

Proposta di Piano Strategico di Riorganizzazione delle Cantine e sistema Sangiovese

Aspetti critici alla base della crisi del Sangiovese di Romagna:

- Reddito operativo poco positivo od anche negativo e la remunerazione ai soci delle cantine romagnole è in costante calo da diversi anni (reddito operativo ha toccato anche -8% sul fatturato)
 - Al contrario, confrontando con l'analisi di settore di Mediobanca, la marginalità delle cantine italiane è decisamente positiva (anche +8% sul fatturato)
- Nella maggior parte dei casi, infatti, la funzione commerciale delle cantine romagnole non risulta sufficientemente sviluppata e differenziata, poiché ricoperta, in parte, da personale tecnico appartenente ad altre funzioni aziendali.
 - Di conseguenza manca anche una rete commerciale sia in Italia che all'estero
 - L'esportazione è insignificante
- Tecnologia: le realtà analizzate si presentano piuttosto omogenee in relazione alle linee produttive, che appaiono mirate in modo particolare alla lavorazione di grandi masse.
 - Questo contrasta però con l'elevato numero di marchi (22 solo per il sangiovese) e quindi con l'esigenza di specializzazione.
- I principali problemi comuni sembrano essere legati al vigneto, ovvero alla difficoltà di dialogo con i viticoltori, ed alla conseguente difficoltà di controllo dei vigneti stessi; trova di conseguenza difficoltà l'applicazione del principio per cui "la qualità nasce dal vigneto e poi si perfeziona in cantina".
 - Nessuna cantina possiede la funzione di Centro Agronomico Aziendale per l'assistenza tecnica ai soci.

Alla luce degli attuali dati di mercato, tali criticità sembrano specifiche del sistema Romagna:

- l'Italia è diventata il primo esportatore negli USA superando l'Australia e con decise percentuali di crescita (+6,9% del 2006 rispetto al 2005)
- nel 2006 l'export italiano complessivo ha segnato +14%

L'evoluzione dei mercati internazionali vede nuovi competitor con buoni prezzi ma anche elevata qualità: Cile, Sudafrica, Nuova Zelanda, Australia:

- il mercato sta penalizzando il posizionamento medio per premiare invece il vino di elevatissima qualità ed il vino da tavola: si crea così una forbice del posizionamento rispetto al posizionamento medio
- problema logistico: un container carica da 15 a 20 mila bottiglie (80% delle cantine italiane non produce più di 13-14 mila bottiglie anno); questo potrebbe essere invece una opportunità delle nostre cantine sociali se organizzate commercialmente e logisticamente

- il consumatore estero ma anche nazionale non conosce le specificità dei numerosi marchi anche se legati ad una geografia:
 - è perciò necessario puntare su 1- max 2 marchi di alto posizionamento ed 1 da tavola legati al territorio romagnolo per impostare una politica di export
 - manca poi una politica sui vitigni autoctoni sia a livello produttivo sia commerciale per mirare a nicchie specializzate di mercato
 - Rischio OCM: il piano di abbattimenti previsti potrebbe mettere a rischio proprio la base produttiva di collina su cui è basato il prodotto DOC (posizionamento medio)

Strategie organizzative

Gli obiettivi strategici - sostanzialmente due:

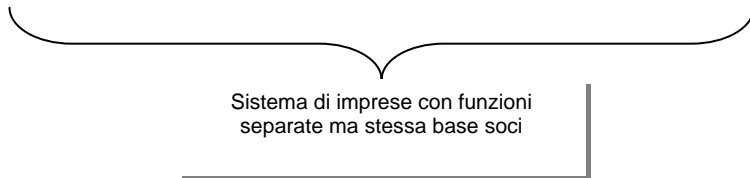
- 1) Qualità del prodotto: questo percorso è già stato intrapreso nell'ultima assemblea dell'Ente Tutela Vini di Romagna e consiste:
 - a) Modifica del disciplinare della DOC in modo da i) alzare i parametri qualitativi per il prodotto Riserva e ii) aumentare i parametri per il IGT o vino da tavola a scapito della DOC (cioè ridurre le quantità di prodotto intermedio, caratterizzando meglio l'alta qualità e favorendo il prodotto da tavola)
 - b) Legare di più il prodotto al territorio sia identificando il nome con Romagna sia permettendo l'introduzione delle menzioni geografiche dei territori specifici (Predappio, piuttosto che Bertinoro, ecc...)
- 2) Qualità delle imprese per affrontare i mercati e riportare valore ai produttori; questo aspetto riguarda principalmente le imprese cooperative le quali, se organizzate, hanno le dimensioni per affrontare i mercati internazionali
 - a) L'esigenza è quella di riportare il momento associativo vicino alla base, al fine di specializzare questa ed avviare il processo di qualità fin dal vigneto, e riportare il valore d'impresa ai soci
 - b) Dall'altra parte è necessario organizzare la funzione commerciale ed avvicinarla al mercato cioè ai mercati nazionali e, soprattutto, internazionali mirando a sistemi urbani specifici (non sistemi paese genericamente). Tale sistema deve essere basato su 2 posizionamenti: altissimo, cioè prodotto traino, e IGT
 - c) In mezzo, cioè nel sistema cantine, è necessario razionalizzare i costi fissi e riportare valore al produttore

Il percorso per l'obiettivo 2 (riorganizzazione imprese)

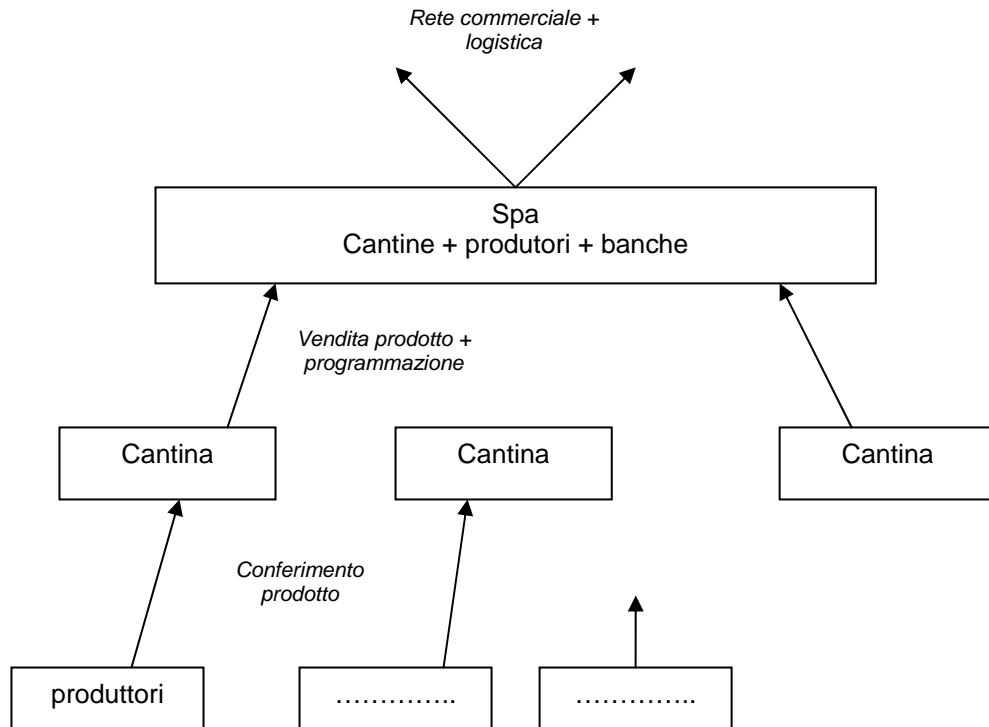
1. Costituzione di un'unica società di capitali (spa)
 - 1.1. Azionariato costituito per il 50% dalle singole cantine e 50% dagli agricoltori in base alla produzione conferita

- 1.2. successiva capitalizzazione con conferimento del patrimonio sia attivo che passivo (immobili, tecnologia, debiti) e successivo aumento di capitale (raddoppio) da offrire al sistema bancario locale (49% del nuovo capitale dopo conferimento ed aumento): in questo modo il sistema acquisisce liquidità necessaria per gestire i rapporti di mercato (circolante) e ridurre i tempi di pagamento alla base sociale. In sintesi:
 - 1.2.1. costituzione, esempio con 1 milione di Euro sottoscritti per il 50% dalle stesse cantine e 50% dagli agricoltori (pro-quota in base al prodotto conferito: capitale da versare in base al prodotto conferito - non versamento immediato)
 - 1.2.2. conferimento del patrimonio attivo e passivo 10.000.000 Euro di capitale
 - 1.2.3. aumento capitale per le banche con 9.000.000 Euro di valore nominale (portando così il capitale sociale totale a 20.000.000 Euro) + plus valore per azione legato al patrimonio
- 1.3. Gestione: management completamente separato dalla proprietà
- 1.4. Funzioni della società:
 - 1.4.1. unico controllo di gestione
 - 1.4.2. razionalizzare i costi fissi delle strutture e gestire gli investimenti
 - 1.4.3. organizzare le joint venture sui diversi mercati, soprattutto esteri, per costruire reti di vendita
 - 1.4.4. strategie di marketing e marchio, commercializzazione del prodotto dei soci e del prodotto di complemento
 - 1.4.5. comunicazione
2. Organizzazione dell'ufficio commerciale
 - 2.1. Ufficio di coordinamento commerciale all'interno della nuova spa specializzato per linee di prodotto
 - 2.2. Joint venture con partner locali (50%-50%) presso singoli mercati di riferimento al fine di costituire agenzie specializzate vicine al consumatore
3. organizzazione della base sociale
 - 3.1. le cooperative di base diventano vere e proprie organizzazioni dei produttori
 - 3.2. programmazione della produzione in base alle linee strategiche della spa
 - 3.3. assistenza tecnica in campo
 - 3.4. sperimentazione agronomica
4. remunerazione del produttore:
 - 4.1. remunerazione del prodotto + valore del patrimonio e della commercializzazione
 - 4.2. il socio conferisce alla cantina; la cantina vende alla spa (la spa anticipa ad inizio anno almeno il 20% dei costi di produzione alle cantine base)

	Cantine	Spa patrimonio- commerciale
Mission	Massimizzare il prezzo alla produzione; Ridurre il rischio per i soci; Ripartire i proventi tra i soci.	Massimizzare il valore aggiunto del prodotto; Ripartire i dividendi e il valore delle azioni tra i soci.
Funzione	Concentrazione e controllo del prodotto.	Commercializzazione; Valorizzazione del prodotto; Logistica e marketing.
Forma societaria	Cooperativa.	Società per azioni.
Gestione	Rappresentanti dei produttori.	Managers.
Controllo	Diretto dei produttori: una testa un voto	Azionariato: quota in base al prodotto conferito



Il flusso di prodotto



Il flusso finanziario

