

1. Introduzione.
2. Il campione: caratteristiche generali delle imprese
3. Le innovazioni
4. I rapporti distrettuali
5. Investimenti e posizionamento strategico
6. Conclusioni

Le aziende vitivinicole del distretto del Prosecco DOC di Conegliano Valdobbiadene: un'analisi campionaria delle innovazioni, dei rapporti distrettuali e del posizionamento strategico

Luigi Galletto¹, Federica Bianchin²

JEL: G23 Q13 Q18

ABSTRACT *The aim of this study is to examine the innovations, the relationships and the strategic positioning of a sample of wineries belonging to the “Prosecco COD of Conegliano Valdobbiadene District”. The survey was carried out by means of a questionnaire, answered by directly interviewing wine makers. The main findings suggest that there are many small wineries and, on the other hand, few large firms. This fact provides evidence for a “Marshallian District”, where a push to innovations, in particular in viticulture and enology, takes place. The network of relationships is strong from the production viewpoint, but it is weak in terms of communicability among producers, who do not trust too much in some local institutions. With reference to strategic positioning, the high quality of the product is a common feature.*

¹ Università degli studi di Padova.

² Centro interdipartimentale di Ricerca viticola enologica, CIRVE, Università degli studi di Padova.

1. INTRODUZIONE

Il distretto del Prosecco DOC di Conegliano Valdobbiadene si estende in un'area compresa tra 15 comuni ubicati nella zona centro-orientale delle Colline Trevigiane. I due presenti nella denominazione sono quelli più rinomati sotto il profilo viticolo enologico e ne costituiscono i poli principali, sebbene periferici, in quanto collocati quasi alle due estremità del perimetro che delimita i terreni suscettibili di avvalersi della DOC. La denominazione, sorta nel 1969, nel 2007 annoverava un numero di viticoltori pari a 2800 e 460 vinificatori, per un totale di 1500 addetti nel settore e 57.300.000 bottiglie totali prodotte (CIRVE, 2008).

In questa realtà, divenuta il primo distretto spumantistico d'Italia nel 2003, grazie alla legge regionale n. 8 del 4 aprile dello stesso anno (Andrioli, 2004; Cavallari Guarenti, 2003), opera un indotto formato da aziende e fornitori di macchine agricole ed enologiche, da un sistema di consulenze e servizi, dal settore del vetro e dei tappi di sughero tramite una fitta rete di rappresentanze e da numerose associazioni, istituzioni ed enti, da tempo radicati nel territorio, che costituiscono un supporto di conoscenze e di assistenza tecnica a tutte le imprese (Bianchin 2007). Si tratta di un contesto in cui esiste un dinamismo che vede crescere il numero delle aziende vinicole a causa della trasformazione di piccole realtà viticole in strutture più complesse, dove l'attività viticola presente nella tradizione del territorio viene man mano supportata dall'attività di trasformazione della materia prima – l'uva – ed in alcuni casi anche dai processi di spumantizzazione.

In questo lavoro s'intendono evidenziare le caratteristiche salienti di tale distretto, attraverso un'analisi dettagliata delle innovazioni introdotte nel settore, delle relazioni distrettuali, degli investimenti e del posizionamento strategico di un campione rappresentativo.

A tal fine, si è ricorsi ad un'indagine campionaria avente come oggetto le cantine del distretto, scelte con criterio casuale, nell'ambito di quelle aderenti al Consorzio di tutela del Prosecco DOC di Conegliano Valdobbiadene. Si sono così analizzate 58 imprese, pari ad oltre un terzo della popolazione delle cantine che commercializzano il vino con un proprio marchio.

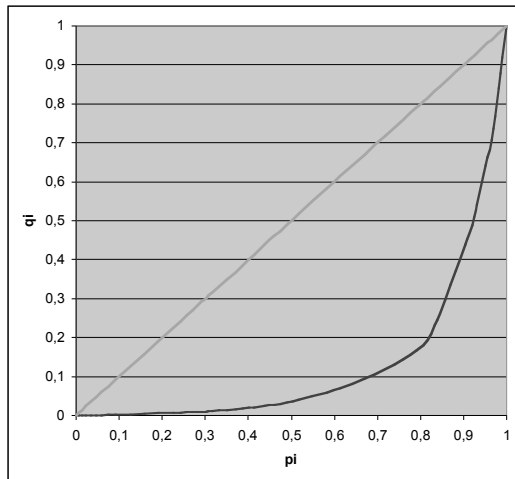
La ricerca è stata condotta a mezzo di un apposito questionario, compilato attraverso l'intervista diretta ai titolari delle aziende oggetto di indagine, oppure agli enologi in collaborazione con i responsabili commerciali delle aziende. Sovente, a causa della complessità di alcune domande e della multidisciplinarietà degli argomenti trattati, è stato necessario rivedere alcuni punti del questionario con gli intervistati. Le interviste si sono svolte nel periodo luglio-settembre 2006, con riferimento al 2005.

2. IL CAMPIONE: CARATTERISTICHE GENERALI DELLE IMPRESE

Le aziende sottoposte ad indagine sono per lo più ditte individuali o società semplici (il 53,4% del campione), seguite dalle società a responsabilità limitata per il 22,4%. Le società in nome collettivo, le società per azioni e le cooperative costituiscono una parte più esigua del campione (rispettivamente il 10,3%, l'8,6% ed il 5,2%). L'anno di fondazione delle imprese va dal 1868 al 2005 e la loro età media è di 34 anni.

Il 38,6% delle aziende ha un fatturato inferiore o uguale a 500.000 €. D'altro canto, una percentuale piuttosto elevata (il 21,05%) supera, talora anche marcatamente, 5.000.000 €. Anche le fasce intermedie a queste sono ben rappresentate: il 10,53% si colloca nella fascia fra 500.000 e 1.000.000 €; il 22,81% possiede un fatturato tra 1.000.000 e 3.000.000 €, mentre una frazione più piccola del campione (il 7,02%) ha dichiarato un fatturato tra 3.000.000 e 5.000.000 €. Si evidenzia, quindi, una sensibile concentrazione per la principale variabile economica (Fig. 1), con un indice di Gini pari a 0,61.

Figura 1 – Curva di Lorenz, fatturato anno 2005



Circa i tre quarti delle imprese si configurano come aziende agricole o hanno annessa un'azienda di tale tipo. La SAU media di queste imprese è pari a 24,35 ettari, con una deviazione standard di 34,38; la superficie totale aziendale media raggiunge i 30,7 ettari ed è caratterizzata da una deviazione standard di 44,4. Le due misure di dispersione confermano anche un'elevata variabilità nell'ampiezza aziendale, variabilità che, del resto, riguarda pure la superficie vitata e quella destinata alla produzione di uva Prosecco iscritta alla DOC. La

prima, infatti, che corrisponde ad oltre quattro quinti della SAU, è mediamente pari a 20 ettari, con una deviazione standard di 21,4; la seconda, comprendente oltre il 70% della prima, presenta una media di 14,2 ettari, una deviazione standard di 11,26. Soltanto i due quinti delle aziende posseggono vigneti di Prosecco IGT, in genere “Colli Trevigiani”, per una superficie media molto più contenuta, ovvero 3,46 ettari. Peraltro, sempre i due quinti delle aziende dotate di vigneto coltivano anche altri vitigni, la cui superficie media è pari a ben 10,63 ettari, destinati per lo più ai vini della Colli di Conegliano DOC, la cui zona di produzione si sovrappone parzialmente a quella del Prosecco DOC.

Il numero medio di bottiglie di Prosecco spumante DOC vendute nel 2005 è stato pari a 320.866, per un minimo di 3000 ed un massimo di 2.639.604 unità vendute.

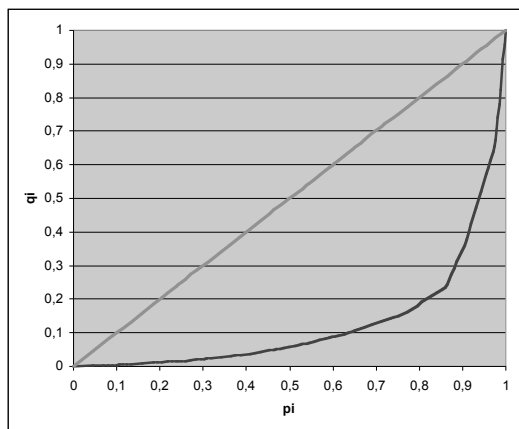
Altri due parametri che esprimono le dimensioni aziendali sono la capacità dello stabilimento e la capacità di lavorazione in autoclave. La prima va da un minimo di 200 hl ad un massimo di 160.000 hl, per un valore medio di 14.347 hl. Anche in questo caso la deviazione standard è molto elevata (30.316). La seconda determina se l'azienda spumantizza³ o meno la materia prima, e in quale misura. Quasi un quarto delle imprese si avvale di terzi per la spumantizzazione. Infatti, solo il 75,86% del campione ha dichiarato una capacità di lavorazione in autoclave, la cui media è pari a 2.783 hl, con un'elevata deviazione standard (6602,2). Il 45,5% di queste aziende ha una capacità di autoclave inferiore ai 600 hl; il 43,2% tra i 600 e gli 8.000 hl, mentre supera gli 8.000 hl l'11,4% del campione. Da un lato, perciò, quasi la metà delle aziende ha capacità di spumantizzare piccole quantità di materia prima, dall'altro, un'ampia frazione ha capacità medio-alte, mentre una percentuale inferiore possiede un maggior numero di autoclavi, con potenzialità superiori per quanto riguarda la produzione interna di frizzanti e spumanti, senza ricorrere a terzi. Per questa variabile dimensionale, la concentrazione è ancora maggiore rispetto al fatturato, come evidenziato dalla curva di Lorenz (Fig. 2) e dal valore dell'indice di Gini ($R=0,75$), dal momento che alcune grandi cantine spumantizzano per conto di altre aziende.

Per quanto riguarda le risorse umane, la media relativa al numero totale di addetti, derivante dalla somma di titolari, soci e dipendenti del campione in esame, è pari a 12,29. Il minimo registrato è uguale a 2, mentre il massimo è 84. I titolari ed i soci sono mediamente 2,29, i collaboratori familiari non arrivano all'unità, mentre i dipendenti a tempo determinato ed indeterminato sono in media 1,11 e 7,85 rispettivamente. Rari sono i casi di apprendisti o di dipendenti assunti con altre forme di contratto.

La maggior parte degli imprenditori è nato nel decennio 1951-1960. Seguono coloro che sono nati tra il 1942 ed il 1960 (il 21,05%), ed i nati tra il 1961 ed il 1970 (il 17,51%). I più

³ Questo termine comprende la trasformazione del vino di base non solo in spumante ma anche in frizzante: entrambi, infatti, richiedono la rifermentazione in autoclave.

Figura 2 – Curva di Lorenz, capacità di lavorazione in autoclave



anziani del campione, ovvero quelli che sono nati tra il 1921 ed il 1941, sono il 19,3%, mentre i più giovani, ovvero coloro la cui data di nascita si colloca dopo il 1971, sono il 10,53%.

L'87,9% degli imprenditori è di sesso maschile. Per quanto riguarda il titolo di studio, il 24,1% possiede la licenza di scuola media inferiore o di scuola elementare; il 20,7% ha frequentato un istituto superiore ad indirizzo agrario, mentre il 31% ha un diploma superiore di altro tipo; il 10,3% ha una laurea conseguita in una facoltà di agraria, contro il 13,8% che è in possesso di una laurea di altro tipo, sovente in materie economiche. L'esperienza comunque molto spesso supplisce alle conoscenze acquisite tramite le diverse forme di istruzione.

Il 19% degli imprenditori ha già lavorato in precedenza in altre aziende dell'area del distretto. Tra questi, il 45,5% ha lavorato nel settore dell'agricoltura; un altro 45,5% nell'industria e nell'artigianato; il 9% è stato impiegato nel settore dei servizi. La metà degli intervistati dichiara che i figli continueranno sicuramente l'attività dell'impresa; il 17,2% non ne è certo; il 19,2% ha figli troppo piccoli per poter già parlare di una successione a capo dell'azienda; il 12,2% non ha figli, mentre soltanto in un caso non vi è un interesse da parte dei propri figli nel continuare l'attività familiare.

Il numero totale degli enologi, sia esterni sia interni, è mediamente pari a 1,84. Il 50% delle aziende ne ha uno, il 19% ne ha due, il 15,5% ne ha tre, mentre percentuali più basse sono riferibili a chi ha quattro (il 5,2%), cinque (il 3,4%) o sette enologi (l'1,7%). Il 5,2% del campione non si avvale dell'aiuto di tale figura professionale. Se si considera il numero di enologi interni all'azienda, il 36,2% ne ha uno nel suo organico, il 20,7% due, il 10,3% ne ha tre, il 5,2% quattro ed il 3,4% cinque, mentre il 24,1% non ne dispone. D'altra parte, il 34,5% ha un enologo esterno, l'1,7% ne ha due, mentre la maggior parte del campione

(il 63,8%) non se ne avvale. Si deduce pertanto che le funzioni dell'enologo sono assolte principalmente attraverso personale proprio, ma vi è anche spazio per le consulenze di liberi professionisti.

In definitiva, come già notato in un precedente lavoro (Boatto, Galletto, 2007), ad una buona dotazione di capitale fisico si accompagna un consistente investimento in termini di capitale umano, il che indica che molte aziende hanno raggiunto livelli dimensionali tali da garantire una buona efficienza tecnico-economica.

3. LE INNOVAZIONI

I limiti fissati dai disciplinari per i vini a denominazione di origine possono costituire un ostacolo alle innovazioni di prodotto. I gradi di libertà consentiti ai produttori rimangono, perciò, l'introduzione di nuove tecnologie produttive per il miglioramento della qualità prodotta o la riduzione dei costi (innovazioni di processo) e di nuove tecniche di comunicazione e di marketing per una più forte presenza sui mercati nazionali ed internazionali (innovazioni di marketing). Tuttavia, il vino può rispondere alla logica di innovazione di prodotto qualora provenga da vitigni eterogenei. L'innovazione di prodotto in campo vinicolo costituisce una risorsa poiché i nuovi prodotti possono fronteggiare la concorrenza di vini a buon rapporto qualità-prezzo, come lo sono quelli dei nuovi competitors mondiali (Segre, 2003). Alla luce di quanto sopra ricordato, è evidente che i produttori del Prosecco DOC di Conegliano Valdobbiadene abbiano puntato principalmente ad adottare innovazioni di processo (sia in vigneto che in cantina) e di marketing.

Nei paragrafi successivi sono trattate le innovazioni in senso ampio che hanno interessato, negli ultimi cinque anni, le cantine del distretto, partendo dalla certificazione di qualità, con riferimento non solo al Prosecco, ma a tutta l'offerta di vini aziendali.

3.1 La certificazione di qualità nelle aziende del Prosecco DOC

A seguito delle nuove esigenze di mercato, rese sempre più manifeste da parte di imprese importatrici e di distribuzione, l'applicazione delle norme ISO al comparto enologico ha fatto registrare una crescita continua. Su un campione di 1400 aziende italiane, dall'unica azienda certificata nel 1993, si è passati, nel 2002, a 204 aziende (il 14% sul totale) che hanno intrapreso la via della certificazione (Di Vita 2003). Secondo tale studio, che suddivide le imprese certificate per regione, la predominanza spetta al Veneto che, insieme alla Toscana, fa registrare il 40% del totale nazionale.

Il campione qui analizzato conferma questa tendenza: quasi un terzo delle cantine è, infatti, dotato di almeno una certificazione di qualità. L'83,3% di queste ha implementato

il proprio sistema di qualità secondo la norma VISION 2000 (UNI EN ISO 9001:2000), mentre l'11,1% possiede la ISO 14000. Il 33,3% delle aziende certificate ha acquisito altri tipi di certificazione aziendale, quali la certificazione volontaria di prodotto, la IFS (International Food Standard), la BRC Food Global Standard, la UNI 10939 o della rintracciabilità di filiera, la UNI 11020 o della rintracciabilità aziendale.

Questo quadro dimostra come l'implementazione di sistemi di qualità abbia trovato un substrato fertile nelle aziende del distretto del Prosecco DOC. Le certificazioni, in particolare modo la VISION, rappresentano, infatti, uno degli strumenti più incisivi a disposizione dell'intero comparto vitivinicolo, soprattutto in un'ottica di penetrazione di nuovi mercati esteri (Di Vita, 2003).

3.2 Le innovazioni in vigneto

Per quanto riguarda le innovazioni in vigneto, il 15,5% delle aziende del campione ha segnalato di avere introdotto nuove varietà di uve, il 39,7% ha rinnovato i sistemi di allevamento, il 27,6% ha eseguito delle innovazioni nel numero di piante per ettaro, il 15,5% nella resa, il 15,5% nel diradamento, mentre l'8,6% ha indicato altri tipi di innovazioni.

Tra coloro che hanno innovato sotto il profilo varietale, vi è chi ha introdotto nuovi cloni di Prosecco, chi ha fatto nuovi impianti di Prosecco Lungo, chi ha reintrodotto vitigni autoctoni come la Perera, il Verdiso ed il Raboso e chi ha inserito vitigni internazionali come Chardonnay, Merlot, Cabernet, Pinot Grigio. La spesa sostenuta è stata mediamente pari a 8.333 € per azienda interessata. Per quanto riguarda le innovazioni nel sistema di allevamento, taluni sono passati dal Guyot al doppio capovolto o viceversa, altri al Sylvoz o alla cortina semplice, spendendo in media 30.375 €. Il numero di piante per ettaro ha subito un incremento, per arrivare a circa 2.200-2.300 ceppi per ettaro, per una spesa media di 37.900 €. Si è proceduto, inoltre, ad una diminuzione della resa per ettaro, con l'obiettivo di raggiungere i 120 quintali per ettaro. Gli ettari aziendali interessati sono stati mediamente 12,45.

Il diradamento è stato eseguito per i vitigni a bacca rossa, in particolare per la vinificazione del Colli di Conegliano Rosso, per giungere ad una produzione di 70 quintali per ettaro. In questo caso la spesa è stata piuttosto contenuta, circa 1.700 € per azienda.

3.3 Le innovazioni in cantina

L'8,6% delle aziende interpellate ha introdotto delle innovazioni nelle tecniche di appassimento delle uve, il 43,1% ha dichiarato di avere rinnovato le tecnologie di vinificazione, il 15,5% ha utilizzato dei nuovi ceppi di lieviti per la fermentazione, il 39,7% ha acquistato dei recipienti per la maturazione del vino, il 36,2% ha rinnovato la linea di imbottigliamento, mentre l'8,6% ha introdotto altre tipologie di innovazioni di processo.

Le innovazioni nelle tecniche di appassimento sono state introdotte sull'uva Marzemino, con il tipo forzato o naturale, interessando circa il 2% del prodotto. Sui tre casi che sono stati segnalati, l'unico rilevante in termini di spesa concerne una cooperativa che ha investito 1.950.000€.

La tecnica innovativa più usata nella vinificazione è la criomacerazione, per una spesa media di 98.818€ per cantina, su una quantità lavorata pari al 46,9% del totale. Per la fermentazione si usano lieviti selezionati, continuamente rinnovati, su circa il 60% del prodotto.

L'acquisto di tonneaux e barriques nuovi per l'affinamento di vini rossi e bianchi, pur non interessando il Prosecco, ha comportato una spesa media di 118.000 €, con riferimento al 15% del vino prodotto dalle cantine coinvolte, seguendo una tendenza particolarmente diffusa nello scorso decennio.

Sono state rinnovate e potenziate le linee d'imbottigliamento, con tunnel per il lavaggio e l'asciugatura delle bottiglie, l'etichettatrice e la cartonatrice. In proposito, la spesa per azienda è stata pari a 481.471 €, ed ha interessato il 97% del prodotto. Gli altri tipi di innovazione di processo riguardano l'acquisto di nuove presse e filtri, con una spesa media di 315.000 € sul 100% del prodotto aziendale.

3.4 Le innovazioni di marketing

Ben la metà del campione ha esplorato nuovi mercati di destinazione dei propri prodotti. Il 29,3% ha fatto ricorso a nuovi intermediari commerciali ed il 44,8% ha utilizzato strumenti di comunicazione innovativi. Il 24,1% ha rinnovato il brand, mentre il 34,5% ha eseguito innovazioni sui propri prodotti. Il 5,2% ha introdotto altre innovazioni di marketing.

Come già emerso in una precedente indagine (Galletto, 2004), per quanto riguarda i mercati di destinazione, le cantine intendono rafforzare la propria posizione negli Stati Uniti, in Giappone, puntare a nuovi mercati come Australia, Olanda ed Europa dell'Est, oppure in Svizzera e Belgio. A tal fine, alcune partecipano a fiere internazionali, altre operano preventivamente con ricerche di mercato, altre ancora hanno creato prodotti *ad hoc* per Giappone e Regno Unito. Per tutte queste iniziative, l'investimento medio per cantina è stato 16.812 €.

Le aziende si sono affidate a nuovi intermediari commerciali, ampliando la propria rete commerciale sia in Italia sia all'estero, investendo mediamente 33.400 €. I nuovi mezzi di comunicazione sono stati la posta elettronica, le mailing list e gli sms, la campagna stampa mirata su riviste specializzate e libri, nuovi cataloghi e depliant, l'espansione delle pubbliche relazioni, per una spesa media di 50.637 €. Le innovazioni sul brand hanno interessato la registrazione di un nuovo marchio, nuovi packaging, etichette con nomi di fantasia, con un investimento che è stato mediamente pari a 25.437 €. Il prodotto è stato innovato attraverso l'ampliamento della gamma, con una nuova linea di spumanti, spumanti rosè, Prosecco

millesimato oppure passito, con nuovi prodotti derivanti da vitigni autoctoni come il Verdiso tranquillo, oppure con vini rossi come il Colli di Conegliano. La spesa media è stata, in questo caso, pari a 31.000 €. Altri tipi di innovazioni sono state la realizzazione di punti vendita e, per le aziende che non le avevano ancora introdotte, le visite aziendali collegate allo sviluppo dell'attività enoturistica.

3.5 Innovazioni e distretto

Alla domanda “In quali innovazioni vi sentite innovatori rispetto al territorio della DOC di Conegliano Valdobbiadene a cui appartenete?” il 17,2% degli intervistati ha risposto di sentirsi innovatore per quanto riguarda il vigneto, il 43,1% nelle tecniche enologiche, mentre il 27,6% dichiara di sentirsi innovatore nell'ambito del marketing.

Un'elevata percentuale del campione, corrispondente al 64,9%, ha intenzione di introdurre nuovi prodotti, come lo spumante rosè, il Rosso Colli di Conegliano, il formato magnum, grappe e vini rossi in genere, vini passiti. Si tratta di produzioni che arricchiscono l'offerta, ma che non hanno nulla a che vedere con il Prosecco DOC, fatta eccezione per il formato magnum.

3.6 Le innovazioni nel distretto del Prosecco DOC: conclusioni

Le innovazioni all'interno del distretto del Prosecco DOC sono molte, interessano diversi campi e coinvolgono sovente una considerevole porzione delle aziende intervistate. In particolare, nel vigneto si cerca di introdurre nuovi cloni di Prosecco, al fine di sperimentare altre potenzialità di questo vitigno. Le innovazioni di processo sono costituite dall'utilizzo di nuovi ceppi di lieviti per la fermentazione, ma anche dagli investimenti effettuati acquistando nuovi impianti per rendere più veloce l'imbottigliamento, oppure nuove presse e filtri per migliorare l'efficienza del processo di filtrazione. Una tecnica innovativa particolarmente apprezzata è la criomacerazione.

Nonostante la limitatezza delle risorse destinate al marketing, le aziende si sono impegnate nel rinnovamento del brand ed hanno iniziato ad esplorare nuovi mercati esteri, spesso affidandosi all'ampliamento della propria rete commerciale. Accanto all'investimento nelle nuove tecnologie di comunicazione, i produttori si sono avvalsi anche di strumenti più tradizionali come la stampa.

In linea con quanto osservato per un campione di aziende venete operanti nel mondo del vino (Boatto, Scaggiante 2009), anche nel caso dei produttori del Prosecco DOC non si può parlare, quindi, di innovazione stagnante, anzi. Dove essa si rivela più difficile, in quanto ostacolata – come in precedenza accennato – dai limiti fissati dal disciplinare, le aziende hanno risposto introducendo nuovi prodotti, come varianti del Prosecco DOC stesso (mil-

lesimato, ad esempio), ma anche affiancando a questo dei vini a base di Prosecco IGT (lo spumante rosè), sottoposto a restrizioni minori, oppure rivalutando vitigni autoctoni come il Verdiso, oppure ancora, per le aziende del settore orientale del distretto, aumentando la produzione di un altro vino DOC della zona, quale il Rosso Colli di Conegliano.

Collegata all'adozione di talune innovazioni è anche la formazione professionale, per la quale l'indagine evidenzia una notevole considerazione da parte delle imprese vinicole del Distretto. Infatti, negli ultimi cinque anni, l'82,5% delle aziende ha partecipato, tramite gli imprenditori, i dirigenti e altri addetti, a corsi di formazione o di aggiornamento. Le restanti appartengono in prevalenza alle aziende di minori dimensioni: infatti, il 55,6% delle aziende che non hanno partecipato appartiene alla fascia di fatturato inferiore o uguale ai 500.000 €. Per quanto riguarda le materie oggetto della formazione seguita nell'ultimo lustro da imprenditori ed altri addetti, la certificazione della qualità aziendale è quella preferita dai primi (il 44,7%), mentre tecniche di vendita e marketing è stato il tipo di corso più seguito dagli altri addetti (il 25,5%).

4. I RAPPORTI DISTRETTUALI

Il 36,2% delle aziende interpellate ha rapporti di cooperazione con altre imprese di produzione. Tra queste, il 15% intrattiene rapporti per il settore ricerca e sviluppo, l'80% riguarda invece i processi produttivi. Il 25% ha dichiarato di avere rapporti con altre imprese per finalità diverse dalle suddette.

I partner degli accordi di cooperazione sono situati, per la maggioranza delle aziende, nei comuni della zona DOC (il 75%), in altri comuni della provincia di Treviso (il 25%), ed in regioni italiane diverse dal Veneto (il 30%). Il 5% delle aziende che ha rapporti di collaborazione con altre imprese fa riferimento ad altre province della regione Veneto e analoga percentuale coopera con aziende straniere.

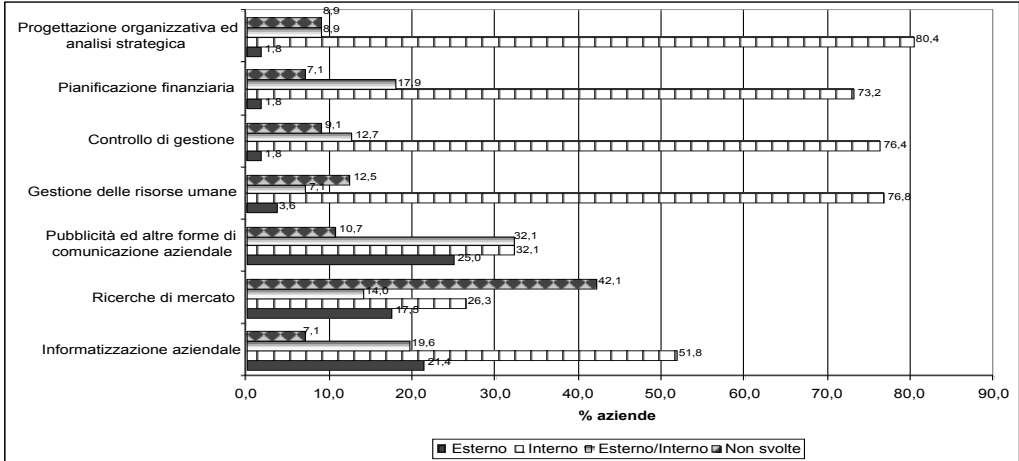
4.1 Svolgimento interno/esterno delle attività

Alcune attività sono svolte interamente all'interno dell'azienda, altre solamente in outsourcing, altre in parte sono svolte all'interno ed in parte all'esterno.

La progettazione organizzativa e l'analisi strategica, la pianificazione finanziaria, il controllo di gestione e la gestione delle risorse umane sono quelle attività che sono svolte all'interno della maggior parte delle aziende del campione.

L'informatizzazione aziendale è un'attività svolta internamente da circa la metà delle aziende stesse (Fig. 3). La pubblicità e le altre forme di comunicazione aziendale sono la forma "ibrida" più diffusa nel campione, poiché, se il 32,1% del campione dichiara che esse si svolgono all'interno, nel 25% dei casi sono affidate ad un soggetto esterno, in un altro

Figura 3 – Svolgimento interno/esterno delle attività



32,1% si ha una interazione interno-esterno, mentre nel restante 10,7% queste attività non sono svolte. Le ricerche di mercato non sono attuate in oltre i due quinti delle aziende, essendo il loro costo poco sostenibile per quelle di dimensioni inferiori che, quindi, si avvalgono, per le loro strategie, soltanto delle informazioni provenienti dalla rete di vendita o da ricerche generali effettuate dal Consorzio di tutela o da altri enti.

4.2 Istituzioni e servizi

Al fine di comprendere le interazioni esistenti all'interno del distretto tra le aziende e i diversi attori presenti nello stesso, è stato chiesto agli intervistati con quale frequenza essi fanno ricorso ai servizi offerti dalle diverse istituzioni elencate e di dare un giudizio a questi servizi, secondo una scala Likert da 1 (= minimo) a 5 (= massimo). Dall'analisi (Fig. 4) emerge come le banche siano il soggetto al quale ricorre più frequentemente la maggioranza delle aziende (il 72,2%), seguite dal Consorzio di tutela del Prosecco (il 57,9% del campione) e dalle associazioni di categoria (il 52,7%).

Al lato opposto, vi sono alcune istituzioni ed alcuni enti con cui gran parte delle aziende dichiarano di non avere mai avuto contatti. Tra questi, il CECAT⁴ (Centro educazione

⁴ Il CECAT (Centro educazione cooperazione assistenza tecnica) si occupa della formazione e dell'aggiornamento degli operatori agricoli, oltre a fornire assistenza tecnica di vario genere alle aziende del distretto (Bianchin 2007).

cooperazione assistenza tecnica), ai servizi del quale l'84,9% non ha mai fatto ricorso, le cantine sociali (per il 79,6% del campione), il Consorzio pro loco Quartier del Piave (per il 72,7%), l'Eliconsorzio⁵ (per il 70,4%) e la Confraternita del Prosecco⁶ (per il 67,3%), la cui presenza appare circoscritta soltanto alla zona del Valdobbiadene.

Le istituzioni che forniscono servizi di istruzione, di formazione e di ricerca, quali l'Istituto sperimentale per la viticoltura e l'Università, vengono contattati raramente (per il 36,4% ed il 38,9% del campione, rispettivamente) o mai (per il 54,5% ed il 59,3%). Molte aziende ricorrono saltuariamente o per nulla pure ad altre istituzioni od enti presenti sul territorio, che offrono servizi di promozione come l'Altamarca⁷ o di altra tipologia come la Camera di Commercio di Treviso.

Il giudizio più basso è stato dato dalle aziende all'ICE (Istituto per il Commercio Estero, punteggio medio 2,39), come illustrato in Figura 5, dove sono indicate le medie dei giudizi e l'errore standard corrispondente, che in questo caso è piuttosto alto. Il giudizio medio più elevato è stato assegnato al CODITV⁸ (Fig. 6, giudizio 3,83), con un errore standard della media più basso, seguito dal punteggio dato alla Confraternita del Prosecco e alle Cantine sociali (entrambi 3,82) e ai voti assegnati al Consorzio di tutela, che presenta l'errore standard più basso rispetto a tutti quelli in esame, e all'Eliconsorzio (3,63 per entrambi).

Gli intervistati, perciò, si sono trovati più concordi nel caso dell'assegnazione del punteggio al Consorzio di tutela, il cui servizio, tra l'altro, è risultato essere tra i migliori rispetto a quello offerto da tutti gli altri enti che sono stati presi in esame. Il caso opposto interessa, invece, il voto che è stato dato al CECAT, nei confronti del quale è stata riscontrata una certa perplessità, rivelata dall'errore standard maggiore, spiegabile con una scarsa conoscenza di questa istituzione da parte dei rispondenti al questionario.

⁵ L'Eliconsorzio del Prosecco è una cooperativa a responsabilità limitata, con sede a Valdobbiadene, che organizza i trattamenti crittogamici sui vigneti con l'ausilio di un mezzo aereo (Bianchin, 2007).

⁶ La Confraternita del Prosecco, sorta nel 1945, si propone di difendere e valorizzare la viticoltura della zona, investendo in corsi di degustazione e di aggiornamento per i confratelli, i quali si impegnano nella promozione della conoscenza del Prosecco DOC di Conegliano Valdobbiadene, nel mantenimento delle tradizioni, nel favorire ogni iniziativa tesa all'elevazione culturale e al perfezionamento tecnico degli aderenti (Bianchin, 2007).

⁷ L'associazione Altamarca, con sede a Valdobbiadene, opera per la valorizzazione del territorio dell'alta collina trevigiana che va da Conegliano a Valdobbiadene ed è l'ente organizzatore del Forum Spumanti d'Italia (un tempo Mostra nazionale degli spumanti), una manifestazione che mira a far conoscere tutti gli spumanti italiani, oltre al Prosecco DOC (Bianchin, 2007).

⁸ Il Consorzio provinciale per la difesa delle attività agricole dalle avversità, con sede a Treviso, è sorto nel 1972 con lo scopo di difendere e proteggere la viticoltura, la frutticoltura, l'orticoltura e le altre attività agricole dalle avversità meteoriche dell'intera Marca Trevigiana. Esso offre i seguenti servizi: la difesa passiva, tramite l'agevolazione di sistemi assicurativi; la difesa attiva, mediante l'installazione di reti antigrandine; la difesa guidata, con l'ausilio di una rete agrometeorologica. Inoltre, il Consorzio esegue attività di analisi, sperimentazione, ricerca e formazione (Bianchin, 2007).

Figura 4 – Ricorso delle aziende ad istituzioni esterne

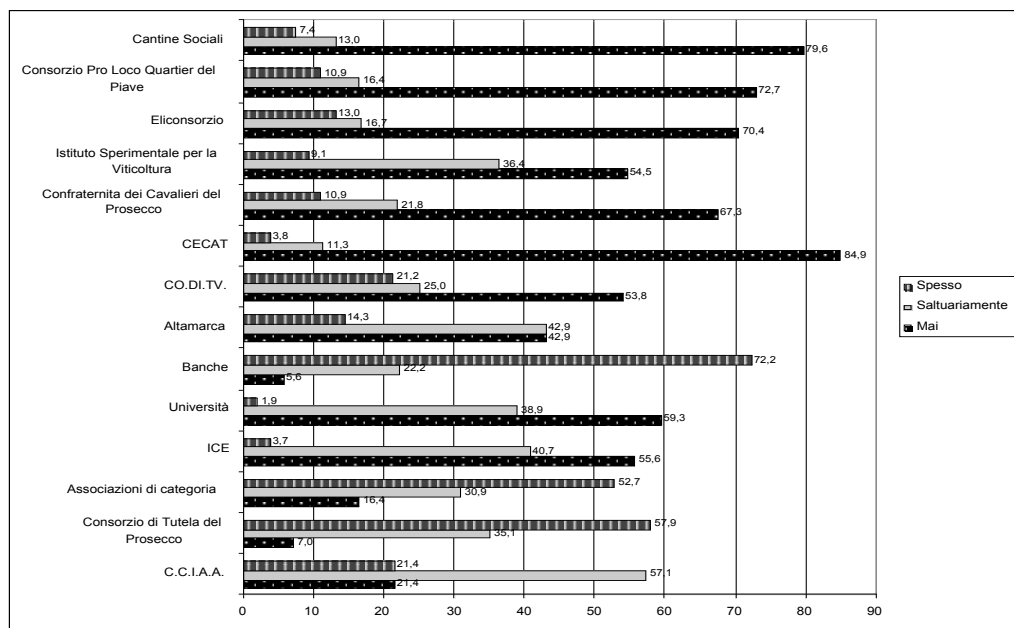
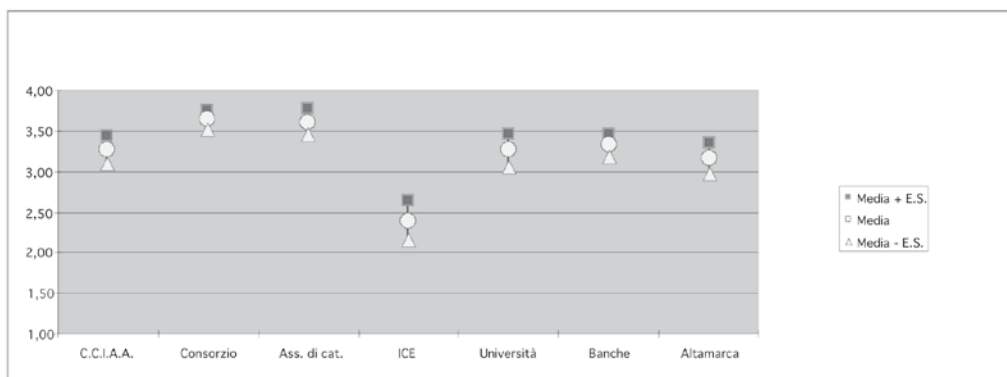
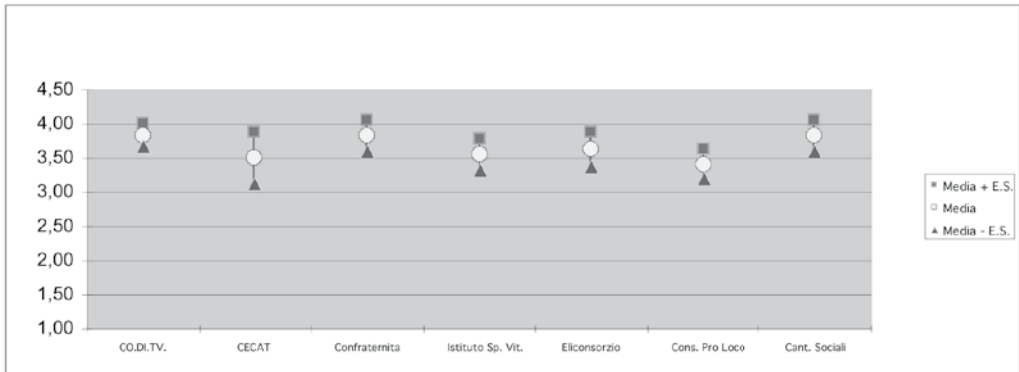


Figura 5 – Giudizio del servizio offerto



Infine, raccolgono ampi consensi anche l'attività di ricerca dell'Istituto sperimentale per la viticoltura e la formazione offerta dalla Scuola enologica e dalla Facoltà di Agraria, tutte istituzioni ubicate a Conegliano.

Figura 6 – Giudizio del servizio offerto



4.3 Impresa e distretto

L'89,5% delle aziende intervistate ritiene importante per il vantaggio competitivo dell'impresa il fatto di produrre all'interno del sistema locale. Per comprendere quanto siano concentrate nel distretto le attività di fornitura indispensabili alle aziende vitivinicole del Prosecco DOC, sono state poste diverse domande, inerenti l'ubicazione delle aziende a cui fanno riferimento per l'acquisto di impianti, materiali enologici, bottiglie, tappi, capsule e per la stampa delle etichette (Fig. 7).

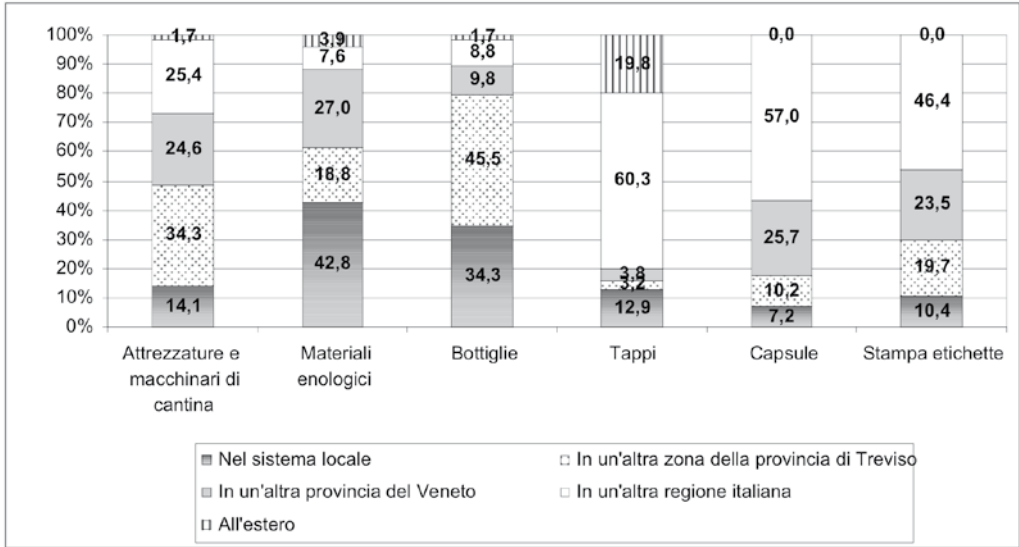
Per la fornitura di impianti enologici le aziende si riforniscono solo nel 14,1% dei casi al sistema locale, per il 34,3% esse fanno ricorso a realtà presenti in un'altra zona della provincia di Treviso e nel 24,6% in un'altra provincia del Veneto; un quarto degli approvvigionamenti di attrezzature per la cantina avviene in un'altra regione italiana, mentre soltanto l'1,7% degli impianti proviene dall'estero.

In confronto a quanto visto per gli impianti, l'acquisto di materiali enologici avviene in misura maggiore all'interno del distretto (il 42,8%). In totale, le forniture di lieviti, chiarificanti e coadiuvanti in genere provengono per l'88,6% dal Veneto, mentre solo il 7,6% di questi materiali sono acquistati fuori regione ed il 3,9% all'estero.

L'acquisto di bottiglie avviene nel 34% dei casi all'interno del sistema locale, per ben il 45% nel resto della provincia di Treviso, per il 10% nel resto del Veneto. Il 9% delle bottiglie usate dalle aziende del Prosecco DOC proviene dalle altre regioni italiane e solo il 2% dall'estero.

I tappi, contrariamente a quanto visto per gli altri tipi di fornitura, provengono in gran parte da un'altra regione italiana (il 60,3%) che è, per quelli in sughero, la Sardegna. Il 19,8% sono acquistati presso ditte estere. Soltanto il 19,9% viene reperito nel Veneto, prin-

Figura 7 – Localizzazione delle forniture



principalmente presso dei rifornitori. Anche per le capsule, l'apporto locale è limitato, in quanto solo il 7% è acquistato nel distretto, il 10% in un'altra zona della provincia di Treviso ed il 26% in un'altra provincia del Veneto. Nella maggioranza dei casi (il 57%), esse vengono comprate al di fuori della regione, ma sempre in Italia.

Per quanto concerne la stampa delle etichette, questa avviene nel 10% dei casi all'interno del sistema locale, per il 20% in un'altra zona all'interno della Marca Trevigiana e per il 23% in un'altra provincia del Veneto, il restante 47% viene stampato in un'altra regione italiana, mentre non si fa riferimento all'estero per questo tipo di fornitura.

4.4 Rapporti interaziendali

In tema di relazioni tra le aziende, il 79,1% degli imprenditori che operano nel distretto sostiene che vi sono alcuni tratti caratteristici che gli accomunano. Tra questi, alcuni hanno affermato che vi è un forte campanilismo tra i due poli del distretto ed un certo individualismo da parte delle realtà aziendali, altri hanno indicato come elemento comune l'operosità, la ricerca della qualità del prodotto, il legame con il territorio e le tradizioni locali. Il 73,8% ritiene che tali tratti comuni facilitino la capacità di intesa reciproca nelle relazioni tra imprese.

Secondo la logica di distretto, le diverse aziende interagiscono tra di loro in un clima misto di concorrenza e di collaborazione (Bettiol 2002; Russo 1997). Per il 39,7% del cam-

pione in analisi, nel sistema di produzione del Prosecco DOC di Conegliano Valdobbiadene esiste un'atmosfera di collaborazione; per il 60,3% prevale un'atmosfera competitiva che, per il 53,4%, si concretizza addirittura in una situazione di non comunicazione. Se, da un lato, si percepisce un'atmosfera collaborativa, dall'altro gli imprenditori vedono negli altri produttori dei concorrenti che si mettono in competizione con loro e che, in più della metà dei casi, non sono in grado di aprire un dialogo al fine di riuscire a comunicare in modo univoco al consumatore l'immagine del prodotto. Ciò costituisce una minaccia per il Prosecco a denominazione che viene esposto alla concorrenza dell'omonimo IGT, prodotto in larga parte nelle cantine trevigiane ubicate in pianura. Le aziende sembrano rendersi conto di questo fenomeno e si affidano all'attività di comunicazione e di tutela del prodotto esercitata dal Consorzio, giudicata importante, come già accennato, per il distretto.

In merito all'opinione comune che prevale nelle aziende circa il futuro del sistema produttivo del Prosecco DOC di Conegliano Valdobbiadene, prevale l'ottimismo (per il 65,5%), benché un 32,8% denunci una sensazione di incertezza, mentre una minima parte del campione (l'1,7%) è pessimista al riguardo.

5. INVESTIMENTI E POSIZIONAMENTO STRATEGICO

Nella percezione del posizionamento strategico che le aziende hanno rispetto alla situazione media dei concorrenti (Fig. 8) il giudizio positivo predominante interessa la qualità intrinseca del prodotto, che per nessuna azienda del campione risulta da migliorare, mentre viene giudicata buona dall'84,2% degli intervistati. Note positive sono state registrate sia nei confronti della qualità delle tecnologie di produzione, buona per il 68,4% delle aziende, sia per il livello di servizio offerto ai clienti, buono nel 65,5% dei casi. Professionalità dei dipendenti e ampiezza e varietà della gamma di prodotti offerti sono considerati più che soddisfacenti da circa la metà del campione. Una nota dolente sembra essere, a giudizio degli intervistati, l'aspetto che concerne gli investimenti in comunicazione e marketing, da accrescere per il 56,1%, seguiti dal giudizio riguardante il presidio dei canali distributivi, migliorabile per il 43,9%, e dai costi di produzione, che il 38,2% delle aziende indicano come un elemento da contenere ulteriormente.

Negli ultimi cinque anni (Fig. 9), le aziende si sono impegnate prevalentemente nel miglioramento della qualità delle tecnologie di produzione (87,7%) e della qualità intrinseca del prodotto (86,2%). Nel complesso, più della metà ritiene che siano migliorati anche tutti gli altri fattori, nell'ordine: il livello di servizio offerto ai clienti, la professionalità dei dipendenti, la comunicazione ed il marketing, l'ampiezza e la varietà della gamma insieme al presidio dei canali distributivi. I costi di produzione si sono ridotti soltanto nel 51,9% dei casi, mentre nel 16,7% sono aumentati.

Figura 8 – Posizione percepita dall'azienda rispetto ai concorrenti

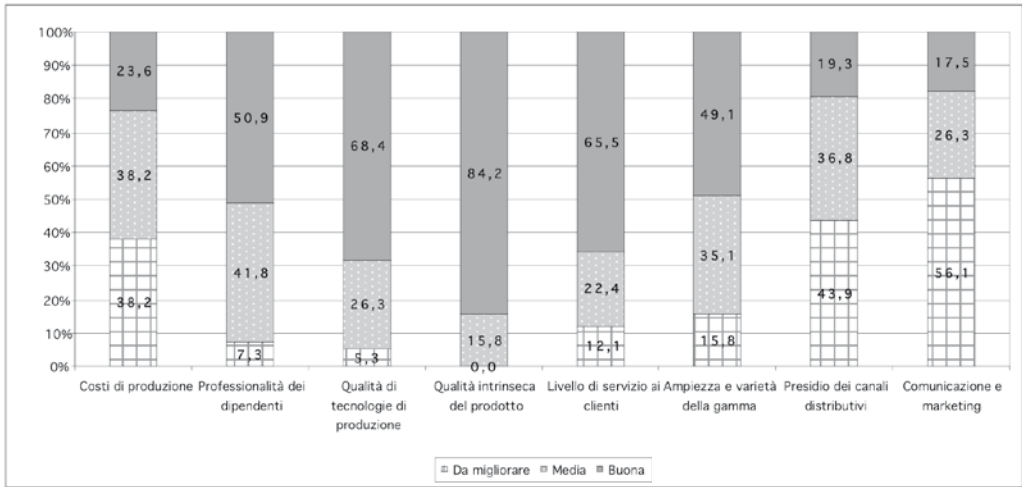
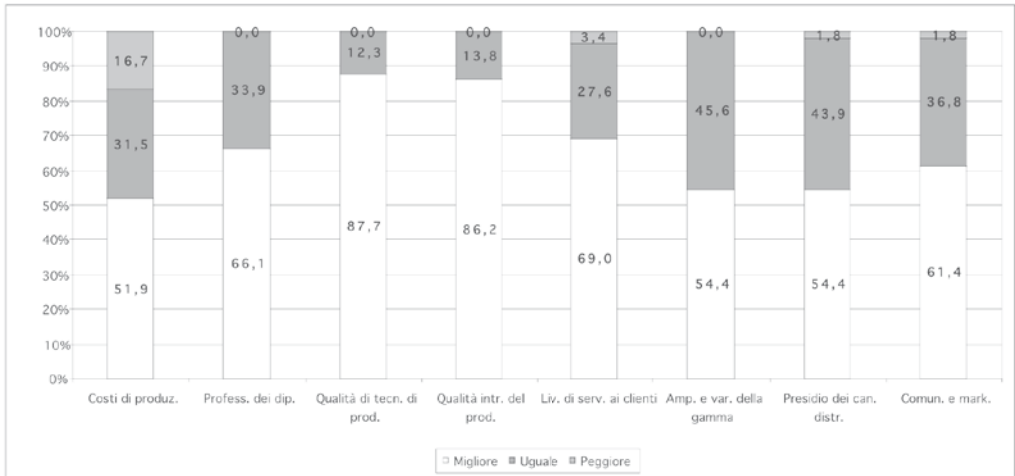
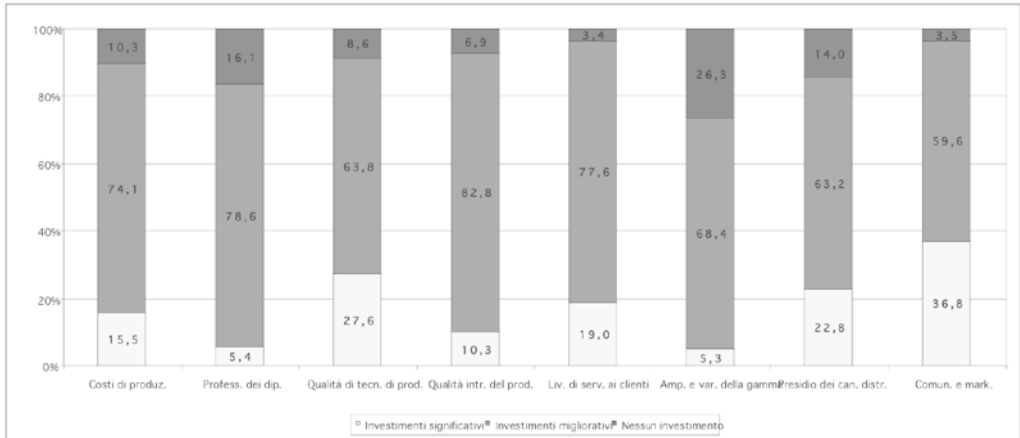


Figura 9 – Posizionamento dell'azienda negli ultimi cinque anni



Le previsioni di investimento riferite ai prossimi cinque anni (Fig. 10) riguardano soprattutto il settore della comunicazione e del marketing, cui si dedicheranno in modo significativo il 36,8% delle aziende e, con un miglioramento delle strategie, il 59,6% del campione. Nel 27,6% dei casi, investimenti importanti interesseranno la qualità delle tecnologie di produzione e, nel 22,8%, il presidio dei canali distributivi. Gli investimenti di

Figura 10 – Previsioni di investimento nei prossimi cinque anni



tipo migliorativo saranno effettuati prevalentemente nei confronti della qualità intrinseca del prodotto, della professionalità dei dipendenti, del livello di servizio ai clienti e dei costi di produzione. Non prevedono alcun investimento nell'ampiezza e nella varietà della gamma il 26,3% delle aziende, nella professionalità dei dipendenti il 16,1%, nel presidio dei canali distributivi il 14% e nella riduzione dei costi di produzione il 10,3%.

6. CONCLUSIONI

Il distretto del Prosecco DOC di Conegliano Valdobbiadene risponde al requisito di "distretto industriale marshalliano", se lo si definisce come: "la combinazione di una popolazione numerosa di imprese piccole e medie con una comunità di persone storicamente insediata su di un determinato, limitato ambito territoriale" (Becattini 1994). Infatti, più della metà delle aziende del campione esaminato sono ditte individuali ed il 38,6% presenta un fatturato inferiore a 500.000 €. Accanto a molte piccole realtà, tuttavia, si segnala la presenza di poche grandi imprese che vedono concentrati parametri come il fatturato (indice di Gini $R=0,61$) e la capacità di lavorazione in autoclave ($R=0,75$).

Il sistema distrettuale fornisce un bacino di reperimento di figure professionali con indirizzo enotecnico/enologico: la presenza stessa di istituti di formazione come la Scuola enologica di Conegliano e l'Università di Padova rende meno difficile reclutare, all'interno del distretto, personale specializzato: il 50% delle aziende, infatti, ha nel proprio organico almeno un enologo. Spesso, presso questi istituti, vengono formati i figli degli imprenditori

vitivinicoli. La continuità generazionale è così garantita, dal momento che la metà degli imprenditori dichiara che i figli continueranno l'attività dell'impresa. Si crea, così, un milieu locale che fornisce all'organizzazione produttiva input come il lavoro e l'imprenditorialità (Becattini, Rullani 1993).

La spinta all'innovazione è continua, garantendo la trasmissione di know how. Il distretto del Prosecco DOC, le cui cantine tendono a superare la rigidità nell'innovazione di prodotto determinata dal disciplinare, si caratterizza per la continua innovazione in campo e in cantina, mentre qualche azienda s'impegna a introdurre innovazioni nel marketing. Tutto ciò concorre alla qualificazione di questo sistema locale come distretto industriale, caratterizzato da una sorta di moltiplicatore diffuso delle innovazioni (Ferrucci, 1996). Infatti, esso possiede la capacità non soltanto di crearle, ma anche di attuarle a livello di ogni singola azienda (Brusco 1989).

La rete distrettuale è costituita da tutte quelle relazioni che s'instaurano tra le aziende stesse, e tra queste e le istituzioni, nonché con i clienti ed i fornitori presenti nel distretto (Bellandi, Russo, 1994). Le imprese del Prosecco DOC hanno stabilito rapporti con altre realtà aziendali nel 36,2% dei casi. I partner degli accordi di cooperazione che si trovano all'interno del distretto sono il 75%. Le relazioni avvengono anche con altre realtà per quanto riguarda la fruizione di servizi o di attività aziendali che vengono delegate a terzi, oppure con enti ed istituzioni presenti nel territorio. Tuttavia, se formalmente questi rapporti esistono, tra le aziende essi avvengono principalmente sul piano produttivo (80% dei casi). Infatti, molti intervistati si lamentano per la scarsa comunicabilità tra i produttori: i tre quinti ritengono che esista, all'interno del distretto, un'atmosfera competitiva ed il 53,4% una situazione di non comunicazione. Il rapporto stesso con le istituzioni rappresenta un nodo difficile: se, da un lato, si percepisce la presenza benefica del Consorzio di tutela e dell'attività di ricerca dell'Istituto sperimentale per la viticoltura di Conegliano, per citare due istituzioni, dall'altro si avverte un'ignoranza dell'esistenza di alcuni enti sul territorio o la diffidenza nei confronti di nuove iniziative, prettamente di carattere promozionale, come quella del Forum degli spumanti. La rete è, perciò, forte, dal punto di vista dei rapporti produttivi, debole, se si considerano non solo quelli che si instaurano tra aziende ed istituzioni, ma anche quelli vigenti tra le istituzioni stesse, come emerso in diverse interviste. Il fatto che più di una offra il medesimo servizio alle aziende (Bianchin, 2007) determina un mancato coordinamento delle attività di comunicazione, intraprese dai singoli ma non dall'intera collettività, con una dispersione di risorse.

Le aziende partecipano a numerose manifestazioni, sia in Italia sia all'estero, e grande è la spinta nella direzione delle esportazioni. Ma la concorrenza da parte di prodotti analoghi di Paesi esteri, in particolar modo di quelli dei nuovi competitors internazionali, è sentita da molti produttori, come pure il timore di imitazioni del Prosecco e della svalutazione del

prodotto che ne consegue (ad esempio, il caso di “Rich Prosecco”). Molti imprenditori, inoltre, non avvertono un adeguato supporto da parte delle istituzioni che, secondo loro, non tutelano sufficientemente il prodotto, mentre eccedono con la burocrazia.

Le prospettive del distretto del Prosecco DOC, se nel breve termine possono definirsi ottimistiche, sull'onda di un successo che continua (CIRVE, 2008) e sembra non risentire della crisi che ha coinvolto altri vini, anche blasonati, presentano alcune ombre nel lungo periodo. L'analisi evidenzia, da un lato la necessità del superamento delle logiche campanilistiche delle aziende e della realizzazione di una maggior cooperazione fra le stesse, dall'altro, un massiccio investimento nella tutela del Prosecco DOC da parte delle istituzioni.

Bibliografia

- Andrioli A. (2004), “Nasce il Distretto del vino veneto”, *L'Informatore Agrario*, n. 7, p. 10.
- Becattini G. (1994), “La campagna di ricerche sui distretti industriali”, in Bellandi M., Russo M. (a cura di), *Distretti industriali e cambiamento economico locale*, Torino, Rosenberg & Sellier.
- Becattini G., Omodei Zorini L. (2003), “Identità locali rurali e globalizzazione”, *La Questione Agraria*, n. 1, pp. 7-30.
- Becattini G., Rullani E. (1993), “Sistema locale e mercato globale”, *Economia e politica industriale*, vol. 80, pp. 25-48.
- Bellandi M., Russo M. (a cura di) (1994), *Distretti industriali e cambiamento economico locale*, Torino, Rosenberg & Sellier.
- Bettiol P., *Il proto-distretto del Prosecco di Conegliano e Valdobbiadene*, tesi di laurea, Università degli Studi di Udine, a.a. 2001-2002.
- Bianchin F. (2007), “Vino e sviluppo locale. Innovazioni di processo e di prodotto e strategie commerciali. Il Distretto del Prosecco DOC di Conegliano Valdobbiadene: caratteristiche principali”, in Menghini (a cura di), *Il ruolo del settore vitivinicolo nei processi di sviluppo sostenibile*, Milano, FrancoAngeli, pp. 153-167.
- Boatto V., Galletto L. (2007), “Vino e sviluppo locale. Innovazioni di processo e di prodotto e strategie commerciali. Le cantine: aspetti strutturali e organizzativi”, in Menghini (a cura di), *Il ruolo del settore vitivinicolo nei processi di sviluppo sostenibile*, Milano, FrancoAngeli, pp. 168-178.
- Boatto V., Scaggiante S. (2009, in corso di stampa), “L'innovazione nel distretto del vino veneto”, *VQ*, n. 2.
- Brusco S. (1989): *Piccole imprese e distretti industriali*, Torino, Rosenberg & Sellier.

⁹ “Rich Prosecco” è un Prosecco frizzante in lattina, confezionato, a partire da vino IGT, da una cantina del distretto, e commercializzato da un'azienda austriaca.

-
- Cavallari Guarienti F. (2003): *Il distretto veneto del vino. Patto per lo sviluppo del "distretto veneto del vino"*, Regione Veneto.
- CIRVE (Centro di ricerca interdipartimentale per la viticoltura e l'enologia), Università di Padova, Conegliano Veneto (anni vari) *Rapporto del Centro studi sull'innovazione del vino veneto*.
- Di Vita (2003), "I 'certificati' del vino", *Vignevini*, n. 3, pp. 29-33.
- Ferrucci L. (1996), *I processi evolutivi nei sistemi di piccole imprese*, Milano, Guerini Scientifica.
- Fabiani G. (2000), "Distretti o sistemi agricoli locali?", *La Questione Agraria*, n. 2, pp. 33-36.
- Galletto L. (2004), "Imprese leader - Strategia commerciale" in AA.VV., *Analisi e prospettive del sistema vitivinicolo veneto*, Veneto Agricoltura, Legnaro (PD), pp. 33-39.
- Galletto L., Barisan L. (2007), "Vino e sviluppo locale. Innovazioni di processo e di prodotto e strategie commerciali. La commercializzazione del Prosecco di Conegliano Valdobbiadene DOC: situazione e tendenze", in Menghini (a cura di), *Il ruolo del settore vitivinicolo nei processi di sviluppo sostenibile*, Milano, FrancoAngeli, pp. 179-200.
- Marshall A. (1966), *Principles of economics*, Londra, MacMillan.
- Mora C., Mori S. (1995), "Sulle tracce dei distretti agroindustriali: un caso di studio", *La Questione Agraria*, n. 59, pp. 157-185.
- Russo M. (1997), "Relazioni tra imprese e sviluppo locale", *Economia e politica industriale*, vol. 93, pp. 105-138.
- Segre G. (2003), *DOC, exit e innovazione. Property Rights nel distretto culturale del vino delle Langhe*, Working Paper n. 4, Dipartimento di Economia "S. Cogneetti De Martiis", International Centre for Research on the Economics of Culture, Institutions, and Creativity (EBLA).
- Tattara G. (2001, a cura di), *Il piccolo che nasce dal grande. Le molteplici facce dei distretti industriali veneti*, Milano, FrancoAngeli.