

The French Wine Cluster

Harvard Business School

Microeconomics of Competitiveness

Professors Michael Porter and Hirotaka Takeuchi

10, 2013

BEVEZETÉS

Franciaország háború utáni megbékélése Németországgal segítette a politikai, és gazdasági fejlődést kialakult a monetáris együttműködés, amely központi szerepet játszott az Európai Unió létrehozásában. Az európai nagy kereskedelmi partnerek hozzáférést biztosítottak az áruk elhelyezéséhez, mindezt elősegítette az egységes devizapiachoz való hozzáférés. A piacra jutás és a nemzetközi szervezetekben fokozott szerepvállalás a növekedés fő hajtóereje volt a múltban. Mindezek ellenére Franciaország jelentős versenyelőnyt veszített el az elmúlt években a gazdaság főbb területein. A növekvő hiány, a makacs munkanélküliség és az alacsony termelékenység a fő kihívások ezek megoldásai még az ország előtt állnak. Bár Franciaország viszonylagos helyzete továbbra is erős, bizonyos iparágak, például a szőlőtermesztés és a mezőgazdaság jelentős versenyképességet veszített. Ha összehasonlítjuk az "új világ" bortermelő országaival, mint például Ausztrália és Chile, úgy tűnik, hogy az ország elveszíti kulcsfontosságú előnyeit, a stratégiai rivalizálás (CSR) és a keresleti feltételek kihasználása terén.

A versenyt a bortermelő országokban az innováció vezérelte, miközben a növekedés 2010-ben a hazai rendelkezésre álló jövedelem és a fogyasztói kiadások csökkenése a helyi keresletet visszafogta, a vásárlókat pedig egyre inkább a kifinomultság, a minőség iránti elkötelezettség jellemzi. Franciaország versenyképessége a globális változások következtében csökkent a borpiacon is. A túlzott kapacitások miatt bekövetkező történelmi árnyomás, az elveszett kereslet miatt erősebb, mint amit a termelési kapacitás lehetővé tett. Ugyanakkor a borkereskedelem egy regionális területről indul egy globális termék felé, és ahogy a nemzetközi kereskedelem növekszik, úgy az újfajta versenynyomást eredményez a bortermelők számára.

Franciaország ezt a tendenciát komolyan vette, mivel a bor kulcsfontosságú export a gazdaság számára és kulcsfontosságú a munkaerő számára. Összességében a francia borklaszter teljesítménye a múlt évtizedben vegyes. A franciaországi bor erőteljes helyzetben van az exportértékek és a szállított mennyiségek tekintetében, különösen az EU-n kívüli országokba irányuló export esetében melynek nagyobb hányadát adja. Franciaország továbbra is erős literenkénti árat tartott, szemben a többi országgal. A pozitív szempontok ellenére a klaszter nem hagyhatja figyelmen kívül azt a ténytet, hogy az exportnövekedés nem tartott lépést a többi bortermelő országgal, mind a mennyiség, mind az értékben. Franciaország különösen erős versenyben van az "Újakkal" Európán kívül.

Felmerül a kérdés, hogyan tud a francia borágazat versenyképes maradni? A versenyző országok az "új világ"-ba tartozó klaszterek, mint például Ausztrália, Chile és az Egyesült Államok

globális exportrészesese nő, ugyanazokat a stratégiákat alkalmazva, amelyek Franciaország történelmileg sikeresnek bizonyultak.

Azok a IFC-k, amelyek hozzájárultak Franciaország erőteljes teljesítményéhez, most már nem versenyképesek. A termelők kevésbé voltak képesek vagy hajlandók alkalmazkodni a változásokhoz a piacon, függetlenül attól, hogy hiányzik-e a szakértelem és a munkaerő, vagy hajlandó-e megváltoztatni tulajdonosi szerkezetét és munkavállalói életmódját. Továbbra is, biztosítottak a nemzeti iparági szervezetek a termelékenység növelése azonban kulcsfontosságú lesz abban, hogy a francia vállalatok globálisan is kompetitívek maradjanak.

Ajánlások

A francia borcsoport egyik legfontosabb kihívása az, hogy a globális kereslet megváltozik

növelve annak valószínűségét, hogy a francia cégeknél hiányozni fognak a felmerülő fogyasztói igényekre való gyors reagálás képességei. Habár a az ultra-magas színvonalú gyártók nagy valószínűséggel nagy mennyiségű globális keresletet elégítenek ki, a márka

ajánlások között egyedül a hírnév nem elég, az új ízlés és trendek megértése kritikus fontosságú lesz a középszintű francia pincészetek számára, hogy az új versenytársakkal versenyre kelhessenek. Ez azt jelenti, hogy fizikailag közel kell kerülni a vásárlóhoz az ügyfelekhez - rövid utakat kell keresni a nemzetközivé váló termelésben ahhoz, hogy megfeleljen a globális keresletnek. Ahogy a cégek igyekeznek nemzetközivé válni, az export-promóciós erőfeszítések kihasználásával előnyökkel járna összegyűjteni az adatokat a vevői preferenciákról a külföldi piacokon. A globális terjeszkedés kiegészítéseként készült el, "Mi az európai borágazat jelenlegi helyzete?" című tanulmány az Európai Bizottságnál, 2013 áprilisában:

<http://ec.europa.eu/agriculture/markets/wine/>

A francia pincészeteknek ugyancsak törekedniük kell a kifinomultabb otthoni kereslet előmozdítására. Bár néhány azzal érvelhet, hogy a nemzetköziesedés veszélyezteti a minőséget és a márkaértéket, az évtizedes tapasztalatokat az LVMH-től és a borklaszter csúcán lévő többi cégtől, hogy a francia cégek megragadhatják az Új Világi lehetőségeket, miközben megőrzik az Old World

márkák minőségét. A kormány: ehhez nyújt segítséget A klaszter-szintű fejlesztésre összpontosító finanszírozással. A második legfontosabb kihívás az, hogy Franciaország hozzáállása a borágazat klaszterének "támogatásához" kockázatos - ahelyett, hogy lehetővé tenné - szilárd stratégiákat és tompítaná a versenyt. A beavatkozás túlságosan kézenfekvő módon vezethet a helytelen döntéshozatalhoz, vagy akár a nehézségek kikerüléséhez olyan esetben, amelyekre gyakran szükség van, ha a versenyképtelen cégek innovatívabbá akarnak válni. Ennek megfelelően a kormánynak át kell térnie az egyéni támogatásokról a klaszter-szintű erőfeszítésekre.

Az ilyen megközelítés valószínűleg magában foglalja az alapok újraelosztását az export-ösztönzés és a globális piac felé irányuló marketing, valamint a helyi cégek által végzett "helyszíni piacelemzés" támogatását a nemzetközi gyakorlatok legjobb megértéséhez. Ez a változás valószínűleg szembe megy a kormányzati bürokraták elfáradt gyakorlatának azzal, hogy elveszítik befolyását a cégekre, valamint a jelenleg működő pincészettulajdonosok támogatásának, melyek nagy része a veszteséges vállalkozásokat támogatja. Egy dinamikusabb klaszter azonban végső soron a bormelők régiók munkavállalói és közösségei érdekeit képviseli.

Az AOC-k és a négociánsok hatékonyságának növelése

Az utolsó nagy kihívás abban rejlik, hogy az elnevezések és négociánsok rendszere

ténylegesen gátolják az innovációt, a termelékenységet és végső soron a nyereségességet. A gyógyszer az ilyen entitások, a jól működő IFC-k újjáélesztése és újratelepítése számára az, hogy az egész klaszter versenyképesebbé válhat.

Ez a megközelítés magában foglalná a meglévő csoportok kapacitásépítését a segítségnyújtás érdekében technológiai és működési újításokat, valamint új IFC-k létrehozását a borvidékek hiányában. Ez kapcsolódna az AOC - ok és a négociánsok erőfeszítéseikhez az új piacra lépők átláthatóságának és könnyű hozzáféréseinek növelése érdekében. Bár az utolsó akciót valószínű

ellenélnék azok a brókerek és szervezetek, amelyek a piaci információk elhomályosulását élvezik, ezek a csoportok nem tudnak ellenállni a nyitottság elvárásainak, ahogy a globális verseny fokozódik.