



**UIV**  
Unione Italiana Vini  
since 1895

**GAMBERO ROSSO**  




# Primo Rapporto sulla Sostenibilità del VINO

Verso EXPO 2015

Ottobre 2014





Forum per  
la Sostenibilità  
del **Vino**

# Primo Rapporto sulla Sostenibilità del Vino

Verso EXPO 2015

Ottobre 2014



Unione Italiana Vini  
*since 1895*

**GAMBERO ROSSO**



*Il Forum per la Sostenibilità Ambientale del Vino* si è costituito nel Febbraio del 2013, su iniziativa di **Attilio Scienza, Michele Manelli e Marco Sabellico** e con il sostegno di **Gambero Rosso Holding e Unione Italiana Vini**, nell'intento di promuovere la sostenibilità ambientale del vino quale elemento essenziale dell'eccellenza qualitativa e della competitività delle produzioni italiane sui mercati, sul presupposto che la definizione di un sistema di approccio unico, condiviso e comparabile sia essenziale per lo sviluppo di una economia del miglioramento sociale, economico ed ambientale. Primo obiettivo di questo consesso era disegnare il quadro di un movimento in corso per la sostenibilità del vino che coinvolgesse tutta la filiera, al fine di permetterne una più decisa affermazione dei principi. Ne è scaturito un manifesto che ha perseguito fin da subito una visione ampia del concetto di sviluppo sostenibile quale integrazione armoniosa di istanze sociali, economiche ed ambientali anche se l'assemblea costituente si soffermava nella sua prima fase di lavoro su tematiche ambientali, rappresentando queste ultime l'ambito in maggiore fermento e forse più bisognoso di attenzioni. Il Primo Rapporto sulla Sostenibilità del Vino è la sintesi della prima tappa di un percorso che intende:

- \* *sancire la nascita di un movimento insito al settore del vino italiano*  
OBIETTIVO IDENTITARIO E DI COMUNICAZIONE INTERNA ED ESTERNA
- \* *rispondere a dei primi interrogativi di ricerca*  
OBIETTIVO SCIENTIFICO
- \* *proporre l'avvio di un percorso condiviso e pragmatico di miglioramento del comparto*  
OBIETTIVO OPERATIVO E MANAGERIALE

In questa fase il presente documento rappresenta anche la proposta organizzativa di creazione di un luogo in grado di catalizzare e contaminare le istanze di tutti i portatori di interesse: *il Forum per la Sostenibilità del Vino*.

Il documento che segue è il frutto di un cammino articolato che ha visto coinvolti 36 esperti della comunità tecnico-scientifica sul tema vino-sostenibilità, riunitisi attorno ad un manifesto di valori ed intenti: due gruppi di lavoro hanno tracciato un percorso di approfondimento e ricerca sul sistema, con indagini conoscitive che hanno coinvolto oltre 1000 aziende vitivinicole e 15 programmi nazionali per lo sviluppo sostenibile del vino.

Da questo lavoro sono emersi tre documenti di approfondimento:

il primo sui tratti economici del movimento in corso, affidato al **Prof. Eugenio Pomarici** dell'Università di Napoli Federico II (co-autore il **dott. Riccardo Vecchio**);

il secondo che traccia un quadro sinottico dei programmi italiani per lo sviluppo sostenibile, affidato al **Prof. Fabio Mencarelli** dell'Università della Tuscia (co-autore l'**ing. Luciano De Propris**);

il terzo inteso a definire come l'orientamento strategico verso la sostenibilità stia trasformando il modello di business delle imprese vitivinicole italiane, affidato al **Prof. Lorenzo Zanni** dell'Università di Siena (co-autore il **dott. Tommaso Pucci**).

Da queste ipotesi di base il Forum per la Sostenibilità del Vino ha tratto le sintesi che costituiscono la proposta tecnica e culturale che lo stesso intende proporre per il prosieguo di questo cammino.



## *Indice del Rapporto*

SOMMARIO	p. 8
APPROFONDIMENTI	
1: Sviluppo sostenibile nella filiera del vino: presupposti, razionalità e coinvolgimento delle imprese italiane <i>di Eugenio Pomarici e Riccardo Vecchio</i>	p. 16
2: Mappa dei modelli di produzione sostenibile: gli indicatori della sostenibilità del vino <i>di Fabio Mencarelli e Luciano De Propris</i>	p. 35
3: Modelli di business e sostenibilità: un'analisi sulla creazione di valore nelle imprese vitivinicole italiane <i>di Lorenzo Zanni e Tommaso Pucci</i>	p. 63
IL NOSTRO PROGRAMMA DI LAVORO	p. 92

## SOMMARIO

### Premessa

Questo rapporto si è strutturato al fine di rispondere a degli interrogativi insiti negli indicatori definiti quali macro-obiettivi del lavoro del Forum e che continueranno ad essere monitorati: l'obiettivo identitario e di comunicazione interna ed esterna (definire i contorni di un movimento in corso), l'obiettivo scientifico (rispondere a quesiti di ricerca insiti nelle istanze del movimento) e l'obiettivo operativo-manageriale (proporre strumenti operativi per il miglioramento effettivo del settore). Sono stati quindi posti interrogativi specifici ai curatori degli approfondimenti che hanno permesso la discussione di una sintesi e la definizione di una proposta di percorso futuro da parte di tutti i membri del Forum.

**Il capitolo 1 (Pomarici-Vecchio) risponde in particolare ad interrogativi su:**

- \* la definizione di sostenibilità
- \* quali sono le esperienze di successo a livello internazionale
- \* qual è il peso dell'economia della sostenibilità del vino (per la definizione nel breve termine di un PIS-Vino, Prodotto Interno Sostenibile del Vino).

**Il capitolo 2 (Mencarelli-De Propris) risponde in particolare ad interrogativi su:**

- \* come fare chiarezza su termini e glossario della sostenibilità
- \* come definire gli indicatori della sostenibilità ambientale
- \* le policy ed i programmi di sostenibilità in essere

**Il capitolo 3 (Zanni-Pucci) risponde in particolare a interrogativi su:**

- \* la definizione di modelli di business nel vino
- \* come la sostenibilità permea i business model del vino, fornendo un quadro aggiornato della sua fisionomia in Italia

\* quali siano le relazioni tra performance aziendali e sostenibilità e quali le traiettorie di crescita.

Il mondo del vino italiano ha intrapreso un percorso di sviluppo profondamente caratterizzato dalla sostenibilità. **L'approccio alla sostenibilità di questo movimento è fondato su di una visione olistica dell'impresa all'interno della società e dell'ecosistema**, ponendosi finalità ampie ed esaustive sia sociali sia economiche sia ancora ambientali (vedi figura 4 del capitolo 3). Se sono prevalse ricerche e modellizzazioni improntate su sfere ambientali e su caratteristiche tecniche (vedi figura 1 del capitolo 2) è invece molto decisa l'intenzione delle imprese di orientare il proprio modello di sviluppo sul miglioramento dei territori e delle prestazioni sociali dell'impresa, con una decisa attenzione alle ricadute positive sui contenuti del prodotto finito (vedi figura 6 del capitolo 3). Dalla lettura delle interpretazioni della sostenibilità del movimento, come dalla letteratura scientifica in materia, emerge quindi coesione di base nell'interpretarne i fondamenti ma con diversi livelli d'intensità.

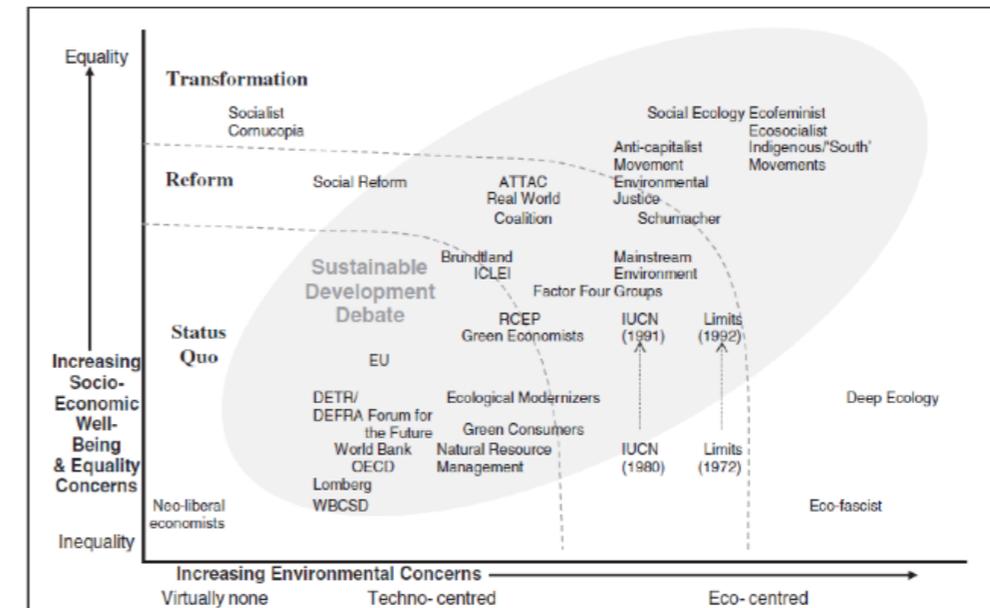


Figura n. 2  
del Capitolo 1

Varietà delle  
posizioni in termini  
di interpretazione del  
concetto di sviluppo  
sostenibile

Le aziende coinvolte direttamente in specifiche reti orientate allo sviluppo sostenibile rappresentano almeno **un terzo del PIL del vino per un valore stimato di €3,1 mld. di fatturato con oltre 500 aziende coinvolte, assieme a 31 tra Università e Centri di Ricerca e 10 tra Associazioni ed Istituzioni Governative**. Questi attori si sono raccolti attorno a diversi tavoli di discussione, ultimo in ordine cronologico ma primo per rappresentatività e capacità di aggregazione il Forum per la Sostenibilità del Vino che conta sulla partecipazione di 13 dei 15 programmi nazionali nati nell'ultimo quinquennio sul tema vino-sostenibilità.

Il radicamento di questo movimento per la sostenibilità emerge anche dalla comunione d'intenti ed approccio alla stessa **delle oltre 1000 aziende vitivinicole indagate dal Forum** (vedi capitolo 3 sezione 4), **con oltre l'80% che ritiene la sostenibilità driver strategico di sviluppo**. Queste aziende sono distribuite su tutto il territorio nazionale (vedi capitolo 3 figura 16) e rappresentano tutte le classi dimensionali del settore, delineando un modello di business orientato alla sostenibilità omogeneo nell'approccio ma diverso nell'intensità: la tendenza ad una maggiore focalizzazione si riscontra in aziende di dimensioni medio-grandi, connotate da rating qualitativi superiori e prezzi medi di vendita più elevati.

Estratto Tabella 4  
del Capitolo 3:

Caratterizzazione dei  
clusters: dimensione  
e posizionamento

NB: dai risultati  
dell'indagine il  
Cluster 1 è definito  
ad "alta sostenibilità",  
il Cluster 2  
"intermedio" ed il 3  
"inferiore"

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Campione
Ettari	86,91	45,79	35,59	60,71
Prod. Media di Bottiglie (ultimi 2010 - 2013)	540.393	391.569	210.865	407.665
Bicchieri Verdi Gambero Rosso 2013	7,82%	6,38%	3,42%	6,17%
Bicchieri Rossi Gambero Rosso 2013	0,75	0,56	0,55	0,64
Prezzo Medio Vino (per n. di etichette) 2013	19,01 €	16,71 €	15,39 €	17,41 €
N°	359	235	234	828

I fondamenti strategici che sembrano fortemente connotare questo movimento sotto il profilo della gestione di impresa sono (*vedi capitolo 1 sezione 4*): **la forte propensione all'innovazione** ed in particolare all'innovazione tecnologica; **la percezione di un vantaggio economico** ottenuto in primis da una migliore gestione delle risorse oltre che dall'efficientamento del processo; **la capacità delle reti di imprese di accrescere il successo dei singoli** attraverso politiche di condivisione di conoscenze di difficile accesso ma anche attraverso campagne di comunicazione più efficaci sul mercato (sebbene ancora non molto diffuse in Italia e nel vino come si evince dalla figura 10 del capitolo 3).

Il mercato al consumo è tutt'altro che digiuno di queste tematiche (*vedi capitolo 1 sezione 3*) ed inizia anzi a manifestare chiare aspettative su tematiche ambientali e sociali ma si dimostra sofisticato quanto la tematica stessa: **non è infatti disposto ad un trade-off tra qualità organolettica e sostenibilità ed è ancora incerto se attribuire un premio ad un prodotto sostenibile anche perché stenta a percepirne i sostanziali tratti caratteristici**. Emerge inoltre come il vino sia stato favorito da una maggiore indulgenza del consumatore circa il suo potenziale impatto ambientale rispetto ad altri settori dell'agroalimentare, con tuttavia l'aspettativa di una maggiore attenzione nel prossimo futuro.

**Sul tema della sostenibilità ambientale emerge un quadro normativo articolato** (*vedi capitolo 2 sezione 1*), dove si riscontano tra l'altro i primi ambiti specifici direttamente regolamentati dal legislatore (D.L. 150/2012 e conseguente Piano di Azione Nazionale sull'uso Sostenibile dei prodotti Fitosanitari del 22/01/2014) ma **si fa riferimento soprattutto a una serie di norme volontarie che tracciano linee guida generali**, non specifiche per il settore del vino, le cui principali sono: la ISO14001 (gestione ambientale generale), ISO14064 (inventario gas serra), ISO50001 (consumo energia), ISO14040-44 (approccio allo studio del ciclo di vita di un prodotto), ISO TS14067 e PAS2050 (carbon footprint), EMAS (schema di miglioramento ambientale dell'impresa) e WFN (water footprint). Tutte queste norme costituiscono validi punti di riferimento procedurale ed hanno stimolato la proliferazione di studi ed analisi applicate ma devono essere necessariamente coniugate ad un settore complesso e specifico come quello del vino. Ad oggi **l'unica linea guida autorevole in tema di analisi ambientale nel settore**,

referita all'inventario dei Gas ad Effetto Serra, è costituita dalla risoluzione O.I.V. 431 del 2011 (General Principles of The OIV Greenhouse Gas Accounting Protocol). E' stato inoltre avviato un programma della commissione europea volto a definire linee guida specifiche per una molteplicità di settori, tra cui da pochi mesi anche il vino, dell'impronta ambientale dell'impresa e del suo prodotto di riferimento, in ottica complementare e sinergica (OEF Organization Environmental Footprint – PEF Product Environmental Footprint) che stima di ottenere risultati nel prossimo biennio.

In Italia sono 15 i programmi che hanno inteso modellizzare approcci allo sviluppo sostenibile del vino (vedi capitolo 2 sezione 2). A questi si aggiungono numerosi altri progetti con vari obiettivi e metodologie ma che hanno l'intento di promuovere concetti (a volte parziali) di sostenibilità; tali progetti sono promossi da associazioni di viticoltori, consorzi di tutela di denominazioni di origine, e da singole Regioni.

★ i dati relativi a questi programmi non sono stati confermati dalla partecipazione ai lavori

#### I 15 Programmi Italiani per lo Sviluppo della Sostenibilità nel settore vitivinicolo

Nome Programma	Coordinatore / Promotore
1 Biodiversity Friend	World Biodiversity Association Onlus
2 CasaClima Wine	Agenzia per l'Energia Alto Adige - CasaClima
3 ECO-PROWINE	CIRCE – Centro de Investigacion de Recursos y Consumos Energeticos Universidad de Zaragoza
4 Eko Cantina / Eko Wine ★	Officinae Verdi / WWF / FederBio / Università della Tuscia
5 Gea Vite / Ita.Ca	Sata Studio Agronomico
6 Magis	Bayer Cropscience s.r.l.
7 Montefalco 2015: New Green Revolution	Ass. Grandi Cru Montefalco
8 Salcheto Carbon Free	Soc. Agr. Salcheto s.r.l. / CSQA Certificazioni s.r.l.
9 SosTain ★	Ass. Alleanza per la Sostenibilità in Viticoltura / OPERA
10 Sostenibilità Ambientale delle Filiere Agroalimentari Tramite Calcolo del Ciclo di Vita	CCPB s.r.l. / APOCONERPO S.c.A.
11 Tergeo	Unione Italiana Vini Soc. Coop.
12 Vino Libero	Ass. Vino Libero
13 vite.net	Horta srl – spin off di UNICATT Piacenza
14 V.I.V.A. Sustainable Wine	MATTM / UNICATT / Agroinnova
15 Vini 3S	DIBAF Università della Tuscia / Az. Agr. TREBOTTI

Molti dei programmi sono riconoscibili grazie all'uso di marchi e loghi, talvolta con specifiche discipline di comunicazione.



Alcuni sono invece riconoscibili da specifici marchi aziendali o di enti di certificazione che ne hanno sviluppato i disciplinari.



In questo contesto italiano di ricerca e sviluppo applicati emerge quindi come la sostenibilità ambientale del vino si debba approcciare metodologicamente sia in ambito aziendale sia di prodotto, in maniera non necessariamente

alternativa ma - anzi - sinergica tra i due ambiti (figura 3 capitolo 2). I tre **macro-indicatori ambientali**, da considerare interconnessi e da utilizzare in maniera integrata, salvo analisi su specifici ambiti di gestione ambientale (quindi non di sviluppo sostenibile) **che ne emergono sono:**

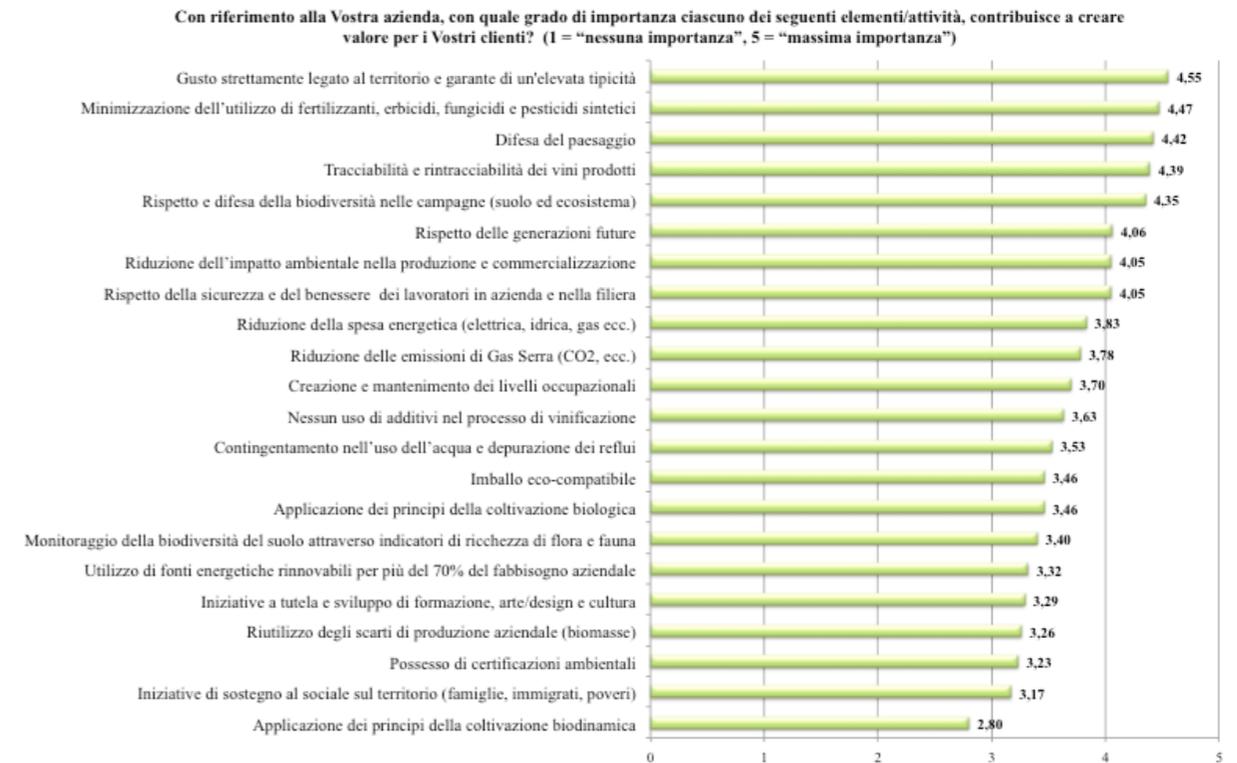
- ① **Emissioni GHG** Emissioni di gas ad effetto serra diretti (anche per consumo di energia) ed indiretti legati al processo-prodotto
- ② **Acqua** Consumo di acqua ed inquinamento diretto ed indiretto dell'acqua
- ③ **Biodiversità** Mantenimento e Tutela della Biodiversità nell'ecosistema

In particolare il **macro-indicatore Biodiversità emerge dal panorama italiano come proposta fortemente innovativa** sia sotto il profilo ambientale che sociale, oltre che per le sue interessanti interconnessioni con la gestione agronomica delle aziende. Questa nuova lettura si pone infatti l'obiettivo di coniugare gli approcci di Best-Practice fino ad ora condotti ad una lettura analitica dello stato dell'ecosistema, **ponendo in diretto collegamento le scelte agronomiche delle imprese vitivinicole con il mantenimento dei livelli di biodiversità effettivi nel suolo, nell'aria e nell'acqua delle aziende agricole e dei suoi ecosistemi confinanti.**

Il quadro italiano illustrato dai programmi nazionali dimostra di puntare a sistemi di gestione delle politiche sostenibili tipicamente assimilabili a **schemi di gestione del rischio, fondati sull'autocontrollo ed il miglioramento continuo** e definendo nella maggior parte dei casi **protocolli di verifica di parte seconda e terza** all'interno dei programmi nazionali (vedi figura 6 capitolo 2).

Emerge in maniera altrettanto chiara come **le aziende italiane intendano accrescere il legame tra le nuove istanze della sostenibilità ed aspetti classici del loro marketing mix.** I primi 5 fattori strategici di creazione di valore connessi alla sostenibilità secondo le aziende italiane sono legati a parole chiave quali paesaggio, lavoro e sicurezza, salubrità del prodotto. Tra questi drivers spicca quale primo ed unico ambito tipicamente ambientale la tutela della biodiversità (indirettamente, attraverso la riduzione di trattamenti che è

tra l'altro considerato dalle imprese il primo fattore strategico di creazione di valore collegato al tema) mentre energia, gas serra e acqua sono considerati importanti ma comunque ad un secondo livello, così come certificazioni biologiche e biodinamiche che vengono valutati come meno rilevanti.



Dalle indagini e dalle elaborazioni condotte si delinea con forza come il comparto italiano del vino, percepito come storicamente in ritardo nell'applicazione di modelli di sviluppo sostenibile rispetto a paesi che come Stati Uniti, Nuova Zelanda, Sud Africa, Cile ed Australia che hanno avviato programmi nazionali dedicati già negli anni '90, si scopre invece un potenziale leader sia per contenuti tecnico-scientifici sia per massa critica delle aziende coinvolte.

Figura 6 del Capitolo 3:

Valutazione dei drivers di creazione di valore .

## Sviluppo sostenibile nella filiera del vino: presupposti, razionalità e coinvolgimento delle imprese italiane

di Eugenio Pomarici <sup>1</sup> e Riccardo Vecchio <sup>2</sup>

### Introduzione

- ① Sviluppo sostenibile: origine e evoluzione di un concetto
- ② Panorama internazionale delle iniziative per lo sviluppo sostenibile nel settore del vino
- ③ Razionalità aziendale dell'approccio allo sviluppo sostenibile
- ④ Effetti di sistema dell'orientamento alla sostenibilità
- ⑤ Il movimento per la sostenibilità del vino in Italia: un inquadramento generale

Il tema dello sviluppo sostenibile della filiera vitivinicola è oggi di grande attualità. D'altra parte la filiera vitivinicola non poteva non essere raggiunta da quanto avviene nella società nel suo complesso e quindi anche il mondo del vino ha visto nascere e svilupparsi una molteplicità di iniziative individuali e collettive che in vario modo sono riconducibili al tema, che generano nel loro insieme una situazione di caos creativo certamente interessante e stimolante, nel quale tuttavia non è sempre facile orientarsi.

Questo capitolo del Primo Rapporto sulla Sostenibilità del Vino, che precede analisi più specifiche intende pertanto fissare alcuni punti di riferimento. In primo luogo si intende inquadrare l'evoluzione del concetto di sviluppo sostenibile e, con riferimento al vino, presentare le iniziative di natura operativa

finalizzate allo sviluppo della sostenibilità delle imprese vitivinicole già in essere all'estero e le iniziative finalizzate all'individuazione e condivisione nel contesto vitivinicolo di una declinazione specifica per il settore dei concetti dello sviluppo sostenibile. Successivamente si intende riflettere sulle ragioni di natura economica che possono sostenere la ricerca di assetti produttivi coerenti con i principi dello sviluppo sostenibile e sui benefici di sistema che la transizione verso tali assetti produttivi può determinare. Infine si presenteranno alcuni elementi per qualificare la consistenza e le caratteristiche del movimento per la sostenibilità della produzione vitivinicola in Italia.

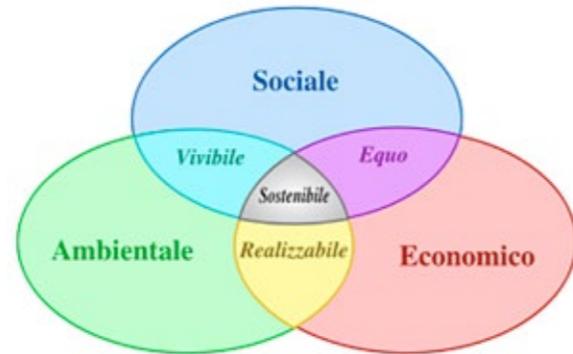
### 1. Sviluppo sostenibile: origine e evoluzione di un concetto

Il tema del rapporto tra sviluppo della società umana e risorse naturali era stato in tempi moderni lucidamente individuato dagli economisti classici tra settecento e ottocento che avevano individuato i possibili conflitti che potevano determinarsi. Successivamente, tuttavia, il tema specifico dei vincoli che le risorse naturali possono porre allo sviluppo della società umana fu posto in ombra dalla prodigiosa esplosione delle efficienze di tutti i processi produttivi fino a che, negli anni '60 del secolo scorso, la biologa Rachel Carson riesce a colpire la sensibilità dell'opinione pubblica mondiale pubblicando il libro *Silent Spring* che affronta il tema del rapporto tra uomo e natura e viene considerato un caposaldo della nascita dell'ambientalismo internazionale. Il lavoro, un lucido atto di accusa sull'industrializzazione irrazionale delle campagne ed una documentata denuncia sul degrado ambientale causato dalla diffusione dei pesticidi, avvia una riflessione che finalmente coinvolge le istituzioni di massimo livello su scala planetaria. Si sviluppano pertanto numerose iniziative di natura governativa (a livello di singoli stati e multilaterali) e non governativa e si avvia una successione di summit mondiali su iniziativa delle Nazioni Unite. Il tema viene messo a fuoco dalla Conferenza di Rio (UN Earth Summit) del 1992 per giungere a piena maturazione con l'incontro di Johannesburg (UN World Summit on Sustainable Development) del 2002. In questo percorso il concetto di sviluppo sostenibile assume una sempre maggiore strutturazione e partendo dall'attenzione alla salvaguardia dell'ambiente giunge a legare in

modo indissolubile la conservazione e il miglioramento delle risorse naturali con l'economicità e riproducibilità dei processi produttivi e il rispetto dei diritti, della dignità e della salute di tutti gli individui. In primo luogo si afferma infatti una nozione di sviluppo sostenibile che sottintende uno "sviluppo che risponda alle necessità del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare le proprie esigenze". Ma l'impegno per l'equità sociale tra generazioni (lasciare ai posteri ciò che si è trovato...) si ritiene debba essere esteso all'equità intra-generazionale, volta a garantire pari opportunità a tutti i partecipanti al consesso civile. Ciò ha portato ad articolare il concetto di sostenibilità in tre ambiti: quello sociale, quello ambientale e quello economico (Figura 1).

Figura n. 1

Sviluppo economico,  
sviluppo ecologico  
e equità sociale



La maggiore strutturazione del concetto di sviluppo sostenibile non implica tuttavia una sua univoca interpretazione e questo determina non lievi problemi di natura politica e operativa. L'attenzione istituzionale al tema della sostenibilità comporta infatti lo sviluppo di politiche basate su norme, incentivi, azioni informative che dovrebbero orientare i sistemi produttivi verso un assetto coerente con lo sviluppo sostenibile che richiedono, per una loro formulazione, la condivisione sociale di una visione precisa ed esplicitata dello sviluppo sostenibile stesso. Esempio paradigmatico è la disputa tra la sostenibilità forte e la sostenibilità debole. Secondo i sostenitori del concetto della sostenibilità debole, quello che è richiesto per lo sviluppo sostenibile è il trasferimento da una generazione all'altra di uno stock di capitale aggregato

costante, all'interno del quale si può sostituire capitale naturale con capitale prodotto dall'uomo. Questa possibilità è negata dai fautori di un'interpretazione forte dello sviluppo sostenibile, secondo i quali non è corretto assumere una perfetta sostituibilità fra le diverse forme di capitale in quanto certi elementi dello stock di capitale naturale non possono essere sostituiti (se non su base molto limitata) da capitale costruito dall'uomo. Più in generale, la figura 2 illustra la varietà delle posizioni che è possibile rintracciare in tema di sviluppo sostenibile, sulla base di una diversa attenzione ai temi dell'uguaglianza e del benessere collettivo da un lato e dell'ambiente dall'altro. Gli studiosi che hanno sviluppato questa analisi individuano quindi approcci diversi nella scelta degli obiettivi di sostenibilità che si caratterizzano per la diversità dell'obiettivo di fondo che può essere quello della trasformazione dei sistemi socioeconomici, della loro riforma o, più modestamente, dell'intervento integrato sul funzionamento dei sistemi produttivi che però non altera lo status quo. Nella figura 2 si può osservare che quest'ultima posizione è quella dell'UE e di altre importanti istituzioni internazionali.

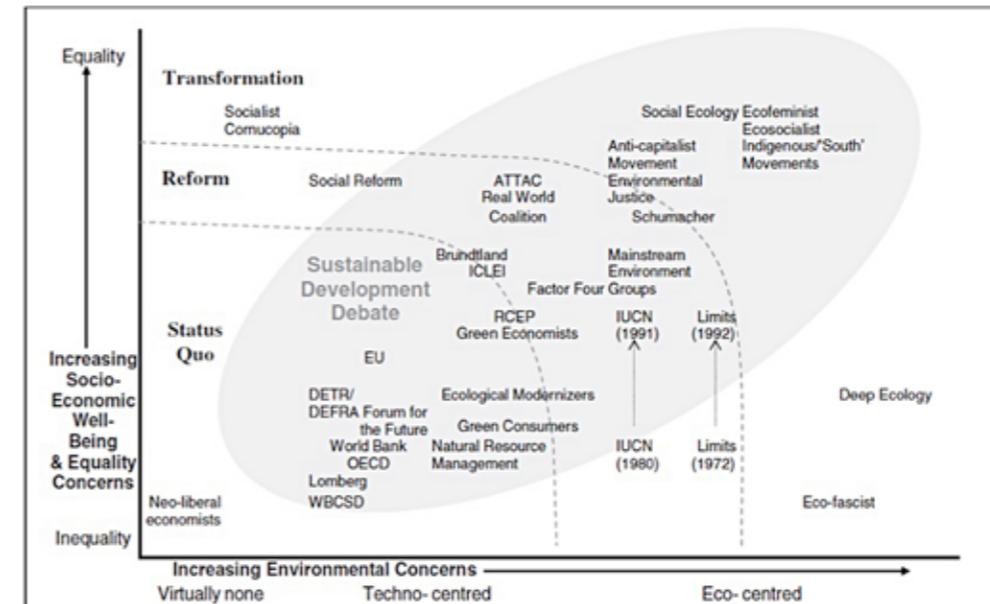


Figura n. 2

Varietà delle  
posizioni in termini  
di interpretazione del  
concetto di sviluppo  
sostenibile

In questo quadro complesso un elemento tuttavia emerge con particolare chiarezza. La sfida della sostenibilità è essenzialmente una sfida tecnologica. Il semplice impegno alla protezione delle risorse naturali e al trasferimento del loro stock alle generazioni future rischia di bloccare la società in una trappola malthusiana ed è solo l'individuazione di adeguate innovazioni di processo e organizzative supportate da tecnologie innovative che può garantire quei livelli di benessere diffuso che sono alla base di una duratura equità intra-generazionale. Tutto ciò diventa una sfida per la ricerca, primo motore dell'innovazione, che tanto più potrà essere efficace quanto più potrà e saprà operare in sinergia con gli altri attori dell'economia per individuare le soluzioni idonee ai diversi contesti territoriali e di orientamento produttivo.

## **2. Le iniziative per lo sviluppo sostenibile nel settore del vino: uno sguardo nel mondo**

Il mondo del vino ha tradizionalmente mostrato ampia attenzione all'ambiente naturale, riconoscendo in questo un elemento della qualità del vino stesso capace di agire in molti modi diversi. La consapevolezza dell'importanza tecnica e commerciale del legame tra caratteristiche del luogo di produzione e caratteristiche e identità del vino ha portato già nel XIX secolo allo sviluppo del concetto di terroir e successivamente, con il crescere della sensibilità ai temi sociali e dell'ambiente nelle società più sviluppate, molte aziende, anche in un'ottica di responsabilità sociale di impresa, hanno adottato innovazioni nei processi aziendali finalizzate ad un maggiore rispetto dell'ambiente e delle persone. Un aspetto particolarmente interessante di come il mondo vitivinicolo ha reagito alla sfida dello sviluppo sostenibile è tuttavia quello dello sviluppo di iniziative collettive che hanno visto la nascita di reti di aziende finalizzate alla realizzazione di programmi, che si potrebbero definire come programmi di sostenibilità, per l'analisi e la valutazione dei processi produttivi in essere nelle aziende coinvolte, per il loro miglioramento rispetto a criteri di coerenza con i principi della sostenibilità anche attraverso lo sviluppo comune di best practices in un'ottica di miglioramento continuo e per la comunicazione interna ed esterna delle performance raggiunte

in termini di sostenibilità. In questo ambito di attività la prima iniziativa strutturata per il sostegno dell'evoluzione dei processi produttivi vitivinicoli in coerenza con i principi dello sviluppo sostenibile è rappresentata dalla Lodi Winegrape Commission in California attiva dal 1992 (Ross e Golino, 2008). Successivamente molte iniziative di un certo spessore si sono sviluppate in diversi paesi nuovi produttori. Attualmente in Australia, Nuova Zelanda e Sud Africa, oltre che in California, si stanno investendo notevoli risorse per lo sviluppo di questi programmi di sostenibilità per accrescere la sostenibilità dei processi vitivinicoli e documentare i progressi ottenuti; in Cile, addirittura, la sostenibilità è stata posta al centro del nuovo piano strategico nazionale per il vino da cui è scaturito un programma di sostenibilità nazionale collegato con una certificazione. Tra i diversi programmi di sostenibilità in essere alcuni mirano esclusivamente alla documentazione e comunicazione della performance ambientale, soprattutto rispetto alle emissioni di carbonio, altri invece sono rivolti alla sostenibilità complessiva dei processi, considerano quindi anche gli aspetti economici e sociali. In un panorama che si presenta, quindi, piuttosto vario è possibile comunque individuare quattro programmi che hanno una particolare rilevanza - perché presentano le caratteristiche di veri programmi di certificazione o per la loro già ampia diffusione nelle aree nelle quali sono realizzati - e possono quindi rappresentare un riferimento utile per comprendere gli assetti organizzativi che potrebbe assumere nei diversi territori il movimento per la sostenibilità del vino.

### *Certified California Sustainable Winegrowing*

Nel 2002 è stato introdotto un Codice delle pratiche vinicole sostenibili da parte dei membri del Wine Institute e dell'Associazione dei coltivatori di uva da vino della California (CAWG) per promuovere la tutela dell'ambiente e la responsabilità sociale del settore del vino della California. La cartella di lavoro è un strumento di autovalutazione per i viticoltori della California e dei produttori e fornisce informazioni pratiche su come conservare le risorse naturali, proteggere l'ambiente e migliorare i rapporti con i dipendenti, i vicini e le comunità locali. Ad oggi, oltre 1.566 viticoltori e produttori - che

rappresentano circa il 68% della superficie coltivata a vigneto in California e il 62% della produzione di vino - hanno auto-valutato le loro operazioni.  
<http://www.sustainablewinegrowing.org/swpcertification.php>

### *Oregon Certified Sustainable Wine*

Lo stato dell'Oregon ha attivato un programma per consentire un'etichettatura specifica per i vini prodotti seguendo processi agricoli e di vinificazione ritenuti sostenibili da parte di un terzo ente indipendente, ossia LIVE (Viticoltura ed Enologia a basso impatto), USDA Organic (biologico), Demeter biodinamica e Food Alliance.

### *Integrity & Sustainability*

In Sud Africa dopo avere introdotto un'etichetta che certificava l'origine, l'annata e il vitigno, lo stesso organismo certifica anche la sostenibilità. E' richiesto di seguire le linee guida redatte dall'ente per la Produzione Integrata del Vino (IPW) e dal Consiglio nazionale del Vino e delle bevande spiritose (WSB). Nel 2011, l'85% di vini di qualità era in grado di utilizzare il nuovo sigillo.

<http://www.swsa.co.za/>

### *New Zealand Sustainable Winegrowing*

Nel 2007 l'organizzazione neozelandese dei produttori vitivinicoli annunciò l'intenzione di intraprendere una politica di sostenibilità volta a giungere alla valutazione di tutti i vini della Nuova Zelanda da parte di agenti indipendenti entro il 2012. La politica era destinata in parte a promuovere la partecipazione al SWNZ (Sustainable Winegrowing New Zealand), ma anche a stimolare la diffusione di altri programmi basati su protocolli di rispetto ambientale, tra cui ISO 14001, certificazione biologica e la produzione biodinamica.

<http://wineinf.nzwine.com/sustainability.asp>

Tra i programmi di rilevanza nazionale esistenti bisogna segnalare, per il forte

coinvolgimento istituzionale e dell'industria, il già citato e recente sistema di certificazione cileno (Certified Sustainable Wine of Chile) ed il sistema di tutela ambientale australiano (Entwine). Anche in Europa, fuori dall'Italia, si sono sviluppati programmi di sostenibilità caratterizzati da una certa dimensione; tra questi si debbono ricordare quelli promossi dall'associazione Vignerons Development Durable e da Bilan Carbon in Francia e il progetto Fair Choice in Germania. Probabilmente a causa della maggiore dimensione e della minore omogeneità dei sistemi vitivinicoli europei, questi sistemi non hanno però dato vita a programmi di rilievo nazionale come è avvenuto nei paesi nuovi produttori.

Le iniziative individuali e collettive scaturite dalla sensibilità che il mondo del vino ha mostrato per le tematiche dello sviluppo sostenibile come conseguenza della loro oggettiva rilevanza per la viticoltura e la produzione del vino, si sono però sviluppate nell'assenza di una univocità di concetti e definizioni in materia di sostenibilità (Santini et al., 2013). Di fatto, la mancanza di un'unica interpretazione del concetto generale di sviluppo sostenibile ricordata in precedenza ha lasciato spazio, anche nel contesto vitivinicolo, a interpretazioni diverse dalle quali sono scaturiti approcci operativi diversi nella ricerca della sostenibilità, con effetti certamente problematici sulla competizione tra le imprese e sulla comprensione da parte del pubblico delle politiche per la sostenibilità della filiera vitivinicola nel suo complesso. Questo ha spinto, fin dall'inizio del nuovo secolo, l'Organizzazione Internazionale della Vite e del Vino (OIV), il più vasto organismo multilaterale che opera nell'interesse del mondo del vino, a impegnarsi per mettere a disposizione dei viticoltori e dei produttori di vino definizioni e strumenti utili a favorire la diffusione di processi produttivi coerenti con i principi dello sviluppo sostenibile, ad evitare fenomeni di concorrenza sleale e a favorire il dialogo del mondo della produzione con il sistema della distribuzione e la società nel suo complesso per quanto riguarda i temi della sostenibilità. In questa prospettiva nel 2004 con la risoluzione CST 1/2004 l'OIV proponeva la seguente definizione di vitivinicoltura sostenibile: < Approccio globale allo sviluppo dei sistemi di produzione e di trasformazione delle uve nel quale si trovano associati la stabilità economica delle strutture produttive e dei territori, l'ottenimento

di prodotti di qualità, le prescrizioni della viticoltura di precisione, i rischi cui è soggetto l'ambiente, la sicurezza dei prodotti, la salute dei consumatori e la valorizzazione degli aspetti patrimoniali, storici, culturali, ecologici ed estetici>. Successivamente mediante l'approvazione di altre risoluzioni (CST 1/2008 e OIV-VITI 422/2011) l'OIV contribuiva all'individuazione di percorsi per il miglioramento della sostenibilità delle produzioni vitivinicole e, in particolare, con la risoluzione CST 431-2011, proponeva al mondo del vino una metodologia armonizzata per il calcolo del bilancio del carbonio. Attualmente, anche nel quadro di un nuovo piano strategico 2015-2019 che pone la sostenibilità al centro dell'interesse dell'OIV sono in corso nuove attività per aggiornare le risoluzioni già approvate e per sviluppare linee guida e altri strumenti operativi.

L'esigenza di condividere nel modo più ampio possibile su scala internazionale una visione su come nel contesto vitivinicolo possano essere importate attività coerenti con il principio dello sviluppo sostenibile ha poi motivato il convegno internazionale svoltosi nell'ambito del SIMEI 2013 Sustainable viticulture and wine production, dal quale è scaturito il documento "Vision on the sustainable future of our wine and vineyards" (Capri et al., 2014) nel quale si propone un insieme di idee cardine che dovrebbero essere la base concettuale per l'impostazione delle politiche aziendali e pubbliche per la sostenibilità del vino affermando una visione olistica della sostenibilità che deve realizzarsi lungo tutta la filiera, contemplando le tre dimensioni (ambientale, sociale e economica), definendo responsabilità pubbliche e private e individuando nell'innovazione e nella cooperazione le chiavi per rimuovere i vincoli che rendono difficile il raggiungimento di determinati traguardi.

### **3. La razionalità a livello aziendale dell'approccio sviluppo sostenibile**

La numerosità e la varietà delle iniziative in essere in tema di sostenibilità induce a interrogarsi sulla razionalità di certi percorsi in un'ottica aziendalistica e a cercare di comprendere, quindi, in che misura l'intraprendere percorsi finalizzati al raggiungimento di assetti produttivi coerenti con i principi dello sviluppo sostenibile giovi all'economicità dell'azienda, favorendo l'efficienza

tecnica oppure accrescendo l'interesse dei consumatori per i prodotti offerti. Certamente la letteratura attualmente disponibile non consente di rispondere in modo esaustivo a queste domande, essendo il tema del rapporto costi/benefici della sostenibilità fortemente sotto-indagato a livello internazionale e nazionale. Sono pertanto da incoraggiare studi che identifichino le pratiche che determinano i maggiori benefici ambientali e sociali, valutandone l'effetto economico, possibilmente con riferimento agli indirizzi dei diversi programmi di sostenibilità. Tuttavia, alcune informazioni già disponibili che provengono dalle aree dove maggiori sono le esperienze già accumulate dimostrano che il procedere nei percorsi proposti dai programmi di sostenibilità comporta benefici economici per le imprese, derivanti dalla riduzione dei costi diretti e da una maggiore qualità dell'uva e della sanità del vigneto.

Uno studio condotto recentemente su un campione di aziende che partecipano al Certified California Sustainable Winegrowing con l'obiettivo di esplorare la percezione dei proprietari e manager rispetto ai costi e ai benefici, economici ed ambientali, delle pratiche sostenibili del vigneto e della cantina (Pomarici e Vecchio, 2014) ha evidenziato che la maggioranza degli intervistati percepisce che i benefici economici complessivi, derivanti dalle pratiche sostenibili introdotte per soddisfare i requisiti del sistema di certificazione, superano i costi. I risultati appaiono piuttosto credibili e solidi in quanto il campione includeva sia un numero rilevante di aziende vinicole di dimensioni elevate (sia in termini di volumi di produzione e potere di marketing) sia altri tipi di aziende, e risultano di un certo interesse perché le aziende intervistate avevano dovuto seguire un percorso che ha comportato numerose innovazioni e cambiamenti manageriali. In particolare, i risultati mostrano che sono i cambiamenti nelle pratiche in vigneto a determinare i maggiori benefici ambientali ed economici. Indagini precedenti (Marshall et al., 2010) riportavano peraltro risultati simili, seppur con una forte variabilità connessa a specifiche pratiche di cantina e del vigneto.

In tema di benefici e costi della sostenibilità si deve comunque osservare che, aldilà delle economie che possono essere ottenute riducendo l'utilizzazione di alcuni input (acqua, pesticidi, energia...) grazie a singole modifiche nella realizzazione di specifiche fasi della produzione, un elemento certamente

importante da tenere in considerazione è quello dell'orientamento verso il miglioramento continuo che è uno degli elementi chiave dei programmi di sostenibilità che spinge in generale verso il raggiungimento di una maggiore efficienza attraverso anche la scoperta di nuovi e migliori modi di fare le cose. D'altra parte, anche l'indagine presentata nel capitolo 3 di questo rapporto rivela che l'aumento dell'efficienza, nell'uso delle risorse e nello svolgimento delle operazioni, è il principale, e significativo, effetto economico della ricerca di una maggiore sostenibilità.

Anche con riferimento al tema dell'interesse dei consumatori per i vini che provengono da sistemi produttivi orientati alla sostenibilità, argomento sul quale comunque la letteratura è più vasta (anche se eterogenea), non vi è invece ancora una chiara evidenza che i percorsi di sostenibilità portino alla crescita del valore percepito dei prodotti e, peraltro, le ragioni di adozione da parte dei consumatori di pratiche di acquisto di prodotti ottenuti con processi produttivi sostenibili, vino compreso, rimangono in gran parte inesplorate. L'interesse del pubblico per questo tipo di prodotti è tuttavia verosimilmente in crescita, dato il successo commerciale che stanno incontrando molti prodotti alimentari che garantiscono la tutela dell'ambiente e il rispetto di principi etici e sociali (Euromonitor International, 2013).

Di fatto le analisi propriamente dedicate alle attitudini di acquisto di vini con attributi di sostenibilità, diversi quindi da quelli dedicati allo studio dei consumatori di vino biologico, sono poche e caratterizzate da importanti limiti. Ciò nonostante questi studi offrono alcune indicazioni utili, oltre che importanti spunti per le ricerche future. Un elemento di notevole interesse rivelato da questa letteratura è la gerarchia delle preoccupazioni dei consumatori: questi in generale manifestano chiari segnali di preoccupazione per gli effetti negativi sull'ambiente della produzione alimentare ma riconoscono alla produzione del vino una condizione particolare e appaiono poco preoccupati per le sue esternalità ambientali negative.

L'analisi della letteratura scientifica rileva che la conoscenza dei consumatori dei concetti di viticoltura e vinificazione sostenibili è attualmente piuttosto limitata e l'espressione vino sostenibile viene tuttora percepita in modo confuso. Inoltre, gli studiosi manifestano opinioni molto discordanti sulla

numerosità dei consumatori di vino interessati ad acquistare questa tipologia di prodotti nel prossimo futuro e sulla loro disponibilità a pagare un premium price (premio di prezzo) per vini con caratteristiche di sostenibilità. Altri studi, comunque, hanno iniziato ad indagare più nel dettaglio i comportamenti dei consumatori di vino sostenibile tentando di comparare e stimare il valore assegnato a specifici attributi di sostenibilità. Anche questi studi rivelerebbero una eterogeneità di comportamenti inerenti la propensione dei consumatori a premiare con un prezzo maggiore vini con attributi legati alla sostenibilità. In particolare, D'Souza e colleghi (2006), nel loro studio sui consumatori australiani, mostrano che circa il 70% del campione sarebbe disposto ad acquistare vini sostenibili anche se più costosi. Mentre Bazoche e colleghi (2008), nella loro indagine sui consumatori francesi dimostrano che vini con caratteristiche di tutela dell'ambiente non sono percepiti di maggior valore rispetto a quelli tradizionali. Analogamente Remaud e colleghi (2008) evidenziano come in Australia gli attributi ambientali del vino non influiscono nella scelta dei consumatori.

Forbes e colleghi (2009) in Nuova Zelanda rilevano percentuali di consumatori coinvolti nelle problematiche sostenibili identiche a quelle australiane. Loveless e colleghi (2010) giungono alla stessa conclusione effettuando la ricerca su un panel di consumatori internazionale (Usa, Canada, Regno Unito, Irlanda e Svezia) e mostrando che la tutela dell'ambiente è meno importante di altre caratteristiche, come il controllo della qualità e la tracciabilità. Berghoef e Dodds (2011), al contrario, in Canada individuano un segmento della popolazione interessato a tali prodotti assai più contenuto. Louriero, in Colorado, e Schmit e colleghi (2012), nello stato di New York, rilevano che i consumatori americani non sono disposti a rinunciare alla qualità organolettica/sensoriale di un vino a fronte di migliori performance ambientali/sociali e che non sono disposti a riconoscere un plus valore a tali attributi, giungendo alla conclusione che i vini sostenibili dovrebbero essere venduti allo stesso prezzo dei vini convenzionali. Mueller e Remaud (2013), in una ricerca condotta in Usa, Canada, Francia, Germania e Regno Unito, sottolineano come la conoscenza e l'interesse verso certificazioni ambientali del vino siano limitate a segmenti ristretti di consumatori, pur con notevoli differenze tra Paesi. Vecchio (2013) ha

indagato la disponibilità a pagare dei giovani consumatori italiani di vino per tre prodotti con etichette sostenibili, rilevando che le donne e le fasce d'età più elevate hanno una maggiore propensione a pagare un premio di prezzo per questi vini.

Tentando una sintesi della eterogeneità di indicazioni che proviene dalla letteratura sulla posizione dei consumatori rispetto ai vini che provengono da processi produttivi sostenibili si può probabilmente affermare che il riconoscimento di un valore specifico agli attributi di sostenibilità, non scambiabile in generale con il pregio sensoriale, è per il momento limitato a segmenti specifici della platea dei consumatori, la cui consistenza, tuttavia potrebbe essere accresciuta con idonee attività di comunicazione il cui successo, però, sembra legato alla possibilità di evitare conflitti tra approcci alla sostenibilità e “brand di sostenibilità” e mettere in campo, invece, azioni collaborative e, eventualmente, istituzionali, come suggerito nel capitolo 3 di questo Rapporto; l'eterogeneità di risposte a stimoli qualitativi associati a attributi di sostenibilità potrebbe anche dipendere dalle diverse condizioni specifiche nelle quali sono state svolte le indagini, evidenziandosi quindi un problema di come gli attributi di sostenibilità vengono presentati e argomentati. L'interesse per gli attributi di sostenibilità dovrebbe comunque crescere nel tempo per effetto di una verosimile maggiore attenzione del pubblico a questo tema, che potrebbe anche essere indotto dalle politiche pubbliche in via di progettazione a favore dei consumi alimentari sostenibili (Commissione Europea, 2008). Meno chiaro è che effetti potrà avere questa crescita di interesse: aumento della disponibilità a pagare o solo crescita della disponibilità a comprare e quali interazioni si potranno sviluppare tra acquisizione di informazione sugli attributi di sostenibilità e qualità sensoriale percepita.

#### **4. Effetti di sistema dell'orientamento alla sostenibilità**

Il paragrafo precedente ha mostrato che si riscontra una razionalità aziendale nell'intraprendere dei percorsi verso una maggiore sostenibilità: le aziende possono acquisire benefici in termini di efficienza e di contenimento dei costi

e possono avvantaggiarsi per un maggiore valore percepito dei prodotti offerti, quando il modello di business individualmente adottato riesca a valorizzare sul mercato l'attributo sostenibilità, anche grazie a condizioni al contorno favorevoli (vedi discussione del capitolo 3). Un aspetto non secondario delle conseguenze che può determinare l'orientamento verso comportamenti coerenti con i principi dello sviluppo sostenibile è, però, anche quello che si può apprezzare a livello di sistema, quando questo orientamento diventa diffuso nella comunità delle imprese, a livello regionale o multiregionale.

La diffusione dei comportamenti orientati ai principi dello sviluppo sostenibile infatti determina a livello di sistema conseguenze importanti in termini di inspessimento delle relazioni di rete e di attivazione di domanda di quelli che vengono definiti green job .

I percorsi verso l'adozione di processi coerenti con i principi dello sviluppo sostenibile comportano nella generalità dei casi l'inserimento delle aziende che vogliono intraprendere questi percorsi in reti che coinvolgono oltre alle stesse imprese di produzione anche altri soggetti quali professionisti, società di servizi, produttori di mezzi tecnici con i quali si scambiano esperienze e elementi di conoscenza finalizzato alla continua ricerca di nuove e più efficaci soluzioni ai problemi che pone la ricerca di modalità di organizzazione dei processi più rispettose dell'ambiente e delle persone. Lo svilupparsi di queste relazioni di rete, che si inspessiscono quanto più il beneficio della relazione stessa appare evidente creando nuovi e fecondi legami sociali, può aprire nuove prospettive di collaborazione anche su altri fronti: la promozione, la progettazione dei prodotti, l'approvvigionamento, l'analisi dei mercati, la distribuzione. L'orientamento verso la sostenibilità facilita quindi quella transizione verso un'economia basata sulle reti che è l'obiettivo della politica industriale e agroindustriale dell'UE per le piccole e medie imprese e che potrebbe trasformare la frammentazione del tessuto produttivo che oggi appare come un elemento di debolezza in un elemento di forza, il momento in cui la rete da un lato aiuta a ridurre i costi e, dall'altro, valorizza attraverso la generazione di sinergie l'imprenditorialità diffusa che caratterizza i tessuti produttivi basati sulle PMI, qual è quello vitivinicolo, muovendosi nella prospettiva indicata dalla Knowledge Economy (Rullani, 2004).

Si deve inoltre osservare che la transizione verso modalità di organizzazione dei processi più rispettose dell'ambiente e delle persone non comporta semplicemente un riduzione dell'uso degli input e la cessazione di pratiche pericolose ma la sostituzione di input potenzialmente dannosi per l'ambiente e le persone e dei comportamenti pericolosi con altri input rappresentati da nuove competenze. I processi diventano quindi più labour intensive, dove il lavoro aggiuntivo è lavoro intellettuale di controllo, analisi, valutazione accompagnamento verso nuovi assetti organizzativi. Di fatto l'adozione di forme di organizzazione della produzione coerenti con i principi dello sviluppo sostenibile richiede attività di pianificazione e di controllo accurato, delle condizioni ambientali e del comportamento delle piante per quanto riguarda il vigneto e dei diversi parametri di processo per quanto riguarda la cantina, che necessitano dunque di nuove e specifiche competenze. Queste possono essere disponibili all'interno delle singole aziende oppure attraverso attività di servizio; in ogni caso il sistema produttivo vitivinicolo accrescerà la domanda complessiva di professionalità specifiche e qualificate nei diversi ambiti necessari per l'accrescimento della sostenibilità dei processi di produzione e distribuzione, man mano che un maggior numero di aziende intraprenderà il percorso dello sviluppo sostenibile.

### **5. Il movimento per la sostenibilità del vino in Italia: un inquadramento generale**

L'interesse per il tema della sostenibilità si è manifestato in modo esplicito in Italia con qualche ritardo rispetto ad altri paesi. Peraltro in una consultazione con metodo Delphi svolta tra il 2006 e il 2007 tra imprenditori e top manager delle principali imprese del vino Italiano (Mariani e Pomarici, 2010) questo tema della sostenibilità appariva importante ma non si ravvisava l'esigenza di iniziative specifiche in quanto la sostenibilità della filiera vitivinicola italiana appariva già elevata. Negli anni più recenti, tuttavia, si è sviluppato un notevole attivismo che ha visto l'impegno diretto di imprese vitivinicole, fornitori di mezzi tecnici, fornitori di servizi, associazioni di produttori, istituti di ricerca, pubblica amministrazione, e la nascita del Forum SAV si

inquadra perfettamente in questo processo. Nel capitolo 3 di questo Rapporto si portano infatti importanti evidenze su come l'attenzione alla sostenibilità abbia in molti casi guidato le scelte aziendali mentre nel capitolo 2 si analizzano i programmi di sostenibilità che sono stati avviati in Italia e che, per certi versi, rappresentano la manifestazione più tangibile (e valutabile) della transizione della filiera vitivinicola italiana verso una maggiore sostenibilità.

Rispetto a questo aspetto dei programmi di sostenibilità a conclusione di questo capitolo preme solo anticipare che l'insieme delle iniziative in essere rappresenta un patrimonio di esperienze già di notevolissima ricchezza che, anche se in modo non omogeneo, copre tutti e tre gli ambiti della sostenibilità (ambientale, sociale, economico), si estende lungo tutta la filiera (dalla vigna alla tavola) e include l'utilizzazione dei diversi strumenti e modelli organizzativi necessari (indicatori, sistemi di coordinamento e scambio delle informazioni, metodi di valutazione o autovalutazione delle prestazioni in relazione alla sostenibilità, etichettatura, etc.).

Questo importante patrimonio di esperienze è stato alimentato dal coinvolgimento nei programmi di sostenibilità di un numero piuttosto ampio di aziende vitivinicole, stimato nel successivo capitolo 2 in circa 500 aziende. Questo numero è certamente esiguo rispetto al numero complessivo delle aziende vitivinicole italiane, considerando anche solo quelle che si presentano sul mercato con un loro marchio, ma ciò che conta per comprendere la consistenza del movimento per la sostenibilità è la composizione della popolazione di aziende impegnata nei programmi di sostenibilità. Tra le aziende coinvolte vi sono tutte le aziende italiane orientate alle produzioni di pregio, private e cooperative, di grandissima, grande, media e piccola dimensione che, comunque, nel loro insieme rappresentano almeno un terzo del valore complessivo del vino italiano. Si tratta di una quota certamente molto importante rispetto ad un processo, quello della ricerca esplicita di maggiori livelli di sostenibilità, di avvio estremamente recente. Aldilà dei numeri, comunque, è importante che il movimento per la sostenibilità interessi aziende di tutte le dimensioni e di diversa tipologia, perché questa è la migliore testimonianza che i modelli di organizzazione della produzione ispirati al paradigma dello sviluppo sostenibile, proprio perché

intrinsecamente flessibili, possono portare benefici in tutte le condizioni, e questo evidentemente fa intuire condizioni favorevoli per un più ampio coinvolgimento della popolazione delle aziende vitivinicole italiane.

1- Dipartimento di Agraria - Università degli Studi di Napoli Federico II, Via Università 100, Portici (Na). [pomarici@unina.it](mailto:pomarici@unina.it)

2- Dipartimento di Agraria - Università degli Studi di Napoli Federico II, Via Università 100, Portici (Na). [riccardo.vecchio@unina.it](mailto:riccardo.vecchio@unina.it)

## *Bibliografia*

- Barber, N., Taylor, C. e Strick, S. (2009), "Wine consumers environmental knowledge and attitudes: influence on willingness to purchase" *International Journal of Wine Research*, Vol. 1 (1), pp. 59-72.
- Barber, N. (2010), "'Green' wine packaging: targeting environmental consumers" *International Journal of Wine Business Research*, Vol. 22 (4), pp. 423-444.
- Bazoche, P., Deola, C. e Soler, L. (2008) "An experimental study of wine consumers' willingness to pay for environmental characteristics" 12th Congress of the European Association of Agriculture Economists.
- Berghoef, N., e Dodds, R. (2011), "Potential for sustainability eco-labeling in Ontario's wine industry" *International Journal of Wine Business Research*, Vol. 23 (4), pp. 298-317.
- Capri, E. (2012), "Sostenibilità, come si applica in agricoltura" *L'Informatore Agrario*, 1/2012, pp.63-67.
- Capri E., Jordan A., Lewis S.E., Pretorius I. Scienza A., Marchis A., Stefanucci S., Walker N., Camilleri C. (2014), *Vision on the sustainable future of our wine and vineyards*, UIV-SIMEI, Milano.
- Commissione Europea (2008). *Sustainable Consumption and Production and Sustainable Industrial Policy Action Plan*. COM (2008) 397. Final.
- D'Souza, C., Taghian, M. e Lamb, P. (2006) "An empirical study on the influence of environmental labels on consumers" *Corporate Communications*, Vol. 11 (2), pp. 162-73.
- Euromonitor International (2013). *Global Consumer Trends: Summary of 2013 Survey Results*, Euromonitor International Ltd., London, UK.
- Forbes, S.L., Cohen, D.A., Cullen, R., Wratten, S.D. e Fountain, J. (2009), "Consumer attitudes regarding environmentally sustainable wine: an exploratory study of the New Zealand marketplace" *Journal of Cleaner Production*, Vol. 17 (13), pp. 1195-1199.
- Forbes, S.L., Cullen, R., Cohen, D.A., Wratten, S.D. e Fountain, J. (2011), "Food and wine production practices: an analysis of consumer views" *Journal of Wine Research*, Vol. 22 (1), pp. 79-86.
- Gabzdylowa, B., Raffensperger, J.F. e Castka, P. (2009), "Sustainability in the New Zealand wine industry: drivers, stakeholders and practices" *Journal of Cleaner Production*, Vol. 17, pp. 992-998.
- Gummesson, E. (2002), "Relationship Marketing and a New Economy: It's Time for Deprogramming," *Journal of Services Marketing*, 16 (7), 585-89.

Kohli, A. K. e Jaworski, B. J. (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, 54, 1-18.

Loureiro, M. (2003), "Rethinking new wines: implications of local and environmentally friendly labels" *Food Policy*, Vol. 28, 547-560.

Loveless, K., Mueller, S., Lockshin, L., e Corsi, A.M. (2010), "The relative importance of sustainability, quality control standards and traceability for wine consumers: a cross-national segmentation" Paper presented at the Australian and New Zealand Marketing Academy Conference, University of Canterbury, New Zealand 2010.

Mueller, S., e Remaud, H. (2013), "Impact of corporate social responsibility claims on consumer food choice: A cross-cultural comparison" *British Food Journal*, Vol. 115 (1).

Mueller, S., Osidacz, P., Francis, I.L., e Lockshin, L. (2010), "Combining discrete choice and informed sensory testing to determine consumer response to extrinsic and intrinsic wine attributes" *Food Quality and Preference*, 21(7), 741-754.

Mueller, S., e Remaud, H. (2010), "Are Australian wine consumers becoming more environmentally conscious? robustness of latent preference segments over time" Paper presented at the 5th International Conference of the Academy of Wine Business Research, Auckland (NZ).

Narver, J.C. e Slater, S.F. (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, 54, 20-35.

Remaud, H., Mueller, S., Chvyl, P., e Lockshin, L. (2008), "Do Australian wine consumers value organic wine?" *Proceedings of 4th International Conference of the Academy of Wine Business Research*, Siena, Italy.

Santini, C., Cavicchi, A., e Casini, L. (2013), "Sustainability in the wine industry: key questions and research trends", *Agricultural and Food Economics*, 1(1), 1-14.

Schmit, T.M., Rickard, B. e Taber, J. (2012), "Consumer valuation of environmentally friendly production practices in wines considering asymmetric information and sensory effects" *Cornell University Working Paper*, WP 2012-10 May 2012.

Szolnoki, G., Bosman, J., Samara, O., Iselborn, M., Ferrigato, A., Tari, K., e Egea, N.G. (2011), "A cross-cultural comparison of sustainability in the wine industry" 6th AWBR International Conference, Bordeaux, France.

Zucca, G., Smith, D.E. e Mitry, D.J. (2009), "Sustainable viticulture and winery practices in California: what is it, and do customers care?" *International Journal of Wine Research*, Vol. 2, 189-194.

Mariani A., e Pomarici E. (2010), *Strategie per il vino italiano*. ESI, Napoli.

Rullani E. (2005), *La fabbrica dell'immateriale*, Carocci, Roma.

## Mapa dei modelli di produzione sostenibile: gli indicatori della sostenibilità del vino

*di Fabio Mencarelli<sup>1</sup> e Luciano De Propris<sup>2</sup>*

- ① Quadro delle normative volontarie sulla sostenibilità ambientale
- ② Analisi dei programmi sulla sostenibilità attivati in Italia
- ③ Considerazioni sull'utilizzo di indicatori, calcolatori o misuratori
- ④ Autocontrollo, controllo e certificazione per il miglioramento
- ⑤ Proposte per la realizzazione di linee guida per l'armonizzazione degli strumenti di analisi ambientale

### 1. Quadro delle normative volontarie sulla sostenibilità ambientale

Da diversi anni oramai il tema della sostenibilità sta assumendo interesse sempre maggiore rispetto ai vari stakeholder: consumatori, produttori, enti di normazione, legislatore comunitario. Il pilastro ambientale della sostenibilità è indubbiamente quello più avanzato e quello su cui i maggiori interessi si stanno concentrando.

Oltre al sostanzioso impegno delle imprese nell'innovare e proporre prodotti sostenibili, anche il legislatore comunitario ha definito una politica europea in materia ambientale che fa da traino a numerose iniziative in tal senso, pubbliche e private. A partire dal 2001 - con il Libro Verde - il legislatore

comunitario promuove un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese e incentiva *produzioni* e consumi sostenibili fino a Europa 2020 che definisce una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva, promuove un'economia più efficiente sotto il profilo delle risorse, più verde e più competitiva.

Le aziende che si avvicinano alla sostenibilità individuano *un nuovo modo di essere competitive*, per differenziarsi dalle aziende concorrenti e per *comunicare* le attività intraprese.

L'interesse verso le tematiche ambientali sposta il focus dall'impresa - che produce nel rispetto dell'ambiente - sul prodotto e sulla comunicazione dell'impegno ambientale verso il consumatore. L'ambiente diventa elemento di differenziazione, di valorizzazione, di comunicazione per intercettare una fascia di consumatori sempre più sensibile a questi temi.

Il risultato di questo spostamento "dall'interno all'esterno dell'impresa" è un incremento esponenziale di marchi ambientali e le eco-etichette continuano ad aumentare. Se da un lato imprese, istituzioni e società riconoscono un grande valore alla sostenibilità e all'etichettatura come strumento per lo sviluppo della Green Economy, dall'altro è innegabile che la comunicazione in materia di sostenibilità rappresenta un fattore critico. L'etichettatura infatti in tutti i settori rappresenta un elemento di criticità e *i claims legati alla sostenibilità* ambientale non ne fanno eccezione. Il consumatore deve poter capire in modo immediato, semplice e diretto le informazioni che vengono veicolate sui prodotti o che ad essi sono riconducibili. Le informazioni devono essere veritiere e verificabili. Per evitare abusi sono state istituite delle *autorità* deputate a verificare la *correttezza della comunicazione* e della pubblicità (AGCM) e alcuni istituti di autodisciplina (es: IAP), che cercano di limitare il fenomeno del *greenwashing*. Alcune linee guida chiariscono come una *comunicazione ambientale "robusta"* richieda l'adozione di metodologie riconosciute in fase di studio e l'utilizzo di *standard verificabili* in fase di comunicazione, sia essa a livello aziendale o di prodotto, e soprattutto nei casi in cui si facciano affermazioni di tipo prestazionale. L'impegno per la sostenibilità - per essere comunicabile - dev'essere dimostrabile secondo metodologie riconosciute e riferibile - a seconda del tipo di comunicazione - all'insieme delle attività/processi

aziendali (sistema gestionale) o al prodotto. La comunicazione diventa parte integrante della gestione ambientale e il canone di diligenza impone di comunicare informazioni e risultati solo a fronte di precisi, attendibili e verificabili riscontri scientifici e documentali.

In questo contesto il ruolo delle "*norme tecniche*" (ISO - internazionali, EN - europee, UNI - nazionali) è molto importante quale strumento consensuale, trasparente e volontario, diretto a definire le caratteristiche di un prodotto o di un processo secondo lo stato dell'arte. In questo contesto la certificazione può assumere un ruolo di grande importanza, perché rappresenta lo strumento per avvalorare la comunicazione aziendale in materia di sostenibilità ambientale, supportandola in modo robusto ed oggettivo.

La normazione offre strumenti di gestione ambientale (ISO 14001, ISO 14064) e dell'energia (ISO 50001), strumenti di valutazione dell'impatto ambientale attraverso lo studio del ciclo di vita (ISO 14040-44), strumenti di valutazione di alcuni indicatori di sostenibilità ambientali di grande interesse quali la carbon footprint (ISO 14067) e la waterfootprint (futura ISO 14046), strumenti di comunicazione ambientale (ISO 14063) e di etichettatura (di Tipo I - UNI EN ISO 14024, di Tipo III - UNI EN ISO 14025, altre asserzioni ambientali di Tipo II o marchi di prodotto stabiliti dalla normativa cogente).

Il passaggio da una gestione delle tematiche ambientali basata sul "Command e Control" ad una basata sulla prevenzione, finalizzata alla riduzione degli impatti ambientali, ha portato alla diffusione dei *Sistemi di gestione ambientale* come strumento per garantire il rispetto di normative vigenti e lo sviluppo di un sistema di autocontrollo che identifica e gestisce gli impatti ambientali reali e potenziali. La logica che guida un sistema di gestione ambientale è comune a tutti i sistemi di gestione ovvero il "miglioramento continuo" basato sul "Ciclo di Deming" i cui elementi principali sono: politica ambientale, pianificazione (Plan), attuazione del Plan (Do), controllo e azioni correttive (Check) per terminare con riesame finale della direzione (Act). Le norme che danno vita a questo strumento sono fondamentalmente due: la norma internazionale UNI EN ISO 14001 (oggi in versione 2004) e il regolamento comunitario EMAS, oggi in terza edizione (2009).

Con approccio del tutto analogo, ma con un focus prettamente concentrato sulle variabili di tipo energetico, è stato introdotto di recente anche un nuovo strumento, la ISO 50001 (del 2011), che detta i requisiti per i *Sistemi di Gestione dell'Energia* (SGE).

Anche per la *gestione dei Gas serra* sono state sviluppate norme specifiche quali la ISO 14064-1 (2012) e il GHG PROTOCOL (versione CORPORATE), che hanno lo scopo principale di apportare credibilità e garanzia (trust) ai processi di rendicontazione e monitoraggio dei GHG.

Più recentemente invece si è sviluppato il tema dell' *impronta ecologica* sempre più oggetto di interesse da parte di numerosi stakeholder. Teorizzato da Waker Nagel and Rees nel 1996, è un indicatore sintetico che permette di misurare il consumo di risorse naturali da parte degli uomini, comparandolo alla capacità della natura di rinnovare le risorse medesime. Restringendo ulteriormente i confini alla tematica del cambiamento climatico, è possibile definire un indicatore specifico, noto come "carbon footprint" (impronta carbonica), che quantifica l'impatto delle attività di un prodotto, un servizio, un processo associato all'emissione di gas serra (GreenHouse Gases o GHG) e misurato in tonnellate di CO2 equivalente. Ad oggi i principali schemi applicabili sono rappresentati dalla ISO TS 14067 (2013), dal GHG PROTOCOL (versione PRODUCT) e la BS PAS 2050.

Negli ultimi anni è stata istituita anche un altro tipo di impronta, la "*water footprint*" (impronta idrica), che rappresenta il volume di acqua dolce consumata e inquinata (in relazione anche al luogo di produzione). Questo indicatore è normato dal Water Footprint Manual (2011) sviluppato dal WFN (in cantiere la norma ISO 14046).

Questi due indicatori si basano sull'approccio "*Life Cycle*" (ciclo di vita) che pone l'attenzione a tutte le fasi consecutive e interconnesse di un sistema di produzione, dall'acquisizione delle materie prime o dalla generazione delle risorse naturali fino allo smaltimento finale. Questo approccio analizza gli aspetti ambientali sia prima della fase produttiva sia nel "post consumo"; questo perché i beni e i servizi hanno un impatto ambientale, il cui effetto può essere anche molto lontano dal sito produttivo e molto differito nel tempo.

A livello europeo è ormai consolidata l'importanza strategica della metodologia

LCA (*LIFE CYCLE ASSESSMENT*), come strumento scientificamente adatto all'identificazione di aspetti ambientali significativi, come chiaramente espresso all'interno del Libro Verde COM 2001/68/CE e della COM 2003/302/CE sulla Politica Integrata dei Prodotti e del Regolamento Ecolabel (oggi Reg. 66/2010/CE). L'LCA rappresenta un supporto fondamentale allo sviluppo di schemi di *Etichettatura Ambientale*: sia nella definizione dei criteri ambientali di riferimento per un dato gruppo di prodotti (etichette ecologiche di tipo I - Ecolabel in primis), sia come principale strumento atto ad ottenere una Dichiarazione Ambientale di Prodotto (EPD - etichetta ecologica di tipo III). Una menzione particolare va fatta poi per un progetto molto interessante che la Commissione Europea, tramite il Joint Research Centre, sta portando avanti negli ultimi anni con obiettivi ambiziosi da qui al 2016.

Si tratta di due metodi applicabili in tutti gli stati membri, di cui uno relativo all'impronta ambientale delle organizzazioni (Organisation Environmental Footprint - OEF) e l'altro relativo all'impronta ambientale dei prodotti (Product Environmental Footprint - PEF), entrambi basati sulla metodologia LCA.

Con la comunicazione "Costruire il mercato unico dei prodotti verdi" (Building the Single Market for Green Products), la Commissione Europea promuove quindi due metodi volontari applicabili sia alle politiche ambientali pubbliche che al settore privato. È in corso ad oggi la fase pilota, della durata di 3 anni, che ha come obiettivi principali quelli di sviluppare i requisiti specifici ("category rules") di prodotto per il PEF e di settore per l'OEF, valutare come rendere l'applicazione più semplice soprattutto da parte delle PMI, vagliare diversi sistemi di verifica e infine come comunicare ai diversi soggetti la performance misurata.

Per concludere la "carrellata" delle norme volontarie in materia di sostenibilità ambientale non possiamo non citare il mondo delle biomasse sostenibili. Si tratta di un ambito apparentemente lontano da quello alimentare ma è interessante osservare come il tema della "sostenibilità delle biomasse" sia stato normato non tanto in ambito volontario (dove esistono comunque degli standard privati riconosciuti a livello europeo), quanto in ambito regolamentato attraverso un Decreto ministeriale. Le direttive europee 2009/28/CE e 2009/30/CE hanno

introdotto il concetto di sostenibilità come condizione necessaria affinché biocarburanti e bioliquidi possano accedere agli incentivi, nonché per essere conteggiati per il raggiungimento dei target nazionali obbligatori previsti dalle direttive stesse. In Italia questo ha portato alla nascita del “Sistema di certificazione nazionale della sostenibilità dei biocarburanti e dei bioliquidi”, uno schema accreditato che ha come riferimento di legge principale il Decreto Ministeriale 23/01/2012.

Trasversale è invece la norma UNI ISO 14063: una guida sui principi generali, politica, strategia e attività relative alla comunicazione ambientale, sia interna che esterna, di un'organizzazione. Qui la comunicazione ambientale viene definita come il “processo che un'organizzazione realizza per fornire ed ottenere informazioni e per intraprendere un dialogo con le parti interessate interne ed esterne, al fine di stimolare una comprensione comune sui temi, sugli aspetti e sulle prestazioni ambientali.”

Esistono quindi tanti strumenti normativi in ambito volontario, riconosciuti a livello internazionale che le imprese possono adottare per supportare le proprie strategie aziendali in materia di sostenibilità. L'adozione di metodologie e norme volontarie verificabili/certificabili rappresenta un modo per dare concretezza al concetto di sostenibilità e la certificazione diventa strumento per garantire l'attendibilità e verificabilità della gestione e comunicazione della propria ecosostenibilità.

## 2. Analisi dei programmi sulla sostenibilità attivati in Italia

L'Italia è stata indubbia protagonista nell'ultimo quinquennio di una decisa accelerazione verso la definizione di un modello di sviluppo sostenibile del settore vitivinicolo. Si contano 15 programmi strutturati (non escludendone altri meno noti) che hanno coinvolto aziende, enti accademici e di ricerca, istituzioni e imprese dei servizi, volti a codificare e modellizzare un approccio allo sviluppo sostenibile del settore. Questo vero e proprio movimento scientifico-produttivo vede coinvolti 31 tra Università e Centri di Ricerca, 10 tra Associazioni ed Istituzioni Governative e 537 aziende produttrici oltre a svariate imprese di servizi lungo la filiera. Queste ampie ed approfondite

esperienze, grazie al lavoro integrato di ricerca e sviluppo applicata alla filiera costituiscono oggi una fotografia molto chiara degli elementi che potranno contribuire a contraddistinguere questo nuovo modello produttivo. Nella disamina dei programmi nazionali, faremo riferimento in particolare alla ricerca condotta dal Prof. Eugenio Pomarici e dal Dott. Riccardo Vecchio (Università di Napoli Federico II) per conto di Unione Italiana Vini / Forum per la Sostenibilità Ambientale del Vino nel 2013/2014, basandosi sui dati forniti da quelle organizzazioni promotrici che hanno aderito ad un questionario esplorativo oltre ad osservazioni raccolte dagli autori.

*I 15 Programmi Italiani per lo Sviluppo della Sostenibilità nel settore vitivinicolo*

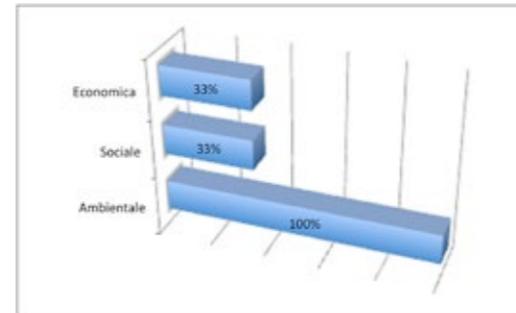
Nome Programma	Coordinatore / Promotore
1 Biodiversity Friend	World Biodiversity Association Onlus
2 CasaClima Wine	Agenzia per l'Energia Alto Adige - CasaClima
3 ECO-PROWINE	CIRCE - Centro de Investigacion de Recursos y Consumos Energeticos Universidad de Zaragoza
4 Eko Cantina / Eko Wine ★	Officinae Verdi / WWF / FederBio / Università della Toscana
5 Gea Vite / Ita.Ca	Sata Studio Agronomico
6 Magis	Bayer Cropscience s.r.l.
7 Montefalco 2015: New Green Revolution	Ass. Grandi Cru Montefalco
8 Salcheto Carbon Free	Soc. Agr. Salcheto s.r.l. / CSQA Certificazioni s.r.l.
9 SosTain ★	Ass. Alleanza per la Sostenibilità in Viticoltura / OPERA
10 Sostenibilità Ambientale delle Filiere Agroalimentari Tramite Calcolo del Ciclo di Vita	CCPB s.r.l. / APOCONERPO S.c.A.
11 Tergeo	Unione Italiana Vini Soc. Coop.
12 Vino Libero	Ass. Vino Libero
13 vite.net	Horta srl - spin off di UNICATT Piacenza
14 V.I.V.A. Sustainable Wine	MATTM / UNICATT / Agroinnova
15 Vini 3S	DIBAF Università della Toscana / Az. Agr. TREBOTTI

★ i dati relativi a questi programmi non sono stati confermati dalla partecipazione ai lavori

Tutti e 15 i programmi si caratterizzano per essersi mossi nell'ambito di una visione olistica alla sostenibilità quale valore/finalità collettiva da perseguire, in un'ottica fortemente improntata al miglioramento ed all'innovazione. Lo scopo enunciato è complessivamente

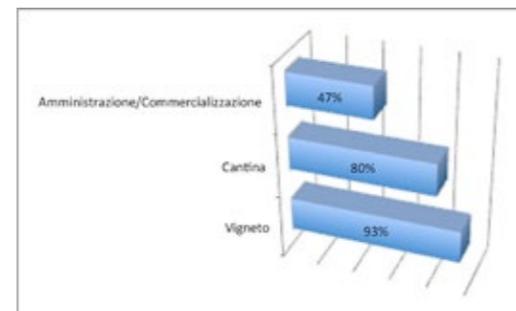
di perseguire in maniera integrata finalità ambientali sociali ed economiche, tuttavia è evidente dall'esame dei programmi come in questa fase siano stati considerati prioritari approfondimenti e ricerca applicata su finalità di carattere ambientale (tutti e 15 i programmi contro 5 per finalità sociali e 5 per finalità economiche).

**Ambito di Sostenibilità dei Programmi Fig. 1** (percentuale espressa per ambito trattato sul totale dei programmi analizzati<sup>4</sup>)



La disamina dei programmi dimostra altrettanto chiaramente come siano stati definiti ambiti di analisi che privilegiano confini ampi e strutturati in base ad un approccio omogeneo alle peculiarità del processo, suddiviso tra Vigneto, Cantina ed Amministrazione/Commercializzazione. L'80% dei programmi risulta scegliere almeno due aree di esame mentre il 40% coprirebbe l'intero processo.

**Area di Analisi dei Programmi Fig. 2** (percentuale espressa per area di analisi trattata sul totale dei programmi analizzati<sup>5</sup>)

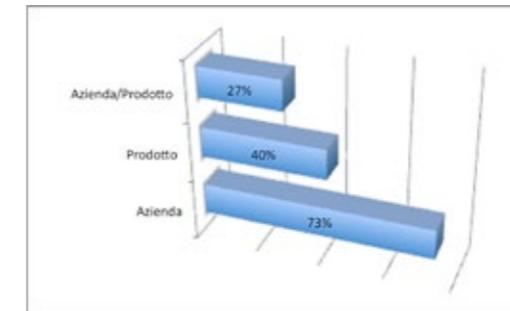


<sup>4</sup> Molti dei programmi (il 47%) trattano contemporaneamente più ambiti

<sup>5</sup> Molte delle aree di analisi sono state trattate contemporaneamente all'interno dei singoli programmi (l'80% ne tratta più di una)

Seppur con definizioni disomogenee, risulta possibile distinguere l'approccio dei vari programmi come riferibile all'Azienda (il processo produttivo dell'intera organizzazione) oppure al Prodotto (l'estrapolazione degli effetti-impatti riferibili ad uno specifico prodotto dell'organizzazione-processo). I due approcci sono prevalentemente alternativi ma si stanno manifestando iniziative che propongono valutazioni integrate tra loro (vedi anche quanto già descritto nel sub.1 circa l'approccio della Commissione UE nell'ambito del progetto OEF – PEF) e l'osservazione dei programmi lo rimarca se si considerano i 4 casi di approccio multiplo azienda-prodotto.

**Oggetto di Analisi dei Programmi Fig. 3** (percentuale espressa per oggetto di analisi trattato sul totale dei programmi analizzati)



Seppur con livelli di codifica e trasparenza differenti, tutti i programmi sono accomunati da:

**Utilizzo di Strumenti di Analisi Ambientale (Indicatori, Calcolatori, Misuratori)**

**Utilizzo di Strumenti di Orientamento ai Comportamenti (Formazione, Manuali, Protocolli)**

Scendendo poi nel particolare della tematica ambientale risulta particolarmente interessante rilevare in Fig. 4 i parametri che guidano gli strumenti di analisi e che vengono descritti nei programmi come distintivi degli "Indicatori di

Sostenibilità” utilizzati, raggruppabili come segue:

Emissioni di gas ad effetto serra diretti (anche per consumo di energia) ed indiretti legati al processo-prodotto

**Emissioni GHG**

Distribuzione di prodotti nel vigneto e loro livelli di tossicità

**Trattamenti-Concimazioni**

Consumo di acqua ed inquinamento diretto ed indiretto dell’acqua

**Acqua**

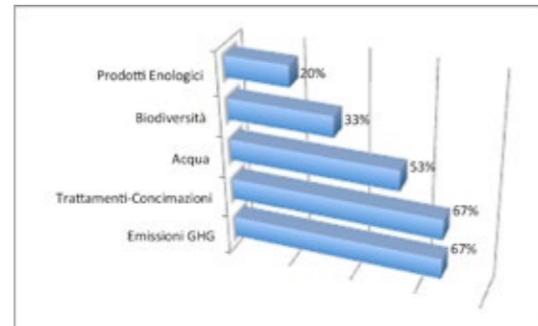
Livelli di Biodiversità nell’ecosistema aziendale

**Biodiversità**

Uso di coadiuvanti ed additivi nel processo di trasformazione e loro livelli di salubrità

**Prodotti Enologici**

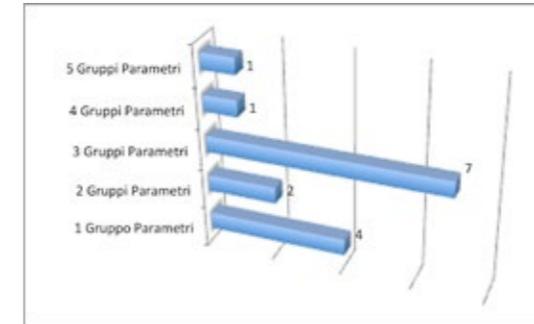
Fig. 4 (percentuale espressa per indicatore trattato sul totale dei programmi analizzati)



Osservando la figura 5 il livello di articolazione nell’utilizzo dei raggruppamenti di parametri si evidenzia come per i programmi italiani l’approccio allo sviluppo sostenibile debba essere osservato sotto una molteplicità di punti di vista, in

linea del resto con le più affermate teorie riconosciute in materia. Nel dettaglio in relazione ai programmi esaminati risulta che il 60% degli stessi adotta infatti almeno 3 di questi indicatori contemporaneamente (9 programmi su 15)

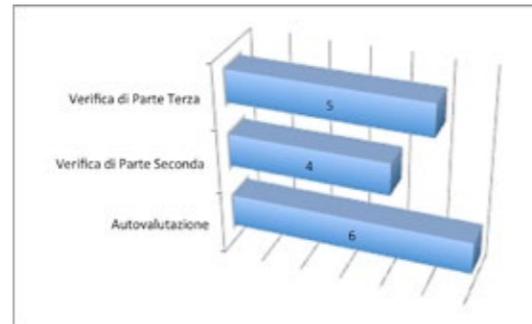
Fig. 5 (numero di raggruppamenti di indicatori trattati nei singoli programmi)



E’ necessario quindi considerare come il raggruppamento Trattamenti-Concimazioni sia tipicamente considerato un fattore di causa dell’inquinamento dell’acqua (contenuto nel raggruppamento Acqua) oltre che del degrado dei livelli di biodiversità (raggruppamento Biodiversità). Risulta pertanto plausibile considerare questo raggruppamento, il quale si inserisce in un indicatore di tipo comportamentale (best-practice nella scelta del tipo di intervento a rischio e nella intensità degli interventi), come potenzialmente monitorabile da un indicatore esteso quale la Biodiversità. La scelta degli indicatori potrebbe essere quindi ulteriormente aggregata ad Emissioni GHG, Acqua, Biodiversità, Prodotti Enologici. Considerando inoltre come il raggruppamento Prodotti Enologici sia interconnesso a finalità di monitoraggio della salubrità del prodotto e quindi non prettamente ambientali, emergono 3 raggruppamenti di parametri che compongono con prevalenza gli indicatori ambientali in uso ossia: **Emissioni di GHG / Consumo ed Inquinamento di Acqua / Mantenimento ed Incremento della Biodiversità**. Si rileva infatti come 10 programmi sui 15 complessivi utilizzerebbero almeno 2 di questi tre raggruppamenti e 7 (pari al 47% dei programmi) li utilizzerebbero tutti e tre.

Si rileva quindi come tutti i programmi siano fortemente connotati dall'uso di strumenti di raccolta ed elaborazione di dati quantitativi, contemplando al contempo uno strumento di verifica delle prestazioni, seppur con approcci differenti. Risulta infatti (Fig. 6) come il 60% dei programmi intenda verificare i risultati dei monitoraggi attraverso meccanismi di tipo certificativo, che siano di parte seconda o terza mentre il 40% propende per strumenti di autoverifica.

Fig. 6 (numero di programmi correlato allo strumento di verifica)



Il quadro che emerge dalla disamina dei programmi delinea comunque uno scenario comune, con diversi approcci sostanzialmente complementari tra loro. In questo quadro la Sostenibilità Ambientale è considerata un ambito prioritario sul quale operare in questa fase storica e appare opportuno misurare la stessa in maniera integrata rispetto a 3 parametri di base: le emissioni di gas climalteranti, il consumo e l'inquinamento dell'acqua nonché la tutela della biodiversità nell'ecosistema. Parallelamente emerge, dalla presenza nei programmi di aspetti legati alla trasparenza dei processi produttivi ed alla salubrità del prodotto, come questo tema venga considerato il successivo elemento essenziale della sostenibilità, in una visione più ampia della stessa, sul quale lavorare. Come già rilavato da Pomarici-Corbo-Vecchio-Capri nel documento "Percorsi per la Sostenibilità della Produzione Vitivinicola in Italia: Esperienze e Prospettive di Realizzazione di un Modello Italiano per la

Sostenibilità del Vino", risulta tuttavia complesso e complicato osservare e comprendere il fenomeno attraverso le singole iniziative. Se tutti i programmi dimostrano una forte propensione all'integrazione di processi di comunicazione al mercato delle loro azioni (4 di essi hanno ad esempio già attivato loghi specifici per le etichette dei prodotti ottenuti da aziende aderenti), risulta evidente come l'assenza di un quadro di riferimento normativo-regolamentare uniforme e concertato renda confuso e poco credibile tale messaggio rischiando di farlo apparire agli occhi di terzi poco trasparente e comprensibile o comunque poco riconducibile alle finalità di miglioramento della qualità del prodotto che il consumatore si aspetta. La propensione dimostrata dalle aziende di voler esternalizzare nel prodotto finito il proprio impegno per la sostenibilità sembra ulteriormente frenata nei vari programmi dalla quasi unanime assenza di attori a valle del settore produttivo ed in generale di politiche per la gestione della comunicazione al pubblico o comunque di integrazione dei modelli all'interno del marketing mix del prodotto. Si rileva infatti come un solo programma su 15 abbia strettamente collaborato con un'azienda di distribuzione al dettaglio, lo stesso e sempre unico che abbia posto in correlazione una caratteristica tipica del prodotto sul mercato al consumo (la presenza-uso di SO<sub>2</sub>) al proprio modello di sostenibilità. La distanza da colmare tra i modelli di sostenibilità proposti dai programmi ed il mercato risulta particolarmente accentuata osservando gli approfondimenti di Zanni e Pucci nel successivo capitolo 3. Sembra infatti che gli addetti alle strategie di marketing nelle imprese tendano ad associare fortemente l'approccio alla sostenibilità a caratteristiche del prodotto quali tipicità-autenticità del gusto, paesaggio, tracciabilità ed uso di additivi al pari se non di più rispetto ai pilastri ambientali già noti quali Gas Serra, Acqua, Biodiversità (con le sue varie sottocategorie). Sembra chiaro allora il richiamo a colmare questo gap, quantomeno proponendo chiare evidenze di causa-effetto tra i modelli di gestione della sostenibilità e le caratteristiche del prodotto, un lavoro che appare alla portata dei promotori dei programmi analizzati ma richiede un'azione strutturata e coesa di comunicazione.

### 3. Considerazioni sull'utilizzo di indicatori, calcolatori o misuratori

Ad oggi, sono la riforma della PAC e la Comunicazione COM 2006 508 oltre che le linee guida OIV (specifiche per il mondo del vino) le normative più recenti in campo agricolo verso la sostenibilità ambientale. Questi provvedimenti hanno supportato azioni di monitoraggio ambientale basandosi sulla lista stabilita dalla stessa Commissione Europea ("Towards Environmental Pressure Indicators for the UE", Eurostat) anche se si è ormai compresa la necessità di lasciare alle singole comunità l'autonomia di selezionare gli indicatori più adatti alla situazione locale per meglio rappresentare la specificità ambientale. Sulla base di questa ampia libertà sono stati sostenuti progetti, nazionali ed internazionali, che dipartono da sintesi di analisi dell'OECD (organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico) e dell'Agenzia Europea dell'Ambiente (EEA).

Alcuni esempi di progetti europei in tema di agricoltura e sostenibilità sono rappresentati dal: progetto ELISA (Wascher, 1999- Environmental Indicators for Sustainable Agriculture) orientato a definire indici suddivisi in 5 temi: suolo, acqua, aria, biodiversità e paesaggio e dal progetto IRENA 2004 (Indicator Reporting on the integration of ENvironmental concerns into Agricultural policy) che invece ha approfondito lo studio dei 35 indicatori identificati nella comunicazione UE (2000 e 2001) portando alla pubblicazione del rapporto Agriculture and Environment in EU-15 - The IRENA indicator report.

Il progetto PAIS (2002), pur avendo gli stessi obiettivi del progetto IRENA, ha proposto 115 indicatori suddivisi in 3 temi: paesaggio, pratiche agricole e sviluppo rurale. A livello nazionale ricordiamo i 15 programmi precedentemente descritti e commentati.

Per una comprensione adeguata della problematica riguardante la sostenibilità è bene dapprima definire alcuni dei termini che sono spesso fonte di confusione quali ad esempio: parametro, indice, misuratore, modello, approccio calcolatore e indicatore.

Per alcuni di essi l'OECD (1999) ha provato a dare una definizione:

- **parametro**, una proprietà del sistema in studio misurabile in modo diretto;

- **indicatore**, valore derivante dal parametro e mediante il quale è possibile ottenere informazioni;

- **indice**, aggregazione di indicatori e relative indicazioni.

Per altri possiamo andare a sintetizzare i significati più diretti:

**misuratore ambientale**: strumentazione di misura atta a quantificare l'esatto valore di una componente fisica o chimica del sistema ambientale;

**modello/approccio**: è la ricostruzione matematica o la sintesi del funzionamento del processo ambientale da descrivere. Tali modelli o approcci vengono di norma trascritti in disciplinari che ne regolano i parametri di base, gli algoritmi di funzionamento e gli output richiesti;

**calcolatori**: sono strumenti di calcolo che automatizzano procedure algebriche codificate nei modelli e standardizzate (in alcuni casi) all'interno di norme codificate (vedi UNI, ISO, ect)

Tutte le definizioni precedentemente utilizzate di norma vengono fatte confluire nella costruzione di alcuni macrodescrittori che forniscono indicazioni e valutazioni sui fenomeni in atto.

Questi strumenti, adeguati a rappresentare l'insieme dei sistemi complessi, prendono il nome di indicatori (vedi glossario).

Qualsiasi parametro può essere un indicatore purchè possa essere interpretato in chiave valutativa favorendo così l'analisi di situazioni complesse, la rappresentazione sintetica del comportamento di un'entità nonché il trasferimento di informazioni ad organi decisionali. Agli indicatori si chiede, oltre che rappresentare lo stato dei nostri sistemi, di orientare i sistemi di governo e i programmi d'azione nonostante essi abbiano un pur minimo contenuto soggettivo, influenzato dalla formazione dell'operatore che ne fa uso. La loro valutazione va quindi associata ad una stima, denominata criterio, che rappresenta l'interfaccia tra sistema fisico studiato e operatore (sistema uomo).

La relazione fra indicatori ed entità da studiare, le potenzialità descrittive e le comparazioni spazio temporali delle indicazioni ottenute sono molto delicate.

Gli aspetti che influenzano le potenzialità d'impiego degli indicatori sono legati tanto alle loro proprietà che alla loro rilevanza politica. Un buon indicatore dovrebbe essere rappresentativo, ossia correlabile con il fenomeno da controllare, facilmente misurabile ed avere un'adeguata valenza analitica intesa come base tecnico-scientifica di modelli standard internazionali. Altre caratteristiche degli indicatori sono la precisione e la chiarezza delle informazioni ottenute, ma anche la sensibilità intesa come capacità di descrivere prontamente i cambiamenti spazio-temporali.

Uno dei limiti degli indicatori è sicuramente la valutazione da attribuirne a ciascuno. L'interpretazione fisica ("peso") da assegnare all'informazione ottenuta che risulta altamente soggettiva con valenza politica-culturale più che tecnico-scientifica. Dal punto di vista operativo la scelta di un indicatore deve tenere conto dello *specifico obiettivo prefissatosi nell'indagine*. La scelta segue un primo criterio di ammissibilità in funzione dello scopo da perseguire, subordinato ai principi di comprensibilità e misurabilità. L'obiettivo fornisce direttive ben precise sia sul monitoraggio dei dati, sia sul tipo e numero di variabili necessarie all'elaborazione dell'indicatore. Una scelta sbagliata può influenzare l'aderenza dei risultati alla realtà, portando ad una valutazione relativa più che assoluta. Occorre stabilire dunque il giusto tipo e numero di indicatori necessari per raggiungere i traguardi prefissati.

Qualora si perseguisse come scopo la descrizione o l'evoluzione del sistema nel tempo si prediligeranno indicatori di stato; per l'analisi del comportamento del sistema si sceglieranno indicatori diagnostici; indicatori di compatibilità ambientale, nel caso si voglia confermare il raggiungimento di standard prefissati.

In un contesto agro-ambientale gli indicatori sono usati per valutare non tanto la convenienza economica delle scelte operate dagli agricoltori, quanto le "esternalità", cioè i fenomeni esterni al mercato. La stima delle "esternalità" attraverso gli indicatori è la valutazione che le pratiche di sostenibilità ambientale hanno sul sistema agricolo. Gli indicatori agro ambientali, infatti,

contribuiscono a trasferire i dati fisici ed economici sulle attività umane e sul prodotto. Essi, fornendo informazioni sugli effetti che le pratiche ambientali hanno sul territorio, porgono spunti riflessivi finalizzati alla revisione delle misure agroambientali.

Lo studio degli ecosistemi, mediante indicatori, fa riferimento al modello PSR proposto da Anthony Friend negli anni 70. Tale modello Pressione-Stato-Risposta (PSR) evidenzia le relazioni tra sistemi ambientali e attività antropiche. Esso è basato sul concetto di causalità: le attività umane esercitano pressioni sull'ambiente e modificano la qualità e la quantità delle risorse, cioè lo stato dell'ambiente e quindi nello specifico del prodotto vino. Questo modello si basa sul concetto di causa/effetto e prevede una serie di indicatori ambientali suddivisi in:

- indicatori di pressione, ossia le attività umane che costituiscono fonti di pressione sui vari comparti ambientali. Tra questi indicatori troviamo la carbon footprint e la water footprint;
- indicatori di stato, cioè la qualità dell'ambiente e le sue alterazioni (biodiversità e paesaggio);
- indicatori di risposta, provvedimenti atti a migliorare lo stato dell'ambiente.

Tutti i programmi sviluppati fino ad oggi, seppur diversificati nelle elaborazioni degli indicatori, conseguono lo stesso obiettivo, rilevando l'importanza e il successo della vigilanza, del controllo e della valutazione dei parametri ambientali e delle politiche agricole. Negli ultimi anni poi l'interesse verso lo studio dei sistemi agricoli ha accresciuto la necessità di disporre di strumenti d'indagine che permettono la caratterizzazione di sistemi agro-ambientali dal punto di vista agronomico, ambientale, sociale ed economico. Tali valutazioni richiedono analisi rapide ed efficaci nonché confronti nel tempo e nello spazio pur mantenendo un'accettabile livello qualitativo delle stime.

Ora il problema che si pone alla base è quello di una condivisione strategica sugli obiettivi da perseguire per l'ottenimento di un miglioramento dei

sistemi agro-alimentari in chiave di sostenibilità ambientale, sociale ed economica. Bisogna individuare i macroindicatori ritenuti fondamentali per la comprensione della dinamiche di sostenibilità e quindi al loro controllo e monitoraggio nel tempo. Su questo si riscontra la prima diversità delle varie iniziative/programmi fino ad ora realizzati. Gli indicatori analizzati spaziano dalla qualità dell'aria, all'utilizzo dell'acqua, dalla gestione del vigneto, alla tutela della biodiversità, dalle ricadute sociali agli aspetti economici ect. I vari programmi utilizzano quindi un numero differente di indicatori in base al loro modo di rappresentare il sistema ma più che altro in base a quelli che sono definiti essere gli obiettivi di miglioramento in termini di sostenibilità.

La differenza sulla tipologia di indicatori scelti è solamente la prima individuata subito dopo viene la modalità di costruzione del singolo indicatore e qui molte volte le differenze aumentano in base ai parametri scelti, agli strumenti di misura utilizzati, ai confini del sistema, alle normative seguite ect. Alcuni indicatori si differenziano anche per il tipo di approccio utilizzato (esempio LCA Life Cycle Assessment vs IA Impact Assessment) o per gli algoritmi elaborati per la ricostruzione delle dinamiche o dei processi ambientali. All'interno dei singoli indicatori poi potrebbero fare la differenza anche solamente le tipologie di banche dati utilizzate.

Per quanto concerne lo stesso indicatore come ad esempio le emissioni in atmosfera si possono percorrere strade completamente differenti seguendo ad esempio un approccio quantitativo invece che qualitativo.

Ecco allora che la complessità e la diversità dei vari programmi emerge chiaramente. Nel moltiplicarsi delle combinazioni con cui aggregare i vari indicatori e nella possibilità di adattare ogni singolo indicatore alle proprie esigenze si manifesta anche l'enorme differenza dei vari risultati ottenuti e la contestuale difficile comparabilità degli stessi.

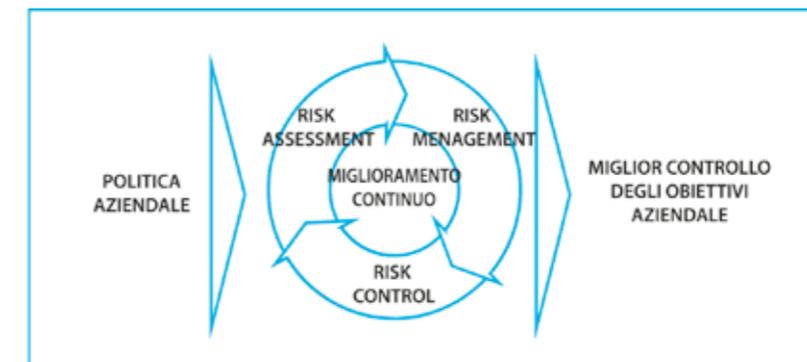
#### 4. Autocontrollo, controllo e certificazione per il miglioramento

Dalla disamina dei programmi italiani ed internazionali che hanno promosso modelli di gestione sostenibile nelle imprese emergono in maniera chiara e trasversale (tutti i programmi di fatto esaminati nei punti precedenti) approcci orientati alla definizione di procedure di autocontrollo e verifica strumentali al miglioramento della prestazione dell'impresa stessa. Tale approccio trova un chiaro riferimento nell'ambito dei consolidati schemi di gestione del rischio.

La formalizzazione di un sistema di gestione dei rischi è solo il primo passo di un lungo percorso, praticamente senza fine, che avvia il cosiddetto ciclo virtuoso del miglioramento. Per innescare un processo di miglioramento è necessario innanzitutto agire sulla "mentalità": imparare a guardare oltre l'immediato, ad investire per un futuro migliore, che vada oltre il singolo, oltre la struttura.

La filosofia di riferimento è quella della continua consapevolezza del non accontentarsi mai del livello qualitativo raggiunto, di poter fare meglio, in un atteggiamento di stimolo costruttivo.

In questi sistemi i controlli interni e gli "audit interni" giocano un ruolo essenziale, in quanto permettono di evidenziare eventuali scollamenti fra quanto pianificato e quanto realmente effettuato, mettendo in luce eventuali aree di miglioramento dei processi aziendali e degli interventi correlati in un'ottica di miglioramento continuo.



Qualsiasi sistema di gestione aziendale e dei rischi collegati prevede l'adozione del concetto di "controllo interno". Il termine "autocontrollo" è familiare agli operatori di aziende alimentari e in questi contesti generalmente assume un significato squisitamente legato alla gestione dei pericoli igienico-sanitari delle produzioni alimentari; tuttavia, per quanto sopra esposto, il sistema di controllo interno è trasversale e si applica in modo più ampio la gestione di qualsiasi tipologia di rischio all'interno di una realtà produttiva, indipendentemente dalla tipologia produttiva e dalla tipologia di rischio.

In qualsiasi sistema di gestione gli audit rappresentano un momento di verifica importante per permettere l'evoluzione del sistema stesso. Il concetto dell'audit rappresenta un patrimonio dell'azienda, deve essere vissuto e applicato come strumento utile per far crescere il sistema aziendale. Nessuna azienda è "perfetta" e il fatto che in fase di audit possano emergere delle non conformità dovrebbe essere vissuto non come un problema (da nascondere, all'esterno ma spesso anche all'interno), ma come una forte opportunità di miglioramento.

Le conclusioni degli **audit** devono portare a rivalutare il sistema di gestione, per confermarne la validità o per adeguarlo alla luce di eventuali modifiche del quadro di riferimento esterno o interno all'azienda con un approccio dinamico, che porta a un costante aggiornamento e miglioramento del sistema stesso per anticipare le problematiche, e non solo per gestirle.

E' attraverso il controllo interno, la verifica continua, il monitoraggio, gli audit, le revisioni e le registrazioni che l'azienda è in grado di dimostrare a terzi (autorità di controllo e stakeholder più in generale) la propria conformità a requisiti cogenti e volontari in materia di gestione del rischio. Quanto più è robusto l'autocontrollo aziendale tanto più semplice diventa dimostrare la propria "due diligence". Per arrivare a questo risultato in termini di efficacia ed efficienza però tutto il sistema di gestione e le attività correlate devono entrare a far parte del metabolismo dell'azienda, del suo vissuto e della sua strategia. In caso contrario rappresenta un adempimento burocratico, oneroso, complesso da gestire e difficile da capire.

In questo scenario di apertura, di trasparenza e di collaborazione si colloca anche la certificazione volontaria che rappresenta uno strumento che le aziende hanno a disposizione per dimostrare a terzi la conformità dei propri sistemi di gestione / dei prodotti / servizi rispetto ad una o più norme di riferimento. La certificazione può rappresentare uno strumento per comunicare in modo "robusto" la **politica di gestione del rischio**, l'attendibilità e verificabilità della corretta gestione di determinati requisiti all'interno dell'azienda e di renderne dimostrabile la gestione ai vari stakeholder.

In conclusione possiamo affermare che l'adozione di modelli di organizzazione aziendale riconosciuti agevola l'impresa nelle proprie strategie di gestione dei rischi. Il controllo sistematico dei processi e del sistema rappresenta la chiave per il miglioramento continuo, per l'efficacia e l'efficienza. Va ribadito che tali modelli organizzativi devono essere parte integrante del vissuto aziendale e devono essere metabolizzati da tutte le funzioni aziendali per portare reale valore aggiunto. E' altresì evidente come un comparto fortemente caratterizzato nei suoi processi come quello vitivinicolo necessiti di proposte di gestione che si adattino a queste stesse peculiarità, così come è necessario correlare fortemente queste proposte a macro-obiettivi di miglioramento. Osservando l'articolazione dei modelli di gestione ambientale ad oggi proposti in Italia si evidenzia positivamente la prevalenza di alcuni macro-obiettivi, i quali potrebbero rappresentare i principali fattori di rischio da gestire (GHG, acqua, biodiversità), mentre sembra tuttora prevalere una difformità di approccio metodico tra i modelli ed una scarsa aderenza delle proposte gestionali alle specifiche dinamiche del settore. Mancano ad esempio evidenze sulla gestione delle filiere che di fatto nessuno ha preso in considerazione nella propria metodica, oltre ad esservi carenze nel collegamento tra le funzioni produttive e di marketing come evidenziato al punto sub 2. Queste carenze potrebbero minare alla base le finalità di concreto miglioramento dei processi-prodotti frenando tra l'altro la necessaria contaminazione formativa che si deve diffondere lungo tutta la filiera e raggiungere tutte le funzioni aziendali.

## 5. Proposte per la realizzazione di linee guida per l'armonizzazione degli strumenti di analisi ambientale

Perché è bene che gli indicatori siano gli stessi per diversi soggetti, ovvero siano comuni e quindi condivisi? La risposta sta ancora una volta nella origine culturale stessa dell'indicatore che, non essendo solo una misura, vuole attivare comunicazione tra soggetti diversi ed anche esterni alla amministrazione e al territorio di riferimento; vuole facilitare l'apprendimento delle strategie altrui e quindi consentire di valutare la trasferibilità delle stesse politiche al proprio territorio amministrato; vuole distinguere le buone pratiche dalle meno buone; vuole facilitare la mobilità tra esperti e di esperienze; vuole attivare linguaggi comuni abbattendo gli inutili limiti locali; vuole favorire processi democratici di valutazione dal basso per cui un cittadino può meglio verificare i risultati raggiunti; vuole evidenziare le criticità attraverso il dialogo con altri soggetti.

La rinuncia all'uso di indicatori comuni equivarrebbe a scegliere di non comunicare, oppure a farne un vuoto uso strumentale. La libertà del policy maker non sta principalmente nella scelta dell'indicatore, ma soprattutto nel disegnare la politica che, sicuramente, varierà di luogo in luogo, di periodo in periodo. Si pensi ad esempio alla metafora del barometro. La risposta che ognuno di noi può dare alle indicazioni del barometro può essere differente e in molti casi di pari valore ed efficacia. La possibilità di utilizzare, però, lo stesso indicatore consente ai diversi soggetti di poter confrontare le loro scelte con sorprendente immediatezza, efficienza ed efficacia, di comunicare tra loro per accordarsi su strategie oppure semplicemente per chiedere indicazioni.

L'immagine che si è voluta dare qui dell'indicatore è quindi quella di uno strumento di servizio per il processo decisionale. L'indicatore vuole essere capace di migliorare l'efficacia dell'intero processo e non assume il ruolo di gregario, ma, in una cornice di complessità, partecipazione e crescente delega locale nel disegnare le politiche di sostenibilità, esso diviene persino necessario per molte politiche pubbliche di matrice territoriale.

Esso accompagna e non segue il processo decisionale, chiedendo per ciò alle singole aziende di riorganizzare parte dei propri flussi informativi e parte delle consuetudini, per uscire dalla locale dimensione, entrando in una dimensione di confronto e scambio che l'aiuta a definire le stesse politiche di sostenibilità.

L'indicatore rimane uno strumento esigente sul piano della metodologia in quanto richiede alcune 'regole' semplici, ma che occorre seguire. Ad esempio gli indicatori vanno definiti all'inizio del processo decisionale e non durante né dopo aver avviato l'applicazione delle policy poiché parte della loro utilità sta proprio nel formare il processo e i suoi interlocutori, facilitando l'emersione delle problematiche, la miglior definizione degli obiettivi (possibilmente misurabili) e il confronto con altre situazioni che possono dare contributi strategici. Anche per questo si parla di monitoraggio come di un nuovo atteggiamento per fondare il momento di progettazione di una politica aziendale capace di fornire come retroazione una valutazione di efficacia, nuovo punto di partenza per il rinnovo del ciclo decisionale.

La semplicità è una delle chiavi logiche da tenere in evidenza nella definizione e nella scelta degli indicatori come pure la condivisione è una caratteristica importantissima che ne amplia la loro utilità e consente sia al progettista che alle aziende di non trovarsi soli, ma di comunicare e di godere del vantaggio di potersi comparare per poter scambiare strumenti di gestione e di costruzione delle politiche per la sostenibilità.

Se ne desume che gli indicatori, essendo elementi fondamentali per il "processo decisionale", in particolare per valutare le scelte dei programmi e per verificare i risultati ottenuti durante il monitoraggio, siano fondamentali nel percorso di costruzione dal basso dei temi fondativi per le valutazioni ambientali oggetto del presente rapporto.

Dalla disamina del panorama nazionale in tema di gestione ambientale sostenibile nel vino descritta in sub. 2, sembra emergere un'importante proposta, ossia di definire 3 indicatori fondati su: A - Emissioni di Gas ad

Effetto Serra; B- Consumo ed Inquinamento dell'Acqua; C- Mantenimento e Tutela della Biodiversità. Da una prima disamina più dettagliata degli strumenti di analisi/gestione che sottendono a questi indicatori emergono delle criticità la cui mediazione dovrà senz'altro essere tra le prossime priorità di tavoli di concerto quali il Forum per la Sostenibilità Ambientale del Vino

**A** Emissioni Gas ad Effetto Serra. Sul presupposto che le principali iniziative convergono su di una stima delle emissioni di GHG con approccio "cradle to grave", le criticità da dirimere potrebbero essere:

- Collegamento tra approccio aziendale (Inventario GHG) e di prodotto (esempio criticità: definire approccio aziendale requisito minimo e consentire prodotto come media ponderale?)
- Confini operativi uniformi (esempio criticità: si includono le materie prime in Scope 3? Si include il fine vita del packaging? Si esclude il trasporto in distribuzione o si conviene su di un indice medio uguale per tutti basato sul peso?)
- Assumere unità di misura comuni (esempio criticità: bottiglia 750ml? Litro vino)
- Considerare l'approccio di filiera (esempio criticità: definire una riaggregazione comune del processo che consenta anche l'analisi di processi/prodotti che prevedono acquisti di semilavorati come uve, vini, mosti)
- Chiarire i database da utilizzare (esempio criticità: istituire elenco comune che evidenzia in particolare come gestire gli FdE mancanti)
- Definire il metodo di calcolo degli assorbimenti del vigneto e conseguentemente dei materiali asportati dallo stesso.
- Definire quali altri patrimoni arbustivi possono rientrare quali assorbimenti nell'analisi oltre al vigneto (esempio criticità: solo patrimoni arbustivi strumentali alla produzione? Escludere comunque quelli non addizionali?)

**B** Consumo ed Inquinamento di Acqua. Sul presupposto dell'ampia condivisione del modello Waterfootprint Network, le criticità da dirimere potrebbero essere:

- Confini operativi ed aggregazioni del processo lungo la filiera (esempio criticità: vedi sopra su GHG)
- Definizione di quali invasi siano da considerarsi strumentali e quindi rientranti nel calcolo della evaporazione (esempio di criticità: classificare laghetti naturali che vengono utilizzati come riserve d'acqua)
- Metodo di calcolo della diluizione sugli inquinanti (esempio criticità: definire i valori analitici dell'acqua non inquinata di confronto)
- Database da utilizzare (esempio criticità: vedi sopra su GHG)

**C** Mantenimento e Tutela della Biodiversità. Si presentano qui due approcci base, pertanto la prima criticità è circa la scelta di uno di essi o la loro convivenza e l'eventuale definizione di una gerarchia tra di essi:

- 1 Metodologie per la valutazione della biodiversità di un determinato ecosistema (tipo IBF, QBS). Tramite una analisi specifica del suolo principalmente ma anche di corsi d'acqua ed arbusti, si valuta la fertilità biologica attraverso la presenza quantitativa e qualitativa di lombrichi, insetti e specie vegetali.
- 2 Metodologie per la valutazione delle pratiche direttamente o indirettamente lesive della biodiversità. Si fa riferimento in particolare alle classi di tossicità di prodotti utilizzati nella lotta fitosanitaria o nelle pratiche di concimazione.

Entrambi tali approcci presentano quindi alcune specifiche criticità da gestire quali:

- 1 definire l'eventuale ponderazione tra diversi ecosistemi nella valutazione; definire il grado di dettaglio dell'analisi del suolo; (esempio criticità: *analisi visiva e/o misurazione in laboratorio*);
- 2 definire un approccio di solo supporto al processo decisionale o di bilancio di verifica dell'operato;

### *Conclusioni*

A conclusione di questa ampia analisi dei programmi e delle considerazioni riguardanti gli indicatori, visti gli obiettivi iniziali del Forum per la Sostenibilità Ambientale del Vino come organismo di informazione e di formazione di una sensibilità verso la sostenibilità ambientale del mondo vitivinicolo, passando attraverso la necessaria armonizzazione dei sistemi oggi impiegati nei vari programmi per il monitoraggio parametrico della sostenibilità, si è ritenuto importante apportare un contributo sulla definizione di indicatore, una sorta di glossario per fare maggiore chiarezza sull'attuale confusione esistente tra indicatori, misuratori, calcolatori. Questo chiarimento dei termini ci ha portato ad identificare la necessità di avere strumenti di misura innovativi di tipo multi-parametrico, facili da usare, a basso costo ma affidabili e accurati, che permettano ai produttori così come ai controllori nel caso della certificazione di avere una misura rapida, ma una misura, che dia un'indicazione di cosa sta succedendo nel terreno oppure nell'aria o nell'acqua. E' quindi importante che, al di là dello sviluppo/applicazione di pratiche viticole e enologiche sostenibili, gli enti di ricerca in accordo con le istituzioni governative preposte indirizzino la ricerca verso lo sviluppo di questi strumenti coinvolti o la messa a punto di alcuni già esistenti (es. sviluppo di sensori per l'analisi dei composti volatili del terreno come indicatori della micro e macrofauna esistente nel caso dell'indice di biodiversità del suolo). Si ritiene infatti quale obiettivo fondamentale di una proposta credibile di sviluppo sostenibile la semplificazione gestionale di questi stessi processi di valutazione per i produttori e non certo l'ulteriore complicazione di macchinosi sistemi di certificazione. La certificazione è sicuramente un importante step da perseguire ma il produttore deve sentirsi assistito nel processo di coltivazione e vinificazione perchè possa raggiungere la sostenibilità economica passando attraverso quella ambientale e sociale. Per far questo, si ritiene che per il futuro gli strumenti da usare per una corretta certificazione siano veri strumenti di misura per ridurre al minimo l'uso di dati asettici forniti da database magari riferibili ad altre condizioni climatiche per la produzione di calcolatori. La viticoltura è un sistema biologico e quindi dinamico e non possiamo limitarci a modellizzarlo.

- 1- DIBAF Dipartimento per l'Innovazione dei Sistemi Biologici, Agroalimentari e Forestali – Università della Tuscia Via De Lellis snc, 01100 Viterbo, [mencarel@unitus.it](mailto:mencarel@unitus.it)
- 2- Dipartimento di Ingegneria Meccanica Facoltà di Ingegneria Industriale - Università Sapienza di Roma - Via Eudossiana 18 Roma - [depropris.luciano@gmail.com](mailto:depropris.luciano@gmail.com)

### *Bibliografia*

- Rees W, Wackernagel M. "Urban ecological footprints: why cities cannot be sustainable – and why they are a key to sustainability" *Environ impact Assess Rev* 1996;16:223-248;
- Hoekstra, A.Y., Chapagain, A.K., Aldaya, M.M. and Mekonnen, M.M. (2011) *The water footprint assessment manual: Setting the global standard*, Earthscan, London, UK;
- Commissione delle Comunità europee Libro verde "Politica integrata relativa ai prodotti" - 7 febbraio 2001, Com (2001) 68 definitivo;
- Edith Smeets and Rob Weterings "Environmental indicators: Typology and overview" *Environmental European Agency Technical report n. 25*, 1999;
- Washer DM (ed) "Agri-environmental indicators for sustainable agriculture in Europe" *ECNC Technical Report Eeries Tillburg European Centre for Natural Conservation*, 2000;
- Agriculture and environment in EU-15 - the IRENA indicator report, EEA Report No 6/2005
- Jesinghaus J., Il progetto europeo degli indici di pressione ambientale. Commissione delle Comunità europee, ISPRA 1999;
- Malcevschi S., Indici ambientali e studi di impatto in P. Schmidt di Friedberg, S. Malcevschi, Moroni A., Il bilancio di impatto ambientale; elementi costitutivi e realtà italiana, S.it.E., Parma 1982
- M. Goedkoop, R. Spriensma "The Eco-indicator99: a damage oriented method for life cycle impact assessment: methodology report" (June 2001), pp. 1-144

## Modelli di Business e Sostenibilità: un'analisi sulla creazione di valore nelle imprese vitivinicole italiane

di Lorenzo Zanni <sup>1</sup> e Tommaso Pucci <sup>2</sup>

- ① Obiettivi di ricerca
- ② Business model e sostenibilità: il modello interpretativo adottato
- ③ Metodologia di ricerca
- ④ Risultati
- ⑤ Discussione

### 1. Obiettivi di ricerca

Il concetto di “sostenibilità” nel settore del vino ha ricevuto negli ultimi anni una crescente attenzione da parte della comunità scientifica. Sebbene il dibattito sorto attorno a tale tema abbia trovato ampi spazi su numerose riviste accademiche, ancora oggi si osserva che non esiste in letteratura una definizione generalmente accettata di “sostenibilità” (Santini e Cavicchi, 2011). Il termine non ha contorni ben definiti (Warner, 2007) e al suo interno si ritrovano aspetti legati non solamente alla dimensione ambientale ma anche a quella economica e sociale (Szolnoki, 2013). Ciò ha prodotto un'ampia serie di tassonomie che ha ulteriormente contribuito ad alimentare la confusione sull'utilizzo del termine (Glavič e Lukman,

2007). Anche per tali motivi non è facile rintracciare in letteratura analisi empiriche quantitative che esplorino l'impatto della sostenibilità sulla struttura e sugli assetti d'impresa e come ciò influisca sulla creazione di valore economico, sociale e ambientale (Santini e Cavicchi, 2011, p. 9). Rari in particolare sono i lavori in cui si analizza l'impatto della sostenibilità sulle componenti del modello di business di un'impresa (Stubbs e Cocklin, 2008) e come ciò influisca sulle tre dimensioni di valore sopra ricordate.

Sotto il profilo dell'analisi strategica si riconosce che la costruzione di un modello di business sostenibile è un processo che si sviluppa nel tempo e che assume natura complessa investendo tre elementi (economici, sociali, ambientali) profondamente interrelati (Bonn e Fisher, 2011). Al fine di far progredire la conoscenza di questo tema alcuni autori suggeriscono di focalizzare l'attenzione su alcune variabili critiche e in particolare su come queste agiscano sulle performance delle imprese (Guthey e Whiteman, 2009). Altri autori raccomandano invece di approfondire l'analisi dei driver, interni ed esterni alle imprese, che guidano l'orientamento alla sostenibilità nel settore del vino anche alla luce di analisi sviluppate in altri settori (Marshall et al. 2005).

Sulla base di tali premesse teoriche le principali domande di ricerca cui s'intende dare risposta sono tre:

- ① Su quali delle componenti di un modello di business incide maggiormente l'orientamento alla “sostenibilità”? Ovvero, quanto si dimostra pervasivo il concetto di “sostenibilità” all'interno del modello di business di un'impresa vitivinicola?
- ② È possibile individuare diversi livelli di orientamento alla “sostenibilità”?
- ③ Esiste una relazione tra orientamento alla “sostenibilità” e performance aziendali?

Il presente capitolo è strutturato nel modo seguente: anzitutto s'illustra sinteticamente il modello concettuale alla base del piano di lavoro adottato

(§ 2); si spiegano poi in dettaglio il setting empirico e la metodologia utilizzata nell'indagine empirica (§ 3); successivamente si descrivono i risultati della ricerca sul campo effettuata (§ 4); infine si discutono i risultati e si forniscono delle prime considerazioni conclusive alla luce dei dati raccolti (§ 5).

## 2. Business model e sostenibilità: il modello interpretativo adottato

Nel presente lavoro applicheremo al settore del vino un'analisi dei modelli di business già testata in altri settori tipici del Made in Italy (moda, cosmesi, beni culturali). Un modello di business è una rappresentazione sistemica della combinazione delle attività strategiche, organizzative e tecnologiche di un'impresa, di come queste modellano le relazioni dell'impresa con il suo contesto di riferimento e della relativa struttura finanziaria sottostante, con lo scopo di spiegare come l'impresa riesca a creare o catturare valore (Pucci, Simoni e Zanni, 2013, p. 29).

In figura 1, all'interno del framework concettuale di analisi, vengono evidenziati in particolare quali siano gli elementi fondamentali di un modello di business riconducibili a tre componenti sistemiche principali: Sistema di Sviluppo Nuovi Prodotti, Sistema di Gestione del Mercato, Sistema dei Processi Organizzativi; queste risultano dall'intersezione di tre diversi blocchi di attività e decisioni riferibili, appunto, alla strategia, all'organizzazione e alla gestione della tecnologia. In sede di verifica empirica delle ipotesi di ricerca faremo quindi riferimento a queste tre diverse componenti del modello di business relativamente al settore del vino.

La scelta di testare il modello sopra evidenziato nel settore vitivinicolo consente di approfondire un segmento importante del tessuto imprenditoriale italiano dove il concetto di sostenibilità è radicato da anni (Santini e Cavicchi, 2011) e che, quindi, rappresenta un ottimo campo d'indagine sia per rispondere agli interrogativi di ricerca posti sia per avviare in futuro un confronto con altri settori del Made in Italy o con altre realtà internazionali del mondo del vino.

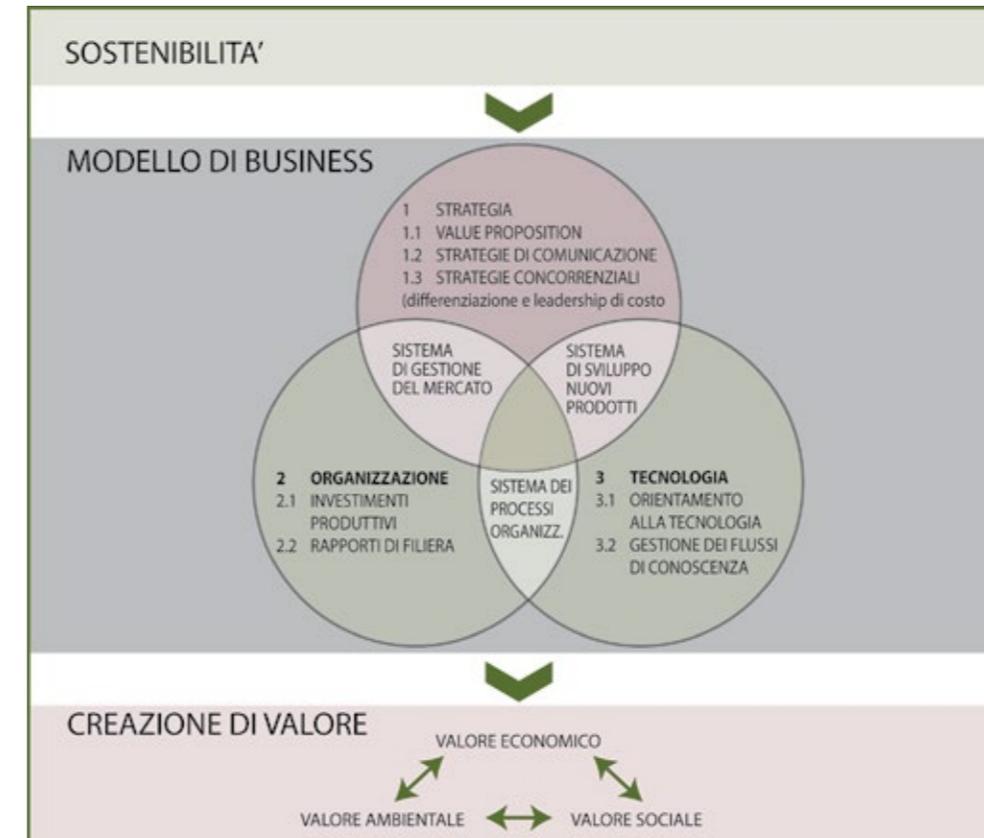


Figura 1:

Framework concettuale  
Fonte: nostra elaborazione e adattamento da Pucci, Simoni e Zanni (2013, p. 29)

## 3. Metodologia di ricerca

Il presente studio si fonda su una base di dati raccolta dagli autori in collaborazione con Gambero Rosso e Forum per la Sostenibilità Ambientale del Vino, tra settembre e dicembre 2013. I dati sono stati collezionati tramite un questionario somministrato on line ad un campione "di convenienza" di 4787 imprese del settore vino italiano censite da Gambero Rosso. È stato utilizzato un questionario semi-strutturato composto complessivamente da 15 domande suddivise in 4 sezioni riguardanti: a) i dati strutturali e le performance dell'impresa; b) la strategia, c) l'organizzazione; d) la tecnologia. Il questionario è stato in precedenza validato da

un panel di esperti designato dal Forum per la Sostenibilità Ambientale del Vino: Marco Caprai, Antonio Ferro, Michele Manelli e Marco Sabellico. La redemption finale dell'indagine è stata il 21,58% con 1033 questionari raccolti di cui 828 (17,30%) completi.

A livello metodologico per rispondere alle domande di ricerca proposte sono state utilizzate una serie di scale multi-items per misurare i costrutti utilizzati nel modello. Con particolare riferimento alle componenti strutturali di un modello di business si è fatto riferimento al framework concettuale proposto in precedenti indagini applicate ad altri settori del Made in Italy (Pucci et al., 2013b; Casprini et al., 2014). La survey analysis condotta ha permesso poi di elaborare i dati e di analizzarli attraverso metodologie d'indagine sia quantitative (statistiche descrittive, analisi cluster) sia qualitative (focus group, panel di esperti).

#### 4. Risultati

Svilupperemo l'analisi procedendo per livelli di approfondimento via via più fini: anzitutto analizzeremo i dati in forma aggregata facendo riferimento a delle semplici statistiche descrittive che approfondiscono le singole sezioni del questionario. Utilizzeremo poi la tecnica della cluster analysis per identificare gruppi di attori caratterizzati da comportamenti simili; l'analisi cluster è, infatti, un insieme di tecniche di analisi multivariata dei dati che mira a selezionare e raggruppare elementi omogenei in un insieme di dati.

Le caratteristiche del campione indagato in base alle classi dimensionali in termini di addetti che confermano:

- La stragrande incidenza di micro imprese che caratterizzano il settore del vino in Italia (75,1%);
- L'esistenza di un significativo gruppo di piccole imprese (24,3%);
- L'assai limitato numero di medio-grandi imprese (0,6%).

Facendo riferimento alla distribuzione geografica delle imprese intervistate (Tabella 1) si osserva una buona rappresentatività del nostro campione su base nazionale che permette di valutare i dati ripartendoli su almeno tre macro-

aree regionali: Nord (42%), Centro (36%), Sud e Isole (22%).

Tabella 1: Ripartizione geografica del campione

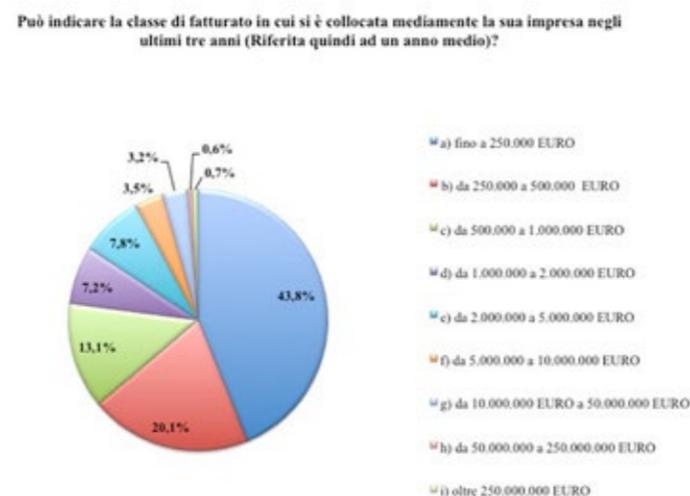
Regione	n. di imprese	%	Macro-Area (%)
<b>Nord</b>			<b>42,06%</b>
Emilia Romagna	40	3,97%	
Friuli Venezia Giulia	59	5,85%	
Liguria	15	1,49%	
Lombardia	52	5,16%	
Piemonte	122	12,10%	
Trentino Alto Adige	43	4,27%	
Valle d'Aosta	10	0,99%	
Veneto	83	8,23%	
<b>Centro</b>			<b>36,20%</b>
Abruzzo	22	2,18%	
Lazio	23	2,28%	
Marche	40	3,97%	
Toscana	249	24,69%	
Umbria	31	3,08%	
<b>Sud e Isole</b>			<b>21,74%</b>
Basilicata	15	1,49%	
Calabria	12	1,19%	
Campania	68	6,75%	
Molise	3	0,30%	
Puglia	43	4,27%	
Sardegna	1	4,07%	
Sicilia	37	3,67%	
<b>Totale</b>	<b>1008*</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Note: \* un'impresa esclusa perché oltre confine francese

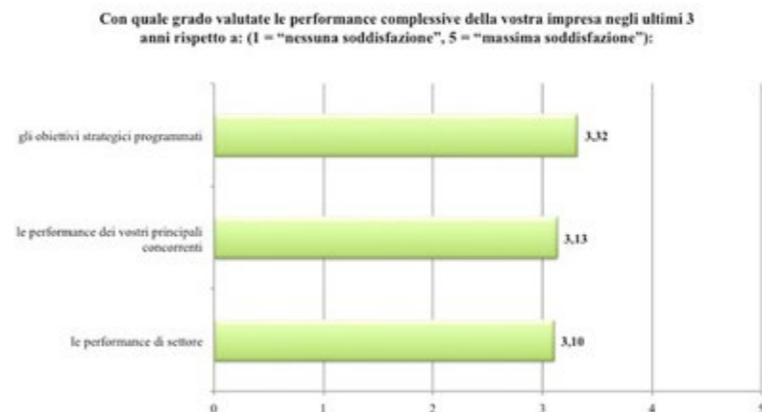
Le ridotte dimensioni aziendali sono confermate anche dall'analisi del campione in base alle classi di fatturato che mostra come (figura 2): il 77%

Figura 2:  
Ripartizione del campione per classi di fatturato (N = 1009)

delle imprese indagate non superi 1 milione di euro di fatturato; il 18,5% abbia un fatturato che si attesta nell'intervallo 1-10 milioni di euro; il 4,5% superi i 10 milioni di fatturato.



Queste ridotte dimensioni aziendali non sembrano comunque impedire di raggiungere soddisfacenti performance nella gestione, almeno in base al parere degli stessi imprenditori intervistati (figura 3). Utilizzando una scala (De Luca et al., 2010) da 1 (nessuna soddisfazione) a 5 (massima soddisfazione), l'autovalutazione delle performance da parte degli imprenditori appare ampiamente positiva sia per quanto riguarda il raggiungimento degli obiettivi strategici pianificati (3,32) sia per quanto riguarda i principali competitor diretti (3,13) o rispetto alla media di settore (3,10). Rispetto all'universo del mondo produttivo italiano, stiamo quindi analizzando un campione d'impresе vitivinicole che nel complesso sembra avere trovato una risposta alle difficoltà congiunturali del mercato, almeno in senso non penalizzante rispetto alla capacità di raggiungere i propri obiettivi strategici anche in termini comparati rispetto alla media del settore.



Coerentemente con quanto affermato in letteratura, i dati raccolti confermano che una strategia di "sviluppo sostenibile" nel mondo del vino prende come riferimento tutte e tre le dimensioni della sostenibilità intese nel loro complesso e senza grandi differenze di opinioni (figura 4). Il livello più alto di coerenza riguarda la definizione di "sostenibilità ambientale" (4,6 di accordo su una scala a 5 livelli), il livello inferiore si registra invece con la definizione di "sostenibilità economica", ma con un punteggio assai elevato (4,35). Ciò indica che, in generale, le aziende del vino italiane tendono a implementare strategie di sviluppo sostenibili valorizzando diverse variabili critiche della sostenibilità, non privilegiando decisioni o comportamenti che agiscono su singoli assi di azione.

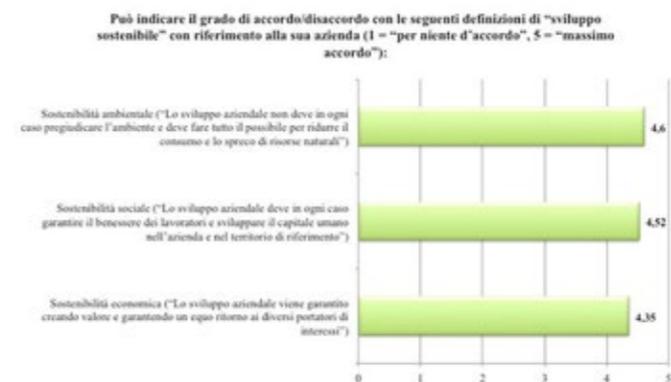


Figura 3:

Valutazione delle performance (N = 1009)

Figura 4:

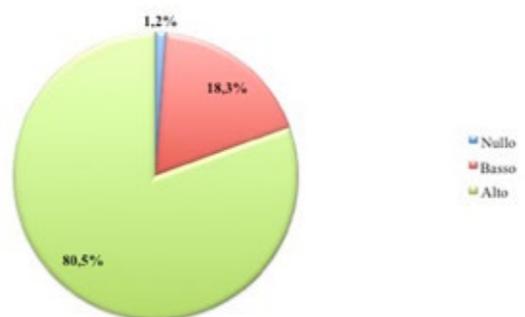
Grado di accordo/disaccordo con le definizioni di "sviluppo sostenibile" (N = 979)

Fonte: nostra elaborazione e adattamento da Stubbs e Coklin 2008, p. 104; OECD Report, 1987, p. 41; Dahlsrud, 2006; Atkin et al., 2011, p. 7; Dyllick et al., 2002, p. 132

Figura 5:  
 “Sostenibilità ambientale” come driver di sviluppo dell’impresa (N = 979)

Facendo riferimento al tema della “sostenibilità ambientale” quale specifico driver di sviluppo dell’azienda si osserva che ben l’80% degli imprenditori intervistati vi attribuisce un’alta importanza (figura 5); chi non riconosce alcuna importanza alla sostenibilità ambientale è una ristretta minoranza nel mondo del vino (l’1,2%).

Con quale grado di importanza utilizzate la “sostenibilità ambientale” come driver di sviluppo della Vostra impresa?



Attribuire un’elevata importanza alla sostenibilità e considerare significative tutte e tre le sue dimensioni non significa automaticamente che le imprese adottino logiche di azioni omogenee. Lo si intuisce in prima approssimazione osservando la diversa importanza attribuita alle diverse attività/elementi di attuazione di una strategia di sviluppo sostenibile quali potenziali driver di creazione di valore per la clientela (figura 6). Valori particolarmente elevati si registrano per alcuni comportamenti imprenditoriali che testimoniano un’elevata sensibilità sociale (gusto legato al territorio, difesa del paesaggio, rispetto per le generazioni future), per alcune leve ambientali di creazione di valore (riduzione dell’uso di fertilizzanti ed erbicidi, tracciabilità, rispetto della biodiversità, ecc.); al contrario alcune attività (produzioni biodinamiche, azioni di sostegno sociale nel territorio, certificazioni ambientali), assumono minore rilevanza seppur con comportamenti differenziati all’interno del set di imprese indagato.

Con riferimento al Vostro processo produttivo quali investimenti connessi alla sostenibilità avete effettuato? (1 = “nessun investimento”, 5 = “alto investimento”):



L’ampia gamma di azioni attuate dalle imprese del vino testimonia che l’insieme delle decisioni impostate sono compatibili con diverse opzioni strategiche di base, sia di leadership di costo che di differenziazione dell’offerta (Atkin et al., 2011 e 2012). Considerando per prime le strategie di leadership di costo (figura 7) si nota che le imprese prediligono raggiungere un efficiente utilizzo delle fattori produttivi e dei processi operativi, mentre sono meno attente ad obiettivi di efficientamento dei rischi finanziari e dei vantaggi fiscali, quest’ultimi da ritenersi non marginali in presenza di incentivi pubblici che possono abbattere il costo di attuazione di una strategia di sviluppo sostenibile. La cosa non stupisce considerando il background professionale prevalente degli imprenditori del vino italiani che tende a privilegiare processi di apprendimento “sul campo” di natura

Figura 6:

Valutazione dei drivers di creazione di valore (N = 864)

Figura 7:  
Contributo della  
"sostenibilità" al  
miglioramento degli  
aspetti economici  
(leadership di costo)  
(N = 864)

operativa; ciò porta a trascurare alcune dimensioni manageriali della cultura aziendale che sono soprattutto appannaggio di alcune aziende di dimensioni più strutturate.



Considerando invece la sostenibilità come potenziale leva di "differenziazione" dell'offerta aziendale si osservano anzitutto valori leggermente meno marcati rispetto alle estremità nelle valutazioni degli imprenditori rispetto a quanto registrato per le strategie di leadership di costo (figura 8). Ciò significa che quando la sostenibilità è impiegata come leva di differenziazione questa agisce al contempo su diversi obiettivi strategici (aumento della customer satisfaction, rafforzamento del marchio, ingresso in nuovi mercati, politiche di premium price). L'implementazione di strategie di sviluppo sostenibili per essere efficaci dovrebbero essere accompagnate da coerenti azioni di comunicazione nei confronti dei diversi stakeholder dell'impresa vitivinicola. Dai dati raccolti sembrerebbe che le imprese indagate siano interessate a comunicare le loro politiche di sviluppo sostenibile con intensità diversa lungo la filiera del vino (figura 9): a valle della

Con quale grado valutate il contributo della "sostenibilità" al miglioramento della capacità di differenziazione dei vostri prodotti/marchi? (1 = "nessun contributo", 5 = "massimo contributo")

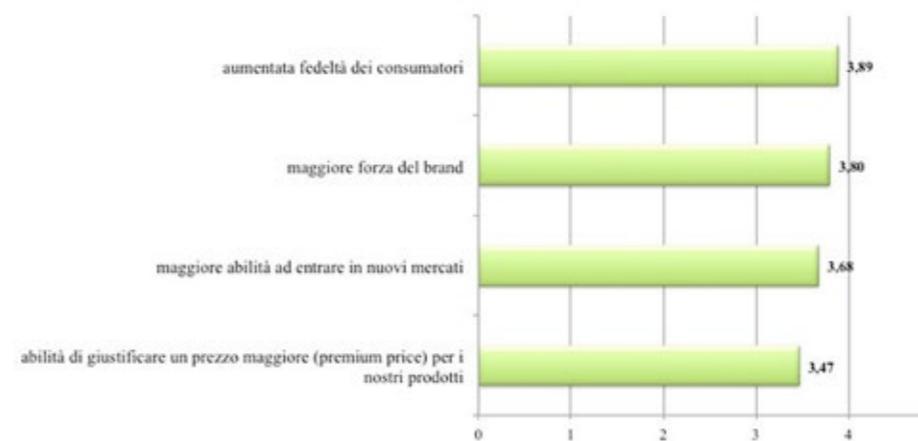


Figura 8:

"Sostenibilità"  
come fattore di  
differenziazione  
(N = 864)

filiera si registra una maggiore attenzione a comunicare la sostenibilità nei confronti di clienti e distributori, mentre a monte o lateralmente alla filiera questa attenzione si riduce (verso fornitori, enti locali, altri partner istituzionali).

In quale grado comunicate il Vostro impegno verso la sostenibilità rispetto ai seguenti interlocutori aziendali? (1 = "nessuno", 5 = "massimo grado")

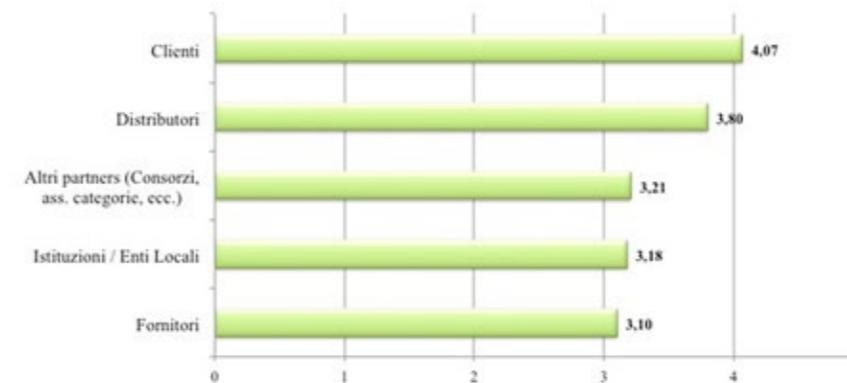


Figura 9:

Intensità della  
comunicazione  
(N = 864)

Come affermato in letteratura (Santini e Cavicchi, 2011, p. 4), l'efficacia di una strategia di sviluppo sostenibile non dipende solo da driver interni dell'impresa, ma anche da driver esterni alle singole imprese. Esperienze straniere hanno evidenziato (Broome e Warner, 2007; Dlott, 2004; Warner, 2007) che l'azione delle istituzioni, associazioni di consumatori, comunità, autorità di regolazione e di controllo possono rappresentare un potente strumento per rafforzare l'attenzione e l'orientamento alla sostenibilità da parte di una rete di attori che agiscono a livello locale. A tal fine sono utilizzati diversi strumenti di coordinamento organizzativo agendo sul piano della comunicazione, formazione, diffusione di best practices, meccanismi operativi di selezione degli attori.

Con riferimento alle reti di filiera nella realtà indagata (figura 10) sembra che gli imprenditori italiani prediligano utilizzare la sostenibilità più come uno strumento operativo di selezione dei propri partner, rispetto a modelli dal maggior coinvolgimento strategico (co-progettazione di obiettivi, condivisione di conoscenze e di innovazioni).

I driver di sviluppo sostenibile interni alle singole imprese sono invece sovente il frutto di specifici investimenti in risorse e competenze aziendali

Figura 10:

La "sostenibilità" nelle relazioni di filiera (N = 855)



che si accumulano nel tempo. Gli investimenti in sostenibilità nell'esperienza italiana sembrano prediligere alcuni asset quali (figura 11): i processi produttivi (riduzione uso input, tracciabilità, nuovi processi di vinificazione), l'adeguamento normativo e investimenti con finalità sociali (sicurezza sul lavoro, difesa del paesaggio, formazione), il risparmio energetico. Una minore rilevanza hanno invece gli investimenti in alcuni processi quali le produzioni biodinamiche, le certificazioni ambientali, l'efficientamento della supply chain.

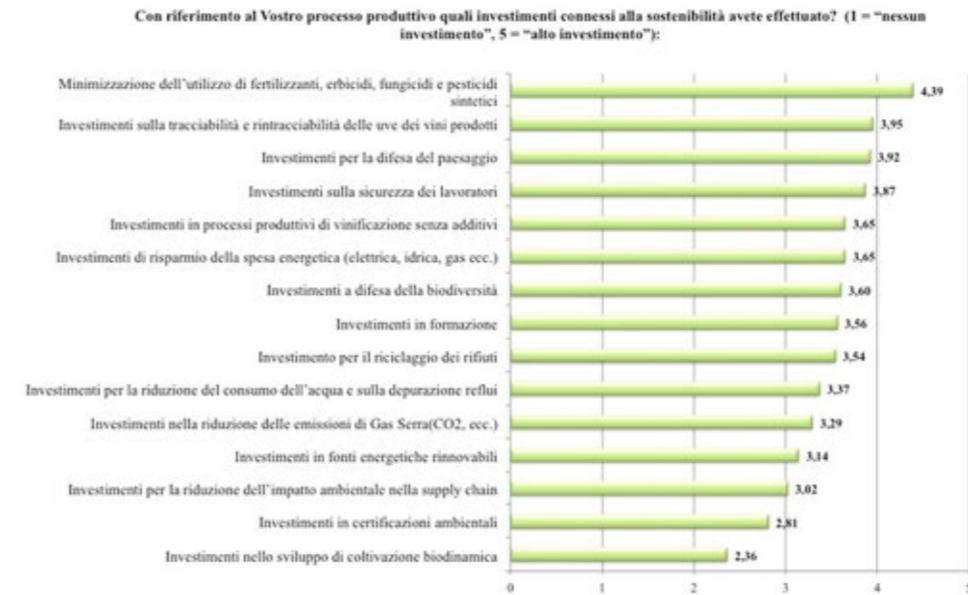


Figura 11:

Investimenti in "sostenibilità" (N = 847)

La gestione della tecnologia rappresenta il terzo blocco di attività che costituisce il modello di business di un'azienda su cui interessa verificare l'incidenza dell'orientamento alla sostenibilità. Le aziende del vino intervistate evidenziano una discreta apertura nel recepire tecnologie sostenibili esistenti nei loro processi operativi, ma sembrano poco propense a connettersi ad una rete di partner di

ricerca (università, centri di ricerca pubblici o privati) finalizzata a sviluppare nuovi prodotti sostenibili (figura 12). Si ha l'impressione che la rete di relazione nel mondo del vino in Italia, a differenza di esperienze straniere, sia ancora ridotta e poco "spessa" sotto il profilo della qualità e della tipologia degli attori coinvolti, soprattutto se finalizzata a supportare strategie di sviluppo sostenibili basate su innovazioni radicali.

Figura 12:

Orientamento alla tecnologia (N = 828)  
Note: items adattati da Zhou e Li, 2010.



Questa impressione sembrerebbe confermata analizzando i flussi di conoscenze delle imprese (figura 13) dove prevalgono strategie di aggiornamento (reportistica on line o su supporto cartaceo; relazioni locali di filiera) che sono di più facile gestione e meno impegnative sotto il profilo "relazionale", mentre è ancora poco diffuso il ricorso ad attività formative o a forum mirati sulla sostenibilità. Ciò in parte si può spiegare con la struttura aziendale semplice delle imprese indagate: molte micro imprese del vino italiane vedono gli imprenditori direttamente impegnati in diverse mansioni e processi operativi dell'impresa, questo sovente porta a privilegiare attività correnti rispetto ad attività che potranno dare dei risultati solo nel

medio periodo; al contempo il fatto di avere uno staff aziendale ridotto impedisce il raggiungimento di determinati effetti soglia con la specializzazione di mansioni dai profili professionali anche specialistici.

Le statistiche descrittive hanno permesso di evidenziare attraverso analisi aggregate alcuni primi caratteri dei modelli di business delle imprese del vino operanti in Italia e di cogliere alcuni aspetti di come la sostenibilità stia influenzando la loro evoluzione. Per verificare l'esistenza di logiche di azione differenziate all'interno del campione indagato si è reso opportuno utilizzare

Con riferimento ai "flussi di conoscenza" da e verso l'impresa, con quale grado siete d'accordo con le seguenti affermazioni (1 = "per niente d'accordo", 5 = "massimo accordo"):

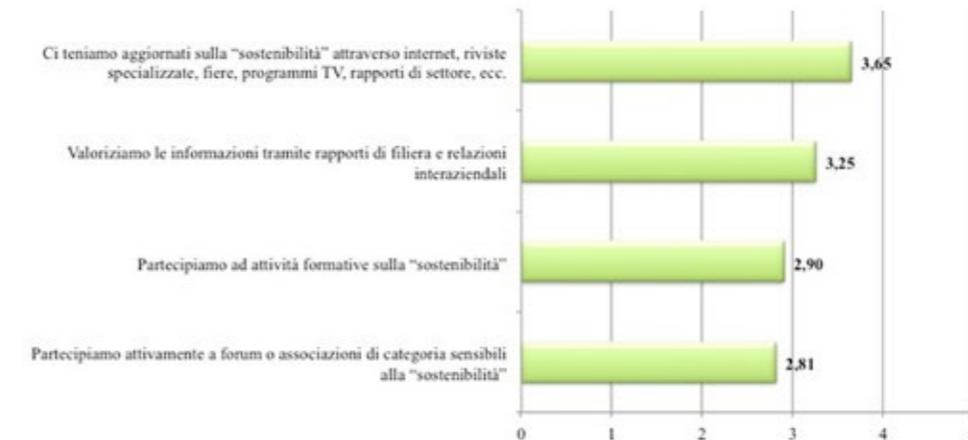


Figura 13:

Gestione dei flussi di conoscenza (N = 828)

un'analisi cluster che consente di cogliere comportamenti imprenditoriali diversi o, comunque, strategie caratterizzate da intensità di azione diverse.

La scelta delle variabili rilevanti ai fini dell'analisi cluster si rifà allo schema concettuale del modello di business già rappresentato in figura 1; in tale sede si era appunto rappresentato il modello di

business come una combinazione di tre sub-sistemi riferiti alle attività strategiche, organizzative e tecnologiche di un'impresa a loro volta identificati da specifiche variabili ritenute rilevanti (Pucci, Simoni e Zanni, 2013b). L'insieme di questi sub-sistemi condiziona le relazioni dell'impresa con il suo contesto di riferimento e la relativa struttura finanziaria sottostante, e ci permette di spiegare come l'impresa riesca a creare o catturare valore attraverso il driver della sostenibilità. In Tabella 2 si riportano le variabili di clusterizzazione utilizzate nel presente studio riferite, appunto, ai tre blocchi di attività principali del modello di business (strategia, organizzazione, tecnologia) e al sistema di creazione del valore. Oltre al livello di affidabilità (alpha) si riportano anche le medie rilevate per ciascun costrutto.

Variabili di clusterizzazione			
	Costrutto	Rel. ( $\alpha$ )	Media
Componente 1 B.M.	Comunicazione	0,87	3,49
	Str. Differenziazione	0,88	3,73
	Str. di costo	0,86	3,47
Componente 2 B.M.	Filiera	0,93	3,09
	Inv. Prod. (Energia)	0,81	3,38
	Inv. Prod. (Ambiente)	0,84	3,48
	Inv. Prod. (Sociale)	0,75	3,60
Componente 3 B.M.	Tecnologia	0,87	3,29
	Conoscenza	0,85	3,15
Creazione di Valore	Valore (Sociale)	0,87	3,67
	Valore (Territorio)	0,84	4,39
	Valore (Energia)	0,87	3,52
	Valore (Processi)	0,73	3,29
	<b>Performance</b>	<b>0,79</b>	<b>3,24</b>
	N = 828		

La tabella 3 espone i risultati dell'analisi cluster da cui si ricava l'esistenza di comportamenti differenziati all'interno del campione indagato; in particolare è possibile individuare 3 gruppi di imprese con un diverso orientamento alla sostenibilità. Il cluster 1 caratterizza le imprese ad "alta sensibilità" nei confronti della sostenibilità con un processo strategico oramai consolidato e con un set di indicatori che si attestano tutti su livelli alti; il cluster 2 identifica uno stadio "intermedio" dove l'evoluzione verso logiche sostenibili è in corso, ma dove la strategia di sviluppo sostenibile non ha ancora raggiunto la sua piena maturazione permeando con elevati livelli di intensità tutte le dimensioni aziendali rilevanti; il cluster 3 identifica invece le

Tabella 3: Risultati analisi cluster

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Totale
Comunicazione	4,17	3,29	2,64	3,49
Str. Differenziazione	4,28	3,70	2,91	3,73
Str. di costo	3,99	3,40	2,76	3,47
Filiera	3,82	2,90	2,17	3,09
Inv. Prod. (Energia)	3,91	3,34	2,59	3,38
Inv. Prod. (Ambiente)	4,02	3,47	2,66	3,48
Inv. Prod. (Sociale)	4,09	3,55	2,89	3,60
Tecnologia	3,99	3,11	2,40	3,29
Conoscenza	3,87	2,91	2,30	3,15
Valore (Sociale)	4,19	3,66	2,87	3,67
Valore (Territorio)	4,75	4,45	3,79	4,39
Valore (Energia)	4,14	3,52	2,58	3,52
Valore (Processi)	3,84	3,33	2,41	3,29
<b>N</b>	<b>359</b>	<b>235</b>	<b>234</b>	<b>828</b>
<b>Performance</b>	<b>3,46</b>	<b>3,15</b>	<b>3,00</b>	<b>3,24</b>

imprese con un livello di intensità inferiore rispetto agli assi della sostenibilità considerati, sono imprese che hanno avviato un percorso attento alla sostenibilità, ma che ancora non si concretizza in una strategia pienamente matura, ovvero con azioni che superano determinati livelli di soglia.

Le logiche di sostenibilità che sembrano accomunare tutti e tre i cluster identificati (ovvero dove si registra un'inferiore distanza tra gruppi strategici) riguardano i valori che fanno riferimento al territorio e alla sostenibilità sociale del business vitivinicolo; su queste variabili della sostenibilità le opinioni e le azioni degli imprenditori si attestano su valori mediamente più alti rispetto ad altre variabili considerate nell'indagine.

Un altro elemento distintivo che si può apprezzare visivamente facendo riferimento alla figura 14 è che il grado di influenza della sostenibilità sulle diverse componenti del modello di business segue una logica omogenea, seppure con livelli di intensità diversi dei singoli indicatori nei 3 gruppi individuati. Ovvero i tre gruppi strategici individuati non si distinguono tanto per privilegiare alcuni driver di sostenibilità rispetto agli altri: i comportamenti aziendali appaiono abbastanza condivisi e le principali differenze emergono soprattutto per il diverso livello "di soglia" delle azioni intraprese a favore della sostenibilità (più alto nel cluster 1, più basso nel cluster 3).

Nel complesso si apprezza che ben il 43,7% (n = 359) delle imprese indagate rientrano nel cluster dell'"alta sostenibilità", il 28,6% (n = 235) in quello della "media sostenibilità", il 28,5% (n = 234) in quello della "bassa sostenibilità". Ciò conferma che la sostenibilità è oramai un percorso avviato nel mondo del vino italiano, con buoni livelli d'intensità e d'influenza nei modelli di business delle imprese del settore.

Le performance aziendali, così come misurate dalle opinioni degli imprenditori, sono positivamente associate a una strategia di sviluppo sostenibile (figura 15): il cluster 1 ha performance superiori rispetto al cluster 2, così come quest'ultimo le ha superiori al cluster 3.

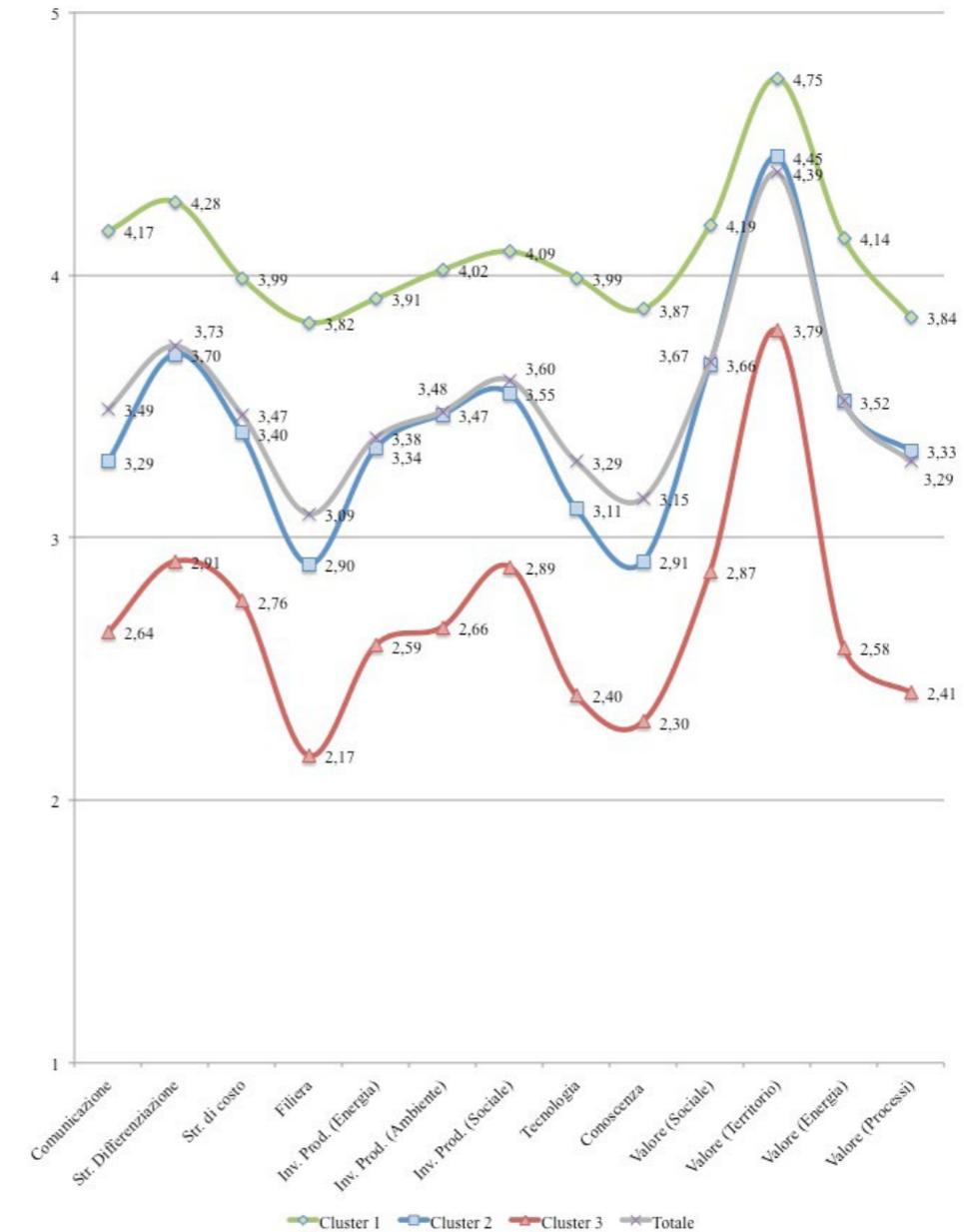
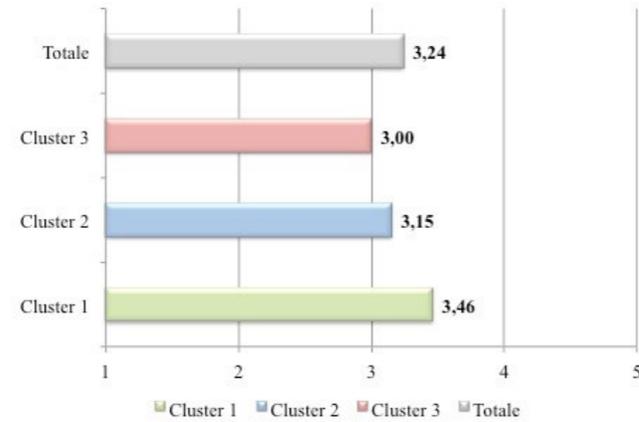


Figura 14:

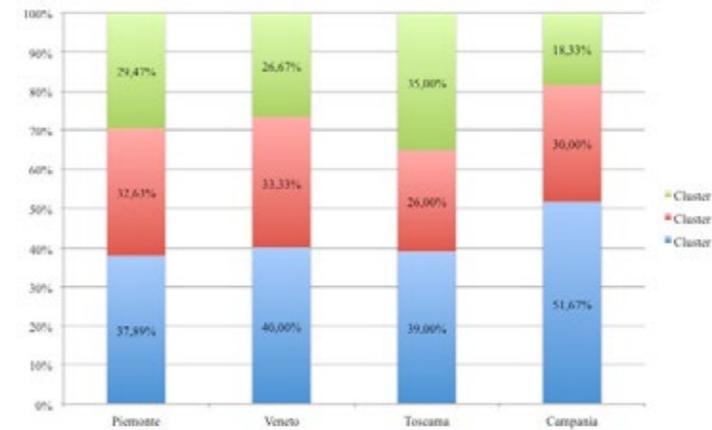
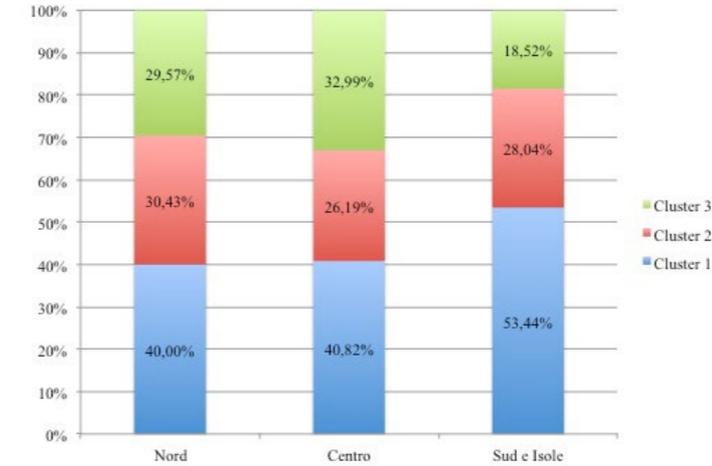
Risultati analisi cluster

Figura 15:  
Caratterizzazione  
dei clusters:  
performance



Altri spunti di riflessione emergono analizzando i dati sotto il profilo della distribuzione geografica dei gruppi strategici individuati tramite l'analisi cluster (figura 16). A prima vista sembrerebbe che le imprese del vino più avanti sulla strada della sostenibilità siano quelle localizzate nel Sud e nelle Isole. Il dato si presta comunque a successivi approfondimenti poiché il grado di copertura dell'indagine a livello di singola regione non è lo stesso e, pertanto, possono emergere possibili elementi distorsivi nella lettura dei risultati di ricerca dovuti alla diversa rappresentatività delle imprese intervistate su base regionale.

Considerando la diversa distribuzione dei cluster nelle 4 regioni maggiormente rappresentate all'interno del campione da noi analizzato (figura 17), si osserva una diversa distribuzione delle risposte su base geografica che può dipendere da: i) alcuni caratteri strutturali interni alle imprese (ad esempio una loro diversa età di nascita o dimensione aziendale), ii) da fattori esterni (ad esempio la presenza di specifiche agevolazioni di policy regionali o comunitarie), iii) la diversa rappresentatività statistica del campione indagato su base regionale (ad esempio, sono 200 le imprese del vino intervistate in Toscana, mentre sono solo 60 in Campania). Su questi aspetti di lettura territoriale dei dati saranno opportuni successivi approfondimenti, anche alla luce di un'integrazione delle informazioni attualmente in nostro possesso.



Ulteriori spunti di riflessione sono stati resi possibili grazie alla disponibilità di dati secondari messi gentilmente a disposizione da Gambero Rosso e riguardanti (tabella 4): i caratteri dimensionali, le certificazioni ambientali, indicatori di eccellenza qualitativa e di posizionamento strategico (prezzo medio).

Figura 16:  
Caratterizzazione  
dei clusters:  
localizzazione  
(N = 828)

Figura 17:  
Caratterizzazione  
dei clusters  
in 4 regioni  
significative  
(N = 430)

L'esame dei caratteri dimensionali delle imprese, misurati in termini di ettari vitati e di volumi di produzioni in bottiglie, mostra che le dimensioni aziendali sono sicuramente un fattore esplicativo della diversa collocazione aziendale nei singoli cluster, con il cluster 1 (imprese ad "alta sostenibilità") che presenta imprese del vino mediamente più grandi rispetto a quelle dei cluster 2 e 3. Le diverse dimensioni aziendali delle imprese del vino possono cioè evidenziare una differente capacità di superare certe "soglie di azione" sul versante della sostenibilità che, a loro volta, consentono di raggiungere una maggiore efficacia nelle strategie. In altre parole, pur in presenza di comportamenti aziendali omogenei nel settore indagato, le micro-imprese del vino potrebbero quindi registrare effetti ridotti sul versante della sostenibilità in quanto non sono in grado di superare determinati livelli di soglia nella loro azione riferibili sia a variabili quantitative (risorse) che qualitative (competenze).

Coerentemente l'appartenenza al cluster sembra associarsi in maniera diversa anche alla diversa capacità di possedere certificazioni biologiche e di vedersi assegnati determinati riconoscimenti quali i Tre Bicchieri Verdi della Guida Vini d'Italia del Gambero Rosso; quest'ultimo riconoscimento testimonia l'impegno dell'azienda sul versante della sostenibilità ambientale e viene appunto assegnato solo ai vini delle aziende che dimostrano uno specifico impegno in tal senso (conduzione biologica e biodinamica, sistema di gestione emissioni Gas Serra). Il cluster 1 presenta infatti una maggiore incidenza di certificazioni biologiche e una maggior incidenza di aziende a cui sono state assegnate nell'ultimo quadriennio 2010-2013 i tre bicchieri verdi.

La stessa appartenenza al cluster si associa a una diversa capacità di implementazione di strategie di differenziazione dell'offerta e di posizionamento: il cluster 1 si caratterizza infatti per una maggiore incidenza di riconoscimenti di eccellenza qualitativa delle produzioni (i Tre Bicchieri Rossi assegnati dalla guida del Gambero Rosso) e da una migliore capacità di presidio di segmenti di mercato dove viene riconosciuto un più alto livello di prezzo (sul campione delle etichette recensite dalla Guida Vini d'Italia del Gambero Rosso).

**Tabella 4: Caratterizzazione dei clusters: dimensione e posizionamento**

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Campione
Ettari	86,91	45,79	35,59	60,71
Prod. Media di Bottiglie (ultimi 2010-2013)	540.393	391.569	210.865	407.665
Possesso di Certificazione Biologica	26,46%	22,98%	15,38%	22,37%
Bicchieri Verdi 2013	7,82%	6,38%	3,42%	6,17%
Bicchieri Verdi 2012	5,03%	5,53%	3,85%	4,84%
Bicchieri Verdi 2011	5,03%	6,38%	2,99%	4,84%
Bicchieri Verdi 2010	4,47%	5,53%	2,56%	4,23%
Bicchieri Rossi 2013	0,75	0,56	0,55	0,64
Bicchieri Rossi 2012	0,69	0,58	0,51	0,61
Bicchieri Rossi 2011	0,67	0,57	0,48	0,58
Bicchieri Rossi 2010	0,74	0,52	0,52	0,61
Prezzo Medio Vino (su etichette recensite) 2013	19,01 €	16,71 €	15,39 €	17,41 €
Prezzo Medio Vino (su etichette recensite) 2012	8,36 €	16,26 €	14,48 €	16,73 €
Prezzo Medio Vino (su etichette recensite) 2011	17,19 €	16,35 €	14,47 €	16,18 €
Prezzo Medio Vino (su etichette recensite) 2010	17,11 €	15,08 €	2,69 €	15,38 €
<b>N</b>	<b>359</b>	<b>235</b>	<b>234</b>	<b>828</b>

## 5. Discussione

L'obiettivo del presente studio era duplice. Anzitutto sotto il profilo teorico interessa rispondere ad alcuni interrogativi di ricerca sul tema vino e sostenibilità facendo riferimento a dati reali recentemente raccolti tramite

interviste alle imprese su tutto il territorio italiano. In secondo luogo una migliore conoscenza dei modelli di business nel mondo del vino ci permette di esprimere delle prime valutazioni in termini di implicazioni di marketing a supporto delle imprese e degli attori istituzionali interessati al tema della sostenibilità.

Le premesse teoriche hanno permesso di delineare un modello interpretativo che nel complesso risulta ben supportato dalla successiva verifica empirica. Sintetizzando gli spunti di riflessione principali emersi dall'indagine sul campo sono:

- 1 Il concetto di “sostenibilità” è oramai radicato nel mondo del vino italiano con un buon valore medio su tutti gli indicatori da noi considerati a testimonianza di una presa di coscienza ormai avviata nel settore.
- 2 Ne consegue che oramai tutte le componenti considerate nei modelli di business delle imprese del vino italiane (riconducibili ai tre sottosistemi della strategia, organizzazione, tecnologia) risultano profondamente permeate dalla sostenibilità.
- 3 L'alto valore medio dei diversi indicatori non implica, però, che ci sia perfetta uniformità in termini di caratteri strutturali e comportamenti imprenditoriali all'interno della popolazione d'impresе indagate. Nel campione indagato, infatti, si possono individuare 3 gruppi di imprese con un diverso orientamento alla sostenibilità; a tali gruppi strategici si associano diversi livelli di soglia nel raggiungimento degli indicatori di sostenibilità.
- 4 Il diverso grado d'influenza della sostenibilità sulle diverse componenti del modello di business segue una logica omogenea, seppure con livelli di intensità diversi nei 3 gruppi individuati.
- 5 La variabile dimensionale appare un fattore che favorisce un approccio alla sostenibilità mediamente più strutturato; ciò appare coerente con quanto osservato in altri settori del Made in Italy dove la dimensione dell'impresa è un fattore determinante nello spiegare il modello di business delle imprese (cfr. Pucci, Rabino e Zanni, 2013). Tuttavia ciò non impedisce a molte micro-impresе di sviluppare comportamenti fortemente orientati alla sostenibilità.

6 La sostenibilità sembra agire positivamente sulle performance così come auto-valutate dagli imprenditori intervistati; le migliori performance aziendali non sembrano associarsi a singoli indicatori di sostenibilità, semmai più all'insieme delle azioni intraprese che si rafforzano vicendevolmente.

7 Le variabili individuate come drivers di creazione di valore sono tutte rilevanti, ma alcune di queste sembrano apparentemente più condivise. In particolare, i drivers riferiti a variabili territoriali sembrano avere una forza propulsiva maggiore rispetto a quelle tecnologiche ed energetiche, un'intensità più marcata probabilmente perché radicati nella storia e nei comportamenti economici e sociali del settore in Italia. A prima vista questo potrebbe apparire come un elemento distintivo del mondo del vino italiano rispetto ad altri modelli nazionali.

8 La leva della “sostenibilità” sembra agire come driver di valore sia a livello di differenziazione dell'offerta che sulla strategia di risparmio dei costi; sul piano strategico le azioni a supporto della sostenibilità paiono perseguire strade parallele che si autosostengono reciprocamente.

9 Con riferimento alle imprese indagate si notano ulteriori margini di miglioramento verso la sostenibilità soprattutto nella capacità di fare “rete” su alcuni assi principali quali: i rapporti di filiera, il trasferimento tecnologico e la gestione della conoscenza. Come osservato in letteratura e come mostrano esperienze in paesi stranieri, le azioni sul versante della sostenibilità possono raggiungere una maggiore efficacia quando si sviluppa una capacità “sistemica” di azione e quando emerge su singoli assi una “strategia collettiva” a favore della sostenibilità.

Il presente rapporto non intende semplicemente descrivere i modelli di business “sostenibili” presenti nel settore del vino in Italia ma, per quanto possibile, intende fornire anche delle prime indicazioni in termini di marketing strategico e operativo finalizzate a soddisfare una domanda potenziale presente nel mercato. Con riferimento alle implicazioni in termini di marketing strategico e operativo si osserva che:

- a fronte di sforzi di singoli attori anche onerosi in termini d'investimenti

effettuati ancora tarda a emergere una strategia collettiva del settore basata sulla valorizzazione del concetto di sostenibilità. A nostro avviso una maggiore collaborazione tra gli attori del mondo del vino italiano avrebbe benefici effetti su più fronti (comunicazione, innovazione, diffusione di best practice, ecc.) e, soprattutto, permetterebbe alle aziende più piccole di raggiungere determinati effetti soglia che tuttora le limitano nel conseguimento di performance migliori.

● Pur in presenza di modelli di sviluppo omogenei, l'analisi cluster ha evidenziato l'esistenza di differenti gruppi strategici nel settore. Ciò indica che le aziende presentano livelli di deguamento e traiettorie di sviluppo potenzialmente diverse, il che sconsiglia approcci in termini di comunicazione e di marketing eccessivamente omogenei; appare invece opportuno differenziare tali leve in funzione delle strategie e dei livelli di soglia di sostenibilità raggiunti.

● Tanto le strategie di leadership di costo che di differenziazione dell'offerta sembrano in grado di avere impatti positivi sulle performance economiche, queste strategie agiscono spesso in modo combinato nel raggiungere gli obiettivi prefissati. Resta tuttavia da chiarire quale sia l'esatta combinazione di fattori e le differenti traiettorie che possono essere adottate dalle imprese in quanto non sembra esserci un'unica opzione valida sotto il profilo commerciale e produttivo.

● Gli sforzi aziendali sono maggiormente premiati una volta raggiunti determinati livelli di soglia imprenditoriale. Una di queste soglie sembra essere la dimensione aziendale, confermando quanto già emerso in precedenti studi sul mondo del vino svolti in altri paesi (Gabzdylova et al. 2009). Non sempre, però, la crescita per linee interne è alla portata delle singole imprese, mentre si aprono interessanti ambiti di collaborazione per "contratti di rete" attraverso la condivisione di risorse e competenze sul piano commerciale, finanziario e operativo (Zanni e Bellavista, a cura di, 2012); ciò potrebbe essere favorito anche da interventi istituzionali attraverso policy locali mirate a supporto di reti d'impresa tese a rafforzare la sostenibilità nel business del vino attraverso modelli di crescita per linee esterne.

● La forte condivisione di valori della sostenibilità sociale e territoriale anche se non sempre impatta direttamente sulle performance aziendali, appare

essere un elemento distintivo dei modelli di business delle aziende del vino italiane. Tale aspetto potrebbe essere utilizzato come un possibile driver di comunicazione istituzionale qualora si volesse supportare una politica di internazionalizzazione del vino italiano associato al concetto di sostenibilità. L'argomento appare meritevole di ulteriori ricerche, in particolare per tenere maggiormente in considerazione l'influenza di variabili istituzionali esterne che possono differenziare l'approccio alla sostenibilità tra aziende del "Vecchio" e "Nuovo Mondo" del vino (Marshall et al. 2005; Gabzdylova et al. 2009).

Siamo consapevoli che la presente indagine presenta alcuni limiti sotto il profilo interpretativo che, però, possono essere superati attraverso futuri approfondimenti capaci di agire su quattro dimensioni:

● Anzitutto approfondendo la diversa incidenza di singole variabili sui modelli di business e sulle diverse traiettorie di sviluppo della sostenibilità utilizzando metodologie di indagine più sofisticate (analisi econometriche).

● Sviluppando poi una lettura territoriale dei dati più fine su base regionale in modo da comprendere meglio l'incidenza di fattori di contesto (associazioni categoria, policy regionali) sui modelli di business e sulle performance aziendali.

● Anche tentando un'analisi comparata internazionale per verificare se ci sono tipicità dell'approccio alla sostenibilità nel modello italiano rispetto ad altri grandi paesi produttori di vino del Vecchio e Nuovo Mondo.

● Infine verificando le ipotesi interpretative approfondite con la presente indagine sull'offerta del vino con una corrispondente analisi della domanda, in modo da verificare la validità dei comportamenti imprenditoriali adottati anche alla luce delle opinioni dei consumatori di vino.

*1- Dipartimento di Studi Aziendali e Giuridici - Università degli Studi di Siena, Piazza S. Francesco, n. 7, 53100 Siena, tel. 0577.232607, lorenzo.zanni@unisi.it*

*2- Dipartimento di Studi Aziendali e Giuridici - Università degli Studi di Siena, Piazza S. Francesco, n. 7, 53100 Siena, tel. 0577.232659, pucci14@unisi.it*

## Bibliografia

- Atkin T., Gilinsky A. Jr., Newton S.K. (2011). Sustainability in the Wine Industry: Altering the Competitive Landscape? 6th AWBR International Conference, 9-10 June 2011. Bordeaux Management School – BEM – France.
- Atkin T., Gilinsky A.Jr., Newton S.K. (2012). Environmental strategy: does it lead to competitive advantage in the US wine industry? *International Journal of Wine Business Research*, 24, 2: 115-133.
- Bagozzi R.P., Yi Y. (1998). On evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 1: 74-94.
- Bonn I., Fisher J. (2011) Sustainability: the missing ingredient in strategy, *Journal of Business Strategy*, 32, 1: 5-14.
- Broome J., Warner K. (2008). Agro-environmental partnerships facilitate sustainable wine-grape production and assessment, *California Agriculture*, 62: 133-141.
- Casprini E., Pucci T., Zanni L. (2014). Business model shifts: a case study on firms that apply high-technology to cultural goods, *Technology Analysis and Strategic Management*, 26, 2: 171-187.
- Chin W.W. (1988). The partial least squares approach to structural equation modeling. In: Marcoulides G.A., a cura di, *Modern Methods for Business Research*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Dahlsrud A. (2006). How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, in press DOI: 10.1002/csr.132.
- De Luca L.G., Verona G., Vicari S. (2010). Market Orientation and R&D Effectiveness in High-Technology Firms: An Empirical Investigation in the Biotechnology Industry, *Journal of Product Innovation Management*, 27: 299-320.
- Dlott J. (2004). *California Wine Community Sustainability Report*, California Sustainable Winegrowing Alliance, San Francisco.
- Dyllick T., Hockerts K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11: 130-141.
- Falk R.F., Miller N.B. (1981). *A Primer for Soft Modeling*. Akron: The University of Akron Press.
- Fornell C., Larcker D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research*, 18, 1, 39-50.
- Gabzdyllova B., Raffensperger J.F., Castka P. (2009). Sustainability in the New Zealand

- wine industry: drivers, stakeholders and practices, *Journal of Cleaner Production*, 17: 992-998.
- Glavič P., Lukman R., (2007). Review of sustainability terms and their definitions, *Journal of Cleaner Production*, 15: 1875-1885.
- Guthey e G.T., Whiteman G. (2009). Social and ecological transitions: Winemaking in California, *E:CO Emergence: Complexity and Organization*, 11, 3: 37-48.
- Hair Jr J.F., Black W.C., Babin B.J., Anderson R.E. (2009). *Multivariate Data Analysis*. 7/E. Prentice Hall.
- Marshall R.S., Cordano M., Silverman M. (2005). Exploring individual and institutional drivers of proactive environmentalism in the US wine industry, *Business Strategy and the Environment*, 14: 92-109.
- OECD Report (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*.
- Pucci T., Rabino S., Zanni L. (2013a). Characteristics and business models of the Italian cosmetic industry: An exploratory analysis, *Finanza, Marketing e Produzione*, 3: 7-38.
- Pucci T., Simoni C., Zanni L. (2013b). Modelli di business e strategie di marketing nelle medie imprese. La gestione della crisi tra continuità e cambiamento, *Mercati & Competitività*, 3: 25-45.
- Santini C., Cavicchi A. (2011). Sustainability in the Wine Industry: key questions and research trends. in *Conference Book Proceedings of the 6th AWBR International Conference*, Bordeaux: 9-10 June 2011.
- Stubbs W., Cocklin C. (2008). Conceptualizing a “Sustainability Business Model”. *Organization & Environment*, 21, 2: 103-127.
- Szolnoky G. (2013). A cross-national comparison of sustainability in the wine industry, *Journal of Cleaner Production*, 53: 243-251.
- Warner K.D. (2007). The quality of sustainability: Agroecological partnerships and the geographic branding of California winegrapes; *Journal of Rural Studies*, 23: 142-155.
- Zanni L., Bellavista M., a cura di, (2012). *Le reti di impresa. Una guida operativa per l'avvio di partnership imprenditoriali*, Franco Angeli, Milano.
- Zhou K.Z., Li C.B. (2010). How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies, *Journal of Business Research*, 63: 224-231.



### **Il nostro programma di lavoro**

Dal dibattito interno al Forum per la Sostenibilità del Vino, che ha fatto proprie tutte le istanze articolate negli approfondimenti di questo rapporto, sono emerse le proposte che seguono, vere e proprie linee guida per lo sviluppo della filiera vitivinicola in chiave sostenibile. Allo stesso tempo abbiamo definito gli ambiti di ricerca e sviluppo da perseguire per integrare e migliorare il modello di riferimento stesso.

Lavoreremo affinché i programmi nazionali si attengano alle istanze emerse da questo rapporto ed alle definizioni in esso contenute, stimolando un dialogo continuo all'interno di tavoli di concertazione, come il Forum per la Sostenibilità del Vino, che siano sempre inclusivi ed aperti. Il Forum s'impegna all'elaborazione di uno specifico glossario dell'approccio metodologico alla sostenibilità del vino e continua a promuovere la fusione e l'aggregazione dei programmi di sostenibilità del vino complementari o prossimali, così da semplificare e rendere più comprensibile al consumatore e in generale ai buyers il messaggio di "prodotto sostenibile".

In quest'ottica vogliamo avviare un processo di comunicazione spontaneo ed autonomo ma che si possa riconoscere in un quadro coeso ed omogeneo.

Vogliamo stimolare ricerca e sviluppo tesi ad una correlazione di causa-effetto sempre più chiara tra gli indicatori dei programmi di sostenibilità e gli obiettivi di miglioramento ambientale, sociale o economico che perseguono, con l'ulteriore obiettivo che qualsiasi indicatore utilizzato trovi in queste correlazioni la sua stessa validazione, promuovendo altresì la definizione di requisiti minimi nazionali sia metodologici sia tecnologici. Prediligeremo in

questo lavoro i risultati derivanti da misurazioni rispetto a risultati stimati, e promuoveremo infine l'adozione di indicatori, calcolatori e misuratori di riferimento a livello nazionale.

Al contempo vogliamo avviare una fase di raccolta e condivisione di quelle pratiche che, grazie agli evoluti strumenti di analisi oggi disponibili, possano essere messe in stretta correlazione con le finalità di miglioramento e possano prefigurarsi come requisiti minimi di approccio alla sostenibilità. In questo senso consideriamo importanti le recenti innovazioni in campo genetico in viticoltura quali potenziali strumenti di miglioramento.

Consideriamo di primaria importanza per il successo di qualsiasi iniziativa di sviluppo la semplificazione gestionale per le imprese che si avviano a modelli di sviluppo sostenibile. Si consideri sempre in tal senso la possibilità di correlare sistemi di gestione relativi ad ambiti già regolamentati (come ad esempio il citato PAN Fitofarmaci) con gli strumenti proposti dai programmi di sostenibilità.

Dedicheremo sempre maggiori risorse all'individuazione di indicatori di sostenibilità sociale, con particolare attenzione al tema del paesaggio rurale e della salubrità del prodotto.

Consideriamo infatti essenziale per il perseguimento del successo del modello sul mercato la correlazione di scelte tecniche accertate come sostenibili, con aspetti culturali del prodotto.

Vogliamo stimolare studi volti a correlare costi-benefici dell'approccio alla sostenibilità delle imprese in maniera più approfondita, indagando i collegamenti tra misure regionali, nazionali e comunitarie di incentivo e performance di coinvolgimento e stimolo delle imprese, da mettere a disposizione per nuove azioni di politica economica. Approfondiremo il tema dei livelli di "soglia" critici (qualitativa e dimensionale) che permettono alle singole imprese di raggiungere performance significative sul versante della

sostenibilità e dei risultati economici. E stimoleremo anche il confronto dei risultati di questi studi con esperienze internazionali.

Vogliamo promuovere l'integrazione d'indagini su consumatori e filiera distributiva nelle prossime elaborazioni del rapporto.

Abbiamo avviato un percorso di apertura del Forum per la Sostenibilità del Vino a tutti gli attori della filiera e ai portatori di interesse in genere, al fine di garantire quella contaminazione formativa essenziale per lo sviluppo di questo movimento.

Vogliamo stimolare le istituzioni nazionali a considerare le istanze del movimento produttivo rappresentato in questo rapporto nell'ambito della definizione dei bandi del prossimo Piano di Sviluppo Rurale 2014-2020.

Vogliamo che il protocollo GHGAP dell'OIV sia considerato il pre-requisito nell'indagine delle emissioni di GHG nel vino, riconoscendo all'ente intergovernativo un ruolo di collegamento sovranazionale di grande importanza. Parallelamente vorremmo che l'OIV aderisca alla richiesta di dialogo inoltrata dal Forum per la Sostenibilità del Vino.

Vogliamo instaurare un dialogo continuo con il gruppo di lavoro sulle linee guida OEF - PEF in seno al programma avviato dalla Commissione Europea finalizzato anche a proporre quali requisiti minimi metodologici e tecnologici per l'approccio alla sostenibilità ambientale del vino quelli individuati a livello nazionale.

Infine, proponiamo che il movimento per lo sviluppo sostenibile sia considerato prima di tutto un percorso di accrescimento culturale di tutta la filiera del vino. Solo in quest'ottica conflitti storici strategici come quelli tra qualità e sostenibilità, economicità e rispetto dell'ambiente, prodotto e territorio potranno trovare una sintesi virtuosa e tesa al miglioramento del sistema, in quella visione olistica che si pone come "promessa generazionale".



### *Gli aderenti al Forum ad ottobre 2014*

Mariadonata Bancher	Casa Clima Wine / agenziasaclima.it
Prof. Riccardo Basosi	Università di Siena Reges/Nesso/LegaLCA / dbc.unisi.it
Prof. Luigi Bavaresco	CRA VIT Conegliano / vit.entecra.it
Pietro Bonato	CSQA / csqa.it
Prof. Tito Caffi	UniSacroCuore Piacenza / piacenza.unicatt.it
Gianfranco Caoduro	World Biodiversity Association / biodiversityassociation.org
Marco Caprai	Montefalco 2015 / newgreenrevolution.eu
Filippo Carletti	Arnaldo Caprai Soc. Agr. srl / arnaldocaprai.it
Prof. Ettore Capri	UniSacroCuore-Opera / operaresearch.eu
Manuela Casaleggi	MAGIS - Bayer Cropscience / magisvino.it
Prof. Angelo Cichelli	Università D'Annunzio di Pescara e Chieti Comitato Nazionale O.I.V. / dipartimenti.unich.it
Michele Crivellaro	Valoritalia / valoritalia.it
Francesca Colautti	U.I.V. - Tergeo / uiv.it
Prof. Umberto Di Matteo	Università G. Marconi / unimarconi.it
Antonio Ferro	Extra Comunicazione / extracomunicazione.it
Prof. Mario Fregoni	O.I.V. / oiv.int
Alberto Grasso	Ass. Vino Libero / vinolibero.it
Francesco Iacono	GDL Cantine Muratori / arcipelagomuratori.com
Helmuth Koecher	Gourmet's International / meranowinefestival.com
Michele Manelli	GDL Salcheto Carbon Free / salcheto.it
Prof. Giovanbattista Mattii	Università di Firenze / dispaa.unifi.it
Prof. Fabio Mencarelli	Università della Tuscia / dibaf.unitus.it
Enzo Mescalchin	Fondazione EMach / fmach.it
Francesco Miglietta	Ibimet CNR / ibimet.cnr.it
Santina Modafferi	Certiquality / certiquality.it
Prof. Fabio Parasecoli	The New School / newschool.edu
Ezio Pelissetti	Valoritalia / valoritalia.it
Fabrizio Piva	CCPB srl / ccpb.it
Fabio Renzi	Fondazione Symbola / symbola.net
Giovanni Rizzotti	U.I.V. - Tergeo / uiv.it
Marco Sabellico	Gambero Rosso Holding / gamberorosso.it
Prof. Attilio Scienza	Università di Milano / enol.unimi.it
Stefano Stefanucci	U.I.V. - Tergeo / uiv.it
Luca Toninato	Ager Coop / agercoop.it
Marco Tonni	Studio SATA / agronomisata.it
Prof. Leonardo Valenti	UniMilano - Gea Vite / agraria.unimi.it
Ivano Valmori	Image Line / imageline.com
Prof. Lorenzo Zanni	Università di Siena / disag.unisi.it

