

Cantina di Soave

PREMESSA

Il modello di business

La forza di questa storica Cantina, la prima cantina sociale del Veneto, è sempre stata quella di vendere un buon prodotto con caratteristiche costanti, disponibile in elevate quantità, marchiato DOC e con un ottimo rapporto qualità/prezzo. Un prodotto facile da collocare sui mercati, soprattutto quelli - come il mercato tedesco - che chiedono elevate quantità a basso prezzo, ma perfezionato nel corso del tempo da un notevole sforzo per garantirne la crescita qualitativa e la finalizzazione soprattutto dove si realizzino consumi importanti, sia in termini di penetrazione e consolidamento nelle aree geografiche più importanti, sia in termini di utilizzo dei canali distributivi più adeguati, *in primis* quello della Grande Distribuzione Organizzata.

L'azienda

Nome	Cantina di Soave
Localizzazione	Viale Vittoria 100 – Soave (VR)
Prodotti	8 linee di prodotto, 117 tipologie di vino
Produzione annuale	30 milioni di bottiglie
Dipendenti	159
Sito web	www.cantinasoave.it
Elementi innovativi	Creazione di una struttura e di un prodotto ad hoc per il mercato USA. Sistema FOS per il controllo qualità e pagamento dell'uva conferita. Struttura per la comunicazione e promozione del vino (Borgo Rocca Sveva)

La Cantina di Soave ha più di 100 anni di storia essendo stata fondata nel 1898. Fino agli anni '60 la sua situazione era analoga a quella delle altre cantine sociali e la sua attività consisteva nella raccolta delle uve, sottraendole alla speculazione del mercato, la trasformazione in vino e la vendita del vino sfuso.

Dagli anni '60 è iniziata l'attività di imbottigliamento e la presenza sui mercati. Negli anni '80 e '90 la Cantina ha attuato una fase di sviluppo dell'imbottigliamento sui mercati europei e nel 1993 è stato costruito l'attuale stabilimento per l'imbottigliamento, inizialmente dedicato alle *private label*. Attraverso questa attività veniva offerto un servizio a produttori e distributori esterni che stavano assumendo dimensioni importanti a livello europeo, consentendo alla Cantina di ammortizzare l'investimento.

Frequentando sempre più i mercati si è a un certo punto capito che poteva essere troppo limitante offrire solamente un tipo di vino - il Soave -, perché l'importatore desidera normalmente trattare una gamma di prodotti, dai vini bianchi, ai rossi, agli spumanti. La Cantina si è quindi impegnata ad allargare la base produttiva e associativa uscendo dai tradizionali confini. Nel 1996 vi è stata la fusione con la Cantina di Cazzano di Tramigna, che ha consentito di trattare una quantità significativa di Valpolicella. Sono stati inoltre acquisiti due marchi importanti nel settore spumanti: l'Equipe 5, prodotto di altissima immagine del metodo classico, e Maximilian I, nota etichetta di spumanti con ampi numeri.

Nei primi anni del nuovo secolo, poiché l'imbottigliamento di *private label* non poteva garantire stabilità e margini di miglioramento, è stata avviata una politica di marca aziendale con risultati notevoli: nel 2002 il fatturato realizzato con la marca aziendale era pari a circa 1

milione di euro, oggi a 30 milioni di euro.

Nel 2005 è stata incorporata la Cantina di Illasi, consentendo di coprire quasi il 50% della produzione relativa alla denominazione Valpolicella., mentre nel 2008 è stata assorbita la Cantina di Montecchia di Crosara raggiungendo 6.000 ettari complessivi di vigneto e allargando la produzione anche alla zona del Durello che possiede ottime potenzialità spumantistiche.

La leadership

LE SFIDE DEL MERCATO

Circa l'80% del prodotto viene venduto alla GDO e il 20% al canale ho.re.ca. La Cantina di Soave è una delle aziende che negli ultimi anni è cresciuta di più a livello nazionale nella grande distribuzione: +23% in valore dal dicembre 2008 a dicembre 2009. L'export rappresenta il 50% del fatturato e le maggiori vendite sono realizzate in Germania (45% delle esportazioni), Gran Bretagna (27%) e Danimarca (13%).

Va sottolineato che negli anni '60 il Soave era uno dei pochi vini italiani presenti sul mercato americano, ma il mancato controllo sul prodotto aveva provocato una perdita di valore della denominazione, con la quale veniva venduto anche vino di bassa qualità. Nell'arco di una quindicina d'anni il mercato statunitense da opportunità si è trasformato in vincolo perché il Soave veniva sempre più riconosciuto come vino di scarsissima qualità e basso prezzo, fino a sparire quasi dal mercato. Allo scopo di invertire tale tendenza è stata recentemente intrapresa un'azione in grande stile di penetrazione sul mercato USA, che prevede l'investimento di 2 milioni di euro. Nel luglio 2009 è stata pertanto inaugurata nella zona di Boston la Cantina di Soave USA. La strategia adottata per tale iniziativa è stata quella di evitare di rivolgersi a un importatore locale e di intervenire direttamente con la creazione di una struttura specifica per l'importazione e la promozione di un Soave pensato appositamente per il consumatore statunitense, che predilige un vino largo, grasso, da 12,5°, più impegnativo, con etichetta e bottiglia bianca. Caratteristiche, nome, packaging, struttura commerciale sono state quindi studiate appositamente per quel mercato.

La politica di marca è considerata strategica per l'azienda perché dà la possibilità di intervenire direttamente sul mercato, conoscendone le dinamiche, evitando di dipendere da aziende esterne.

L'impegno per la qualità

Un salto di qualità decisivo è avvenuto con la diversificazione delle linee produttive della Cantina. Avendo conseguito nel tempo, tramite successivi assorbimenti di altre strutture cooperative, il controllo su una quantità piuttosto rilevante di materia prima proveniente da un territorio di ampie dimensioni, era infatti impensabile continuare a produrre un'unica linea. E' così nato il progetto qualità al quale aderiscono le aziende - ma soprattutto le persone - più adatte a produrre per la qualità. Sono state create delle strutture di trasformazione ad hoc, definiti dei protocolli tecnici precisi, tutte le superfici vitate adibite a qualità sono state contrassegnate ed è stata creata una nuova linea di qualità "Rocca Sveva", per la quale viene garantita la tracciabilità dell'intera filiera. Circa 100 soci che producono 15-20.000 quintali di uva aderiscono a questo progetto, ottenendo un prezzo maggiorato del 40%. Ciò ha consentito alla Cantina di occupare anche la fascia di alta qualità e di aumentare la propria visibilità a livello internazionale. Rocca Sveva è infatti uno dei marchi che negli ultimi anni hanno conseguito più premi nei concorsi enologici. L'adesione al progetto qualità fin dall'inizio è avvenuta su base volontaria, previa verifica di idoneità da parte del personale tecnico e condivisione del rischio di impresa da parte del socio aderente.

L'attenzione alla qualità non ha tuttavia eroso il core business della cantina, che rimane la produzione di vini dal buon rapporto qualità/prezzo. L'alta qualità è un fenomeno di nicchia e nei periodi di crisi lo è ancora di più. Il posizionamento altissimo ha funzionato finché la congiuntura internazionale era favorevole e i consumi crescevano, ora il mercato non consente più espansioni a questo livello. In Italia il consumo di vino è complessivamente abbastanza stabile (-1%), tuttavia esaminando i dati disaggregati si osserva che la grande distribuzione è in crescita (+4%) mentre l'ho.re.ca cala del 30-40%. E' chiaro che in questa situazione l'alta qualità, che è rivolta principalmente alla ristorazione, non può trovare soddisfazione dal mercato. La presenza nella grande distribuzione è pertanto considerata strategica e funzionale a garantire la collocazione del prodotto per il prossimo futuro.

La Mission di Cantina di Soave

Cantina di Soave è una società agricola cooperativa, che trova la sua ragione d'essere nell'esercizio di un'attività di produzione vinicola nel rispetto del tipico scopo mutualistico che distingue le cooperative dalle altre società. I caratteri essenziali della sua attività e della sua mission si riscontrano anche nello Statuto societario, nella definizione dell'oggetto sociale (art. 4), dal quale emergono scopo e contenuto dell'attività.

“la società è retta e disciplinata dai principi di mutualità previsti dalle Leggi dello Stato e senza alcuna finalità speculativa. Essa si propone in via generale di concorrere alla valorizzazione tecnico-economica delle produzioni agricole, e in particolare delle produzioni vitivinicole, alla tutela del mercato di tali produttori, allo sviluppo tecnico, economico e sociale dell'agricoltura, nel quadro degli orientamenti e degli indirizzi generali dell'economia provinciale, regionale e nazionale, nonché degli obiettivi della politica agricola dell'Unione Europea”.

Più nello specifico, al di là delle formule di natura giuridica che caratterizzano un documento ufficiale quale lo Statuto, interrogando la Direzione della Cantina è possibile sintetizzare la sua mission più recente nei seguenti punti:

- valorizzazione delle produzioni dei soci;
- valorizzazione delle denominazioni del territorio (Soave e Valpolicella);
- sperimentazione di nuove tecniche agronomiche ed enologiche;
- rafforzamento della politica di marca.

testo tratto dal libro: “Cantina di Soave – La Cooperativa si fa impresa”, 2007

La cultura aziendale e la formazione

Con la crescita strutturale e dimensionale della Cantina vi è stata la necessaria riorganizzazione aziendale. Da una struttura che prevedeva a livello dirigenziale solamente un direttore e un vicedirettore che curavano tutti gli aspetti, nel 2001 si è passati a segmentare l'azienda in più settori ognuno con un dirigente specializzato. L'azienda oggi presenta complessivamente 159 dipendenti distribuiti a vari livelli tra 5 stabilimenti. Vi sono inoltre 8 agronomi che seguono il territorio vitato. Fondamentale per una struttura cooperativa è il rapporto con i soci: ognuno deve sentirsi partecipe e valorizzato in base alle proprie caratteristiche e aspettative affinché il rischio d'impresa sia condiviso. Il reddito ordinario distribuito ai soci è aumentato da 3,9 milioni di euro nel 2001 a 8,8 milioni di euro nel 2007. Ogni anno la gestione operativa prevede circa 6 milioni di euro di investimenti e ammodernamenti, ritenuti indispensabili per far crescere la cooperativa.

La cantina si è dotata di un sistema informatizzato innovativo per il controllo della materia prima. Per ogni carro conferito alla cooperativa vengono rilevati automaticamente sull'uva 17 parametri qualitativi tramite il sistema FOS, sperimentato per 2 anni e ora regolarmente in funzione. Si è in

questo modo in grado di valutare la percentuale di guasto e di pagare l'uva in base a dati oggettivi, creando una banca dati socio per socio sull'uva conferita da ogni particella. Ciò consente di ottimizzare gli interventi agronomici, migliorare la materia prima e responsabilizzare i soci conferitori. E' possibile tarare lo strumento in base alle caratteristiche delle vallate dalle quali provengono le uve, evitando sperequazioni di trattamento tra i soci. Il controllo di gestione viene attuato con un livello di informatizzazione molto elevato e consente di conoscere in ogni momento costi e ricavi di tutte le attività aziendali.

La filiera e le reti di impresa

Borgo Rocca Sveva è considerata l'iniziativa più significativa realizzata dalla Cantina per la promozione e comunicazione. Si tratta di una nuova struttura che comprende un Centro congressi, un punto vendita con degustazione e un'area cantina con locali riunioni, frequentata ogni anno da 15-20.000 persone paganti in cui si tengono mediamente 140 convegni all'anno. I convegni sono di vario tipo, non necessariamente su tematiche viticole ed enologiche, ma rappresentano l'occasione per avvicinare l'azienda a un gran numero di potenziali consumatori.

L'acquisizione della Cantina di Illasi e la conseguente possibilità di controllare il 50% della produzione di Valpolicella ha consentito di assumere un peso determinante nella gestione della denominazione, altro aspetto considerato strategico. Una denominazione è infatti un marchio collettivo e deve avere una strategia comune di valorizzazione e promozione, altrimenti si è in balia della grande distribuzione e il valore della denominazione tende a essere azzerato. La produzione di una DOC deve essere governata sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo e questo può avvenire solo se si ha il peso sufficiente per poter dialogare con chi fa la denominazione. In questo senso i risultati possono dirsi raggiunti. Esaminando l'evoluzione del prezzo del Valpolicella si può notare che nel 2005 era ai minimi storici, dopo la citata fusione tra Cantine il prezzo è cresciuto e si attesta ora su valori interessanti. Parimenti il Soave, che una decina di anni fa era il vino bianco più economico dopo il vino da tavola, oggi ha quanto meno mantenuto le posizioni nei confronti di altri bianchi che hanno invece perso notevolmente di valore.