dal turismo rurale e agriturismo, alle attività artigianali e culturali fino alla valorizzazione e conservazione dell'ambiente, i distretti vinicoli possono rappresentare un valido strumento per il coordinamento delle imprese appartenenti ai vari sub-sistemi economici coinvolti. L'obiettivo del dibattito era far emergere le aspettative degli operatori in merito al ruolo che le cantine sociali potrebbero svolgere nello sviluppo dei distretti vitivinicoli, verificando se esiste la possibilità di realizzare delle comuni strategie regionali di sviluppo.

Riguardo al primo tema, i rappresentanti delle cantine sociali esprimono un parere sostanzialmente favorevole alla conduzione manageriale e ritengono che la gestione delle cantine sociali imperniata, come accadeva in passato e accade ancora oggi in molte realtà, sulla figura del direttore sia ormai superata. In particolare, viene ribadito il concetto del graduale ampliamento delle funzioni della cooperativa: all'inizio essenzialmente mutualistiche, ora estese al supporto tecnico dei viticoltori, alla ricerca e sviluppo, alla comunicazione e marketing, alla commercializzazione del prodotto, e così via. A tale proposito, viene suggerita una gestione manageriale, basata su una suddivisione tra presidenza, che delinea le linee strategiche, e direzione che svolge compiti operativi (business units).

Vengono tuttavia riscontrati numerosi vincoli alla realizzazione di una gestione delle cooperative di tipo manageriale: i) la rigidità della base sociale che condiziona la produzione ai conferimenti, qualitativi e quantitativi, dei soci; ii) la limitata dimensione di talune cantine sociali; iii) le difficoltà che si incontrano nella gestione di un'ampia base sociale e iv) la filosofia che vincola le decisioni della cantina al parere dei soci.

Per rimediare alla limitata dimensione, si invocano iniziative in grado di favorire l'aggregazione in realtà di medio-grandi dimensioni (es. fusioni) e degli accordi per creare delle imprese commerciali competitive. Rimangono tuttavia forti dubbi sulle concrete possibilità di modificare la filosofia della cooperativa che, da struttura a disposizione del socio, dovrebbe trasformarsi in un'impresa dove il socio segue le indicazioni del manager. Si intravede infine una via alternativa alla conduzione manageriale: ottimizzare e responsabilizzare le attuali strutture interne alla logica del mercato.

Vale la pena sottolineare che, indipendentemente dal percorso gestionale, la competitività rimane un obbiettivo prioritario della cooperativa e che ciò richiede comunque il supporto di nuove figure professionali (esperti di marketing, di qualità, ecc.).

Con riferimento al secondo tema, il focus group esprime un parere unanime sul ruolo strategico della politica qualità, sia sul mercato domestico che internazionale, ma non altrettanto sull'approccio veneto allo sviluppo qualitativo delle produzioni.

I punti di forza vanno ricercati negli investimenti effettuati nel recente passato dalle cantine sociali: i) introduzione di tecnologie per la trasformazione e/o lavorazione del prodotto (cantina); ii) adeguamento agli standard di qualità (certificazioni ISO); iii) ristrutturazione dei vigneti e introduzione di varietà autoctone; iv) attivazione di sinergie relazionali mediante accordi con altre cooperative.

I punti deboli sono riconducibili ad una produzione di massa orientata per lo più all'ottimizzazione del rapporto qualità/prezzo, che da una parte alimenta un vasto mercato creando la quota di valore aggiunto più rilevante, ma dall'altra rischia di perdere il legame con il territorio.

In questo contesto, l'approccio veneto per uno sviluppo della qualità coerente con le specificità territoriali non riscontra ampi consensi tra gli operatori. Da più parti si ribadisce che non esiste un modello veneto sia per la presenza diffusa di insediamenti extragricoli e di una viabilità talvolta congestionata, sia per l'eterogeneità del territorio e della struttura delle imprese.

La ricetta proposta dagli operatori prevede di: i) affiancare la strategia dominante (rapporto qualità/prezzo) a produzioni di qualità superiore (vini bandiera) da realizzare in microzone, ovvero in territori con caratteristiche uniche e situati preferibilmente lontano dalla viabilità principale, al fine di avviare un modello di sviluppo dove la viticoltura dei grandi volumi convive non solo con la tradizione e le produzioni di qualità ma anche con la salvaguardia e le esigenze dello sviluppo economico del territorio; ii) affiancare le denominazioni di origine con strategie di valorizzazione del vitigno o con marchi ombrello veneto. A tale proposito, viene riportato come esempio l'uso del marchio "Vino delle Venezie" che richiama l'antico territorio della Repubblica Serenissima.

Il terzo argomento della discussione suscita l'interesse degli operatori che, d'altra parte, esprimono delle perplessità sul ruolo che le cantine sociali potrebbero svolgere nell'ambito dei distretti vinicoli.

I pareri favorevoli allo sviluppo dei distretti partono dal presupposto che la cantina sociale, soprattutto se di grandi dimensioni, è in grado di racco-

6. Focus group

gliere le istanze di molti produttori e può svolgere un ruolo di salvaguardia del patrimonio vitivinicolo, garantendo tra l'altro la tracciabilità del prodotto e quindi la provenienza e la qualità. Inoltre, il distretto può diventare uno strumento che avvicina il produttore al consumatore, che promuove il territorio e la qualità del prodotto valorizzando le DOC e attivando delle sinergie tra le organizzazioni coinvolte (cantine sociali, Consorzi di Tutela, Provincia, Camera di Commercio, ecc.).

Le maggiori perplessità sollevate dal focus group si riferiscono alle modalità di costituzione dei distretti vinicoli, ancora non ben definite. Dal dibattito sono tuttavia emersi alcuni punti in comune sulle caratteristiche del distretto: i) la base territoriale del distretto, che dovrebbe essere sufficientemente ampia e tale da superare i limiti comunali e settoriali (es. livello provinciale); ii) le attività del distretto che dovrebbero coinvolgere tutte le imprese (produttive e commerciali) direttamente o indirettamente coinvolte nella filiera, compresi gli enti locali e territoriali; iii) l'organizzazione del distretto che dovrebbe essere tendenzialmente manageriale, ma con tavoli di concertazione per coordinare e programmare le attività, iv) il sistema di controllo del distretto, che dovrebbe essere snello ed efficiente, evitando un'eccessiva burocratizzazione che si tradurebbe in un aumento dei costi e rallentamento delle attività (es. limitare i partecipanti nella fase della costituzione del distretto).

Il punto di vista delle organizzazioni professionali è positivo nei confronti della conduzione manageriale delle cantine sociali, considerate più efficienti delle altre realtà cooperative, ed incoraggiano l'adozione di moderni sistemi di gestione assieme all'introduzione di sistemi di qualità e investimenti in formazione. Sulle politiche di qualità esprimono un'opinione negativa sulla competitività del prodotto veneto e intravedono nella costituzione del nuovo catasto dei vigneti uno strumento che contribuirà a migliorare il controllo sulle produzioni e quindi la qualità delle DOC. Sui distretti vinicoli esprimono un parere positivo e li considerano uno strumento efficace nella valorizzazione delle produzioni, enfatizzando il ruolo che potrebbero svolgere le cooperative anche in virtù della loro ampia base sociale.

Il parere dei rappresentanti regionali conferma, seppur con accenti diversi, le opinioni degli operatori e delle organizzazioni professionali. In particolare, si esprime un giudizio favorevole sui vantaggi che potrebbero derivare dalla conduzione manageriale, anche in virtù della maggior efficienza delle cantine sociali rispetto alle altre cooperative. Sulle politiche di qualità

e approccio veneto emergono invece degli orientamenti strategici: i) avviare strategie promozionali per fideilizzare il consumatore alle denominazioni di origine; ii) affiancare alle politiche del rapporto qualità/prezzo (produzioni di massa) le produzioni di qualità (vini bandiera) e l'uso del marchio aziendale; iii) nel caso di realtà di limitate dimensioni, si dovranno favorire processi di aggregazione tra cooperative al fine di raggiungere la massa critica che assicura un maggiore potere contrattuale. Sul versante dei distretti vinicoli la Regione solleva il problema della loro definizione. Se da una parte le esperienze dei distretti industriali non possono essere trasferite tal quali a quelli vinicoli, dall'altra la loro costituzione si configura come un processo bottom-up, che parte dalla produzione e non può essere imposto dalle Istituzioni (es. Regione). Nel prossimo futuro dovranno essere chiariti alcuni aspetti chiave del distretto, tra cui la dimensione territoriale, che dovrebbero raggiungere l'Ente cui dovrebbero far riferimento (Provincia o Regione). A tale proposito, le Strade del Vino rappresentano azioni partite dal basso che esprimono esigenze di integrazione di produttori diversi, spesso eterogenei nella struttura, e che portano ad una valorizzazione della tipicità purché siano adeguatamente promosse. Nel caso dei distretti, tuttavia, l'azione appare più complessa perché si estende a molti soggetti, produttori e non, e si propone obbiettivi di più ampia portata (es. sostenibilità economica e ambientale del territorio, aspetti socio-demografici, ecc.).

Partendo dal presupposto che i prodotti tipici e culturali sono legati a determinate realtà territoriali, sociali e culturali e che tali realtà sono composte da soggetti molto diversi, è necessario porre una particolare attenzione allo sviluppo di un'organizzazione in grado di promuovere il prodotto sul piano economico e di mercato. Come esempio, si propone la creazione di organizzazioni sullo stampo dei Gruppi di Azione Locali previsti dai programmi Leader. Viene tuttavia sottolineato che, analogamente alle Strade del Vino, il distretto dovrebbe prima avviarsi sulla spinta degli interessi degli operatori, mentre l'intervento della Regione dovrebbe limitarsi solo alla regolamentazione.

7. PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DEL SISTEMA VITIVINICOLO VENETO

(a cura di Pietro Berni, Vasco Boatto, Diego Begalli, Roberta Capitello)

L'analisi svolta in precedenza consente di focalizzare l'attenzione, in coerenza con gli obiettivi della ricerca, sui punti di forza e di debolezza del sistema vitivinicolo veneto che possono costituire importanti punti di riferimento per i responsabili istituzionali della Regione Veneto al fine di orientare in modo efficiente le politiche di settore.

Così, partendo dalle imprese leader, sono stati individuati quali fattori di vantaggio competitivo:

- una gestione d'impresa imperniata sul modello familiare, all'interno della quale si nota la diffusione di strutture organizzative di tipo funzionale che valorizzano le vocazioni dei componenti giovani specializzati in determinate funzioni, ma integrati armonicamente con gli altri organi. Ciò determina rinnovata propensione agli investimenti, valorizzazione di tutte le risorse (materiali e umane) familiari e stimolo all'innovazione, il tutto sorretto da un forte entusiasmo che consolida una cultura d'impresa filtrata dai valori delle tradizioni sociali;
- l'elevato tasso di rinnovo dei vigneti, a sua volta determinato dal forte desiderio di innovazione che contraddistingue il management di queste aziende, e che costituisce oggi la principale leva strategica per l'orientamento alla qualità delle produzioni. Si tratta di un investimento che non riguarda solo l'aspetto temporale, bensì la struttura complessiva (rese, sesti di impianto, sistemi di allevamento) del vigneto;
- il carattere locale e specifico di queste imprese che, sorretto dal forte legame con il territorio, dà luogo a conoscenze e competenze che si implementano nel valore di marca e si trasmettono anche al marchio collettivo. Da ciò scaturisce la reputazione delle produzioni che si configurano con contenuti non trasferibili in altre realtà produttive e da cui ne deriva una qualità differenziale rispetto ai sistemi territoriali potenziali concorrenti. Pare il caso rilevare come questo fattore di forza tragga sostegno anche dalla notevole diversificazione delle risorse naturali, rappresentate soprattutto da colline di

diversa origine geologica, esposizione a mezzogiorno e microclimi caratterizzati dall'influenza delle acque interne e marine;

- l'ampio spettro di vini e di referenze dovute, oltre che alla forte propensione all'imbottigliamento, ad una dinamica imprenditorialità che ha saputo di volta in volta valorizzare i diversi terroir (facendo leva in particolare sui cru), sia all'interno delle origini geografiche, che nei vini da tavola. In questo ambito la selezione e la riscoperta di vitigni autoctoni ha costituito un importante fattore di unicità, ma gli stimoli derivanti dal mercato hanno orientato l'innovazione di prodotto su segmenti di alta gamma, non solo nelle DOC e nelle IGT, ma persino nei vini da tavola, dato che i vincoli imposti dalla normativa non hanno sempre consentito di realizzare la migliore combinazione dei fattori produttivi all'interno di denominazioni e indicazioni geografiche;
- la scelta di efficienti combinazioni prodotto/mercato che hanno determinato, anche per le referenze ancora nella fase di lancio, un alto grado di percezione da parte del consumatore e dunque rapidi tassi di crescita, poiché hanno saputo cogliere tempestivamente le attese differenziate della domanda;
- il favorevole rapporto qualità/prezzo, che costituisce uno storico fattore di vantaggio competitivo per la vitivinicoltura veneta, ma che le imprese leader sono riuscite ad affermare in tutti i segmenti di mercato facendo leva sulla diffusione di una cultura del vino veneto associata a contenuti di piacevolezza e bevibilità;
- il buon orientamento verso il mercato estero, dove molte imprese risultano ben posizionate, conseguendo ampie quote di fatturato; si tratta di un fattore positivo rafforzato dal fatto che diverse fra esse sono presenti in una ampia rosa di paesi e da un'attenzione piuttosto condivisa nei confronti dei nuovi mercati emergenti, indice della volontà di trasformare in nuove opportunità l'esperienza già maturata;
- un diffuso impegno nell'introduzione di innovazioni lungo tutta la filiera, ma in particolare nel vigneto e nel marketing. Inoltre, per quanto attiene alla cantina, le imprese leader hanno saputo rinnovare processi produttivi che hanno consentito un'autentica reinterpretazione dei vini tipici in funzione delle diversificate dinamiche della domanda. Infine va considerata la forte attenzione riservata, oltre che nella ricerca della qualità differenziale, nell'abbattimento dei costi di produzione in pieno campo (soprattutto attraverso la meccanizzazione della raccolta e della potatura) ed in cantina, mediante la razionalizzazione organizzativa e l'automazione dei diversi processi;

- una politica di comunicazione attiva e ben proporzionata rispetto all'utilizzo delle altre leve di marketing. L'entità dello sforzo e i canali utilizzati risultano infatti tanto più elevati quanto maggiore è, da un lato, la dimensione economica dell'azienda e, dall'altro, la sua collocazione sul mercato. Particolarmente elevata risulta la partecipazione a fiere e concorsi enologici, come l'impegno nelle pubbliche relazioni. In seguito a questi sforzi le imprese leader hanno acquisito un'elevata visibilità sui mercati di riferimento, soprattutto su quello nazionale consolidando i legami con la clientela, e l'acquisizione di nuovi acquirenti;
- il contributo dei Consorzi, nell'attuale fase di forte trasformazione del comparto, che può diventare determinante nell'accompagnare i processi di ammodernamento tecnico-produttivo e di indirizzo commerciale delle imprese. Tale ruolo è tuttavia condizionato dalle capacità di adattamento al nuovo contesto competitivo e normativo che i Consorzi sapranno realizzare, specie con riferimento al sistema di tutela e controllo e a quello di promozione del marchio collettivo;
- l'attenzione dimostrata dalla Regione e dagli Enti locali per i problemi del comparto contribuisce alla diffusione delle innovazioni e alla crescita della competitività sia sul versante tecnico-produttivo che commerciale.

Sono stati invece individuati quali fattori di debolezza:

- la polverizzazione e frammentazione aziendale, che tuttavia si discosta nettamente da quella media del settore poiché le imprese leader stanno implementando da tempo strumenti di integrazione per contratto (sia per l'affitto dei terreni che per la gestione dei vigneti e della prima trasformazione delle uve), da cui derivano più spinti processi di adattamento strutturale e di crescita produttiva;
- una modesta diffusione delle DOCG che nasce anche dalla scarsa convinzione della base produttiva nei confronti di questa forma di proprietà intellettuale. Infatti, se è vero che quasi i 2/3 di queste imprese sono guidate da una mission di specializzazione sulla qualità, ciò determina problemi di coesione culturale con buona parte degli altri attori della filiera vitivinicola;
- le politiche di comunicazione, che presentano una sensibile carenza nell'utilizzo di strumenti, quali radio, televisione e stampa generica, finalizzati ad attrarre l'attenzione del consumatore verso il vino veneto. Si tratta però di un compito che, per le risorse finanziarie richieste e per le ricadute positive che determina, va oltre la possibilità della singola impresa, anche di quelle di maggiori dimensioni economiche attualmente presenti nel Veneto;

- nell'ambito delle attività dei Consorzi di Tutela, si notano alcune carenze nella gestione dei controlli, nell'adeguamento dei massimali vendemmiali rispetto ai nuovi orientamenti alla qualità, nella revisione della base ampelografica e nell'implementazione della zonazione.

Con riferimento ai risultati dell'indagine condotta sulle 20 imprese vitivinicole cooperative, identificate sulla base dei raggruppamenti strategici attualmente operanti nel Veneto, vengono di seguito compendiati i principali fattori di forza e di debolezza:

- la forte polverizzazione e frammentazione delle aziende viticole, che costituiscono la base sociale, rappresenta un rilevante vincolo soprattutto in riferimento all'adozione di politiche di approvvigionamento e di prodotto coerenti con la dinamica di mercato e la massimizzazione dell'efficienza tecnico-economica. Infatti, se le relazioni cooperativa-soci basate sul conferimento obbligatorio delle uve determina inevitabilmente un minore grado di libertà della cantina sociale rispetto ad altre forme d'impresa sulla scelta di tempi e modalità di approvvigionamento, va anche rilevato come ciò renda più difficile l'attuazione di strategie di differenziazione del portafoglio prodotti su base territoriale, dato che la valorizzazione delle produzioni di specifiche micro-zone comporta, in questo caso, la realizzazione di sistemi di coordinamento interaziendali condivisi sulla base di chiari e predefiniti obiettivi;
- in una siffatta situazione di precarietà strutturale a livello delle singole aziende socie, la forte capacità di aggregazione delle imprese cooperative costituisce un importante fattore di vantaggio competitivo, poiché attraverso essa si raggiunge un duplice obiettivo (sociale ed economico). Attraverso l'integrazione cooperativa e la gestione in comune dell'attività di trasformazione molte piccole imprese viticole possono collegarsi direttamente al mercato finale e valorizzare così le loro produzioni; inoltre, l'aggregazione di una così ampia base sociale consente, oltre che di implementare avanzate soluzioni tecnologiche in grado di elevare sensibilmente l'efficienza dei processi, di esitare sul mercato ingenti quantità di prodotto finito condizionando l'equilibrio domanda/offerta e, dunque, il prezzo di mercato;
- in relazione a questi ultimi due obiettivi, scaturisce un ulteriore elemento di forza connesso all'intenso processo di adattamento che sta coinvolgendo il sistema organizzativo delle cooperative vitivinicole venete dove, accanto ad una articolazione su base funzionale degli organi direttivi, che coinvolge in modo crescente anche l'attività commerciale e di marketing, si nota il sempre

più diffuso inserimento di figure professionali destinate a migliorare il servizio di assistenza tecnica ai soci, sia in pieno campo, che in cantina;

- le relazioni cooperativa-soci, tuttavia, evidenziano ancora un punto di debolezza sul tema della formazione culturale, con particolare riferimento agli aspetti connessi all'evoluzione dello scenario competitivo ed alle conseguenti scelte di orientamento strategico della cooperativa. Si tratta di un aspetto di particolare rilevanza, e sul quale devono ancora essere affinati efficaci strumenti di comunicazione interna, poiché da esso dipende in larga misura l'affermazione di una cultura d'impresa condivisa e il consolidamento di quel nesso cooperativo che costituisce irrinunciabile pre-requisito per l'acquisizione di vantaggi competitivi difendibili nel medio-lungo termine;
- sotto il profilo della qualità delle risorse umane un altro fattore di forza è individuabile nell'orientamento manageriale che contraddistingue in misura crescente la direzione d'impresa e che ha dato vita, in anni recenti ed in differenziate realtà, alla costituzione di importanti aggregazioni di diversa natura giuridica (fusioni, acquisizioni, joint ventures), sia con altre imprese cooperative, che con società di capitali. Ove ciò è avvenuto, ne sono scaturiti il potenziamento della forza contrattuale con i segmenti a valle della filiera, l'accorciamento del canale distributivo con l'acquisizione di maggiori quote di valore aggiunto, una più efficace valorizzazione dei conferimenti dei soci;
- sul versante commerciale, si riscontra come punto di forza una significativa presenza nel Regno Unito e in Giappone; il primo costituisce uno dei mercati più prestigiosi a livello internazionale, essenziale per il riconoscimento dell'alta qualificazione raggiunta dalla produzione, il secondo si configura come una delle realtà più promettenti dei nuovi mercati dell'area asiatica;
- sul fronte della comunicazione le cooperative presentano un forte impegno nell'organizzazione e gestione di eventi di comunicazione sul territorio, realizzati grazie all'ampia base sociale. Queste attività danno un forte sostegno alla promozione non solo dei vini aziendali, ma più in generale contribuiscono alla valorizzazione dell'intera realtà territoriale;
- le cooperative, grazie al forte radicamento sul territorio, riescono a sviluppare, in via privilegiata rispetto ad altri soggetti, proficui rapporti con le principali organizzazioni pubbliche e private coinvolte nelle politiche di sostegno del comparto vitivinicolo. Questo aspetto costituisce un elemento che per i volumi trattati e la rete di relazioni sviluppata offre un importante vantaggio competitivo non sempre pienamente sfruttato;
 - tra i punti di debolezza va peraltro annoverato il limitato utilizzo di spazi

comunicativi sui mercati nazionali e internazionali. Secondo la maggior parte delle imprese, questo intervento risulterebbe indispensabile per capitalizzare meglio gli sforzi intrapresi sul piano produttivo, consentendo di moltiplicare i risultati attesi dagli attuali piani di investimento con ricadute positive per l'intera filiera vitivinicola riconducibile all'impresa cooperativa.

Per quanto concerne la politica di prodotto e più in generale delle combinazioni prodotto/mercati possono essere rilevati, ad un tempo, fattori di forza e di debolezza. Tra i primi vanno sottolineati:

- il forte legame territoriale dei vini offerti, la cui intensità è peraltro da ricollegarsi ad una base sociale ampia, ma anche geograficamente concentrata; da ciò scaturiscono due elementi di potenziale vantaggio competitivo connessi, il primo, alla specificità ed ai valori immateriali collettivi non riproducibili nello spazio, il secondo, alla realizzazione di masse critiche tali da consentire di gestire con efficienza i processi di produzione-trasformazione-commercializzazione;
- il favorevole rapporto qualità/prezzo che da sempre contraddistingue, in differenziati segmenti di mercato, la vitivinicoltura veneta, ma in modo specifico l'offerta delle imprese cooperative soprattutto nell'ambito dei segmenti di media gamma;
- il sempre più spinto orientamento alla qualità che ha trovato esplicitazione sia attraverso l'impiego di sempre più articolati parametri di valutazione delle uve conferite, sia promuovendo ed incentivando progetti di investimento e gestione dei vigneti funzionali agli obiettivi di riposizionamento strategico del portafoglio prodotti.

Tra i fattori di debolezza, vanno invece, ricordati:

- lo scarso orientamento all'imbottigliamento anche per i vini a denominazione di origine. In tal senso, il fatto che lo sfuso costituisca il *core business* di queste imprese, se da un lato consente una più flessibile gestione del magazzino ed importanti flussi di liquidità che consentono di ridurre notevolmente i tempi di liquidazione dei conferimenti dei soci, dall'altro rappresenta un vincolo assai rilevante per accrescere la valorizzazione delle produzioni delle aziende socie, oltre che per implementare strategie di differenziazione tali da consentire efficace posizionamento in variegati segmenti di mercato.
- ne discende una forte specializzazione dell'offerta nei segmenti di media gamma contraddistinti da un'ancora dominante presenza della *price competition*;
 - è in relazione a questi ultimi aspetti collegati alla gestione del portafo-

7. PUNTI DI FORZA E DEBOLEZZA DEL SISTEMA VITIVINICOLO VENETO

glio prodotti che va considerata l'elevata quota di vini IGT delle imprese cooperative. Essa, infatti, si configura come potenziale fattore di forza se si tiene conto che attraverso l'indicazione geografica molte cooperative stanno riposizionando verso l'alto della piramide vendemmiale quella rilevante quantità di uve per vini da tavola che, fino a pochi anni fa, caratterizzava la vitivinicoltura veneta. Si tratta, tuttavia, di una transizione tuttora in corso e che potrà esplicare appieno i suoi effetti positivi in termini di competitività solo dopo che orientamento all'imbottigliamento ed implementazione di progetti di qualità attraverso la valorizzazione delle microzone avranno trovato adeguata diffusione;

- altresì piuttosto limitata appare la capacità di dialogare direttamente con la distribuzione moderna, indice di ancora modeste risorse riservate al marketing management da una parte e, dall'altra, di problemi finanziari non completamente risolti. Entrambi concorrono infatti a porre diverse cooperative vitivinicole in condizioni di inferiorità di fronte alla DM che, com'è noto, presenta generalmente un forte potere contrattuale. Tuttavia proprio il buon rapporto qualità-prezzo dei vini di molte cooperative costituisce un aspetto che induce a guardare con favore questo canale, anche alla luce della massa critica di prodotto raggiungibile dalle imprese di maggiori dimensioni o attraverso accordi di commercializzazione fra più cantine;
- un altro elemento di debolezza è rappresentato dalla scarsa propensione alle esportazioni, che risultano tendenzialmente modeste in rapporto al fatturato e imperniate su uno o pochi mercati esteri, dove sovente il successo è avvenuto in virtù di azioni commerciali precedentemente intraprese da altri. Anche in questo caso, sinergie con altre imprese il cui marketing è orientato all'esportazione, e il supporto logistico e finanziario dell'operatore pubblico, paiono utili presupposti per cogliere maggiormente le opportunità offerte dai mercati stranieri.

Riferimenti bibliografici

Akerlof G.A. (1970), *The Market for 'lemons': Quality Uncertainty and the Market Mechanism*, Quarterly Journal of Economics, 84, pp. 488-500.

Antonelli G. (2001) (a cura di), Unione Europea, qualità agroalimentare e commercio mondiale. Opportunità e minacce per i prodotti tipici delle Marche, Edizioni QuattroVenti, Urbino.

Begalli D. (2003), Reti di impresa: organizzazione e istituzioni come fattori di competitività, in Casati D. (a cura di), *La competitività dei sistemi agricoli italiani*, Franco Angeli, Milano.

Berni P. (2000), *La filiera vitivinicola*, in: Veneto Agricoltura (a cura di), Rapporto sul sistema agroalimentare del Veneto, Padova, pp. 119-142.

Berni P., Begalli D., Capitello R. (2002), Segmentazione del mercato del vino in Danimarca: l'approcio metodologico delle occasioni di consumo, XXXIX Convegno di Studi della Società Italiana di Economia Agraria, Firenze.

Berni P., Begalli D., Capitello R., Pavignani S. (2003), *La filiera vitivinicola*, in: Veneto Agricoltura (a cura di), Rapporto 2003 sul sistema agroalimentare del Veneto, Padova, pp.177-214.

Boccaletti S. (1994), Il ruolo delle produzioni tipiche e delle denominazioni di origine nella salvaguardia della competitività della produzione agroalimentare italiana, ATTI DEL XXIX CONVEGNO SIDEA: L'agricoltura italiana di fronte ai nuovi vincoli di mercato, Il Mulino, Bologna.

Carbone A. (1996), *Specificità e limiti dei marchi collettivi per i prodotti agroalimentari*, Rivista di Economia Agraria, 3, pp. 357-378.

Darby M., Karni E. (1973), *Free Competition and the Optimal Amount of Fraud*, Journal of Law and Economics, 16, pp. 67-88.

De Cicco A., Loseby M. (2001), *The Role of the Region of Origin and EU Certificates of Origin in Consumer Evaluation of Food products*, European Review of Agricultural Economics, 28 (4), pp. 451-477.

Duhan D. et Al. (1999), Origin Information and Retail Sales of Wine,

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

International Journal of Wine Marketing, Vol. 11, n.3.

Halstead L. (2002), How do Consumers Select Wine? Factors that Affect Purchase Decision Making Process in the Wine Category, *Proceedings of the Annual Congress of Academy of Marketing, Nottingham.*

Hisrich R.D., Michael P.P. (1991), Marketing Decisions for New and Mature Products, Macmillan Publishing Co., NY.

Idda L., Benedetto G., Furesi R. (2003), *Il marketing territoriale per il settore agroalimentare*, Convegno SIDEA Gruppo di lavoro Consumatore e marketing dei prodotti agroalimentari, Bologna 27/28 febbraio 2003.

Kohls R.L., Uhl J.N. (2002), *Marketing of Agricultural Products*, Prentice-Hall, New Jersey.

Lucatelli S. (2000), Appellations of Origin and Geographical Indications in OECD Countries: Economic and Legal Implications, OCSE, COM/AGR/APM/TD/WP(2000)15/FINAL.

Mazzoleni M. (1996), L'azienda cooperativa. Profilo istituzionale e caratteristiche della gestione, Cisalpino, Bologna.

Nelson P. (1970), Information and Consumer Behaviour, Journal of Political Economy, 78, pp. 311-329.

Pilati L., Flaim R. (1994), *Il ruolo dei marchi collettivi in agricoltura*, Rivista di Economia Agraria, 5.

Schaffner D.J., Schroder W.R., Earle M.D. (1998), Food Marketing: an International Perspective, McGraw-Hill, NY.

Spatwon T. (1991), Building Brands in the Wine Sector, *Australian and New Zeeland Wine Industry Journal*, n. 334.

Vinexpo (2003), Current Trends in the International Wine and Spirit Market and Outlook to 2006, *The Vinexpo Studies*, Vinexpo - IWSR/GDR, Bordeaux.

Winemakers' Federation of Australia (2000), *The Marketing Decade*, *Setting the Australia Wine Marketing Agenda 2000-2010*, Melbourne.

Teisl M., Roe B., Levy A.S. (1999), *Ecocertification: Why it may not be a 'Field of dreams'*, American Journal of Agricultural Economics 5, pp.1066-1071.

(a cura di Roberta Capitello)

Questionario per le imprese vitivinicole leader del Veneto
Impresa
1. Dimensione della superficie vitata
Ettari in proprietà vitati
Ettari in affitto (scritto e/o verbale)
Ettari non in produzione
2. Struttura organizzativa
2.1. Esistono manager ai quali l'imprenditore ha attribuito responsabilità o specifiche deleghe verso gli organi operativi?
sì no
2.2. Se sì, quali funzioni interessano?
- vigneto
- cantina
- approvvigionamenti
- vendite
- contabilità
- altro (specificare)
2.3. Nell'ambito del modello organizzativo sopra descritto quale ruolo svolgono i
diversi componenti familiari?

3	Identità	produttiva	dell	'impresa
J.	lucilita	productiva	ucu	. IIIIpi Caa

3.1. In quante imprese o stabilimenti vie		ta la la	vorazi	one delle	uve?
3.2. Tipologia delle uve lavorate (media	degli ul	timi tro	e anni	1999/00-2	2001/02)
Uve	DOCG	DOC	IGT	per vini da tavola	Totale
Quota di uve lavorate					100%
Quota di uve bianche lavorate per tipologia					
Quota di uve nere lavorate per tipologia					
	100%	100%	100%	100%	100%
Portafoglio prodotti della cantina					
4.1. Quantità di vino venduto: nel 2002		nur	nero d	i bottiglie	ettolitri/
bianco)			%	
rosso_				%	
totale			100	%	
Negli ultimi cinque anni di quanto sono vino prodotto e le quote assorbite dai vin		_		ente la qu	antità di

4.2. Tipologia di vino venduto (2002)

Vino	DOCG	DOC	IGT	da tavola "super"	da tavola di consumo	Totale
				•	corrente	
Bianco						100%
Sfuso	-					
In bottiglia	100%					
Rosso						100%
Sfuso	-					
In bottiglia	100%					

4.3. Quali sono le denominazioni di origine e le indicazioni geografiche tipiche presenti nel portafogli prodotti?

DOCG				
DOC				
IGT				

APPENDICE 1 4.4. Numero di referenze per: bianco_____di cui cru _____ a) DOCG rosso______di cui cru _____ b) DOC bianco______ di cui cru _____ _____di cui cru __ rosso___ c) IGT bianco______di cui cru _____ ____di cui cru _____ rosso____ d) da tavola "super" bianco_____ di cui cru ___ rosso _____ di cui cru ____ e) da tavola di consumo corrente bianco __ di cui cru __ rosso______ di cui cru _____ 4.5. Nel portafoglio prodotti della Sua azienda sono presenti altre tipologie di prodotto (es. grappe, olio)? sì 🗆 no 🗆 Se sì, quali sono e quanto pesano in percentuale sul fatturato? 5. Strategia commerciale 5.1. Canali di vendita (% sul vino venduto): □ vendita diretta ______% di cui Distribuzione Moderna ______% □ vendita attraverso intermediari_______% Totale vendite 100%

5.2. Mercati di destinazione (% sul vino venduto):

□ Italia ______%

__%

100%

□ Estero_____

Totale vendite

חח		

Euro	pa	% di cui	Germania	(
			Austria	(
			Gran Bretagna	 (
			Svizzera	(
			Belgio e Lussemburgo	(
			Olanda	(
			Danimarca	 (
			Svezia	(
			Norvegia	 (
			Francia	
			Spagna	(
			Portogallo	 (
			Altri	
Ame	eriche	% di cui	USA	
			Canada	
			Brasile	
			Argentina	
			Cile	
Asia	L	% di cui	Giappone	
			Cina	
Oce	ania	% di cui	Australia	
			Nuova Zelanda	
Afri	ca	% di cui	Sud Africa	
Tota	le del vino e	sportato 1	100%	
Strategia	di comunio	cazione		
		-		

6.2. Canali di comunicazione utilizzati (indicare l'ordine di importanza in base alla frequenza di utilizzo: 1 = per nulla importante, 2 = non importante, 3 = poco importante, 4 = importante, 5 = molto importante)

Canali	Mercato interno	Mercato estero
Stampa generica		
Stampa specializzata		
TV internazionale		
TV nazionale		
TV locale		
Radio		
Sito internet		
Fiere		
Iniziative gastronomiche		
con degustazione		
Sponsorizzazioni		
Affissioni		
Pubbliche relazioni		
Quanti giorni dedica in		
un anno alle P.R.?		
Altro (specificare)		

7. Strategia competitiva di portafoglio

7.1. Ciclo di vita dei vini della cantina Indichi in quali fasi del ciclo di vita si posizionano i vini prodotti dalla Sua azienda.

	fase di lancio	fase di crescita	fase di stabilità	fase di declino	fase di rilancio/ rivitalizzazione
DOCG					
DOC					
IGT					
da tavola "super"					
da tavola di consumo corrente					

7.2. Quali innovazioni in campo la Sua azienda ha introdotto negli ultimi 10 anni?

Tipo di innovazione	Descrizione	In quali innovazioni si è sentito innovatore rispetto al territorio della denominazione di origine cui appartiene?
varietà di uve		
sistemi di allevamento		
numero piante per ettaro		
resa per ettaro		
tempi di riposo dei terreni		
diradamento		
altro		

7.3. Quali innovazioni in cantina la Sua azienda ha introdotto negli ultimi 10 anni?

Tipo di innovazione	Descrizione	In quali innovazioni si è sentito innovatore rispetto al territorio della denominazione di origine cui appartiene?
tecniche di appassimento delle uve		
tecniche di vinificazione		
lieviti per la fermentazione		
recipienti per la maturazione del vino (botti, barrique, ecc.)		
linea di imbottigliamento		
altro		

7.4. Quali innovazioni di p anni?	rodotto la Sua a	zienda ha introdotto negli ultimi 10
In quali innovazioni d della denominazione d	_	entito innovatore rispetto al territorio partiene?
10 anni?	-	azienda ha introdotto negli ultimi
Tipo di innovazione	Descrizione	In quali innovazioni si è sentito innovatore rispetto al territorio della denominazione di origine cui appartiene?
mercati di destinazione		
intermediari commerciali		
mezzi di comunicazione		
brand		
altro		
7.6. Pensa di introdurre nuo sì □ Se sì, di che tipo?	ovi prodotti? no □	
	·	

8.	Stra	tegie	interorga	ınizzative

8.1. La Sua azienda aderisce ad un Cozione di origine?	onsorzio	di Tutela	ı dei vin	i a deno	mina-
☐ sì (passare ai quesiti 8.2 e 8.3) ☐ no (passare al quesito 8.4)					
8.2. A quale Consorzio di Tutela aderi	sce?				
8.3. Quali sono i servizi offerti dal Co usufruisce?- consulenza tecnica (specificare)	onsorzio	di Tutela	ı di cui l	a Sua A	zienda
Giudizio sulla qualità del servizio (de	a 1 = pe	ssimo a 5	$\delta = \text{ecce}$	llente)	
	1	2	3	4	5
- ricerche di mercato (specificare)					
Giudizio sulla qualità del servizio (de	a 1 = pe	ssimo a 5	5 = ecce	llente)	
	1	2	3	4	5
- comunicazione (specificare)					

Giudizio sulla qualità del servizio (da 1 = pessimo a 5 = eccellente)

1	2	3	4	5

- gestione amministrativa della denominazione di origine (specificare)

Giudizio sulla qualità del servizio (da 1 = pessimo a 5 = eccellente)

1	2	3	4	5

- altro (specificare)

Giudizio sulla qualità del servizio (da 1 = pessimo a 5 = eccellente)

1	2	3	4	5

8.4. Per quali motivi non aderisce ad un Consorzio di Tutela?

8.5. Lei crede nella denominazione di origine alla quale appartiene? Quale ruolo le attribuisce? E come utilizza la denominazione di origine e la marca aziendale nel contraddistinguere le Sue produzioni?

- 8.6. Come giudica la base ampelografica prevista nel disciplinare di produzione della denominazione di origine alla quale appartiene?
- 8.7. Con quali altre istituzioni ed imprese si sono intrattenuti delle relazioni negli ultimi tre anni e per quali motivi?

Organismi	Sì	No	Motivi	Giudizio sulla collaborazione realizzata (da 1= pessimo a 5 = eccellente)
MIPAF				
Regione Veneto				
Provincia				
Comune				
UVIVE				
CCIAA				
Associazioni				
di categoria				
Ente fiera				
Proloco				
Enti organizzatori				
di manifestazioni				
enogastronomiche				
Enti religiosi				
Banche				
Enti di ricerca				
altre imprese				
vitivinicole (*)				
Cantine sociali (*)				
Altre imprese (*)				
Altri enti (*)				
Comitato promotore della Strada del Vino				
Altro (specificare)				

^{*} Si indichino le forme di collegamento messe in atto (ad esempio, joint venture, fusioni, acquisizioni, acquisto di quote di partecipazione societaria) e le funzioni che assolvono (approvvigionamento materie prime, lavorazione di uve e mosti, commmercializzazione, comunicazione, e così via).

9. Filosofia di mercato della cantina

- 9.1. Quale è la mission aziendale? (indicare la risposta che maggiormente rispecchia l'orientamento d'impresa)
- raggiungere vasti settori di mercato con prodotti standard orientati verso uno stretto controllo dei costi e dei prezzi (specialisti di prezzo)
- raggiungere il maggior numero di clienti con una vasta referenza e profondità di assortimento (specialisti di offerta)
- puntare ad un segmento di nicchia con garanzia di un buon rapporto qualità/prezzo per battere l'agguerrita concorrenza (specialisti di clienti)
- migliorare costantemente la qualità assoluta dei propri prodotti a prescindere dal rapporto qualità/prezzo (specialisti di qualità)
- 9.2. In particolare, quali sono gli obiettivi specifici che caratterizzano la mission aziendale?
- a) obiettivi di mercato
- aumentare la quota di mercato
- differenziare l'offerta con nuove tipologie di prodotto
- differenziare l'offerta aumentando il numero di prodotti nelle linee esistenti
- creare una forte immagine di marca basata sulla qualità (specificare)
- creare una forte immagine di marca basata sulla qualità e sui contenuti territoriali e la tipicità (specificare)
- espandersi verso nuovi mercati
- selezionare specifici segmenti di mercato
- altro (specificare)
- b) obiettivi economici
- aumentare il fatturato
- raggiungere economie di scala
- aumentare la remunerabilità del capitale investito
- innovarsi tecnologicamente allo scopo di:
 a) diminuire costi di produzione/aumentare quantità lavorata

Δ	PP	FΝ	וחו	CF	

	 b) migliorare la qualità c) migliorare il rapporto con il territorio e l'ambiente d) difendere le tradizioni locali e) altro (specificare)
c) obiettivi sociali	 migliorare il servizio al cliente integrarsi con la distribuzione migliorare i rapporti con le istituzioni migliorare i rapporti con i propri fornitori di uva/vino educare il consumatore a conoscere il vino in: Italia Estero altro (specificare)
9.3. Quali sono stati i	i fattori di successo della Sua impresa?
□ meno di 5 mil	in cui la Sua impresa si colloca:
☐ fra 5 e 15 mili	ioni di euro

totale di colonna)

(a cura di Roberta Capitello)

(a cara ar 11000rta ce	ipiiciio)						
Questionario per le	imprese coo	operative	vitivinio	ole del	Venet	0	
Cantina Sociale							
1. Dimensione							
Numero Soci Superficie di vigno							
2. Struttura organiz	zativa						
_	2.1. Quanti sono i tecnici ai quali sono attribuite responsabilità o specifiche deleghe verso gli organi operativi? numero						
 vigneto cantina approvvigi vendite contabilità 	 2.2. Quali funzioni interessano? vigneto cantina approvvigionamenti vendite 						
3. Identità produtti	va della can	ntina					
3.1. Tipologia del	le uve lavorat	e (media o	legli ultin	ni tre anı	ni 1999/	/00-2001/02)	
Uve		Totale	DOCG	DOC	IGT	da tavola	
Quantità di uve lavorate (quintali)							
Bianche (quintali totale di colonna)							
Nere (quintali o %	δ sul						

- 3.2. Quali servizi la Cantina svolge a favore dei soci?
 - assistenza tecnica:
 - consulenza in vigneto (specificare)
 - svolgimento procedure amministrative riconversione o ristrutturazione vigneti
 - consulenza nella fase della vendemmia

	- altro (specificare)	
_	uesti servizi la Cantina si avvale di propri tecnici agrari ero e/o di consulenti esterni numero	?
- forr	nazione culturale e preparazione professionale: - organizzazione periodica di seminari di aggiornamento o approfondimento di alcune tematiche - organizzazione di seminari al verificarsi di particolari problematiche agronomiche - organizzazione di visite tecniche in altre realtà vitivinicole - altro (specificare)	
- mig	diffusione di un giornalino ai soci a cadenza - organizzazione di seminari di presentazione delle linee strategiche future dell'impresa - organizzazione di seminari di presentazione dei risultati dell'impresa - analisi delle opinioni dei soci - altro (specificare) - acquisto di mezzi tecnici per conto dei Soci specificare	
3.3.	Quali parametri la Cantina utilizza per la determinazione del prezzo di li dazione: - grado zuccherino	qui

- denominazione di origine o indicazione geografica (DOCG, DOC, IGT)

- varietà

- altitudine

- coltivazione biologica

- altro (specificare)_

- adesione a progetti di qualità

4.

				la i a mana		01
				totale	100	
Negli ultimi ci vino prodotto					ntualmente la q ssi?	uantità
4.2. Tipologia Vino	di vino ve	nduto (20	002)	da tavola "super"	da tavola di consumo corrente	Total
Bianco						100%
Bianco Sfuso	-					100%
	- 100%					100%
Sfuso In bottiglia	100%					
	100%					100%

4.4. Numero di referenze per: a) DOCG bianco	NDICE Z			
4.4. Numero di referenze per: a) DOCG bianco	DOC			
4.4. Numero di referenze per: a) DOCG bianco	БОС			
4.4. Numero di referenze per: a) DOCG bianco				
4.4. Numero di referenze per: a) DOCG bianco				
rosso di cui cru rosso di cui cru rosso di cui cru c) IGT				
4.4. Numero di referenze per: a) DOCG bianco				
4.4. Numero di referenze per: a) DOCG bianco				
4.4. Numero di referenze per: a) DOCG bianco	IGT			
a) DOCG bianco	101			
a) DOCG bianco				
a) DOCG bianco				
a) DOCG bianco				
a) DOCG bianco				
a) DOCG bianco				
a) DOCG bianco	4.4 Numero di	referenze ner		
b) DOC bianco di cui cru rosso di cui cru rosso di cui cru c) IGT bianco di cui cru rosso di cui cru d) da tavola "super" bianco di cui cru rosso di cui cru e) da tavola di consumo corrente bianco di cui cru bianco di cui cru rosso di cui cru 4.5. Nel portafoglio prodotti della Sua azienda sono presenti altre tipologie prodotto (es. grappe, olio)?	4.4. Ivalliero di	referenze per.		
b) DOC bianco	a) DOCG			
rosso				
c) IGT bianco di cui cru rosso di cui cru d) da tavola "super" bianco di cui cru rosso di cui cru e) da tavola di consumo corrente bianco di cui cru rosso di cui cru 4.5. Nel portafoglio prodotti della Sua azienda sono presenti altre tipologie prodotto (es. grappe, olio)?	b) DOC	bianco	di cui cru	
rosso di cui cru d) da tavola "super" bianco di cui cru rosso di cui cru e) da tavola di consumo corrente bianco di cui cru rosso di cui cru 4.5. Nel portafoglio prodotti della Sua azienda sono presenti altre tipologie prodotto (es. grappe, olio)?		rosso	di cui cru	
d) da tavola "super" bianco di cui cru rosso di cui cru e) da tavola di consumo corrente bianco di cui cru rosso di cui cru 4.5. Nel portafoglio prodotti della Sua azienda sono presenti altre tipologie prodotto (es. grappe, olio)? sì no	c) IGT	bianco	di cui cru	
bianco di cui cru rosso di cui cru e) da tavola di consumo corrente bianco di cui cru rosso di cui cru 4.5. Nel portafoglio prodotti della Sua azienda sono presenti altre tipologie prodotto (es. grappe, olio)?		rosso	di cui cru	
rosso di cui cru e) da tavola di consumo corrente bianco di cui cru rosso di cui cru 4.5. Nel portafoglio prodotti della Sua azienda sono presenti altre tipologie prodotto (es. grappe, olio)? sì no	d) da tavola "su	per"		
e) da tavola di consumo corrente bianco di cui cru rosso di cui cru 4.5. Nel portafoglio prodotti della Sua azienda sono presenti altre tipologie prodotto (es. grappe, olio)? sì no		bianco	di cui cru	
bianco di cui cru rosso di cui cru 4.5. Nel portafoglio prodotti della Sua azienda sono presenti altre tipologie prodotto (es. grappe, olio)? sì no		rosso	di cui cru	
rosso di cui cru 4.5. Nel portafoglio prodotti della Sua azienda sono presenti altre tipologie prodotto (es. grappe, olio)? sì □ no □	e) da tavola di d	consumo corrente		
4.5. Nel portafoglio prodotti della Sua azienda sono presenti altre tipologie prodotto (es. grappe, olio)?sì □ no □		bianco	di cui cru	
prodotto (es. grappe, olio)? sì □ no □		rosso	di cui cru	
prodotto (es. grappe, olio)? sì □ no □	4.5 Nel portafo	alio prodotti della Sua	azienda cono presenti altre	tinologie
	_		azienda sono presenti attre	upologic
	> -	_	_	
Se si, quali sono e quanto pesano in percentuale sul fatturato?	_	_	_	
	Se si, quali sono	o e quanto pesano in pe	ercentuale sul fatturato?	

5. Strategia commerciale

5.1. Canali di vendita (% sul vino vend	luto):
□ vendita diretta% di o	eui Distribuzione Moderna%
□ vendita attraverso intermediari _	%
Totale vendite	100%
5.2. Mercati di destinazione (% sul vin	o venduto):
☐ Italia	%
□ Estero	%
Totale vendite	100%
5.3. Principali mercati esteri (% sull'ex	(port):
Europa% di cui German	_
Austria	%
Gran Bı	retagna%
Svizzer	•
Belgio e	e Lussemburgo%
Olanda	%
Danima	
Svezia	%
Norveg	%
Francia	
Spagna	%
Portoga	
Altri	%
A . 1	M
Americhe% di cui USA	%
Canada	%
Brasile	%
Argenti	
Cile	%
Asia % di cui Giappoi	ne%
Cina	%
Oceania% di cui Australi	a%
Nuova Z	
Africa% di cui Sud Afr	ica%

Totale del vino esportato 100%

	~ .					
6	\tra	בומסז	dı	comun	1102	TIONA
v.	Jua	ıczıa	uı	comun	1166	

- 6.2. Canali di comunicazione utilizzati (indicare l'ordine di importanza in base alla frequenza di utilizzo: 1 = per nulla importante, 2 = non importante, 3 = poco importante, 4 = importante, 5 = molto importante)

Canali	Mercato interno	Mercato estero
Stampa generica		
Stampa specializzata		
TV internazionale		
TV nazionale		
TV locale		
Radio		
Sito internet		
Fiere		
Iniziative gastronomiche		
con degustazione		
Sponsorizzazioni		
Affissioni		
Pubbliche relazioni		
Quanti giorni dedica in		
un anno alle P.R.?		
Altro (specificare)		

7. Strategia competitiva di portafoglio

7.1. Ciclo di vita dei vini della cantina Indichi in quali fasi del ciclo di vita si posizionano i vini prodotti dalla Sua azienda.

	fase di lancio	fase di crescita	fase di stabilità	fase di declino	fase di rilancio/ rivitalizzazione
DOCG					
DOC					
IGT					
da tavola "super"					
da tavola di consumo corrente					

7.2. Quali innovazioni in campo la Sua azienda ha introdotto negli ultimi 10 anni?

Tipo di innovazione	Descrizione	In quali innovazioni si è sentito innovatore rispetto al territorio della denominazione di origine cui appartiene?
varietà di uve		
sistemi di allevamento		
numero piante per ettaro		
resa per ettaro		
tempi di riposo dei terreni		
diradamento		
altro		

7.3. Quali innovazioni di prodotto la Cantina ha introdotto negli ultimi 10 anni
In quali innovazioni di prodotto si è sentito innovatore rispetto al territorio della denominazione di origine cui appartiene o ad altre cantine sociali?

7.4. Quali innovazioni di marketing la Cantina ha introdotto negli ultimi 10 anni?

Tipo di innovazione	Descrizione	In quali innovazioni si è sentito innovatore rispetto al territorio della denominazione di origine cui appartiene?
mercati di destinazione		
intermediari commerciali		
mezzi di comunicazione		
brand		
altro		

- 7.5. La Cantina pensa di introdurre nuovi prodotti?

 sì □ no □

 Se sì, di che tipo?
- 8. Strategie interorganizzative
 - 8.1. La Cantina aderisce ad un Consorzio di Tutela dei vini a denominazione di origine?

□sì	(passare	ai (quesiti	8.2	e	8.3)
	,	- 1	• .	0	4.	

- \square no (passare al quesito 8.4)
- 8.2. A quale Consorzio di Tutela aderisce?

3.3. Quali sono i servizi offerti dal fruisce?	Consorzio	di Tute	la di cui	la Canti	ina us
consulenza tecnica (specificare)					
Giudizio sulla qualità del servizio (da 1 = pe	ssimo a ŝ	5 = ecce	llente)	
	1	2	3	4	5
ricerche di mercato (specificare)					
ricerene di mercato (specificare)					
Giudizio sulla qualità del servizio (da 1 = pe	ssimo a s	5 = ecce	llente)	
	1	2	3	4	5
	1	2			
comunicazione (specificare)					
Giudizio sulla qualità del servizio (da 1 = pe	ssimo a :	5 = ecce	llente)	
1					
	1	2	3	4	5
gestione amministrativa della deno	ominazio	ne di orig	gine (spe	cificare)
			· \ 1		,

Giudizio sulla qualità del servizio (da 1 = pessimo a 5 = eccellente)

1	2	3	4	5

- altro (specificare)

Giudizio sulla qualità del servizio (da 1 = pessimo a 5 = eccellente)

1	2	3	4	5

8.4. Per quali motivi la Cantia non aderisce ad un Consorzio di Tutela?

8.5. Lei crede nella denominazione di origine alla quale appartiene? Quale ruolo le attribuisce? E come utilizza la denominazione di origine e la marca aziendale nel contraddistinguere le Sue produzioni?

8.6. Come giudica la base ampelografica prevista nel disciplinare di produzione della denominazione di origine alla quale appartiene?

8.7. Con quali altre istituzioni ed imprese si sono intrattenuti delle relazioni negli ultimi tre anni e per quali motivi?

Organismi	Sì	No	Motivi	Giudizio sulla collaborazione realizzata (da 1= pessimo a 5 = eccellente)
MIPAF				
Regione Veneto				
Provincia				
Comune				
UVIVE				
CCIAA				
Associazioni				
di categoria				
Ente fiera				
Proloco				
Enti organizzatori di manifestazioni enogastronomiche				
Enti religiosi				
Banche				
Enti di ricerca				
altre imprese vitivinicole (*)				
Cantine sociali (*)				
Altre imprese (*)				
Altri enti (*)				
Comitato promotore della Strada del Vino				
Altro (specificare)				

^{*} Si indichino le forme di collegamento messe in atto (ad esempio, joint venture, fusioni, acquisizioni, acquisto di quote di partecipazione societaria) e le funzioni che assolvono (approvvigionamento materie prime, lavorazione di uve e mosti, commmercializzazione, comunicazione, e così via).

9. Filosofia di mercato della cantina

- 9.1. Quale è la mission aziendale? (indicare la risposta che maggiormente rispecchia l'orientamento d'impresa)
- raggiungere vasti settori di mercato con prodotti standard orientati verso uno stretto controllo dei costi e dei prezzi (specialisti di prezzo)
- raggiungere il maggior numero di clienti con una vasta referenza e profodità di assortimento (specialisti di offerta)
- puntare ad un segmento di nicchia con garanzia di un buon rapporto qualità/prezzo per battere l'agguerrita concorrenza (specialisti di clienti)
- migliorare costantemente la qualità assoluta dei propri prodotti a prescindere dal rapporto qualità/prezzo (specialisti di qualità)
- 9.2. In particolare, quali sono gli obiettivi raggiunti dalla Cantina
- a) obiettivi di mercato
- aumentare la quota di mercato
- differenziare l'offerta con nuove tipologie di prodotto
- differenziare l'offerta aumentando il numero di prodotti nelle linee esistenti
- creare una forte immagine di marca basata sulla qualità (specificare)
- creare una forte immagine di marca basata sulla qualità e sui contenuti territoriali e la tipicità (specificare)
- espandersi verso nuovi mercati
- selezionare specifici segmenti di mercato
- altro (specificare)
- b) obiettivi economici
- aumentare il fatturato
- raggiungere economie di scala
- aumentare la remunerabilità del capitale investito
- innovarsi tecnologicamente allo scopo di:
 a) diminuire costi di produzione/aumentare quantità lavorata
- b) migliorare la qualità

10. Classe di fatturato in cui si colloca la Cantina: □ meno di 5 milioni di euro _____

> ☐ fra 5 e 15 milioni di euro _____ □ più di 15 milioni di euro _____

	c) migliorare il rapporto con il territorio e l'ambiente d) difendere le tradizioni locali e) altro (specificare)
c) obiettivi sociali	 migliorare il servizio al cliente integrarsi con la distribuzione migliorare i rapporti con le istituzioni migliorare i rapporti con i propri fornitori di uva/vino educare il consumatore a conoscere il vino in: Italia Estero altro (specificare)
9.3. Quali sono stati i	fattori di successo della Cantina?

Denominazioni di origine	Province interessate	Presenza di sottozone	Principali vitigni *	Rese max. consentite nella produzione delle uve (t/ha)	Anno di istituzione (anno della modifica più recente)
Arcole DOC	Verona	r	Garganega, Pinot bianco, Pinot grigio, Chardonnay, Merlot, Cabernet Sauvignon, Cabernet, Cabernet Franc, Carmenère	13-16	2000
Bagnoli DOC	Padova	classico	Merlot, Cabernet franc, Cabernet sauvignon, Carmenère, Raboso piave, Raboso veronese, Chardonnay, Tocai italico, Sauvignon, Friularo	11-14	1995
Bardolino DOC	Verona	classico	Corvina veronese, Rondinella, Molinara, Rossignola, Marzemino	13	1968 (2001)
Bardolino Superiore DOCG	Verona	classico	Corvina veronese, Rondinella, Molinara, Negrara	6	2001
Bianco di Custoza DOC	Verona		Trebbiano toscano, Garganega , Tocai friulano	12-15	1971 (2001)
Breganze DOC	Vicenza	,	Tocai friulano, Merlot, Cabernet Sauvignon, Pinot nero, Marzemino, Pinot bianco, Pinot grigio, Vespaiolo, Chardonnay, Sauvignon	12-13	1969 (1995)
Colli Berici DOC	Vicenza		Garganega, Tocai Italico, Sauvignon, Pinot bianco, Merlot, Tocai rosso, Cabernet, Chardonnay	12-14	1973 (1993)
Colli di Conegliano DOC	Treviso		Incrocio Manzoni 6.0.13, Pinot Bianco, Chardonnay, Sauvignon, Rtesling, Cabernet franc, Cabernet sauvignon, Marzemino, Merlot, Incrocio Manzoni 2.15 (per il vino Torchiato di Fregona le varietà sono Prosecco, Verdisio, Boschera)	9-10	1993 (1997)
Colli Euganei	Padova		Garganega, Prosecco, Tocai friulano, Sauvignon, Pinella, Pinot bianco, Riesling Italico, Chardonnay, Merlot, Cabernet franc, Cabernet, Barbera, Raboso veronese, Moscato giallo	9-14	1969 (1997)
Conegliano Valdobbiadene DOC	Treviso	Superiore di Cartizze	Prosecco, Verdisio, Bianchetta, Perera, Prosecco Lungo	12	1969 (2000)
Gambellara DOC	Vicenza	Classico	Garganega	14	1970 (1993)
Garda DOC	Verona		Garganega, Pinot bianco, Pinot grigio, Chardonnay Tocai,	11-16	1996 (1998)

)) } !	!		Riesling Italico, Riesling, Cortese, Sauvignon, Cabernet, Cabernet franc, Cabernet Sauvignon, Merlot, Pinot nero, Marzenino, Corvina, Barbera, Gronnello Sanciovese.) • •	``````````````````````````````````````
			Groppellone		
Lison Pramaggiore DOC	Verona, Treviso, Pordenone	classico	Lison, Pinot bianco, Chardonnay, Pinot grigio, Riesling italico, Riesling, Sauvignon, Verduzzo, Merlot, Malbech, Cabernet, Cabernet franc, Cabernet Sauvignon, Refosco dal peduncolo rosso	12-13	1971 (2000)
Lugana DOC	Verona,		Trebbiano di Lugana	11-12,5	1967 (1998)
Merlara DOC	Brescia Verona, Padova		Tocai friulano, Merlot, Cabernet Franc, Cabernet Sauvignon, Malvasia, Carmenère, Marzemino	13-14	2000
Montello e Colli Asolani DOC	Treviso		Merlot, Cabernet franc, Cabernet sauvignon	10-12	1977 (1991)
Monti Lessini DOC	Verona, Vicenza		Durella	6	1987 (2001)
Piave DOC	Treviso, Venezia		Cabernet, Cabernet Sauvignon, Merlot, Pinot Bianco, Pinot grigio, Pinot nero, Raboso, Tocai Italico, Verduzzo, Chardonnay	11-14	1971 (1992)
Recioto di Soave DOCG	Verona	classico	Garganega, Trebbiano di Soave	6	1998
Soave DOC	Verona	classico e Soave "Colli Scaligeri"	Garganega, Trebbiano di Soave	14	1968 (2002)
Soave Superiore DOCG	Verona	classico	Garganega, Trebbiano di Soave	10	2001
Valdadige DOC	Verona, Trento, Bolzano	Valdadige "Terra dei Forti"	Pinot bianco, Pinot grigio, Riesling italico, Muller Thurgau, Chardonnay, Trebbiano Toscano, Nosiola, Sauvignon, Garganega, Enantio, Schiava, Merlot, Pinot nero, Lagrein Teroldego, Cabernet Franc, Cabernet Sauvignon (varietà previste nella sottozona "Terra dei Forti". Merlot, Enantio, Cabernet Franc, Cabernet Sauvignon, Lagrein, Teroldego, Chardonnay, Pinot bianco, Pinot grigio, Sauvignon)	10-12	1975 (2000)
Valpolicella DOC	Verona	classico, Valpolicella Valpantena	Corvina veronese, Corvinone, Rondinella, Molinara	12	1968 (2000)
Vicenza DOC	Vicenza		Sauvignon, Pinot bianco, Pinot grigio, Chardonnay, Manzoni bianco, Moscato, Garganega , Riesling, Merlot, Cabernet sauvignon, Pinot nero, Raboso , Cabernet	13-16	2000

Fonte: ns. elaborazioni su disciplinari di produzione.
* In grassetto sono evidenziati i vitigni autoctoni.
In una piccola parte della provincia di Verona, vale a dire una zona del comune di Peschiera confinante con Brescia, insiste la denominazione di origine controllata "S. Martino della Battaglia".

Prosp. 2 - Ripartizione delle imprese leader intervistate per provincia

Province	n.	%
Padova	2	4,3
Treviso	13	28,3
Venezia	3	6,5
Verona	24	52,2
Vicenza	4	8,7
Totale	46	100,0

Prosp. 3 - Ripartizione delle cantine sociali intervistate per orientamento strategico e provincia

Orientamento strategico	Padova	Treviso	Venezia	Verona	Vicenza	Totale
Piccole con strategie	-	1	-	1	-	2
di differenziazione						
Medie con strategie	1	1	-	1	-	3
di differenziazione						
Piccole orientate allo sfuso	1	2	1	1	-	5
Medie orientate allo sfuso	-	2	-	-	1	3
Grandi con leadership di prezzo	1	-	1	2	-	4
Grandi con strategie	-	-	-	1	1	2
di collaborazione						
Grandi con strategie	-	-	-	1	-	1
di differenziazione						
Totale	3	6	2	7	2	20

Tab. 1 - Tipologie di impresa

	n.	%
Solo familiare	28	60,9
Familiare con responsabili non appartenenti alla famiglia	6	13,0
Società di capitali	12	26,1
Totale	46	100,0

Tab. 2 - Numero di familiari coinvolti con funzioni di responsabilità

Numero familiari	n.	%
Uno	7	18,4
Due	11	28,9
Tre	11	28,9
Quattro	6	15,8
Più di quattro	3	7,9
Totale	38	100,0

Tab. 3 - Numero di funzioni attribuite a responsabili non familiari

Numero funzioni	n.	%
Fino a due funzioni	9	64,3
Più di due funzioni	5	35,7
Totale	14	100.0

Tab. 4 - Struttura viticola delle imprese

	Media (n=46)	Media aziende con meno di 100 ha	Media aziende con più di 100 ha
		(n=40)	(n=6)
Superficie a vigneto (ha)	75,0	32,6	357,5
Superficie a vigneto in proprietà (ha)	59,3	26,9	275,0
Superficie a vigneto in affitto (ha)	15,7	5,7	82,5
Superficie a vigneto non in produzione (ha)	5,2	3,0	18,3
Incidenza della superficie in proprietà sulla superficie totale a vigneto (%)	73,9	74,1	72,6
Incidenza della superficie non in produzione sulla superficie totale a vigneto (%)	9,3	9,9	5,1

Tab. 5 - Ripartizione delle imprese per classi di ampiezza

Tue. 5 Tupuruzione dene imprese pe	n.	%
Superficie a vigneto (ha):		
0,0	2	4,3
Meno di 25,0	13	28,3
Da 25,0 a 49,9	16	34,8
Da 50,0 a 74,9	6	13,0
Più di 74,9	9	19,6
Totale	46	100,0
Media (ha)		75,0
Incidenza della superficie a vigneto in p	proprietà (%):	
100,0	18	40,9
da 75,0 a 99,9	11	25,0
da 50,0 a 74,9	9	20,5
da 25,0 a 49,9	3	6,8
fino a 25,0	3	6,8
Totale	44	100,0
Media (%)		73,9
Incidenza delle uve acquistate mediant	e contratti di integrazione (
0,0	25	55,6
meno del 30,0	9	20,0
dal 30,0 al 59,9	6	13,3
60,0 ed oltre	5	11,1
Totale	45	100,0
Media (%)		16,0
Incidenza della superficie a vigneto noi	n in produzione (%):	
fino a 4,9	18	40,9
da 5,0 a 9,9	7	15,9
da 10,0 a 19,9	14	31,8
da 20 a 29,9	3	6,8
più di 29,9	2	4,5
Totale	44	100,0
Media (%)		9,3

Tab. 6 - Strategie di delocalizzazione

	n.	%		
Una sola cantina	39	84,8		
Più di una cantina	7	15,2		
Totale	46	100,0		
Localizzazione geografica cantine diverse dal centro aziendale:				
regionale	4	36,4		
nazionale	6	54,5		
internazionale	1	9,1		
Totale	11	100,0		

Tab. 7 - Composizione media delle uve per tipologia e colore (%)

Tipolog	gia di uve per vini	media
DOCG		1,1
di cui:	bianca	50,0
	nera	50,0
DOC		71,7
di cui:	bianca	55,8
	nera	44,2
IGT		24,4
di cui:	bianca	56,6
	nera	43,4
da tavo	la	2,8
di cui:	bianca	40,0
	nera	60,0
Totale		100,0
Colore	delle uve:	
	bianche	53,8
	nere	46,2
Totale		100,0

Tab. 8 - Ripartizione delle imprese per classi di incidenza delle uve DOC e IGT

	n.	%
DOC		
meno del 25,0%	1	2,2
dal 25,0 al 49,9%	8	17,8
dal 50,0 al 74,9%	10	22,2
dal 75,0 al 100,0%	26	57,8
Totale	45	100,0
IGT		
meno del 25,0%	20	54,1
dal 25,0 al 49,9%	9	24,3
dal 50,0 al 74,9%	7	18,9
dal 75,0 al 100,0%	1	2,7
Totale	37	100,0

Tab. 9 - Ripartizione delle aziende per classi di fatturato

	n.	%
Meno di 5.000.000 euro	33	71,7
Da 5.000.000 a 15.000.000 euro	9	19,6
Più di 15.000.000 euro	4	8,7
Totale	46	100,0

Tab. 10 - Ripartizione delle imprese sulla base del numero di bottiglie

	bottiglia	aziende	aziende
	numero medio	n.	%
Numero di bottiglie:			
fino a 100.000	64.427	11	23,9
da 100.001 a 300.000	206.286	14	30,4
da 300.001 a 500.000	426.667	6	13,1
da 500.001 a 1.000.000	767.500	8	17,4
più di 1.000.000	9.200.000	7	15,2
Totale	1.667.320	46	100,0
Incidenza sulla produzione totale di:			
vino in bottiglia (%)	82,6		
vino sfuso (%)	17,4		
Totale	100,0		

Tab. 11 - Ripartizione delle imprese in base alla variazione della produzione di vino negli ultimi cinque anni (1998-2002)

	n.	%	
Variazione della produzione di vino negli ultimi cinque anni	i:		
0%	12	26,7	
fino al 10%	4	8,9	
dall'11 al 30%	8	17,8	
dal 31 al 60%	13	28,9	
più del 60%	8	17,8	
Totale	45	100,0	
Variazione delle quote di vino bianco e rosso:			
crescita della quota di vino bianco	1	2,3	
crescita della quota di vino rosso	16	37,2	
invariabilità delle quote di vino bianco e rosso	26	60,5	
Totale	43	100,0	

Tab. 12 - Tipologie di vino prodotto

	%
Vino bianco	52,8
DOCG	0,8
DOC	66,3
IGT	28,0
da tavola "super"	1,1
da tavola di consumo corrente	3,9
Totale	100,0
Vino rosso	47,2
DOCG	0,8
DOC	62,4
IGT	28,1
da tavola "super"	5,5
da tavola di consumo corrente	3,3
Totale	100,0

Tab. 13 - Incidenza dell'imbottigliato e dello sfuso per tipologia di vino prodotto (%)

	bottiglia	sfuso	Totale
	Dottigna	Stuso	Totale
Vino bianco	84,1	15,9	100,0
DOC	90,7	9,3	100,0
IGT	75,0	25,0	100,0
da tavola "super"	100,0	0,0	100,0
da tavola consumo corrente	20,0	80,0	100,0
Vino rosso	79,3	20,7	100,0
DOC	87,6	12,4	100,0
IGT	81,0	19,0	100,0
da tavola "super"	100,0	0,0	100,0
da tavola consumo corrente	13,8	86,3	100,0

Tab. 14 - Ripartizione delle imprese per classi di incidenza del vino sfuso

	n.	%
0,0%	24	53,3
meno del 10,0%	2	4,4
dal 10,0 al 29,9%	7	15,6
dal 30,0 al 49,9%	5	11,1
dal 50,0 al 100,0%	7	15,6
Totale	45	100,0

Tab. 15 - Ripartizione delle imprese sulla base del numero di denominazioni e indicazioni di origine utilizzate

numero di denominazioni	DOCG		DOCG DOC di cui DOC venete		di cui DOC venete		IGT	
_	n.	%	n.	%	n.	%	n.	%
Nessuna	38	82,6	0	0,0	0	0,0	6	13,0
Una	6	13,0	28	60,9	30	65,2	31	67,4
Più di una	2	4,3	18	39,1	16	34,8	9	19,6
Totale	46	100,0	46	100,0	46	100,0	46	100,0
Media		1,25		2,02		1,83		1,35

Tab. 16 - Tipologie delle referenze di vino per impresa

	numero medio	%
DOCG	0,3	1,7
bianco	0,2	
rosso	0,1	
DOC	11,6	60,1
bianco	5,8	
rosso	5,8	
IGT	6,9	35,7
bianco	3,7	
rosso	3,2	
da tavola "super"	0,4	2,0
bianco	0,3	
rosso	0,1	
da tavola consumo corrente	0,1	0,5
bianco	0,1	
rosso	0,0	
Totale	19,4	100,0
Incidenza delle referenze di vino:		
bianco	56,3	
rosso	43,7	
Totale	100,0	

Tab. 17 - Ripartizione delle aziende in base al numero di referenze

	n.	%
fino a 10	22	47,8
da 11 a 20	15	32,6
più di 20	9	19,6
Totale	46	100,0

Tab. 18 - Differenziazione d'impresa sulla base dei cru

	n.	%
Numero imprese che non hanno cru	10,0	21,7
Numero imprese con cru	36,0	78,3
Totale	46,0	100,0
Numero medio di referenze cru (a)	4,4	
Incidenza media dei cru sul totale delle referenze (b)		29,2
Incidenza media dei cru sul totale delle referenze (a)		37,3
Incidenza dei cru per tipologia di vino:		
- vini cru DOCG (n=9)		18,9
- vini cru DOC (n=46)		32,3
- vini cru IGT (n=39)		21,8
- vini cru da tavola "super" (n=8)		25,0

⁽a) valore calcolato solo sulle imprese con almeno un cru.

Tab. 19 - Ciclo di vita e innovazione di prodotto

	%
Incidenza dei prodotti in lancio sul totale delle referenze	10,3
Incidenza dei prodotti in crescita sul totale delle referenze	40,7
Incidenza delle imprese che intendono introdurre nuovi prodotti	58,7

Tab. 20 - Diversificazione della produzione

	n.	%
Aziende che detengono altri prodotti diversi dal vino	32	69,6
Incidenza media sul fatturato		2,9
Aziende con un prodotto	13	40,6
Aziende con più di un prodotto	19	59,4
Totale	32	100,0

Tab. 21 - Caratteristiche della strategia commerciale per dimensione economica, importanza del marchio e numero di referenze

	Ripartizione percentuale delle vendite					
	Attraverso Intermediari	Dirette	Dirette verso la DM ^a	Italia	Estero	
Fatturato						
fino a 5 mln di euro	62,8	37,2	0,7	64,2	35,8	
oltre i 5 mln di euro	65,6	34,4	9,3	48,3	51,7	
Indicazioni in etichetta						
marca prevalente	56,7	43,3	20,8	49,7	50,3	
denominazione prevalent	e 71,2	28,8	2,3	59,3	40,7	
Numero di referenze to						
fino a 9	76,2	23,8	0,0	57,9	42,1	
da 10 a 19	55,5	44,5	1,3	67,8	32,2	
20 ed oltre	53,6	46,4	11,3	49,5	50,5	
Media	63,6	36,4	2,9	59,7	40,3	

a: Sul totale delle vendite dirette

⁽b) valore calcolato su tutte le imprese.

Tab. 22 - Livello di concentrazione delle esportazioni per dimensione economica, importanza del marchio, numero di referenze e provincia

	Paesi di destinazione				
	Primo	Primi 3	Primi 5		
	(C1)	(C2)	(C3)		
Fatturato					
fino a 5 mln di euro	43,5	78,4	89,6		
oltre i 5 mln di euro	32,6	64,0	78,6		
Indicazioni in etichetta					
marca prevalente	36,3	76,4	89,3		
denominazione prevalente	31,0	63,6	79,1		
Numero di referenze totali					
fino a 9	39,5	75,9	87,3		
da 10 a 19	41,6	73,8	87,0		
20 ed oltre	39,7	71,3	83,5		
Province					
Verona	35,7	70,4	83,1		
Vicenza	35,3	68,3	86,0		
Padova	71,0	92,0	96,5		
Treviso	45,9	79,0	89,8		
Venezia	35,3	75,3	89,3		
Media	40,3	74,1	86,3		

Tab. 23 - Caratteristiche della strategia commerciale per provincia

	Ripartizione percentuale delle vendite					
	Attraverso	Dirette	Dirette verso	Italia	Estero	
	Intermediari					
Province						
Verona	67,1	32,9	2,6	49,3	50,7	
Vicenza	65,0	35,0	0,0	73,8	26,3	
Padova	7,5	92,5	0,0	57,5	42,5	
Treviso	70,8	29,2	4,8	73,4	26,6	
Venezia	40,3	59,7	4,0	66,7	33,3	
Media	63,6	36,4	2,9	59,7	40,3	

a: Sul totale delle vendite dirette.

Tab. 24 - Principali Paesi di esportazione per provincia

Paesi	Verona	Vicenza	Padova	Treviso	Venezia
_					
Europa	60,1	66,6	75,0	77,0	57,0
America	30,7	28,3	16,0	15,4	23,3
Germania	21,5	27,3	71,0	40,2	30,0
Austria	2,4	1,3	0,0	6,3	2,9
Gran Bretagna	9,3	4,0	2,0	11,5	5,0
Svizzera	10,4	6,6	1,0	8,9	12,3
Belgio	2,7	10,0	0,0	4,8	0,6
Olanda	3,7	8,0	0,0	1,1	0,5
Stati Uniti	21,7	21,6	13,5	12,3	19,6
Canada	7,6	6,6	2,5	2,1	3,3
Giappone	6,7	5,0	7,5	5,3	17,3

Tab. 25 - Cluster finali: valori medi delle variabili impiegate e loro livello di significatività nell'analisi della varianza

significatività nell'analisi della	Cluster					Livello di significatività ^a
	1	2	3	4	5	~- g
Percentuale sul fatturato						
delle esportazioni						
Esportazioni	59	42	17,5	24,5	46	**
Percentuale sulle esportazioni						
delle vendite in:						
Europa	55,8	64,1	95,0	81,3	43,2	**
America	32,6	20,7	1,7	13,1	54,4	**
Asia	9,9	15,2	0,0	5,6	2,4	**
Oceania	1,3	0,0	0,0	0,0	0,0	*
Africa	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	
Germania	12,9	36,6	78,0	33,6	12,2	**
Austria	1,3	3,3	10,7	2,8	2,7	**
Gran Bretagna	11,7	3,1	0,2	20,6	2,8	**
Svizzera	9,5	15,0	3,3	4,1	15,1	*
Belgio	3,5	0,9	1,0	8,8	3,5	*
Olanda	3,3	1,1	0,0	7,0	1,6	
Danimarca	2,8	1,5	0,0	1,9	0,0	
Svezia	2,6	0,9	0,0	2,0	1,6	
Norvegia	4,3	0,4	0,0	0,4	0,0	**
Francia	0,7	0,6	1,0	0,0	1,8	
Spagna	0,3	0,2	0,0	0,0	1,5	
USA	20,0	16,7	5,0	8,4	48,8	**
Canada	11,3	1,9	0,0	2,9	3,4	**
Brasile	0,8	2,0	0,0	1,9	1,0	
Giappone	7,9	13,7	0,0	5,6	2,4	*
Nord Europa	28,2	7,9	1,1	40,7	9,5	**
Centro Europa	23,7	54,9	92,0	40,5	29,9	**
Nord Europa esclusa	16,5	4,8	1,0	20,1	6,7	**
la Gran Bretagna						
Peco e Federazione Russa	0,4	0,2	0,8	0,0	0,4	
Estremo oriente	9,7	15,2	0,0	5,6	2,4	**
Nord America	31,3	18,6	5,0	11,3	52,2	**
Percentuale						
delle esportazioni relative a:						
Primo paese di destinazione	25,4	37,8	78,0	39,1	48,8	**
Primi 3 paesi di destinazione	59,0	78,1	98,0	75,5	84,4	**
Primi 5 paesi di destinazione	75,5	88,5	100,0	90,5	94,0	**

a: Livelli di significatività in base al test F: * Variabile significativa, ** Variabile molto significativa.

Fig. 1 - Ripartizione del valore delle esportazioni per continente

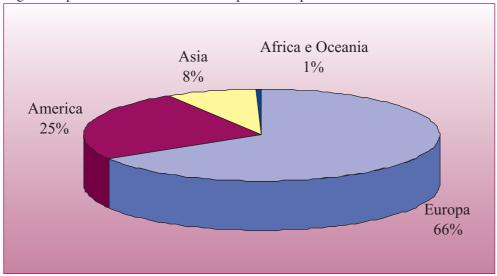


Fig. 2 - Paesi di esportazione

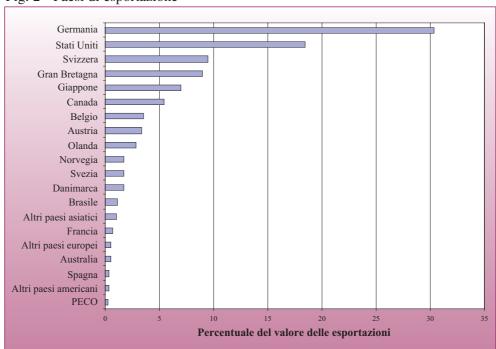


Fig. 3 - Esportazioni per aree geografiche

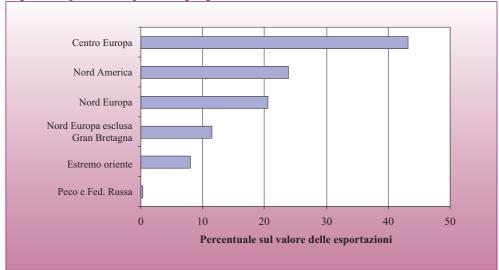


Fig. 4 - Esportazioni per numero di referenze e aree geografiche

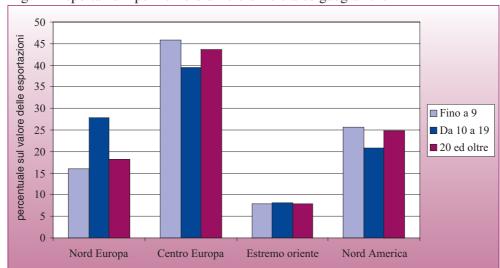


Fig. 5 - Esportazioni per classi di fatturato e aree geografiche

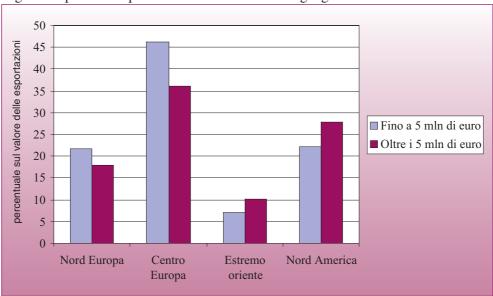


Fig. 6 - Esportazoni per importanza del marchio e aree geografiche

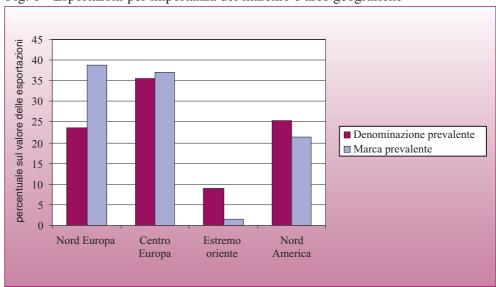
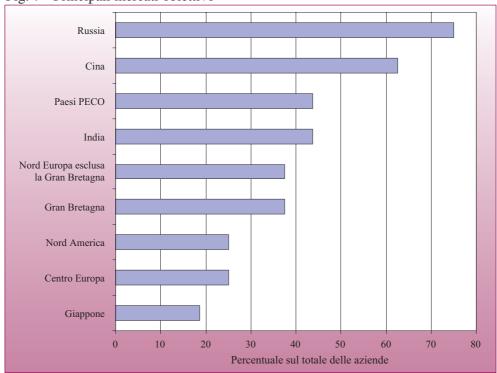


Fig. 7 - Principali mercati obiettivo



Tab. 26 - Spesa per la comunicazione

	% Spesa in comunicazione sul fatturato
Classe di fatturato	
fino a 5 mln di euro	4,1
oltre i 5 mln di euro	5,2
% di vino imbottigliato	
meno del 50% in bottiglia	3,4
oltre il 50% in bottiglia	4,5
Numero di referenze	
meno di 10	3,9
da 10 a 19	4,5
20 e più	4,9
Percentuale di vendite all'estero	
fino a 20%	3,7
21-49%	4,0
50% ed oltre	5,2
Media	4,4

APPENDICE 3

Sponsor Pubbliche 100,0 8,76 97,0 100,0 96,6 96,7 94,7 100,0 100,0 100,0 94,4 relazioni 33,3 53,8 36,7 43,8 42,9 38,5 54,5 29,4 38,9 37,9 37,5 60,09 21,1 47,1 39,1 Degustaz. 90,0 88,2 87,9 92,3 85,7 84,2 94,1 90,0 89,7 87,5 89,1 Tab. 27 - Percentuale di imprese che fanno ricorso ai diversi strumenti di comunicazione Radio Internet Fiere 87,0 100,0 78,9 88,2 100,0 84,8 92,3 86,7 81,8 82,4 94,4 89,7 81,3 57,6 84,6 63,3 68,8 42,9 69,2 57,9 70,6 70,0 63,6 52,9 77,8 8,89 65,2 62,1 3,0 10,0 13,0 0,0 0,0 11,8 22,2 0,0 10,3 27,6 21,2 53,8 30,0 42,9 31,6 17,6 50,0 36,4 23,5 30,4 Stampa 78,8 84,6 76,7 100,0 78,9 76,5 90,0 79,3 81,3 0,001 82,4 66,7 80,4 Specializ Stampa 31,0 30,3 36,7 37,0 Generica 42,9 35,9 42,1 23,5 50,0 54,5 41,2 22,2 marca e denominazione paritetici prevalent. con intermediari meno de 50% in bottiglia Indicazioni in etichetta oltre il 50% in bottiglia % vino imbottigliato Numero di referenze % vendite all'estero fino a 5 mln di euro Canale di vendita oltre 5 mln di euro prevalent. diretta marca prevalente 10 a meno di 20 50% ed oltre meno di 10 fino a 20% Fatturato 20 e più 21-49% Totale

Tab. 28 - Numero di giornate dedicate alle pubbliche relazioni (PR)

	Giornate	Giornate PR per
	in PR	1000 hl di vino venduto
Fatturato		
fino a 5 mln di euro	92	63
oltre i 5 mln di euro	635	24
Canale di vendita		
prevalent. con intermediari	133	43
prevalent. diretta	542	68
% vino imbottigliato		
meno de 50% in bottiglia	72	14
oltre il 50% in bottiglia	291	56
Numero di referenze		
meno di 10	56	48
10 a meno di 20	166	81
20 e più	746	14
% vendite all'estero	56	48
fino a 20%	66	20
21-49%	105	41
50% ed oltre	508	74
Estero	66	20
Altro estero	376	67
estero Europeo	71	22
Indicazioni in etichetta		
marca prevalente	165	55
marca e denominazione paritetici	434	45
denominazione prevalente	120	24
Media	260	51

Fig. 8 - Importanza attribuita alla Stampa Generica in base alla frequenza di utilizzo

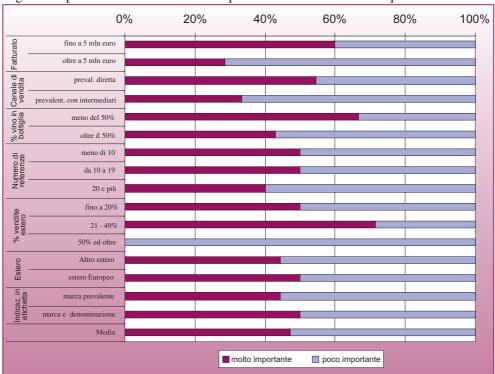
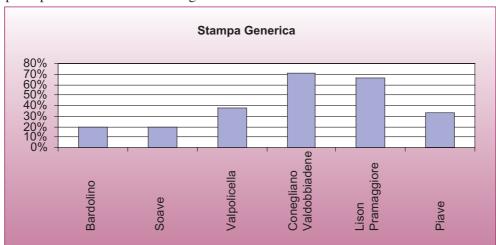
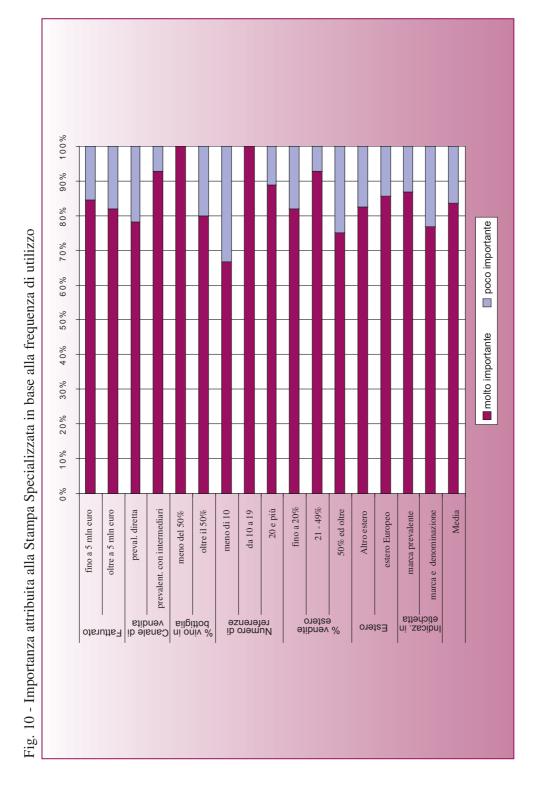
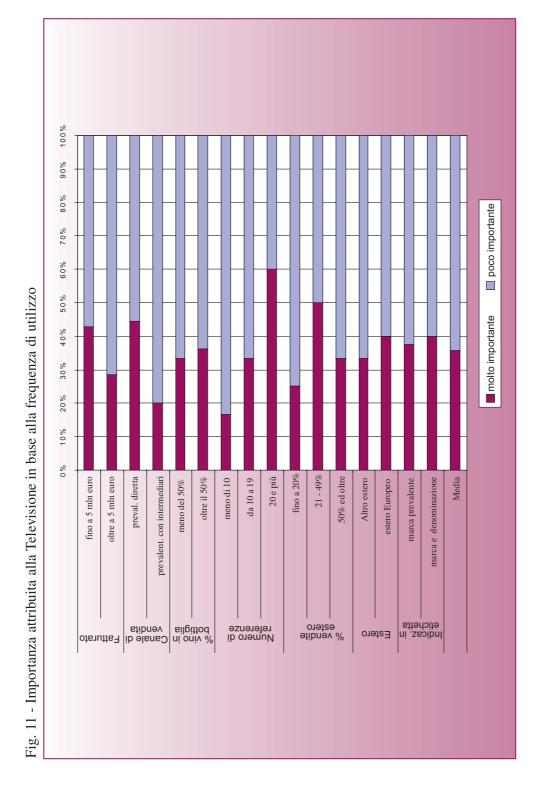
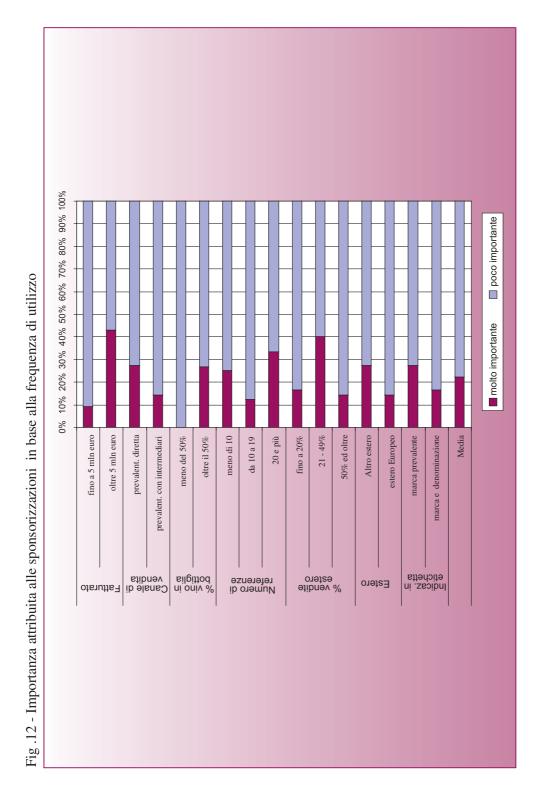


Fig. 9 - Percentuale di imprese leader che fanno uso della stampa generica nelle principali denominazioni di origine considerate









100% %06 poco importante 80% %02 %09 Fig. 13 - Importanza attribuita al Sito Internet in base alla frequenza di utilizzo 20% molto importante 40% 30% 20% 10% %0 da 10 a 19 20 e più Media meno di 10 21 - 49% 50% ed oltre Altro estero estero Europeo prevalent. diretta prevalent. con intermediari oltre il 50% marca prevalente marca e denominazione fino a 5 mln euro oltre 5 mln euro meno del 50% fino a 20% % vino in Canale di Fatturato bottiglia vendita Numero di referenze % vendite oretero orestero

174





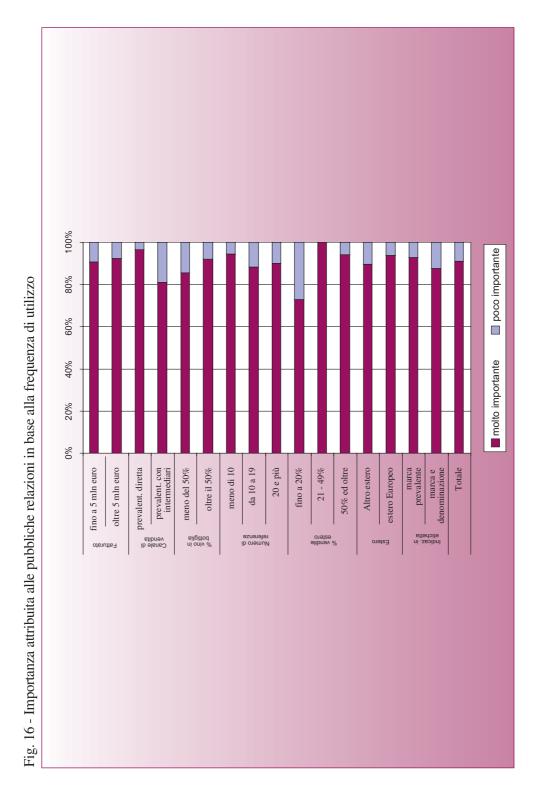


Fig. 17 - Percentuale di utilizzazione dei diversi canali di comunicazione

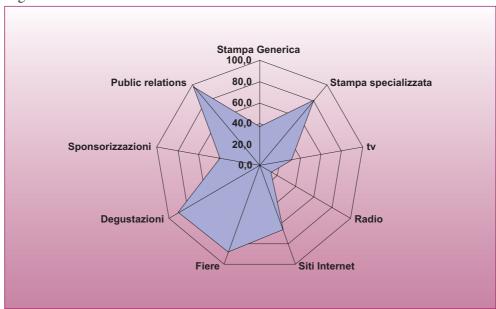
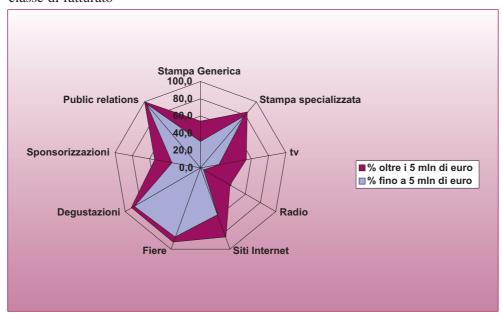


Fig. 18 - Percentuale di imprese che utilizzano i diversi canali di comunicazione per classe di fatturato



Tab. 29 - Innovazione nel vigneto e in cantina

1ab. 29 - Innovazione nei vigneto	e in cantina	
	n.	%
Sistemi di allevamento:		
spalliera	34	91,9
pergoletta	2	5,4
altro	1	2,7
Totale	37	100,0
Densità:		
più di 3.000 ceppi/ha	12	32,4
più di 5.000 ceppi/ha	25	67,6
Totale	37	100,0
Rese:		
meno di 60 q/ha	4	11,4
da 60 a 90 q/ha	23	65,7
più di 90 q/ha	8	22,9
Totale	35	100,0
Meccanizzazione:		
assente	2	8,4
per potatura	8	33,3
per potatura e raccolta	14	58,3
Totale	24	100,0
Maturazione dei vini:		
assente	1	2,6
solo barrique	11	28,9
solo botti	20	52,7
mista	6	15,8
Totale	38	100,0

Tab. 30 - Innovazioni per le quali gli imprenditori si sentono innovatori rispetto al territorio della denominazione di origine cui appartengono

territorio della denominazione di origine cui appartengono			
	n.	%	
Innovazioni in vigneto:			
sistemi di allevamento e tecniche di coltivazione	35	76,1	
qualità differenziale	15	32,6	
efficienza in vigneto tramite meccanizzazione	6	13,0	
Innovazioni in cantina:			
tecniche di appassimento delle uve	7	15,2	
stile e tecniche di vinificazione	34	73,9	
modalità di maturazione dei vini	8	17,4	
controllo e efficienza in cantina	6	13,0	
Innovazioni di prodotto:			
vini da uve autoctone	10	21,7	
vini da uve internazionali	6	13,0	
reinterpretazione dei vini tipici	15	32,6	
nuovi prodotti	8	17,4	
Innovazioni di marketing:			
logistica	13	28,3	
pubbliche relazioni	7	15,2	
politiche di marca	12	26,1	

Tab. 31 - Numero medio di Consorzi di Tutela a cui aderiscono le imprese per alcune caratteristiche tipologiche

	N. medio	
Totale	1,6	
Crede nelle denominazioni		
no	1,3	
si	1,7	
Classi di fatturato		
fino a 5 milioni	1,5	
oltre 5 milioni	2,0	
Percentuale di vino DOC in volume		
fino al 50%	2,1	
51-74%	1,1	
75-89%	1,5	
90% ed oltre	1,8	
Percentuale di referenze DOC		
fino a 50%	1,5	
51-75%	1,6	
oltre 75%	1,8	
Percentuale di vendite all'estero		
fino a 20%	1,5	
21-49%	1,4	
50% ed oltre	2,0	
Numero di paesi di esportazione		
fino a 6	1,3	
7-15	1,5	
oltre 15	2,9	
Importanza Marca e DOC in etichetta		
marca prevalente o esclusiva	1,3	
marca e DOC sostanzialmente paritetiche	2,1	
Percentuale sul fatturato dei costi di comunicazione		
fino a 2,5%	1,5	
2,6-5%	1,8	
oltre 5%	1,7	

Tab. 32 - Giudizio medio dei rispondenti sulle attività del Consorzio di Tutela per alcune caratteristiche tipologiche (1=pessimo, 5=eccellente)

alcune caratteristicne tipologicne (1=pe		
	Gestione	Comunicazione
	amministrativa DOC	
Percentuale di rispondenti	63%	76%
Totale	2,90	3,00
Crede nelle denominazioni		
no	2,75	2,33
si	2,92	3,06
Classi di fatturato		
fino a 5 milioni	3,00	3,08
oltre 5 milioni	2,67	2,80
Percentuale di vino DOC in volume		
fino al 50%	1,50	2,75
51-74%	2,71	2,43
75-89%	3,13	3,27
90% ed oltre	3,33	3,50
Percentuale di referenze DOC		
fino a 50%	2,50	2,50
51-75%	3,08	3,33
oltre 75%	3,00	3,18
Percentuale di vendite all'estero		
fino a 20%	3,50	3,22
21-49%	2,83	2,83
50% ed oltre	2,77	3,00
Numero di paesi di esportazione		
fino a 6	2,40	3,00
7 - 15	3,07	3,11
oltre 15	2,63	2,67
Importanza Marca e DOC in etichetta		
marca prevalente o esclusiva	3,00	2,95
marca e DOC sostanzialmente paritetiche	2,79	3,08
Percentuale sul fatturato	,	,
dei costi di comunicazione		
fino a 2,5%	2,80	3,43
2,6-5%	3,06	2,95
oltre 5%	2,67	2,60

Tab. 33 - Percentuale di intervistati che ripongono fiducia nella attuale impostazione delle proprie DOC per alcune caratteristiche tipologiche

	%
Totale	84,4
Classi di fatturato	
fino a 5 milioni	81,8
oltre 5 milioni	92,3
Percentuale di vendite all'estero	
fino a 20%	90,9
21-49%	82,4
50% ed oltre	83,3
Importanza Marca e DOC in etichetta	
marca prevalente o esclusiva	75,9
marca e DOC sostanzialmente paritetiche	100,0
Percentuale sul fatturato dei costi di comunicazione	
fino a 2,5%	83,3
2,6-5%	95,5
oltre 5%	75,0
Giudizio sulla base ampelografica DOC	
Negativo	82,6
Positivo	87,0

Tab. 34 - Indicatori medi delle imprese per fiducia nella attuale impostazione delle proprie DOC

•	Fiducia	Fiducia nelle DOC Totale	
	no	si	
Percentuale di vino DOC in volume	63,8	72,4	71,0
Percentuale di referenze DOC	56,1	66,2	64,6
Numero di paesi di esportazione	7,7	10,0	9,7

Tab. 35 - Percentuale di intervistati che esprimono un giudizio positivo sulla base ampelografica delle proprie DOC per alcune caratteristiche tipologiche

	%
Totale	50,0
Crede nelle denominazione	
no	42,9
si	51,3
Classi di fatturato	
fino a 5 milioni	54,5
oltre 5 milioni	38,5
Percentuale di vendite all'estero	
fino a 20%	45,5
21-49%	41,2
50% ed oltre	61,1
Importanza Marca e DOC in etichetta	
marca prevalente o esclusiva	37,9
marca e DOC sostanzialmente paritetiche	70,6
Percentuale sul fatturato dei costi di comunicazione	
fino a 2,5%	41,7
2,6-5%	54,5
oltre 5%	50,0

Tab. 36 - Indicatori medi delle imprese per giudizio sulla base ampelografica delle proprie DOC

	Giudizio su base ampelografica		
	negativo	positivo	Totale
Percentuale di vino DOC in volume	67,4	74,5	71,0
Percentuale di referenze DOC	66,7	62,6	64,6
Numero di paesi di esportazione	10,0	9,4	9,7

Tab. 37 - Distribuzione percentuale delle imprese per rapporto tra marca aziendale e marchio DOC per alcune caratteristiche tipologiche

	Solo marca	Entrambe ma	Marca e DOC	Totale
		prevale la marca	paritetiche	
Totale	35,6	28,9	35,6	100
Crede nelle denominazione				
no	57,1	42,9	0,0	100
si	31,6	26,3	42,1	100
Classi di fatturato				
fino a 5 milioni	34,4	37,5	28,1	100
oltre 5 milioni	38,5	7,7	53,8	100
Percentuale di vendite all'estero				
fino a 20%	50,0	30,0	20,0	100
21-49%	29,4	29,4	41,2	100
50% ed oltre	33,3	27,8	38,9	100
Percentuale sul fatturato				
dei costi di comunicazione				
2,5% o meno	33,3	25,0	41,7	100
2,6-5%	33,3	33,3	33,3	100
oltre 5%	62,5	0,0	37,5	100
Giudizio sulla base				
ampelografica DOC				
negativo	39,1	39,1	21,7	100
positivo	31,8	18,2	50,0	100

Tab. 38 - Indicatori medi delle imprese per rapporto tra marca aziendale e marchio

	Solo marca	Entrambe ma	Marca e DOC	Totale
		prevale la marca	paritetiche	
% di vino DOC in volume	61,9	73,4	81,0	71,8
% di referenze DOC	57,0	65,6	73,9	65,5
Numero di paesi di esportazio	ne 8,7	6,8	13,6	9,9

Tab. 39 - Distribuzione percentuale delle imprese per rapporto tra marca aziendale e marchio DOC per consorzio

e marcino DOC per consorzio						
	Solo marca	Entrambe ma	Marca e DOC	Totale		
		prevale la marca	paritetiche			
Bardolino	20	20	60	100		
Bianco di Custoza	0	33	67	100		
Breganze	100	0	0	100		
Valpolicella	25	38	38	100		
Colli Berici	100	0	0	100		
Gambellara	0	0	100	100		
Lugana	0	0	100	100		
Monti Lessini	0	100	0	100		
Soave	20	40	40	100		
Valdadige	100	0	0	100		
Colli di Conegliano	100	0	0	100		
Colli Euganei	50	50	0	100		
Conegliano-Valdobbiadene	9 0	43	57	100		
Lison Pramaggiore	100	0	0	100		
Piave	50	50	0	100		
Montello-Colli Asolani	100	0	0	100		
Totale	36	29	36	100		

Tab. 40 - Distribuzione percentuale delle imprese che instaurano relazioni con Organizzazioni pubbliche e private

	%		%
Enti Istituzionali	84,8	Mipaf	13,0
		Regione Veneto	84,8
Enti locali e funzionali	82,6	Provincia	39,1
		Comune	47,8
		UVIVE	37,0
		CCIAA	69,6
Enti vetrina	93,5	Fiera	69,6
		Proloco	52,2
		Comitato strada del vino	60,9
		Enti organizzatori manifestazioni	
		enogastronomiche	56,5
Imprese vitivinicole	41,4	imprese vitivinicole	34,8
		Cantine Sociali	10,9
Enti di Ricerca	63,0	Enti di Ricerca	63,0
Altre imprese/enti	76,1	Banche	37,0
		altre imprese	15,2
		altri enti	10,9
		Associazione di categoria	54,3

Tab. 41 - Distribuzione percentuale delle imprese che instaurano relazioni con Organizzazioni pubbliche e private per alcune caratteristiche tipologiche

Organizzazioni pubbliche e private per alcune caratteristiche tipologiche						
	Enti	Istituzioni		Imprese	Enti di	Altre
	istituzionali		vetrina	vitivinicole	Ricerca	imp./enti
		Enti				
		Funzionali				
Totale	84,8	82,6	93,5	41,3	63,0	76,1
Classi di fatturato						
fino a 5 milioni	80,6	80,6	93,5	32,3	54,8	67,7
oltre 5 milioni	100,0	92,3	92,3	61,5	76,9	92,3
Percentuale di vino						
DOC in volume						
fino al 50%	66,7	100,0		22,2	55,6	66,7
51-74%	81,8	72,7	81,8	72,7	27,3	63,6
75-89%	100,0	84,6		53,8	92,3	84,6
90% ed oltre	83,3	75,0	91,7	16,7	66,7	83,3
Numero di paesi						
di esportazione						
fino a 6	71,4	71,4	92,9	21,4	50,0	57,1
7-15	90,9	95,5	90,9	45,5	63,6	81,8
oltre 15	100,0	75,0	100,0	62,5	75,0	87,5
Percentuale di						
vendite all'estero						
fino a 20%	72,7	81,8	100,0	18,2	63,6	81,8
21-49%	88,2	82,4	94,1	47,1	58,8	76,5
50% ed oltre	88,9	83,3	88,9	50,0	66,7	72,2
Percentuale di						
referenze DOC						
fino a 50%	71,4	78,6	100,0	57,1	50,0	64,3
51-75%	88,2	88,2	88,2	35,3	76,5	76,5
oltre 75%	93,3	80,0	93,3	33,3	60,0	86,7
Importanza Marca	e					
DOC in etichetta						
solo marca	87,5	93,8	93,8	37,5	75,0	75,0
entrambe ma prevale	la marca 76,9	69,2	84,6	46,2	46,2	76,9
marca e DOC paritet	iche 93,8	81,3	100,0	43,8	68,8	81,3

Fig. 19 - Le Organizzazioni pubbliche e private interessate da relazioni a rete con le imprese leader e/o cantine sociali e loro aggregazione

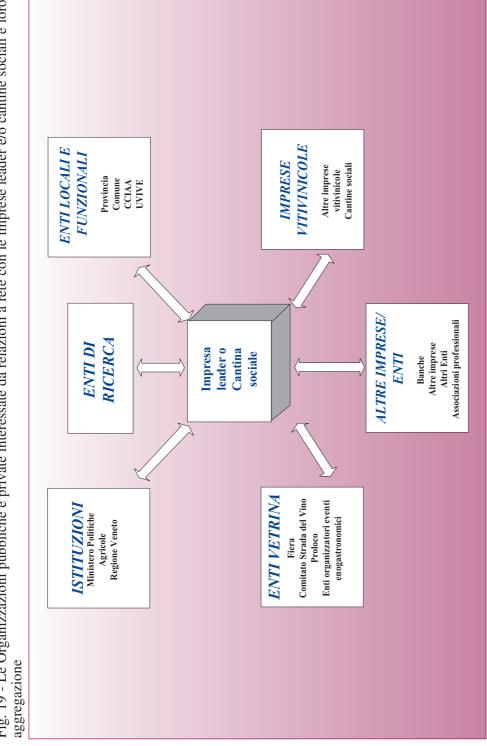
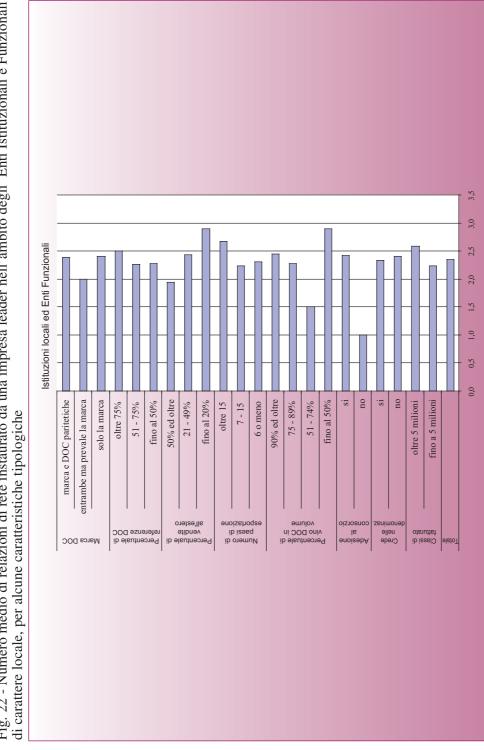


Fig. 20 - Rapporto tra marca aziendale e marchio DOC per alcune caratteristiche tipologiche: differenze assolute nella distribuzione percentuale delle imprese entro ogni caratteristica rispetto al totale 0,09 ■ solo marca ■ entrambe ma prevale la marca □ marca DOC paritetiche 500 40,0 300 200 100 -100 -20,0 -30,0 -40,0 51-75% 51-74% fino a 5 milioni 2149% 75-89% oltre 5 milioni negativo 2,6-5% 50% ed oltre fino a 50% fino al 50% positivo no oltre 15 7-15 fino a 20% oltre 75% 90% ed oltre oltre 5% 2,5% o meno 6 o meno Giudizio base ampelogr. Numero di paesi di esportazione Percentuale sul fatturato dei costi di comunicazione Percentuale di vendite all'estero Srede ellen

Fig. 21 - Numero medio di relazioni di rete instaurato da una impresa leader nell'ambito degli Enti Istituzionali, per alcune caratteristiche tipologiche 2,0 1,5 Enti istituzionali 90% ed oltre 51 - 74% no Si no marca e DOC paritetiche 50% ed oltre oltre 15 7 - 15 Si entrambe ma prevale la marca fino al 50% fino al 20% solo la marca 21 - 49% 75 - 89% fino al 50% fino a 5 milioni oltre 75% 51 - 75% 6 o meno oltre 5 milioni Percentuale di Percentuale di vendite referenze DOC Sill'estero Numero di paesi di esportazione Percentuale di vino DOC in volume enoisebA ls oissonos Classi di fatturato

Fig. 22 - Numero medio di relazioni di rete instaurato da una impresa leader nell'ambito degli Enti Istituzionali e Funzionali di carattere locale, per alcune caratteristiche tipologiche



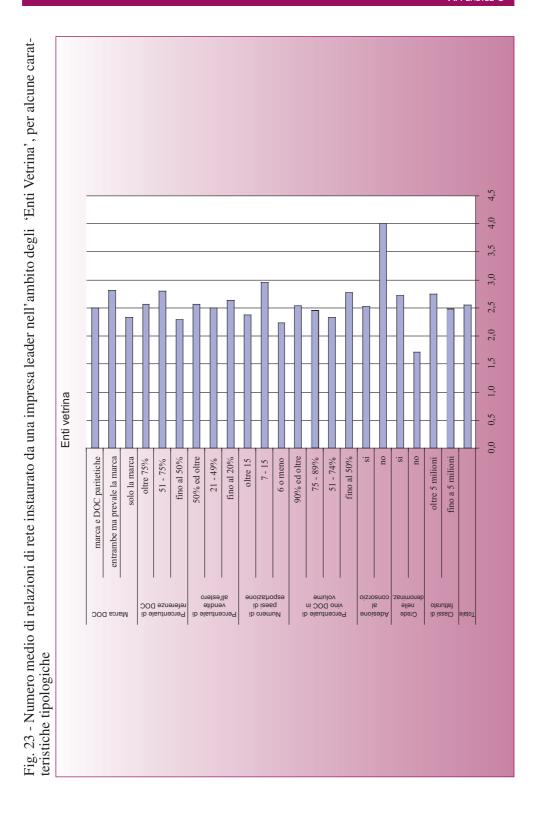
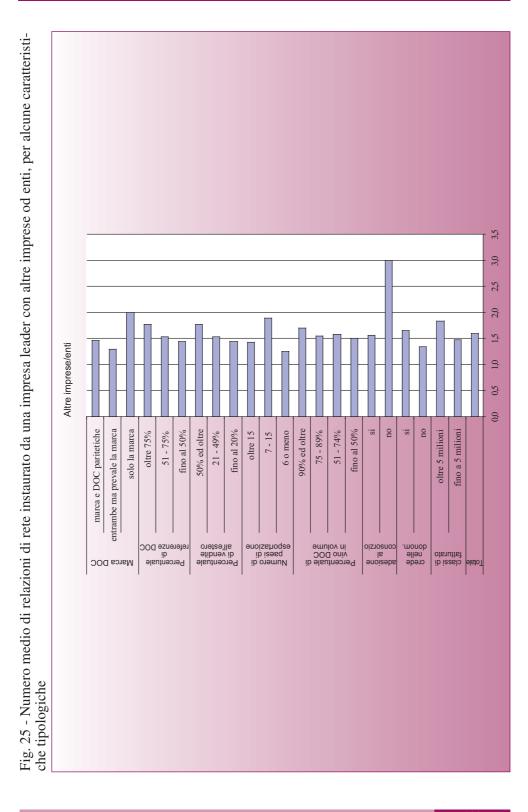


Fig. 24 - Numero medio di relazioni di rete instaurato da una impresa leader con altre imprese vitivinicole, per alcune caratteristiche tipologiche 1,6 4,1 1,2 1,0 0,8 Imprese vitivinicole 90 0,4 0,2 0,0 51 - 74% no Si no entrambe ma prevale la marca 90% ed oltre .I marca e DOC paritetiche solo la marca oltre 75% 50% ed oltre oltre 15 75 - 89% fino al 50% oltre 5 milioni fino a 5 milioni 51 - 75% fino al 50% fino al 20% 7 - 15 21 - 49% 6 o meno Numero di paesi Percentuale di DOC asroni percentuale di esportazione di espor Percentuale di vino DOC in volume



193

Fig. 26 - Valutazione media complessiva della relazione di rete instaurata con ciascun tipo di Organizzazione (1= pessima, 5=eccellente)



Fig. 27 - Differenze medie assolute nella valutazione media espressa sul legame di rete dalle imprese appartenenti ad alcune caratteristiche tipologiche rispetto alla media complessiva: Enti Istituzionali

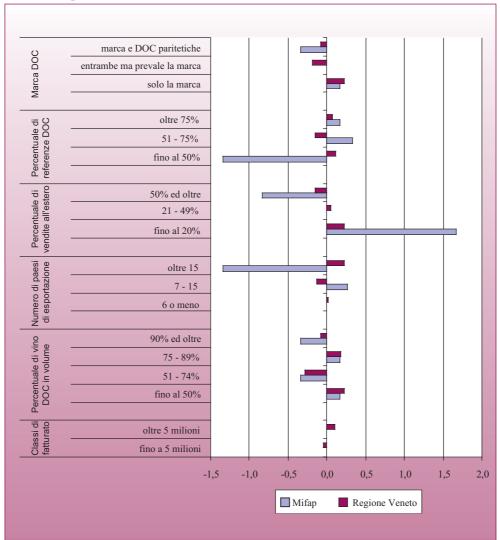


Fig. 28 - Differenze medie assolute nella valutazione media espressa sul legame di rete dalle imprese appartenenti ad alcune caratteristiche tipologiche rispetto alla media complessiva: Enti Istituzionali e Funzionali di carattere locale

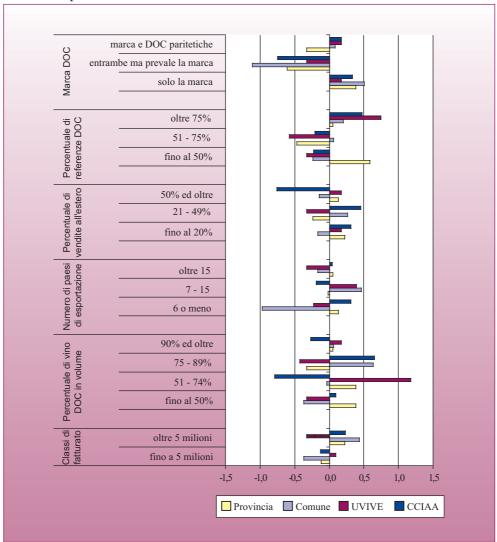


Fig. 29 - Differenze medie assolute nella valutazione media espressa sul legame di rete dalle imprese appartenenti ad alcune caratteristiche tipologiche rispetto alla media complessiva: Enti 'Vetrina'

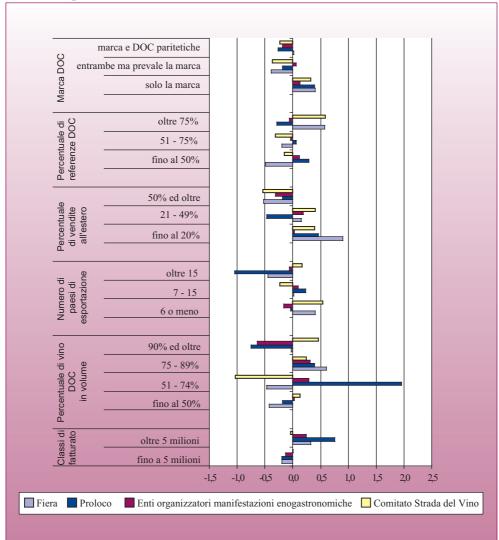


Fig. 30 - Differenze medie assolute nella valutazione media espressa sul legame di rete dalle imprese appartenenti ad alcune caratteristiche tipologiche rispetto alla media complessiva: Imprese vitivinicole

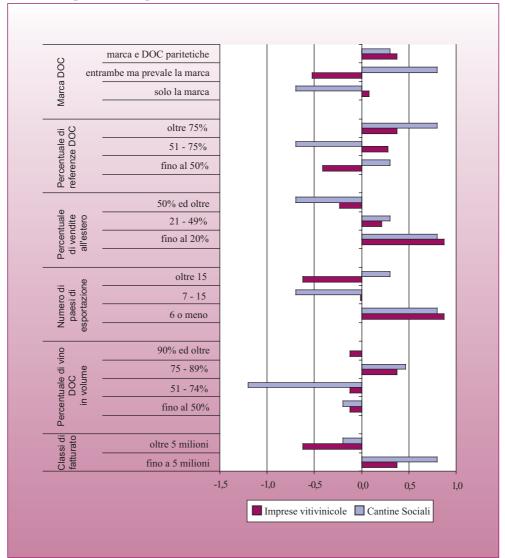


Fig. 31 - Differenze medie assolute nella valutazione media espressa sul legame di rete dalle imprese appartenenti ad alcune caratteristiche tipologiche rispetto alla media complessiva: Altre imprese o enti ed Enti di Ricerca

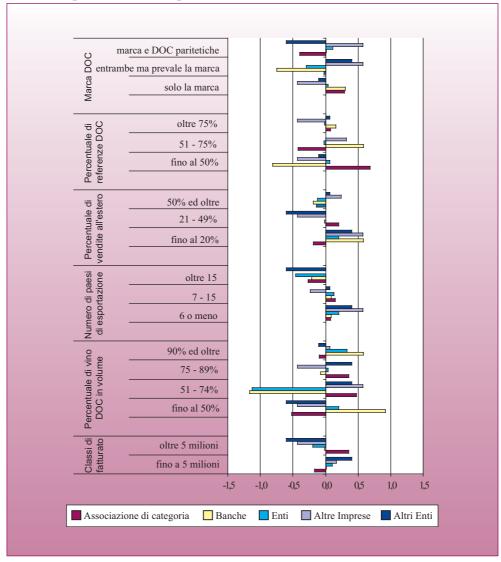


Fig. 32 - Struttura e diffusione delle relazioni di rete tra le imprese leader e le Organizzazioni pubbliche e private appartenenti ai diversi macro aggregati

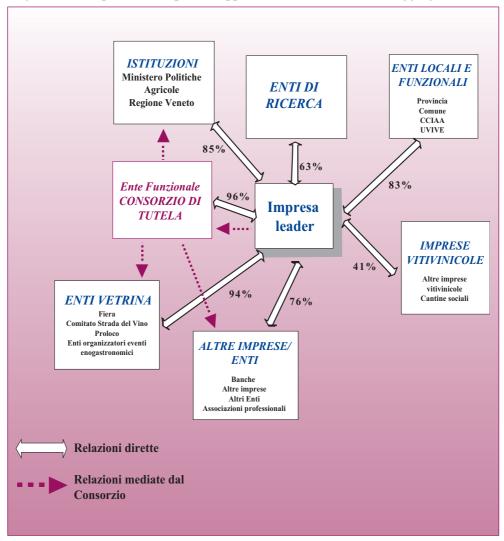


Fig. 33 - Caratteristiche delle imprese leader tra cui si assiste ad una maggiore diffusione delle relazioni di rete con ciascun macro aggregato di Organizzazioni

Macro aggregati	Mercato	Marchio collettivo DOC IGT	Immagine dell'impresa	Performance
Istituzioni	Italia e basso numero di referenze Estero e alto numero di referenze	Alta % vendite DOC e % referenze DOC medio-alta	Marca aziendale e DOC paritetiche e con alti investimenti in comunicazione; solo marca	Grandi e piccole con molti paesi di esportazione
Enti istituzionali e Funzionali locali	Medio e medio-alto estero e medio medio-alto numero di referenze	Bassa e media % vendite DOC e % referenze media e bassa	Solo marca e costi comunicazione bassi o medio-bassi	Non rilevanti
Enti vetrina	Italia basso e medio numero di referenze su tutti i mercati	Bassa e medio-bassa % vendite DOC e bassa % referenze DOC	Solo marca e costi comunicazione medio alti o alti; Marca e marchio paritetici	Molti paesi di esportazione
Imprese vitivinicole	Molto estero e molte referenze	Medio -Alta % vendite DOC e bassa % referenze DOC	Non rilevanti	Grandi con molti paesi di esportazione
Enti di Ricerca	Italia con poche referenze	Alta % vendite DOC	Solo marca aziendale	Grandi imprese

Tab. 42 - Ripartizione delle aziende leader in base alle combinazioni prodotto-mercato

	n.	%
Specialisti di prezzo: raggiungere vasti settori di mercato con prodotti standard orientati verso uno stretto controllo dei costi e dei prezzi	0	0,0
Specialisti di offerta: raggiungere il maggior numero di clienti con una vasta referenza e profondità di assortimento	4	8,7
Specialisti di clienti: puntare ad un segmento di nicchia con garanzia di un buon rapporto qualità/prezzo per battere l'agguerrita concorrenza	10	21,7
Specialisti di qualità: migliorare costantemente la qualità assoluta dei propri prodotti a prescindere dal rapporto qualità/prezzo	15	32,6
Specialisti di prezzo e di offerta	1	2,2
Specialisti di offerta e di clienti	2	4,3
Specialisti di clienti e di qualità	14	30,5
Totale	46	100,0

Tab. 43 - Obiettivi che caratterizzano la filosofia d'impresa

•	n.	%
Obiettivi di mercato:		
aumentare la quota di mercato	16	34,8
differenziare l'offerta con nuove tipologie di prodotto	12	26,1
differenziare l'offerta aumentando il numero di prodotti nelle linee esistenti	12	26,1
creare una forte immagine di marca basata sulla qualità	14	30,4
creare una forte immagine di marca basata su qualità, contenuti territoriali e tipicità	43	93,5
espandersi verso nuovi mercati	29	63,0
selezionare specifici segmenti di mercato	26	56,5
Obiettivi economici:		
aumentare il fatturato	25	54,3
raggiungere economie di scala	5	10,9
aumentare la remunerabilità del capitale investito	24	52,2
innovare per diminuire i costi di produzione/aumentare la quantità lavorata	9	19,6
innovare per migliorare la qualità	44	95,7
innovare per migliorare il rapporto con il territorio e l'ambiente	38	82,6
innovare per difendere le tradizioni locali	34	73,9
Obiettivi sociali:		
migliorare il servizio al cliente	38	82,6
integrarsi con la distribuzione	12	26,1
migliorare i rapporti con le istituzioni	14	30,4
migliorare i rapporti con i propri fornitori di uva/vino	13	28,3
educare il consumatore a conoscere il vino in Italia	37	80,4
educare il consumatore a conoscere il vino all'estero	27	58,7

Tab. 44 - Imprese leader e fattori di successo

-	n.	%
Impresa-famiglia: diversità e complementarità dei membri familiari, giovani e ricambio generazionale, aver creduto profondamente in ciò che voleva realizzare, entusiasmo, concentrazione sulle proprie competenze distintive, chiarezza e fiducia negli obiettivi di mercato, intuizione negli investimenti, capacità di selezionare personale, provenienza culturale esterna all'agricoltura, capacità di selezionare prodotti e mercati, apertura mentale e volontà di sperimentare	34	73,9
Territorio, tradizioni e innovazione: forte legame con vigneto, territorio e storia, coesistenza tra nuova filosofia e impostazioni tradizionali, unicità del territorio e del patrimonio storico-culturale artistico della famiglia, forte immagine di marca legata al territorio	27	58,7
Qualità differenziale : alta qualità rispetto ai concorrenti, agricoltura e vinificazione biologica, determinazione nelle scelte qualitative, delocalizzazione su territori di eccellenza, capacità di selezionare prodotti e mercati, creazione di un portafoglio prodotti molto ampio	35	76,1
Relazioni e forza commerciale: attenzione al servizio verso il cliente, rapporti con altre imprese, integrazione verticale, pubbliche relazioni, accordi con diverse reti distributive, rispetto dei tempi di commercializzazione, attenzione al rapporto qualità/prezzo	17	37,0

Variabili	Variabili Descrizione Fattore 1 Fattore 2	Fattore 1 Innovazione	Fattore 2 Valorizzazione	Fattore 3 Imbottigliamento	Fattore 4 Tipicità e	Fattore 5 Dimensione	Fattore 6 Tecnologie di
		nel vigneto	dei vitigni autoctoni e politiche di brand	e orientamento al commercio estero	sviluppo del mercato	d'impresa, innovazione tecnologica ed efficienza cantina	cantina e reinterpre- tazione della tipicità
VINOTOT	Quantità di vino prodotto in ettolitri	0,145	0,231	0,129	-0,093	0,811	0,141
SFUSO	Incidenza percentuale del vino venduto sfuso	-0,128	0,093	0,808	-0,065	-0,048	0,199
REFCRU	Incidenza delle referenze dei vini cru	-0,027	0,223	-0,087	0,839	-0,089	-0,065
VARVINO	Variazione delle quantità di vino prodotto negli ultimi cinque anni	0,137	-0,091	0,036	0,886	0,093	-0,005
SPESACOM	Incidenza della spesa in comunicazione sul fatturato	0,592	-0,075	-0,013	-0,034	0,425	0,058
PRIMI3	Quota di esportazione concentrata nei primi tre Paesi	-0,111	-0,197	0,810	0,019	0,019	-0,198
INNVA	Innovatori in vigneto nei sistemi di allevamento e nelle tecniche di coltivazione	0,723	0,260	-0,010	0,181	-0,165	-0,206
CEPPI	Densità del vigneto (numero ceppi/ha)	0,730	-0,119	-0,287	0,016	-0,041	0,073
INNCC	Innovatori in cantina nelle modalità di maturazione	-0,110	-0,072	0,203	-0,074	-0,196	0,729
INNCE	Innovatori in cantina nella ricerca dell'efficienza	-0,270	-0,259	-0,227	0,157	0,756	-0,180
INNPA	Innovatori nei vini da uve autoctone	0,194	0,822	0,085	0,040	-0,012	-0,025
INNPC	Innovatori nella reinterpretazione dei vini tipici	0,073	-0,052	-0,194	0,004	0,232	0,762
INNMC	Innovatori nelle politiche di marca	-0,212	0,774	-0,190	0,080	0,040	-0,102
Ouota di varianza spiegata	za spiegata	16.9%	13.6%	11.5%	10.5%	%6.6	8.9%

Fig. 34 - Posizionamento delle imprese leader rispetto al fattore 1 "Innovazione nel vigneto"

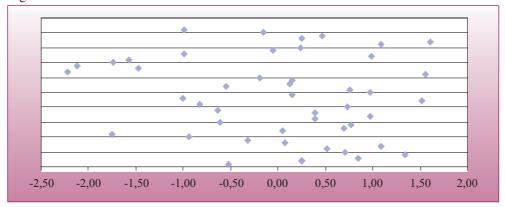


Fig. 35 - Posizionamento delle imprese leader rispetto al fattore 2 "Valorizzazione dei vitigni autoctoni e politiche di brand aziendali"

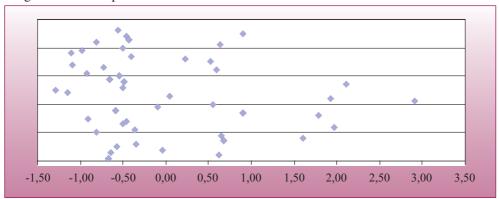


Fig. 36 - Posizionamento delle imprese leader rispetto al fattore 3 "Imbottigliamento e orientamento al commercio estero"

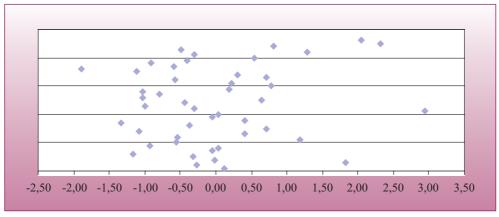


Fig. 37 - Posizionamento delle imprese leader rispetto al fattore 4 "Tipicità e sviluppo del mercato"

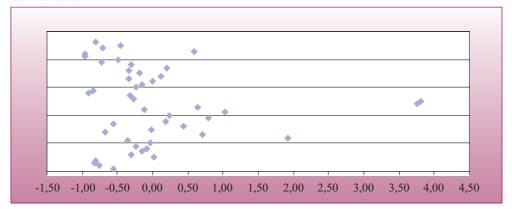


Fig. 38 - Posizionamento delle imprese leader rispetto al fattore 5 "Dimensione d'impresa, innovazione tecnologica ed efficienza di cantina"

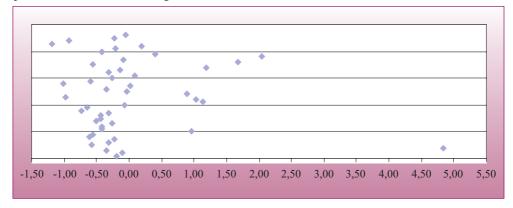
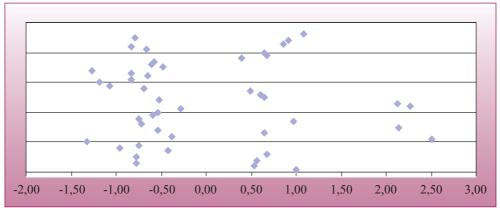


Fig. 39 - Posizionamento delle imprese leader rispetto al fattore 6 "Tecnologie di cantina e reinterpretazione della tipicità"



Tab. 46 - Ripartizione delle imprese cooperative per classi di ampiezza

Tab. 46 - Ripartizione delle imprese coop	perative per class	si di ampiezza	
	n.		%
Numero di soci:			
meno di 500	7		35,0
da 500 a 999	8		40,0
più di 999	5		25,0
Totale	20		100,0
media		738	
minimo		235	
massimo		1.700	
Superficie a vigneto dei soci (ha):			
fino a 499	5		25,0
da 500 a 999	7		35,0
da 1.000 a 1.999	5		25,0
più di 1.999	3		15,0
Totale	20		100,0
media		1.066	,
minimo		158	
massimo		3.500	
Quantità di uve lavorate (q):			
fino a 50.000	3		15,0
da 50.001 a 150.000	9		45,0
da 150.001 a 300.000	5		25,0
più di 300.000	3		15,0
Totale	20		100,0
media	20	194.205	100,0
minimo		25.000	
massimo		700.000	
0 (2) 1 1 1 4 4 1			
Quantità di vino prodotto (hl):	_		25.0
fino a 50.000	5		25,0
da 50.001 a 100.000	7		35,0
da 100.001 a 300.000	6		30,0
più di 300.000	2		10,0
Totale	20	1.42.045	100,0
media		143.845	
minimo		11.800	
massimo		600.000	
Fatturato (€)			
meno di 5.000.000	4		8,7
da 5.000.000 a 15.000.000	12		26,1
più di 15.000.000	4		8,7
Totale	20		43,5

Tab. 47 - Ripartizione delle responsabilità nell'organigramma

	n.	%
Numero di tecnici (compreso il direttore generale)		
coinvolti con funzioni di responsabilità:		
uno	2	10,0
due	4	20,0
tre	4	20,0
quattro	7	35,0
più di quattro	3	15,0
Totale	20	100,0
Responsabili coinvolti nelle funzioni di produzione:		
uno	6	33,3
due	11	61,1
tre	1	5,6
Totale	18	100,0
Responsabili coinvolti nelle funzioni amministrative		
e commerciali:		
uno	7	38,9
due	9	50,0
tre	2	11,1
Totale	18	100,0

Tab. 48 - Ripartizione delle imprese cooperative sulla base del numero di tecnici addetti al servizio di assistenza agronomica

	n.	%
Numero totale di tecnici:		
uno	8	40,0
due	6	30,0
tre	5	25,0
più di tre	1	5,0
Totale	20	100,0
Numero totale di tecnici dipendenti:		
nessuno	7	35,0
uno	7	35,0
due	6	30,0
Totale	20	100,0
numero medio tecnici agronomi dipendenti		0,95
Numero totale di consulenti esterni:		
nessuno	4	20,0
uno	13	65,0
due	2	10,0
più di due	1	5,0
Totale	20	100,0
Numero medio tecnici agronomi consulenti esterni		1,05

Tab. 49 - Ripartizione delle cantine sociali sulla base dei servizi offerti ai soci

	n.	%
Assistenza tecnica:		
- consulenza in vigneto	19	95
di cui assistenza fitosanitaria	12	60
di cui svolgimento riconversione o ristrutturazione vigneti	13	65
- consulenza nella fase della vendemmia	18	90
Formazione culturale, informazione e preparazione professionale:		
- organizzazione periodica di seminari di aggiornamento	14	70
o approfondimento di specifiche tematiche tecniche		
- organizzazione di seminari al verificarsi	10	50
di particolari problematiche agronomiche		
- organizzazione di visite di studio in altre realtà vitivinicole	13	65
invio tempestivo e diffuso di indirizzi di campagna	7	35
- diffusione di un giornalino ai soci	9	45
di cui sistematica	5	25
di cui occasionale	4	20
- organizzazione di seminari di presentazione	5	25
delle linee strategiche future		
- organizzazione di seminari di presentazione dei risultati d'impresa	4	20

Tab. 50 - Composizione media delle uve per tipologia e colore (%)

		media
Tipolog	gia di uve per vini:	
DOCG		0,4
di cui:	bianca	100,0
	nera	0,0
DOC		33,1
di cui:	bianca	60,0
	nera	40,0
IGT		54,6
di cui:	bianca	59,0
	nera	41,0
da tavo	la	11,9
di cui:	bianca	72,1
	nera	28,0
Totale		100,0
Colore	delle uve:	
bianche		61,1
nere		38,9
Totale		100,0

Tab. 51 - Ripartizione delle imprese cooperative per classi di incidenza delle diverse tipologie di uve

	n.	%
uve DOC (%):		
0	2	10,0
meno del 25,0	7	35,0
dal 25,0 al 49,9	5	25,0
dal 50,0 al 74,9	5	25,0
dal 75,0 al 100,0	1	5,0
Totale	20	100,0
uve IGT (%):		
meno del 25,0	4	20,0
dal 25,0 al 49,9	5	25,0
dal 50,0 al 74,9	4	20,0
dal 75,0 al 100,0	7	35,0
Totale	20	100,0
uve per vini da tavola (%):		
0,0	9	45,0
meno del 25,0	7	35,0
dal 25,0 al 49,9	3	15,0
dal 50,0 al 74,9	1	5,0
dal 75,0 al 100,0	0	0,0
Totale	20	100,0

Tab. 52 - Tipologie di vino prodotto

	%
Vino bianco	62,5
DOCG	0,5
DOC	31,1
IGT	54,6
da tavola "super"	0,0
da tavola di consumo corrente	13,8
Totale	100,0
Vino rosso	37,5
DOCG	0,0
DOC	27,1
IGT	66,4
da tavola "super"	0,0
da tavola di consumo corrente	6,6
Totale	100,0

Tab. 53 - Parametri di determinazione del prezzo di liquidazione delle uve

	n.	%
Grado zuccherino	20	100
Varietà	20	100
Coltivazione biologica	12	60
Denominazione di origine	17	85
o indicazione geografica		
Altitudine	8	40
Adesione a progetti di qualità	9	45
Rispetto di indirizzi produttivi	1	5
stabiliti dalla cooperativa		
Acidità	2	10
Giudizio tecnico complessivo	1	5
Qualità polifenolica	1	5
Rese	1	5
Controllo sanitario	1	5

Tab. 54 - Incidenza del vino sfuso ed imbottigliato sulla produzione totale

	%
vino in bottiglia	16,0
vino sfuso	84,0
Totale	100,0

Tab. 55 - Incidenza dell'imbottigliato e dello sfuso per tipologia di vino prodotto (%)

	Bottiglia	Sfuso	Totale
vino bianco	22	78	100
DOC	33	67	100
IGT	17	83	100
da tavola "super"	-	-	-
da tavola consumo corrente	4	96	100
vino rosso	15	85	100
DOC	25	75	100
IGT	14	86	100
da tavola "super"	-	-	-
da tavola consumo corrente	0	100	100
totale	16	84	100

Tab. 56 - Ripartizione delle imprese cooperative per classi di incidenza del vino sfuso

	n.	%
0,0%	0	0,0
meno del 30%	1	5,0
dal 30 al 70%	4	20,0
dal 71 al 90%	4	20,0
più del 90%	11	55,0
Totale	20	100,0

Tab. 57 - Ripartizione delle imprese cooperative in base alla variazione della produzione di vino negli ultimi cinque anni (1998-2002)

	n.	%
Variazione della produzione di vino negli ultimi 5 anni	(%):	
negativa	3	16,7
nulla	9	50,0
meno del 10%	1	5,6
dall'11 al 30%	2	11,1
più del 30%	3	16,7
Totale	18	100,0
Variazione delle quote di vino bianco e rosso prodotto:		
crescita della quota di vino bianco	2	13,3
crescita della quota di vino rosso	2	13,3
invariabilità delle quote di vino bianco e rosso	11	73,4
Totale	15	100,0

Tab. 58 - Ripartizione delle imprese cooperative sulla base del numero di denominazioni e indicazioni di origine utilizzate

Numero di denominazioni	D	OCG	DOC (solo venete)		IGT	
	n.	%	n.	%	n.	%
nessuna	17	85,0	2	10,0	0	0,0
una	1	5,0	4	20,0	3	15,0
più di una	2	10,0	14	70,0	17	85,0
Totale	20	100,0	20	100,0	20	100,0
Media		1.7	2.7	7		2.5

Tab. 59 - Tipologie delle referenze di vino per impresa

	n. medio	%
DOCG	0,5	0,8
bianco	0,5	
rosso	0,0	
DOC	38,3	66,8
bianco	26,0	
rosso	12,3	
IGT	17,4	30,4
bianco	10,9	,
rosso	6,5	
da tavola "super"	0,9	1,5
bianco	0,6	ŕ
rosso	0,3	
da tavola consumo corrente	0,4	0,6
bianco	0,2	
rosso	0,2	
Totale	57,3	100,0
Incidenza delle referenze di vino (%):		
bianco	59,4	
rosso	40,6	
Totale	100,0	

Tab. 60 - Ripartizione delle aziende in base al numero totale di referenze per il vino imbottigliato

	n.	%
0	2	10,0
fino a 10	3	15,0
da 11 a 20	4	20,0
più di 20	11	55,0
Totale	20	100,0

Tab. 61 - Differenziazione d'impresa sulla base dei cru

-	n.	%
Numero imprese che non hanno cru	17	85,0
Numero imprese con cru	3	15,0
Totale	20	100,0
Numero medio di referenze cru (1)		5,5
Incidenza media dei cru sul totale delle referenze (2)		1,1
Incidenza media dei cru sul totale delle referenze (1)		7,5
Incidenza dei cru per tipologia di vino:		
- vini cru DOCG (n=9)		0,0
- vini cru DOC (n=46)		8,0
- vini cru IGT (n=39)		18,8
- vini cru da tavola "super" (n=8)		0,0

⁽¹⁾ valore calcolato solo sulle imprese con almeno un cru.

Tab. 62 - Ciclo di vita e innovazione di prodotto

	%
Incidenza dei prodotti in lancio sul totale delle referenze	10,5
Incidenza dei prodotti in crescita su totale delle referenze	21,9
Incidenza delle imprese che intendono introdurre nuovi prodotti	60,0

Tab. 63 - Diversificazione della produzione

	n.	%
Aziende che detengono altri prodotti diversi dal vino	14	70,0
Incidenza media sul fatturato		0,7
aziende con un prodotto	7	50,0
aziende con più di un prodotto	7	50,0
Totale	14	100,0

⁽²⁾ valore calcolato su tutte le imprese.

Tab. 64 - Caratteristiche della strategia commerciale per dimensione economica, importanza del marchio e numero di referenze

	Ripartizione percentuale delle vendite				
	Attraverso	Dirette	Dirette	Italia	Estero
	Intermediari		verso la DMa		
Fatturato					
fino a 5 mln di euro	53,8	46,3	0,0	92,5	7,5
tra 5 e 15 mln di euro	76,5	23,5	1,7	84,8	15,3
oltre i 15 mln di euro	51,8	48,3	25,0	74,3	25,8
Indicazioni in etichetta					
marca prevalente	59,0	41,0	3,3	79,0	21,0
denominazione prevalente	e 73,3	26,7	0,0	86,0	14,0
Numero di referenze tot	ali				
fino a 9	70,3	29,8	0,0	98,8	1,3
da 10 a 19	69,4	30,6	0,0	84,0	16,0
20 ed oltre	64,7	35,3	10,9	79,0	21,0
% vino imbottigliato					
meno del 5%	64,0	36,0	0,0	90,4	9,6
dal 5 al 20%	80,5	19,5	1,3	88,8	11,3
oltre il 20%	63,1	36,9	16,4	73,6	26,4
Media	67,0	33,0	6,0	84,2	15,8

a: sul totale delle vendite dirette.

Tab. 65 - Caratteristiche della strategia commerciale per provincia

	Ripartizione percentuale delle vendite				
	Attraverso	Dirette	Dirette	Italia	Estero
	Intermediari		verso la DMa		
Province					
Verona	66,4	33,6	15,0	74,7	25,3
Vicenza	46,0	54,0	0,0	80,0	20,0
Padova	65,0	35,0	3,3	85,0	15,0
Treviso	82,2	17,8	0,0	91,8	8,2
Venezia	47,5	52,5	2,5	97,5	2,5
Media	67,0	33,0	6,0	84,2	15,8

a: sul totale delle vendite dirette.

Tab. 66 - Livello di concentrazione delle esportazioni per dimensione economica, importanza del marchio, numero di referenze, percentuale di vino imbottigliato e province

	Paesi di destinazione		
_	Primo	Primi 3	Primi 5
	(C1)	(C2)	(C3)
Fatturato			
fino a 5 mln di euro	45,0	100,0	100,0
tra 5 e 15 mln di euro	71,8	94,2	97,7
oltre i 15 mln di euro	65,7	84,4	91,6
Indicazioni in etichetta			
marca prevalente	60,3	87,3	96,8
denominazione prevalente	75,5	91,8	95,8
Numero di referenze totali			
fino a 9	100,0	100,0	100,0
da 10 a 19	84,7	99,5	100,0
20 ed oltre	59,9	88,8	94,6
% vino imbottigliato			
meno del 5%	95,5	99,6	100,0
dal 5 al 20%	59,0	100,0	100,0
oltre il 20%	49,7	82,4	91,6
Province			
Verona	69,7	87,8	93,0
Vicenza	75,0	100,0	100,0
Padova	47,5	95,0	100,0
Treviso	76,2	92,4	97,6
Venezia	60,0	100,0	100,0
Media	68,6	92,1	96,3

Fig. 40 - Ripartizione del valore delle esportazioni per continente

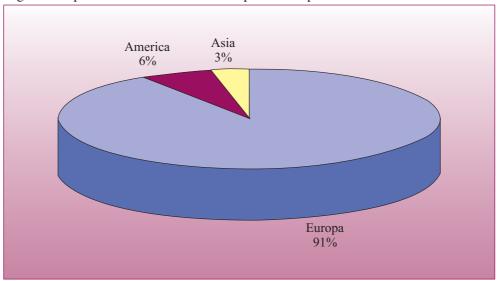


Fig. 41 - Paesi di esportazione

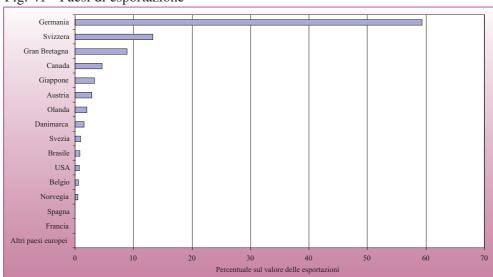


Fig. 42 - Esportazioni per aree geografiche

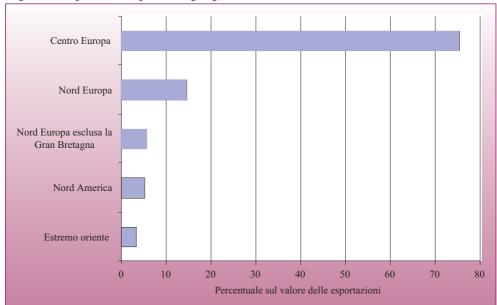


Fig. 43 - Esportazioni per numero di referenze e aree geografiche

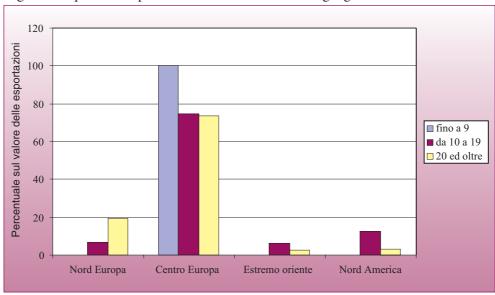


Fig. 44 - Esportazioni per classi di fatturato e aree geografiche

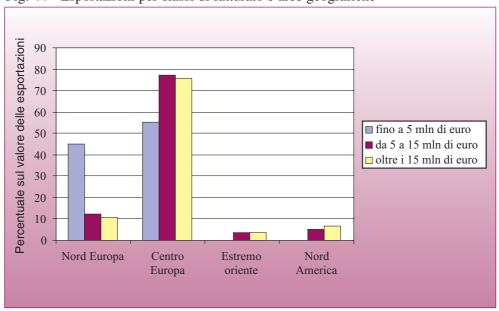


Fig. 45 - Esportazioni per importanza del marchio e aree geografiche

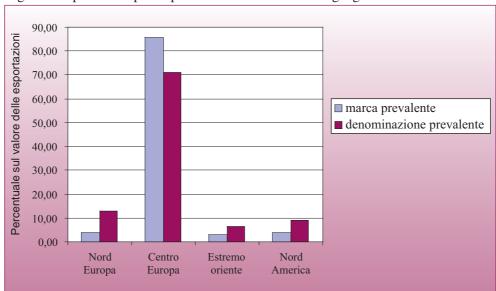


Fig. 46 - Esportazioni per classi di imbottigliamento e aree geografiche

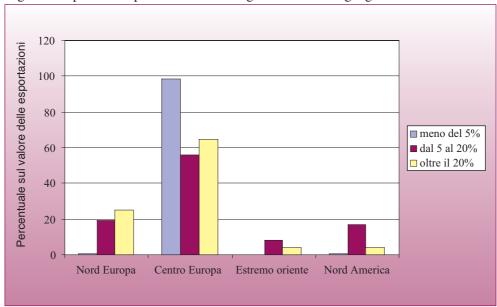
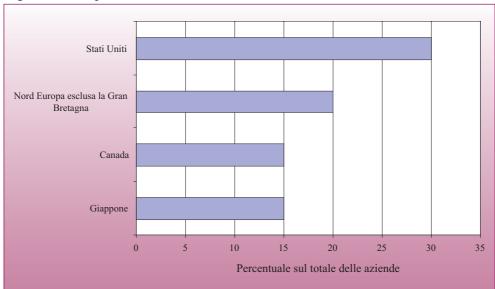


Fig. 47 - Principali mercati obiettivo



Tab. 67 - Spesa per la comunicazione

Tuo. 07 Spesa per la contameazione	% Spesa in comunicazione sul fatturato
classe di fatturato	
fino a 5 mln di euro	0,8
da 5 a 15 mln di euro	0,9
% di vino venduto in bottiglia	
meno del 5%	0,3
dal 5 al 20%	1,7
oltre il 20%	1,0
numero di referenze	
meno di 10	0,3
10 a meno di 20	1,0
20 e più	1,0
Media	0,8

Appendice 3

51 6	Stampa Generica	Stampa Specializ.	TV	Radio	Internet	Fiere	Degustaz.	Sponsor	Pubbliche Relazioni
Fatturato									
fino a 5 mln di euro	50,0	43,8	50,0	25,0	25,0	75,0	100,0	50,0	100,0
oltre 5 mln di euro	56,3	0,0	56,3	50,0	56,3	8,89	8,89	43,8	62,5
Modalità di vendita									
prevalentemente con intermediari	64,3	35,7	57,1	50,0	57,1	64,3	78,6	42,9	71,4
prevalentemente con diretta	33,3	33,3	50,0	33,3	33,3	83,3	2,99	50,0	66,7
% vino imbottigliato									
meno del 5%	22,2	11,1	11,1	22,2	22,2	4,44	55,6	44,4	44,4
dal 5 al 20%	100,0	50,0	100,0	50,0	75,0	75,0	100,0	25,0	100,0
oltre il 20%	71,4	57,1	85,7	71,4	71,4	100,0	85,7	57,1	85,7
Numero di referenze									
meno di 10	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	50,0	50,0	50,0	50,0
10 a meno di 20	80,0	20,0	0,09	20,0	40,0	0,09	0,09	40,0	0,09
20 e più	63,6	54,5	72,7	72,7	72,7	81,8	6,06	45,5	81,8
% vendite all'estero									
fino a 20%	53,8	23,1	46,2	46,2	53,8	61,5	76,9	53,8	76,9
21% e oltre	57,1	57,1	71,4	42,9	42,9	85,7	71,4	28,6	57,1
Indicazioni in etichetta									
marca prevalente	2,99	33,3	2,99	2,99	66,7	2,99	2,99	33,3	2,99
marca e denominazione paritetici	71,4	57,1	71,4	71,4	85,7	100,0	85,7	71,4	71,4
denominazione prevalente	57,1	28,6	57,1	28,6	28,6	42,9	71,4	14,3	71,4
Totale	55.0	35.0	55.0	45.0	50.0	70.0	75.0	45.0	70.0
		2	2 -						

Tab. 69 - Numero di giornate dedicate alle pubbliche relazioni (PR)

1ab. 69 - Numero di giornate dedi		
	Giornate in PR	Giornate PR per
		1000 hl di vino venduto
Fatturato		
fino a 5 mln di euro	48	1,1
da 5 a 15 mln di euro	109	0,7
Modalità di vendita		
vendita diretta non prevalente	81	0,7
vendita diretta prevalente	143	0,8
destinazione estera		
Altro estero	94	1,3
estero Europeo	96	0,5
% vino imbottigliato		
meno del 5%	53	0,5
dal 5 al 20%	31	0,2
oltre il 20%	158	1,2
Numero di referenze		
meno di 10	30	1,2
10 a meno di 20	48	0,3
20 e più	118	0,9
% vendite all'estero		
fino a 20%	84	0,8
21% e oltre	120	0,7
Indicazioni in etichetta		
marca prevalente	160	1,7
marca e denominazione paritetici	136	0,7
denominazione prevalente	41	0,3
Media	95	0,7

Fig. 48 - Importanza attribuita alla Stampa Generica in base alla frequenza di utilizzo

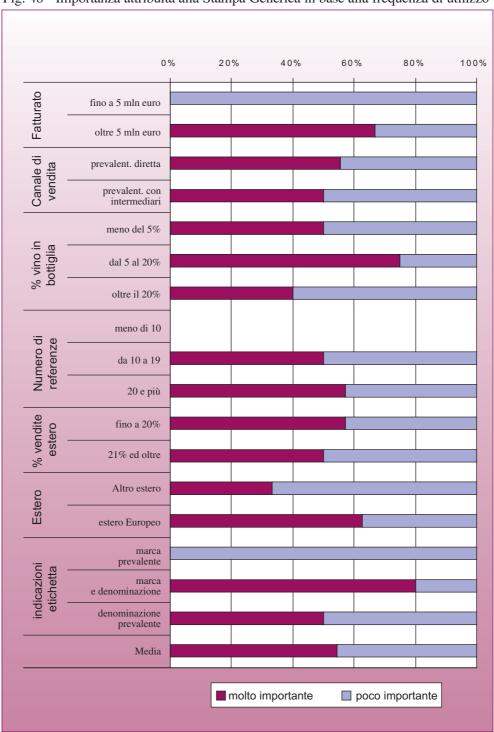


Fig. 49 - Importanza attribuita alla Stampa Specializzata in base alla frequenza di utilizzo

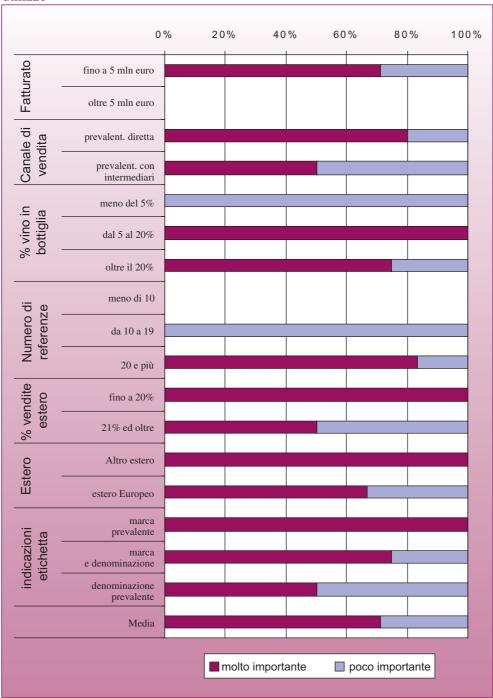


Fig. 50 - Importanza attribuita alla Televisione in base alla frequenza di utilizzo

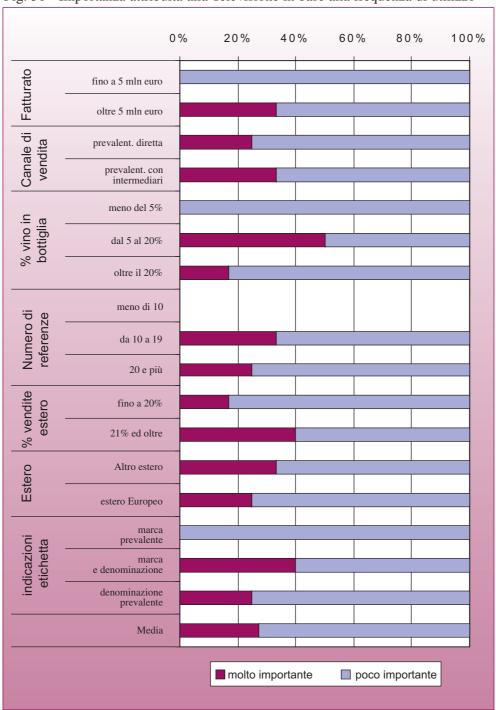


Fig. 51 - Importanza attribuita alle sponsorizzazioni in base alla frequenza di utilizzo

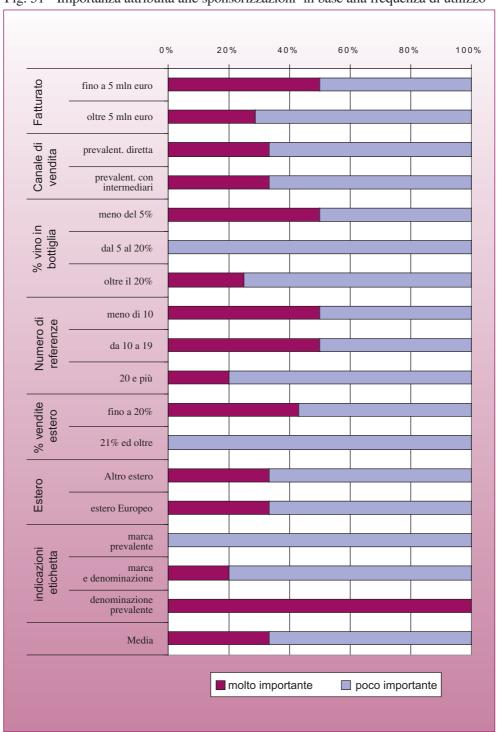


Fig. 52 - Importanza attribuita al sito internet in base alla frequenza di utilizzo

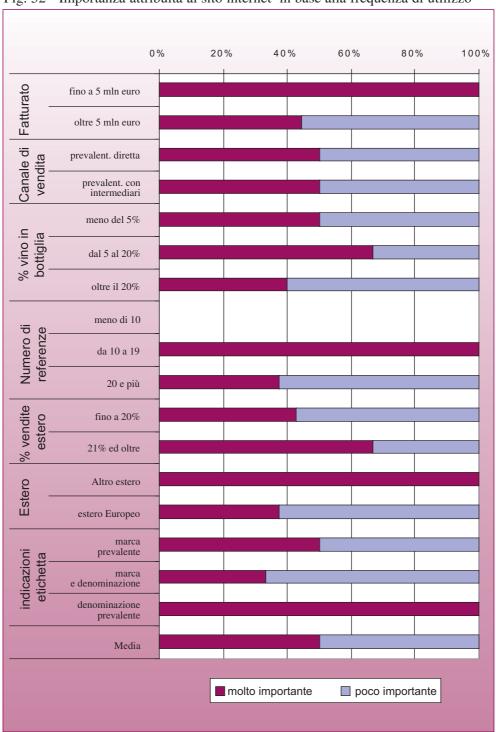


Fig. 53 - Importanza attribuita alle fiere in base alla frequenza di utilizzo

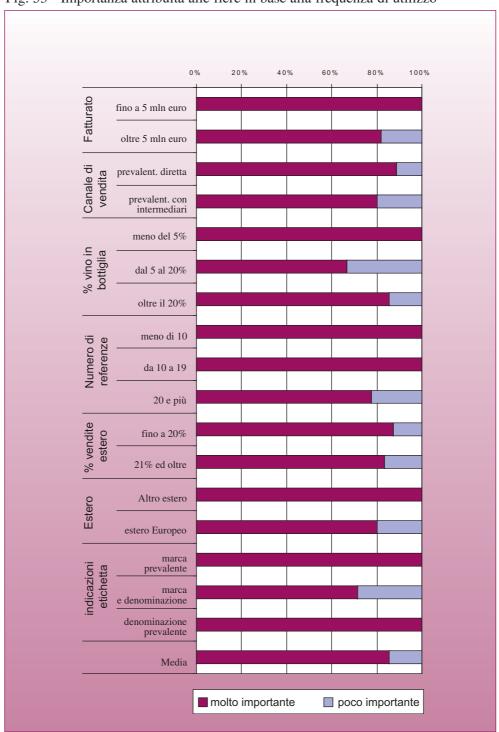


Fig. 54 - Importanza attribuita alle iniziative enogastronomiche con degustazione in base alla frequenza di utilizzo

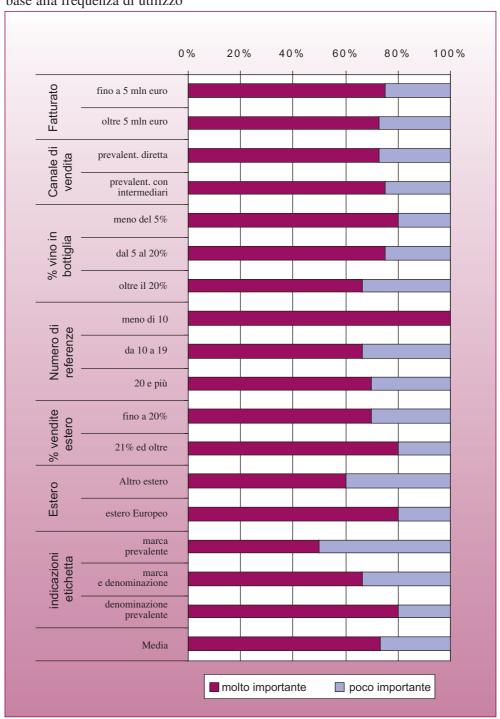


Fig. 55 - Importanza attribuita alle pubbliche relazioni in base alla frequenza di utilizzo

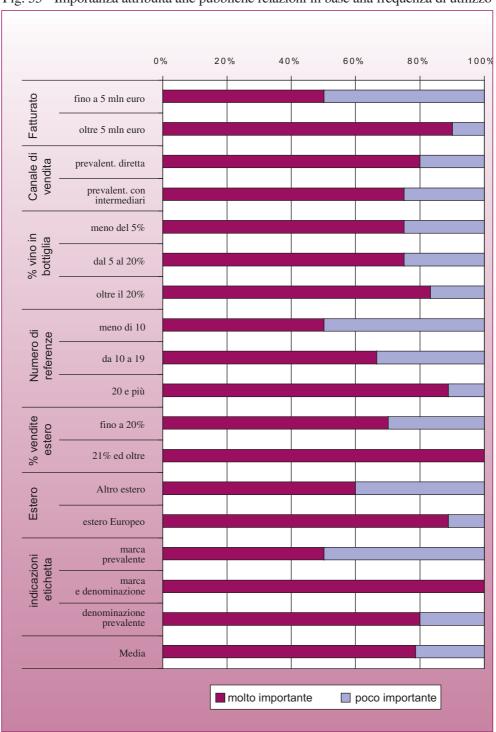


Fig. 56 - Percentuale di utilizzazione dei diversi canali di comunicazione

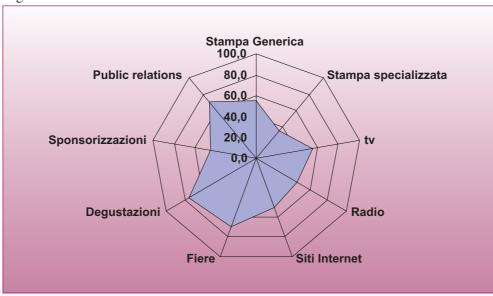
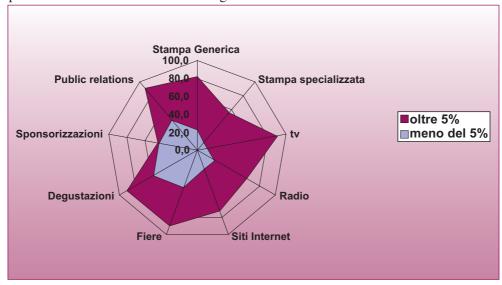


Fig. 57 - Percentuale di imprese che utilizzano i diversi canali di comunicazione per percentuale di vino venduto in bottiglia



Tab. 70 - Innovazione in cantina

	n.	%
Fermentazioni a temperatura controllata:		
si	15	75,0
no	5	25,0
Totale	20	100,0
Maturazione dei vini:		
solo barrique	6	30,0
mista	8	40,0
no	6	30,0
Totale	20	100,0
Impianto di imbottigliamento:		
si	11	55,0
no	9	45,0
Totale	20	100,0

Tab. 71 - Innovazioni per le quali le imprese cooperative si sentono innovatrici rispetto al territorio della denominazione di origine cui appartengono

	n.	%
Innovazioni in cantina:		
tecniche di appassimento delle uve	3	15,0
stile e tecniche di vinificazione	3	15,0
modalità di maturazione dei vini	1	5,0
controllo e efficienza in cantina	2	10,0
Innovazioni di prodotto:		
vini da uve autoctone	2	10,0
vini da uve internazionali	2	10,0
nuovi prodotti	3	15,0
Innovazioni di marketing:		
logistica	8	40,0
pubbliche relazioni	1	5,0
politiche di marca	3	15,0

Tab. 72 - Numero medio di Consorzi di Tutela a cui aderiscono le cantine sociali per alcune caratteristiche tipologiche

per arcune caratteristiche upologiche	N. medio
Totale	2,1
Crede nella denominazione	
no	2,0
si	2,1
Classi di fatturato	
fino a 5 milioni	1,0
oltre 5 milioni	2,3
Percentuale di vino DOC in volume	
fino al 50%	3,0
51-74%	3,0
75-89%	2,2
90% ed oltre	1,9
Percentuale di referenze DOC	
fino a 50%	2,0
51-75%	2,0
oltre 75%	3,0
Percentuale di vendite all'estero	
fino a 20%	1,7
oltre 20%	2,7
Numero di paesi di esportazione	
3 o meno	2,4
oltre 3	2,2
Importanza DOC/IGT e Marca in etichetta	
DOC/IGT prevalente o esclusiva	2,5
Marca prevalente o esclusiva	2,0
Marca e DOC/IGT sostanzialmente paritetiche	2,0
Percentuale sul fatturato dei costi di comunicazione	
1% o meno	2,0
oltre 1%	2,5

Tab. 73 - Giudizio medio dei rispondenti sulle attività del Consorzio di Tutela per alcune caratteristiche tipologiche (1=pessimo, 5=eccellente)

	Gestione amministrativa Comunicazione			
Gestione ami		Comunicazione		
	DOC			
Percentuale di rispondenti	45,0	60,0		
Totale	3,1	3,3		
Totale	3,1	3,3		
Crede nelle denominazione				
no	0,0	3,0		
si	3,1	3,3		
Classi di fatturato				
fino a 5 milioni	3,0	4,0		
oltre 5 milioni	3,1	3,2		
Percentuale di vino DOC in volume				
fino al 50%	4,0	3,0		
51-74%	0,0	3,0		
75-89%	2,0	3,0		
90% ed oltre	3,3	3,6		
D				
Percentuale di referenze DOC	4.0	2.4		
fino a 50%	4,0	3,4		
51-75%	2,7	3,2		
oltre 75%	3,0	3,5		
Percentuale di vendite all'estero				
fino a 20%	2,8	3,0		
oltre 20%	3,5	3,5		
01110 20 //c	3,3	3,5		
Numero di paesi di esportazione				
3 o meno	2,2	3,1		
oltre 3	4,0	3,4		
Importanza DOC/IGT e Marca in etichetta				
DOC/IGT prevalente o esclusiva	2,7	3,2		
Marca prevalente o esclusiva	4,0	3,0		
Marca e DOC/IGT sostanzialmente paritetiche	3,2	3,6		
Percentuale sul fatturato dei costi di comunicaz		_		
1% o meno	3,2	3,2		
oltre 1%	3,0	3,6		

Tab. 74 - Giudizio medio dei rispondenti sulle attività del Consorzio di Tutela per Consorzio di prevalente riferimento per l'impresa (1=pessimo, 5=eccellente)

	Gestione	Comunicazione
	amministrativa	
	DOC	
Bardolino	3,5	4,0
Bianco di Custoza	2,0	4,0
Garda	3,0	3,7
Valpolicella	2,7	3,0
Colli Berici	nr	3,0
Gambellara	nr	nr
Arcole	4	3,0
Monti Lessini	3	4,0
Soave	3	3,2
Vicenza	nr	3,0
Bagnoli	nr	3,0
Colli Euganei	nr	3,0
Conegliano-Valdobbiadene	3,5	3,5
Piave	nr	4,0
Merlara	nr	4,0
Valdadige	5,0	3,0
Totale	3,1	3,4

Tab. 75 - Percentuale di intervistati che ripongono fiducia nella attuale impostazione delle proprie DOC per alcune caratteristiche tipologiche

	%
Totale	94,4
Classi di fatturato	
fino a 5 milioni	100,0
oltre 5 milioni	93,8
Percentuale di vendite all'estero	
fino a 20%	90,9
oltre 20%	100,0
Importanza Marca e DOC/IGT in etichetta	
entrambe ma prevale la marca	66,7
DOC/IGT prevalente o esclusiva	100,0
marca e doc sostanzialmente paritetiche	100,0
Giudizio sulla base ampelografica DOC	
Negativo	100,0
Positivo	93,3
Percentuale sul fatturato dei costi di comunicazione	
1% o meno	92,3
oltre 1%	100,0

Tab. 76 - Indicatori medi delle imprese per fiducia nella attuale impostazione delle proprie DOC

	Fiducia nelle DOC/IGT		Totale
	no	si	
Percentuale di vino DOC in volume	95,00	87,70	88,10
Percentuale di referenze DOC	32,50	55,30	54,00
Numero di paesi di esportazione	4,00	4,40	4,40

Tab. 77 - Percentuale di intervistati che esprimono un giudizio positivo sulla base ampelografica delle proprie DOC per tipologie di imprese

	%
Totale	88,2
Crede nella denominazione	
No	100,0
Si	87,5
Classi di fatturato	
fino a 5 milioni	50,0
oltre 5 milioni	93,3
Percentuale di vendite all'estero	
fino a 20%	90,0
oltre 20%	85,7
Importanza Marca e DOC/IGT in etichetta	
entrambe ma prevale la marca	100,0
DOC/IGT prevalente o esclusiva	100,0
marca e doc sostanzialmente paritetiche	71,4
Percentuale sul fatturato dei costi di comunicazione	
1% o meno	91,7
oltre 1%	80,0

Tab. 78 - Indicatori medi delle imprese per giudizio sulla base ampelografica delle proprie DOC

рюне вос	Giudizio su base ampelografica		
	negativo	positivo	Totale
Percentuale di vino DOC in volume	88,5	87,7	87,8
Percentuale di referenze DOC	30,0	59,1	55,5
Numero di paesi di esportazione	2,5	4,8	4,5

Tab. 79 - Distribuzione percentuale delle cantine per rapporto tra marca aziendale e marchio DOC per alcune caratteristiche tipologiche

marchio DOC per alcune caratteristiche tipologiche							
	Entrambe	DOC/IGT	Marca	Totale			
	ma prevale	prevalente o	e DOC/IGT				
	la marca	esclusiva	paritetiche				
Totale	17,6	41,2	41,2	100			
Crede nella denominazione							
No	100,0			100			
Si	12,5	43,8	43,8	100			
Classi di fatturato							
fino a 5 milioni		50,0	50,0	100			
oltre 5 milioni	20,0	40,0	40,0	100			
Percentuale di vendite all'es	storo						
fino a 20%	20,0	50,0	30,0	100			
oltre 20%	<i>'</i>			100			
one 20%	14,3	28,6	57,1	100			
Percentuale sul fatturato							
dei costi di comunicazione							
1% o meno	25,0	41,7	33,3	100			
oltre 1%		40,0	60,0	100			
Giudizio sulla base							
ampelografica DOC							
Negativo			100	100			
Positivo	21,4	42,9	35,7	100			

Tab. 80 - Indicatori medi delle cantine per rapporto tra marca aziendale e marchio DOC

ma	ntrambe prevale a marca	DOC/IGT prevalente o esclusiva	Marca e DOC/IGT paritetiche	Totale
Percentuale di vino DOC in volume	87,8	82,6	92,1	87,4
Percentuale di referenze DOC Numero di paesi di esportazione	41,1 4,7	61,4 4,0	52,2 4,6	54,0 4,4

Tab. 81 - Distribuzione percentuale delle cantine per rapporto tra marca aziendale e marchio DOC/IGT per consorzio

	Entrambe	DOC/IGT	Marca e
	ma prevale	prevalente	DOC/IGT
	la marca	o esclusiva	paritetiche
Bardolino		50,0	50,0
Bianco di Custoza		50,0	50,0
Garda		25,0	75,0
Valpolicella		66,7	33,3
Colli Berici	50,0	50,0	
Gambellara		100,0	
Arcole	50,0	50,0	
Monti Lessini		50,0	50,0
Soave		66,7	33,3
Vicenza	100,0		
Bagnoli	100,0		
Colli Euganei	100,0		
Conegliano-Valdobbiadene	33,3	33,3	33,3
Piave		100,0	
Merlara			100,0
Valdadige			100,0
Totale	17,1	45,7	37,1

Tab. 82 - Distribuzione percentuale delle cantine sociali che instaurano relazioni con Organizzazioni pubbliche e private

	%		%
Enti Istituzionali	95	Mipaf	40
		Regione Veneto	90
Enti locali e funzionali	85	Provincia	50
		Comune	55
		UVIVE	45
		CCIAA	60
Enti vetrina	85	Fiera	45
		Proloco	65
		Comitato strada del vino	55
		Enti organizzatori manifestazioni	50
		enogastronomiche	
Imprese vitivinicole	75	imprese vitivinicole	30
		Cantine Sociali	75
Enti di Ricerca	45	Enti di Ricerca	45
Altre imprese/enti	85	Banche	40
		altre imprese	30
		altri enti	5
		Associazione di categoria	60

Tab. 83 - Distribuzione percentuale delle cantine che instaurano relazioni con Organizzazioni pubbliche e private per alcune caratteristiche tipologiche

Organizzazioni p	Organizzazioni pubbliche e private per alcune caratteristiche tipologiche						
		Istituzioni	Enti	Imprese	Enti di	Altre	
	istituzionali		vetrina	vitivinicole	Ricerca	imprese/enti	
		ed Enti					
		Funzionali	0.7				
Totale	95	85	85	75	45	85	
Crede nelle							
denominazione							
No	100,0	100,0	100,0			100,0	
Si	94,1	82,4	82,4	82,4	64,7	88,2	
Classi di fatturato		-,.	, -	, :	,-	,-	
Fino a 5 milioni	100,0	100,0	75,0	50,0	25	75,0	
Oltre 5 milioni	93,8	81,3	87,5	81,3	62,5	87,5	
Percentuale di vir	10						
DOC in volume							
Fino al 50%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	
51-74%	100,0			100,0	100,0	100,0	
75-89%	100,0	83,3	100,0	100,0	66,7	83,3	
90% ed oltre	91,7	91,7	83,3	58,3	41,7	83,3	
Numero di paesi							
di esportazione							
3 o meno	100,0	70,0	90,0	90,0	90,0	90,0	
Oltre 3	83,3	100,0	100,0	66,7	33,3	83,3	
Percentuale di							
vendite all'estero							
Fino a 20%	92,3	84,6	84,6	61,5	46,2	84,6	
Oltre 20%	100,0	85,7	85,7	100,0	71,4	85,7	
Percentuale di							
referenze DOC							
Fino a 50%	100,0	87,5	87,5	75,0	75,0	100,0	
51-75%	85,7	71,4	85,7	85,7	28,6	71,4	
Oltre 75%	100,0	100,0	100,0	66,7	100,0	100,0	
Importanza Marc							
DOC/IGT in etich	netta -						
DOC/IGT prevaler	nte 100,0	71,4	85,7	85,7	57,1	71,4	
o esclusiva							
Entrambe ma	66,7	66,7	66,7	66,7	33,3	100,0	
prevale la marca							
Marca e DOC/IGT	100,0	100,0	100,0	71,4	85,7	100,0	
sostanzialmente							
paritetiche							

Fig. 58 - Rapporto tra marca aziendale e marchio DOC per alcune caratteristiche tipologiche: differenze assolute nella distribuzione percentuale delle imprese entro ogni caratteristica tipologica rispetto al totale

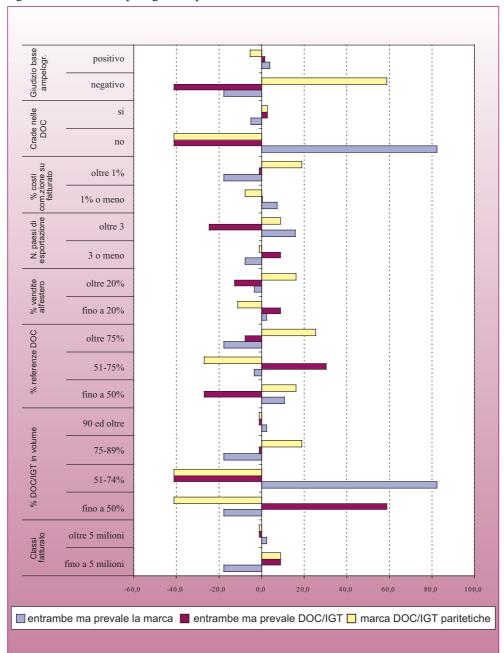


Fig. 59 - Numero medio di relazioni di rete instaurato da una cantina sociale nell'ambito degli Enti Istituzionali, per alcune caratteristiche tipologiche

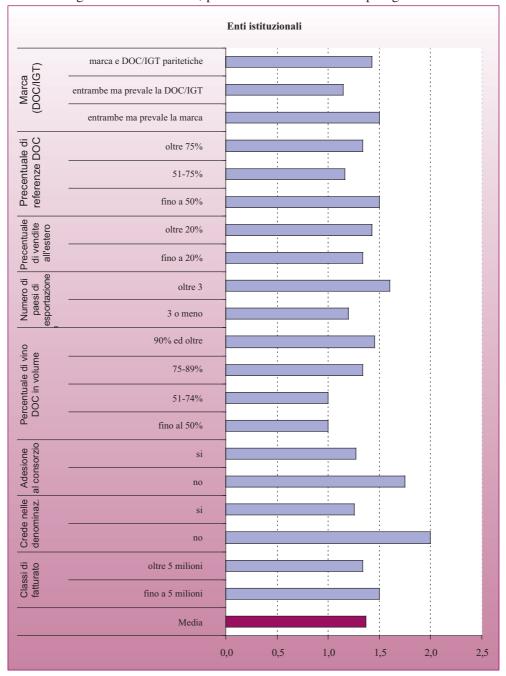


Fig. 60 - Numero medio di relazioni di rete instaurato da una cantina sociale nell'ambito degli Enti Istituzionali e Funzionali di carattere locale, per alcune caratteristiche tipologiche

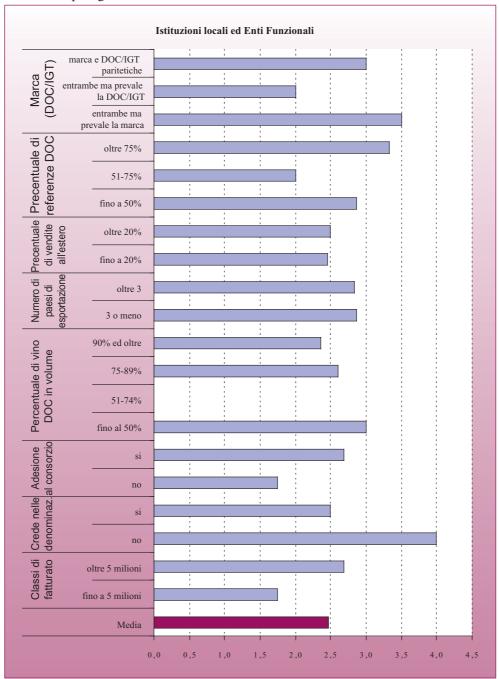


Fig. 61 - Numero medio di relazioni di rete instaurato da una cantina sociale nell'ambito degli 'Enti Vetrina', per alcune caratteristiche tipologiche

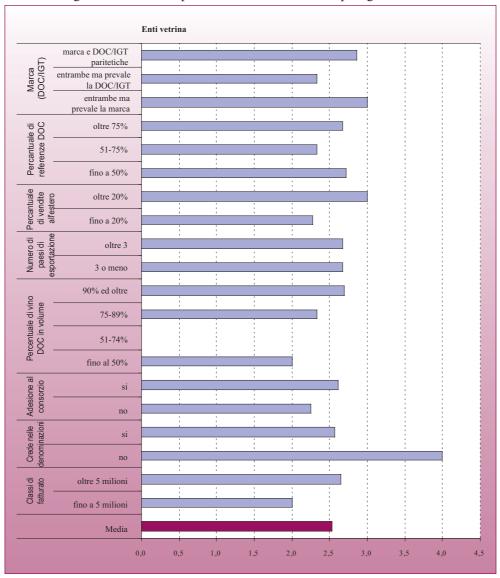


Fig. 62 - Numero medio di relazioni di rete instaurato da una cantina sociale con altre imprese vitivinicole, per alcune caratteristiche tipologiche

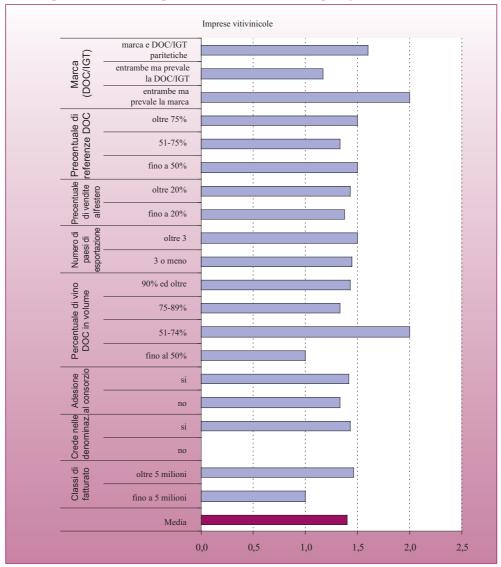


Fig. 63 - Numero medio di relazioni di rete instaurato da una cantina sociale con altre imprese od enti, per alcune caratteristiche tipologiche

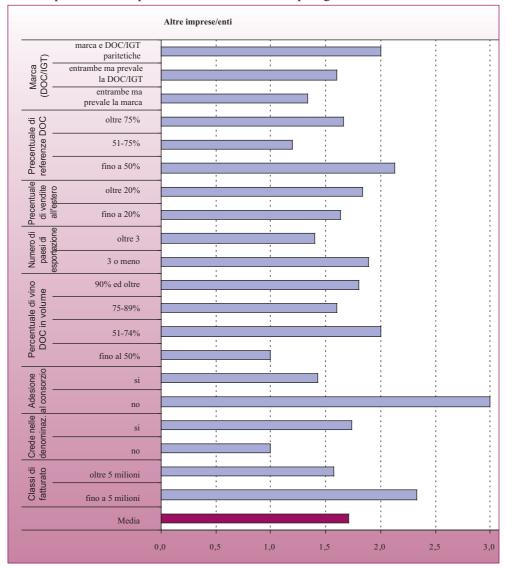


Fig. 64 - Valutazione media complessiva della relazione di rete instaurata con ciascun tipo di Organizzazione (1= pessima, 5=eccellente)

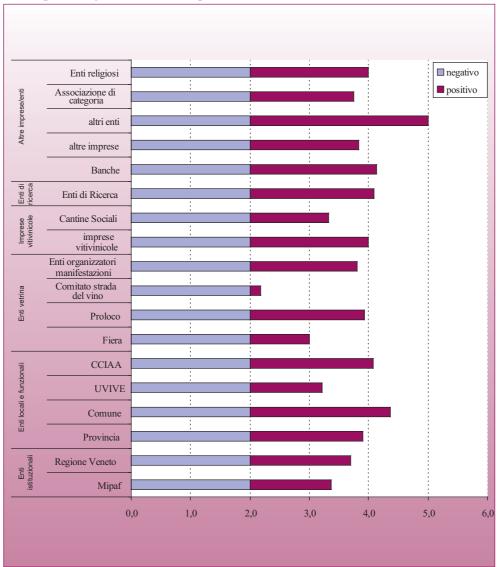


Fig. 65 - Differenze medie assolute nella valutazione media espressa sul legame di rete dalle cantine sociali suddivise per alcune caratteristiche tipologiche rispetto alla media complessiva: Enti Istituzionali

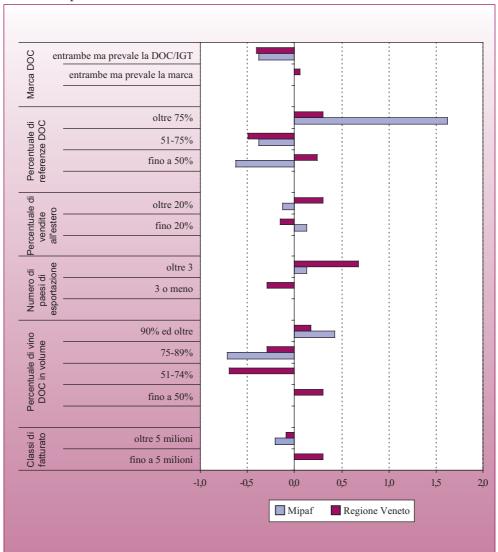


Fig. 66 - Differenze medie assolute nella valutazione media espressa sul legame di rete dalle cantine sociali suddivise per alcune caratteristiche tipologiche rispetto alla media complessiva: Enti Istituzionali e Funzionali di carattere locale

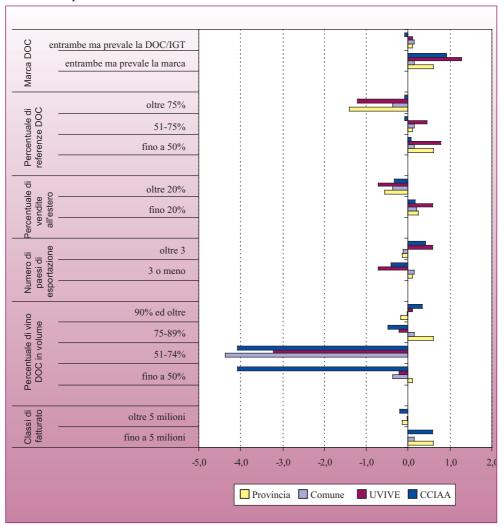


Fig. 67 - Differenze medie assolute nella valutazione media espressa sul legame di rete dalle cantine sociali suddivise per alcune caratteristiche tipologiche rispetto alla media complessiva: Enti 'Vetrina'

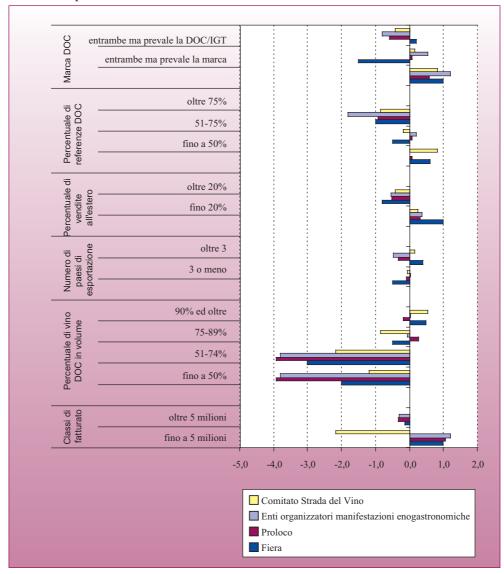


Fig. 68 - Differenze medie assolute nella valutazione media espressa sul legame di rete dalle cantine sociali suddivise per alcune caratteristiche tipologiche rispetto alla media complessiva: Imprese vitivinicole

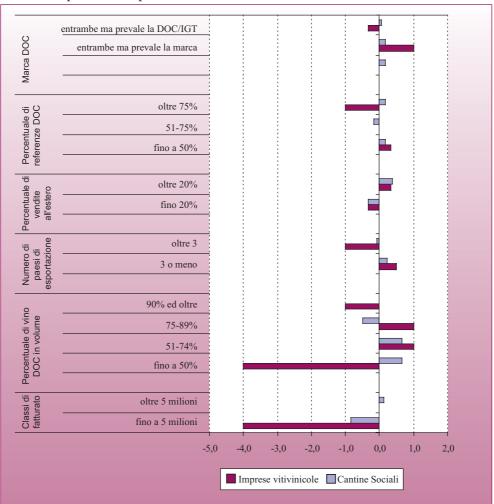


Fig. 69 - Diffusione delle relazioni di rete e legami (media) tra cantine sociali e Organizzazioni pubbliche e private

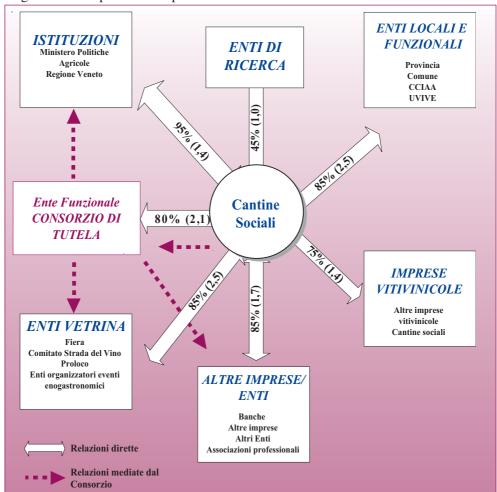


Fig. 70 - Caratteristiche delle cantine sociali tra cui si assiste ad una maggiore diffusione delle relazioni di rete con ciascun macro aggregato di Organizzazioni

Strategie Macro aggregati	Mercato	Marchio collettivo DOC IGT	Immagine dell'impresa	Performance
Istituzioni	Italiano ed estero numero di referenze medio-basso	Medio-alta % vendite DOC/IGT Alta % referenze DOC/IGT	DOC/IGTesclusiva o paritetica con la marca	
Enti istituzionali e Funzionali locali	Italiano ed estero numero di referenze	Alta % vendite DOC/IGT Alta % referenze DOC/IGT	DOC/IGT paritetica	
Enti vetrina	alto	Alta % vendite DOC/IGT Medio-alta % referenze DOC/IGT	la marca	Piccole con pochi paesi di esportazione
Imprese vitivinicole	Italiano con poche referenze Estero con molte referenze	Medio -Alta % vendite DOC/IGT Bassa % referenze DOC/IGT	DOC/IGT esclusiva	
Enti di Ricerca	Estero con molte referenze	Medio -Alta % vendite DOC/IGT Alta % referenze DOC/IGT	DOC/IGT paritetica con la marca	

Tab. 84 - Ripartizione delle imprese in base alle combinazioni prodotto-mercato

	n.	%
Specialisti di prezzo: raggiungere vasti settori di mercato con prodotti standard orientati verso uno stretto controllo dei costi e dei prezzi	7	35,0
Specialisti di offerta: raggiungere il maggior numero di clienti con una vasta referenza, profondità di assortimento e buon rapporto qualità/prezzo	5	25,0
Specialisti di clienti: puntare a più specifici mercati con un buon rapporto qualità/prezzo per battere l'agguerrita concorrenza	1	5,0
Specialisti di qualità: migliorare costantemente la qualità assoluta dei propri prodotti a prescindere dal rapporto qualità/prezzo	0	0,0
Specialisti di prezzo e di offerta	2	10,0
Specialisti di prezzo e di clienti	2	10,0
Specialisti di offerta e di clienti	3	15,0
Totale	20	100,0

Tab. 85 - Obiettivi che caratterizzano la filosofia d'impresa		
	n.	%
obiettivi di mercato:		
aumentare la quota di mercato	7	35
differenziare l'offerta con nuove tipologie di prodotto	11	55
differenziare l'offerta aumentando il numero di prodotti nelle linee esistenti	8	40
creare una forte immagine di marca basata sulla qualità	1	5
creare una forte immagine di marca basata su qualità,	14	70
contenuti territoriali e tipicità	1.1	~ ~
espandersi verso nuovi mercati	11	55 25
selezionare specifici segmenti di mercato	5	25
obiettivi economici:		
aumentare il fatturato	13	65
raggiungere economie di scala	9	45
aumentare la remunerabilità del capitale investito	5	25
accrescere il prezzo di liquidazione per i soci	18	90
innovare per diminuire i costi di produzione/aumentare la quantità lavorata	8	40
innovare per migliorare la qualità	17	85
innovare per migliorare il rapporto con il territorio e l'ambiente	9	45
innovare per difendere le tradizioni locali	11	55
1		
obiettivi sociali:		
migliorare il servizio al cliente	15	75
integrarsi con la distribuzione	7	35
migliorare i rapporti con le istituzioni	5	25
migliorare i rapporti con i propri soci	17	85
educare il consumatore a conoscere il vino in Italia	8	40
educare il consumatore a conoscere il vino all'estero	3	15
T.1. 06 June 1		
Tab. 86 - Imprese cooperative e fattori di successo		67
	n.	%
Impresa e management:	13	65,0
giovani, risorse umane e capacità di selezionare personale, chiarezza e		
fiducia negli obiettivi, apertura mentale e volontà di sperimentare, forti		
investimenti in cantina con elevata dotazione tecnologica, fiducia e senso		
di appartenenza dei soci, raggiungimento di economie di scala		
Territorio, tradizioni e innovazione:	5	25,0
forte legame con vigneto, territorio e storia, innovazione che segue l'evo-	5	25,0
luzione del consumatore, forte immagine di marca legata al territorio		
idzione dei consumatore, forte immagnie di marca regata di territorio		
Qualità differenziale:	12	60,0
alta qualità totale rispetto ai concorrenti, introduzione di innovazioni volte		, -
a ridurre i costi e migliorare la qualità, agricoltura e vinificazione biolo-		
gica, differenziazione offerta con prodotti a diversi livelli qualità/prezzo		
_		
Relazioni e forza commerciale:	12	60,0
accordi con reti distributive, attenzione al rapporto qualità/prezzo, rappor-	12	60,0
	12	60,0

Fig. 71 - Mappa di posizionamento strategico delle imprese cooperative



 $Realizzazione\ grafica\ Think\ s.r.l.\ -\ Villaverla\ (VI)$ Finito di stampare nel mese di Aprile 2004 presso la tipografia Garbin (PD)