



IL CASO MAJESTIC
Ecco come in tempi di crisi per gli specializzati britannici si può non solo rimanere a galla, ma addirittura fare affari d'oro. Basta avere le idee chiare

Pag.12 - NEWS MONDO -



TU VUO' FA' L'AMERICANO
Al via la rubrica di Liza Zimmerman, giornalista americana che ci racconterà il suo Paese per come è davvero. Per iniziare, sfatando qualche mito

Pag.15 - L'ANGOLO DI LIZA -



Organo d'informazione dell'Unione Italiana Vini

IL CORRIERE VINICOLO

...dal 1928

ASSOCIAZIONE PER LA TUTELA GENERALE DELLE ATTIVITÀ DEL CICLO ECONOMICO DEL SETTORE VITIVINICOLO

EDITRICE UNIONE ITALIANA VINI Sede: 20123 Milano, via San Vittore al Teatro 3, tel. 02 72 22 281, fax 02 86 62 26
Abbonamento 2011 per l'Italia: versamento Ccp n. 508200, 120,00 euro (Iva inclusa); 220,00 euro
comprensivo di Codice della vite e del vino ed Enotria - Una copia 5,00 euro, arretrati 6,00 euro - Area internet: www.uiv.it

Registrazione Tribunale di Milano n. 1132 del 10/02/1949 Tariffa R.O.C.: Poste italiane spa, spedizione in abbonamento postale D.L. 353/2003 (conv. in L. 27/02/2004 n. 46) art. 1, comma 1, DCB Milano
Stampa: Sigraf, Treviglio (Bergamo) - Associato all'Usipi, Unione Stampa Periodica Italiana.

CONTROLLI DOP

Scade il 5 settembre il termine fissato da Bruxelles per conoscere la decisione del Mipaaf in merito alla bocciatura delle Cciaa come enti di controllo per i vini Dop in quanto organismi non accreditati. Nel momento in cui va in stampa il giornale (31 agosto), la situazione non ci risulta essere stata risolta.

BASTA SNOBBARE GLI ALTRI

di CARLO FLAMINI

In questo anno ci siamo occupati spesso di alcuni macrotemi: la rappresentanza associativa, la comunicazione del valore dei nostri prodotti all'estero, il riassetto della governance delle nostre imprese alla luce dell'evoluzione dei rapporti di forza nel settore distributivo.

Quello che emerge dalla camera oscura è una fotografia abbastanza sfuocata. Si va avanti per compartimenti stagni nel primo punto, si vive alla giornata sul secondo, si è quasi totalmente fermi sul terzo. Mentre il mondo evolve, spostando il proprio baricentro o creandone simultaneamente più d'uno, si ha l'impressione che il nostro Paese viva di reazioni: si fa qualcosa perché il mercato ce lo impone (un po' come si è fatto per la manovra finanziaria d'agosto).

Ma se allarghiamo lo sguardo, ci accorgiamo che altri cercano di muoversi in maniera esattamente opposta alla nostra: ipotizzando strategie, delineando scenari, cercando condottieri e allineando la truppa in vista dell'obiettivo. È quello che sta facendo il Cile, di cui presentiamo nel dettaglio il Piano strategico 2020, che ha l'obiettivo ambizioso di arrivare a quota 3 miliardi di valore export nei prossimi dieci anni. Ed è quello che hanno fatto, con alterne fortune, gli australiani, i sudafricani, i neozelandesi, e su cui si stanno cimentando anche i francesi, almeno sul lato promozione.

Si dirà: fare strategie di così lungo periodo è pura accademia, visto che nessuno può prevedere l'arrivo di crisi economiche come quella attuale, che da un giorno all'altro fa carta straccia di tutto quello che avresti voluto fare. E poi per i cileni tutto è più facile, visto che quattro aziende detengono buona parte del mercato.

SEGUE A PAG. 2

PIANO STRATEGICO CILE 2020

OBIETTIVO 3 MILIARDI

L'industria vinicola mette a punto un documento in cui si delineano investimenti e azioni per arrivare a triplicare il fatturato export in 10 anni. Tutto basato su un'accurata analisi dei mercati chiave e di quello che fanno i competitor. Pura accademia? Forse, ma intanto loro una visione di chi sono e cosa vogliono ce l'hanno

di MARCO BACCAGLIO

L'organizzazione **Wines of Chile**, che rappresenta i produttori di vino del Paese sudamericano, ha preparato uno studio molto dettagliato che traccia la strategia del settore vinicolo al fine di raggiungere un obiettivo piuttosto ambizioso: triplicare le esportazioni di vino imbottigliato entro il 2020. Vediamo insieme quali sono i punti di forza e di debolezza del loro prodotto, a quali consumatori intendono rivolgersi e in quali Paesi. Riassumiamo i principali punti dello studio cileno:

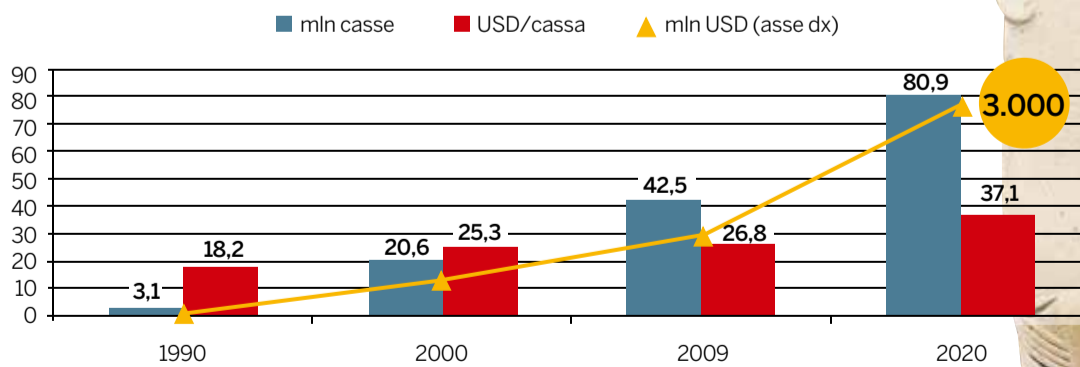
- raggiungere un livello di export di vino imbottigliato di 3 miliardi di dollari entro il 2020 (da 1,14 miliardi nel 2009);
- investire nell'immagine del vino cileno in modo molto superiore al passato, per aumentare il prezzo medio al litro e quindi concorrere alla crescita necessaria (il 9% annuo per 11 anni);
- aggredire i mercati dove il prodotto ha il maggior potenziale. Nell'ordine: Stati Uniti, Canada, Asia, Brasile ed Europa (Regno Unito);
- rivolgersi a un cliente giovane (21-45 anni), leggermente sbilanciato verso il sesso femminile, con redditi medio-alti. Lo studio ha anche l'obiettivo di "suonare la carica" per i produttori locali, aiutandoli anche psicologicamente. I cileni hanno quindi stilato un motto ("Essere il meglio del Nuovo mondo per tutto il mondo"), una specie di proposta commerciale che riassume l'eccellenza del loro prodotto ("i vini cileni offrono una selezione unica di qualità e varietà, da vini fruttati e corposi a prodotti dal carattere meno intenso, al giusto rapporto prezzo-qualità") e addi-

rittura una frase da scrivere su tutte le bottiglie ("I vini cileni - La scelta naturale"). A corroborare il lavoro, hanno piazzato un bel pezzo di macroeconomia (come fecero i sudafricani qualche anno fa), per dimostrare quanto pesa il vino nell'economia nazionale e quale ricaduta può avere anche in senso lato (turismo e immagine del Paese) raggiungere un traguardo tanto ambizioso. Il vino cileno rappresenta il 3% delle esportazioni del Cile e il 14% di tutto il segmento agricolo.

I punti di forza e di debolezza del Cile

Gli investimenti commerciali sono troppo bassi rispetto alle ambizioni di crescita. Il settore del vino cileno investe molto meno di altre nazioni esportatrici, soprattutto quando si considera il rapporto tra investimenti e volumi prodotti. L'associazione ha calcolato che tale valore è intorno a 14 centesimi di dollaro al litro, il più basso tra tutte le nazioni (l'Italia non figura). I sudafricani investono 15 centesimi, gli australiani 23 e così via con tutti gli altri tra 30 e 35 centesimi e i francesi a 56 (vedi tabella a pagina 3). Non solo, gli investimenti di marketing sono i più bassi tra le grandi nazioni produttrici.

EXPORT DI VINO CILENO: STORICO E OBIETTIVO 2020



SEGUE A PAG. 3

Quale lezione per l'Italia

di EUGENIO POMARICI
Università degli Studi di Napoli Federico II

Il piano strategico per il vino cileno arricchisce la già nutrita serie di documenti ufficiali prodotti nel mondo del vino. Dopo il pionieristico *Strategy 2025* australiano, di recente aggiornato, sono apparsi i piani redatti per il Portogallo, l'Argentina, la Spagna oltre ai diversi documenti strategici francesi. Certo, il concetto di piano strategico esercita la sua suggestione anche in Italia e di recente un gruppo di imprenditori ed esperti si è impegnato in un esercizio propedeutico allo sviluppo di una strategia nazionale per il vino italiano, come riportato sul "Corriere Vinicolo" del 14 febbraio. La filiera non si è però ancora mossa nonostante le caratteristiche del settore - eterogeneità, frammentazione, pervasività e complessità delle normative, esigenza di politiche ad hoc - darebbero senso e utilità a un piano capace di indirizzare e supportare l'azione comune, pur nel rispetto della individuale libertà di impresa. Peraltro, a nessun osservatore può sfuggire come i temi della disciplina nazionale dei vini a denominazione di origine, a indicazione geografica o varietali, la gestione dell'Ocm, la promozione dell'offerta nazionale o l'analisi del mercato, l'innovazione, la ricerca e la formazione, la rilevanza strategica del mercato interno, avrebbero potuto nel passato essere meglio affrontati all'interno di una visione articolata e condivisa delle prospettive del settore. Alla luce delle sfide che il mercato pone, in primis il recupero della redditività, è quindi auspicabile che presto questi temi cruciali possano essere affrontati nel quadro di un ben articolato piano strategico, i cui contenuti operativi si articolino in componenti soft e hard.

Le componenti soft rappresentano la struttura concettuale della strategia di settore, la bussola dei comportamenti individuali e collettivi. Queste includono la visione e gli obiettivi che dovrebbero guidare il settore, il posizionamento da ricercare per l'insieme dell'offerta in modo da dare legittimità a tutte le sue componenti, le capacità, le competenze e le forme di integrazione tra imprese, le linee direttrici delle politiche di offerta (marketing mix e mercati obiettivo) verso cui indirizzare le imprese e in base alle quali conformare azioni collettive e politiche, logiche di integrazione tra fornitori e clienti.

SEGUE A PAG. 3

SOMMARIO

CONCHA Y TORO UN PIEDE IN USA.....	PAG. 4	UK IL CASO MAJESTIC WINE.....	PAG. 12	EXPORT ITALIA APRILE.....	PAG. 17
L'INVENZIONE VINO FREDDO IN 6 SECONDI.....	PAG. 7	L'ANGOLO DI LIZA.....	PAG. 15	SPECIALE CAPSULE E GABBIETTE.....	PAG. 20
NEWS REGIONI.....	PAG. 9	L'ESPERTO RISPONDE.....	PAG. 16	MERCATI QUOTAZIONI SFUSO.....	PAG. 22

UNIONE ITALIANA VINI aderisce al progetto europeo



Guido Berlucchi - Paterno Imports
ACCORDO DISTRIBUTIVO NEGLI USA
Guido Berlucchi & C. e Paterno Imports hanno firmato un accordo esclusivo per la distribuzione di Berlucchi negli Usa. L'accordo si inserisce nel rafforzamento della strategia di internazionalizzazione dell'azienda italiana, presente oggi in più di 30 Paesi, tra i quali Giappone, Germania, Svizzera e Regno Unito.



Ornellaia 2008
IN CERCA DI RICONOSCIMENTI DA SPECIALISTI USA
L'Ornellaia 2008, un'annata definita eccezionale, sbarca negli Stati Uniti con l'obiettivo di ottenere i punteggi massimi dalle riviste specializzate, come Wine Spectator. Accanto a questo vino, i responsabili della tenuta di Bolgheri hanno presentato a New York il Serre Nuove 2008, oltre a una novità: il Poggio alle Gazze, un bianco in produzione da solo tre annate.

➔ segue dalla prima pagina

BASTA SNOBBARE GLI ALTRI, SPECIE QUANDO FANNO COSE CHE NOI NEMMENO CI SOGGIAMO

Insomma, le stesse motivazioni con cui si liquida l'Australia, forti del fatto che sono andati quasi a gambe per aria negli ultimi tre anni, altro che "Strategy 2025". Qui però ci permettiamo di dissentire: se gli australiani non sono morti, è perché negli ultimi tre anni si sono dedicati con ancora più dedizione alla penetrazione del continente asiatico, compensando quello che stavano perdendo in Usa e UK. Dove però restano, magari anche con lo sfuso, e continuano a investire, pronti a cogliere le nuove sfumature dei mercati una volta che questi ripartiranno. Perché sanno che le crisi passano, e chi ha lavorato durante questo periodo per comprendere un mercato e per capire cosa sarà il day after ha accumulato un vantaggio che altri che hanno vissuto di rendita non possono avere. E che alla lunga paga. Una

sintesi di questo modo di intendere e agire in corsa si ritrova nelle parole di **Stuart Smith**, capo della New Zealand Winegrowers, scritte nel rapporto annuale appena pubblicato, in cui a fronte delle difficoltà partite negli ultimi anni annuncia una revisione dei piani dell'industria nazionale: *First of all, we need to understand that there is no going back to the "golden days" before 2008. We need to take stock of the operating environment with which we are now faced and then make informed decisions about our future direction (...). Ability to innovate and adapt to changing circumstances, understanding that every grower and winery shares an interest in the reputation of our national brand, recognizing the importance of delivering products with quality, integrity and authenticity; these must remain constant*. L'invito che facciamo al nostro

settore è duplice: innanzitutto, basta snobbare gli altri, specie quando si dedicano a fare cose che noi non ci sogniamo neppure. Si prenda il piano strategico cileno (winesofchile.org/wp/wp-content/uploads/2011/01/woc-plan-2020-eng.pdf) e lo si esamini nella sua interezza, perché vi si scoprirà nelle premesse un'analisi minuziosa del competitor mercato per mercato da cui indirettamente emerge un quadro impietoso di chi siamo noi, l'unico Paese di cui non si riesce a capire quanto investa in comunicazione (*tabella a lato*). E secondo, come dice il professor Pomarici nel suo editoriale: non si è in grado di fare una strategia nazionale a livello globale per tutta una serie di motivi che tutti conosciamo e che spesso usiamo come alibi per non far nulla? Bene, ci si eserciti almeno per mercati target, per

tipologie di prodotti, si ragioni per distretti o territori, si aggregi l'offerta per obiettivi strutturando i fornitori in maniera adeguata e si comunichi di conseguenza. Si incominci insomma a fare qualcosa di diverso da quello che si è fatto finora. È già un passo avanti. C.H.

INVESTIMENTI NELLA PROMOZIONE ISTITUZIONALE DEL VINO mln di USD

Sopexa Francia	51,2
Icex Spagna	19,4
Wine Australia	11,9
Wine Institute California	7,3
Wines of Argentina	7,0
WINES OF CHILE	6,0
Wines of South Africa	4,1
New Zealand Winegrowers	3,6
DWI Germania	1,0
Ice Italia	nd

Dati 2009, fonte Wines of Chile

F CHILE
VINOS DE CHILE

Associato all'Unione Stampa Periodica Italiana

IL CORRIERE VINICOLO

DIRETTORE EDITORIALE LUCIO MASTROBERARDINO
Presidente di Unione Italiana Vini

DIRETTORE RESPONSABILE
CARLO FLAMINI c.flamini@uiv.it

REDAZIONE
ANNA VOLONTERIO a.volonterio@uiv.it

HANNO COLLABORATO:
Marco Baccaglio, Eugenio Pomarici, Bruno Donati, Patrizia Cantini, Giancarlo Montaldo, Adriano Del Fabro, Mariella Cossu, Jack Gillan, Liza Zimmerman

GRAFICA
ALESSANDRA BACIGALUPI,
ALESSANDRA FARINA

SEGRETERIA DI REDAZIONE
LAURA LONGONI, redazione@corrierevinicolo.com

PROMOZIONI & SVILUPPO
BRUNA ZACCAGNINI
tel. 02 72 22 28 41 - b.zaccagnini@uiv.it
commerciale.editoria@uiv.it
NOEMI RICCÒ (segreteria) - tel. 02 72 22 28 46, n.ricco@uiv.it

AREL SOLETO (grafico)
tel. 02 72 22 28 57 - grafica.editoria01@uiv.it

ABBONAMENTI
tel. 02 72 22 28 48 - abbonamenti@corrierevinicolo.com

PROGETTO GRAFICO
HACHETTE CUSTOM PUBLISHING

PASSATE AL LIVELLO SUPERIORE!

LEVEL²™ TD

Distribuito in esclusiva per l'Italia da



DAL CIN GILDO s.p.a.
Via 1 Maggio, 41 - 37063 Castel d'Azzano (VR)
tel. 039.6049477 www.dalcin.com

Torulaspora delbrueckii

Lallemand ha prodotto con successo un ceppo di *Torulaspora delbrueckii*, lievito naturalmente presente nella flora indigena dei mosti, in grado di produrre aromi originali e contribuire alla complessità organolettica dei vini.

1ST LEVEL TD 291

Saccharomyces cerevisiae

Un ceppo di *Saccharomyces cerevisiae* specifico per la sua compatibilità con *Torulaspora delbrueckii* ne complementa l'espressione aromatica garantendo sicurezza fermentativa.

2ND LEVEL SC 734

La prima coppia di lieviti ad inculo sequenziale per una maggiore complessità aromatica.

LALLEMAND INC. Succ. italiana - Via Rossini 14/B - 37060 Castel d'Azzano (Verona) tel. +39-045.51.25.55
Un mondo di soluzioni naturali per valorizzare i Vostri vini - www.lallemandwine.com



LE TRE ALTERNATIVE STRATEGICHE

Strategia	Crescita prezzi	Crescita volumi	Incremento vigneto (ettari)	Investimenti agricoli (milioni USD)	Investimenti produttivi (milioni USD)	Marketing (spesa annua dal 2020)
Volumi	1,3%	7,8%	46.775	1.636	320	240
Via di mezzo	3,0%	6,0%	26.677	934	100	300
Prezzi	4,5%	4,5%	0	0	0	450

➔ Obiettivo 3 miliardi di export nel 2020

CILE, CI SI GIOCA TUTTO IN DIECI ANNI

Wines of Chile ha investito 6 milioni di dollari nel 2009 contro oltre 50 milioni dei francesi (attraverso diverse organizzazioni) e i 19 milioni della Spagna (*vedi tabella nella pagina a fianco*). Secondo problema: l'evoluzione del modello di consumo di vino richiede di adattare il prodotto. I consumatori nei Paesi obiettivo stanno cambiando: abitudini, prodotti consumati, fasce di prezzo e attitudine al vino straniero. Come? Prendiamo gli Usa. La crisi ha determinato un forte calo del segmento della ristorazione. La gente è tornata a mangiare di più a casa. Questo ha in qualche modo favorito il vino cileno, posizionato in una fascia di prezzo popolare. Non sarà sempre così, presumibilmente e sperabilmente. In uno scenario economico "normale", il mercato andrà verso un consumo di vino più di qualità, su fasce di prezzo più elevate (dove i cileni sono meno forti). Sarà un mercato, quello americano, più aperto ai vini stranieri: i giovani ("millennials") hanno una propensione al consumo di vino estero molto più elevata (40%) dei loro predecessori. Questa è un'opportunità ma anche una minaccia, perché il vino cileno ha un'immagine di buona qualità a basso prezzo. Infine, è quasi assente nel mondo della ristorazione.

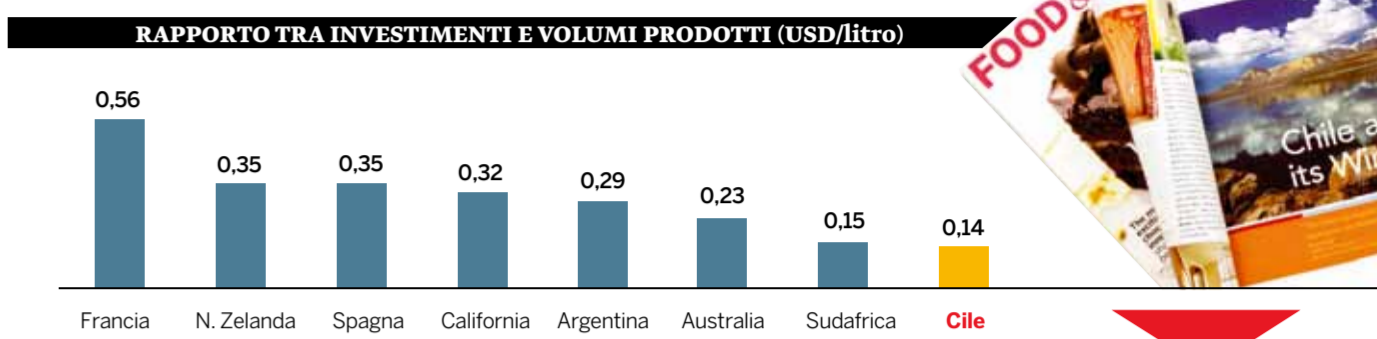
Non solo: ci sono da cavalcare diverse tendenze, come quella dei vini biologici e dei vini a basso contenuto di alcol. I vini bianchi e rosati sono destinati a crescere nella torta dei consumi. Anche qui i cileni non sono messi benissimo. I loro vini sono tendenzialmente ad alto contenuto alcolico e i vini rossi sono predominanti. Terzo problema. In due dei tre mercati chiave per il Cile, il prodotto è "culturalmente" molto poco caratterizzato. Non c'è affinità tra gli americani o gli inglesi e il vino cileno. Le ragioni possono essere molteplici ma è chiaro che l'assenza di grandi flussi migratori dal Cile (anche a causa della dimensione limitata della nazione) non ha consentito il nascere di una cultura minoritaria cilena all'interno di Usa o Regno Unito, che ha aiutato i vini italiani per esempio, mentre la lingua non ha consentito di costruire l'affinità che ha per esempio raggiunto il vino australiano (*vedi tabella qui a lato*). Il vino cileno parte dunque da una posizione di svantaggio: non è considerato un vino da bere con frequenza e non molti consumatori si sentono attratti dal prodotto "perché è cileno". È un punto di debolezza ma anche un'opportunità: la storia del vino cileno è un foglio bianco da riempire, come dicono loro nello studio.

Dove trovare la forza per raggiungere l'obiettivo?

I punti di forza sono un'agricoltura sostenibile, con condizioni climatiche uniche, cui si aggiungono terroir diversificati che consentono la produzione di vini di ottima qualità con caratteristiche chimiche apprezzabili in termini di acidità, colori e complessità aromatica. L'organizzazione dei produttori ha preparato un programma di sostenibilità molto dettagliato che parte dagli aspetti agricoli fino a coinvolgere le cantine, i loro dipendenti e le comunità locali. Ciò significa una produzione sostenibile per l'ambiente ma anche coerente con l'equilibrio sociale ed economico della società e degli attori coinvolti. Per quanto riguarda la produzione, 31 produttori erano stati certificati nel 2009, quasi tutti con punteggi superiori a quanto richiesto. La certificazione sui successivi punti (sostenibilità economica e sociale) è invece ancora in uno stato embrionale. Un altro punto di forza è considerato il vitigno Carmenère, che i cileni considerano il loro portabandiera. Nonostante non sia il più coltivato o prodotto (è circa il 6% del totale), è quello cresciuto di più sia come superficie vitata che come prezzo medio realizzato. Soprattutto, è quasi esclusivamente coltivato in Cile ed è un prodotto che può dire la sua sia come varietale che nei blend. Tutto bello? Nient'affatto. Ha un prezzo ancora molto basso, che è proprio quello che i cileni non vogliono, e non è adatto a tutti i terreni, cosa che talvolta lo fa risultare troppo estratto e fruttato. Nei vini bianchi il cavallo di battaglia sarà invece il Sauvignon Blanc, non una scelta esclusiva, per così dire. Essendo però i cileni gente piuttosto pragmatica, hanno capito bene che quello è il treno più veloce su cui si può in questo momento salire tra i vini bianchi. Un terzo punto di forza sono i bassi costi, che determinano un ottimo rapporto prezzo/qualità. Infine, il Cile può vantare un buono standing della nazione dal punto di vista del commercio internazionale e, aggiungiamo noi, una struttura produttiva già concentrata con pochi grandi produttori in grado di imporsi sul mercato internazionale (*vedi servizio su Concha y Toro a pagina 4*).

E, infine, parliamo un po' di numeri... e di piano d'azione

Per arrivare all'obiettivo dei 3 miliardi di dollari, Wines of Chile ha considerato tre strategie possibili, che riassumiamo nella tabella in alto nella fascia nera: una basata prettamente sui volumi, una focalizzata sull'incremento del prezzo medio e una via di mezzo. Dopo aver scomposto tra prezzi e volumi l'incremento annuo del 9% richiesto, hanno scelto la strategia di mezzo, anche o soprattutto perché è quella che costa di meno in termini di ritorni attesi sugli



AFFINITÀ CULTURALE E PERSONALE DEI CONSUMATORI ANGLOSSASSONI CON I PRODOTTI DI DETERMINATE NAZIONI (VALORI %)



	USA	UK
Australia	73	78
Italia	71	66
Nuova Zelanda	61	70
Spagna	56	62
Usa	49	47
Germania	49	38
Francia	46	56
Portogallo	43	47
Argentina	32	28
Cile	29	35
Sudafrica	21	39



investimenti operati. La prima alternativa infatti non è considerata attraente perché richiede forti investimenti in agricoltura (oltre a 47.000 ettari di vigneto in più) e non migliora il valore aggiunto dell'industria. La terza alternativa è sì la meno costosa, ma anche quella con meno probabilità di successo, mentre quella di mezzo appare la più equilibrata: richiede di piantare 2.400 ettari di nuova vigna ogni anno per 11 anni (+2% annuo), che potrebbero anche derivare dalla conversione di vigne ora dedicate a sfuso, e un investimento totale tra cantina e attrezzature agricole di circa 1 miliardo di dollari contro i quasi 2 della prima strategia. Fatta l'ipotesi di piano, si individuano i mercati più interessanti dove attuarlo, ovvero gli Usa, il Canada, l'Asia e il Brasile, in questo ordine. Mercati dove il potenziale per vini di livello medio-alto è più importante e dove il tipo di consumatore è più aperto ai prodotti cileni. Infine, la proposta operativa per il prossimo futuro declinata in azioni chiave:

- l'apertura da subito di un ufficio proprio in Cina;
- promuovere nuovi investimenti pubblicitari per 1,5 milioni di dollari annui nei primi due anni;
- mantenere investimenti in marketing e commerciali delle aziende del settore a livello del 7% sul totale export bottiglia;
- incrementare la spesa promozionale da parte di Wines of Chile per cassa di vino esportato da 0,14 a 0,20-0,24 dollari. Marco Baccaglio

QUALE LEZIONE PER L'ITALIA DAL PIANO STRATEGICO CILENO

Meno compartimenti stagni

Tra le componenti soft dovrebbero anche trovarsi gli elementi che possono diventare valori unificanti e quindi caratterizzanti e identitari per tutta la filiera: potrebbe essere la sostenibilità declinata sul piano ambientale, sociale e economico, come nel piano cileno, oppure la trasparenza. La componente hard è costituita dagli elementi strutturali attraverso i quali si attua l'azione strategica, nell'ambito delle prospettive indicate dagli elementi soft, e includono le agenzie di sostegno per il settore (di cui si devono esplicitare obiettivi e organizzazione), gli indirizzi per le normative di regolazione del settore, l'architettura delle politiche agroindustriali da porre in essere a favore della ricerca, formazione, servizi, investimenti e innovazione. Le componenti soft delle strategie esprimono dunque le linee guida per l'agire dei singoli soggetti privati e pubblici che devono fare sistema. Sono gli elementi cui è affidata l'esplicitazione della logica della strategia e giustificano, dandogli razionalità, l'attuazione degli elementi hard. Se in Italia alcuni interventi che appaiono ovvi non sono mai stati realizzati - una cabina di regia per la promozione, un osservatorio sui mercati, una politica industriale per il settore, per fare solo degli esempi - è dispo probabilmente proprio dalla mancanza di idee condivise sugli obiettivi specifici che tali azioni avrebbero potuto perseguire. Alla costruzione e legittimazione di un piano strategico così

articolato dovrebbe provvedere la leadership di settore che in Italia è evidentemente distribuita tra i diversi soggetti che fanno capo alle numerose organizzazioni che rappresentano la produzione e ai responsabili delle politiche del settore. In vista dello sviluppo e attuazione di un piano strategico dipendendo dal consenso che i suoi contenuti possono ottenere. **Processo bottom-up** È un problema di *moral suasion* da parte dei leader di settore, ma anche di metodo. Le strategie di settore dovrebbero essere il risultato di un processo bottom-up a forte partecipazione, capace di coinvolgere, direttamente o indirettamente, la maggioranza dei soggetti interessati e fondato sul riconoscimento della complementarità delle diverse componenti del settore italiano - il vino industria e il vino nicchia che devono incontrarsi come ricordava Marco Baccaglio sul "Corriere Vinicolo" del 25 aprile - e della loro specifica posizione competitiva in Italia e all'estero. Un processo, dunque, che faccia della costruzione di una strategia di settore un percorso di coesione e mutuo riconoscimento. L'obiettivo è certamente ambizioso e, sotto il profilo del metodo, si potrebbe scegliere un percorso graduale: concentrandosi su aree specifiche si potrebbero

Tra le varie misure previste, sarà fissata una quota del 7% sul totale fatturato export delle aziende da dedicare ad attività di marketing, oltre ai fondi messi a disposizione da Wines of Chile

