

Mezzacorona

1. Quarant'anni di crescita.

Nel febbraio 2012, Fabio Rizzoli e Guido Conci, ai vertici del Gruppo Mezzacorona per quasi quarant'anni, guardando dall'ampia vetrata della sala del Consiglio, riconoscevano il risultato di tanti sforzi comuni degli ultimi anni: la Cittadella del Vino era ormai completata e il Gruppo Mezzacorona si era affermato tra i più importanti attori italiani ed europei nel settore vitivinicolo, conquistando il prestigioso premio di Cantina Europea dell'anno 2009 della rivista statunitense *Wine Enthusiast*. Il fatturato 2011 era arrivato al massimo storico di quasi 149 milioni di euro, con una quota di export pari al 79% in oltre 60 paesi. Una grande soddisfazione anche per i 1500 produttori soci di Mezzacorona, proprietari dei 2600 ettari di vigneto in Trentino: 400 mila quintali di uva di qualità, 320 mila ettolitri di vino pari ad oltre il 30% della produzione del Trentino.

Nel lungo cammino di sviluppo, Conci e Rizzoli erano stati in grado di prendere delle decisioni coraggiose, come quella di porsi in antagonismo rispetto alla Cavit, la cantina cooperativa di II grado, sviluppando un modello cooperativo più centrato sul socio viticoltore e sulla capacità di valorizzare il contributo da quest'ultimo apportato.

Ripensando agli ultimi anni, l'azienda era riuscita a cogliere dapprima la sfida della qualità, poi quella dell'internazionalizzazione, infine quella dello sviluppo diversificato, con l'avvio della produzione di spumante e con l'ingresso nel settore delle mele. Era riuscita ad uscire a testa alta dalla crisi del 2008, puntando su un livello di investimento medio di oltre 20 milioni di euro all'anno negli ultimi dieci anni. Aveva superato il difficile esperimento dell'espansione in Sicilia, con l'acquisto di circa 1000 ettari e lo sviluppo di nuove linee di prodotto, anche se le difficoltà incontrate nella fase implementativa erano andate ben oltre le più rosee attese.

Qualche tempo prima, nel Consiglio di Amministrazione delle Cantine Mezzacorona che si era tenuto a fine novembre, Rizzoli e Conci avevano affrontato, come sempre di comune accordo, due principali criticità: da un lato, l'avvio di un processo di successione al vertice; dall'altro lato, il desiderio di completare ciò che si era iniziato

negli anni Novanta con lo sviluppo delle società di capitale come proprie braccia per rendere più forte la società cooperativa.

Dopo quarant'anni di costanza ai vertici, anche per Mezzacorona si poneva il problema di gestire la transizione nell'assetto di governo e la continuità di un progetto imprenditoriale. Su questo fronte, il presidente Conci si era portato avanti ed aveva fatto crescere vicino a sé un giovane socio cooperatore molto attivo, Luca Rigotti, che aveva assunto la carica di vice presidente del Gruppo Mezzacorona e la presidenza di Nosio S.p.A. Il suo impegno, sia all'interno dell'azienda che in organismi a livello provinciale e nazionale nell'ambito della cooperazione e del settore del vino, e i suoi valori di fondo, ne facevano un buon candidato a succedere a Conci alla presidenza del Gruppo. Il desiderio del presidente Conci era stato pienamente recepito dall'Assemblea generale dei soci, tenutasi nel gennaio 2012, che aveva eletto Rigotti come nuovo presidente, mentre Conci rimaneva nel Consiglio come vice presidente.

Nel Consiglio di amministrazione di novembre era stata presa un'altra importante decisione: portare avanti un ambizioso progetto di aumento di capitale e quotazione al MAC (Mercato Alternativo dei Capitali) di Borsa Italiana della controllata Nosio S.p.A. (operante nella produzione di spumante, nell'imbottigliamento e commercializzazione dei prodotti del Gruppo e proprietaria dei terreni e delle attività in Sicilia). Il progetto segnava un ulteriore passo avanti sul fronte del modello cooperativo originariamente ipotizzato da Conci e Rizzoli, radicato a monte nel suo scambio mutualistico con i soci e flessibile a valle nella realizzazione delle scelte produttive e commerciali. Un modello che richiedeva un forte legame ai valori cooperativi, per evitare fughe in avanti e per mantenere salda l'identità aziendale.

2. I primi anni.

La Cantina Sociale Mezzacorona (dal 1984 Cantine Mezzacorona) venne fondata nel 1904 da alcuni contadini della Piana Rotaliana di Mezzacorona (Trento) per svolgere in comune le attività di trasformazione dell'uva. Vi era la voglia di sperimentare il modello di impresa cooperativa che già aveva preso piede nell'Alto Adige, in cui la piccola proprietà coltivatrice ricercava, attraverso l'associazione, l'occasione per conseguire una crescita economica e culturale.

Si legge in alcuni documenti aziendali: «Nel 1904... metà uva si vendeva subito, il resto diventava mosto e vino sfuso, e il discorso finiva lì. Allora si concludevano solo due fasi: conferimento e trasformazione. Era più facile per il socio rapportarsi alla propria cantina, innanzitutto perché i soci erano pochi e, in secondo luogo, perché i processi di trasformazione erano semplificati ... si faceva solo un tipo di lavorazione, il mercato lo conoscevano tutti perché il prodotto veniva venduto vicino, c'erano i soliti tre o quattro mediatori e commercianti che giravano. La stessa base sociale si riuniva e suggeriva i prezzi e le modalità di vendita ... Spesso il Consiglio di Amministrazione era accompagnato se non proprio da assemblee ufficiali, da un Consiglio allargato a gente di buon senso, a gente che frequentava la cantina e che godeva della considerazione e della stima collettive ... I costi per trasformare l'uva e conservare il vino erano estremamente contenuti».

Sino ai primi anni Settanta la Cantina svolgeva poco più di un'attività di servizio: l'uva veniva raccolta dai soci coltivatori, conferita alla cantina e da questa trasformata in vino sfuso, venduto a grossisti, commercianti dell'Alto Adige e aziende imbottigliatrici.

All'inizio degli anni Settanta la Cantina versava in una crisi profonda. Per ottimizzare la struttura, in quegli anni si realizzò la fusione tra due delle principali cantine della Piana Rotaliana (la Cantina Sociale Mezzocorona e la Cantina Cooperativa fra Viticoltori di Mezzocorona). Guido Conci, giovane socio viticoltore dell'area di Mezzocorona, venne nominato presidente della nuova entità.

Conci si rese conto della necessità di creare una struttura tecnica e amministrativa in grado di gestire in modo professionale la nuova società e si fece promotore dell'assunzione, come direttore generale, di Fabio Rizzoli (enologo diplomato presso l'Istituto Agrario di San Michele all'Adige). Rizzoli, cresciuto in un contesto territoriale caratterizzato da una larga presenza di aziende cooperative, portava avanti un ideale di cooperativa più libera da logiche di movimento. Egli riteneva che lo sviluppo delle cantine cooperative poteva nascere solo dal recupero dell'individualità aziendale, rivolta a valorizzare il rapporto con i soci.

Come ricorda Rizzoli: «la cantina era ancora ferma agli anni Cinquanta, la cultura era molto lontana dalla sensibilità verso il mercato e verso le esigenze del consumatore, la tecnologia era limitata ai torchi e alle pompe; una centrifuga presente tra le dotazioni dell'azienda non veniva utilizzata per assenza di competenze tecniche; la gamma di qualità offerte era limitata ad alcune tipologie di vino (Teroldego, Merlot e Pinot Bianco), i clienti finali erano pochi». In assenza di una rete di vendita, la commercializzazione del vino, rigorosamente sfuso, avveniva attraverso mediatori e grossisti. In quella situazione, commenta Rizzoli «sarebbe stato meglio vendere l'uva ancora sul carro del contadino», riducendo l'attività della cantina a quella di una centrale di smistamento della materia prima. Vi era però una straordinaria vocazione produttiva del territorio, nonché importanti competenze tecniche di base, legate alla tradizione e al lavoro in campagna, che era necessario valorizzare.

L'arrivo del direttore segnò l'avvio del processo di sviluppo della cantina. Una scelta importante fu la produzione dei primi vini imbottigliati con il marchio Mezzocorona. Prima di imbottigliare era però necessario fare un salto di qualità e produrre vini eccellenti con nuovi metodi di qualità integrale richiesti dal mercato. Ricorda Rizzoli: «c'era bisogno di un prodotto che consentisse di uscire dalla dimensione "cantina sociale", dall'essere percepiti come vinificatori di un prodotto destinato ad essere commercializzato nella damigiana o nel bottiglione». Il direttore si rese presto conto che il contesto ambientale stava cambiando: la politica della quantità, a lungo andare, non avrebbe pagato. Quindi, da un lato grande attenzione alla produzione di qualità ma dall'altro una forte apertura al mercato e alle esigenze dei consumatori. Rizzoli e Conci, conoscendo le potenzialità del territorio, si fecero portatori di una visione imprenditoriale ai tempi molto innovativa per le aziende cooperative: puntare sulla qualità e sviluppare una politica di marca. Le cantine sociali, infatti, erano legate ad un'immagine di volume e di vino sfuso e non venivano percepite dal mercato come possibili produttori di vino di qualità.

Era una scelta difficile, in quanto la politica sino ad allora seguita dai soci era quella della quantità. La produzione dell'imbottigliato avrebbe richiesto un cambio di mentalità e investimenti da parte dei soci. Con il consenso di alcuni soci, che si impegnarono per un miglioramento della qualità dell'uva, Rizzoli riuscì a proporre alcune bottiglie di Teroldego millesimato DOC. In poco tempo, il prestigio della produzione stimolò nei soci l'orgoglio di vedere selezionate le proprie uve per la vinificazione del millesimato: era il massimo riconoscimento delle competenze di viticoltore e si ottenevano prezzi di conferimento superiori a quelli medi. Il presidente Conci ebbe un ruolo importante nella guida dei soci in questo delicato processo di trasformazione.

Vi era, dunque, un *gap* da colmare tra “ciò che si era” e “ciò che si voleva diventare”. Rizzoli e Conci si attivarono da subito per la creazione del consenso necessario per portare avanti la propria visione: senza il consenso pieno dei soci-coltivatori non si sarebbe riusciti ad ottenere, in campagna, la qualità necessaria a migliorare il vino da imbottigliare. La sfida aziendale, di riuscire a sviluppare una politica di marca, contribuì a catalizzare il consenso di alcuni soci intorno al gruppo dirigente, avallando alcuni cambiamenti:

- l'introduzione del catasto vitivinicolo, un registro in cui veniva evidenziata l'evoluzione storica dei dati di campagna di ogni socio produttore. Il catasto permetteva, da un lato, di controllare l'operato del socio, dall'altro lato, di migliorare la conoscenza sui processi produttivi. Per ottenere un prodotto di qualità, infatti, non si poteva puntare solo sulla fase di trasformazione ma occorreva agire a monte, sulla produzione dell'uva. E quest'attività era gestita dai soci;
- la conferma della regola storica adottata fin dal 1904 del conferimento totale del prodotto dei soci;
- la promozione della certificazione collettiva DOC, orientando tutti i soci in questa direzione virtuosa;
- la predisposizione di prezzi diversi per le diverse tipologie varietali di uva, per il diverso livello qualitativo del prodotto conferito e per il rispetto di determinate tecniche di coltivazione; Rizzoli e Conci studiarono un meccanismo di valorizzazione dell'uva conferita differenziato sulla base della tipologia e delle caratteristiche qualitative. In questo modo il vertice dell'azienda, che capiva quali produzioni erano meglio apprezzate dal mercato, inviava ai soci dei segnali importanti. Agendo sui prezzi di conferimento si cercava di orientare i soci a produrre le varietà più interessanti, mantenendo alta la qualità del processo produttivo. La differenziazione dei prezzi avveniva sulla base della varietà d'uva, della gradazione alcolica, della qualità prodotta, della salubrità del prodotto nonché di altri parametri. Per assicurare il rispetto di determinate regole vi era, poi, un meccanismo di penali, con valori sino al 50-60% in meno rispetto al prezzo definito se non si rispettavano determinate regole di vendemmia;
- la costituzione di un *team*, all'interno della cooperativa, che si occupava a 360 gradi dello sviluppo del prodotto e del controllo della produzione dei soci,

considerando l'intera filiera produttiva (dall'innesto delle diverse tipologie varietali alle tecniche di coltivazione, dalla produzione dell'uva alla cura con cui veniva staccata dalla vite, dal trasporto e conferimento dell'uva alla trasformazione in vino);

- l'inizio dell'attività di commercializzazione, con la costituzione di una prima rete di agenti in Italia e lo sviluppo di contatti all'estero;
- l'indirizzo ai soci affinché il rinnovo degli impianti venisse orientato verso vini effettivamente richiesti dal mercato.

L'effetto di queste azioni, soprattutto per l'opera di convincimento portata avanti dal gruppo dirigente, consentì di creare un contesto più motivante per i soci, molti dei quali, imprenditorialmente, iniziarono a seguire i consigli del gruppo dirigente (cercando di adeguare la propria produzione alle qualità e tipologie varietali più richieste, le quali beneficiavano anche di prezzi migliori), compiendo investimenti (quali ad esempio l'innesto di nuove tipologie, l'uso di nuove tecniche, e così via). Verso la metà degli anni Settanta, la gamma di imbottigliati Mezzacorona comprendeva Teroldego, Merlot, Pinot Bianco, Cabernet, Pinot Grigio, Schiava e Lagrein, tutti prodotti DOC. I prodotti migliori erano inseriti nelle prime bottiglie "millesimate", le quali stimolarono nei soci l'orgoglio di vedere la propria uva trasformata in prodotto finito. L'avvio delle vendite e il funzionamento del meccanismo di imitazione tra i soci portò, in breve tempo, ad un radicale cambiamento delle risorse a disposizione: più tipologie varietali e una migliore qualità del prodotto conferito. Il miglioramento qualitativo trovava peraltro nel Sistema Trentino un valido alleato. Da un lato, la presenza dell'Istituto San Michele, un centro di ricerca che ha consentito all'intero Trentino di migliorare la qualità delle coltivazioni. Dall'altro, l'ESAT, un ente della Provincia di Trento che fornisce supporto tecnico alle aziende agricole.

Verso la metà degli anni Ottanta la Mezzacorona era un attore in crescita nel settore vitivinicolo, grazie al continuo sviluppo delle vendite di vino imbottigliato di qualità. La produzione di bottiglie di qualità stimolò, inoltre, la vendita del vino sfuso prodotto dalla Mezzacorona anche ad altri attori (in Italia e all'estero). Si andò a potenziare ancora di più l'orientamento verso i mercati esteri.

La crescita comportava l'incremento del fabbisogno finanziario. Per farvi fronte, Rizzoli convinse i soci a dilazionare nel tempo il pagamento della merce conferita in date prefissate (25% il 2 febbraio dell'anno successivo alla vendemmia, 25% il 23 aprile, 20% del valore presunto il 20 luglio, saldo a seguito della determinazione del prezzo effettivo, calcolato sulla base dell'andamento delle vendite, il giorno 11 novembre) e a destinare come prestito sociale obbligatorio una quota pari a circa l'8% del valore del conferimento. Questo prestito, che non veniva remunerato, poteva essere ritirato dal socio dopo cinque anni.

Se sul piano produttivo e finanziario erano stati fatti grandi passi avanti, una sfida importante per Rizzoli fu sul piano commerciale. La vendita di prodotti in bottiglia richiedeva la costruzione di un'adeguata rete di vendita. Nel giro di pochi anni Rizzoli costituì una rete di agenti per il canale tradizionale (ristoranti, enoteche) che copriva il Nord Italia e che faceva riferimento ad un agente generale. Con questa nuo-

va struttura commerciale, la Mezzacorona iniziò ad ampliare i propri canali distributivi. I rapporti con i principali attori della grande distribuzione iniziarono solo verso la metà degli anni Ottanta.

3. La crescita all'estero.

Negli anni Ottanta il consumo *pro-capite* in Italia era in costante diminuzione: il vino passava sempre di più da un consumo giornaliero – sulla tavola degli italiani – ad un consumo meno di massa, più qualificato. La maggiore qualificazione della produzione italiana aveva spinto i consumi anche all'estero. Il fenomeno del *made in Italy* prendeva piede anche nelle abitudini alimentari di molti consumatori esteri, i quali ricercavano prodotti di maggiore qualità, sostituendo spesso i vini francesi con quelli italiani. Questo fenomeno aveva portato molti produttori italiani a rivolgersi all'estero, attraverso distributori ed importatori. In Italia, sempre in quegli anni, si assisteva al crescente peso della grande distribuzione.

La Mezzacorona era allora un'azienda in crescita con un prodotto di grande qualità. Fu naturale, per Rizzoli, pensare che un ulteriore sviluppo potesse venire dall'estero e, in Italia, dall'essere presenti nella grande distribuzione. L'attenzione fu, da subito, destinata allo sviluppo all'estero, che divenne la vera sfida aziendale, oggetto di comunicazione e di creazione del consenso. Fino ad allora le uniche vendite all'estero, seguite direttamente da Rizzoli, erano relative al vino sfuso, destinato ad imbottigliatori del Centro Europa. Vi era però la convinzione che i vini imbottigliati, caratterizzati da un elevato livello qualitativo e da un posizionamento medio-alto, sebbene ancora poco noti, potevano ottenere un buon successo all'estero. Ricorda Rizzoli: «in un primo tempo si era pensato di associarsi ad un consorzio per l'esportazione, un paio dei quali erano presenti anche nel Trentino; ma la cosa, dopo attente verifiche, non era apparsa proficua. Si decise allora di creare una piccola società di capitale, strumentale allo scopo: la Vinfru s.r.l.. La società, creata inizialmente per motivi fiscali, dimostrò poi operativamente anche altre cose: l'aver dato a questa società per l'export una certa autonomia permetteva di gestire meglio i clienti, di soddisfare meglio le loro esigenze, di cogliere meglio le opportunità di mercato». L'investimento diretto consentiva di raccogliere informazioni sui mercati esteri e di affinare la propria politica di prodotto. Inoltre, avendo una contabilità separata, era più semplice valutare l'economicità della gestione.

In questo periodo molto tempo fu dedicato allo studio dei mercati esteri, alla comprensione della diversità tra i diversi paesi e all'identificazione delle migliori politiche di penetrazione. Vi erano paesi con forti restrizioni legislative all'importazione e alla distribuzione di bevande alcoliche (paesi Scandinavi, Stati Uniti). Vi erano, poi, mercati in cui il vino italiano era, a quei tempi, poco apprezzato (Gran Bretagna, Paesi Bassi), soprattutto rispetto al vino francese. In altri paesi il vino italiano era preferito (Germania, Irlanda, Danimarca, paesi Scandinavi). Di fronte alla diversità di vincoli istituzionali e comportamenti di consumo, la Mezzacorona cercò di adattare le modalità di penetrazione ai singoli mercati, mantenendo, dove possibile, una presenza diret-

ta. L'adattamento ai mercati non riguardava la politica di prodotto, che era la medesima su tutti i mercati esteri.

Tra i diversi mercati esteri, quello statunitense appariva il più promettente. Gli Stati Uniti costituivano, infatti, uno dei mercati più avanzati, in grado di fornire indicazioni importanti circa l'evoluzione dei consumi. Nel 1985 le Cantine si rivolsero ad un importatore di piccole dimensioni, la Prestige Wine Imports Ltd., da poco sul mercato, ma che possedeva la licenza statale ad operare.

Nel 1988 l'ultima delle tre cooperative della Piana Rotaliana, la Cantina Produttori Mezzacorona, che contava 137 soci, si fuse con la Mezzacorona, dimostrando appieno la capacità di attrazione che quest'ultima esercitava sul territorio.

Nel frattempo l'azienda aveva iniziato a crearsi una propria struttura manageriale, inserendo un direttore commerciale per l'Italia, cui affidare lo sviluppo dei rapporti con la grande distribuzione, e altre figure nel campo della produzione e della ricerca e sviluppo. In quel periodo, inoltre, Rizzoli fu tra i protagonisti della nascita del GIV (Gruppo Italiano Vini). Già importante attore privato nel contesto europeo, il GIV venne rilevato nel 1986 da alcune cooperative aderenti alla Lega ed altre aderenti a Concooperative, come Mezzacorona e Soave. Nel 1988 si decise per una sua trasformazione in cooperativa, più per ragioni ideologiche che per motivazioni operative. L'idea del GIV era quella di avere in ogni regione italiana dei produttori leader e di andare a vendere sul mercato italiano ed estero il vino italiano. Al tavolo del GIV vennero invitati i principali attori del settore a livello nazionale. L'89% del capitale venne sottoscritto da cooperative aderenti alla Lega (tra le principali, Civ e Civ, Cevico, Chiantigiane, Coltiva e Riunite) e l'11% da cantine associate a Concooperative (Mezzacorona e Soave). La presenza nel GIV consentì non solo di avere uno sbocco importante per le proprie produzioni, ma anche di avere, in anticipo, importanti informazioni sull'evoluzione del mercato.

L'occasione per la crescita all'estero si presentò con la crisi della compagnia Prestige Wine Imports (PWI), importatore della Mezzacorona per gli USA. Rizzoli era convinto dell'importanza strategica per Mezzacorona di un braccio operativo negli Stati Uniti per creare delle opportunità di sviluppo interessanti nel più significativo mercato del mondo. Così convinse il Consiglio di Amministrazione a rilevarne la proprietà. In questo modo la Mezzacorona si trovò ad affrontare una sfida completamente nuova, quella di gestire direttamente l'attività commerciale in un paese estero. Dopo alterne vicende, con incidenti di percorso legati al comportamento del personale operante negli Stati Uniti, si pensò di inviare negli Usa Claudio Rizzoli, neolaureato in economia e figlio di Fabio Rizzoli, con l'obiettivo di stabilizzare la PWI e di garantire la massima trasparenza nei conti. Claudio Rizzoli, che muoveva i primi passi nel mondo del lavoro in un contesto fortemente competitivo come quello degli Stati Uniti, si rese conto che l'attività di distribuzione richiedeva un patrimonio di marchi e prodotti che la Mezzacorona, da sola, non poteva offrire. Erano necessarie alleanze di tipo commerciale con altri attori nazionali, in modo da ampliare la gamma di prodotti offerti. Le antenne in ascolto di mercati e ambiti competitivi diversi stimolarono nel gruppo dirigente la voglia di provare ad immaginare progetti sempre più ambiziosi.

Agli inizi degli anni Novanta la Mezzacorona si configurava ormai come uno dei più importanti attori del settore vitivinicolo trentino e iniziava ad affermarsi pienamente anche a livello nazionale ed internazionale. Persino nelle annate dal '90 al '93, caratterizzate da una crisi strutturale del settore vitivinicolo, da sovrapproduzione e prezzi bassi, la Mezzacorona fu tra le poche aziende trentine a non trovarsi in difficoltà, grazie anche alla possibilità di trarre vantaggio dalla svalutazione della lira e dalla conseguente capacità di esportare a prezzi più convenienti. Ciò permise, pressoché unica tra le cooperative trentine, di mantenere alto il livello dei prezzi di conferimento delle materie prime, consentendo ai propri soci un'adeguata valorizzazione del prodotto da essi apportato.

Sino al 1993 la struttura centrale era rimasta decisamente snella. Ma i nuovi piani di sviluppo necessitavano di nuovo personale, con competenze più moderne ed in linea con i tempi. Ricorda l'allora Direttore Commerciale: «io sono stato il primo laureato assunto in Mezzacorona, nel 1993... poi, in questi anni, ne sono entrati altri dieci». Nel 1995 le Cantine Mezzacorona fatturavano oltre 51 miliardi di lire, disponevano di tre stabilimenti per la vinificazione (con una capacità totale di 235 mila ettolitri e una capacità di incantamento giornaliera di circa 16 mila quintali d'uva). Il vino veniva lavorato in oltre 600 vasche e in botti pregiate in legno. Gli impianti di imbottigliamento e conservazione, in cui si erano concentrati molti investimenti, erano tra i più moderni e veloci: l'imbottigliamento avveniva a freddo in ambiente sterile per una capacità di 15 mila bottiglie all'ora ed una produzione totale di 12 milioni di bottiglie all'anno. La conservazione avveniva in ambienti a temperatura controllata.

Per migliorare ulteriormente il processo produttivo e fornire un servizio di primo livello, l'azienda aveva deciso inoltre di dotarsi di un laboratorio di analisi interno, con due tecnici e un chimico con una solida preparazione enotecnica. Sostiene l'allora direttore del laboratorio: «nel vino sono presenti oltre mille componenti che ne condizionano la qualità ... noi oggi riusciamo a determinarne circa 400».

Nel 1995 il rapporto Databank sul settore del vino definiva la Mezzacorona *company to watch* per la sua capacità di integrazione a rete con le attività dei soci e per l'innovativo uso delle società di capitale come veicolo per lo sviluppo, dove «la cooperativa assorbe dall'impresa di capitale i principi di flessibilità, efficienza, attenzione alla redditività e al mercato; l'impresa di capitale assorbe dalla cooperativa il grande patrimonio umano formato dall'aggregazione dei soci».

4 . La diversificazione nel settore dello spumante e la Cittadella del vino.

Come sosteneva Rizzoli, «un'impresa che guarda al futuro deve porsi il problema dello sviluppo e deve organizzarsi di conseguenza». E in un settore in continuo cambiamento non si può di certo correre il rischio di rimanere fermi. Così, all'inizio del 1995 prese piede un progetto di sviluppo volto a consolidare la posizione raggiunta nel settore del vino e a entrare con forza in un settore vicino, quello dello spumante.

L'idea dello spumante era nata nel 1975 per valorizzare al meglio la produzione agricola dei soci di Mezzacorona. Le campagne producevano una grande quantità di uva *chardonnay*, ma la grande competizione su questa varietà rendeva difficile la

commercializzazione di vini imbottigliati a marchio Mezzacorona. Per tale motivo una gran parte della produzione veniva conferita come vino sfuso al GIV e ad altre aziende imbottigliatrici. La produzione di spumante avrebbe permesso di ottenere un prezzo di mercato superiore, e quindi di remunerare i soci in maniera migliore. Come ricorda Fabio Rizzoli, «Mezzacorona è sempre stata vocata alla valorizzazione del contributo apportato dai soci. Quale migliore occasione di produrre direttamente lo spumante, facendo leva sulla rilevante produzione di uva *chardonnay* dei nostri soci? Un'occasione unica per consentire il pieno sfruttamento della rete distributiva ormai avviata in Italia e all'estero».

Già verso la fine degli anni Settanta la Mezzacorona aveva cominciato a sperimentare una piccola produzione di bottiglie di spumante, commercializzandolo con il marchio Rotari, nome del Re longobardo da cui ha origine il nome della Piana Rotaliana. Ma una commercializzazione su larga scala avrebbe richiesto consistenti investimenti in impianti e macchinari (come ad esempio le *gyropallete*, in grado di effettuare il *remuage* in modo automatico).

Nella prima metà degli anni Novanta iniziò a prendere piede l'ipotesi di costruire un nuovo stabilimento per la produzione su larga scala dello spumante, da inserire in un progetto chiamato Cittadella del Vino che includeva, oltre allo stabilimento di spumantificazione, una nuova cantina per la Mezzacorona, una nuova linea di imbottigliamento, un auditorium e una mensa aziendale. L'investimento previsto si aggirava nell'ordine dei 200 miliardi di lire. Come trovare i fondi per finanziare un progetto così ambizioso? Mezzacorona era un'azienda sana e poteva contare in parte su importanti riserve accumulate negli anni passati. Poi Rizzoli si rivolse alla Provincia di Trento, da cui ottenne un finanziamento di 15 miliardi di lire, e ad alcuni istituti di credito, che aprirono delle linee di fido. La Mezzacorona riuscì, inoltre, ad ottenere un mutuo dalla Bei (Banca Europea per gli Investimenti) per un valore di circa 30 miliardi di lire.

Ma un investimento così importante non poteva essere sostenuto solo dalla Mezzacorona. Fu in quel periodo che si iniziò a pensare al progetto della costituzione di una società di capitali, la Nosio, controllata al 70% dalla Mezzacorona, ma con un azionariato aperto ad una larga base sociale, costituita da soci, dipendenti e tutti coloro che avrebbero voluto investire il proprio capitale (con un lotto minimo di 16 milioni di lire e un lotto massimo di 208 milioni di lire). Spiega Claudio Rizzoli, che, tornato in Italia, aveva assunto il ruolo di amministratore delegato della Nosio S.p.A.: «la cooperativa è la forma giuridica migliore per organizzare la raccolta delle uve e la produzione di vino; qui l'*asset* principale è il territorio; una società che imbottiglia spumante ha bisogno principalmente di capitale, per sostenere i rilevanti investimenti iniziali e per garantire stabilità economica con un ciclo produttivo molto lungo (18-36 mesi); la forma della S.p.A. si rivela dunque la migliore».

La scelta di trasformare una parte del gruppo in società per azioni era tuttavia difficile da comprendere per buona parte dei soci, in un contesto fortemente caratterizzato dai movimenti cooperativi e che aveva fatto della cooperazione un modello alternativo a quello delle società di capitale. Vi era, infatti, il timore che tale trasformazione avrebbe snaturato l'identità cooperativa: da un lato, perché il diritto di voto nella nuova società avrebbe seguito le regole delle società di capitale, dall'altro lato, perché

le quote sarebbero state liberamente trasferibili. Sostiene a tal proposito Fabio Rizzoli: «non credo che l'etica di una società cooperativa sia migliore dell'etica di una società di capitali. È uguale in tutte e due le forme. È chi guida l'impresa che è etico o meno».

Per creare consenso relativamente all'operazione, Fabio Rizzoli si fece promotore di alcuni convegni per migliorare la cultura aziendale della base sociale. Nel primo vennero invitati studiosi di fama nazionale ed internazionale, che portarono le loro riflessioni sul tema dei vantaggi e svantaggi delle imprese cooperative nei confronti delle imprese di capitale e sull'opportunità di un ripensamento di alcune regole. In un secondo convegno, coordinato del direttore, si suggerì una specializzazione per diverse fasi della filiera, in cui ciascuna era svolta con la struttura societaria che meglio valorizzava il vantaggio competitivo. In questo convegno si sottolinearono i vantaggi della s.p.a.: la maggiore velocità del processo decisionale; la possibilità di emettere obbligazioni, fornendo un ulteriore strumento di finanziamento; la possibilità per i soci di partecipare all'incremento del valore del capitale; la possibilità di offrire le azioni ad un pubblico più vasto dei singoli soci della cooperativa, e in particolare ai dipendenti del Gruppo, come ulteriore elemento per stimolare la motivazione aziendale.

Dopo diversi mesi, maturato il consenso della base sociale, il vertice aziendale entrò nella fase operativa, acquisendo un terreno nella zona di Mezzocorona, proprio all'uscita del casello autostradale di San Michele-Mezzocorona (l'uscita per le principali località turistiche montane del Trentino). Il terreno ospitava un'area industriale ormai dismessa, residuo della fallimentare politica di industrializzazione del Trentino degli anni Sessanta. Un socio delle cantine, ricordando il periodo in cui la fabbrica era funzionante, sottolineava: «il cielo era nero ... e non si poteva neanche respirare». L'acquisizione e la rimessa in opera di quel terreno rappresentava per molti soci una «rivincita dell'agricoltura sull'industria».

Una volta costituita la società per azioni, era necessario convincere quante più persone possibile a sottoscrivere le quote. Furono tenuti seminari per i soci sulle differenze tra imprese cooperative e di capitali e sull'importanza dell'operazione per la crescita del gruppo. Fu attivato presso la cantina un servizio di informazioni permanente. Per consentire a chi investiva in azioni di liquidare la propria quota, la Nosio si rese disponibile a riacquistare le azioni in loro possesso ad un valore pubblicato annualmente.

Nel 1999 lo stabilimento di spumantizzazione della Nosio era già in funzione. La struttura riprendeva i tetti in legno delle vecchie cascine trentine, mentre la parte industriale degli edifici era ricavata nel sottosuolo. Dall'autostrada era visibile solo un lungo filare di viti: il vigneto sperimentale. Ricorda un altro socio: «c'era l'orgoglio di essere soci: è l'unico posto al mondo in cui l'agricoltura si è ripresa un'area industriale ... ci sentivamo un po' come gli indiani d'America, ma con la felicità di esserci ripresi un pezzo della terra dei nostri avi».

La sfida produttiva lasciava spazio alla sfida più impegnativa, quella commerciale. Fu impostata una campagna di marketing su diversi media a livello nazionale per costruire l'immagine di Rotari. Nel settore dello spumante, infatti, la *brand* ha un ruolo centrale nelle scelte di acquisto e l'essere un prodotto di qualità non era sufficiente. Se all'estero le vendite erano spinte dall'essere un prodotto *made in Italy* e dalla ormai consolidata rete di vendita della Nosio, in Italia l'immagine trovava negli storici spumanti Ferrari (Trentino) e Ber-

lucchi (Franciacorta) dei validi antagonisti con una notorietà pienamente affermata. Per evitare un attacco frontale, ma anche per valorizzare l'importante volume di produzione del nuovo stabilimento di spumantificazione, fu scelto di posizionarsi nella fascia medio-alta, ma con un prezzo decisamente aggressivo. Spiega Claudio Rizzoli: «l'idea era quella di affermarsi in un'occasione di consumo diversa da quella di Ferrari e Berlucchi, quella delle ricorrenze e delle festività, puntando sull'aperitivo e sul consumo dello spumante a tutto pasto. Questo richiedeva un posizionamento di prezzo più basso e una comunicazione prevalentemente orientata ai giovani». Come del resto stava facendo lo spagnolo Freixenet e – con un posizionamento ancora più aggressivo e storicamente più orientato al consumo nei bar – l'intero comparto del Prosecco. Continua Claudio Rizzoli: «Noi come Cantina Rotari, fin dall'inizio, abbiamo puntato su una destagionalizzazione del consumo. Crediamo molto in una modalità di consumo a tutto pasto, legata alla ristorazione di qualità italiana».

5. Dalle Dolomiti all'Etna: la sfida dell'espansione geografica produttiva.

Nel 2001, mentre la Cittadella del Vino diventava realtà, un altro ambizioso progetto iniziava a prendere forma: la produzione di altre tipologie varietali di uva per la produzione di vini che non potevano – per motivi climatici – essere realizzati in Trentino. Questa nuova linea di sviluppo trovava nella ormai ben avviata rete commerciale in Italia e all'estero la sua origine.

Con una maggiore massa critica si potevano ottenere significativi benefici sul piano commerciale: una maggiore forza contrattuale nei confronti della grande distribuzione; una forza vendita più motivata; la possibilità di cogliere opportunità di mercato legate a prodotti non realizzabili con la struttura Mezzacorona (altri vigneti, altre aree geografiche). Un primo passo fu l'alleanza con una cantina del Chianti (il Castello di Querceto), di cui la Nosio acquisì il 10% del capitale sociale.

Ma è con il progetto Feudo Arancio, avviato nel 2001, che l'azienda trentina inizia a compiere un passo importante sul piano produttivo al di fuori del proprio territorio di riferimento: la ristrutturazione di un'azienda vitivinicola con un terreno di circa 300 ettari a Sambuca di Sicilia (Agrigento) e di una seconda tenuta di 700 ettari ad Acate (Ragusa) nel 2003. «La Sicilia – ricorda Fabio Rizzoli – è stato un investimento in *know-how*. Volevamo capire come far nascere un vino molto diverso da quello del nostro Trentino e molto apprezzato nei mercati esteri». Proprio dagli Stati Uniti era venuta forte la sollecitazione ad investire in vini sullo stile di quelli del cosiddetto “Nuovo Mondo”. Un vino che nasce in terreni arsi dal sole e con tanta luce, in climi asciutti, come quelli dell'Australia o del Cile, divenuti grandi *player* internazionali del mercato del vino. «Ma la distanza e la difficoltà di seguire lo sviluppo sarebbe stata un freno per i nostri enologi e per i nostri tecnici e avremmo fatto più fatica a trasferire i risultati in *know how* aziendali utili; per questo i tecnici che sono andati in Sicilia hanno analizzato i terreni, hanno proposto soluzioni, hanno reimpiantato vigneti, hanno capito come realizzare un ottimo vino da una terra veramente unica». Il risultato è stato quello di realizzare due cantine di vinificazione e stoccaggio, 350 serbatoi in acciaio

inox, oltre 2000 *barrique*, una linea di imbottigliamento da 6000 bottiglie/ora. E soprattutto tutte le lavorazioni in campagna altamente meccanizzate.

Una sfida difficile, con un impegno finanziario importante, in un territorio culturalmente molto diverso dal Trentino e su cui il rischio di fare qualche passo falso è alto. I primi anni, ricorda Rizzoli, sono stati quelli in cui si è cercato di creare nei fatti un'azienda modello, basata sul concetto della meccanizzazione e centrata sulla capacità di produrre vini di alta qualità in un ambiente radicalmente diverso dal Trentino Alto Adige.

6. La Mezzacorona al servizio del territorio.

Nel 2004 veniva ultimato il terzo lotto della Cittadella del Vino, con un nuovo e moderno centro di imbottigliamento con una capacità di 14 mila bottiglie/ora e un centro congressi attrezzato e a disposizione del territorio: il PalaRotari, una grande sala multifunzionale da 1200 posti a sedere interni e 800 posti esterni, dotata delle più moderne tecnologie per realizzare convegni, seminari, *convention*, spettacoli, eventi. Collocata in un punto strategico per il turismo trentino, nei pressi del casello autostradale San Michele all'Adige-Mezzocorona dell'autostrada del Brennero, la Cittadella era pensata per diventare perno di un sistema turistico che vedeva nell'enogastronomico un elemento vincente e che organizzava *tour* guidati nella cantina di vinificazione e spumantificazione.

Nel 2006 un altro progetto di diversificazione che trova origine nella scelta di Mezzacorona di porsi al servizio del territorio e dei propri soci inizia a prendere piede: il magazzino mele. Uno dei punti di forza dell'ortofrutticolo Trentino, da sempre, è rappresentato dalle mele. E a Mezzocorona era presente il Consorzio Valdadige, dove conferivano i propri prodotti anche una buona parte dei soci di Mezzacorona. Ma le difficoltà incontrate dal Consorzio, sul piano finanziario e dell'ammodernamento della propria struttura, non lo rendevano competitivo sul mercato ortofrutticolo nazionale e internazionale.

Così nel febbraio 2006 si realizzò la fusione tra la Mezzacorona e il Consorzio Valdadige, 300 produttori, 400 ettari di meleti, 22 mila tonnellate di mele. Si dimostra, ancora una volta, la voglia di Mezzacorona di proiettarsi a sostegno del proprio territorio, per evitare l'impoverirsi colturale del terreno che la chiusura del magazzino mele avrebbe in qualche modo generato. Come sostiene Fabio Rizzoli, «non si può capire questo investimento se non si capisce come Mezzacorona sia profondamente ancorata al territorio trentino, al territorio dei propri soci, e ad un modello di cooperazione solidaristica. Non possiamo sradicare i soci dai propri territori. Il nostro ruolo è valorizzare quanto di buono il territorio ci offre». Certo, il business delle mele era comunque interessante e, se ben gestito, appariva ricco di prospettive.

Nell'agosto 2009 veniva inaugurato il nuovo magazzino mele, una struttura moderna, di grande innovazione dal punto di vista tecnologico e architettonico. Un magazzino che si estende per oltre quattro ettari, con una superficie coperta di 20 mila metri quadrati, sette linee di confezionamento ed una capacità di 250 mila quintali di mele, conservate in 78 celle a temperatura e atmosfera controllate.

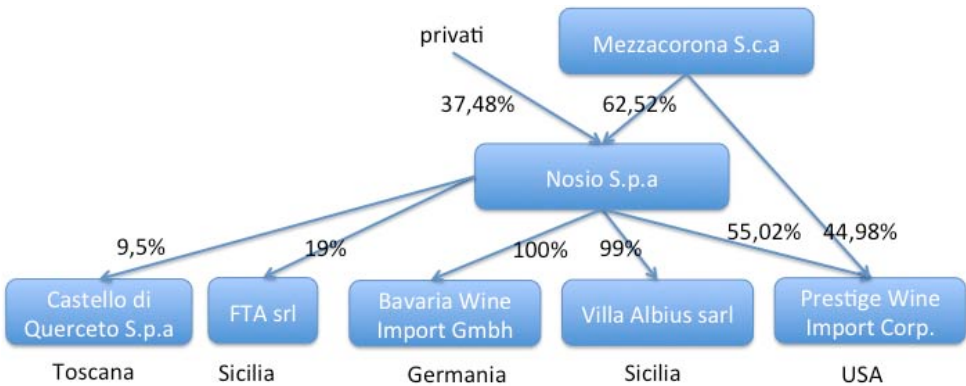
7. L'assetto societario e i risultati del Gruppo Mezzacorona.

Al 31 agosto 2010 la struttura societaria del Gruppo Mezzacorona rifletteva ancora le scelte avviate nel 1995 con la separazione delle attività lungo la filiera (figura 1) e la costituzione della Nosio S.p.A.. Come sostiene Fabio Rizzoli, «l'aspetto positivo della filiera è che tutto il sistema è stimolato a cercare sempre più efficienza nella propria organizzazione e viene attivato un processo di controllo specifico in ogni fase che rende l'azione complessiva più efficace; attraverso questo sistema a catena gli interventi correttivi diventano più rapidi e più incisivi, essendo possibile la verifica di ogni funzione».

Mezzacorona sca è una cooperativa agricola di primo grado il cui statuto prevede il conferimento totale da parte degli agricoltori soci e l'impegno da parte della società al ritiro totale della produzione dei medesimi. La società, oltre ad essere capogruppo e nodo decisionale dell'intero gruppo di aziende collegate, svolge dunque le sole attività legate a quelle agricole (produzione di vino e, dal 2006, raccolta di mele). Mezzacorona sca è dotata di moderne cantine, dall'ampia capacità di stoccaggio (400.000 ettolitri di proprietà e 80.000 ettolitri presso la Cantina di Ala), oltre alle migliori tecnologie per garantire produzioni di qualità (dodici vasche di conferimento per lavorazioni monovarietal, vasche di piccola dimensione in acciaio 316 e termocondizionate, *barrique*, botti per l'invecchiamento, ecc.). Mezzacorona sca è proprietaria inoltre dello stabilimento di raccolta, conservazione e commercializzazione delle mele.

Le attività non agricole (imbottigliamento, spumantizzazione, commercializzazione) sono delegate ad aziende controllate, attraverso la Nosio S.p.A. che si occupa di tutta l'attività commerciale del prodotto imbottigliato e della produzione dello spumante Rotari. Nosio possiede cantine (per un totale di 180 mila ettolitri) e sei linee di imbottigliamento con una potenzialità complessiva di 50 mila bottiglie/ora. La società ha una capacità di vinificazione (per spumante) di 32.000 ettolitri e la cantina di stoccaggio può contenere sino a 14 milioni di bottiglie, con un potenziale di produzione di cinque milioni di bottiglie all'anno (con un periodo di affinazione dei lieviti che va dai 18 ai 36 mesi).

Nosio S.p.A. coordina tutte le attività commerciali del gruppo con una rete commerciale Italia composta da cinque capi area, due *chain manager*, 90 agenti di vendita che gestiscono oltre 6000 clienti *ho.re.ca* (ristorazione) e i principali attori della distribuzione organizzata. Per quanto riguarda gli Stati Uniti, le attività sono gestite da Prestige Wine Imports, società controllata da Nosio, che può contare su quattro *divisional manager*, quattro *chain manager*, 30 area manager, 70 distributori che gestiscono oltre 20 mila clienti e riescono a coprire circa il 30% della distribuzione ponderata nei supermercati e il 50% della distribuzione ponderata nelle enoteche. Le attività di distribuzione in Germania sono invece affidate alla Bavaria Wein Import GmbH, anch'essa controllata da Nosio, che può contare su un area manager *ho.re.ca*, due *merchandiser*, 30 grossisti e che complessivamente copre il 20% della distribuzione ponderata nei supermercati.

Figura 1. Assetto societario del Gruppo Mezzacorona.

Fonte: bilancio consolidato di gruppo, 2010.

Nosio S.p.A. gestisce anche aziende viticole e di vinificazione in Sicilia per un totale di 1000 ettari di terreno agricolo. La coltivazione è focalizzata su vitigni a bacca rossa (principalmente Nero d'Avola e Syrah) oltre a vitigni a bacca bianca (Chardonnay e Grillo). Tutte le lavorazioni in campagna sono altamente automatizzate/meccanizzate e vengono utilizzate pratiche agronomiche rispettose dell'ambiente. Nosio possiede inoltre la partecipazione in una società toscana, di cui commercializza i vini.

I principali dati e risultati economico-finanziari del Gruppo Mezzacorona degli ultimi anni sono riportati nelle tabelle 1 e 2. Tali risultati non sono immediatamente confrontabili con quelli di società di capitali nel medesimo settore in relazione alla natura della capogruppo. In quanto società cooperativa, infatti, Mezzacorona sca "distribuisce" ai propri soci una quota di utile sotto forma di maggiore prezzo per kg. di uva conferita (c.d. utile figurativo). Da qui la valorizzazione del contributo dei soci, che in tutti questi anni è stata superiore alla media di mercato. Ciò comporta una distorsione nella capacità di lettura dei risultati economici di gruppo, in quanto il risultato operativo – in presenza di una quota di utile figurativo – appare inferiore a quello di una società di capitali. I dati economico-finanziari di gruppo evidenziano comunque una redditività soddisfacente, tale da coprire gli oneri finanziari connessi al debito contratto a livello di gruppo per finanziare i rilevanti investimenti degli ultimi anni.

Tabella 1. I principali valori del conto economico consolidato (€/ml).

CONTO ECONOMICO	31/8/08	%	31/8/09	%	31/8/10	%	31/8/11	%
Ricavi netti	139,14	100,0	145,84	100,0	144,81	100,0	148,65	100,0
Costi esterni	110,72	79,6	117,71	80,7	114,67	79,2	120,66	81,2
Valore aggiunto	28,41	20,4	28,14	19,3	30,14	20,8	27,99	18,8
Costo del lavoro	14,55	10,5	15,68	10,8	16,34	11,3	16,52	11,1
Margine oper.vo lordo	13,86	10,0	12,46	8,5	13,80	9,5	11,47	7,7
Ammortamenti	8,25	5,9	8,55	5,9	8,95	6,2	9,65	6,5
Risultato Operativo GC	5,61	4,0	3,91	2,7	4,85	3,3	1,82	1,2
Proventi diversi	5,34	3,8	3,91	2,7	2,84	2,0	4,41	3,0
Risultato Operativo	10,95	7,9	7,82	5,4	7,69	5,3	6,23	4,2
Oneri finanziari	8,15	5,9	6,18	4,2	2,72	1,9	3,42	2,3
Risultato competenza	2,80	2,0	1,64	1,1	4,96	3,4	2,81	1,9
Compon.ti straordinari	6,47	4,7	1,14	0,8	0,10	0,1	0,42	0,3
Risultato ante imposte	9,27	6,7	2,78	1,9	5,06	3,5	3,23	2,2
Imposte	0,44	0,3	1,23	0,8	1,04	0,7	1,54	1,0
Risultato netto	8,83	6,3	1,55	1,1	4,02	2,8	1,69	1,1

Tabella 2. I principali valori dello stato patrimoniale consolidato (€/ml).

STATO PATRIMONIALE	31/8/08	31/8/09	31/8/10	31/8/11
Capitale circolante netto operativo	77,49	66,72	59,49	28,93
Capitale fisso netto operativo (Passività operative a medio lungo)	197,73	205,02	220,88	225,83
Capitale Investito Netto	230,12	224,41	236,86	239,97
Posizione finanziaria netta a breve	23,59	27,10	22,86	40,29
Pos.ne finanziaria netta a m/l	126,84	114,42	127,98	113,10
Pos.ne finanziaria netta	150,43	141,52	150,84	153,39
Patrimonio Netto	79,69	82,89	86,02	86,58
Totale a pareggio	230,12	224,41	236,86	239,97

Tratto da: V. Coda, M. Minoja, A. Tessitore, M. Vitale (a cura di),
Valori d'impresa in azione.

Copyright Egea 2012 - Tutti i diritti riservati

La consistenza dei debiti riguarda in parte il finanziamento di investimenti produttivi, per lo più in perfetta efficienza e che permettono la produzione di reddito per i soci viticoltori, in parte il finanziamento dei terreni o stabilimenti in fase di ristrutturazione in particolare nella sezione ortofrutta ed in Sicilia, che porteranno la loro piena capacità di reddito tra qualche anno permettendo al Gruppo di raggiungere le dimensioni ottimali per competere in un contesto internazionale. Una parte rilevante dei debiti (pari a circa 10 milioni di euro) è nei confronti di soci finanziatori, attraverso l'autofinanziamento obbligatorio e gratuito e attraverso prestiti remunerati (tipici delle società cooperative).

Come si legge in una nota rilasciata da Fabio Rizzoli a proposito della capacità del management di reagire alla crisi finanziaria, «Nel 2007 l'indebitamento verso banche era completamente coperto da mutui a medio e lungo termine a tassi variabili. Invero parecchi mutui avevano scadenze e durata assai limitata (5-7 anni). Nel contempo l'azienda stava portando a termine investimenti rilevanti del passato ed aveva due progetti importanti in fase di avviamento per un importo di circa 55 milioni di euro. Si capì subito che la crisi sarebbe stata lunga e con risvolti finanziari abbastanza imprevedibili. Tuttavia si preferì proseguire e portare a termine le opere progettate (potenziamento imbottigliamento e magazzino frutta). Si cercò di mantenere tutta la ricchezza che l'azienda poteva produrre accantonandola quali ammortamenti o nei fondi di riserva. La crisi finanziaria iniziata nel 2007 è stata superata brillantemente dal nostro Gruppo ma se non cambieranno le prospettive generali il rischio è che l'operatività futura sarà più concentrata nel mantenimento anziché nell'espansione». C'è anche da rilevare che la politica intrapresa negli ultimi anni dalla Provincia Autonoma di Trento sembra sia stata più diretta al sostegno di aziende in crisi anziché a potenziare e rafforzare finanziariamente e patrimonialmente le aziende già efficienti, con la conseguenza di indebolire tutto il sistema vitivinicolo trentino e di limitare la capacità operativa delle eccellenze produttive e commerciali.

8. Il modello cooperativo di Mezzacorona.

Una delle convinzioni più importanti di Fabio Rizzoli e Guido Conci è quella relativa al modello di cooperazione da adottare. Per loro, la vera cooperativa è quella di I grado, quella che incontra i soci, li aiuta, li supporta nelle loro attività, valorizza il loro contributo. In questo si realizza lo scopo mutualistico tipico dell'agire cooperativo: la Mezzacorona riconosce ai propri soci un prezzo di conferimento (ovvero un valore d'acquisto dell'uva conferita per la trasformazione) superiore a quello mediamente offerto dalle altre cooperative del Trentino (per la medesima qualità di uva). Questo differenziale tra prezzo d'acquisto pagato e prezzo medio di mercato rappresenta il vantaggio dell'agire all'interno di un modello cooperativo.

Per quale motivo un coltivatore dovrebbe essere interessato a diventare socio della Mezzacorona? In primo luogo, in questo modo riesce ad ottenere un prezzo di vendita (della propria uva) superiore a quello medio di mercato. Inoltre, gli vengono offerti servizi di aggiornamento tecnico (sulle migliori tecniche di coltivazione dell'uva, di tipo contabile-amministrativo), consigli su quali coltivazioni sono più in linea con le

tendenze di mercato, e così via. Rispetto ad altre aziende, inoltre, ha l'opportunità di vedere la propria uva trasformata in un prodotto finito (una determinata bottiglia) e di partecipare attivamente all'indirizzo delle scelte più importanti dell'azienda. Come fa la Mezzacorona a pagare l'uva conferita dai propri soci ad un prezzo tanto superiore a quello offerto dal mercato? La maggiore attenzione sugli aspetti qualitativi consente di spuntare un prezzo superiore sul mercato del vino e questa maggiore resa viene in parte "girata" ai soci e per altra parte reinvestita per lo sviluppo.

Da sempre, questa convinzione ha portato il Gruppo Mezzacorona ad impostare una sua politica di filiera produttiva (con l'avvio delle società di capitali per la parte commerciale e per lo sviluppo) e di integrazione territoriale (con la partnership con altre Cantine sociali come quelle di Ala e di Salorno). In questo il modello Mezzacorona supera la tradizionale dicotomia "società cooperativa o società di capitale" per un nuovo modello fortemente integrato, ma con una forte tradizione cooperativa. La scelta di questo modello è, per Mezzacorona, dettata dall'importanza dei contributi critici nelle diverse fasi che compongono la filiera produttiva e distributiva nel settore vitivinicolo. Nelle fasi più a monte, dove è rilevante l'impegno dei piccoli coltivatori e dove i costi di transazione sono più alti, la cooperativa si rivela la forma più efficace di organizzazione aziendale, quella che consente di valorizzare al meglio il contributo dei soci-coltivatori. Tuttavia, quanto più si scende a valle, tanto più emergono i limiti della forma cooperativa: difficoltà nell'attrazione di capitale di rischio per il finanziamento di importanti progetti di investimento; difficoltà nelle alleanze quando viene richiesto lo scambio di capitale; difficoltà di gestire lo sviluppo diversificato. Per questi motivi la Mezzacorona, pur mantenendo saldamente il controllo della Nosio, ha sempre di più spostato il suo baricentro operativo su quest'ultima. Si consideri, infatti, quanto segue:

- la *difficoltà di attrarre capitale di rischio*: uno dei tradizionali vincoli della cooperativa come forma giuridica è la difficoltà di distribuire valore all'azionista, una volta creato. L'indivisibilità del patrimonio tra i soci e la minore trasferibilità delle quote o delle azioni rende impossibile realizzare *capital gain*. La Nosio, ancor più con la quotazione, può creare un mercato per le proprie azioni. In questo modo si dà il giusto peso al fattore capitale;
- la *difficoltà di gestire alleanze con scambio di capitale*: sempre di più il coinvolgimento degli attori in un settore avviene attraverso scambi di partecipazioni azionarie. La Nosio ha la possibilità di far pesare questa leva per consolidare un'alleanza con un altro attore;
- la *difficoltà di gestire lo sviluppo diversificato*: con la crescita aziendale, l'attività di commercializzazione acquista una sua autonomia (con accordi con altre aziende vitivinicole provenienti da altre zone geografiche) e l'attività di produzione dello spumante segue logiche parzialmente diverse da quelle della vendita del vino. La Nosio ha una maggiore libertà di esplorare campi in altri terreni.

La crescita di Mezzacorona in Italia e all'estero, la sua diversificazione produttiva e geografica, in generale le proprie direttrici di espansione si sono sempre ispirate a garantire una superiore capacità di valorizzare il contributo dei propri soci, secondo quel

legame che è tipico delle cooperative di I grado. Nel passato la lotta tra Mezzacorona e Cavit si era risolta con un sostanziale irrobustimento della posizione trentina, in un meccanismo di competizione/imitazione che aveva favorito la crescita dell'intero territorio. Ma se in passato la battaglia con la Cavit era sul piano competitivo dei mercati e delle scelte aziendali, il terreno di gioco di oggi doveva spostarsi sul piano politico della Federazione Trentina delle Cooperative, in cui far emergere le differenze dei propri modelli di gestione in modo funzionale allo sviluppo del sistema vitivinicolo trentino.

9. Il tandem presidente-amministratore delegato e la criticità della successione.

Molte delle coraggiose decisioni del Gruppo Mezzacorona si basano sul comune modo di vedere del tandem Conci-Rizzoli. La situazione ottimale per lo sviluppo di un'azienda cooperativa è quella di un tandem di governo basato su un direttore generale (qui, a partire dai primi del 2000, nominato amministratore delegato e membro del consiglio di amministrazione) ed un presidente forti e coesi. Il primo con compiti di gestione strategica ed operativa e il secondo con compiti di indirizzo strategico e controllo, dove entrambi agiscono per il bene aziendale, ricercando un valido posizionamento competitivo sui mercati di sbocco e di approvvigionamento dei fattori, nell'oggi e nel domani. Il tandem di governo tra presidente e amministratore delegato è alla base di una migliore attività di formulazione e realizzazione della strategia. Le nuove ipotesi di sviluppo nascono spesso da un confronto tra queste due figure chiave. La presenza di un asse forte tra presidente e amministratore delegato non spoglia il Consiglio di Amministrazione (C.d.A.) e l'Assemblea dei Soci dei rispettivi poteri, ma comporta unità di intenti e capacità di imprimere vigore nelle scelte aziendali.

L'assemblea dei soci nomina e revoca i componenti il Consiglio di Amministrazione e approva il bilancio. L'assemblea si tiene circa 2-3 volte l'anno, nella sede sociale, ed è condotta dal Presidente del Consiglio di Amministrazione, che introduce i lavori. Vi partecipa anche l'amministratore delegato che aggiorna i soci circa l'andamento dell'azienda. L'assemblea è anche un'occasione per interventi di tipo formativo: a seconda dei periodi sono previsti interventi di tipo tecnico (sulle tecniche di produzione dell'uva) o contabile (per la migliore comprensione delle tematiche di bilancio). I soci delle Cantine Mezzacorona possono essere suddivisi in due categorie: coloro che praticano l'attività di contadino viticoltore a tempo pieno, con terreni di dimensione variabile tra due e dieci ettari; coloro che si dedicano all'attività in maniera *part time*, con terreni che vanno da mezzo ettaro a due ettari. Generalmente fanno riferimento alla Piana Rotaliana di Mezzacorona e di Mezzolombardo, anche se successivamente si sono aggiunte le Cantine di Salorno e le Cantine di Ala, che gravitano in zone più lontane. Come in tutte le cooperative, vige il principio "una testa, un voto", per cui ogni socio ha diritto ad esprimere le proprie preferenze. Tale principio è in parte derogato per la Cantina Sociale di Ala, di cui fanno parte circa 260 viticoltori, e per la Cantina di Salorno (circa 90 soci): tali cantine sono infatti rimaste un soggetto distinto, non essendosi provveduto alla fusione tra le società; pertanto, le due cantine hanno diritto ad un solo voto ciascuna, sebbene sia ad esse riconosciuto di nominare un proprio rappresentante nel Consiglio di Amministrazione. Come sostiene Fabio

Rizzoli, «Qual è la forza del voto di Ala? Gestire una zona come il Basso Trentino, avere una produzione organizzata ... e quindi si capisce il “peso” di questo voto».

La possibilità di ingresso di un nuovo socio è garantita dal postulato della “porta aperta”. Un potenziale nuovo socio deve produrre domanda al C.d.A., che ha potere di delibera in tema. Se viene accettata la domanda, il nuovo socio deve sottoscrivere il protocollo di autodisciplina del settore vitivinicolo trentino, impegnandosi ad applicare le prescrizioni in materia di produzione viticola integrata. Oltre ad un piccolo contributo per la quota sociale (che viene restituita in caso di uscita dalla Cooperativa), il nuovo socio paga una tassa di ingresso pari al 4% sul valore dell’uva conferita in ciascuno dei primi cinque anni. Il principio della porta aperta è comunque applicato con una certa rigidità, al fine di non turbare i delicati equilibri di governo. L’entrata di nuovi soci provenienti da zone geograficamente lontane può porre, infatti, problemi di identificazione sociale, nonché problemi organizzativi legati alla raccolta delle uve o all’esecuzione di controlli tecnici. Soci troppo distanti, anche geograficamente, possono partecipare meno alle riunioni assembleari.

Così come vi è la porta aperta per l’ingresso, il «cancello rimane aperto anche per l’uscita». Sostiene il Presidente Conci: «La cooperativa è un’impresa: se è competitiva i soci rimangono volentieri ... se non lo è possono uscire; noi non poniamo vincoli, perché trattenere qualcuno contro la sua volontà crea malessere, tensione ... Certo che noi ci impegniamo ogni giorno per renderla sempre più competitiva ... e cerchiamo di remunerare i soci sempre con valori superiori a quelli del mercato, ma questo nasce dalla nostra capacità di mantenere forte l’impresa».

Al fine di favorire l’inserimento dei familiari dei soci, in particolare i più giovani, all’interno della vita sociale, nel 1975 lo statuto della Mezzacorona è stato adeguato per prevedere la figura del *compartecipe*. Il compartecipe ha diritto di partecipare alle assemblee, ma ha diritto di voto solo in rappresentanza del socio assente. La conoscenza sviluppata durante il periodo di affiancamento rende pertanto molto rapido il suo ingresso in azienda da socio, garantendo continuità nelle scelte dell’assemblea.

Il Consiglio di Amministrazione è composto da dieci membri, eletti tra i soci. È guidato dal Presidente, eletto direttamente dall’Assemblea dei Soci. La durata in carica degli amministratori è di tre anni. Ogni anno, per statuto, viene rinnovato un terzo del C.d.A.. Ciò significa che non vi è mai un vero e proprio momento di elezione (in quanto non scade il mandato dell’intero consiglio), ma un continuo rinnovo delle posizioni. In generale, non vi è stato un grande ricambio nel Consiglio di Amministrazione, che ha sempre fatto perno sulla figura di Conci (eletto per la prima volta negli anni Settanta). Nel tempo, però, sono cambiati alcuni rappresentanti del Consiglio, vuoi per anzianità, vuoi per la presenza di nuove zone geografiche da rappresentare.

Il Consiglio di Amministrazione ha il compito di indirizzare le scelte del management, autorizzare i programmi aziendali e controllarne l’attuazione. Riveste altresì il ruolo di interfaccia tra i soci (che svolgono fisicamente la loro attività in località diverse dalla sede aziendale) e l’azienda, valutando il grado di consenso sulle scelte operate. Non vi sono compiti operativi o deleghe assegnate ai singoli amministratori.

All’interno del Consiglio di Amministrazione, i ruoli più attivi sono affidati al Presidente, al Vice Presidente e all’Amministratore Delegato. Il Presidente, che non ha

ruoli operativi all'interno dell'azienda, oltre ai compiti assegnati dalla legge e dallo statuto (ad esempio, la rappresentanza legale), svolge un importante ruolo di interfaccia dell'amministratore delegato, con cui si confronta in ogni momento per le decisioni più importanti. Il Vice Presidente, anch'egli non operativo in azienda, ha un compito di supporto alle azioni del Presidente, soprattutto nella valutazione del consenso (o del dissenso) da parte dei soci.

L'Amministratore Delegato ha un ruolo di gestione aziendale, si occupa di coordinare il lavoro del management, assicurando l'unitarietà della conduzione aziendale, il rispetto delle decisioni assunte dal consiglio di amministrazione e gli obiettivi.

Di fatto, la maggiore conoscenza del mercato e delle dinamiche di settore, che nasce dal quotidiano lavoro di governo aziendale esercitato dall'Amministratore Delegato, pone quest'ultimo in una posizione privilegiata nella formulazione delle nuove strategie di sviluppo. Tuttavia, l'effettiva proposta al Consiglio di Amministrazione, dapprima, e all'Assemblea dei Soci, successivamente, nasce solo dopo un confronto tra l'Amministratore Delegato e il Presidente, in cui l'interesse aziendale si fonde con l'interesse della base sociale. Come afferma Fabio Rizzoli, «la Cooperativa non può essere gestita solo con il principio della maggioranza. Ci vuole il consenso diffuso, per cui è necessaria la maturazione del progetto nella base imprenditoriale: tra i soci».

In questo delicato ruolo di assicurazione del consenso è proiettata l'intera azienda: il Presidente, per la sua funzione istituzionale, i componenti del C.d.A., come prima interfaccia della base sociale, il management, nella esemplificazione dei vantaggi scaturenti dalle diverse iniziative. Va da sé che l'Assemblea è chiamata ad assolvere il suo compito di decisore ultimo solo in presenza di scelte di primaria importanza.

Non tutte le scelte vengono sottoposte in via preventiva al Consiglio di Amministrazione. Nei casi in cui è richiesta una maggiore velocità del processo decisionale, l'Amministratore Delegato sente il Presidente, dal quale riceve un suo assenso. Le decisioni vengono successivamente portate in Consiglio e ratificate. In questo caso è la direzione che si fa carico della responsabilità delle scelte, sottoponendo il suo operato alla verifica annuale in sede assembleare. Del resto, come sostiene un socio, «la maggior parte dei soci non ha la professionalità necessaria per gestire operazioni di questa complessità, per cui deve affidarsi alle scelte del gruppo dirigente ... è importante avere un management all'altezza della complessità dei tempi»; inoltre, come riconosce il presidente Conci: «I soci, quando vedono che non ci perdono, sono sempre disponibili. Hanno capito che diversificare i mercati è sempre opportuno per cui intuiscono, anche se non necessariamente comprendono, i vantaggi legati alle scelte strategiche che noi proponiamo».

Rizzoli, ripensando agli anni passati con Conci, rifletteva sull'importanza dei valori a fondamento del loro agire: la matrice cooperativa, la voglia di affermare un modello nuovo e vincente, il desiderio di operare per e con i soci in ogni momento. Con l'avvio del processo di successione al vertice di Mezzacorona e la nomina di Riggotti, il tandem presidente-amministratore delegato sembrava prendere due diverse velocità e Rizzoli era alla ricerca del suo potenziale successore.