

Audition publique

VERS UN SECTEUR VITIVINICOLE DURABLE

Les Défis Structurels, Territoriaux Et Des Marchés Pour Le Secteur Vitivinicole Européen

Bruxelles, 12 luglio 2006

Testo della relazione di Eugenio Pomarici ***Bozza per esclusivo uso interno***

Eugenio Pomarici
Dipartimento di Economia e Politica Agraria
Università degli Studi di Napoli Federico II

Premessa:

Un discorso sulle sfide strutturali, territoriali e di mercato che il settore vitivinicolo europeo deve sostenere nella prospettiva del mantenimento di un'adeguata sostenibilità deve muovere da una premessa su quelle che credo siano alcune caratteristiche importanti del sistema e quindi le prospettive nelle quali si dovrebbe muovere grazie allo sforzo delle imprese e all'evoluzione della politica di settore.

In primo luogo, anche se negli ultimi mesi sono emerse situazioni di acuta difficoltà in alcune aree vitivinicole e una forte crescita delle giacenze, si deve ricordare che la storia recente del settore è una storia di successo: le esportazioni sono cresciute negli ultimi 15 anni in volume e ancora di più in valore, i consumi interni in Francia e in Italia hanno rallentato in modo significativo la loro diminuzione, le imprese sono state in grado di affrontare investimenti importanti, testimoniati anche da cantine spettacolari.

A titolo puramente esemplificativo, si può ricordare che nel 2001 l'industria vitivinicola italiana mostrava indici di redditività operativa e del capitale migliori di quelli delle imprese di tutti gli altri settori industriali.

Il settore appare poco concentrato con un frazionamento della proprietà dei vigneti e con una molteplicità di imprese trasformatrici e imbottigliatrici. E' da tutti riconosciuto che un robusto sistema cooperativo neutralizza nella produzione dell'uva le debolezze strutturali ma per quanto riguarda la trasformazione e la distribuzione la numerosità delle imprese dell'UE che operano sul mercato viene vista spesso come una delle principali fonti di debolezza competitiva; si tornerà su questo punto, ora però sembra importante affermare che questa situazione è la testimonianza della capacità competitiva di tante imprese e quindi della presenza di un capitale umano competente ed esperto che è una grande risorsa del settore vitivinicolo europeo.

E' opportuno anche ricordare che questo settore ha una grande capacità di offerta la cui valorizzazione non può avere una sola via. La valorizzazione piena di questa offerta potrà essere trovata solo percorrendo le numerose strade che l'articolazione e la diversificazione della domanda potrà fare intravedere (daily, lifestyle, luxury). Alle singole imprese si impone quindi la ricerca di una maggiore comprensione delle caratteristiche e delle potenzialità della domanda ma al tempo stesso si ritiene che l'importanza economica, sociale e culturale della produzione del vino nell'Unione imponga al sistema vitivinicolo nel suo insieme – imprese e istituzioni - una primaria responsabilità nello sviluppo del mercato del vino stesso.

Questo premesso, la relazione si concentrerà su tre elementi che si considerano rilevanti in vista di un rafforzamento della sostenibilità della vitivinicoltura dell'Unione: la necessità di muovere verso un concetto di qualità multipla nel sistema del vino europeo; l'adeguamento del sistema di produzione, il rafforzamento della competitività del sistema delle imprese. Si tratterà di osservazioni molto sintetiche, che naturalmente non possono coprire la globalità della problematica oggetto oggi di discussione, selezionate sulla base di un'esperienza del settore vitivinicolo che non posso considerare che parziale e mediate dalla specificità delle mie competenze disciplinari.

Sostenibilità, consumi e qualità

Il problema della sostenibilità del sistema vitivinicolo dell'UE si porrà nel medio termine in modo molto diverso a seconda della dinamica dei consumi in generale e della domanda per i prodotti comunitari in particolare che si determinerà nel mercato.

A questo proposito, la dinamica complessiva di volumi scambiati sul mercato sarà fortemente influenzata dai consumi di vino di prezzo contenuto, quello che nel gergo del commercio internazionale si usa ormai chiamare *basic* o *popular premium* e quindi dalla disponibilità di prodotti che soddisfino e stimolino la domanda che muove questi consumi. Nei paesi nuovi consumatori la crescita dei consumi è infatti legata alla passaggio da un consumo occasionale confinato nel *week end* ad un consumo quotidiano; questo è possibile nella misura in cui i consumatori possono avere accesso a prodotti di costo compatibile con i vincoli di bilancio e con un contenuto sensoriale e di immagine che ne giustifichi il consumo. Nei paesi tradizionali consumatori alla disponibilità di prodotti di questo genere è invece affidata la tenuta dei consumi anche attraverso il ricambio generazionale tra i consumatori.

Per essere più chiari, la dinamica dei volumi sarà principalmente influenzata dalla disponibilità di vini con le caratteristiche di "prodotti di largo consumo", quindi economicità, gradevolezza, sicurezza, appeal (in una parola: qualità). I sistemi produttivi che saranno in grado di offrire questi prodotti potranno ampliare il loro giro d'affari e determinare anche relazioni favorevoli per la commercializzazione di prodotti di gamma più elevata. Più in generale, l'offerta ampia di questo tipo di prodotti potrebbe avere un effetto almeno di stabilizzazione dei consumi nei paesi tradizionali produttori e quindi di sviluppo del consumo mondiale che potrebbe essere compatibile con la dimensione attuale del potenziale produttivo dell'Unione.

Rispetto a questa realtà del mercato il sistema di offerta dell'Unione appare estremamente svantaggiato in termini competitivi e inadeguato in termini strategici. Il sistema di classificazione dei vini introdotto con il reg... già nella scelta dei termini determina una zavorra per le politiche di sviluppo del mercato. Se una parte della produzione viene qualificata come "di qualità", quella che si può collocare nella categoria *vqprd*, il resto della produzione non può che essere percepita come "non di qualità". In quale altro settore si persegue in modo così organizzato la demonizzazione della produzione più economica, creando un conflitto tra prodotti che non può che tradursi in una riduzione della fiducia del pubblico nell'offerta nel suo complesso?

La domanda nel mercato interno e in quelli esteri ha una struttura per fasce di prezzo e motivazioni di acquisto che da grande spazio a vini economici, nella cui commercializzazione l'imitazione in tono minore dei grandi modelli si dimostra controproducente. Nulla lascia presagire un cambiamento di questa situazione e un non adeguamento dell'offerta porterebbe, giova ripeterlo, ad una drastica riduzione dei consumi e quindi una dinamica sfavorevole di quelli globali con un peggioramento dell'equilibrio complessivo del mercato.

Quanto detto non vuole negare il valore del concetto di v.q.p.r.d. e della normativa che li disciplina, che ha molti meriti tra cui quello di valorizzare una stratificazione secolare di pratica vitivinicola

d'eccellenza, che peraltro ispira anche i processi di differenziazione in corso nel nuovo mondo; quanto detto vuole solo argomentare che il paradigma del vino a denominazione non è sufficiente a dare uno statuto e quindi una legittimità a tutta l'offerta dell'Unione. C'è bisogno quindi di passare da un "concetto unico di qualità" a concetti diversi di qualità, in modo da consentire di operare sui diversi segmenti di consumo con prodotti idonei e concorrenziali; prodotti di qualità tutti, comunque, e come tali valorizzabili attraverso appropriate scelte distributive e di comunicazione e capaci di guadagnare la fiducia dei consumatori e di trovare un posto materiale e concettuale nell'universo dei loro consumi. E' opportuno a questo proposito osservare che il tentativo di risolvere questi problemi con un uso elastico della categoria dei vini da tavola con indicazione geografica comporta il rischio di svilire l'immagine stessa dei vini europei con indicazione geografica.

Sostenibilità, efficienza e sistema produttivo

La definizione di categorie di prodotto coerenti con la segmentazione della domanda del mercato è certamente un elemento essenziale per rinforzare la competitività del sistema del vino europeo che deve essere valorizzato da un sistema produttivo più efficiente. A questo proposito sembra importante esaminare tre elementi: il potenziale produttivo, le pratiche enologiche, la tracciabilità.

Il reg. 1493/99 ha dato impulso ad un importante processo di rinnovamento del potenziale produttivo. Questo processo deve continuare, valorizzando i progressi delle scienze viticole tenendo presenti i diversi obiettivi qualitativi che la vitivinicoltura europea deve perseguire. Si devono quindi migliorare gli impianti destinati alla produzione delle uve per i vini di altissima gamma (superpremium, etc.), puntando a massimizzare il potenziale enologico della produzione e ad esaltare gli elementi di tipicità dei vitigni e dei *terroirs*; ma si deve altresì pensare a migliorare l'efficienza dei vigneti destinati alla produzione dei vini più economici (basic, popular premium e premium), ottimizzando i costi rispetto a potenziali enologici delle uve che devono comunque essere ragionevolmente elevati.

La razionalizzazione e l'ottimizzazione dei processi viticoli dovrà anche prendere in considerazione la riduzione drastica dell'impatto ambientale della coltura, che dovrebbe arrivare a generare solo esternalità positive, enfatizzando il valore sociale della coltivazione e la fiducia del pubblico nella comunità vitivinicola.

In questo sforzo di miglioramento del potenziale risulta anche importante favorire in tutti i modi la sua rilocalizzazione sulla base delle diverse opportunità che si possono presentare, recuperando i fallimenti che ci sono stati in passato.

La ricerca di una maggiore efficienza nella filiera vitivinicola imporrà scelte consapevoli sulle *pratiche enologiche* da utilizzare nella produzione dei vini dell'Unione. Considerata per acquisita la possibilità di utilizzare i trucioli, ora l'attenzione si deve focalizzare su quei metodi fisici di modifica delle caratteristiche del vino che comportano un suo frazionamento ed una eventuale ricomposizione delle frazioni ottenute.

Per quanto chiunque abbia un legame affettivo con la tradizione vitivinicola non possa non guardare con disagio a questi metodi, la razionalità e l'evoluzione della competizione non possono esimere dal considerare in modo laico la questione che va analizzata sotto due punti di vista: (a) la tenuta e lo sviluppo del mercato del vino nei paesi tradizionali produttori e (b) il posizionamento del vino europeo sui mercati dei paesi non tradizionali consumatori.

Sotto il profilo dello *sviluppo del mercato*, il ragionamento che si può fare è che la liberalizzazione delle nuove pratiche può creare una rottura di immagine del vino e quindi compromettere il rapporto di fiducia tra consumatore e prodotto, con conseguenze gravi sul consumo. Questo

problema si pone, però, solo nei paesi dell'Unione Europea forti produttori. Nei mercati esterni - ma anche in quelli dell'UE dove le importazioni dai paesi terzi sono state significative (Inghilterra soprattutto) ?? - il consumo è cresciuto negli ultimi decenni pur in presenza di un uso non vincolato delle pratiche enologiche. Nei paesi tradizionali produttori, che rappresentano anche i principali mercati di consumo, la diffusione delle nuove pratiche potrebbe invece avere come conseguenza un'accelerazione della riduzione dei consumi.

Rispetto al problema della *competitività e del posizionamento* dell'offerta europea, si può considerare che l'autorizzazione a utilizzare certe pratiche non comporta un obbligo per nessuno e che, quindi, ogni azienda rimarrebbe libera di attuare le strategie di prodotto che ritiene più opportune; si deve però considerare che il perdurare del divieto ad utilizzare le nuove pratiche enologiche costituirebbe un forte elemento di caratterizzazione dell'offerta europea, da spendersi in termini di comunicazione e quindi per la costruzione di un posizionamento competitivo con il quale costruire un *brand Europa* da opporre al *brand Australia* o, in futuro, *brand California* etc.. Diventa quindi essenziale valutare se i vantaggi legati all'opportunità appena indicata possono compensare gli svantaggi legati alla non disponibilità delle tecniche considerate che a giudizio di qualificati enologi sono abbastanza elevati.

La reazione del mercato a scelte di rottura rispetto al passato non è facilmente prevedibile, in quanto dipende da attitudini e modelli di reazione del pubblico che non sono noti.

Si tratta quindi di questioni sulle quali non è agevole dare risposte immediate ma la cui gravità suggerirebbe uno sforzo di analisi adeguato, che potrebbe anche essere sostenuto da appropriate indagini specifiche.

Infine, si deve osservare che l'incremento dell'efficienza delle filiere produttive nella costruzione della qualità e, quindi, del valore deve essere completata da un'incrementata capacità di comunicare al mercato la qualità; appare strategico sviluppare efficaci sistemi di tracciabilità da applicare con idonee modalità nei diversi contesti produttivi; appare peraltro importante sottolineare che la tracciabilità appare essenziale proprio per i vini che nell'Unione sono stati meno interessati da questa problematica, i vini più economici, per i quali la tracciabilità di prodotto dovrebbe essere uno standard come per tutti gli altri prodotti di largo consumo.

Peraltro il concorrente attualmente più temuto, l'Australia, già da anni è avanti su questa strada con il Label Integrity Program.

Si deve anche aggiungere che la maggiore trasparenza nei percorsi dei materiali vitivinicoli che si può raggiungere con efficaci sistemi di tracciabilità migliora anche le relazioni interne nelle filiere produttive, aumentando la fiducia tra gli operatori e quindi l'efficienza complessiva dei sistemi produttivi.

Sostenibilità e sistemi di imprese

La valorizzazione sul mercato dei prodotti di qualità efficientemente ottenuti richiederà un sistema di imprese in grado di fronteggiare un contesto competitivo che appare sempre più acceso, in tutti i segmenti, e con un dinamismo che spesso sconfinava nella turbolenza.

Il successo delle imprese, e quindi la loro capacità di sviluppare un vantaggio competitivo difendibile, appare definitivamente incompatibile con uno stile di costruzione delle relazioni con il mercato che gli esperti di marketing definirebbero di orientamento al prodotto, o market oriented, guidato da un criterio autoreferenziale di qualità.

Lo sviluppo di valore e quindi di vantaggio competitivo e di performance elevate appare sempre più legato allo sviluppo di stili di costruzione del rapporto con il mercato ascrivibili all'orientamento al mercato, *market oriented*, che prevedono che l'attività dell'impresa sia la risultante di un'efficace sinergia tra le attività di *market intelligence* per l'analisi dei bisogni correnti e futuri dei consumatori, la elaborazione e diffusione dell'informazione tra le diverse funzioni aziendali e la capacità di reazione dell'azienda.

Si tratta quindi non solo di sviluppare un'offerta di qualità - sia nella dimensione del prodotto, sia in quella del servizio al cliente, sia in quella dell'integrazione nei sistemi di distribuzione fisica in un'ottica di *supply chain management* – ma anche un solido e multi-orientato capitale relazionale, che diventa uno dei principali *asset* dell'impresa.

Numerose ricerche documentano l'esistenza di un legame tra performance e orientamento al mercato e quindi i differenziali di competitività tra le imprese con il diverso grado di orientamento al mercato da loro raggiunto.

Lo stimolo di un processo che porti ad un allineamento verso l'alto della qualità dei processi di marketing delle imprese è dunque un compito basilare di una qualunque politica di sviluppo della competitività del sistema vitivinicolo europeo, così come lo è la ristrutturazione dei vigneti anche se, indubbiamente, più difficile da assolvere.

Al di là dell'adozione di stili manageriali adeguati all'attuale contesto competitivo, appare evidente che il sistema delle imprese deve fronteggiare dei problemi di tipo strutturale che almeno in alcuni aspetti si presentano in modo diverso per le diverse tipologie di impresa.

Anche a rischio di un eccessivo schematismo, si può svolgere un ragionamento distinto per le piccole aziende focalizzate sui vini di alta gamma e fortemente legate al territorio, e le imprese medio grandi con gamme potenzialmente estese su tutte le tipologie.

Le piccole aziende focalizzate sui vini di alta gamma (cantine boutique) rappresentano nell'Unione una tipologia molto numerosa e in crescita, così come lo è nei paesi del nuovo mondo.

Bisogna comprendere che queste cantine agiscono in un'arena competitiva che, almeno attualmente, è diversa da quella delle imprese più grandi, in quanto definita da una domanda che si sviluppa in tutti i paesi consumatori specifica e non contendibile. Questo non significa che il livello di competizione non sia elevato, semplicemente non emergono svantaggi dimensionali rispetto ai numerosi concorrenti del nuovo mondo. Tutti i concorrenti in questo mercato si confrontano però con lo stesso problema di collegare l'offerta con una domanda espressa da un grande numero di soggetti (sistema della ristorazione, enoteche specializzate, enoturisti) con piccole capacità di acquisto estremamente dispersi e con esigenze qualitative elevate e ben definite. Il successo di queste imprese è quindi legato alla capacità di sviluppare una rete efficace di collegamento con il mercato di riferimento nazionale ed internazionale, agganciando il sistema della critica del vino, e sviluppando e specializzando l'immagine del territorio, anche integrando l'offerta del vino con quella di altri prodotti. Essenziale per queste imprese è quindi lo sviluppo di sistemi locali in grado di sviluppare delle strategie di marketing collettivo che rispetto alle caratteristiche distintive della loro offerta ha un valore non solo in termini di condivisione di costi ma anche di qualificazione dell'offerta stessa.

Le medie e grandi imprese vitivinicole fronteggiano una problematica di marketing più complessa, “non di nicchia”, con la necessità di organizzare in modo dinamico la gamma di offerta, per cogliere nei singoli mercati le specifiche opportunità, appoggiando i prodotti con coerenti e specifici sforzi di comunicazione. Le imprese vitivinicole specializzate dell'Unione che appartengono a questa categoria, escluse le pochissime che hanno dimensioni finanziarie e operative analoghe ad alcune grandissime imprese del nuovo mondo o multinazionali, scontano evidenti svantaggi strutturali: la loro dimensione operativa le porta ad operare nell'arena competitiva di riferimento con costi unitari di distribuzione e marketing più elevati dei concorrenti di maggiore dimensione, essendo gli ambiti della distribuzione e del marketing quelli nel quale sono più presenti le economie di scala.

Non essendo prevedibile e neppure auspicabile il superamento delle attuali debolezze strutturali attraverso drastici processi di concentrazione, occorre incrementare la diffusione delle relazioni orizzontali che portino alla formazione di partnership finalizzate alla condivisione di attività strategiche ad alto costo fisso, come le attività di analisi del mercato, di ricerca e sviluppo, di

costruzione di sistemi distributivi, e di ricerca delle fonti finanziarie per sostenere i processi di sviluppo e riorganizzazione.

Nell'ambito dello sviluppo delle forme di integrazione orizzontale e interprofessionale un ambito specifico che richiede un'adeguata attenzione è quello della gestione dell'offerta dei vini a denominazione. La denominazione (appellation) è a tutti gli effetti un marchio collettivo che può capitalizzare o perdere valore (brand equità) in relazione all'efficacia della gestione dell'offerta. Il mantenimento del valore della denominazione è evidentemente un obiettivo cruciale e che discende dalla filosofia stessa della politica delle denominazioni. L'attuazione concreta di azioni collettive di gestione delle denominazioni si muove tuttavia in un ambito regolamentare incerto che richiede una migliore definizione.

Infine, come ultima osservazione relativa agli strumenti utili a consentire a tutte le imprese vitivinicole dell'Unione di esprimere il loro potenziale competitivo, mitigando in parte le debolezze strutturali, si devono ricordare le opportunità di portata strategica che sono legate alla realizzazione di reti territoriali ITC, che possono diventare il supporto dei sistemi di tracciabilità e di *supply chain management* e delle attività di e-commerce, di acquisizione, condivisione e scambio di informazioni su scala sia circoscritta sia globale, di comunicazione verso l'esterno. I sistemi territoriali ITC appaiono quindi come l'elemento chiave per giungere alla necessaria strutturazione e all'ispessimento di network locali e al collegamento di questi in reti più vaste, consentendo ai sistemi vitivinicoli europei di evolvere vantaggiosamente secondo i principi della *knowledge economy*.

Conclusione:

In questa breve presentazione ho cercato di sintetizzare una serie di elementi che mi sembrano cruciali in una prospettiva di ricerca della sostenibilità del settore **attraverso lo sviluppo del mercato** e della competitività delle imprese, con un approccio che punti allo sviluppo del valore costruito dal sistema vitivinicolo ma anche alla salvaguardia dei volumi produttivi, aspetto essenziale per garantire nel tempo una piena valorizzazione del potenziale produttivo e quindi la stabilità socioeconomica di vasti territori viticoli. Si tratta di questioni complesse e un'efficace azione politica capace di affrontarla non è certamente di agevole soluzione.

Di tutto questo però una nuova politica vitivinicola dell'Unione dovrà farsi carico, oltre che di tante altre cose di cui non ho parlato che hanno a che fare con la regolazione generale del mercato, se si vuole portare il sistema a superare positivamente e in una prospettiva di crescita l'attuale fase di mercato.