

Presentazione del volume su:

Produzioni vitivinicole di qualità e mercato.  
Caratteristiche del sistema produttivo senese  
e tendenze di mercato

Firenze, 8 maggio 2008



## Produzioni vitivinicole di qualità e mercato

Il commento del commissario europeo Mariann Fischer Boel, alla comunicazione *Towards a sustainable european wine sector* (2007) sintetizza bene il contesto in cui sta muovendosi il mercato del vino non solo europeo, ma anche italiano e senese:

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

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

Un contesto in costante evoluzione, dove negli ultimi decenni il panorama dei produttori di vino a livello mondiale si è molto allargato sia in termini quantitativi sia qualitativi e contemporaneamente anche dal lato della domanda si stanno registrando rilevanti modifiche sia per quanto riguarda i paesi consumatori sia relativamente ai modelli di consumo.

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

Equilibri che per il sistema vitivinicolo senese sono identificabili in un modello ben preciso. Il modello senese si basa, infatti, essenzialmente su imprese di

\* Dipartimento di Economia Agraria e delle Risorse Territoriali, Università degli Studi di Firenze

piccola dimensione e su produzioni organizzate su denominazioni protette con disciplinari di produzione spesso anche molto rigidi e con varie forme di integrazione orizzontale fra gli aderenti. A questi due elementi sono poi da aggiungersi una forte integrazione del settore con il territorio, con i suoi valori ambientali e culturali di altissimo pregio, e la presenza di produttori leader a livello mondiale.

La domanda fondamentale è pertanto se questo modello sarà in grado di garantire anche per il futuro, in questo nuovo scenario, quelle condizioni di successo e di sviluppo che hanno caratterizzato i vini senesi fino ad oggi. Più precisamente, gli attuali limiti dimensionali delle aziende senesi, che comportano fra l'altro forti vincoli sulle capacità di investimento e di comunicazione, insieme ad una professionalità imprenditoriale orientata più al prodotto che al mercato, permetteranno il mantenimento di sufficienti margini di competitività o saranno necessarie ristrutturazioni e riqualificazioni?

Per cercare di contribuire a dare una risposta a questi interrogativi è stato realizzato, con il contributo della Fondazione Monte dei Paschi di Siena, il presente studio che partendo da una ricognizione degli scenari internazionali approfondisce l'analisi del sistema vitivinicolo senese, individuandone il profilo quantitativo e i punti di forza e di debolezza.

Il sistema vitivinicolo senese risulta caratterizzato da una struttura produttiva con elevata frammentazione: oltre 6.700 aziende che governano una superficie viticola complessiva di 18.000 ettari. Se questo è il dato d'insieme da cui risulterebbe una superficie media di vigneti per azienda decisamente modesta, di circa 2,7 ettari, un esame più approfondito consente di evidenziare una realtà più composita con una struttura quasi dicotomica delle imprese. Da una parte, infatti, è possibile osservare 5.800 aziende, pari ad oltre l'84% delle imprese senesi con vite, nelle quali la superficie destinata a tale coltura non supera mediamente l'ettaro, interessando complessivamente solo il 30% (5.437 ettari) dell'intero patrimonio viticolo provinciale. In queste aziende l'attività vitivinicola non è principale, si limita alla sola produzione di pieno campo e, tranne che per le aziende aderenti a cantine sociali, non è legata in alcun modo alle fasi di trasformazione e commercializzazione. Dall'altra parte troviamo invece un sistema produttivo fortemente incentrato sulla produzione vitivinicola. In questo contesto troviamo poco più del 16% delle imprese senesi che hanno la vite nel loro ordinamento fondiario, ma che gestiscono il restante 70% (13.162 ettari) dell'intero patrimonio viticolo provinciale. In tali imprese, caratterizzate da una superficie media viticola aziendale superiore ai 12 ettari, il reddito aziendale è significativamente dominato dai risultati economici derivanti dalle attività vitivinicole, sia in ragione della dimensione fisica con cui mediamente

tale attività viene condotta, sia per l'elevato livello di integrazione dell'intero processo produttivo a livello aziendale, che giunge spesso sino al confezionamento in bottiglia. Circa il 40% del vino prodotto risulta infatti lavorato nelle stesse aziende di produzione sino all'imbottigliamento, ottenendo da tutto ciò una produzione che rappresenta oltre il 60% dell'intero valore commerciale attribuibile alla totale produzione di vino provinciale.

Un altro tassello fondamentale per descrivere il sistema vitivinicolo senese è rappresentato dall'associazionismo e specificamente dalla connessa certificazione territoriale.

Nella provincia si riscontrano ben cinque delle sei DOCG regionali e 12 DOC. Il ruolo complessivo di tali prodotti nell'attuale organizzazione provinciale del settore è posto chiaramente in evidenza tanto dai dati relativi ai volumi (58% del totale), che da quelli riferibili ai valori commerciali (70%).

La gestione di tali denominazioni è affidata ai consorzi di tutela che in alcuni casi comprendono fra le proprie attività anche quelle legate alla comunicazione/promozione del vino. È pertanto chiaro il ruolo strategico che tali organizzazioni svolgono ai fini della gestione dell'immagine del vino prodotto e quindi del successo del sistema produttivo, proprio in relazione alla elevata frammentazione già citata.

Questa interessante e a suo tempo innovativa forma di organizzazione rappresenta il tratto distintivo del sistema vitivinicolo senese e sicuramente è uno dei suoi punti di forza, ma presenta anche alcuni elementi di debolezza, come dimostrato dall'uscita da tali consorzi di alcuni grandi produttori per i vincoli che essa impone. Un altro aspetto che merita una riflessione è rappresentato anche dalla diffusa carenza di professionalità nei settori della commercializzazione e più in generale del marketing nelle imprese indagate, e che può trovare una spiegazione oltre che nelle eccessivamente piccole dimensioni aziendali, nell'aver demandato proprio ai consorzi queste strategiche funzioni.

Il modello senese finora ha garantito importanti risultati, ma i limiti ora evidenziati pongono pesanti interrogativi sulla futura capacità di tenuta del sistema in uno scenario a crescente competitività e con modelli di consumo sempre più dinamici ed evoluti. La qualità del prodotto e il ruolo delle denominazioni sono indiscutibilmente dei punti di forza, ma il modo in cui questi due elementi interagiscono può e deve essere gestito secondo precise strategie di sviluppo e di efficienza di mercato. Un primo problema delle denominazioni è paradossalmente legato al loro punto di forza: l'esistenza di un disciplinare che assicura una qualità minima del prodotto. Questi disciplinari per svolgere al meglio la

loro azione di garanzia devono essere necessariamente molto vincolanti; se questi vincoli non sono però sopportabili da molti produttori il rischio di una loro elusione e quindi di denunce per frode diviene molto alto.

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

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

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

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

In questa luce il futuro del modello senese sembra definirsi intorno alle seguenti alternative o al loro mix:

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

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

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

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

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

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

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

- il ruolo dei Consorzi di Tutela e delle Cantine Sociali sembra destinato ad avere una funzione crescente, per superare i limiti dimensionali delle nostre imprese e consentire adeguate condizioni di concorrenzialità sui mercati. È però necessario che nell'ambito delle denominazioni si scioglano alcuni nodi strategici, legati principalmente all'immagine/posizionamento dei prodotti;
- a livello di singole imprese risulta fondamentale elevare le loro capacità organizzative, gestionali in una prospettiva di marketing strategico, enfatizzando in generale le loro capacità di relazione con i mercati e con

altri produttori, antepoendo a qualunque scelta interna un'attenta analisi dell'ambiente esterno, soprattutto per quanto riguarda le preferenze dei consumatori, la posizione dei *competitors* e il generale andamento delle vendite;

- a livello di consumatori, appare molto importante un'intensa azione di *customer education* al fine di elevare in essi tutte le conoscenze necessarie per apprezzare appieno le caratteristiche e il relativo valore dei vini consumati e l'integrazione della comunicazione di prodotto con quella di territorio, in modo da integrare valori commerciali con valori culturali e ambientali;
- a livello di pubbliche istituzioni, risulta molto importante il loro ruolo sia nelle azioni di tutela della qualità in senso lato delle produzioni e del territorio, sia nella promozione e nell'indirizzo dei processi di sviluppo socioeconomico locale, che, in una prospettiva di *marketing territoriale*, sappiano valorizzare la viticoltura nella complessità del suo ruolo multifunzionale.



DIEGO BEGALLI\*

## Spunti di riflessione per lo sviluppo di nuovi temi di ricerca

Il volume *Produzioni vitivinicole di qualità e mercato. Caratteristiche del sistema produttivo senese e tendenze di mercato*, curato da Leonardo Casini, affronta, attraverso l'analisi approfondita di un caso studio altamente rappresentativo dei tanti e variegati sistemi vitivinicoli territoriali italiani, fattori problematici “chiave” per lo sviluppo strategico del sistema vino Italia nel nuovo quadro competitivo e di mercato che si sta delineando.

Il lavoro, partendo dall'analisi delle cause che hanno determinato questo nuovo contesto di mercato internazionale, si propone di evidenziare punti di forza e di debolezza del sistema produttivo-commerciale senese, cercando di dare risposta a taluni quesiti di grande rilevanza in termini di suo futuro posizionamento competitivo. Essi sono stati così sintetizzati dal curatore nella premessa al volume: «Riuscirà questo modello ad essere vincente anche in futuro? Quali degli elementi sommariamente descritti rappresenteranno i fattori chiave del nuovo sviluppo? Quali invece declineranno e quali saranno le innovazioni vincenti?».

Si tratta di obiettivi ambiziosi, ai quali non è certamente possibile dare risposte esaustive, ma proprio in questa “limitatezza” sta il maggiore valore aggiunto del libro. Partendo dall'analisi di un caso studio così rappresentativo dei sistemi vitivinicoli locali italiani – quale è appunto quello senese – il volume accende il dibattito e fornisce originali stimoli di riflessione che contribuiscono ad individuare nuovi sentieri di sviluppo volti al superamento degli elementi critici, che anche il modello *local specific* italiano oggi manifesta nel contesto competitivo interno ed internazionale.

Così, il volume, partendo dalle analisi del quadro normativo e di mercato

\* Università degli Studi di Verona

dello scenario vitivinicolo internazionale e nazionale, curati da L. Marchionni e V. Alampi Sottini, scende ad analizzare, con il contributo di F. Torrì, la realtà produttiva toscana e senese, per concentrarsi successivamente, attraverso i contributi di N. Marinelli, S. Menghini e F. Torrì, sull'analisi dei risultati dell'indagine diretta condotta, in modo esaustivo ed originale, sui diversi segmenti che compongono la filiera vitivinicola senese. Il lavoro si conclude con un ulteriore contributo di S. Menghini che evidenzia con incisività i punti di forza e di debolezza del sistema senese emersi dall'indagine, nonché nuove opzioni di sviluppo e problemi aperti che sono da stimolo per ulteriori sviluppi di ricerca e di confronto con il sistema imprenditoriale.

Da questo ultimo punto di vista possono enuclearsi taluni temi di particolare rilevanza destinati ad ampliare ed approfondire il dibattito, sia nella comunità scientifica, che nel mondo produttivo ed istituzionale, proprio nel tentativo di dare risposta ai quesiti posti dal curatore nella sua premessa al volume.

Il primo di questi riguarda il *rapporto tra competitività dei sistemi territoriali vitivinicoli italiani e politiche di mercato e di sviluppo rurale*.

Il volume evidenzia come principale punto di debolezza della filiera vitivinicola senese l'elevata frammentazione della struttura produttiva e la presenza di un dualismo, che da sempre contraddistingue il settore primario nazionale. Esso vede la convivenza di due modelli aziendali strutturalmente ed imprenditorialmente contrapposti: i) quello delle aziende vitivinicole vitali che hanno integrato le fasi a valle della filiera; ii) quello delle piccole imprese viticole, spesso condotte da imprenditori a part-time, strutturalmente fragili e con scarsi legami con il mercato. Mentre le prime svolgono un ruolo dominante sotto il profilo economico produttivo (basti pensare che esse fanno sì che si concentri il 70% della superficie a vite nel 16% delle imprese), le altre assumono grande rilevanza dal punto di vista paesistico-ambientale, del presidio territoriale e di preservazione del tessuto sociale nello spazio rurale.

In realtà, i risultati che emergono dallo studio evidenziano come tra questi due modelli "estremi" operino altre tipologie imprenditoriali intermedie, anche se questa articolazione può comunque essere ricondotta a due principali orientamenti strategici di fondo: a) quello dei sistemi vitivinicoli locali a denominazione di origine che fanno delle vocazioni paesistica, storica e ambientale i principali fattori di differenziazione e b) quella dei sistemi di offerta indifferenziati o a bassa differenziazione incentrati su strategie di mass-marketing e/o di enfattizzazione del rapporto qualità/prezzo.

È proprio in riferimento a questi due modelli strategici ed alla fragilità strutturale del sistema che il nuovo scenario di riferimento normativo, costi-

tuito da un lato dalla riforma dell'OCM vino e, dall'altro, dalla politica di sviluppo rurale avviata per il periodo 2007/13, fa emergere opportunità, ma anche rischi sul futuro di un siffatto modello territoriale.

Da più parti sembra farsi strada l'interpretazione di una nuova OCM nata all'insegna della ricerca della competitività territoriale, ma che rappresenta nella realtà un compromesso non perfettamente riuscito tra questi due orientamenti strategici, dove molti sembrano essere gli elementi di rischio per il modello territoriale *local specific*. Dall'altro lato, anche l'impostazione dei nuovi piani di sviluppo rurale (PSR) solleva non poche perplessità sul loro ruolo come strumento di sviluppo della competitività territoriale del settore vitivinicolo. Evidentemente, contenuti e modalità dei decreti attuativi della nuova OCM, tutt'oggi in fase di elaborazione, nonché il grado di utilizzo e le modalità di realizzazione dei piani integrati di filiera e dei piani integrati d'area, previsti nell'ambito dei PSR, confermeranno o meno queste ipotesi. La messa a punto di metodologie e strumenti di analisi si renderanno inoltre necessari per valutare l'impatto a breve e medio termine dell'applicazione delle suddette misure.

Un secondo tema di grande rilievo che emerge dal volume riguarda le *relazioni tra competitività dei sistemi vitivinicoli territoriali e dinamiche di mercato*.

Da questo punto di vista il lavoro sottolinea tendenze della domanda rivolte alla omogeneizzazione internazionale di gusti e preferenze con la generazione di segmenti di mercato "trasversali" ed omogenei in relazione all'appartenenza geografica, ma differenziati in riferimento all'appartenenza culturale e degli orientamenti alimentari. Allo stesso modo vengono indicati i vini delle fasce *basic* e *popular premium* i più esposti alle tensioni competitive sul prezzo, mentre gli spazi di crescita della domanda vengono associati soprattutto alle occasioni di consumo extra-domestico delle generazioni più giovani a reddito medio-alto. Esse, tuttavia, proprio per il fatto di trovarsi nella fase sperimentale di consumo – tipica dei nuovi entranti – prediligono vini versatili, giovani, o comunque caratterizzati da periodi di invecchiamento non troppo prolungati. Per quanto riguarda i consumi domestici, l'analisi condotta sui dati Infoscan conferma il peso crescente di mercato assunto, in generale, dal canale della distribuzione moderna, ma anche il ruolo marginale che lo stesso svolge per la filiera vitivinicola senese che presenta, invece, una forte propensione ai mercati esteri.

Da questi risultati emergono interessanti implicazioni in relazione a nuovi potenziali sviluppi della ricerca che coinvolgono, in particolare: i) l'ambito dello studio del comportamento e delle preferenze del consumatore special-

mente in riferimento all'influenza esercitata sulle scelte di acquisto della componente "immateriale" della qualità del prodotto; ii) l'analisi della competitività nei mercati esteri, ma specialmente in quelli nuovi ed emergenti e/o a domanda crescente alla luce delle sempre più accentuate tensioni competitive determinate dai paesi del nuovo mondo; iii) l'analisi dei canali distributivi dominanti in relazione al loro posizionamento ed alle strategie di sviluppo, avendo attenzione anche verso nuove forme distributive e di marketing riconducibili al canale diretto.

Un terzo rilevante tema di ricerca è rappresentato dai *rapporti tra competitività e politica di marca*.

In questo ambito il lavoro evidenzia, attraverso l'indagine diretta condotta sulle diverse categorie di operatori (distributori, industriali e cantine sociali) indirizzi strategici alquanto differenziati. Il tema centrale viene comunque indicato, da tutti, quello del marketing territoriale, soprattutto in relazione all'articolazione del sistema dei marchi collettivi. In altri termini le opzioni "estreme" di rilevanza strategica vengono a configurarsi come: a) politiche di marketing collettivo incentrate su poche DOC di grandi dimensioni ed in grado di immettere sul mercato rilevanti masse critiche di prodotto (es. DOC Toscana, DOC Piemonte riconducendo addirittura il tutto sotto un unico marchio ombrello Made in Italy); b) politiche di marketing collettivo che puntano alla valorizzazione delle attuali DOC attraverso la ulteriore differenziazione con marchi di sottozona o microzona.

Questa seconda alternativa, all'apparenza più stimolante, sia in relazione alla forte differenziazione che caratterizza i sistemi territoriali vitivinicoli italiani, sia in riferimento agli obiettivi, da molti perseguiti, di esaltazione delle specificità territoriali locali, si scontra con due ordini di problemi. Il primo, legato alle modalità con cui si sono generate, in Italia, sottozone e microzone, dove, al contrario di quanto avvenuto per il modello francese, si sono privilegiati aspetti di omogeneità territoriale rispetto a quelli di standard qualitativi correlati al *terroir*. Il secondo, collegato alla sostenibilità di una siffatta articolazione in marchi sub-territoriali quando anche la DOC a cui gli stessi si riferiscono incontra problemi di riconoscimento sul mercato.

Questi aspetti coinvolgono, inevitabilmente, un ulteriore tema di analisi, ossia quello della comunicazione integrata, a livello territoriale, tra produzioni vitivinicole ed altri sub-sistemi socio-economici e produttivi, che contribuiscono a determinare l'attrattività del territorio e dare valore al marchio.

Certamente, il contributo apportato da tutti gli autori impegnati nella redazione di questo volume non può dare risposte esaustive ai complessi ed ambiziosi quesiti posti dal curatore in premessa, ma è di grande stimolo ed

apre nuovi scenari allo sviluppo della ricerca in questo settore che, alla luce del nuovo ambiente di riferimento nel quale si trova ad operare, richiede laboratori di idee e sviluppo di competenze sempre più originali e specifiche.

#### RIASSUNTO

Lo scritto illustra la presentazione del volume *Produzioni vitivinicole di qualità e mercato. Caratteristiche del sistema produttivo senese e tendenze di mercato*, curato dal prof. Leonardo Casini dell'Università di Firenze. Partendo da una rassegna dei contributi presentati dai diversi autori esso evidenzia alcune nuove aree tematiche per lo sviluppo della ricerca nel settore.

#### ABSTRACT

The paper is concerning the presentation of the book "Produzioni vitivinicole di qualità e mercato. Caratteristiche del sistema produttivo senese e tendenze di mercato", edited by Leonardo Casini, professor at the University of Florence. After a review of the chapters written by different authors it proposes new thematic fields for the development of the research in the wine sector.

