



Linee di mutamento e nuovi ruoli nel mercato del vino

Eugenio Pomarici

Dipartimento di Economia e Politica Agraria - Università degli studi di Napoli Federico II
Centro per la formazione in economia e politica dello sviluppo rurale - Portici

Lo scenario competitivo del mercato del vino è in evoluzione e per comprendere tale fenomeno evolutivo è necessario individuare le forze che nel passato e anche ora guidano il mutamento e che determinano le trasformazioni nella ripartizione geografica della produzione e nella posizione competitiva dei singoli Paesi, sinteticamente descritte nell'intervento riportato sul numero zero di VQ (*Il mercato mondiale del vino: tendenze, scenario competitivo e dualismo tra Vecchio e Nuovo Mondo*). Queste forze, come mostrato nella figura 1, sono essenzialmente quattro: l'evoluzione della domanda, la crescita del potere della distribuzione, l'emergere dell'importanza della marca e la

crescita della competizione (Rabobank, 2003).

L'attivazione di queste forze è il risultato di nuovi ruoli giocati da attori che sono stati sempre presenti nel mercato del vino e dell'ingresso di nuovi attori nell'arena competitiva, caratterizzati da strategie nuove per il mercato del vino.

L'evoluzione della domanda ha determinato una richiesta di qualità in termini assoluti, di valore (ossia di rapporto qualità/costo), di diversificazione delle esperienze sensoriali e, elemento molto importante, di individualità e riconoscibilità dei prodotti, che si è trasmessa alle aziende produttrici innescando severi processi di selezione nell'offerta.

Queste nuove esigenze dei consumatori sono poi state mediate da un sistema della *grande distribuzione* che nel commercio del vino, come in generale per tutti i prodotti agroalimentari, ha ampliato il suo ruolo; in tutti i Paesi occidentali la quota delle vendite di vino della grande distribuzione è superiore al 60% (Nomisma, 2003; Rabobank, 2003; Zampi, 2003). La grande distribuzione è quindi stata in grado di giocare un ruolo dominante nei rapporti di filiera, potendo imporre alle imprese di produzione gli standard di fornitura. In questo è stata agevolata dalla crescita del ventaglio di potenziali fornitori in tutte le aree geografiche, che consente una notevole diversificazione degli approvvigionamenti e quindi l'aumento del potere contrattuale; oltre a ciò, i fenomeni di concentrazione in corso della grande distribuzione affidano a un numero assai limitato di *buyer* il controllo su quantitativi molto elevati di prodotto commercializzato. La grande distribuzione peraltro sfida la produzione nella divisione del valore aggiunto attraverso un uso abbastanza ampio delle *private label*, anche se questo fenomeno

LA GRANDE DISTRIBUZIONE È STATA IN GRADO DI GIOCARE UN RUOLO DOMINANTE NEI RAPPORTI DI FILIERA, POTENDO IMPORRE ALLE IMPRESE DI PRODUZIONE GLI STANDARD DI FORNITURA. IN QUESTO È STATA AGEVOLATA DALLA CRESCITA DEL VENTAGLIO DI POTENZIALI FORNITORI IN TUTTE LE AREE GEOGRAFICHE



Fig. 1 - Fattori di evoluzione del mercato del vino. Fonte: adattato da Rabobank, 2003

sembra in regresso (Green e Iglesias Daveggio, 2003). Crescita del ruolo della grande distribuzione e crescita delle esigenze della domanda rendono ormai il mercato del vino un mercato dei compratori e determinano nuove esigenze di comunicazione e quindi il potenziamento del ruolo di un altro attore tradizionale: il sistema dei media. Questo deve essere coinvolto in modo efficace nelle nuove strategie di marketing delle imprese, che richiedono azioni intensive di comunicazione in grado di bilanciare in modo appropriato attività di tipo *push* e *pull* (Inipa, 2001; Zampi, 2003). La crescita del ruolo della grande distribuzione nella commercializzazione del vino e l'esigenza di una maggiore individualità dei prodotti da parte del pubblico ha poi determinato una condizione favorevole all'emergere della *marca* come elemento potenzialmente importante nelle strategie di marketing delle imprese; la *marca*, nel senso più ampio, è diventata successivamente uno degli elementi che hanno caratterizzato la natura

SI ASSISTE ALLO SVILUPPO DI IMPORTANTI INIZIATIVE NEL CAMPO DELLA PUBBLICISTICA SUL VINO COME LA NEWSLETTER DI C. PARKER, THE WINE ADVOCATE, E LA RIVISTA WINE SPECTATOR CHE, INSIEME ALL'AZIONE DIRETTA DELLE IMPRESE, HANNO COSTITUITO STRUMENTI ESSENZIALI PER LA CRESCITA, IN TERMINI DI QUALITÀ E QUANTITÀ, DELLA DOMANDA INTERNA

market oriented (orientamento alla comprensione delle esigenze dei clienti e alla loro soddisfazione) di quelle imprese che possono essere considerate i soggetti che hanno innescato l'incremento della competizione nel mercato del vino, inteso soprattutto nella sua dimensione internazionale. La crescita della competizione, infatti, se ha nella crescita del numero dei Paesi partecipanti al commercio internazionale del vino il suo aspetto macroscopico, si caratterizza per essere il risultato di una profonda innovazione degli stili marketing attuata dai nuovi soggetti imprenditoriali che, negli ultimi trent'anni sono entrati nel mercato del vino. Tra questi soggetti, appartenenti in buona parte, ma non esclusivamente, ai Paesi del Nuovo Mondo, è possibile riconoscere tre categorie distinte di attori, che si esamineranno singolarmente (Rabobank, 2003; Green et al., 2003; Ismea, 2004).

Gli attori che hanno spinto la competizione

La prima categoria è quella delle grandi imprese *market oriented* del Nuovo Mondo, la cui azione ha finito per minacciare il do-

minio europeo sul mercato del vino. Nella nascita di questi soggetti e nel loro impegno nel mercato internazionale del vino un evento cruciale è stata la decisione dei produttori australiani, nella prima metà degli anni '80, di uscire da una grave crisi legata essenzialmente a una produzione eccessiva per il mercato interno, che il governo avrebbe voluto risolvere con uno smantellamento del sistema vitivinicolo australiano, con un'espansione delle esportazioni basata su una strategia condivisa di penetrazione dei mercati internazionali e su una modernizzazione del marketing del vino in chiave di politiche di marca e di identificazione varietale dei prodotti, strategia poi formalizzata nel documento *Strategy 2025* (Anderson, 2001). L'azione di questi nuovi attori nell'ambito del commercio internazionale si innestava peraltro su un processo che si era già avviato negli Stati Uniti, e in California in particolare, dove, sia pure con un orientamento focalizzato sul mercato interno, l'industria del vino, a partire dalla fine del proibizionismo, era cresciuta costantemente sulla base di un forte orientamento al mercato, dell'innovazione tecnologica e dell'innovazione nella comunicazione (il paradigma varietale e il concetto di contro-etichetta come vettore di informazioni divulgative sul vino). Si assiste allo sviluppo di importanti iniziative nel campo della pubblicità sul vino come la newsletter di C. Parker, *The Wine Advocate*, e la rivista *Wine Spectator* che, insieme all'azione diretta delle imprese, hanno costituito strumenti essenziali per la crescita, in termini di qualità e quantità, della domanda interna (Zampi, 2003). Dal 1976, anno del successo dei migliori vini californiani rispetto a una selezione dei migliori francesi in una degustazione cieca a Parigi, si era sviluppato un notevole fermento nel settore vitivinicolo in California, con la nascita di nuove imprese e un avvicinamento al mercato interna-

IMPRESA	PAESE DI ORIGINE	FATTURATO (MILIONI DI EURO)	
		TOTALE	SOLO VINO
Diageo	Regno Unito	16.133	700
Allied Domecq	Regno Unito	4.767	633
Pernod Ricard	Francia	4.870	440
LVMH	Francia	12.693	1.411
Brown Forman	Usa	2.378	286*
Fortune Brands	Usa	5.677	1.032*
Remy Cointreau	Francia	1.000	135
Campari	Italia	661	97
Kendall-Jackson	Usa	600	180*
Bacardi-Martini	Italia	584	175
Henkel&Soehnlein	Germania	619	468
La Martiniquaise	Francia	460	modesto
Marie Brizard Roger Internat.	Francia	261	91
Osborne	Spagna	369	48
Drinks&Food	Germania	275	83
Racke	Germania	238	128
Vranken-Pommery	Francia	235	71
Laurent-Perrier	Francia	151	45

*fatturato in milioni di \$.

Tab.2 - Principali imprese multinazionali operanti nel settore delle bevande.

zionale (Johnson, 1991). Il combinarsi di questi processi ebbe comunque come effetto lo sviluppo di un contesto competitivo caratterizzato dalla presenza di alcune imprese di dimensioni notevolissime e capaci quindi di sviluppare vere politiche di marca. La tabella 1 descrive sotto il profilo strutturale l'esito di questo processo. Riportando le 13 imprese specializzate nel vino con un fatturato maggiore di 200 milioni di euro, la tabella mostra come, tra queste, 9 siano australiane e statunitensi ed evidenzia che si tratta di imprese che per dimensione finanziaria, e quindi anche per potenziali risorse manageriali, sono in grado di condizionare lo stile di marketing nei mercati internazionali e di rendere la situazione competitiva particolarmente accesa.

Il secondo gruppo di nuovi attori che hanno determinato la crescita della competizione è quello delle multinazionali delle bevande alcoliche, che hanno esteso le loro attività nel campo del vino negli anni '90. La tabella 2

L'INTERESSE CHE LE MULTINAZIONALI HANNO DIMOSTRATO PER IL VINO AVREBBE SOSTANZIALMENTE DUE MOTIVAZIONI: DA UN LATO, IL DESIDERIO DI QUALIFICARE LA GAMMA DI OFFERTA E, DALL'ALTRO, QUELLO DI INTEGRARE NELLE RETI DI COMMERCIALIZZAZIONE GIÀ ESISTENTI QUELLE DELLE IMPRESE VINICOLE ACQUISITE

IMPRESA	NAZIONALITÀ	FATTURATO (MILIONI DI EURO)
E.&J. Gallo Winery	Usa	1.400
Constellation Brands Inc./Brl. Hardy*	Usa-Australia	1.350
Castel Frères	Francia	979
Southcorp	Australia	806
Freixenet	Spagna	571
Foster / Beringer Blass Wine Estates*	Usa-Australia	565
The Wine Group	Usa	500
Mondavi	Usa	441
Grand Chais de France	Francia	429
Val D'Orbieu	Francia	358
Gruppo Italiano Vini - Giv	Italia	245
Arcor Bodegas Unidas	Spagna	209
Caviro	Italia	206

NB: I dati sono orientativi. * Attività importanti anche in altri settori.

Tab.1 - Grandi imprese con prevalente attività vinicola (2001-2002). Imprese con fatturato maggiore di 200 milioni di Euro. Fonti: Green et al., 2003; Ismea, 2003; Rabobank, 2003; Il Mondo, 2004.

riporta le principali imprese appartenenti a questa categoria ed evidenzia come all'inizio del nuovo secolo alcune di queste, come Fortune Brands (Usa), Lvmh (Francia), Diageo e Allied Domecq (Uk), sviluppano fatturati, nel campo specifico del vino, di primario rilievo, analoghi a quelli delle principali imprese vinicole mondiali. Queste multinazionali sono il frutto di importanti processi di concentrazione che sono avvenuti nel corso degli anni '80; in quegli anni queste imprese si sono dedicate solo marginalmente al vino (a parte lo Champagne), ma hanno potenziato in modo significativo le politiche di marca come elemento centrale delle strategie di marketing. L'interesse che le multinazionali hanno dimostrato per il vino avrebbe sostanzialmente due motivazioni: da un lato, il desiderio di qualificare la gamma di offerta e, dall'altro, quello di integrare nelle reti di commercializzazione già esistenti quelle delle imprese vinicole acquisite. Questa seconda motivazione è stata, per esempio, decisiva nell'acquisizione da parte di Allied Domecq dell'impresa spagnola Bodegas y Bebidas, gruppo che controlla circa il 15% del vino di qualità in Spagna, operando con circa quaranta marchi. Con questa operazione, che ha consentito al gruppo Allied Domecq di espandere la commercializzazione in Spagna di tutti i suoi prodotti attraverso la rete di distribuzione di Bodegas y Bebidas, la società multinazionale britannica è diventata di fatto il primo produttore di vino in Spagna. Il desiderio di qualificare la gamma di offerta con marche prestigiose, in modo da trarre profitto dall'evoluzione positiva del mercato del vino, è invece alla base, per esempio, delle acquisizioni di Diageo e Pernod Ricard. La prima ha acquisito la società francese Barton & Guestier, che era il primo esportatore di vini di qualità, con un prestigioso portafoglio di quaranta vini di numerose aree di produzione; la seconda ha acquisito invece la marca australiana Jacob's Creek, che si qualifica come la marca più venduta in Inghilterra. È evidente come l'ingresso nel mercato di questi nuovi attori abbia avuto un effetto di intensificazione della crescita della competizione che già lo sviluppo delle attività internazionali delle grandi imprese specializzate in vino del nuovo mondo aveva innescato. Interessante è comunque notare come in questa categoria si ritrovino molti gruppi che sono centrati sull'Europa, anche se, nel caso dei due maggiori, in un Paese non produttore come l'Inghilterra.

Infine, tra i nuovi attori protagonisti della crescita della competizione nel mercato si trovano le imprese sostenute finanziariamente da capitali esterni al settore e guidate con stili manageriali innovativi per il mondo del vino. Diversi sono i fondi di investimento che sostengono impre-

se vinicole; tra questi il Wine International Investment Fund (Iwif), che ha iniziato la sua attività in Australia, per poi espandersi in altri Paesi nel Nuovo e Vecchio Mondo, e il Canning Energy, sempre in Australia. Inoltre anche diverse società finanziarie hanno convogliato risorse nelle imprese vinicole. È il caso, in Argentina, delle attività delle finanziarie locali Inversora Finmar e Sabores Argentinos. L'azione di queste si accompagna alla proprietà della più grande impresa del Paese, il Gruppo Pulenta, da parte di una *merchant bank* statunitense, la Donaldson Lufkin & Janette. Negli Usa, inoltre, l'Hall Financial Group, finanziaria con sede a Dallas, ha promosso vari investimenti in California. Ancora, frequenti sono i casi di investimenti da parte di società di assicurazione, tra le quali il gruppo francese Axa con proprietà in vari Paesi, e le italiane Ras, Generali e Sai.

Altri nuovi attori nel mercato del vino

Le imprese *market oriented* che si sono sviluppate all'interno del settore del vino, le multinazionali e le aziende nate o cresciute con capitali esterni al settore del vino, accomunate da un orientamento internazionale e accen-

tuate politiche di marca, stabilendo nuovi standard nelle strategie competitive nel business del vino e innalzando il livello della competizione, hanno a loro volta indotto il nascere o l'evolvere di altri attori che hanno ulteriormente modificato lo scenario competitivo. Negli anni più recenti hanno infatti visto nascere e consolidare il proprio ruolo numerose imprese di distribuzione e, più in generale, nuove soluzioni per la distribuzione. Molte sono poi state le *joint venture* che hanno visto la luce, le fusioni e acquisizioni, e ancora nuove imprese di servizi e sistemi di marketing.

L'aumento degli scambi a livello nazionale e internazionale e l'aumento del potere della distribuzione al dettaglio hanno imposto la ricerca di nuovi assetti organizzativi nel raccordo tra produzione e distribuzione commerciale che potessero garantire livelli sufficienti di efficacia ed efficienza sul piano logistico, dei servizi al cliente e della formazione della gamma di offerta.

Tutto ciò ha spinto alla formazione di società di distribuzione, quindi di imprese che si collocano tra la produzione e la commercializzazione al dettaglio, in grado di svolgere le funzioni logistiche e di relazione commerciale in condizioni di economicità, realizzando la commercializzazione della produzione di numerose aziende. Le imprese di distribuzione che si sono sviluppate non costituiscono tuttavia un gruppo omogeneo, diversificandosi per di-

NEGLI ANNI PIÙ RECENTI HANNO INFATTI VISTO NASCERE E CONSOLIDARE IL PROPRIO RUOLO NUMEROSE IMPRESE DI DISTRIBUZIONE. MOLTE SONO POI STATE LE JOINT VENTURE CHE HANNO VISTO LA LUCE, LE FUSIONI E ACQUISIZIONI, E ANCORA NUOVE IMPRESE DI SERVIZI E SISTEMI DI MARKETING

mensione e per natura del rapporto con le imprese di produzione. Sotto quest'ultimo aspetto infatti si è assistito allo sviluppo di società di distribuzione controllate da gruppi di produzione e di società indipendenti. Due esempi interessanti di integrazione della distribuzione da parte dei produttori sono quelli del Giv, che ha acquisito le società di distribuzione Wildman&Sons per gli Usa, Carniati per la Francia e il Belgio e Mielzyaski per il Canada, e di Brown Forman e Bacardi Martini, che hanno costituito la società Gemini Alliance. Sotto il profilo della dimensione si passa da società di distribuzione di piccola dimensione a società con livelli di fatturato considerevole. Tra questi un esempio di grande rilievo è il gruppo Maxxium Worldwide International (1.200 milioni di dollari di fatturato), nato per iniziativa di produttori di alcolici di diversi Paesi e che distribuisce su scala planetaria, attraverso 36 società di distribuzione collegate, alcolici e vini di tutto il mondo, tra cui quelli di Antinori e Mondavi. Un secondo esempio può invece essere il gruppo Southern Wine and Spirits (4.000 milioni di dollari di fatturato inclusi gli alcolici), distributore attivo negli Usa.

Ma anche nella distribuzione al dettaglio le opportunità determinate da soluzioni di elevata efficienza hanno stimolato la nascita di nuovi soggetti imprenditoriali, in taluni casi di notevole dimensione, che diventano interlocutori di particolare rilievo per la produzione. È il caso, per esempio, del Thresher Group, già First Quench (circa 1.500 milioni di dollari di fatturato), principale catena di vendita al dettaglio di vino in Inghilterra e del gruppo tedesco Wein International Wiv (500 milioni di euro di fatturato), leader della vendita diretta in Germania. Casi di questo genere evidenziano chiaramente una tendenza alla crescita del potere della distribuzione anche nell'ambito del dettaglio specializzato, richiedendo evidentemente un aggiustamento delle strategie dei produttori. Se le società di distribuzione costituiscono una risposta all'evoluzione dello scenario di mercato, esistono tuttavia anche esperienze che seguono una direzione opposta. È il caso del gruppo francese Castel Frères, primo gruppo europeo per fatturato (tabella 1), che ha perseguito una politica di integrazione a valle, acquistando nel 1988 la catena di enoteche Nicolas in Francia (450 punti vendita), poi nel 2001 quella inglese Oddbins (260 punti vendita) e fondando poi negli Stati Uniti la filiale Nicolas Westport. Lo stesso gruppo, seguendo la linea di un'integrazione diretta con la distribuzione finale, ha poi stabilito accordi in Giappone e in Cina. L'esigenza di fronteggiare un quadro competitivo sempre più complesso ha poi stimolato la nascita di numerose *joint venture*. Si può citare in primo luogo il caso dell'impresa francese Baron Philippe de Rothschild, che ha dato vita in passato all'accordo con Mondavi e che ora ha

LA CRESCITA DELLA COMPETIZIONE, HA STIMOLATO LA NASCITA DI ATTIVITÀ DI FORNITURA DI SERVIZI DI VARIO GENERE ALLE IMPRESE. IN QUESTO AMBITO SONO DA SEGNALARE LE IMPRESE CHE ESEGUONO PER CONTO TERZI LE ATTIVITÀ DI PIGIADIRASPATURA E DI IMBOTTIGLIAMENTO DIFFUSE IN AUSTRALIA

avviato *joint venture* con l'impresa cilena Concha y Toro e con quella argentina Nicolas Catena, che hanno per oggetto attività comuni di produzione e distribuzione. Nell'ambito degli accordi finalizzati alla sola distribuzione si possono citare quelli tra l'impresa spagnola Cordonù e la statunitense Gallo, e quello tra il gruppo portoghese Sogrape e Pernod Richard. Nel caso di accordi di distribuzione la finalità è quella di fare circolare i prodotti di ciascuna delle imprese interessate attraverso le reti commerciali dell'altro contraente. Oltre alle numerose *joint venture* è possibile però osservare nel mercato del vino un'attività di fusioni e acquisizioni piuttosto intensa e con ambiti geografici molto ampi. Oltre i casi delle fusioni tra imprese australiane e statunitensi, che hanno

portato alla costituzione di colossi come Constellation Brands Inc/BRL Hardy e Foster/Beringer Blass Wine Estates, si registrano acquisizioni nell'ambito di gruppi di minori dimensioni, come per esempio l'acquisizione di Wingara Wine Group (Australia) e Yvon Mau (Francia) da parte di Freixenet (Spagna).

Ancora, la crescita della competizione, richiedendo alle imprese un costante sforzo di contenimento dei costi e di adeguamento di strutture e competenze, ha stimolato la nascita di attività di fornitura di servizi di vario genere alle imprese, spesso realizzate su scala rilevante. In questo ambito sono da segnalare le imprese che eseguono per conto terzi le attività di pigia-diraspatura e di imbottigliamento diffuse in Australia, o le unità mobili di imbottigliamento presenti anche in alcune zone d'Italia. Altri interessanti casi sono il Beston Wine Industry Trust, società australiana specializzata nell'acquisto di vigneti e cantine che poi vengono affittate ad aziende di produzione; interessante notare che questa società ha tra i suoi clienti anche Southcorp, quarta impresa specializzata nel vino per fatturato (tabella 1). Inoltre, sempre a titolo di esempio, si può citare l'accordo tra la banca d'investimento argentina Invepymes e la società di consulenza ArgentinaWines per offrire alle imprese del settore vitivinicolo in Argentina supporto finanziario e consulenza manageriale e produttiva.

Infine, la crescita della competizione ha stimolato la nascita di organismi che si possono qualificare come sistemi orizzontali di marketing, ossia forme di integrazione orizzontale tra imprese al fine di gestire in modo comune soprattutto attività di comunicazione e distribuzione con

Pensiero naturale

Phylalide




ITALPOLLINA
 Pensiero naturale

AEGIS

IMYIR

TRYM

Auxym

**dix
10 N**



ITALPOLLINA



BIO-REX

Guanito



Duetto

TICO



PHENIX

ATTORI TRADIZIONALI CON UN NUOVO RUOLO

- CONSUMATORI
- GRANDE DISTRIBUZIONE
- MEDIA

NUOVI ATTORI CHE HANNO SPINTO LA COMPETIZIONE

- GRANDI IMPRESE MARKET ORIENTED
- IMPRESE VITIVINICOLE LEGATE ALLE MULTINAZIONALI DELLE BEVANDE
- IMPRESE CON CAPITALI ESTERNI AL MONDO DEL VINO

NUOVI ATTORI NATI PER EFFETTO DELLA CRESCITA DELLE COMPETIZIONE

- SOCIETÀ DI DISTRIBUZIONE
- CATENE DI VENDITA AL DETTAGLIO
- GRANDI FORNITORI DI SERVIZI
- SISTEMI DI MARKETING

MERCATO DEL VINO COME BUSINESS AGRICOLO GUIDATO DALL'OFFERTA

MERCATO DEL VINO COME SETTORE DELL'INDUSTRIA ALIMENTARE CON ALTI LIVELLI DI COMPETITIVITÀ E GUIDATO DALLA DOMANDA

Tab. 3 - Evoluzione della struttura del mercato del vino.

L'obiettivo di operare a vantaggio di volumi di produzione tali da consentire di mettere in gioco risorse finanziarie adeguate alla complessità delle strategie che la sfida del mercato internazionale richiede. Diverse sono le strutture a servizio dell'intera offerta nazionale in Paesi produttori con offerta limitata - come possono essere Wines of Chile, Afrivin (South Africa) - e numerose le iniziative a livello regionale, come può essere Alliance Loire in Francia, che si affiancano agli organismi interprofessionali tradizionali, attivi soprattutto in Francia, che hanno comunque spesso ridefinito compiti e strategie. Caso paradigmatico è quello di InterRhône, organismo interprofessionale dei produttori della Valle del Rodano, che sta perseguendo una coerente politica per fare del nome Rodano una vera marca.

Evoluzione dello scenario: competizione tra Paesi, imprese e prodotti

L'azione combinata della domanda e della distribuzione e dei nuovi attori sul mercato ha dunque indotto, negli ultimi trent'anni, un mutamento strutturale nel mercato del vino che, visto nel suo complesso, si è trasformato da business di natura fortemente agricola guidato dall'offerta a settore dell'industria alimentare caratterizzato da alti livelli di competizione e professionalità (tabella 3). Come si è anticipato nella prima parte di questo articolo, la chiave interpretativa che più frequentemente si usa per inquadrare il nuovo contesto di mercato è quella della competizione tra Nuovo e Vecchio Mondo del vino. In questa visione dualistica il Nuovo Mondo del vino appare caratterizzato da grandi dimensioni aziendali, strategie industriali facilitate da grande libertà di azione e bassi costi, strategie di marketing che basano l'identificazione dei prodotti sul binomio marca - varietà; il Vecchio Mondo del vino appare invece caratterizzato da piccole dimensioni aziendali, alti costi, forti vincoli normativi e strategie di offerta legate al territorio e alle tipicità. La competizione glo-

bale sembra in questa visione una lotta di Davide (il Vecchio Mondo) contro Golia (il Nuovo Mondo). Questa visione, alla luce di quanto detto in precedenza, non è utile a rappresentare la realtà delle cose. In primo luogo il peso nel mercato mondiale del Vecchio Mondo è tuttora estremamente rilevante;

secondo, sotto il profilo degli stili di marketing, ciò che si confronta nel mercato, è un gruppo di imprese nelle quali sia il Nuovo sia il vecchio Mondo sono ben rappresentati, che hanno deliberatamente perseguito strategie *market oriented* risultate vincenti nei confronti del resto delle imprese legato a stili di marketing *product oriented* (imprese che perseguono una qualità autoreferenziale e quindi con insufficiente attenzione alla domanda). Inoltre, anche sotto il profilo dimensionale il dualismo tra Vecchio e Nuovo Mondo rischia di essere fuorviante. La tabella 1, che mostra le imprese specializzate nel vino con fatturato maggiore di 200 milioni, e la tabella 4, che mostra invece quelle con fatturato tra 50 e 200 milioni, chiariscono infatti che se Australia e Stati Uniti esprimono due giganti (Gallo e Constellation), oltre a questi è presente una popolazione di imprese di medio-grande dimensione nella quale si trovano rappresentate tutte le aree produttrici del Vecchio Mondo. Considerando poi le multinazionali (tabella 2) si può anche osservare che molte di queste hanno il loro centro nel Vecchio Mondo. Sotto il profilo dei costi, occorre poi osservare che sebbene la struttura dei costi di produzione sia in genere maggiore nell'area dell'Ue che in altri luoghi, il costo dei terreni destinati a vigneto nelle aree di maggiore pregio è elevato o, in certi casi, estremamente elevato, anche nei Paesi del Nuovo Mondo (tabel-

L'AZIONE COMBINATA DELLA DOMANDA E DELLA DISTRIBUZIONE E DEI NUOVI ATTORI SUL MERCATO HA DUNQUE TRASFORMATO IL MERCATO DEL VINO DA BUSINESS DI NATURA FORTEMENTE AGRICOLA GUIDATO DALL'OFFERTA A SETTORE DELL'INDUSTRIA ALIMENTARE, CARATTERIZZATO DA ALTI LIVELLI DI COMPETIZIONE E PROFESSIONALITÀ

IMPRESA	NAZIONALITÀ	FATTURATO (MILIONI DI EURO)
Codornù	Spagna	192
Baron Philippe de Rothschild	Francia	185
Groupe Boisset	Francia	184
Concha Y Toro	Cile	178
Taillan	Francia	170
Cavit	Italia	157
Rotkaeppchen Sektkellerei	Germania	151
Jeanjean	Francia	137
J. Garcia Carrion SA	Spagna	135
Félix Solis	Spagna	134
Miguel Torres	Spagna	125
Grand Vins de Gironde	Francia	114
CVBG Dourthe Kressmann	Francia	113
Georges Duboeuf	Francia	110
KWV Group Limited	Sudafrica	110
Gruppo Mezzacorona	Italia	109
Viña San Pedro (Grupo CCU)*	Cile	105
Stock	Germania	103
Michel Picard	Francia	100
Gancia	Italia	99
Cantine Riunite	Italia	95
Uccoar	Francia	92
Williams Pitters	Francia	90
Santa Rita	Cile	89
Ginester	Francia	86
Marchese Antinori	Italia	86
F.lli Martini di Gianni Martini	Italia	80
Zonin	Italia	80
Santa Margherita	Italia	71
Bodegas y Viñedos de Peñaflores*	Argentina	70
Ruffino	Italia	67
Gruppo Marchesi de' Frescobaldi	Italia	66
Baron de Ley	Spagna	57
San Pedro	Cile	57
Castello Banfi	Italia	57
Fecovita	Argentina	54
Ferrari	Italia	54
Soave	Italia	54
Giordano	Italia	50
Soldo	Italia	50
Vinicola Pasqua	Italia	50

NB: I dati sono orientativi; la lista potrebbe essere incompleta.
* Attività importanti anche in altri settori.

Tab. 4 - Grandi imprese con prevalente attività vinicola (2001-2002). Imprese con fatturato tra 200 e 50 milioni di Euro. Fonte: Green et al., 2003; Ismea, 2003; Rabobank, 2003; Il Mondo 2004.

la 5); inoltre, la meccanizzazione o automazione delle operazioni in tutte le fasi della filiera può ridurre l'impatto del costo del lavoro, anche nel Vecchio Mondo (e in Italia in particolare), a livelli abbastanza contenuti (Pomarici e Sardone, 2001; Pomarici et al., 2004). Peraltro, una delle fasi più critiche nella formazione del costo è quella della distribuzione; rispetto a questa è possibile accedere a sen-

PAESE	REGIONE	PREZZO (EURO/ha)
AUSTRALIA	Barossa Valley	42.000
	Coonawarra	50.000
	Hunter Valley	34.000
	Yarra Valley	47.000
USA	Napa Valley	302.469
	Sonoma Valley	204.924
SUDAFRICA	Cape Winelands	33.000
NUOVA ZELANDA	Central Otago	38.777
ITALIA	Montalcino (Siena)	258.000
	Piana Rotaliana (Trento)	364.000
	Treviso	95.000
	Chianti	61.000
	Marsala (Trapani)	31.000
FRANCIA	Bordeaux	46.000
	Alsazia	80.000
	Borgogna	66.000
	Linguadoca	12.000

Tab. 5 - Valori dei vigneti in alcune aree del mondo. Fonte: Murray, 2001; Inea, 2004.

TIPOLOGIA	NUMERO
CANTINE ARTIGIANALI (< 500 hL DI PRODUZIONE)	41.012
di cui: agricole (1)	39.864
non agricole (2)	1.148
CANTINE MEDIO-GRANDI (> 500 hL DI PRODUZIONE)	4.415
di cui: agricole (1)	3.040
cooperative	539
industriali (2)	836

(1) Trasformazione di uva prevalentemente autoprodotta.
(2) Trasformazione di uva prevalentemente acquistata.

Tab. 6 - Le cantine italiane per tipologia (2001). Fonte: Sorbini e Agosta, 2004.

sibili economie sfruttando le nuove opportunità offerte dai moderni approcci di *supply chain management*, ed eventualmente dai *market place* virtuali (Regazzoni, 2005).

Tutte le considerazioni fatte inducono a riconsiderare gli schemi interpretativi del contesto competitivo, superando il modello dualistico *Vecchio Mondo - Nuovo Mondo*, per riconoscere una maggiore complessità nell'ambito della quale diviene più appropriato uno schema

IN MERITO AI COSTI DI DISTRIBUZIONE, È POSSIBILE ACCEDERE A SENSIBILI ECONOMIE SFRUTTANDO LE NUOVE OPPORTUNITÀ OFFERTE DAI MODERNI APPROCCI DI SUPPLY CHAIN MANAGEMENT, ED EVENTUALMENTE DAI MARKET PLACE VIRTUALI

di interpretazione basato su una competizione tra imprese, o meglio gruppi di imprese, piuttosto che tra Paesi. Peraltro il concetto stesso di *nazionalità* delle imprese nel mercato del vino risulta diventare sempre più sfumato; a parte il caso delle imprese che appartengono ai gruppi

IL VINO È SOVENTE VISTO COME UN PRODOTTO IN COMPETIZIONE CON LA BIRRA E L'ACQUA MINERALE. OGGI DIVERSI DEI MAGGIORI GRUPPI VINICOLI, NEL NUOVO MONDO, HANNO RILEVANTI INTERESSI NELLA SETTORE DELLA BIRRA E IN QUELLO DELL'ACQUA MINERALE, GUIDATI ANCHE DALLE FORTE SINERGIE CHE SI POSSONO OTTENERE NELLA FASE DISTRIBUTIVA

multinazionali, anche nel caso delle altre imprese le numerose fusioni, acquisizioni e *joint venture* hanno determinato numerosissime entità sopranazionali, spesso di natura intercontinentale. Numerose sono le imprese australiane di proprietà di gruppi europei ed estremamente diffuso è il controllo di imprese cilene e argentine da parte di imprese vinicole straniere, del Vecchio e Nuovo Mondo.

Nella comprensione della complessità del contesto competitivo, occorre poi porre attenzione a come stia mutando la natura della competizione del vino stesso con gli altri prodotti. Il vino è sovente visto come un prodotto in competizione con la birra e l'acqua minerale. Oggi diversi dei maggiori gruppi vinicoli, nel Nuovo come nel Vecchio Mondo, hanno rilevanti interessi sia nel settore della birra sia in quello dell'acqua minerale, guidati anche dalle forti sinergie che si possono ottenere nella fase distributiva (Green et al., 2003; Ismea, 2004). Queste imprese, per la loro dimensione, hanno la capacità di esercitare una pressione di marketing sul mercato a favore del vino i cui benefici ricadono su tutti i produttori di questo prodotto. Una modifica delle strategie interne di questi gruppi a sfavore del vino non sarebbe quindi senza conseguenze per il mercato.

Prospettive per l'Italia

In questo nuovo complesso contesto competitivo il sistema del vino italiano, come in genere quello degli altri Paesi del Vecchio Mondo, potrà comunque cogliere importanti opportunità di successo; l'evoluzione del contesto non determina condizioni di esclusione, anche se impone comportamenti *market oriented* che possono essere de-

clinati in molti modi diversi; peraltro, molte imprese italiane diverse per dimensione e orientamento produttivo hanno bene operato negli anni passati, hanno superato in modo brillante la difficile congiuntura del 2003 e 2004 e guardano con ottimismo al 2005 (Pallini, 2005). Ci sono infatti numerosissimi esempi di imprese italiane di successo, quelle nelle tabelle 1 e 4 e molte altre più piccole, nei diversi segmenti del mercato, dai vini *basic* agli *icon*. La situazione generale del sistema vino dell'Italia va però considerata con grande attenzione perché non tutte le imprese sembrano in grado di sostenere i nuovi livelli di competizione (Ufficio Studi Mediobanca, 2005; Basile, 2005). L'Italia del vino è molto grande, con moltissime aziende piccole o piccolissime, con carattere artigiano (tabella 6; Sombrini e Agosta, 2004); il 99% delle imprese infatti ha un fatturato inferiore ai due milioni di Euro. A fronte di ciò, vi è una concentrazione della produzione nelle imprese di maggiore dimensione di un certo rilievo; le 18 imprese italiane con maggiore fatturato (quelle riportate nelle tabelle 1 e 4) e le prime 70 esprimono, rispettivamente, circa il 20% e il 35% del valore della produzione vinicola nazionale (circa 9 miliardi di Euro nel 2003). Questo ricco e articolato sistema, nel suo complesso, ha bisogno di un rafforzamento che richiede che tutte le imprese, nonostante le eventuali debolezze strutturali, adeguino, imitando i numerosi casi nazionali di successo, le strategie e i comportamenti agli standard del mercato. Ciò dovrà comportare, per esempio, la focalizzazione dell'organizzazione della produzione sulle diverse fasce di prezzo analizzate nell'intervento comparso sul numero zero di VQ, puntando anche a un'evoluzione della filiera di produzione che razionalizzi l'utilizzazione del potenziale viticolo. In particolare, perché la numerosità delle imprese vitivinicole italiane sia soprattutto un elemento di forza, in quanto ricchezza e varietà di talento imprenditoriale e quindi di offerta, è necessario compensare la debolezza dimensionale con opportune forme di integrazione.

PERCHÉ LA NUMEROSITÀ DELLE IMPRESE VITIVINICOLE ITALIANE SIA SOPRATTUTTO UN ELEMENTO DI FORZA, IN QUANTO RICCHEZZA E VARIETÀ DI TALENTO IMPRENDITORIALE E QUINDI DI OFFERTA, È NECESSARIO COMPENSARE LA DEBOLEZZA DIMENSIONALE CON OPPORTUNE FORME DI INTEGRAZIONE

L'adeguamento dell'offerta agli standard qualitativi richiesti dal mercato richiederà for-

ti investimenti in ricerca (viticola, enologica, gestionale e di marketing, nell'economia dell'informazione applicata al sistema vitivinicolo) che dovranno vedere uniti in uno sforzo sinergico i centri di ricerca di vario livello, le imprese e le istituzioni (Accademia dei Georgofili 2004; Mastroberardino, 2005). Naturalmente, la competitività del sistema del vino italiano potrà essere fortemente incrementata da un alleggerimento del peso che le normative di settore e il sistema amministrativo coinvolto determinano. In questo pesano le specificità del settore vitivinicolo e i problemi generali dell'Italia. Si deve comunque auspicare che la riforma della legge 164, in preparazione, così come la discussione sull'Organizzazione Comune di Mercato, innescino una riflessione che porti a esiti positivi.

In ogni caso, le imprese dovranno comunque essere in grado di affrontare con successo i problemi chiave del mercato moderno, l'identità e l'identificazione dei prodotti e il rapporto con la distribuzione. Il successo dei Paesi del Nuovo Mondo nel commercio internazionale ha fatto in parte perdere fiducia nel modello tradizionale di identificazione dei vini in Europa, quello delle indicazioni geografiche, facendo ritenere in molti casi più efficace quello tipico del Nuovo Mondo, basato sul binomio marca/varietà. Certamente il riferimento varietale risulta molto potente nel mitigare il disagio del consumatore meno esperto, che è conscio della grande varietà dei vini esistenti, perché gli consente di collocare il pro-

dotto in un sistema di riferimento, quello delle varietà, semplice da comprendere e assimilare e completo al suo interno. Tuttavia anche l'origine rimane un elemento importante che rafforza le aspettative del pubblico rispetto al prodotto. Il problema piuttosto è quello di utilizzare in modo saggio e coerente il sistema delle indicazioni geografiche che la tradizione europea ha sviluppato, integrandolo con quello varietale, senza creare antagonismi con le politiche di marca che alcune imprese, per la loro dimensione possono praticare (Spawton, 2004; Renou, 2005). Certamente, in un mercato nel quale il problema dell'identità dei vini è cruciale, la struttura delle denominazioni d'origine e delle indicazioni geografiche è un patrimonio prezioso, che può migliorare la competitività del sistema del vino italiano nel suo complesso, rispetto al quale occorre investire le migliori energie per restituirgli funzio-

nalità e credibilità. Nel moderno mercato del vino l'Italia potrà, infatti, vantaggiosamente caratterizzarsi per un'offerta articolata in base al territorio, con riferimenti d'origine generali - come le Igt - per i vini di largo consumo (*basic* di fascia alta e *popular premium*) e riferimenti d'origine più specifici (Doc e Docg) per i vini delle fasce più alte (*premium* e superiori), dove il prezzo consente di so-

stenere i costi legati alla produzione di vini che possano veramente esprimere le specificità dei territori di origine (Pomarici, 2005). Il valore dell'origine può rafforzare sul mercato tutte le produzioni italiane, dunque anche quelle delle imprese che non sono in grado di sviluppare politiche di marca, ma il valore delle singole aree vinicole deve essere costruito con strategie di comunicazione collettive. Le esperienze cui si è fatto cenno sui sistemi di marketing a base territoriale devono quindi essere replicate nelle diverse aree di produzione; la loro attivazione deve riguardare contesti territoriali ampi, di portata almeno regionale, per costruire sia relazioni durature con i mercati di riferimento sia il valore dei riferimenti di origine sul mercato, in una strategia che veicoli insieme riferimenti generali (la regione) e tutti i riferimenti specifici locali (i diversi luoghi nella regione e i loro vini).

Cruciale, inoltre, appare la capacità di fronteggiare l'evoluzione del ruolo, della struttura e del potere della distribuzione, trovando nelle diverse situazioni soluzioni distributive efficienti; l'evoluzione del mercato e delle tecnologie offre molte soluzioni diverse, di tipo individuale o legate all'inserimento nelle nuove imprese di distribuzione che, come visto precedentemente, si stanno sviluppando rapidamente nel mercato del vino a livello sia internazionale sia nazionale. Certamente i sistemi tradizionali sembrano essere superati dai tempi. Comunque, nella fase distributiva, ma anche in altre fasi dell'attività delle imprese, politiche delle alleanze strategiche tra imprese potranno dare significativi impulsi alla competitività.

Infine, nella formulazione delle strategie di offerta andrà sempre tenuto presente che l'Italia costituisce uno dei principali mercati di consumo del mondo, con caratteristiche diverse dai mercati esteri e caratterizzato da una sua specifica dinamica. In particolare, il mercato interno, più che quello estero, può continuare a dare uno spazio alla moltitudine di imprese di piccola dimensione che caratterizza il sistema del vino italiano. Le strategie dovranno essere quindi differenziate e dovranno guardare con attenzione al mercato interno, operando con determinazione per stabilizzare i livelli di consumo e per fronteggiare una minaccia dei concorrenti esteri che, sebbene per ora modesta (soprattutto nei vini di maggiore pregio), potrà diventare più aggressiva in un prossimo futuro.

Bibliografia

- ACCADEMIA DEI GEORGOFILII (2004). Il settore vitivinicolo in Italia, situazione e prospettive. Atti della giornata di studio del 15 dicembre. Firenze.
- ANDERSON K. (2001). Australia's Wine Industry. Recent Growth and prospects. Cahiers d'Economies et Sociologie Rurales, 60-61.
- BASILE D. (2005). Troppe aziende bonsai: il vino italiano perde colpi. Il Sole24 Ore, 10 Aprile: 98.
- GREEN R., IGLESIAS DAVEGGIO R. (2003). Nuevas tendencias en el mercado del vino en Europa. Documento di lavoro Inra; Economia; Loria, Parigi.
- GREEN R., RODRIGUEZ ZÚÑIGA M., SEABRA PINTO A. (2003). Las empresas de vino de los países del Mediterráneo, frente a un mercado en transición. Distribución y Consumo, 77.
- INEA (2004). Banca dati sul mercato fondiario. Inea, Roma.
- INIPA (2001). Tecnologie e marketing per i vini autoctoni dell'Italia meridionale. Inipa, Roma.
- ISMEA (2004). Assetti e nuove tendenze dell'industria del vino in Italia e nel mondo. Quaderni di filiera, 7, Roma.
- JOHNSON H. (1991). Il vino, storia, tradizioni e cultura. Franco Muzzio Editore, Mulazzo (MS).
- MURRAY M. (2001). Patience is a virtue in a vineyard. Archives The Post.ie (www.thepost.ie); 15 luglio.
- NOMISMA (2003). Il marketing del vino in Europa. Agra Press, Roma.
- PALLINI F. (2005). E la crisi di mercato? Fatturati in aumento, nel 2004, e trend altrettanto positivo, nel 2005, per le aziende vitivinicole nazionali. A dirlo 50 grandi imprese del settore interpellate da un sondaggio di www.wineneews.it.
- POMARICI E. (2005). Opportunità delle Doc nel nuovo contesto di mercato. Oicce Times.
- POMARICI E., SARDONE R. (2001). Il settore vitivinicolo in Italia, strutture produttive, mercati e competitività alla luce della nuova Organizzazione Comune di Mercato. Studi&Ricerche. Inea, Roma.
- RABOBANK (2003). Wine is business, shifting demand and distribution: major drivers reshaping the wine industry. Rabobank International. Food & Agribusiness Research, Utrecht.
- REGAZZONI N. (2005). La strada di competitività? Una questione di logistica. Enotria edizioni.
- RENOU R. (2004). La Francia riformerà il sistema delle Appellations? Intervista rilasciata a Oicce Times. Oicce Times, 21.
- SORBINI M., AGOSTA M. (2004). Le strutture di produzione. Atti della giornata di studio del 15 dicembre dell'Accademia dei Georgofili: Il settore vitivinicolo in Italia, situazione e prospettive. Firenze.
- SPAWTON T. (2004). Wine Marketing: with or without Denomination of Origin? EuroWine, 19.
- UFFICIO STUDI MEDIOBANCA (2005). Indagine sul settore vitivinicolo. www.mbres.it
- ZAMPI V. (2003). Wine Business. Centro Stampa il Prato, Firenze.

IL VALORE DELL'ORIGINE PUÒ RAFFORZARE SUL MERCATO TUTTE LE PRODUZIONI ITALIANE, DUNQUE ANCHE QUELLE DELLE IMPRESE CHE NON SONO IN GRADO DI SVILUPPARE POLITICHE DI MARCA, MA IL VALORE DELLE SINGOLE AREE VINICOLE DEVE ESSERE COSTRUITO CON STRATEGIE DI COMUNICAZIONE COLLETTIVE

ERRATA CORRIGE

Pubblichiamo nuovamente, in versione corretta, la tabella 7 pubblicata nell'articolo *Il mercato mondiale del vino: tendenze, scenario competitivo e dualismo tra Vecchio e Nuovo Mondo* comparso sul numero zero a firma di Eugenio Pomarici, in quanto essa presentava un errore alla voce *Importazioni; Grandezze assolute; 2002*.

	GRANDEZZE ASSOLUTE				VARIAZIONI (%) SU PERIODO PRECEDENTE			
	2002	2003	GEN-NOV 2003	GEN-NOV 2004	2002	2003	GEN-NOV 2003	GEN-NOV 2004
ESPORTAZIONI								
Valori (Euro x 1.000)	2.785.440	2.700.740	2.482.843	2.595.396	7	-3	-3	5
Quantità (ettolitri)	15.794.031	13.282.647	12.229.975	13.182.963	-1	-16	-16	8
IMPORTAZIONI								
Valori (Euro x 1.000)	216	240.282	209.532	217.025	18	11	14	4
Quantità (ettolitri)	1.075.400	1.612.791	1.401.507	1.642.686	48	50	49	17

Tab. 7 - Evoluzione recente del commercio internazionale del vino dell'Italia.
Fonte: Ice.