

4. LA FILIERA VITIVINICOLA

(Pietro Berni, Roberta Capitello, Enrico Dalla Bernardina - Università degli Studi di Verona)

4.1 LO SCENARIO DI RIFERIMENTO

Il sistema vitivinicolo italiano si trova oggi costretto ad affrontare uno scenario assai ricco di minacce, ma anche caratterizzato da interessanti opportunità.

Per quanto attiene alle prime, si rilevano in generale problemi dovuti al rallentamento dell'economia, soprattutto in taluni paesi dell'UE a 15 dove si concentra ben più della metà delle esportazioni italiane di vino, e difficoltà dettate dallo sfavorevole tasso di cambio dell'Euro.

Fra le minacce specifiche per il settore vitivinicolo, si possono distinguere quelle che riguardano comportamenti dei *competitor*, della Distribuzione Moderna (DM), del consumatore e il surplus di produzione.

Quando si parla di *competitor*, occorre considerare non solo i paesi del Nuovo Mondo (Australia, Sudafrica, USA, Cile e così via), ma anche i potenti colossi multinazionali del vino e delle bevande, dato che il vino occupa un ruolo comunque di rilievo del loro fatturato.

I paesi del Nuovo Mondo appaiono via via più competitivi, perché meglio organizzati sia sul piano produttivo, che della commercializzazione. Essi sono caratterizzati da una legislazione assai liberista, ma che prevede un accurato studio dei progetti di crescita (come ad esempio l'Australia, dove sono predisposti con la collaborazione delle stesse imprese). Le strutture di produzione in pieno campo e cantina particolarmente ampie e con vigneti situati, in generale, in zone caratterizzate da favorevole posizione orografica (nelle quali le operazioni di coltivazione e raccolta sono meccanizzate) presentano elevato grado di condivisione dell'innovazione e forte concentrazione d'impresa che va gradualmente aumentando in seguito a fusioni, acquisizioni, *joint-ventures*; partecipazioni e altri rapporti di collaborazione. Merita ricordare come i vini provenienti da questi paesi siano più facilmente percepibili dai consumatori, non solo perché più facili da capire, in quanto riconducibili a poche varietà internazionali e al binomio marca-vitigno, ma anche per la facile percezione delle caratteristiche organolettiche e del conveniente rapporto qualità/prezzo.

Questa tendenza ha dato origine anche fra imprese del Vecchio Mondo e fra queste e quelle del Nuovo Mondo a potenti gruppi *market oriented* dove le strategie competitive, peraltro dinamiche data l'elevata flessibilità delle scelte e il potere di mercato, si distinguono per un ricco portafoglio di paesi, di marche e marchi collettivi e di integrazioni verticali più a valle, vale a dire nelle fasi di commercializzazione e distribuzione specie tramite accordi di collaborazione con gli attori finali della filiera.

La DM costituisce oggi il canale distributivo più importante specie, ma non solo, per i vini con fascia di prezzo inferiore a 5 € (*basic e popular premium*); è noto, infatti, come essa controlli, sovente e soprattutto nei paesi dove l'evoluzione economica e sociale è più avanzata, una quota di mercato superiore al 60%.

Si tratta di un attore il cui potere di mercato è tale da condizionare tutta la filiera a monte; ciò deriva dal ruolo di interprete delle attese del consumatore che gli viene viepiù attribuito. Innovazione e differenziazione dell'offerta con ampiezza e profondità della gamma (*bag in box*, brick, bottiglie da 0,375 fino a 2 l e oltre), quantità e qualità

delle forniture di vino, tempestività delle consegne, altri servizi logistici (anche tenendo conto di ridurre al minimo necessario le scorte di magazzino), disponibilità alle promozioni nel punto vendita, sicura certificazione di origine e di naturalità delle produzioni offerte (ad esempio, biologiche, integrate, biodinamiche), fornitura di servizi d'informazione al consumatore (scaffali con classificazione dei vini, guide mirate alla conoscenza e alla combinazione enogastronomica, degustazioni), frequenti promozioni specie in occasione di eventi, rapporto qualità/prezzo ben percepito per ciascuna delle categorie di vino, prestigio e notorietà della marca costituiscono una serie di fattori sui quali si basa il potere di mercato della DM, e in base ai quali essa mette a confronto e valuta l'efficienza e l'efficacia dei suoi potenziali fornitori.

La forza contrattuale della DM continua ad aumentare, anche perché questa fase della filiera è quella più soggetta a crescente concentrazione, peraltro molto spesso accompagnata da innovazione delle formule e dei servizi di distribuzione (inserimento in centri commerciali, ordinazioni via web, consegne a domicilio e altri).

L'evoluzione delle aspettative e, dunque, delle scelte del consumatore, costituisce la variabile certamente più difficile da interpretare, specie sui mercati internazionali dove, accanto ad un più efficace rapporto fra immagine-qualità-prezzo, occorre tener conto di comportamenti d'acquisto influenzati da variabili culturali, economiche, sociali e psicologiche sulle quali il carattere multietnico delle popolazioni, specie nei vini con fascia di prezzo superiore a 5 €, determina decisa differenziazione nella percezione del consumatore.

Ora, anche tenendo conto delle occasioni di consumo e delle funzioni d'uso, viene a delinearsi sempre più un mercato fortemente segmentato. Pare il caso ricordare che è proprio in questo contesto che accanto a fattori edonistici assumono sempre più importanza i caratteri immateriali, vale a dire i valori storici, artistici, ambientali, etici e sociali di un determinato territorio e della popolazione ivi residente; essi costituiscono un necessario irripetibile supporto a scelte di luoghi di produzione, di vitigni e di processi produttivi frutto della passione, della crescita di conoscenze e del talento imprenditoriale affinatasi nel corso di secolari esperienze.

In riferimento alla complessità nell'ambito della quale si muove il consumatore, si possono individuare delle tendenze determinate dal suo pragmatismo, oltre che dalle sue crescenti esigenze e competenze: a) l'importanza assunta dai vini che si distinguono per un ben riconoscibile legame col territorio di origine; ciò sta già determinando qualche problema per i vini da monovitigno internazionali (fruttati, facilmente comprensibili e di facile bevibilità, ma poco differenziati fra loro), ma si tratta di una opportunità per buona parte delle IGT italiane e venete in particolare, che attualmente non sono ancora riuscite a trovare adeguata valorizzazione; b) una forte attenzione al rapporto qualità/prezzo soprattutto per i vini con fascia di prezzo inferiore a 5 € e al rapporto immagine-qualità-prezzo a partire dalle fasce di prezzo superiori; c) aumento della quota di consumo di vini con prezzo superiore a 5 € soprattutto se in grado di trasmettere stili e modi di vita innovativi e ricchi di immagine, cui aspirano soprattutto quei consumatori che attribuiscono al mondo del vino capacità di determinare modelli di vita originali; d) crescente diffusione di consumatori caratterizzati da condivisa formazione culturale che con riferimento ai benefici materiali e immateriali del vino, e specie in relazione alle occasioni di consumo e funzioni d'uso, sono in grado di collegare le caratteristiche organolettiche alla fascia di prezzo (Prosp. 4.1); e infine,

merita ricordare come gli orientamenti del consumatore richiedano e richiederanno ancor di più particolare attenzione a produzioni viepiù naturali, con origine certificata anche facendo ricorso alla tracciabilità. Questo aspetto apre un dibattito particolarmente caldo in relazione al sistema italiano dei controlli.

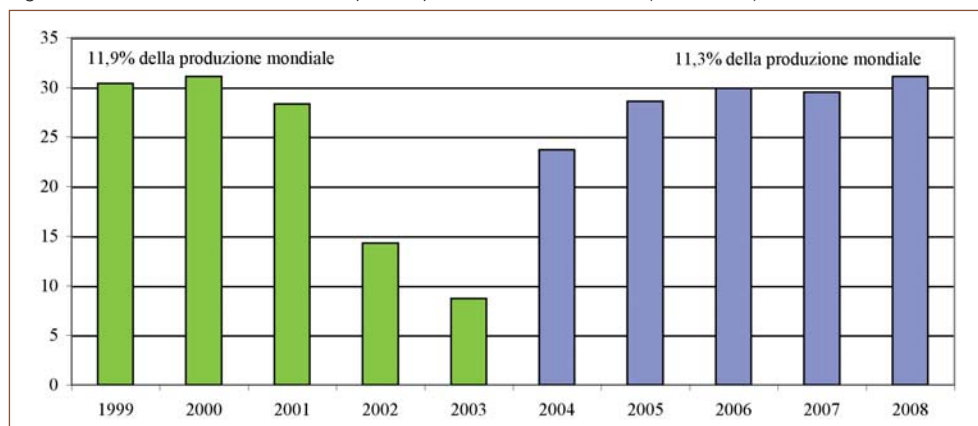
Prosp. 4.1 - Segmenti qualitativi nel mercato del vino per fascia di prezzo

Vini	€/bottiglia 0,75 l	Caratteri dei segmenti qualitativi
Icon	>150	Immagine consolidata nel tempo, complessità, capacità di invecchiamento, alti punteggi da parte della critica
Ultrapremium	14-150	Tipicità, varietali o uvaggi di pregio, buona complessità, caratteri specifici, origine, immagine, <i>brand</i> riconoscibile
Superpremium	7-14	Immagine, complessità, capacità di invecchiamento
Premium	5-7	<i>Brand</i> , riconoscibilità, origine, buona struttura, carattere, ricchezza, tipicità legata all'uvaggio o alla varietà
Popular premium	3-5	Combinazione di carattere e accessibilità, caratteristiche varietali riconoscibili, origine, <i>brand</i>
Basic	<3	Possibili caratteri varietali, fruttato, accessibile, <i>brand</i>

Fonte: Analisi Rabobank, adattato da Pomarici (2005)

Per quanto attiene all'eccedenza di offerta, dopo il surplus che ha caratterizzato gli anni '80, anche a causa del crollo dei consumi, si è gradualmente ridimensionata nel decennio successivo, specie in Europa in seguito ad annate poco felici e agli espianti favoriti dall'UE. All'inizio del nuovo secolo, essa ha manifestato un'ulteriore graduale riduzione a causa di altre annate sfavorevoli. Nel 2004, tuttavia, la produzione ha raggiunto 288 milioni di ettolitri e l'OIV prevede per il 2007 uno scarto fra produzione e consumo di 47 milioni di ettolitri. A conferma di ciò è interessante osservare più dettagliatamente (Fig. 4.1), l'eccesso di offerta, al netto della distillazione per uso alimentare (che oscilla da un anno all'altro intorno a 16-20 milioni di hl) secondo quanto

Fig. 4.1 - Evoluzione mondiale del surplus di produzione, 1999-2008 (milioni di hl)



Fonte: Vinexpo (2005)

4. LA FILIERA VITIVINICOLA

avvenuto nella prima parte del decennio in corso e le previsioni al 2008 di Vinexpo. Dopo il forte calo dovuto alla "crisi" di produzione per due anni consecutivi (2002 e 2003) il surplus ha gradualmente recuperato e si prevede che per il 2008 raggiungerà di nuovo i picchi precedenti. Questi dati confermano come il mercato del vino sarà caratterizzato nei prossimi anni da un surplus di produzione di fronte al quale la competizione fra Paesi produttori richiederà capacità di gestione dei costi di produzione non solo in pieno campo e in cantina, ma anche in relazione alla logistica per la commercializzazione.

Tab. 4.1 - Previsione sul tasso di sviluppo dei consumi nel mondo

Area geografica	Paesi con tasso di sviluppo negativo o fino al 3%	Paesi con tasso di sviluppo maggiore del 3%
Europa Nord Occidentale +0,6% (1,8 ml hl)	<u>Germania</u> +1,9% <u>Regno Unito</u> +2,9% Olanda +1,1% Austria +1,1% Belgio +0,8% Irlanda +2,6% <u>Francia</u> -1,4% Svizzera -0,6%	
Nord Europa +4,0% (0,7 ml hl)	Danimarca +1,3%	Svezia +5,5% Norvegia +4,3% Finlandia +7,0%
Europa Meridionale -0,2% (-0,6 ml hl)	<u>Italia</u> +0,5%	
Europa Centrale, Orientale e Balcani +1,6% (1,5 ml hl)	Romania +0,3% <u>Russia</u> +3% Croazia +0,9% Ucraina +1,0% <u>Altri Paesi</u> (Repubblica Slovacca, Serbia, Bulgaria, Slovenia, Moldavia, Polonia, Repubbliche Baltiche) +2,3%	Repubblica Ceca +5,0%
America Settentrionale e Meridionale +2,0% (5,6 ml hl)	<u>Brasile</u> +1,5% Cile +1,5%	<u>USA</u> +5,1% Canada +4,7% Uruguay +4,0%
Asia-Oceania* +1,8% (1,8 ml hl)	<u>Cina</u> +1,6% Australia +0,5% Nuova Zelanda +2,0% Hong Kong +2,6%	<u>Giappone</u> +3,1% <u>Corea del Sud</u> +4,7% <u>Tailandia</u> +8,1% Singapore +4,7% Taiwan +3,6%
Africa	Sudafrica +2,8%	

Fonte: nostre elaborazioni su dati Vinexpo (2005)

Legenda: nei paesi sottolineati la popolazione con almeno 19 anni supera i 30 milioni

* Non viene considerata l'India per la mancanza di informazioni attendibili, ma specie dopo il recente accordo di collaborazione per lo sviluppo economico con la Cina, si ritiene che questo Paese possa costituire un'altra importante sede di crescita dei consumi di vino

Occorre ora considerare le opportunità. Se si fa riferimento allo scenario internazionale, un primo *atout* per la produzione vinicola italiana è offerto dalla domanda di vino, visto che le previsioni di molti analisti concordano nell'intravedere, accanto ad una tendenziale stabilizzazione o ad un calo più contenuto della domanda nei tradizionali paesi produttori dell'Europa Occidentale, un consistente aumento specie nel Nord America, Asia, Europa Orientale e Centro-Settentrionale. Come si può notare nella tabella 4.1, interessanti prospettive si stanno aprendo soprattutto in quei paesi dove il tasso di sviluppo economico, spesso a due cifre, l'elevata numerosità della popolazione anche tenendo conto di quella benestante/ricca (in Russia, Cina e USA, principalmente) e la crescente maturità culturale, stimolano attenzione per produzioni in grado di sostituire i superalcolici e di determinare favorevole abbinamento con le diverse tradizioni gastronomiche. Si tratta di mercati differenziati e caratterizzati da forte segmentazione della domanda le cui scelte, dovute ai caratteri soggettivi del consumatore (socio-economici, culturali e psicologici) varieranno sempre più anche in conseguenza delle occasioni di consumo e delle funzioni d'uso.

Si possono, inoltre, avanzare alcune osservazioni:

- più dei due terzi della crescita globale dei consumi di vino dovrebbero interessare il Nuovo Mondo dove le Americhe coprirebbero quasi il 50%, anche in seguito al rilevante tasso di crescita degli USA;
- l'Asia-Oceania con la Cina per la sua enorme popolazione (1.300 milioni di abitanti) e la numerosità raggiunta dal ceto elevato, il Giappone, la Corea del Sud e la Thailandia per l'elevato numero di abitanti e/o l'alto tasso di sviluppo dei consumi e numerosi altri paesi già sviluppati o in via di sviluppo, ma non ancora ben conosciuti per le potenzialità di mercato (ad esempio, India) costituiscono un ampio bacino di consumatori dove la competizione con Australia, Sudafrica, Cile, USA avrà forti riflessi sulle esportazioni europee;
- in Europa meridionale solo l'Italia sarebbe in grado di arginare, in parte, il declino dei consumi, e ciò lascia intendere come il mercato interno italiano continui a costituire un segmento da seguire con rinnovata attenzione, specie tenendo conto delle potenzialità legate ai differenziati *terroir*, al successo della gastronomia dovuta alle tradizioni locali, alla diffusione del turismo rurale e alla crescita culturale che sta interessando ampie fasce di consumatori vieppiù attratti dal fascino delle tante e diversificate manifestazioni che coinvolgono la vitivinicoltura;
- il Nord Europa manifesta i tassi di crescita più elevati e solo quelli della Danimarca sono più modesti a causa del già elevato consumo pro-capite;
- nell'Europa Nord-Occidentale continuerebbe il preoccupante calo dei consumi in Francia, mentre si verificherebbe una buona ripresa nei due più forti importatori in volume (Germania e Regno Unito) e un soddisfacente consolidamento negli altri paesi ad eccezione della Svizzera (-0,6%);
- nell'Europa Centro-Orientale si verificherebbero assai interessanti tassi di sviluppo dei consumi specie in regioni molto popolate come la Federazione Russa (+3%) e altri Paesi (+2,3%) (Polonia, area balcanica).

Si consideri, infine, la tabella 4.2 che fornisce una proiezione di Vinexpo al 2008 dei valori al dettaglio dei consumi di vino importato nel mondo. Essa prevede un forte aumento dei consumi, in valore, soprattutto negli USA, in Germania, in Giappone, in Canada e in Svezia, mentre il Regno Unito, che nel 2003 copriva la maggior quota in

4. LA FILIERA VITIVINICOLA

valore al dettaglio delle importazioni nel mondo, segnalerà una crescita ben più modesta.

Regno Unito e USA dovrebbero coprire il 40% del valore al dettaglio delle importazioni mondiali; se si considera il valore d'importazione dei primi sei importatori mondiali (Regno Unito, USA, Germania, Giappone, Canada, Svezia), si prevede che nel 2008 essi copriranno più dei 2/3 del valore delle importazioni al dettaglio.

Si tratta come si può ben vedere di paesi ricchi che rappresentano un punto di riferimento per tutte le produzioni italiane, in particolare per quelle con fascia di prezzo superiore a 5-10 € e caratterizzate da una ben distinguibile unicità territoriale.

Tab. 4.2 - Valore di mercato al dettaglio e tasso di crescita delle importazioni mondiali, 2003-2008 (milioni \$ USA)

Paesi	2003	2008	2008/2004 (%)	quota sul valore 2008 (%)
Regno Unito	7.598	8.517	+7,9	19,6
USA	5.290	8.872	+ 53,9	20,5
Germania	4.204	5.392	+ 24,9	12,4
Olanda	1.798	1.861	+ 1,4	4,3
Giappone	1.709	2.457	+ 39,2	5,7
Canada	1.511	1.903	+ 16,6	4,4
Svezia	1.372	1.692	+ 17,9	3,9
Belgio	1.252	1.330	+ 4,5	3,1
Svizzera	1.133	1.181	- 1,6	2,7
Danimarca	1.069	917	- 17,1	2,1
Altri Paesi	7.266	9.251	+ 20,5	21,3
Totale	34.202	43.373	+ 20,8	100,0

Fonte: Vinexpo (2005)

Altre opportunità potrebbero derivare dal rinnovo della OCM vino Reg. (CE) n.1493/99 e della Legge italiana n.164/92.

La prima può costituire l'occasione per una più ampia ed efficace applicazione del principio di sussidiarietà e il conseguente coinvolgimento delle imprese nello studio di politiche di sviluppo che, tenendo conto della complessa articolazione del settore, siano in grado di dare al sistema vitivinicolo veneto maggiore flessibilità e agilità operativa anche in considerazione del liberismo diffuso fra i *competitor* del Nuovo Mondo.

Si tratta in primo luogo di superare norme troppo rigide che non tengono conto né delle diversità territoriali, né dei risultati di mercato delle diverse produzioni, specie in riferimento alle denominazioni di origine e alle IGT. Gli obiettivi fondamentali fissati dall'UE (miglioramento della qualità delle produzioni e drastica riduzione della distillazione) non sono stati perseguiti con adeguati strumenti operativi. In sostanza, si è preferito ignorare le tante diversità regionali dimenticando così di dar sostegno a piani di sviluppo di filiera e territorio in grado di compendiare, sulla base di ampi bacini viticoli, funzioni fondamentali quali la ricerca (di mercato, in pieno campo, in cantina, nella fase di commercializzazione), la comunicazione, la preparazione professionale dei tecnici, la formazione culturale dei produttori e consumatori, l'organizzazione fra imprese e fra queste e le istituzioni.

Al contrario, se da un lato i piani di ristrutturazione e riconversione dei vigneti hanno favorito le zone dove più bassi sono i costi d'impianto e di produzione (pianura e collina

con dolce pendenza) senza riservare particolare attenzione ai terreni situati nelle aree sfavorite – in ciò confliggendo anche con i tanto conclamati principi che chiamano in causa la multifunzionalità dell'agricoltura e lo sviluppo rurale –, dall'altro non si è pensato né ad attivare un mercato unico dei diritti d'impianto, né a sostenere lo sviluppo del potenziale produttivo dove le risposte del mercato si sono dimostrate concretamente favorevoli. Inoltre, si sono tollerate ben note fonti di eccedenza, favorendo in tal modo produzioni caratterizzate da nessuna qualità differenziale, e si è rinunciato a coerenti piani di ricerca tali da consentire una valorizzazione del territorio attraverso produzioni ben caratterizzate e distinguibili; in questo ambito, però, la Regione Veneto ha fortemente appoggiato, in assonanza con i Consorzi di Tutela delle denominazioni di origine, un programma di zonazione che interessa quasi tutte le aree DOC venete.

La riforma della Legge n. 164/92, che in Italia riguarda le numerosissime denominazioni di origine, potrebbe costituire l'occasione per lasciar esprimere ai produttori veneti la loro fantasia e cultura imprenditoriale oggi rinchiusa in una gabbia di regole, sovente fuorvianti, che ostacolano sia risposte tempestive alle attese dei consumatori, sia la valorizzazione di *terroir* unici e irripetibili. Su questo punto, due aspetti meritano particolare attenzione. Il primo riguarda la difficile situazione in cui si trovano talune denominazioni di origine e IGT che non sono in grado di agganciarsi con efficacia al mercato non solo a causa del nanismo, ma anche perché non riescono a rispondere con coerenza né alle esigenze della DM, né a quelle di altri canali distributivi. L'altro, riguarda in particolare la sezione più alta della piramide vendemmiale italiana, vale a dire quella dove sono nati non pochi problemi di flessibilità per imprese che, a causa della loro creatività imprenditoriale, sono state talvolta costrette a uscire dalle denominazioni di origine; in questo caso, infatti, anche nel Veneto soprattutto la spinta all'innovazione di prodotto, finalizzata a valorizzare le peculiarità territoriali, da parte di numerose imprese leader (Berni, Boatto *et al.*, 2004), ha determinato, paradossalmente, incompatibilità rispetto al sistema dei vini tipici.

Un altro aspetto favorevole è rappresentato dall'attuale sviluppo del turismo internazionale che nel nostro Paese, e soprattutto nel Veneto, può trovare grande diversificazione dell'offerta dovuta ai caratteri geografici, storici, artistici, paesaggistici, ambientali ed enogastronomici. In questo ambito si sente l'esigenza di un più organico programma di eventi in grado di moltiplicare l'efficienza del sistema veneto di comunicazione. Infine, il prestigioso e crescente successo della cucina italiana nel mondo costituisce un *atout* di notevole rilievo per la penetrazione e il consolidamento del consumo dei vini veneti sui mercati internazionali, specie se imprese e istituzioni saranno in grado di realizzare una rete di integrazioni funzionali a rendere più efficiente ed efficace la presenza sui mercati internazionali.

4.2 CARATTERISTICHE STRUTTURALI E STRATEGIE DI PRODUZIONE DELLE IMPRESE VITIVINICOLE VENETE

Nel panorama viticolo nazionale, il Veneto continua a giocare un ruolo di rilievo coprendo, secondo i dati ISTAT del V Censimento Generale dell'Agricoltura, l'11% della superficie vitata nazionale totale e il 14% di quella destinata alla produzione di uve

4. LA FILIERA VITIVINICOLA

DOC-DOCG. Per quanto riguarda la produzione vinicola, il Veneto, con più di 8,8 milioni di ettolitri di vino, ha raggiunto, nel 2004, la prima posizione superando la Puglia (7,2 milioni di ettolitri) e la Sicilia (6,9 milioni di ettolitri). Con riferimento alla produzione di vino a denominazione di origine, il Veneto copre, nel 2004, il 15,5% della produzione nazionale, dopo il Piemonte, ma prima della Toscana (Ismea - Corriere Vinicolo).

Se la superficie investita a vite nel Veneto rimane sostanzialmente stabile durante il periodo 1999-2004 (circa 76.600 ettari), dalla tabella 4.3 emerge, invece, come continua il trend decrescente del patrimonio viticolo in produzione, che nella campagna 2003/04 ha raggiunto 71.400 ettari⁹⁸.

Questa situazione è il risultato di una dinamica che vede il vigneto veneto concentrarsi nelle aree più specializzate. Al di là delle province tradizionalmente poco rilevanti, Padova presenta il tasso di decremento più importante. Pertanto, Treviso e Verona confermano la posizione di preminenza, poiché coprono, con quote uguali, i due terzi del vigneto regionale.

Tab. 4.3 - Superficie a vite in produzione per uva da vino e quantità di uva vinificata per provincia

	media 1999-2001 (ettari)	media 2002-2004 (ettari)	variaz. (%)	distribuz. per provincia 2002-2004 (%)	media 1999-2001 (000 t)	media 2002-2004 (000 t)	variaz. (%)	distribuz. per provincia 2002-2004 (%)
Belluno	153	113	-26	0	0*	0*	-19	0
Padova	8.405	7.358	-12	10	112	76	-32	7
Rovigo	931	498	-47	1	12	7	-42	1
Treviso	24.694	24.014	-3	34	352	323	-8	32
Venezia	7.026	6.805	-3	10	98	81	-17	8
Verona	22.065	22.450	2	32	421	365	-13	36
Vicenza	9.635	9.981	4	14	177	162	-8	16
Veneto	72.909	71.219	-2	100	1.172	1.014	-13	100

Fonte: Regione Veneto, Direzione Sistema Statistico Regionale - Direzione Politiche Agroambientali e Servizi per l'Agricoltura - Ufficio Statistica Agraria.

* La quantità di uva vinificata in provincia di Belluno è, nei due trienni, pari rispettivamente a 888 e 718 tonnellate.

Per quanto attiene alla produzione di uva da vino si notano tassi negativi ancor più consistenti (-13% a livello regionale, Tab. 4.3). Questo risultato può essere imputato, non solo ad una diminuzione della superficie e ad andamenti climatici poco favorevoli (specie nella campagna 2003/04), ma anche ad una progressiva tendenza, soprattutto in seguito ad un maggior orientamento verso la produzione di vini di qualità e tipici, ad una diminuzione delle rese in vigneto.

Tale situazione si riflette, nella stessa entità, sull'offerta di vino (Tab. 4.4). Si ricorda come Treviso e Verona concentrino, anche in questo caso, il 67% della produzione vitivinicola veneta.

98) Questi dati sono pubblicati dalla Direzione Sistema Statistico Regionale e dalla Direzione Politiche Agroambientali e Servizi per l'Agricoltura - Ufficio Statistica Agraria della Regione Veneto. Si rimanda alla precedente edizione della filiera vitivinicola veneta (Barni *et al.*, 2003) per l'analisi dettagliata dell'evoluzione delle caratteristiche strutturali della fase viticola negli anni '90 del secolo scorso sulla base del confronto dei dati relativi al IV e V Censimento Generale dell'Agricoltura.

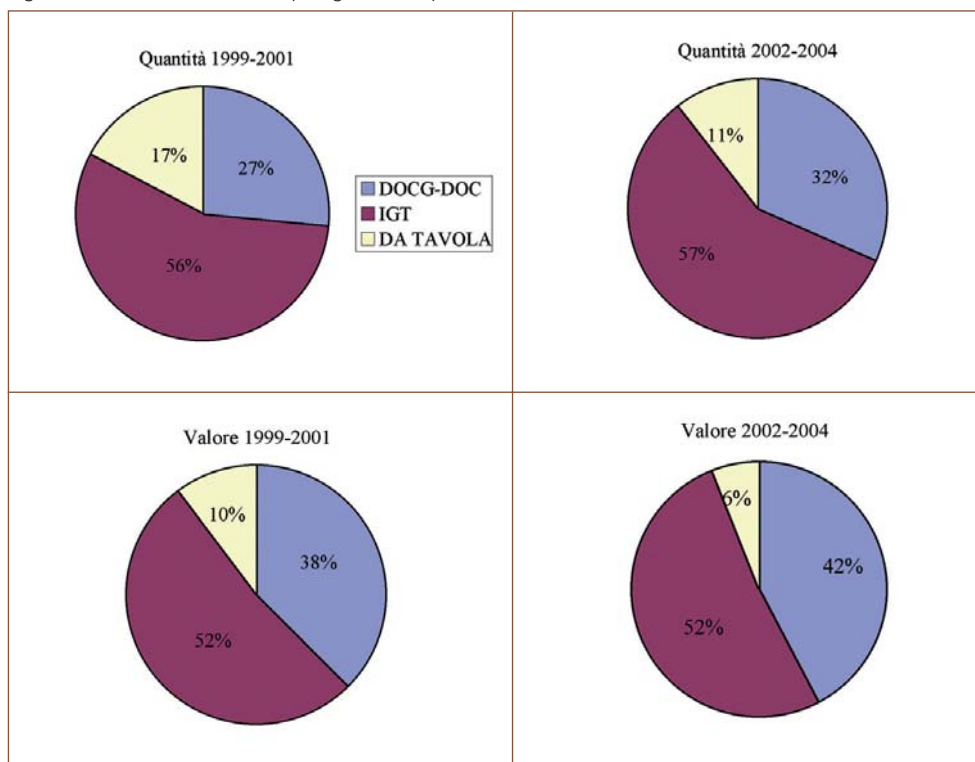
Tab. 4.4 - Quantità di vino prodotto per provincia

	DOCG-DOC				IGT			
	media 1999-2001 (000 hl)	media 2002-2004 (000 hl)	variaz. (%)	quota per provincia 2002-2004 (%)	media 1999-2001 (000 hl)	media 2002-2004 (000 hl)	variaz. (%)	quota per provincia 2002-2004 (%)
Belluno	-	-	-	0	-	0	-	0
Padova	80	60	-24	3	658	482	-27	11
Rovigo	-	-	-	0	34	21	-38	0
Treviso	429	447	4	19	2.101	1.799	-14	41
Venezia	91	73	-19	3	629	547	-13	13
Verona	1.418	1.445	2	61	763	816	7	19
Vicenza	283	360	27	15	672	705	5	16
Veneto	2.301	2.385	4	100	4.857	4.370	-10	100
	vino da tavola				totale			
	media 1999-2001 (000 hl)	media 2002-2004 (000 hl)	variaz. (%)	quota per provincia 2002-2004 (%)	media 1999-2001 (000 hl)	media 2002-2004 (000 hl)	variaz. (%)	quota per provincia 2002-2004 (%)
Belluno	5	4	-17	1	5	4	-16	0
Padova	42	37	-12	5	781	579	-26	8
Rovigo	51	26	-49	3	84	47	-45	1
Treviso	207	211	2	26	2.737	2.457	-10	32
Venezia	25	2	-94	0	745	622	-16	8
Verona	827	373	-55	46	3.009	2.634	-12	35
Vicenza	345	152	-56	19	1.300	1.217	-6	16
Veneto	1.502	805	-46	100	8.661	7.560	-13	100

Fonte: Regione Veneto, Direzione Sistema Statistico Regionale - Direzione Politiche Agroambientali e Servizi per l'Agricoltura - Ufficio Statistica Agraria

La composizione del portafoglio dei vini veneti sta lentamente cambiando in risposta ad un consumatore che si orienta sempre più verso prodotti di più alta qualità e a scelte d'impresa che puntano sulla valorizzazione di risorse differenziate (materiali e immateriali). Il periodo 1999-2004 si è rivelato cruciale a tal riguardo, dato che si è verificata una forte diminuzione del peso dei vini da tavola in quantità, ma ancor più in valore (Fig. 4.2), a favore dell'offerta di vini DOC-DOCG, che nella media del triennio 2002-04 raggiungono un terzo delle quantità e più dei due quinti del valore.

Fig. 4.2 - Quota delle diverse tipologie di vino prodotto nel Veneto nei trienni 1999-2001 e 2002-2004



Fonte: Regione Veneto, Direzione Sistema Statistico Regionale - Direzione Politiche Agroambientali e Servizi per l'Agricoltura - Ufficio Statistica Agraria

Negli ultimi anni, infatti, si è rafforzata nelle imprese l'orientamento verso le produzioni tipiche testimoniato dall'istituzione e dall'avvio di nuove denominazioni di origine⁹⁹, ma anche da una maggiore valorizzazione delle uve denunciate.

Rimane in ogni caso preminente il ruolo svolto dalle produzioni IGT che superano la metà dell'offerta vinicola. Si tratta di vini caratterizzati in generale da un favorevole rapporto qualità/prezzo che, accanto a norme di produzione più flessibili, sanno

⁹⁹ Si ricorda che attualmente in Veneto le denominazioni di origine sono 26 (23 DOC e 3 DOCG). Rispetto a quanto illustrato nella precedente edizione di questa filiera (Bemi *et al.*, 2003) si sono aggiunte due nuove DOC che coinvolgono le province di Padova e Venezia, Corti Benedettine del Padovano e Riviera del Brenta, mentre altre hanno visto aver luogo le prime annate di produzione, quali le DOC Vicenza ed Arcole e le tre DOCG veronesi.

compendiare caratteri sensoriali e provenienza riconducibili alle aree vocate del territorio veneto. Ciò si realizza in particolar modo nelle cantine sociali, specie in talune realtà dove l'ampia e polverizzata base sociale rende più difficile la diffusione della filosofia dell'allungamento della piramide vendemmiale e di conseguenza anche di più stringenti politiche di qualità. In questi casi, i vini IGT hanno consentito, con più flessibilità, una migliore valorizzazione di consistenti volumi di produzione. In altre situazioni imprenditoriali, la stessa flessibilità ha creato lo spazio per la proposta di vini innovativi, sintesi del legame territoriale, della tradizione, ma anche della sperimentazione, delle esperienze e dell'entusiasmo personale dell'imprenditore, che in questo modo è riuscito a creare una prestigiosa immagine aziendale attraverso l'originalità del prodotto.

Tab. 4.5 - Valore della produzione di vino per tipologia e provincia

	DOCG-DOC				IGT			
	media 1999-2001 (mio €)	media 2002-2004 (mio €)	variaz. (%)	quota per provincia 2002-2004 (%)	media 1999-2001 (mio €)	media 2002-2004 (mio €)	variaz. (%)	quota per provincia 2002-2004 (%)
Belluno	-	-	-	0	-	0	-	0
Padova	7	4	-41	2	41	31	-23	10
Rovigo	-	-	-	0	3	1	-56	0
Treviso	57	75	32	30	139	135	-3	44
Venezia	7	6	-21	2	42	35	-17	12
Verona	120	127	6	51	29	42	45	14
Vicenza	26	36	37	15	49	61	24	20
Veneto	217	248	14	100	303	305	1	100
	vino da tavola				totale			
	media 1999-2001 (mio €)	media 2002-2004 (mio €)	variaz. (%)	quota per provincia 2002-2004 (%)	media 1999-2001 (mio €)	media 2002-2004 (mio €)	variaz. (%)	quota per provincia 2002-2004 (%)
Belluno	0	0	22	1	0	0	27	0
Padova	2	2	-21	5	50	37	-25	6
Rovigo	2	1	-45	3	5	2	-52	0
Treviso	9	8	-12	23	205	218	6	37
Venezia	1	0	-93	0	50	41	-19	7
Verona	24	14	-41	41	173	183	6	31
Vicenza	21	10	-52	28	96	107	11	18
Veneto	59	35	-40	100	579	588	2	100

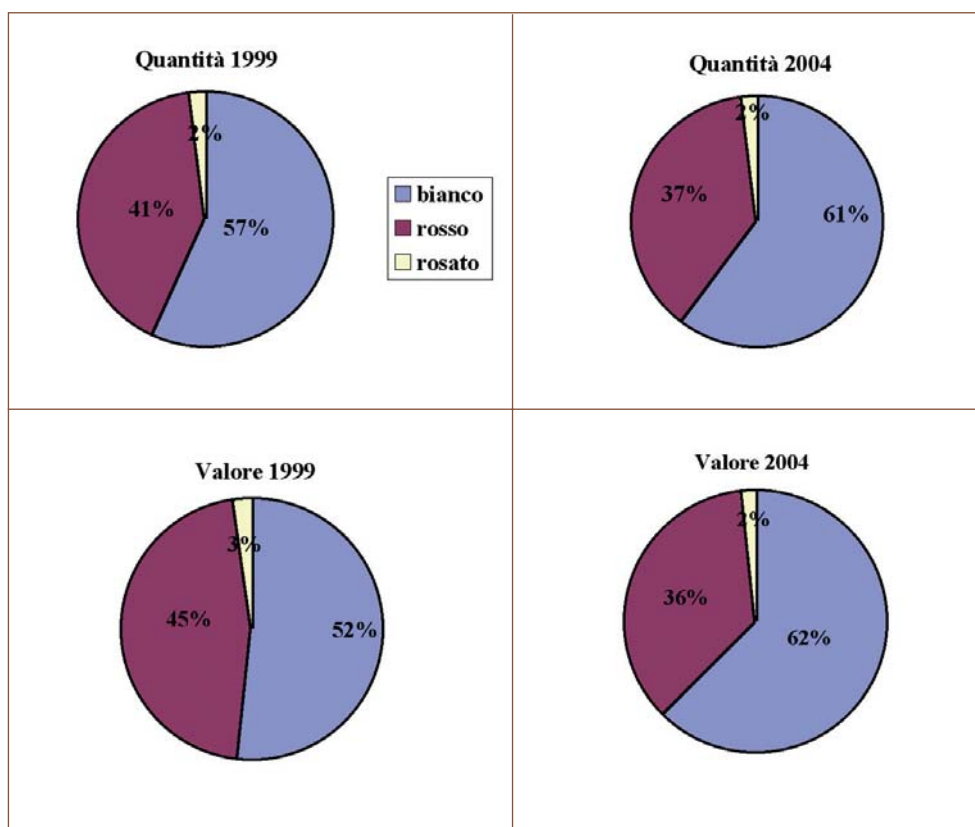
Fonte: Regione Veneto, Direzione Sistema Statistico Regionale - Direzione Politiche Agroambientali e Servizi per l'Agricoltura - Ufficio Statistica Agraria

La tabella 4.4 offre un quadro della differenziazione dell'offerta a livello provinciale. Mentre Verona spicca nella produzione di vini a denominazione di origine (61% dell'offerta DOC-DOCG regionale), la produzione di IGT è concentrata soprattutto nella provincia di Treviso. Inoltre, è interessante osservare come quasi metà del vino da tavola sia prodotto nel veronese e in consistente misura anche a Treviso. Una nota particolare merita la progressiva specializzazione di Vicenza verso i vini caratterizzati da identità territoriale.

L'efficacia della produzione veneta trova conferma nella crescita del valore dei vini commercializzati (570 milioni di euro nel 2004) di fronte ad un calo consistente delle quantità offerte (Tab. 4.5). In questo ambito Treviso e Verona rafforzano la posizione complessiva, ma la prima dimostra una migliore capacità di valorizzazione dei suoi vini, soprattutto quelli tipici.

Con riferimento alla tipologia di vino, si nota nel periodo considerato una crescita sia in volume che in valore del vino bianco; evidentemente i due vini più importanti delle province guida (Soave e Conegliano Valdobbiadene) hanno saputo cogliere le nuove attese del consumatore anche in relazione al rapporto qualità/prezzo (Fig. 4.3).

Fig. 4.3 - Quota del vino prodotto nel Veneto in base al colore



Fonte: Regione Veneto, Direzione Sistema Statistico Regionale - Direzione Politiche Agroambientali e Servizi per l'Agricoltura - Ufficio Statistica Agraria

Queste analisi descrittive della struttura e delle scelte produttive delle imprese vitivinicole venete fanno emergere come la crescita della competizione sui mercati internazionali, e un consumatore sempre più variegato, informato e consapevole, abbiano spinto a puntare verso strategie e politiche aziendali più raffinate. In particolare, una recente indagine pubblicata da Veneto Agricoltura (Berni, Boatto *et al.*, 2004) ha messo in evidenza come anche nel sistema vitivinicolo veneto si possano individuare imprese “leader”, i cui orientamenti strategici innovativi scaturiscono dalla “dotazione” di originali risorse naturali, umane e tecnologiche dove la cultura e i valori imprenditoriali determinano innovazioni di prodotto e di processo tali da creare effetti trainanti per tutta la filiera vitivinicola regionale.

Approfondire la dinamicità di queste imprese “d’avanguardia”, come qui si propone, ripercorrendone le caratteristiche fondamentali approfondite nell’indagine appena citata, significa individuare le linee di sviluppo che si sono dimostrate vincenti nelle differenziate realtà venete.

Queste imprese fondano le loro strategie su una visione filosofica tesa alla proposta di produzioni di elevato pregio che compendia, con efficacia, un’offerta assai differenziata. Essa, accanto a prodotti caratterizzati da forte unicità, ne presenta altri, anche di consistente entità, che facendo leva sul rapporto qualità/prezzo, fattore di successo del tradizionale approccio al mercato delle imprese vitivinicole venete, sono in grado di fidelizzare differenziati segmenti di consumatori.

Nelle imprese vitivinicole leader si possono individuare quattro fattori di successo. Quello considerato fondamentale è la risorsa “impresa-famiglia”, caratterizzata da ricca diversità di componenti, spesso giovani, con elevata professionalità, con competenze qualificate dovute anche alla profonda sedimentazione di conoscenze e alla formazione specialistica, divisione dei ruoli, ma nel contempo armonica organizzazione del lavoro, chiari obiettivi strategici, entusiasmo nella gestione d’impresa. Questa risorsa ha saputo creare un secondo elemento di successo caratterizzato dal forte legame tra territorio, tradizione e innovazione attraverso la propensione alla sperimentazione in campo e in cantina, stimolando investimenti efficienti e arricchendo l’immagine aziendale. Tutto ciò dà vita ad un altro fattore di successo, la qualità differenziale che queste imprese sono in grado di offrire e 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 innovativi. Infine, con riferimento all’ultimo aspetto chiave, si segnala l’importanza delle relazioni e della forza commerciale che queste imprese hanno cercato di migliorare attraverso forme di integrazione orizzontale e verticale e l’attenzione al servizio verso il cliente.

L’indagine ha consentito, inoltre, di ricondurre le scelte d’impresa fondamentali per la leadership in una molteplicità di ambiti strategici.

Il primo concerne l’innovazione nel vigneto, che pone al centro dell’attenzione il legame con il *terroir*, la riscoperta di varietà autoctone e la difesa dell’ambiente, del paesaggio e delle tradizioni locali.

Un altro ambito strategico fondamentale è quello che attiene alle politiche di *brand* aziendali, in grado di trasmettere al consumatore la qualità differenziale delle produzioni e il prestigio dell’impresa, creando sinergie con i marchi collettivi.

Inoltre, in queste imprese la gestione attenta del portafoglio prodotti che fa leva sul

legame ai valori del territorio e di specifiche microzone è stata funzionale al successo di mercato, specie nel segmento dell'alta gamma.

La lettura combinata di questi tre primi ambiti strategici pone in evidenza come la politica di differenziazione legata al territorio debba basarsi sulla più ampia e coerente utilizzazione del vertice della piramide vendemmiale.

Le scelte commerciali sono diversificate; accanto ad imprese focalizzate sul canale diretto e sullo sfuso con prevalenza del mercato italiano o ricorso al mercato estero, ma concentrato su pochi paesi, spesso nel centro Europa ad elevato rischio, si nota, nelle imprese dove più spinto è l'orientamento all'imbottigliamento, una consolidata presenza all'estero con un portafoglio paesi ampio e particolarmente attento alle aree di consumo emergenti.

Un ulteriore ambito strategico concerne la dimensione d'impresa e la propensione all'innovazione tecnologica e all'efficienza di cantina; infatti, le imprese leader si sono mostrate come quelle più dinamiche nella realizzazione di nuovi investimenti, che nelle realtà di più grandi dimensioni hanno puntato allo sviluppo di tecnologie di eccellenza finalizzate a razionalizzare la gestione di fasi delicate del processo produttivo, e nelle imprese medio-piccole anche al completo rinnovo della cantina.

Infine, merita sottolineare come uno dei più importanti aspetti dell'innovazione di prodotto interessi la composizione degli uvaggi e dei *blend*, anche con l'impiego di vitigni internazionali, e le tecniche di maturazione dei vini, dove la creatività imprenditoriale attenta alla riscoperta della tradizione costituisce un elemento cruciale. Come si è visto nel par. 4.1, l'evoluzione dei mercati vitivinicoli internazionali verso una crescente e più aggressiva competizione può rendere il sistema vitivinicolo veneto fragile a causa della persistente polverizzazione aziendale che lo contraddistingue, sia nella fase viticola che in quella della produzione vinicola. Tuttavia, molte imprese, specie quelle di natura cooperativa, come verrà di seguito approfondito, stanno affrontando un lento adattamento strutturale, al fine di accrescere le dimensioni aziendali nella fase viticola e in quella della trasformazione enologica, o di intraprendere alleanze e azioni di collaborazione verticale, in particolare nella fase della distribuzione commerciale.

Questo fenomeno si è registrato anche nella fase più prettamente industriale, dove operano imprese di dimensione medio-grande, note anche a livello internazionale, la cui numerosità sulla base dei dati forniti dal Registro delle Imprese nel Veneto è, nel 2005, pari a poco più di 200 unità¹⁰⁰, quando nella precedente edizione di questa filiera (Berni *et al.*, 2003) se ne erano contate quasi 230.

Anche le imprese vitivinicole considerate "leader", secondo l'indagine pubblicata da Veneto Agricoltura citata precedentemente (Berni, Boatto *et al.*, 2004), pur nell'ambito di un patrimonio viticolo caratterizzato da polverizzazione e frammentazione aziendale elevate, utilizzano 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.

Se il ruolo fondamentale di integrazione orizzontale e verticale svolto dalle cooperative nel sistema vitivinicolo e più in generale in quello agroalimentare è indubbio, restano

¹⁰⁰) Si tratta delle imprese registrate sotto il codice di attività "industrie di fabbricazione di vino da uve".

ancora tematiche oggetto di dibattito la capacità delle stesse di adattarsi all'attuale ambiente competitivo e le strategie di concentrazione che esse dovrebbero mettere in atto.

In tale ambito, recenti ricerche anche straniere (Ruffio, Guillouzo e Perriot, 2001), e le esperienze operative di molte cooperative agroalimentari, pongono all'attenzione l'esigenza di allargare i confini del modello "tradizionale" per evolvere verso nuove forme di integrazione e di alleanze. Si tratta, in questo modo, di sviluppare il sistema di offerta, che fino ad oggi ha puntato prevalentemente sulle capacità tecnologiche e operative di produzione, verso nuovi traguardi attinenti alla forza di coordinamento attivo con altre imprese¹⁰¹, di animare progetti, di prestare servizi originali agli associati, di rinnovare il legame con il territorio.

Ciò chiama in causa la necessità di affiancare la coesione basata sui principi cooperativi con l'affermazione di un progetto strategico che richiede l'adattamento della *governance* sociale, vale a dire di quel nesso cooperativo che vede sempre più nel ruolo del management specializzato un fattore di attivazione imprescindibile. Queste nuove frontiere di sviluppo delle cooperative pongono però alcuni elementi critici che coinvolgono proprio la relazione socio-cooperativa, che può essere messa in crisi se questi nuovi modelli gestionali non vengono capiti e condivisi dalla compagine sociale.

Anche le cantine cooperative del Veneto stanno affrontando queste sfide, spinte sia da un mercato nazionale e internazionale in continua evoluzione, sia dal nuovo rapporto socio-cooperativa che, accanto al rinnovamento del concetto di mutualità, pone l'attenzione verso un approccio manageriale dove la cooperativa con la propria autonomia decisionale e gestionale persegue non di rado l'obiettivo di massimizzare i profitti delle aziende associate.

In questi ultimi anni le cooperative vitivinicole venete hanno messo in atto nuove forme di *governance* che si sono realizzate con operazioni di fusione fra imprese cooperative (solo nel 2005 ne sono state realizzate due, che hanno accresciuto ancor di più la capacità produttiva e commerciale di due cantine tra le più grandi in Italia) e di alleanze collaborative, anche attraverso forme di controllo totale o parziale del capitale sociale con imprese non cooperative. A ciò si aggiunge l'impostazione di nuove modalità di relazione con i soci attraverso la diffusione di "Progetti Qualità" accompagnata, oltre da incentivi finanziari, dall'approntamento di nuovi servizi di consulenza gestionale e agronomica.

Questo nuovo approccio deriva da una revisione della *mission* d'impresa così come è stato evidenziato nella recente indagine pubblicata da Veneto Agricoltura (Berni, Boatto *et al.*, 2004) nella quale, attraverso l'approfondimento di un significativo campione di cantine cooperative venete, sono stati individuati differenziati comportamenti strategici.

Oggi l'orientamento strategico fondamentale per le cooperative è la soddisfazione di un'ampia clientela e la tendenza alla leadership di prezzo; in quest'ultimo caso lo stretto controllo dei costi è raggiunto attraverso la concentrazione di rilevanti volumi

¹⁰¹ Finora, le esperienze empiriche mostrano, anche per il sistema cooperativo vitivinicolo veneto, forme di coordinamento in chiave reattiva, più che attiva, in relazione alla necessità di accrescere la massa critica, raggiungere economie di scala e di scopo, oppure risolvere situazioni economiche e finanziarie critiche.

produttivi, la ricerca di economie di scala e la specializzazione nella vendita di vino sfuso indifferenziato.

A questa *mission* “tradizionale” se ne stanno affiancando altre che puntano a valorizzare le produzioni attraverso politiche di differenziazione che riguardano il vino imbottigliato e, puntando su favorevoli rapporti qualità/prezzo, coprono le esigenze di molteplici oppure selezionati segmenti di mercato in funzione della dimensione produttiva e della differenziazione del portafoglio prodotti.

Infatti, l'indagine ha messo in rilievo come tre variabili possano essere ritenute cruciali per discriminare comportamenti differenziati fra cantine sociali: la dimensione economica, l'importanza dell'imbottigliato e quella dell'export. Queste variabili spingono le cooperative a specializzarsi su specifici prodotti/canali o ad adottarne selezionate combinazioni.

Si possono così individuare una varietà di indirizzi strategici per le cantine cooperative venete:

- l'indirizzo strategico tradizionale punta sul favorevole rapporto qualità/prezzo e si caratterizza per relazioni esclusive con poche, grandi imprese imbottigliatrici e la molto modesta incidenza del vino imbottigliato e dell'export; solo le cooperative di piccole dimensioni sono in grado di commercializzare attraverso lo spaccio aziendale consistenti quote di produzione, acquisendo maggior valore aggiunto e stabilendo rapporti più stretti con il consumatore finale spesso fidelizzato;
- altre cooperative, di piccola dimensione, si sono invece specializzate nella vendita diretta al consumatore tramite uno o più punti vendita che traggono beneficio dalla vicinanza ad importanti bacini turistici e/o urbani, mentre imbottigliamento ed export restano modesti;
- in altri casi la piccola dimensione, combinata con forte orientamento allo sfuso e ottimo rapporto qualità/prezzo, favorisce relazioni esclusive con una clientela costituita soprattutto da imbottiglieri le cui marche godono di buon prestigio;
- la situazione più diffusa vede una combinazione dei tre indirizzi precedenti in relazione ai vincoli che le cooperative si trovano ad affrontare con riferimento all'ampiezza della compagine sociale, alle eterogenee caratteristiche qualitative degli apporti dei soci, alla capacità di differenziazione del portafoglio prodotti e alla forza commerciale. Si osserva così prevalere una filosofia di differenziazione assai spinta sia di prodotto che di canale e cliente, dove l'imbottigliamento copre una quota abbastanza elevata e allarga la gamma anche verso prodotti specialità, comunque contraddistinti da buon rapporto qualità/prezzo, con maggior orientamento all'esportazione e ampio portafoglio paesi. In talune grandi cantine, invece, si sta evolvendo la prevalente strategia di prezzo con la presenza in segmenti dell'imbottigliato di media-alta gamma dove si distinguono con autentici prodotti bandiera; inoltre, queste cantine hanno concentrato l'attenzione su importanti accordi di collaborazione con imprese cooperative e società sia pure a diverso titolo apportatrici di capitale, e sulla costituzione di società di distribuzione per una più efficiente penetrazione nei canali. Infine, in altre cantine, pur continuando a prevalere lo sfuso, si dispone di una buona organizzazione commerciale, che ha rafforzato il canale corto (imprese imbottigliatrici e/o negozi aziendali), anche verso l'estero, seppur concentrate in pochi paesi.

Anche nelle cantine cooperative venete si possono individuare quattro fattori ritenuti di

successo. Il primo attiene alla capacità del management di stimolare adeguati investimenti in cantina, dove le tecnologie hanno svolto un ruolo centrale nel miglioramento della qualità del prodotto e nell'abbattimento dei costi, seguendo con chiarezza e convinzione gli obiettivi stabiliti dagli organi sociali. La coesione culturale fra economie dei soci e dell'impresa cooperativa costituiscono una seconda variabile di forte supporto. L'imprescindibile legame con il socio punta su relazioni di medio-lungo termine secondo una logica di miglioramento continuo della qualità del servizio; infatti, l'informazione, la formazione e l'assistenza tecnica costituiscono gli elementi fondanti per affermare una politica della qualità dell'impresa in considerazione della numerosità delle aziende socie e della loro polverizzazione.

Altri aspetti ritenuti cruciali sono logica conseguenza della capacità del management. La qualità differenziale è frutto di scelte volte a determinare un'alta qualità totale delle produzioni, o una differenziazione anche verso produzioni di nicchia (ad esempio, biologico), sempre con particolare attenzione a rendere competitivo il rapporto qualità/prezzo e a creare un'immagine di marca fondata sulla qualità dei prodotti e la valorizzazione del *terroir*. 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.

4.3 I VINI ROSSI E SPUMANTI NELLA DISTRIBUZIONE MODERNA VENETA

L'offerta di vino suscita sempre maggior interesse presso la DM italiana; quest'ultima sta assumendo nel nostro Paese quote crescenti del mercato dei vini sia fermi che spumanti, e copre oggi ben i tre quarti della spesa delle famiglie italiane per queste bevande.

Va in proposito ricordato che il consumatore, come si è visto nel par. 4.1, è particolarmente sensibile al rapporto qualità/prezzo e immagine-qualità-prezzo, specie dei vini caratterizzati da peculiarità territoriale, e il servizio costituisce sempre più un fattore strategico di successo; infatti, la sistemazione sugli scaffali, tesa a favorire scelte sul punto vendita in funzione di tante e diversificate attese legate a provenienze geografiche e tipologie di prodotto, ma anche le informazioni e conoscenze sui profili sensoriali, sulle modalità di conservazione, sulle funzioni d'uso e sui possibili abbinamenti gastronomici nelle diverse occasioni di consumo, rappresentano fattori che esercitano forte attrattività.

Al fine di approfondire le strategie di commercializzazione attuate dalla DM, si è voluto svolgere un'indagine a mezzo questionario su un campione significativo di ipermercati e supermercati che rappresentano le principali insegne operanti nel Veneto, raccogliendo informazioni sulle tipologie di vino rosso e spumante, e sullo spazio riservato negli scaffali.

Per quanto riguarda il vino rosso, i risultati hanno messo in evidenza, prima di tutto, l'ampia differenziazione dell'offerta, dato che ogni punto vendita in media presenta 150 referenze, disposte su ben 84 metri lineari, per un totale di 1.400 di esse. La produzione italiana è largamente prevalente, poiché copre il 92% delle referenze, mentre la mancanza di marche commerciali richiama l'attenzione sull'orientamento dei consumatori verso marche e *brand* dei produttori, vale a dire sul forte legame che si

continua a manifestare nei riguardi del territorio d'origine e delle sue tradizioni, oltre che la fedeltà ad imprese da tempo considerate di prestigio.

Con riferimento alle tipologie di fornitori, si osserva, pur nell'ambito di una consistente prevalenza dell'industria vinicola¹⁰² (oltre il 60% dei lineari), la crescita delle cantine sociali (30% dello spazio sugli scaffali) e delle piccole aziende vitivinicole (viticoltori-vinificatori in proprio).

Uno degli aspetti più peculiari dei consumi italiani, vale a dire il prevalente orientamento ai prodotti legati al territorio regionale, emerge con chiarezza in questo studio dato che più di un terzo delle referenze dei vini rossi proviene dal Veneto, la cui offerta, come è noto, è in grado di coprire tutti i segmenti di domanda. Tuttavia, il portafoglio prodotti viene arricchito da una buona concentrazione verso le regioni più rinomate della tradizione italiana. Merita però ricordare come l'evoluzione, tuttora in corso, delle attese di un consumatore sempre più stimolato alla conoscenza dei vini di provenienza territoriale dotati di una certa notorietà, dia origine ad una domanda prevalentemente mirata, anche verso le più rinomate regioni della tradizione vitivinicola italiana, in particolare quelle della Toscana e del Piemonte (13% e 12% delle referenze rispettivamente).

Le strategie di prezzo si presentano variegata in relazione alla tipologia di fornitore e di vino. I viticoltori-trasformatori in proprio, le cui strategie sono caratterizzate dalla focalizzazione sulla differenziazione, presentano vini posizionati sulle fasce alte della piramide vendemmiale e pertanto con prezzi più sostenuti. Le industrie vinicole si distinguono, invece, per il range di prezzo più ampio dovuto a spinte strategie di differenziazione. Con riferimento alla provenienza, le produzioni piemontesi e toscane a denominazione di origine segnalano ampi intervalli di prezzo che raggiungono le quotazioni massime più elevate (oltre 26 €/bottiglia). Nel Veneto, solo Verona mostra un'accentuata differenziazione di prezzo (da quasi 2 a più di 20 €/bottiglia per le denominazioni di origine); nelle tipologie caratterizzate da prezzi più elevati sono compresi i vini ottenuti con processi produttivi peculiari, ben strutturati, adatti all'invecchiamento la cui notorietà è stata ampiamente potenziata dai media. Si nota, inoltre, un buon posizionamento dei vini veronesi a IGT (da 2,4 a 19,7 €/bottiglia), dato che le altre province venete si caratterizzano per un più ristretto intervallo di prezzo collocato nelle fasce basse (da 1,1 a 7,5 €/bottiglia). A conferma dell'importanza strategica rivestita dalla leva di prezzo nella DM, vale la pena rilevare come la quotazione media per prodotto e fornitore tenda a collocarsi vicino a quella minima.

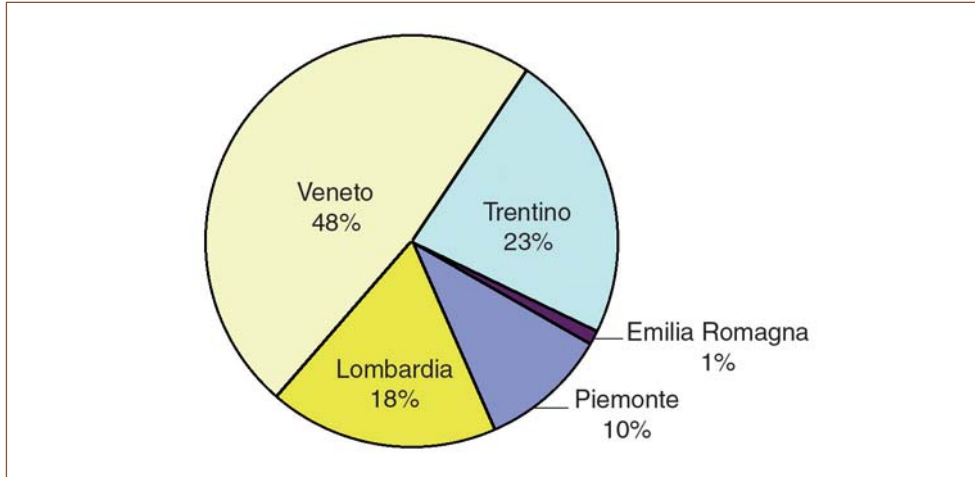
Analizzando ora l'offerta dei vini spumanti, dove una significativa novità è evidenziata anche da politiche di stagionalizzazione attuate dalle imprese, si osservano 321 referenze che riguardano per il 90% prodotti italiani; in media ogni punto vendita dispone di 56 referenze nazionali che occupano uno spazio di circa 17 metri lineari.

All'interno della produzione nazionale le referenze DOCG, in media 8, rappresentano il 14% dell'offerta e provengono quasi completamente dal Piemonte (85%) e dalla Lombardia (14%).

Considerando le referenze a DOC, circa il 30% dell'offerta, mediamente 16 per punto vendita, il Veneto copre quasi la metà di esse (Fig. 4.4).

¹⁰² Vengono qui comprese le imprese non cooperative sia con dimensione industriale che artigianale, le cui produzioni vinicole sono ottenute in larga misura tramite l'acquisto di vini, uve e mosti.

Fig. 4.4 - Provenienza regionale del vino spumante DOC



Come si può notare, le referenze a denominazione di origine interessano circa il 50% dell'offerta e ciò sta ad indicare la scelta della DM di privilegiare, nel proprio assortimento, spumanti qualificati.

Gli spumanti da tavola rappresentano poco meno della metà delle referenze esposte (media 25) e provengono quasi tutti dalle zone dove è forte la tradizione tipica (Asti, Conegliano Valdobbiadene, Franciacorta, Oltrepò Pavese e Trentino) a conferma che questa tipologia di vino richiede conoscenze e professionalità affinate nel tempo.

Secondo un recente studio sul prezzo edonico (Berni *et al.*, 2005), le variabili che presiedono con maggiore rilevanza alla determinazione del prezzo degli spumanti sono sei; la denominazione di origine che, come è noto, è concentrata sulle produzioni settentrionali, gioca il ruolo più rilevante. Qui la notorietà della marca e del marchio collettivo accrescono la capacità di ottenere *premium price* poichè contribuiscono congiuntamente alla rinomanza dell'area tipica che la lunga tradizione e la dinamicità delle imprese hanno consolidato presso i consumatori. Anche il metodo di produzione (classico o *charmat*) e il gusto (secco o dolce) incidono con consistente misura, mentre la varietà, pur determinando maggiore disponibilità a pagare, viene tenuta in considerazione da un modesto numero di imprese.

Con riferimento alle forme d'impresa si nota l'offerta di spumanti di cantine sociali e di imprese non cooperative di tipo industriale. Le prime sono presenti con un portafoglio prodotti più limitato rispetto alle altre, dato che mediamente una società cooperativa segnala una sola referenza o al massimo due. Si tratta di cantine dinamiche di dimensioni medio-grandi o piccole, a conduzione prevalentemente manageriale; esse rimangono focalizzate soprattutto nell'offerta di vini bianchi e rossi provenienti dal proprio bacino di approvvigionamento territoriale dove gli spumanti allargano un portafoglio prodotti già discretamente differenziato.

Le imprese non cooperative di indirizzo industriale sono di dimensioni medio-grandi e poche di esse concentrano gran parte dell'offerta; queste imprese seguono una strategia di differenziazione anche attraverso il ricorso agli acquisti di vino finito o

semilavorato da altre regioni. Ciò consente loro di raggiungere un portafoglio di vini assai ampio che comprende sino a undici referenze di spumante. Quelle più piccole, ben più diffuse, presentano due o tre referenze di spumante che svolge, anche in questo caso, solo una funzione di complemento dell'offerta di altri vini.

Sugli scaffali della DM, il Veneto è rappresentato soprattutto dalle referenze di spumante prodotto dalle cantine sociali; questo tipo di offerta è superiore a quello di ogni altra regione. Inoltre, le società cooperative si distinguono per una maggiore specializzazione sugli spumanti a denominazione di origine controllata (48% delle referenze, Fig. 4.5) rispetto alle altre tipologie d'impresa (29% delle referenze); ciò trova spiegazione nel legame al bacino viticolo di approvvigionamento che coincide con la denominazione di origine, specie nelle aree dove forte è la tradizione di vino spumante, come ad esempio nella zona di Conegliano Valdobbiadene.

Fig. 4.5 - Differenziazione dell'offerta di vino spumante delle cantine sociali

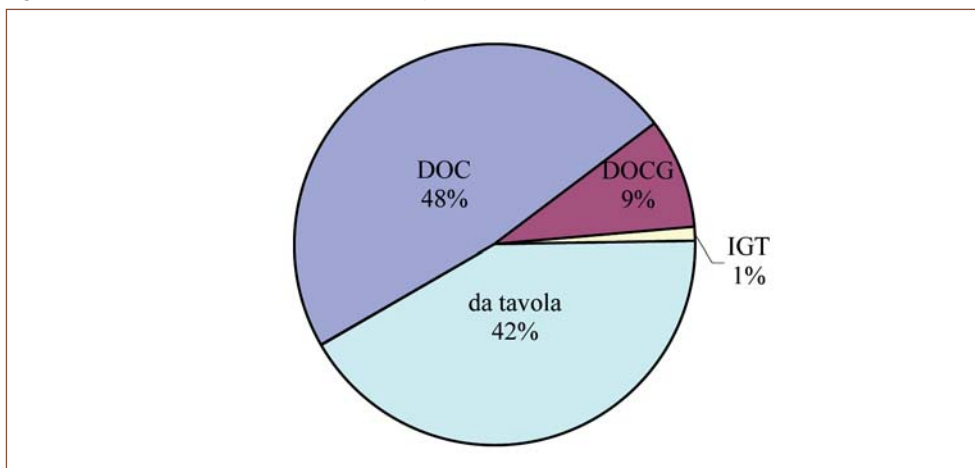
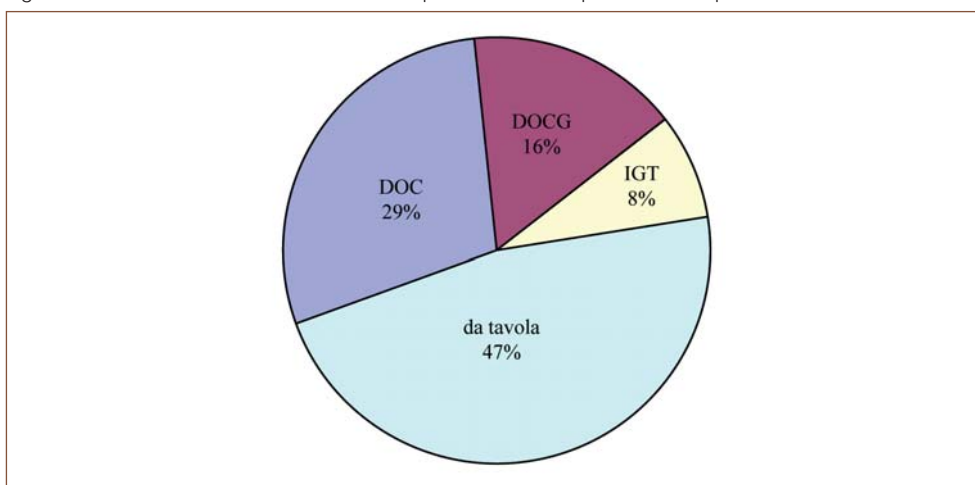


Fig. 4.6 - Differenziazione dell'offerta di vino spumante delle imprese non cooperative



Al contrario, i produttori con marchio industriale sono più specializzati verso le DOCG, le IGT e gli spumanti da tavola; nel primo caso è ben evidente l'influenza delle grandi imprese dell'Asti e della Franciacorta. Le altre tipologie di spumante sono conseguenza dell'evidente carattere di differenziazione dell'offerta peculiare a queste imprese che spesso utilizzano la sinergia fra la notorietà della marca e il marchio collettivo (Fig. 4.6). Osservando ora la variabile prezzo, che riveste molta importanza non solo in quanto riassume in sé decisioni sia del produttore che del distributore, ma anche delle attese del consumatore, è interessante osservare come il prezzo medio degli spumanti DOC, pari a 6,90 €, sia superiore di quasi 1,20 € a quello medio degli spumanti DOCG; si tratta di una "discrasia" dovuta all'influenza esercitata dall'Asti Spumante, che copre complessivamente l'85% delle referenze, e in gran parte dovuta al metodo di produzione, maggiormente *charmat* e al gusto dolce. Infatti, i vini DOCG che provengono dal Piemonte segnalano un prezzo massimo che coincide o è inferiore a quello minimo della Lombardia (7 €).

Focalizzando l'attenzione sui vini spumanti DOC, il Trentino si distingue per i prezzi più elevati delle cantine sociali e presenta un ampio range tra prezzo massimo e minimo; ciò trova spiegazione nell'alto livello qualitativo dovuto a raffinate competenze sedimentate nel tempo di talune imprese cooperative che utilizzano avanzate tecnologie per valorizzare le forti tradizioni locali dove i vitigni per i vini bianchi di base godono di particolari fattori climatici. Il Veneto si posiziona secondo, molto vicino al Piemonte con riferimento ai prezzi massimi, ma dispone (come il Trentino) di un ampio range di variabilità, e anche in questo caso vanno ricercate le stesse motivazioni, soprattutto con riferimento alla DOC Conegliano Valdobbiadene (Fig. 4.7). Se si osservano i prezzi dei vini prodotti dalle imprese non cooperative, il Trentino, dove si nota una leadership d'impresa con forte focalizzazione sulla differenziazione, mantiene la propria posizione di prestigio con un prezzo medio di poco inferiore ai 13 €, mentre Veneto, Lombardia e Piemonte collocano il prezzo medio tra 5 e 6 €, con discreta variabilità tra i 4 e i 6 €, soprattutto a causa della eterogeneità delle tipologie d'impresa che vi operano (Fig. 4.8).

Fig. 4.7 - Andamento dei prezzi dei vini spumanti DOC prodotti dalle cantine sociali (€/bottiglia)

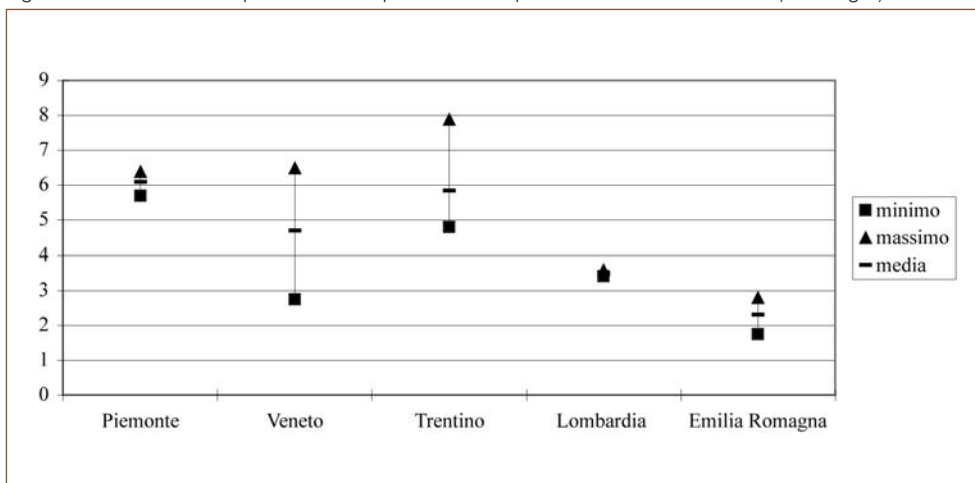
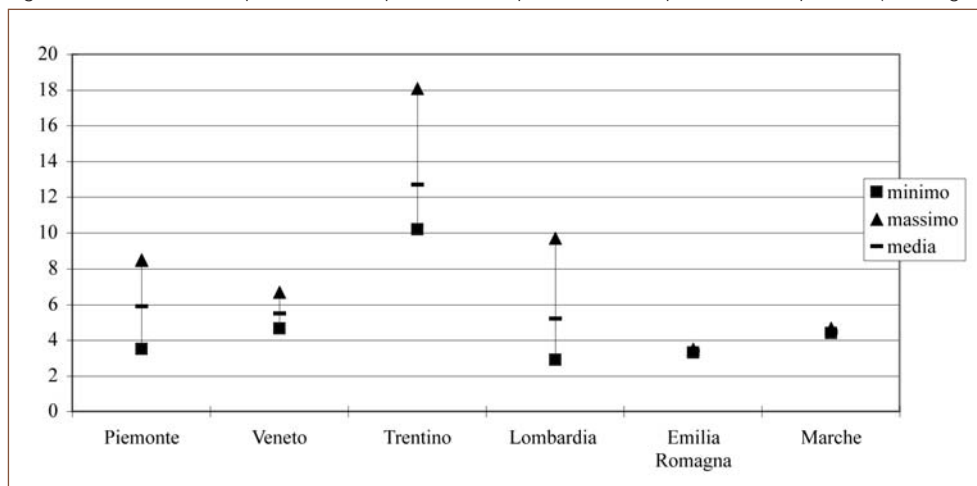


Fig. 4.8 - Andamento dei prezzi dei vini spumanti DOC prodotti dalle imprese non cooperative (€/bottiglia)



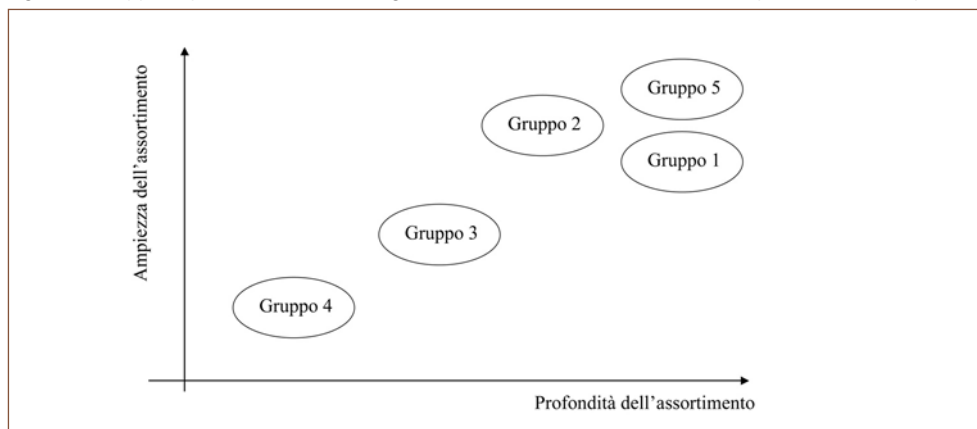
I vini spumanti da tavola vedono ancora una volta la Lombardia con i prezzi minimi e massimi più elevati e un prezzo medio pari a circa 10 €; ciò è dovuto alla presenza di spumanti che pur non rientrando nei vini a denominazione di origine sono caratterizzati da alta qualità, dato che la loro provenienza coincide con marche prestigiose soprattutto della Franciacorta. Il Veneto si posiziona su fasce di prezzo assai più basse (meno di 3,5 €); si tratta di un aspetto che trova significativa spiegazione nella tradizione spumantistica di questa Regione che ha da tempo effettuato una scelta strategica di offerta, dove assume un ruolo di marketing particolarmente rilevante il conveniente rapporto qualità-prezzo.

Procedendo ad una classificazione ragionata dei punti vendita in base a profili strategici dominanti, quali il grado di differenziazione dell'offerta, le politiche di prezzo, quelle di presentazione sullo scaffale e di orientamento verso le denominazioni di origine, si sono potuti individuare cinque gruppi; successivamente, il ricorso all'analisi della varianza ha consentito di confermare le caratteristiche distintive di ciascun gruppo (Fig. 4.9).

Un primo gruppo, denominato "Ipermercati con assortimento ampio e profondo e prestigiosa ambientazione" riunisce tutti gli ipermercati; essi offrono grande disponibilità di spazi espositivi dove su una superficie media di circa 6.600 mq si nota particolare cura dell'arredo del reparto il cui orientamento ricorda quello dell'enoteca. Sugli scaffali trova sistemazione un ampio e profondo portafoglio di vini rossi (media 232 referenze) dove le denominazioni di origine presentano un prezzo medio tra i più alti (5,4 €/bottiglia). Si tratta di punti vendita dove la qualità differenziale è particolarmente sviluppata; infatti, diffusi sono i vini tipici specie quelli provenienti dal Veneto (18,7%) e, inoltre, emerge una particolare attenzione ai vini biologici che occupano una maggiore quota di spazio e di referenze rispetto agli altri gruppi. Per quanto riguarda i vini spumanti, sono presenti in media 90 referenze. Il prezzo medio delle DOCG e DOC è rispettivamente di 6 € e di 8 €; ciò è dovuto all'ampio numero di referenze, dove l'Asti copre un ruolo di rilievo e spiega in gran parte il livello di prezzo

minimo. Si nota, inoltre, una strategia basata sulla sinergia fra marche di prestigio e marchi collettivi che consente di offrire anche spumanti di alto livello qualitativo, che solitamente non sono presenti nella DM, accanto ai quali si trovano spumanti da tavola. In definitiva, considerando vini rossi e spumanti si nota una strategia volta a suscitare prestigio presso i consumatori, per soddisfare molteplici segmenti di domanda. I successivi gruppi comprendono solo i supermercati e si differenziano fra loro per orientamenti strategici basati ora su distinguibilità dei vini tipici rossi e spumanti, ora su produzioni di vini da tavola con fascia di prezzo medio-bassa, e per la cura dell'allestimento del reparto.

Fig. 4.9 – Mappa di posizionamento strategico della Distribuzione Moderna veneta per i vini rossi e spumanti



Nel secondo gruppo, infatti, si incontrano “Supermercati con offerta differenziata e politiche di prezzo competitive”. Le dimensioni sono medie, comprese fra 1.200 e 1.700 mq e non si pone particolare cura all'ambientazione del reparto vino rosso pur segnalando un allargato assortimento (media 135 referenze), che sembra voler offrire a prezzi competitivi una vasta rassegna italiana di vini tipici. Infatti, i prezzi medi dei vini tipici si collocano nella fascia medio-bassa attestandosi a circa 4 €. Tuttavia, si nota la mancanza di importanti denominazioni di origine, sia venete che toscane. Al contrario il reparto del vino spumante sembra assumere un'importanza strategica; qui vengono esposte mediamente 66 referenze, dando vita ad un assortimento abbastanza ampio e profondo in un ambiente dove si pone particolare attenzione all'allestimento. I prezzi medi di vendita dei prodotti DOCG e DOC sono inferiori rispetto agli altri quattro gruppi e si attestano rispettivamente a 5 € e 6 €. Per quelli da tavola il prezzo medio, pari a 4,5 €, si colloca su valori generalmente bassi.

Appartengono al terzo gruppo “Supermercati con offerta scarsamente differenziata”. Si tratta di supermercati con dimensioni comprese tra il primo e il secondo gruppo (1.950 mq) dove, nonostante il contenuto portafoglio di vini rossi (media 116 referenze), si manifesta una buona attenzione per le produzioni di origine, che occupano una elevata quota di referenze (55%), in particolare quelle veronesi (21%); ciò determina un posizionamento di prezzo medio per le denominazioni di origine relativamente superiore rispetto agli altri gruppi, 4,90 € contro valori inferiori ai 4 €. Il vino spumante si compone mediamente di 44 referenze; quelle DOCG e DOC sono presenti in misura

assai limitata e hanno un prezzo medio pari rispettivamente a 5 € e 6,3 €. L'arredamento è ricercato, come nel secondo gruppo, quasi a voler valorizzare l'offerta di prodotti di prestigio, che però non trova conferma nelle referenze.

I supermercati che rientrano nel quarto gruppo, "Piccoli, con modesto servizio, elevata presenza di vini da tavola-IGT e poco interessati al reparto spumante" hanno dimensioni comprese tra i 500 e gli 800 mq e si distinguono per uno spazio espositivo molto limitato in cui prevale una gestione per certi aspetti simile a quella dei discount. Il portafoglio prodotti dei vini rossi si compone mediamente di 73 referenze; mentre si segnala la più elevata quota di vini da tavola (34%), si nota la più bassa incidenza delle denominazioni d'origine (39%). Poiché particolarmente forte è anche la presenza delle produzioni venete a IGT, i prezzi medi toccano i valori più bassi degli altri gruppi e non superano i 3,5 €. Per i vini spumanti lo spazio espositivo è assai limitato e caratterizzato da un'ambientazione poco curata. Sono presenti in media solo 38 referenze considerate essenziali al fine di rispondere alle attese di limitati segmenti di consumatori e pertanto accanto a prodotti DOCG e DOC di fascia medio-alta - con prezzo medio pari rispettivamente a 5,5 € e 6,5 € -, si distinguono spumanti da tavola con prezzo medio inferiore a tutti gli altri gruppi (meno di 3,5 €).

Il quinto gruppo, "Supermercato con offerta assai differenziata, ricca di servizi, con ambientazione prestigiosa e prezzi più elevati" interessa solo un'insegna, ed è quella dotata del più alto numero di referenze di vini rossi (265). Si tratta di punti vendita appartenenti ad una società con succursali diffusa a livello nazionale, la cui strategia si basa soprattutto sull'innovazione volta a soddisfare segmenti di fascia medio-alta. L'offerta di vino rosso è, inoltre, caratterizzata da un ampio portafoglio di fornitori (132 imprese) con una rilevante quota di viticoltori trasformatori in proprio (20%); i prezzi medi delle denominazioni di origine si posizionano su una fascia medio-alta pari a 5,4 €/bottiglia. Il reparto del vino spumante accoglie 73 referenze, molte delle quali segnalano una accentuata differenziazione, per provenienza regionale, di marche e di marchi collettivi rispetto agli altri gruppi. Qui emerge una visione complessivamente ben più ampia del portafoglio prodotti poiché si riserva buona importanza anche agli champagne francesi; di conseguenza i prezzi medi delle produzioni DOCG e DOC sono i più alti e rispettivamente pari a 8,75 € e 8,30 €. La recente evoluzione che ha pesantemente interessato i consumatori veneti è stata, si può dire, qui anticipata, data la forte immagine attribuita al reparto dove, in una prestigiosa ambientazione, si pone particolare cura a fornire servizi di informazione culturale al consumatore, quali i profili imprenditoriali che fanno capo alla notorietà della marca, le modalità d'uso delle produzioni, gli abbinamenti gastronomici e le più opportune occasioni di consumo; i consumatori vengono così guidati nell'ambito di un'ampia offerta di vini italiani ed esteri provenienti da territori ricchi di notorietà anche attraverso una vasta serie di eventi promozionali.

4.4 I NUOVI RUOLI DEI CONSORZI DI TUTELA

In Italia, la prima legge relativa alla costituzione dei Consorzi volontari volti a tutelare le problematiche relative ai vini di "pregio" risale al 18 marzo 1926, il cui Regolamento venne convertito nella legge n. 1164 del 10 luglio 1930. Essa prevedeva, per gli

interessati, la facoltà di costituirsi in un consorzio per il conseguimento degli scopi previsti dalle disposizioni concernenti la difesa dei vini tipici italiani. Ai consorzi venivano assegnate le funzioni di vigilanza *erga omnes*, promozione e sviluppo qualitativo, nonché la facoltà di costituirsi parte civile nei processi penali.¹⁰³ Infatti, l'elemento su cui faceva leva il sistema era solo la delimitazione territoriale, come del resto era già avvenuto in Francia; si arrivava alla tutela del prodotto in assenza di uno strumento legislativo che consentisse di seguire il vino dal vigneto alla bottiglia e dettasse norme sulla composizione ampelografica, sulla produzione, sulle caratteristiche analitiche e organolettiche, nonché sulla sua commercializzazione.

Successivamente con il DPR 930/63 la tutela era imperniata attorno a due elementi inscindibili: zona di produzione e disciplinare, strumento sconosciuto alla precedente normativa. Ai Consorzi veniva pertanto affidata una funzione di autodisciplina complementare al dispositivo normativo, dato che essi potevano vigilare, ma solo nei confronti dei propri associati, sull'osservanza delle disposizioni contenute nel disciplinare con facoltà di costituirsi parte civile nei giudizi penali. Per esercitare la funzione di vigilanza sulla denominazione con competenza limitata ai propri associati, essi dovevano ottenere l'autorizzazione attraverso uno specifico decreto, dopo aver dimostrato di possedere determinati requisiti e condizioni prevalentemente istituzionali¹⁰⁴ (Caviglia, 2001).

La vera evoluzione della disciplina è stata la legge n. 164/92 che ha sostituito il precedente DPR 930/63. La legge 164 rivoluziona la figura dei Consorzi, che vengono ora identificati come delle associazioni private su base volontaria prive di scopo di lucro cui sono attribuite, specifiche e più complesse funzioni propositive e consultive, oltre a quelle di vigilanza, di tutela, di valorizzazione e cura generale degli interessi delle denominazioni. Pertanto, il Consorzio assume la funzione di collaborazione alla vigilanza dell'applicazione della legge 164 nei confronti dei propri affiliati e svolge compiti di organizzazione e coordinamento ai fini della tutela e della valorizzazione della denominazione come ha d'altronde confermato il successivo decreto ministeriale n. 256/97. È interessante osservare come il Consorzio, che è rappresentativo di una sola parte degli interessi della denominazione, venga legittimato *ex lege* a svolgere delle attività che non di rado coinvolgono fasce di attori della filiera diversi dai soli associati. Gli strumenti legislativi analizzati in precedenza lasciavano trasparire un'attività di controllo da parte dei Consorzi solo sui soci, senza disporre di alcun strumento per intervenire nei confronti dei non associati. Da questa esigenza, anche al fine di garantire maggiore sicurezza nei confronti del consumatore, nasce il decreto

103) In realtà, nel Veneto, un primo tentativo di tutela dei vini tipici si era verificato nel 1925 con la costituzione del Consorzio della Valpolicella e nel 1926 con la costituzione del Consorzio del vino tipico Bardolino e di quello del vino tipico Soave. Vale la pena ricordare, però, che solo per il Soave fu pubblicato il Decreto di delimitazione della zona di produzione, sulla base delle proposte della Stazione di Viticoltura ed Enologia di Conegliano. Tuttavia, quest'ultimo Decreto rimase lettera morta, in quanto la legge del 1930 si caratterizzava per una serie di lacune tali da rendere vana la costituzione dei Consorzi di difesa dei vini tipici.

104) L'articolo 21 del DPR 930/63 disponeva:

"a) comprendano tanti soci che rappresentino non meno del 30 per cento dei produttori della zona e non meno del 30 per cento della produzione quando si tratti di denominazioni di origine riguardanti vini spumanti o liquorosi;

b) comprendano tanti soci che rappresentino non meno del 20 per cento dei produttori della zona e non meno del 20 per cento della produzione e della superficie complessiva dei vigneti - iscritti nell'albo di cui all'art. 10 - riguardante la corrispondente denominazione di origine, quando si tratti di vini diversi da quelli di cui alla lettera a);

c) siano retti da statuti che consentano senza discriminazioni l'ammissione nel Consorzio di viticoltori, singoli o associati, industriali o commercianti interessati;

d) garantiscano un efficace ed imparziale svolgimento delle funzioni di vigilanza."

ministeriale 29 maggio 2001 che avvia, pur tra difficoltà a causa dell'eterogeneità delle diverse situazioni, la sperimentazione dei controlli *erga omnes*. Esso introduce la novità del controllo da parte del Consorzio di Tutela esteso a tutti coloro che intendono usufruire di una denominazione; si tratta di un'attività che riguarda tutte le fasi della filiera, dalla produzione dell'uva, alla sua trasformazione e presentazione al consumo, anche al fine di garantire la tracciabilità.

Condizione fondamentale posta dal decreto ministeriale 29 maggio 2001 ai Consorzi già muniti dell'incarico di vigilanza per poter svolgere questa funzione, è la quota di rappresentatività sulla produzione dei vigneti della zona iscritta alla DOC o alla DOCG, pari almeno al 66%; essa viene calcolata come rapporto fra produzione di uve rivendicate dagli associati di una determinata DOC o DOCG e produzione totale rivendicata dei vigneti iscritti alla denominazione d'origine.

Il decreto ministeriale 21 marzo 2002 definisce il piano dei controlli (Prosp. 4.2) le cui fasi sono suddivise tra viticoltori, vinificatori e imbottigliatori; ogni singola fase è illustrata in una scheda che prevede diverse tipologie di controllo (documentale, ispettivo e analitico).

I controlli di tipo documentale si traducono in pareri di conformità sulla base della documentazione disponibile relativa ad albi vigneti, denunce di produzione, giacenze, e così via; quelli di tipo ispettivo vengono effettuati direttamente presso le aziende su un campione che rappresenti - tranne nel caso della resa ettariale, dove si arriva al 15% - almeno il 25% della produzione totale annua rivendicata e possono dare luogo ad un controllo di tipo analitico (fisico-chimico e organolettico) effettuato sul prodotto.¹⁰⁵

Come si può notare, dal Piano dei Controlli sembra emergere una tendenza caratterizzata dalla consapevolezza che è necessario trasmettere con coerenza al consumatore la sicura provenienza dei vini a denominazione di origine; a tal fine, il Piano individua i punti critici che meritano particolare attenzione proprio in funzione di una cultura, che deve fare della identità territoriale la strategia di successo di fronte ad una competizione dove la qualità differenziale garantita assume un ruolo cruciale. Tuttavia, pare il caso rilevare come talune schede di controllo siano ancora troppo legate a una indagine documentale; ciò è in parte dovuto ai dati non ancora aggiornati relativi al catasto viticolo e agli albi dei vigneti.

I costi derivanti dall'attività di controllo, i cui coefficienti massimi e minimi sono contenuti nel prospetto tariffario approvato con decreto ministeriale 21 marzo 2002, vengono posti a carico di tutti i soggetti appartenenti alla filiera in funzione dei rispettivi quantitativi sottoposti a controllo; ovviamente le tariffe relative ai costi e riportate nella tabella 4.6 sono determinate senza alcuna differenziazione fra soci e non soci del Consorzio.

¹⁰⁵ Nell'esercitare l'attività di vigilanza i Consorzi possono avvalersi di propri laboratori per effettuare le analisi sui campioni; in tal caso è necessaria l'autorizzazione rilasciata dal MIPAF. Quelli che non dispongono di un proprio laboratorio di analisi devono stipulare un'apposita convenzione, sottoposta a giudizio del MIPAF, con un laboratorio autorizzato e competente per territorio.

Prosp. 4.2 - Piano dei controlli secondo il Decreto Ministeriale 21 marzo 2002

Quota di produttori controllati	Descrizione dei controlli relativi al viticoltore	Tipo di controllo
1ª Scheda 100%	Dopo aver acquisito i dati dalla CCIAA il Consorzio controlla la regolare iscrizione dei vigneti a D.O. all'Albo.	documentale
2ª Scheda 25%	Sulla base delle denunce dell'anno precedente vengono sorteggiate le aziende nelle quali il Consorzio effettua i controlli ispettivi in vigneto per verificare il rispetto di quanto previsto dal disciplinare di produzione dal punto di vista agronomico (ad es. vitigni impiegati, quota di ciascun vitigno nell'uvaggio, etc.).	ispettivo
3ª Scheda 15%	Il Consorzio controlla ante vendemmia (all'invaiaura), presso le aziende viticole, il rispetto della resa massima per ettaro. Nel caso di non conformità impone un'operazione di diradamento alla quale farà seguito una nuova visita ispettiva.	ispettivo
4ª Scheda 100%	Il Consorzio controlla tutte le denunce delle uve presentate alla CCIAA e verifica se esse rispettano il disciplinare di produzione per le rese ad ettaro; dopo di ciò esso invia alla CCIAA il parere di conformità/non conformità indispensabile per il rilascio della ricevuta di produzione delle uve a D.O.	documentale
Quota di vinificatori controllati	Descrizione dei controlli relativi al vinificatore	Tipo di controllo
1ª Scheda 100%	Il Consorzio rileva, attraverso un programma di gestione informatizzato, tutti i dati forniti dai produttori al fine di gestire le casistiche di carico e scarico in cantina. Il vinificatore che vuole ottenere la D.O., per una ben determinata partita "massa/lotto", farà richiesta alla CCIAA che a sua volta si rivolgerà al Consorzio; questo dopo avere effettuato un controllo cartaceo sulla partita in oggetto rilascerà alla CCIAA il parere di conformità/non conformità per il prelievo dei campioni ai quali farà seguito un'analisi fisico-chimica e organolettica affidata a una Commissione ufficiale per l'ottenimento dell'idoneità alla D.O. (art.13 legge 164/92).	documentale
2ª Scheda 25%	Il Consorzio controlla presso le aziende vinificatrici la corrispondenza quantitativa del prodotto in cantina con i registri di cantina e la conformità delle operazioni tecnologiche a quelle previste nel disciplinare. Inoltre, preleva dei campioni di vini che rappresentino significativamente la produzione dell'azienda al fine di sottoporli agli esami fisico-chimici e organolettici da parte delle Commissioni ufficiali operanti presso la CCIAA.	ispettivo e analitico
Quota di imbottigliatori controllati	Descrizione dei controlli relativi all'imbottigliatore	Tipo di controllo
1ª Scheda 100%	L'imbottigliatore prima di iniziare l'operazione di imbottigliamento deve dare comunicazione al Consorzio con un anticipo di ventiquattro ore; quest'ultimo verifica facendo ricorso al proprio database la rispondenza quantitativa dei vini a D.O. da imbottigliare con la relativa richiesta dell'imbottigliatore al fine di rilasciare il parere di conformità e i relativi contrassegni.	documentale
2ª Scheda 25%	Il Consorzio effettua un controllo sulle partite imbottigliate prelevando dei campioni di vino a D.O. pronto per essere immesso sul mercato al fine di verificare la rispondenza del prodotto confezionato con la certificazione di idoneità rilasciata dalla CCIAA, a tal fine si effettuano esami organolettici e fisico-chimici da parte della Commissione ufficiale.	ispettivo e analitico
3ª Scheda 25%	L'ultimo tipo di controllo è affidato alla FEDERDOC tramite le strutture e gli strumenti del Consorzio Tutela dell'Asti. Esso acquista sul mercato nazionale ed estero bottiglie a D.O., per verificare il rispetto delle caratteristiche e delle disposizioni del disciplinare di produzione in materia di contenitore, chiusura ed etichettatura.	ispettivo sul mercato

4. LA FILIERA VITIVINICOLA

Tab. 4.6 - Tariffario allegato al Decreto Ministeriale 21 marzo 2002

	Minimo	Massimo
Viticoltori	Euro 0,21 x q/uva	Euro 1,55 x q/uva
Vinificatori	Euro 0,30 x hl/vino	Euro 2,20 x hl/vino
Imbottiglieri	Euro 0,30 x hl/vino	Euro 2,20 x hl/vino

In caso di piccoli quantitativi di produzione, per ognuna delle predette funzioni svolte, è previsto il pagamento di una franchigia di euro 25

I Consorzi di Tutela aventi l'incarico di vigilanza sono tenuti a trasmettere al Ministero, alle Regioni e alle Province autonome competenti una relazione annuale comprendente tutti i dati relativi ai controlli. Essi dovranno trasmettere, in caso di inosservanza, da parte degli utilizzatori della denominazione d'origine ed entro quindici giorni, i comportamenti illeciti agli organi competenti, quali Camera di Commercio, Istituto Repressione Frodi e/o Regione, a seconda del caso, affinché possano intervenire con delle sanzioni.

4.4.1 L'esperienza dei Consorzi veneti con incarico *erga omnes*

Nel Veneto, con successivi decreti ministeriali, è stato attribuito l'incarico *erga omnes* a sei Consorzi di Tutela: Bardolino, Bianco di Custoza, Soave, Valpolicella, Colli Euganei, Conegliano Valdobbiadene. Si tratta di istituzioni, alcune delle quali ormai storiche e comunque in generale caratterizzate da lunga e consolidata esperienza (Bardolino, Soave, Valpolicella, Conegliano Valdobbiadene), la cui rappresentatività oscilla fra il 75 e il 90%, vale a dire ben al di sopra del valore minimo stabilito dalla normativa nazionale.

Per riuscire a svolgere con maggiore efficienza la funzione di controllo, i quattro Consorzi della provincia di Verona si sono organizzati stabilendo un vero e proprio ufficio di coordinamento denominato "Centro Certificazioni Vini Veronesi"; si tratta di un "cervello elettronico" che raccoglie tutte le informazioni, che provengono dalle aziende e dalle istituzioni, e le elabora al fine di emettere, per alcune fasi di controllo, gli attestati di conformità. In tal modo si realizza una forte sinergia fra i quattro enti interessati al fine di abbassare con efficienza i costi di gestione. Questa particolare forma di organizzazione orizzontale consente, inoltre, di dare vita ad una realtà operativa idonea a far crescere la capacità relazionale di questi Enti nei riguardi delle istituzioni pubbliche e private, ed in particolare del MiPAAF.

A tal fine, in seno ai Consigli di amministrazione dei quattro Consorzi veronesi sono state elaborate alcune riflessioni che hanno portato gli amministratori a concludere sulla necessità di svolgere, prima di tutto, una politica di comunicazione interna alla denominazione, specie tenendo conto del mercato caratterizzato da crescente competizione internazionale, da problemi di incertezza sulla sicurezza alimentare e ancor più sulla identità territoriale; ciò ha stimolato l'impegno per avviare un efficace e organico sistema di controlli volti a rappresentare uno strumento particolarmente utile nella conquista del mercato, attraverso adeguata comunicazione, ma anche nella programmazione della produzione.

Inoltre, i Consorzi veneti hanno in generale colto questa occasione per accertare

l'effettiva consistenza del vigneto iscritto agli Albi; in mancanza di un catasto viticolo aggiornato, essi hanno fatto ricorso alle potenzialità documentative (schedatura e localizzazione geografica dei vigneti) dei software GIS¹⁰⁶ (Geographic Information System), e successivamente a rigorosi sopralluoghi in campo, per l'identificazione dell'effettivo patrimonio viticolo a denominazione d'origine.

Anche a tal fine, i Consorzi veneti, consapevoli delle difficoltà e degli impegni legati all'*erga omnes* hanno provveduto a migliorare/aumentare le risorse umane disponibili assumendo personale tecnico e amministrativo sia a contratto che a tempo indeterminato.

In questa prima fase, tuttavia, essi non sono riusciti a realizzare completamente gli obiettivi previsti dal Piano dei Controlli; infatti, mentre l'aspetto documentale è stato pienamente ricoperto, per quanto attiene invece ai controlli di tipo ispettivo e analitico, tutti i Consorzi veneti hanno realizzato circa la metà di quanto previsto dal Piano Ministeriale, soprattutto a causa del ritardo con il quale hanno ricevuto nel 2004-2005 l'autorizzazione all'*erga omnes*.

Poiché l'esercizio della funzione di controllo, effettuato su tutti gli attori della filiera vitivinicola, implica per il Consorzio il sostenimento di nuovi costi - che gravano sui soggetti controllati in funzione dei rispettivi quantitativi prodotti - gli amministratori dei Consorzi sono stati costretti a compiere delle scelte con profonde conseguenze sull'esercizio delle diverse funzioni¹⁰⁷.

Ad esempio, i quattro Consorzi veronesi, preoccupati di non aumentare le quote già versate dai soci a causa di costi aggiuntivi dovuti ai controlli, hanno provveduto ad abbassare le precedenti quote associative; solo in tal modo i controlli non hanno determinato quote superiori a quelle degli anni precedenti, poichè i Consorzi hanno adottato strategie simili per giungere al medesimo risultato.

In questo modo si nota una crescente specializzazione di questi Consorzi verso la funzione di controllo ritenuta pertanto strategica per assicurare al consumatore la qualità territoriale dei vini prodotti.

Alcuni di essi ritengono necessario abbandonare sia le funzioni di assistenza tecnica sia di promozione, volte a valorizzare la denominazione, ma che richiedono cospicue risorse finanziarie e umane oggi non disponibili, delegandole a nuove figure professionali e ad altre istituzioni. I Consorzi veronesi sono convinti che l'assistenza tecnica, ad esempio, possa essere svolta in maniera più efficace ed efficiente da studi professionali ad elevato livello di competenze e conoscenze, già diffusi sul territorio e spesso in sinergia con Istituti di Ricerca.

La comunicazione e la promozione, invece, possono essere affidate a nuove istituzioni quali le "Strade del Vino" che, in seguito alla legislazione regionale, dovrebbero assumere in queste funzioni un'importanza fondamentale. Infatti, i Consorzi del Bianco di Custoza, del Bardolino e del Valpolicella hanno già delegato l'attività di promozione e di comunicazione alle rispettive "Strade del Vino" per quel che riguarda il mercato nazionale e all'UVIVE (Unione Vini Veneti) per i mercati internazionali; il Consorzio del

¹⁰⁶ Si tratta di un sistema informativo computerizzato per l'acquisizione e l'analisi di informazioni geografiche.

¹⁰⁷ Va qui ricordato che le entrate relative all'applicazione del Piano dei Controlli devono essere interamente finalizzate all'azione del controllo e non possono essere utilizzate per finanziare altre attività dei Consorzi; infatti, questi ultimi devono predisporre un bilancio concorrente la funzione di controllo nettamente distinto a quello relativo all'esercizio di tutte le altre funzioni inerenti la denominazione.

Soave invece, ritiene di conservare la funzione di promozione accanto a quella di tutela. Inoltre, merita ricordare come tale Consorzio abbia svolto e stia tuttora svolgendo, in collaborazione con Istituti di Ricerca e con la Pubblica Amministrazione, attività di monitoraggio della flavescenza dorata, di pianificazione della lotta fitosanitaria integrata, nonché la selezione di nuovi biotipi.

Al contrario, per il Consorzio dei Colli Euganei, che opera in una realtà diversa da quella veronese ed esercita la funzione di controllo su 350 piccoli soci (superficie totale di circa 1.200 ettari) dove l'attività vitivinicola viene svolta part-time o come hobby, l'*erga omnes* determina costi maggiori; si ritiene infatti, che una tale struttura socio-economica richieda di continuare anche le funzioni di assistenza tecnica-enologica, promozione e comunicazione.

Un simile orientamento sembra venir assunto anche dal Consorzio di Conegliano Valdobbiadene che, oltre ad utilizzare un sistema dinamico e aggiornato di comunicazione via internet, in funzione dei diversi target di consumatori, organizza manifestazioni enogastronomiche, altri eventi e incontri con i giornalisti perché ritiene che l'interesse collettivo verso queste attività – e gli elevati costi non sostenibili dalle singole imprese – debba rimanere di sua competenza; al contrario, le attività di assistenza tecnica possono trovare anche in questo caso puntuale riferimento negli studi professionali.

Infine, per quanto riguarda il controllo sui mercati esteri, attraverso il prelievo nei punti vendita, l'incarico è affidato dalla FEDERDOC al solo Consorzio dell'Asti che opera per tutte le denominazioni d'origine presenti in Italia. I campioni oggetto di prelievo vengono poi trasferiti a ciascun Consorzio che li sottopone all'analisi delle rispettive Commissioni. Tuttavia il Consorzio di Soave ritiene non soddisfacente tale metodo e effettua di conseguenza prelievi sui mercati mondiali, informando, quando necessario, gli organi pubblici delegati al controllo.

Per concludere su questo tema, pare il caso sottolineare come molti elementi del sistema vitivinicolo veneto contribuiscano a delineare la nascita di una nuova presa di coscienza sull'importanza assunta dall'*erga omnes* per dare adeguate risposte alle crescenti esigenze di garanzia e di identità dell'origine da parte del consumatore. Ciò ha determinato presso i Consorzi di Tutela del Veneto, al di là di scelte strategiche differenziate in funzione di specifiche peculiarità socio-economiche e ambientali, una crescente specializzazione verso il controllo delle produzioni. Ne consegue, inevitabilmente, un comportamento manageriale sempre più orientato verso l'efficienza e l'efficacia non solo dei Consorzi, ma anche di quelle nuove istituzioni che vanno sempre più integrandosi nei bacini vitivinicoli veneti a denominazione di origine.

Per quanto attiene al primo punto si nota, nella funzione di controllo, un'organizzazione volta a ridurre i costi verso i livelli minimi previsti dalle tariffe nazionali determinando, in tal modo, una crescente partecipazione dei soci alle scelte istituzionali e un nuovo sistema di relazioni a livello regionale e nazionale.

È inoltre interessante notare come le modalità operative dei Consorzi veneti con l'incarico *erga omnes* siano state, fin dall'inizio, guidate dal problema del potenziale viticolo, vale a dire dall'esigenza di conoscere con puntualità la dimensione del vigneto e la sua distribuzione territoriale (pianura, collina, pedemonte), in modo da poter svolgere in futuro quell'attività di coordinamento delle produzioni, coerente con la domanda del mercato, finora caratterizzata da ben note difficoltà. Si tratta, in sostanza,

di cogliere con tempestività le opportunità offerte dalla domanda sul mercato nazionale e internazionale guidando gli attori della filiera a dare risposte adeguate ai mercati e ai segmenti obiettivo.

Vale anche la pena ricordare che la mancanza di puntuali conoscenze relative alla consistenza dei vigneti abbia determinato, nella prima fase dei controlli, un rallentamento dell'attività consortile che non ha talvolta consentito a questi enti di dare più ampio spazio agli interventi di tipo ispettivo.

Per quanto attiene l'approccio del controllo sui mercati esteri, pare il caso osservare come, per il momento, si segua un percorso assai inadeguato, specie tenendo conto dell'evoluzione del consumatore e degli strumenti impiegati; sarebbe probabilmente importante introdurre un sistema di controlli a livello europeo, finanziato in parte dall'UE e in parte dai paesi tradizionalmente produttori, al fine di tutelare con più ampia capacità operativa e maggiore autorevolezza le produzioni vinicole tipiche.

Infine, resta da affrontare con maggiore concretezza le funzioni di ricerca-sperimentazione, dove i Consorzi non dovrebbero rinunciare a quella funzione di coordinamento in grado di stabilire una stretta collaborazione fra esigenze dei produttori, Istituti di Ricerca e operatore pubblico (Regione Veneto, in particolare). Ne è un esempio il recente impegno dei Consorzi veneti nell'attività di zonazione in collaborazione con la Regione e le Università.

4.5 PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA

Sono punti di forza della filiera vitivinicola veneta:

- la forte diversificazione geografica e dei *terroir* che consente di disporre di un portafoglio prodotti ampio, profondo e articolato, una parte assai consistente del quale è legata alle tradizioni delle zone tipiche;
- l'intensa localizzazione di zone a denominazione di origine dove la rilevanza di valori comuni e condivisi caratterizzano un modello di produzione vinicola ben distinguibile e non facilmente trasferibile nello spazio;
- diffusa affermazione di imprese leader di successo che, oltre a costruire sistemi di impresa in grado di superare la polverizzazione aziendale, hanno sviluppato attraverso la fantasia creativa del management e legame col territorio un'immagine di elevata qualità differenziale e distinguibile della vitivinicoltura veneta sui mercati nazionali e internazionali;
- la vasta presenza di un'industria cooperativa sovente di buone dimensioni che ha, di norma, consentito di superare la polverizzazione aziendale agricola; la loro localizzazione geografica segue i bacini viticoli delle zone tipiche e dà origine a produzioni con consistente valore aggiunto, perché legate alla specificità e ai valori materiali e immateriali non riproducibili altrove, e caratterizzate da un favorevole rapporto qualità/prezzo soprattutto nei segmenti con prezzo inferiore a 5 euro;
- la concentrazione da parte delle cantine cooperative di una massa critica tale da consentire investimenti in tecnologie avanzate per il miglioramento dell'efficienza tecnica ed economica, e potenziale potere di mercato; si notano processi di adattamento del sistema organizzativo con crescente articolazione su base funzionale degli organi direttivi e inserimento di figure professionali con

miglioramento del servizio ai soci di assistenza tecnica continua in pieno campo, oltre che frequente sviluppo di eventi di comunicazione in collaborazione con altre istituzioni pubbliche e private;

- recente tendenza alla gestione manageriale da parte di talune cantine cooperative, che ha dato origine, oltre ad aumento dell'imbottigliamento e di progetti qualità volti a differenziare il portafoglio di offerta, ad aggregazioni fra cantine cooperative, alla collaborazione con società di capitale che hanno consentito aumento della forza contrattuale, penetrazione su nuovi mercati e canali distributivi, e maggiori quote di valore aggiunto;
- la vicinanza ai mercati esteri che ha stimolato una particolare attenzione all'export, anche in relazione ai nuovi mercati di consumo emergenti; inoltre, l'elevata presenza di importanti centri turistici assai frequentati da una clientela in grado di apprezzare i valori enogastronomici della tradizione veneta;
- insediamento di istituzioni universitarie nel campo della ricerca, sperimentazione e nella formazione professionale del settore vitivinicolo che anche attraverso potenziali sinergie con altre istituzioni ed imprese, sono inevitabilmente destinate a sviluppare nuove conoscenze e competenze;
- il forte dinamismo imprenditoriale e istituzionale che ha consentito, anche attraverso il ricorso all'innovazione, soprattutto all'impresa familiare, di elaborare strutture organizzative dove i giovani specializzati nelle diverse funzioni hanno potuto valorizzare le loro vocazioni, determinando in tal modo un consistente investimento per rapidi adattamenti ai mutamenti dei consumatori e dell'ambiente competitivo;
- il favorevole rapporto qualità/prezzo nei segmenti di mercato sotto i 10 euro;
- l'attenzione della Regione e dei Consorzi di Tutela sia per nuovi e importanti impulsi al miglioramento della qualità lungo la piramide vendemmiale attraverso la zonazione, sia per le attività di comunicazione sul mercato nazionale e internazionale;
- ruolo dei Consorzi di Tutela che manifestano, in generale, intense attività di relazione con altri enti e istituzioni per la promozione delle denominazioni di origine;
- designazione da parte del MiPAAF di sei Consorzi di Tutela, dotati dei requisiti necessari, all'esercizio dell'*erga omnes* dove hanno dimostrato capacità organizzative e di coordinamento che hanno portato ad elaborare innovative soluzioni per accrescere efficienza ed efficacia nell'attività di controllo (ad esempio, costituzione del Centro Certificazione Vini Veronesi).

Sono punti di debolezza:

- forte polverizzazione delle strutture produttive, nonostante la diffusa presenza di imprese cooperative e l'integrazione per contratto attuata dalle imprese leader;
- contenuta quota delle produzioni VQPRD rispetto ai vigneti iscritti all'albo;
- presenza di un'elevata quota di VQPRD nelle fasce di prezzo sotto i 5 euro, soggette a forte competizione;
- insufficiente utilizzazione della sezione più alta della piramide vendemmiale.
- insufficiente grado di rinnovo del vigneto veneto, specie in riferimento ai nuovi problemi di mercato;
- poco equilibrata penetrazione dei flussi di export in un ampio numero di paesi, specie nelle strutture cooperative;
- scarsa propensione a potenziare reti intra e inter-organizzative tra imprese e

- istituzioni nei sistemi vitivinicoli e fra sistemi territoriali;
- politiche di comunicazione soggette a una serie di iniziative fra loro non coordinate, saltuarie, e dunque inefficienti, specie con riferimento all'individuazione di comuni valori da comunicare e agli obiettivi della comunicazione anche in relazione alle differenziate attese dei mercati obiettivo;
 - modesto orientamento all'imbottigliamento e all'export, anche per i VQPRD, nelle cantine cooperative; si rinuncia in tal modo all'immagine aziendale e alla penetrazione sul mercato con proprio *brand* e rete di vendita. Ciò determina una specializzazione su segmenti dove l'offerta è in generale assai affollata e dominata dalla competizione di prezzo, e limita la capacità di dialogare con la distribuzione moderna, nonostante la disponibilità di massa critica e il favorevole rapporto qualità/prezzo dei vini offerti per scarso orientamento al *marketing management*;
 - insufficiente valorizzazione dei vini a IGT nelle cantine cooperative che costituiscono la quota più ampia della loro produzione; ciò è dovuto non solo allo scarso imbottigliamento, ma anche alla carenza di progetti di qualità orientati alla valorizzazione dei diversi *terroir* dei soci;
 - infine, oltre alla carenza di una cultura dell'autocontrollo, il sistema dei controlli è caratterizzato da eccessiva burocratizzazione, eterogenea capacità operativa e scarso coordinamento fra gli enti preposti cui spettano compiti troppo difficili perché frutto di regole eccessivamente complicate.

4.6 COMPETIZIONE INTERNAZIONALE E OPZIONI PER IL FUTURO

Il mercato internazionale del vino, in seguito all'ulteriore abbattimento delle barriere tecniche e istituzionali, alla diffusione di innovazioni relative alla logistica, all'organizzazione dei commerci e alla comunicazione, dove l'elettronica determinerà sviluppi inattesi, sarà caratterizzato in futuro da una consistente crescita; accanto all'aumento della domanda in molti paesi dove il consumo procapite non ha ancora esaurito la sua fase espansiva, si verificherà un'interessante penetrazione in nuove regioni geografiche (Asia ed Europa Orientale in particolare) segnate da forte sviluppo economico e, non di rado, da popolazione assai numerosa con buona quota di consumatori benestanti (Cina, India, Russia su tutti).

Vale la pena ricordare, però, che poche nazioni ricche quali Germania, Regno Unito, USA, Giappone, Canada, Svezia, Benelux, Svizzera e Danimarca copriranno, nel 2008, quasi i tre quarti in valore del mercato al dettaglio, il che significa l'apertura di forti opportunità specie per le produzioni con prezzo superiore ai 5 €/bott. 0,75 l. Va tuttavia rilevato, come si è visto nel par. 4.1, come la capacità competitiva della vitivinicoltura veneta dovrà misurarsi con il surplus di produzione, il crescente potere contrattuale della DM, l'evoluzione del consumatore e il ruolo sempre più importante dei nuovi *competitor* (Australia, Cile, Sudafrica, USA, Argentina) e soprattutto dei potenti gruppi *market oriented* dotati di continua innovazione, tecnici di alto valore, forti economie di scala, ampio portafoglio di marche e *brand* di prestigio e, dunque, del relativo potere contrattuale.

Pertanto, al fine di conservare-migliorare la posizione competitiva della vitivinicoltura veneta sui mercati nazionale e internazionali, si ritengono ineludibili alcune opzioni di

seguito compendiate.

In primo luogo si avverte l'esigenza di un progetto vitivinicolo di medio-lungo termine, ma attentamente monitorato per adeguarlo tempestivamente alle evoluzioni del mercato; esso, pur coordinato a livello nazionale, va articolato, sulla base del principio di sussidiarietà, per singola regione. Si tratta di uno strumento principe che, partendo dalla ricerca di mercato volta ad individuare aree geografiche obiettivo e rispettive esigenze dei diversi segmenti di consumatori, deve mettere a punto i necessari adeguamenti lungo i diversi stadi della filiera; a tal fine è però necessario stabilire una stretta collaborazione tra istituti di ricerca pubblica e privata, imprese ed istituzioni pubbliche regionali e nazionali al fine di perseguire dal pieno campo, alla cantina, fino alla commercializzazione l'offerta più adatta a soddisfare la domanda proveniente dai mercati esteri e da quello interno che, preme ricordare, costituisce il mercato più importante e quello in futuro più soggetto a forti pressioni competitive. L'attenzione va concentrata, oltre che sulla qualità differenziale (unicità, distinguibilità), sui costi di produzione, comunicazione e commercializzazione con particolare riguardo alla logistica. È seguendo questo metodo che la produzione veneta può assumere quella connotazione *market oriented* dove il rapporto qualità/prezzo e quello immagine-qualità-prezzo svolgeranno, sempre più, un ruolo rilevante. Se è vero che ciò richiede interventi normativi più elastici, sui quali si tornerà più avanti, il settore vitivinicolo veneto sarà chiamato a manifestare un notevole impegno sorretto da una cultura d'impresa aperta all'innovazione che, secondo recenti studi, è ben radicata in non poche imprese leader della nostra Regione (Berni, Boatto *et al.*, 2004).

Una successiva opzione deve tener ben presente che sul mercato internazionale i potenti gruppi *market oriented* saranno sempre più capaci di condizionare i rapporti con la DM e gli altri canali distributivi, specie facendo leva sia su strutture logistiche atte a stabilire una più efficiente integrazione verticale, che su ingenti investimenti in comunicazione (soprattutto sulla marca); a tal fine è necessario, da un lato, superare frammentazione e polverizzazione per acquisire massa critica e, dall'altro, ridurre la distanza tra produzione e consumo con integrazioni a valle. Nel Veneto le cantine cooperative hanno già iniziato a muoversi in questa direzione attraverso fusioni, partecipazioni e altri accordi di collaborazione, con l'obiettivo di coniugare il forte legame al territorio delle loro rilevanti produzioni, con l'agilità, l'organizzazione e l'efficienza di mercato delle imprese partner; in qualche caso queste iniziative sono avvenute con società di capitale dove quest'ultime apportano un marchio noto a livello internazionale e una rete distributiva ampia ed efficiente, mentre le cooperative controllano adeguate quantità di vino caratterizzato da sicura denominazione di origine. Inoltre, e soprattutto allo scopo di controllare la fase più delicata e strategica della filiera – la distribuzione –, ciò ha spinto un gruppo con sede nel Veneto ad acquisire società di distribuzione negli USA, in Canada, in Germania e in altri paesi europei. Si tratta di primi approcci all'innovazione organizzativa, tramite collaborazione orizzontale e verticale, che dovrebbero però trovare in futuro ben più ampia applicazione, specie per le imprese di dimensioni medio-piccole, tanto diffuse nel Veneto; merita qui ricordare che l'efficienza può essere ricercata attraverso la concentrazione su ben determinate funzioni, vale a dire quelle più costose e strategiche quali ricerca-sperimentazione, comunicazione e commercializzazione. In quest'ultimo caso, è assai significativa la costituzione, da parte di una ben nota

impresa veneta, di una società con altre diciassette marche di prestigio, in grado di coprire le diverse regioni vitivinicole italiane più importanti, per realizzare un ampio spettro di offerta non solo nell'ambito vitivinicolo; infatti, il secondo stadio di questa operazione riguarda un accordo di collaborazione con società controllate da un'importante industria agroalimentare italiana che consentirà alle diciotto marche vitivinicole di utilizzare la ricca rete distributiva dell'industria agroalimentare e, a quest'ultima, di arricchire l'offerta con un ampio e assai significativo portafoglio di vini. In periodi caratterizzati da crescente competizione sia sul mercato interno che internazionale, la comunicazione diventa un'altra opzione strategica di successo. Se è vero che il suo ruolo riguarda prima di tutto la corretta informazione del consumatore al fine di favorire scelte consapevoli, essa appare ancor più importante per le produzioni vitivinicole venete dove il carattere territoriale è assai diffuso, tanto che talora si insiste su un modello vitivinicolo veneto in grado di compendiare comuni valori culturali. Ora, se si tiene conto che la competizione coinvolgerà, sempre più in futuro, territori più o meno ampi facendo leva sulla qualità differenziale legata non solo alla denominazione d'origine, ma anche ai complessivi valori delle identità territoriali (storico-artistici, etici, ambientali e paesaggistici delle tradizioni sociali, dei comportamenti d'impresa, specie in riferimento ai processi produttivi) nelle quali forte sarà la potenziale sinergia fra vitivinicoltura e altre attività (turismo, turismo rurale, artigianato e piccola-media industria, protezione e salvaguardia dell'ambiente e così via), è chiaro che la comunicazione dovrà assumere valore culturale anche in funzione dell'offerta di servizi. Agriturismo, percorsi enogastronomici e ambientali, attività ludiche e sportive, manifestazioni ed eventi legati alla tradizione accompagneranno il consumatore verso il vino, che percepirà come piacevole componente della sua esperienza culturale. Ne deriva che una comunicazione efficiente ed efficace richiede stretta collaborazione fra pubblico e privato e, dunque, una nuova dimensione delle relazioni e deve basarsi su un progetto organico e articolato, con azioni coerenti di medio-lungo periodo; così, dopo aver individuato i valori da trasmettere (ambientali, socio-economici, etici e imprenditoriali dei bacini viticoli veneti) occorre perseguire precisi obiettivi a seconda delle diversità ambientali, vale a dire del carattere multietnico delle zone geografiche di destinazione, e dei segmenti di consumatori, sulla base dei caratteri culturali, sociali, economici e psicologici.

Il forte e crescente potere contrattuale della DM, che anche tramite la *private label* si fa interprete delle attese del consumatore (unicità, distinguibilità, rapporto qualità/prezzo, prestigio, differenziazione e così via), richiede alle imprese di produzione elevati livelli di efficienza sia per quanto attiene ai prezzi di transazione, e soprattutto al servizio logistico (quantità, qualità e tempestività delle consegne, tracciabilità e flussi di informazione); si pensi all'importanza che ricopre per la DM la possibilità di risalire il percorso seguito da una referenza di vino fino alla sua origine, al fine di assumere e trasmettere al consumatore informazioni sulla localizzazione geografica dell'azienda e sulla tipologia d'impresa, sui caratteri e i valori sociali ed etici del territorio di produzione, sui processi produttivi, sull'itinerario e i tempi di percorrenza lungo la filiera per fornire al consumatore un servizio fondamentale, ovvero la concreta percezione di garanzia. Se si tiene conto che la logistica costituisce ormai uno dei fattori più determinanti dei costi di produzione-commercializzazione, e la funzione principe per seguire con puntualità i rapporti di fornitura con i distributori, si può ben capire quanto

importante diventi per i produttori stabilire una stretta collaborazione con società specializzate nel flusso di beni e servizi verso il dettaglio specializzato, specie con lo sviluppo delle consegne a domicilio, che interesseranno sempre più la DM, ma anche per la vendita diretta, attraverso il commercio elettronico.

Un'altra opzione, la cui importanza sta diventando sempre più cruciale, riguarda l'attenzione del consumatore alla naturalità delle produzioni e del sistema paesaggio-ambiente. Nell'emisfero australe la grande disponibilità di terreni vocati e fattori climatici in generale più favorevoli, la rapida circolazione dell'innovazione, ma anche la maggiore snellezza delle normative consentono, in pieno campo, l'uso di tecniche più compatibili e di ottenere una materia prima di elevata qualità. Tenendo conto di ciò e dei cambiamenti in corso in cantina, soprattutto in Australia, per adeguare le produzioni alle crescenti esigenze del consumatore, si ritiene necessario una modifica della normativa sulle denominazioni di origine per un più armonico rapporto tra viticoltura-ambiente-paesaggio. A tal fine è necessario stimolare progetti di ricerca in pieno campo e cantina (con la collaborazione tra pubblico e privato) per la valorizzazione di marchi collettivi che sappiano anche trasmettere percezioni di tutela dell'ambiente e del paesaggio.

In relazione alle denominazioni di origine, si nota, fino ad oggi, la mancanza di un moderno approccio culturale che richiede poche regole, dinamiche ed elastiche, di semplice applicazione, in grado di favorire i controlli; esse devono consentire all'impresa – nel rispetto dei principi della tradizione – di dispiegare tutta la fantasia necessaria a valorizzare i tanti e diversificati *terroir* che dovrebbero costituire l'obiettivo principale del legislatore. Infatti, le regole attuali sovente non favoriscono un'autentica caratterizzazione volta a segnalare quella qualità differenziale che sta alla base dell'unicità e distinguibilità; al contrario, oltre a creare pastoie burocratiche, esse rallentano spesso la ricerca-sperimentazione in un settore in rapida evoluzione.

È inoltre necessario superare l'incapacità di numerose denominazioni di origine a determinare quella massa critica che consente, fra l'altro, solidi rapporti con la DM. Non poche di esse, infatti, sono caratterizzate da scarsa notorietà e/o modesta qualità percepita, mentre la quantità prodotta, anche a causa delle variazioni stagionali, non è tale da soddisfare con continuità le esigenze della DM. Si tratta, comunque, di produzioni dove si nota una comunicazione discontinua e polverizzata, e pertanto inefficiente e inefficace, perché incapace di trasmettere riconoscibilità, identità e legame al territorio di origine. Nasce così l'esigenza di superare il localismo per individuare marchi collettivi (ad esempio, Terre di Venezia, Prealpi Venete, Veneto) in grado di coprire ampi bacini viticoli e tali da consentire, accanto a forti economie di scala nelle funzioni di comunicazione, commercializzazione e ricerca-sperimentazione, facile riconoscibilità per il solido legame ai valori di un ben individuabile territorio d'origine. È in questo contesto che si colloca l'esigenza di definire un modello veneto in grado di compendiare stili e valori comuni tali da conferire unicità e distinguibilità alle produzioni provenienti da ampi territori regionali. Nel Veneto, si nota forte diffusione di comuni valori sociali, etici, ambientali e imprenditoriali. Evidentemente, ciò richiede una collaborazione tra Istituzioni e imprese per la definizione di un progetto di medio-lungo periodo, che dopo aver individuato i valori veneti da comunicare e gli obiettivi della comunicazione, predisponga interventi coerenti per un corretto posizionamento dei diversi prodotti e atti a soddisfare le specifiche attese della domanda.

Un'altra opzione coinvolge le cantine cooperative che nel Veneto godono spesso di

prestigio e svolgono un ruolo assai rilevante; essa riguarda un più diffuso orientamento alla gestione manageriale specie in relazione ai rapporti con la DM, dove la collaborazione richiama l'attenzione sulla capacità di sviluppare azioni di *trade marketing*, politiche di marketing integrato e più efficienti flussi logistici. Inoltre, con riferimento al portafoglio prodotti, va richiamata l'attenzione sulle IGT, per le quali queste imprese sono in grado di offrire massa critica, ma che dovrebbero, non di rado, realizzare un loro riposizionamento qualitativo tale da esprimere un più attraente rapporto qualità/prezzo (progetti di qualità differenziale attraverso servizi originali ai soci che richiedono ricerca ed assistenza tecnica).

Infine, pare il caso di concentrare l'attenzione sul sistema dei controlli delle denominazioni di origine fino ad oggi caratterizzato da eccessiva burocratizzazione, eterogenea capacità operativa, scarso coordinamento, cui spetta compiti troppo difficili anche perché esso si inserisce in un insieme di regole troppo complicate; si tratta di uno strumento che diventa ancor più rilevante con l'aumento della competizione internazionale e la crescente importanza assunta presso un consumatore, più esigente e competente nei vini di territorio. L'attuale sperimentazione in corso, con la quale il MIPAAF affida ai Consorzi di Tutela, dotati della richiesta rappresentatività, e tali da rispondere con adeguatezza e tempestività al monitoraggio MIPAAF stesso, sembra esprimere finalmente, sulla base delle prime esperienze dei Consorzi di Tutela veneti, e sia pure con la cautela necessaria in queste situazioni, un approccio nuovo e più efficace, che tuttavia a livello internazionale richiederebbe una rinnovata e più ampia progettualità di intervento.

BIBLIOGRAFIA

- Berni P., Begalli D., Capitello R. (2003), La filiera vitivinicola, in: *Rapporto 2003 sul sistema agroalimentare del Veneto*, Regione Veneto, Veneto Agricoltura.
- Berni P., Boatto V., Begalli D., Capitello R., Defrancesco E., Galletto L., Rossetto L. (2004), *Analisi e prospettive del sistema vitivinicolo veneto*, Regione Veneto, Veneto Agricoltura.
- Berni P., Begalli D., Capitello R., Dalla Bernardina E. (2005), *Attributs qualitatifs et prix hédonique pour les vins mousseux*, Atti del Convegno SFER-Enita "Au nom de la qualité. Quelle(s) qualité(s) demain, Pour quelle(s) demande(s) ?", Clermont Ferrand, 5-6 ottobre 2005.
- Caviglia P. (2001), *Manuale di diritto vitivinicolo*, Calderini-Edagricole, Bologna.
- Ismea (2005), Statistiche, in: *Enotria, Il quaderno della vite e del vino*, Ed. UIV, Milano, 2005.
- O.I.V. (2005), *Situation statistique mondiale du secteur vitivinicole*, Supplément Bulletin de l'O.I.V., Parigi.
- Pomarici E. (2005), *Il mercato mondiale del vino: tendenze, scenario e dualismo tra Vecchio e Nuovo Mondo*, VQ, n. 0.
- Regione Veneto, *Statistiche 1999-2004*, Direzione Sistema Statistico Regionale e dalla Direzione Politiche Agroambientali e Servizi per l'Agricoltura – Ufficio Statistica Agraria.
- Ruffio Ph., Guillouzo R., Perriot P. (2001), *Stratégies d'alliances et nouvelles frontières de la coopérative agro-alimentaire*, Economie Rurale, n. 264-265.
- Vinexpo (2005), *Tendenze del mercato mondiale dei vini*, Bordeaux.

