

Azienda agricola “Ca’ Rugate”

PREMESSA

Il modello di business

Ca’ Rugate è una azienda vitivinicola dell’area a DOC Soave, in provincia di Verona, di lunga tradizione viticola e che ha come filo conduttore della sua evoluzione produttiva è il moto “*qualità Ca’ Rugate*”, alzare sempre di più le caratteristiche qualitative del vino prodotto, in sintonia col proprio terroir. In effetti Ca’ Rugate si è affermata nell’ambiente vitivinicolo per la grande qualità dei suoi Soave, Valpolicella, Amarone, ecc. riconosciuta dalle più importanti guide enologiche italiane. Questo ha consentito di legare saldamente la qualità dei prodotti al marchio aziendale.

Questo modello di business è fortemente legato alla personalità della famiglia Tessari titolare dell’azienda, che gestisce dall’inizio del secolo scorso. Quindi è necessario partire dalla sua storia per capire l’azienda.

L’azienda

Nome	Azienda agricola Ca’ Rugate
Localizzazione	Via Pergola, 36 Montecchia di Corsara (VR) cap 37030
Attività	Azienda vitivinicola nell’area DOC Soave e DOC Valpolicella
Fatturato annuo	2,3 milioni di euro (2009)
Produzione annuale	Circa 500.000 bottiglie di vino DOC Soave e Valpolicella
Dipendenti	14 (tra famigliari ed esterni)
Sito web	www.carugate.it
Elementi innovativi	Attenzione e personalizzazione del prodotto. Brand aziendale. Rete di distributori che lavorano su obiettivi aziendali. Cultura d’impresa. Internazionalizzazione

La storia dell’azienda

La storia dell’azienda Cà Rugate è la storia viticola della famiglia Tessari, che si può far iniziare ai primi anni del Novecento quando il bisnonno **Amedeo Tessari fu Luigi**, detto "Midéo", prende in affitto un’osteria a Presina, piccola frazione di Albaredo d’Adige, iniziando a vendere il vino dell’azienda di famiglia situata a Brognoligo, frazione di Monteforte d’Alpone, nell’area collinare del Soave. La Grande Guerra, però, si porta via nel 1918 il bisnonno Amedeo, rientrato dal fronte minato da una malattia. La moglie Adele, maestra elementare, riesce con fatica e coraggio a continuare la piccola attività e a far crescere i figli. Alla fine degli anni ’30 il testimone può passare al figlio **Fulvio** che si impegna in primis nella vigna, andando ad acquisire i migliori appezzamenti del colle Rugate, a vendere le proprie uve alla locale cooperativa e in parte a vinificare in proprio. Una importante impronta culturale nella gestione del vigneto il nonno Fulvio la riceve dal suo periodo di prigionia in Francia, durante la Seconda Guerra Mondiale, nel quale avrà modo di vedere alcune importanti zone viticole francesi, rimanendo impressionato dalla gestione del vigneto. Attenzioni che poi cercherà di applicare nei propri vigneti. All’inizio degli anni ’50, Fulvio continua la spinta all’espansione dell’azienda e riesce ad acquistare le prime vigne in località Monte Fiorentine, andando a valorizzare appezzamenti in zone fino ad allora quasi trascurate. Inoltre, sebbene continuando a vendere buona parte delle proprie uve alla locale cantina sociale, amplia la vendita diretta delle uve e la vinificazione in proprio, il cui vino, prevalentemente sfuso, vende alle osterie del territorio e a privati, “ci si pagava le vacanze al mare vendendo il vino all’albergo”.

Agli inizi degli anni ’70 la svolta decisiva, nasce **l’azienda agricola Tessari Fulvio**. La scelta imprenditoriale è quella di “*andare da soli*” vinificando tutta l’uva in proprio. La campagna 1976/77 vede il primo quantitativo consistente di vino imbottigliato. Intanto, nel 1978, sono diventati 7 gli

ettari di vigneto coltivati.

Nel 1986 nonno Fulvio passa la mano ai figli Amedeo e Giovanni che, unendo le loro forze danno vita all'azienda agricola **Ca' Rugate**: il nome deriva dall'omonima casa di proprietà situata nella collina, a nord di Brognoligo, dove si trovano i vigneti dell'azienda. Gli anni successivi sono caratterizzati da fermento imprenditoriale: viene ampliata la cantina, aumenta progressivamente la quantità del vino imbottigliato, e alcune bottiglie iniziano a varcare i confini nazionali. Obiettivo dell'azienda in quegli anni è acquisire identità seguendo due linee direttrici: facciamo le cose a modo nostro, bene e con ordine; lavoriamo la Garganega di collina e identifichiamo le nostre linee produttive e i nostri cru. Questa scelta hanno successo, la qualità Ca' Rugate paga e aumenta la richiesta del vino prodotto. Nel 1999 l'azienda si estende su 16 ettari, tutti a Garganega.

Nel **2001** entra in azienda la quarta generazione, con **Michele** figlio di Amedeo, dopo la laurea in Enologia e Viticoltura in quel di Udine.

In quell'anno, i Tessari prendono la lungimirante decisione, che mira ad un ulteriore salto di qualità, finanziare la costruzione di una cantina più ampia e dotata di attrezzature all'avanguardia lungo la strada della Val d'Alpone. Sempre nello stesso periodo i Tessari decidono anche di investire nella vicina Valpolicella, acquisendo le prime vigne nella zona collinare di Montecchia di Crosara.

La nuova cantina, inaugurata nel settembre 2002, getta le fondamenta della crescita dell'azienda avvenuta nell'ultimo decennio ed è di questi anni il ragguardevole aumento dei vigneti in proprietà. Dal 2002 al 2008 vengono acquisiti circa 30 ettari, nelle zone più vocate dei comuni di Monteforte d'Alpone e Montecchia di Crosara, che consolidano l'attuale superficie vitata aziendale in **51 ettari**.

La leadership

L'azienda rappresenta da diversi anni insieme ad un ristretto numero di altre aziende vitivinicole dell'area Soave il top della più estesa e produttiva DOC italiana (oltre 5.000 ha di vigneto), aspetto che ha favorito la valorizzazione di questo vino sul mercato italiano e internazionale dopo il periodo buio degli anni '70 e '80 in cui aveva perso connotazione, tanto da essere considerato un vino bianco da tavola economico, soprattutto sul mercato americano, in cui ancora adesso è in parte percepito con queste caratteristiche.

LE SFIDE DEL MERCATO

I concorrenti

L'approccio dell'azienda nei confronti degli altri produttori di vino sia dell'area DOC che italiani o esteri è quella del confronto per conoscere e capire. Gli altri produttori quindi non sono percepiti come concorrenti, ma stimolo per crescere nella "qualità Ca' Rugate". Lo scopo non è quello di battere qualcuno, ma far conoscere e affermare la produzione aziendale in Italia e all'estero, cercando di percorrere precisi obiettivi commerciali "*vi è spazio per tutti quando si hanno le idee chiare*". Di conseguenza lo sforzo è capire e identificare quale può essere il target e agire di conseguenza a livello di comunicazione, marketing, proposte commerciali.

Il mercato

L'azienda opera esclusivamente nel canale HO.RE.CA. distribuendo vino imbottigliato a denominazione d'origine (Soave classico, Recioto di Soave, Valpolicella, Amarone, Recioto della Valpolicella, Spumanti a metodo classico). Grazie ad una capillare distribuzione, i vini dell'azienda sono presenti in 97 province d'Italia e in 25 Paesi esteri. Questo è il frutto non solo dell'ottima qualità del vino proposto, ma anche del grande impegno profuso verso la fase di commercializzazione, con molta attenzione alla comunicazione. A questo riguardo molta importanza è stata data nell'individuazione dell'agente e del distributore giusto, che sposasse la

filosofia e gli obiettivi dell'azienda. All'agente di vendita vengono assegnati degli obiettivi commerciali e valutato sui risultati raggiunti. Attualmente circa il 55% del fatturato viene realizzato in Italia, mentre il restante 45% proviene dall'estero.

Per quanto riguarda il mercato interno la distribuzione è principalmente affidata ad agenti e distributori, le regioni ove i vini di Ca' Rugate sono maggiormente distribuiti sono il Veneto la Lombardia e l'Emilia – Romagna.

I mercati di riferimento Esteri sono soprattutto quelli Scandinavi, con la Norvegia in primis, laddove si esportano annualmente circa 60.000 bottiglie (2009) e a seguire Svezia e Svizzera.

Il fatto di puntare su molti mercati è stata una scelta aziendale portata avanti da diversi anni per distribuire il rischio commerciale, anche se ciò comporta un maggiore impegno organizzativo. Questa scelta si è rivelata vincente nel 2009 e ha consentito di superare facilmente la crisi economica mondiale dovuta alla rapida flessione del mercato statunitense, dove però si realizza solo il 5% del fatturato totale. La crescita è avvenuta contestualmente su altri mercati sui quali l'azienda aveva già messo radici. La presenza a 4-5 fiere mondiali all'anno consente di trovare continuamente nuovi interlocutori e nuove opportunità.

La promozione

La comunicazione, la promozione, l'organizzazione e la partecipazione a eventi sono considerati strumenti fondamentali per il successo commerciale dell'azienda per far toccare con mano la "qualità Ca' Rugate"

In particolare l'azienda è presente alle principali fiere mondiali viticole; realizza campagne pubblicitarie sulla stampa anche a larga diffusione; si impegna molto nella pianificazione di eventi per la presentazione dei prodotti nei mercati in cui desidera entrare o consolidare la presenza, è molto curato il sito web aziendale per presentare i prodotti, la filosofia aziendale e ricevere ordinativi. Presso la nuova sede ha allestito un wine shop aperto 6 giorni su 7 per 9 mesi all'anno e 7 su 7 per gli altri 3; organizza visite guidate con degustazioni rivolte sia ad esperti che a enoturisti. Ha personalizzato la propria sede produttiva con un enomuseo, per comunicare la continuità con la tradizione familiare e il legame con il territorio .

Un ulteriore elemento forte di comunicazione è rappresentato dai premi che i vini dell'azienda ricevono regolarmente da molti anni e le ottime recensioni presenti sulle diverse guide dei vini (il Soave Monte Fiorentine da 5 anni è 3 bicchieri Gambero rosso).

IL MODELLO D'AZIENDA

La cultura dell'imprenditore

L'imprenditore si è laureato in Viticoltura ed Enologia presso l'Università di Udine nel 2001, ma oltre a questo tanta è l'esperienza acquisita tramite la tradizione familiare. Inoltre non gli è mancata la possibilità confrontarsi con consulenti aziendali, sia sul piano enologico che agronomico, che tuttora frequentano azienda. Importante anche il confronto con gli altri produttori dell'area del Soave e in generale con produttori di vini di qualità italiani e stranieri, tanto da risultare una costante nella formazione sia sugli aspetti enologici che su quelli agronomici. Questo serve ad avere una mentalità aperta e sapere cogliere ed eventualmente portare a casa l'esperienza positiva di altri. *"L'Italia enologica è grande e c'è sempre qualcosa da imparare"*.

Il clima aziendale e la formazione

Sono 14 le persone impiegate in azienda, 3 sono familiari (l'intervistato, il padre e lo zio), mentre 11 sono dipendenti. Per la maggior parte si tratta di giovani, l'età media non supera i 36 anni. Dei 11 dipendenti 6 sono occupati in campagna e 5 in azienda di cui 2 in cantina. Ognuno di questi ha una chiara competenza e responsabilità, nel cui ambito può operare con scelte autonome in

conformità agli obiettivi aziendali. Quindi a ogni ruolo corrisponde una competenza, un'autonomia operativa e la relativa responsabilità nel raggiungimento degli obiettivi.

Questo consente anche un'ampia valorizzazione delle qualifiche professionali presenti in azienda: la filosofia dell'azienda è quella di avere specialisti per ogni settore, dal marketing, alla cantina, alla wineshop o altro. Questo ha consentito di strutturare l'azienda e di realizzare il passaggio da azienda agricola a impresa vitivinicola. Un altro aspetto ritenuto importante per creare un clima aziendale positivo e di crescita riguarda le gratificazioni e i premi di produzione, che vengono concordati in riferimento agli obiettivi aziendali (ad esempio il recupero crediti, la gestione della cantina, la qualità della produzione, ecc).

Alla base di questo approccio c'è l'importanza che viene data alla formazione e l'aggiornamento del personale, che viene continuamente interessato a momenti di formazione nei propri settori di competenza. I dipendenti sono stimolati ad acquisire nuove qualifiche e competenze per migliorare il livello della propria capacità decisionale e quindi aumentare il grado di responsabilizzazione sulla gestione aziendale. A questo riguardo è significativa la capacità di intervento del personale nei briefing di programmazione dell'attività, ad esempio nel momento della vendemmia, in cui è necessario massimizzare i cantieri di lavoro soddisfacendo nel contempo le esigenze di qualità dell'uva raccolta.

La finanza

L'azienda ha sempre avuto molto riguardo e attenzione alla propria solidità finanziaria, non fare il passo più lungo della gamba. Negli investimenti si è privilegiato, per quanto possibile, l'autofinanziamento. Gli investimenti sono stati diretti principalmente all'acquisto di nuovi vigneti in modo da conferire solidità patrimoniale all'azienda. Quando vi è stata sufficiente convinzione sulle proprie prospettive commerciali si è investito anche nella nuova e moderna cantina, ampliando così la possibilità di crescita che si sta esprimendo in quest'ultimo arco di tempo. Negli ultimi dieci anni l'azienda è riuscita a crescere ogni anno con un tasso tra il 3 e il 7%.

Il controllo di gestione e l'informatizzazione

Da diversi anni l'azienda ha puntato molto sull'informatizzazione per migliorare il controllo di gestione non solo dal punto di vista commerciale e amministrativo, ma anche per la gestione della produzione, dall'uva al vino in cantina.

Vengono tenuti sotto controllo, in tempo reale, l'andamento degli ordini rispetto agli obiettivi commerciali programmati, e viene garantita la costante rintracciabilità di tutte le fasi produttive. Si è così in grado di sapere qual è l'appezzamento che ha prodotto una determinata partita di uva, il responsabile di campagna e le relative date di raccolta, vinificazione e imbottigliamento. La rintracciabilità del prodotto è completa.