

## *Presentazione*

Nel panorama del settore vitivinicolo italiano ed internazionale, Cantina di Soave si distingue per aver saputo coniugare la tradizione e il radicamento territoriale alla sensibilità verso le nuove tendenze del vino, sia dal lato del consumo che della competizione settoriale.

I fenomeni di globalizzazione che hanno recentemente coinvolto diversi ambiti della produzione industriale non hanno infatti risparmiato il settore vitivinicolo, rendendo più ampie e ardue le sfide delle aziende che vi operano.

La situazione italiana appare caratterizzata da un'elevata frammentazione dell'offerta, che si snoda attraverso una miriade di imprese di piccole e piccolissime dimensioni e poche aziende più grandi, spesso nate da fenomeni cooperativi come quelli che hanno interessato fin dalle origini Cantina di Soave.

Quelle che in Italia costituiscono un esempio di medie e grandi imprese, tuttavia, non sono paragonabili per dimensioni alle aziende dei Paesi Emergenti che stanno sempre più occupando la ribalta della competizione internazionale; in America Latina e in Australia, in particolare, queste aziende occupano quote crescenti del mercato mondiale attraverso una gestione moderna e tecnologicamente avanzata e attraverso un'aggressiva politica di marchio, di fronte alla quale le aziende dei Paesi tradizionalmente produttori di vino (tra cui Francia, Spagna, Italia) si trovano costrette ad una pronta risposta.

Cantina di Soave non è estranea a questi meccanismi, e soprattutto negli ultimi tempi ha posto in essere alcune scelte gestionali mirate allo scopo; questa pubblicazione si propone pertanto di esprimere ciò che Presidenza e Direzione della Cantina hanno inteso perseguire per garantire continuità e prosperità ad un'azienda storica della zona di Soave, raggiungendo peraltro risultati degni di nota e descritti nel seguito.

Il filo rosso che collega intenti e azioni della Cantina nei tempi più recenti si può riassumere in alcuni fondamentali principi, che esprimono la mission dell'azienda.

Nello scenario internazionale brevemente descritto risulta infatti imprescindibile puntare al contempo sui due seguenti aspetti:

- valorizzare la tradizione, gestendo al meglio le denominazioni territoriali che costituiscono i punti di forza dell'azienda (Soave e Valpolicella); per fare ciò Cantina di Soave non può che riconoscere le sue origini e il suo substrato

sociale, tendendo a valorizzare le produzioni dei soci, che costituiscono l'input primario della sua attività;

- assecondare le nuove tendenze, che richiamano costantemente ad una capacità distintiva dell'azienda nell'affollato ambiente vitivinicolo; distinzione significa innanzitutto miglioramento qualitativo, ottenibile grazie a ricerca e sviluppo sulle moderne tecniche agronomiche ed enologiche, ma richiede anche uno sforzo di capitalizzazione del vantaggio competitivo attraverso un rafforzamento della politica di marchio; in sostanza, la qualità superiore deve essere riconosciuta dal consumatore e resa riconoscibile attraverso un chiaro abbinamento ai marchi aziendali delle varie linee di prodotti.

In merito ai prodotti, si avrà modo di vedere inoltre come l'articolazione dell'offerta di Cantina di Soave permetta una gestione congiunta e coerente dei grandi volumi produttivi veicolabili attraverso il canale distributivo moderno (grande distribuzione) insieme alle quantità più ridotte ma dotate di ampia marginalità dei prodotti di alta gamma veicolati sul mercato dal canale tradizionale dell'Ho.Re.Ca; la contemporanea presenza delle diverse linee di prodotti nei due tipici canali distributivi del settore del vino è il risultato di politiche di diversificazione produttiva e differenziazione competitiva, formulate anch'esse in risposta alle nuove tendenze del settore.

Una più analitica espressione delle strategie poste in essere dalla Cantina e dei risultati raggiunti negli ultimi tempi si snoda attraverso un percorso che tocca la storia, la governance, l'attività e le performance dell'azienda.

La pubblicazione si articola infatti in otto capitoli.

Nel primo capitolo vengono raccontate le origini e le evoluzioni successive di un'azienda la cui vita abbraccia tre secoli diversi, ma che da sempre appare caratterizzata dall'attaccamento al territorio di Soave e dalla proficua operosità dei suoi soci, coordinata grazie all'aggregazione cooperativa.

Nel secondo capitolo Cantina di Soave viene presentata quale istituzione aziendale dotata di una sua mission, ovvero di una finalità strategica di fondo, verso la quale essa tende con una propria organizzazione ed un proprio sistema di governo, fortemente intriso nella forma giuridica cooperativa.

La connotazione formale e sostanziale di azienda cooperativa traspare ancora più nel terzo capitolo, dedicato all'espressione delle molteplici relazioni con i soci.

I soci, in una realtà cooperativa come Cantina di Soave, costituiscono gli interlocutori privilegiati, i principali portatori di interesse nel panorama di soggetti che gravitano attorno all'azienda; essi si rapportano alla Cantina in diversi modi: conferendo l'uva, ovvero la materia prima essenziale alla produzione, e conferendo capitale, sia a titolo di rischio, ovvero di capitale sociale, che a titolo di debito, attraverso depositi a titolo di finanziamento.

Il coinvolgimento dei soci nell'attività aziendale si esprime sia in termini di governance e quindi di partecipazione alle scelte di indirizzo dell'impresa, sia in termini di gestione diretta, attraverso la condivisione dei requisiti richiesti dalla Cantina per la coltivazione e successivamente in fase di conferimento dell'uva prodotta.

Gli aspetti fondamentali dell'attività di Cantina di Soave sono poi l'oggetto dei capitoli successivi, dedicati rispettivamente alle vendite, al marketing e alla produzione in senso stretto.

Il quarto capitolo esprime infatti le recenti strategie competitive e un'articolata analisi delle vendite, attraverso le classificazioni rilevanti quali la suddivisione del venduto in imbottigliato e sfuso, nelle diverse linee di prodotti, nelle aree geografiche di afferenza e nei canali distributivi.

Nel quinto capitolo vengono meglio analizzate le politiche di valorizzazione dell'immagine della Cantina, attraverso le azioni di marketing ed in particolare attraverso le campagne pubblicitarie dei prodotti e gli altri strumenti di conoscenza e visibilità tipici del settore vitivinicolo, quali la partecipazione a concorsi a premio e la presenza nelle pubblicazioni specializzate.

Nel sesto capitolo ci si occupa invece dell'attività della Cantina in senso stretto: la produzione viene infatti analizzata attraverso la descrizione delle varie cantine e delle linee di produzione, degli investimenti recenti e delle politiche di gestione della qualità dei processi.

Gli ultimi due capitoli vogliono invece esprimere i principali esiti delle finalità descritte in precedenza, in termini di specifiche azioni di gestione e di performance economico-finanziarie rilevate.

Con l'inizio del nuovo millennio si sono infatti portate a termine alcune importanti iniziative gestionali, tra le quali spiccano la creazione di Borgo Rocca Sveva e la fusione con la Cantina di Illasi.

Queste due operazioni di natura straordinaria discendono dalla mission della Cantina, rispettivamente in termini di miglioramento qualitativo e dell'immagine istituzionale e di ampliamento nella gestione delle denominazioni Valpolicella e Soave.

Mentre cenni alla fusione con la Cantina di Illasi compaiono in diversi punti della pubblicazione, il settimo capitolo è interamente dedicato a Borgo Rocca Sveva, al suo significato nella gestione complessiva della Cantina e alla sua valenza polifunzionale.

L'ultimo capitolo, infine, vuole sintetizzare i principali eventi che hanno interessato Cantina di Soave negli ultimi anni, riflessi nel comune denominatore delle performance economico-finanziarie emergenti dall'analisi dei bilanci di esercizio del periodo 2001-2007.

SILVIA CANTELE

*Dipartimento di Economia Aziendale*

*Università degli Studi di Verona*

Verona, agosto 2007

**Profilo Silvia Cantele:**

Silvia Cantele è Ricercatore di Economia Aziendale presso l'Università degli Studi di Verona (Dipartimento di Economia Aziendale, Facoltà di Economia), dove è titolare degli insegnamenti "Pianificazione e controllo nelle PMI" e "Modelli di rendicontazione economica, sociale e ambientale".

## INDICE

### *Presentazione*

#### **1 Un po' di storia**

- 1.1. Le origini
- 1.2. Gli anni Trenta
- 1.3. Il Dopoguerra
- 1.4. Gli anni Sessanta e Settanta
- 1.5. Gli anni Ottanta e Novanta
- 1.6. Nel nuovo millennio

#### **2 L'identità di Cantina di Soave: mission, governance e organizzazione**

- 2.1. La Mission di Cantina di Soave
- 2.2. La Governance di Cantina di Soave
- 2.3. Dalla governance all'organizzazione

#### **3 Il valore di essere cooperativa: le relazioni con i soci**

- 3.1. I diversi aspetti della relazione con i soci
- 3.2. Le variazioni della compagine sociale nel tempo
- 3.3. Le variazioni della compagine sociale per effetto delle operazioni di fusione
- 3.4. Analisi anagrafiche sui soci
- 3.5. Analisi dei soci per fasce di superficie vitata e per provenienza
- 3.6. I soci e il Progetto Qualità
- 3.7. Aspetti giuridici e di governance nelle relazioni con i soci
- 3.8. La valorizzazione dei conferimenti da soci

#### **4 Le strategie competitive e l'analisi delle vendite**

- 4.1. Le politiche di vendita di Cantina di Soave
- 4.2. Le strategie di valorizzazione dei marchi aziendali
- 4.3. Le vendite di vino imbottigliato e sfuso
- 4.4. Le vendite con marchi dei clienti
- 4.5. Le politiche di diversificazione: le vendite a marchio Cantina di Soave
- 4.6. L'analisi delle vendite per linee di prodotti
- 4.7. L'analisi delle vendite per area geografica: Italia e Estero
- 4.8. L'analisi delle vendite estero per area geografica
- 4.9. Le politiche di distribuzione: i canali distributivi e la forza vendita

#### **5 L'immagine aziendale e le azioni di marketing sui prodotti**

- 5.1. Il marketing secondo Cantina di Soave
- 5.2. La pubblicità istituzionale e dei prodotti
- 5.3. Premi, riconoscimenti e presenza nelle guide del settore

#### **6 Per una produzione di qualità**

- 6.1. Gli stabilimenti produttivi
- 6.2. Gli investimenti
- 6.3. La qualità dei processi e dei prodotti: le certificazioni

## **7 Il fiore all'occhiello di Cantina di Soave: Borgo Rocca Sveva**

- 7.1. Borgo Rocca Sveva: da dove nasce l'idea
- 7.2. Un centro polifunzionale
- 7.3. Il processo produttivo in Borgo Rocca Sveva
- 7.4. Il vigneto sperimentale e le attività di ricerca
- 7.5. Il wine shop
- 7.6. Gli eventi a Borgo Rocca Sveva

## **8 I numeri di Cantina di Soave**

- 8.1. L'analisi di bilancio: premessa
- 8.2. I profili di analisi
- 8.3. L'analisi patrimoniale e finanziaria: i profili di liquidità e solidità
- 8.4. L'equilibrio economico e l'analisi di redditività
- 8.5. Gli indici di redditività
- 8.6. Le analisi di sviluppo e di creazione e distribuzione del valore

# 1. Un po' di storia

## 1.1. Le origini

La prima forma di aggregazione spontanea tra viticoltori, forma embrionale di quella che poi diventerà la Cantina di Soave, risale al 1898.

La costituzione legale della Cooperativa avvenne tuttavia solo il 9 giugno 1900<sup>1</sup>; la Cooperativa che si venne a costituire fu già allora una cooperativa di primo grado, ovvero a controllo dell'intero ciclo produttivo del vino, caratteristica questa mantenuta fino ad oggi.

La "Carta enologica della provincia", pubblicata nel 1906 in occasione dell'"Esposizione di Milano" ci rende noto che la Cantina aveva una capacità produttiva di 6.500 ettolitri; di quegli anni non è poi dato sapere molto altro, se non che a causa di difficoltà crescenti che caratterizzarono l'agricoltura locale, la Cooperativa cessò temporaneamente la sua attività nel 1927.

La Cantina rivisse poi nuovamente attorno al 1929 grazie all'iniziativa del medico chirurgo Luigi Zannini, che con intraprendenza e lungimiranza costituì, insieme ad un gruppo di agricoltori, una *Cantina sociale cooperativa fra produttori di uva*.

Questa iniziativa si venne a collocare in un periodo buio per l'economia italiana e mondiale, che nell'ambito del settore agricolo in particolare aveva portato ad un deprezzamento della produzione vitivinicola, frustrata da speculazioni e dall'incapacità dei produttori di risollevarsi dalle condizioni di estremo disagio economico.

La figura del fondatore fu pertanto fondamentale per scuotere gli animi da questa situazione difficile, non senza aver superato l'opposizione di molti viticoltori locali piuttosto diffidenti; ma la storia ha dato poi ragione a Luigi Zannini, che riuscì ad attirare l'attenzione sulla produzione vitivinicola di Soave organizzando una prima Fiera dell'Uva di Soave, il 29 settembre 1929.

L'evento ebbe tale risonanza in tutta la penisola, da essere considerato lo spunto per l'organizzazione delle "Feste dell'Uva" nei diversi centri vitivinicoli italiani.

---

<sup>1</sup> Informazioni e dati tratti dal volume "Cantina Sociale Cooperativa di Soave, 1930-1980. Cinquant'anni per la difesa e la valorizzazione dell'economia viticola veronese", pubblicato nel 1980.

Al convegno nazionale organizzato nel settembre 1929 presso il castello di Soave intervennero molti esperti vitivinicoltori, che poterono ascoltare i consigli del senatore Arturo Marescalchi circa gli orientamenti da seguire e gli obiettivi da raggiungere; il discorso di Luigi Zannini ebbe modo invece di evidenziare il tenace lavoro di ricostruzione attuato sui vigneti di Soave dagli agricoltori locali e il fatto che tutta la zona di Soave fosse all'avanguardia rispetto alla viticoltura italiana, stimolando i personaggi illustri e influenti presenti a tenere conto delle battaglie già vinte e della propensione degli stessi viticoltori a porsi nuove sfide per risollevarsi dalla difficile situazione.

## **1.2. Gli anni Trenta**

La costituzione ufficiale della Cantina avvenne il 6 agosto 1930, in una sala della “Società del Tiro a Segno” dinanzi al notaio dott. Virgilio Previtali, con la partecipazione dei fondatori Dott. Luigi Zannini, don Silvio Grignolini, Dott. Pietro Pomini, Enrico Perezzan, Ferruccio Dalla Mura, Silvio Tebaldi, Pietro Malgaro, Quirino Ambrosiani, Oreste Steccanella, Francesco Tebaldi, Giovanni Mantovani, Giuseppe Santini, Alfiero Suppi, Eugenio Toldi e Augusto Bettli.

La costituenda società, con sede in Soave, assunse la forma giuridica di cooperativa di produzione a responsabilità illimitata dei soci e la denominazione di “Cantina Sociale Cooperativa di Soave”.

I soci si impegnarono a conferire ogni anno l'uva da loro prodotta, mentre la Cantina doveva occuparsi della vinificazione e della vendita del vino, attribuendo ai soci i guadagni dopo aver dedotto spese ed oneri.

La durata della società, inizialmente prefissata in 25 anni, fu sottoposta tuttavia ad un vincolo dimensionale; entro due anni dalla costituzione doveva essere infatti raggiunto un conferimento minimo di uve pari a cinquemila quintali, in assenza del quale la società si sarebbe sciolta.

Nell'atto costitutivo sottoscritto dai soci furono inserite le clausole di funzionamento della cooperativa; le prime cariche sociali in esso stabilite videro il coinvolgimento di un Consiglio di Amministrazione composto dal dottor Luigi Zannini, Presidente, dottor Pietro Pomini, vicepresidente, e dai consiglieri cav. uff. Giuseppe Bonomi Da Monte, don Silvio Grignolini, Enrico Perezzan, Ferruccio Dalla Mura, Silvio Tebaldi; i sindaci

effettivi furono il prof. Ildebrando Tonelli, l'ing. Ugo Lissandrini, ed Eugenio Toldi e supplenti Dott. Fulvio Bettagno e Cesare Talamini; la Commissione dei Proviviri comprendette invece il conte Ignazio Cartolari, il cav. uff. avv. Alberto Albertacci e il rag. Claudio Mansoldo.

La Cantina, la prima in tutto il Veneto, venne inaugurata poco dopo, nel settembre 1930, in occasione della seconda Festa dell'Uva; il numero di soci alla partenza fu pari a 115 unità.

In generale, la Cantina permetteva di associarsi ai produttori di uve dei Comuni di Soave e di Monteforte, nelle zone delimitate dai confini torrente Alpone, confini nord dei Comuni citati, frazione di S. Vittore, strada provinciale Verona – Vicenza; il Consiglio di Amministrazione poteva tuttavia decidere di accogliere anche soci dalle zone limitrofe.

I soci erano suddivisi nelle due categorie di soci effettivi ed annuali; i soci effettivi erano i proprietari o gli affittuari di fondi rustici, mentre i soci annuali erano i mezzadri e i coloni parziali, nel caso in cui decidessero di associarsi autonomamente (in alternativa il proprietario o affittuario poteva decidere di impegnarsi anche per l'uva spettante ad essi).

Già da allora, l'ammissione dei soci diversi dai fondatori era subordinata alla presentazione di una domanda indirizzata al Consiglio di Amministrazione, contenente l'impegno di sottostare allo statuto sociale e l'indicazione dei quintali d'uva che si intendevano conferire, in quantità non inferiore ai venti quintali annui (salvo dispensa eccezionale del CdA che poteva decidere di accettare anche minori quantità, non inferiori comunque ai dieci quintali).

Caratteristica fondamentale, dalla quale emerge chiaramente lo spirito della Cooperativa fin dalla sua costituzione, è il fatto che entro il 1933 tutti i soci dovevano conferire l'intera loro produzione, esclusa la sola parte destinata ai bisogni familiari; ciò doveva creare un forte substrato economico e sociale nella Cantina, che trovò la sua ragione d'essere soprattutto nei confronti dei piccoli e medi coltivatori, evidentemente meno dotati di mezzi e di capacità tecniche.

Nel corso degli anni Trenta, fino allo scoppio del secondo conflitto mondiale, i soci passarono dai 115 iniziali a 263 nel 1935 e a 322 nel 1940; l'uva conferita partì da oltre 11 mila quintali del 1930, raggiunse i 32 mila nel 1935 e i 48 mila quintali nel 1940.

### **1.3. Il Dopoguerra**

Nel corso della Guerra la Cantina rimase in piedi non senza difficoltà, ma al termine del conflitto era pronta per le successive fasi di sviluppo.

Il 21 gennaio 1945, con assemblea straordinaria, la forma giuridica venne modificata in Cooperativa a responsabilità limitata.

Dalla fine della Guerra la Cantina poté nuovamente riconquistare i mercati del Nord Italia, della Svizzera, del Belgio, del Lussemburgo, della Cecoslovacchia e delle Americhe, garantendosi sbocchi per continuare ad ampliare la produzione di vino.

A quel tempo la produzione era per la quasi totalità di vino sfuso, fatta eccezione per pochissime bottiglie prodotte con la classica sigla del Castello; oltre all'ampliamento della produzione si puntava già allora al miglioramento del prodotto, all'ampliamento delle attrezzature commerciali e al contenimento dei costi di lavorazione; mediamente venivano pigiati 8-10 mila quintali d'uva al giorno, per 8-10 ore di lavoro; la vinaccia prodotta veniva inoltre distillata per la produzione di grappa.

In quegli anni la Cantina si dotò inoltre di un impianto per la concentrazione di mosti a caldo sottovuoto, necessario per aumentare la gradazione zuccherina delle uve nelle annate poco favorevoli; l'impianto permetteva di ottenere nelle 24 ore 150 quintali di concentrato da 500 quintali di mosto.

Dal punto di vista dell'economia e dello sviluppo sociale della zona la Cantina svolgeva un ruolo fondamentale, nell'attribuire lavoro ad un numero crescente di operai specializzati ma anche di donne, vecchi e ragazzi, garantendo sostentamento a molte famiglie.

Dal punto di vista dei viticoltori la costituzione della Cooperativa permetteva uno sbocco sicuro dell'uva prodotta a prezzi remunerativi, e stabilizzando la produzione di vino, evitava che il mercato delle uve subisse forti oscillazioni favorendo speculazioni dannose per tutti i produttori.

Nel 1955 i conferimenti d'uva raggiunsero 123 mila quintali e il numero di soci salì a 434.

In occasione dei festeggiamenti per il 25° anniversario dalla costituzione, il Presidente Luigi Zannini incitò i soci a perseverare negli scopi della Cantina, nonostante i tentativi

da parte di molti di soffocare le attività cooperative, che allora, nel mercato del vino, costituivano una parte trascurabile dal punto di vista quantitativo (Zannini parlò di circa tre milioni di ettoltri prodotti da cantine sociali su 50 milioni di ettoltri complessivi).

Nell'anno successivo il fondatore venne a mancare e il suo successore, l'ing. Ugo Lissandrini, assunse la presidenza cominciando da subito il suo progetto di ampliamento della vecchia sede.

Tale progetto si concretizzò ufficialmente il 9 settembre 1962, allorquando venne inaugurato un nuovo complesso produttivo alla presenza delle alte cariche di governo di allora, ovvero del Presidente del Consiglio Fanfani, del Ministro dell'Agricoltura Rumor e del Ministro delle Finanze Trabucchi.

Grazie ai nuovi impianti la Cantina di Soave divenne il più grande e moderno complesso del genere esistente in Europa; a riconoscimento dei meriti per i traguardi raggiunti, durante la cerimonia vennero attribuite medaglie a cinquantuno soci fondatori viventi, al presidente del collegio sindacale, a tre agenti e a tre operai.

Il nuovo stabilimento di pigiatura di Viale Vittoria, a poche centinaia di metri dalla sede storica della Cantina, si estendeva su 25 mila metri di terreno ed era dotato di vasche per una capienza complessiva di 85 mila ettoltri; per collegarlo alla vecchia sede fu costruito un vinodotto sotterraneo, che permetteva di trasportare da uno stabilimento all'altro circa 1.800 quintali di mosto o vino all'ora.

Per i processi produttivi vennero installate sette catene di lavorazione, aumentabili ad otto, capaci di lavorare ognuna 350 quintali di uva all'ora; i procedimenti di scarico dell'uva che arrivava allo stabilimento erano già automatizzati; in maniera altrettanto automatica l'uva veniva convogliata, diraspata e pigiata e in generale tutti gli spazi erano organizzati in maniera razionale, efficiente ed igienica.

Oltre alle vasche in loco venne installato un moderno impianto di concentrazione dei mosti, capace di estrarre nelle ventiquattro ore di lavoro, 550 ettoltri di acqua dal mosto, ai fini della sua concentrazione.

#### **1.4. Gli anni Sessanta e Settanta**

Il continuo ampliamento della produzione continuò negli anni Sessanta e Settanta; un'altra inaugurazione di nuovi impianti avvenne il 21 marzo 1971, quando la Cantina era passata sotto la Presidenza del Dott. Piermaria Zannini, figlio di Luigi.

In quell'occasione vennero inaugurati 18 nuovi serbatoi metallici, grazie ai quali la capacità dello stabilimento di pigiatura venne raddoppiata, raggiungendo 170 mila ettolitri e i 333 mila ettolitri a livello di Cantina nel suo complesso (compresa la Cantina madre).

La Cantina madre di Via Roma subì una ristrutturazione dei reparti di indamigianamento e imbottigliamento, si dotò di autoclavi provviste di apparati di refrigerazione di grande potenza, di due linee di imbottigliamento, una per i vini di normale consumo e l'altra per i vini di qualità superiore, ampi magazzini, una sala confezionamento, un piano coperto di carico e scarico dagli autotreni, una cantina di invecchiamento con tini e botti in rovere di Slavonia che permisero di aumentare la capacità di riserva di invecchiamento a oltre 10 mila ettolitri.

Nel 1979 i conferimenti d'uva raggiunsero i 393 mila quintali e il numero di soci salì a 601.

### **1.5. Gli anni Ottanta e Novanta**

Gli anni '80 segnano un'importante tappa nella strategia della Cantina di Soave: affidare la propria crescita anche all'acquisizione di strutture più piccole ma commercialmente valide, ad alcune fusioni per incorporazione e all'acquisizione di marchi importanti già consolidati per intraprendere una politica commerciale di "marca".

Prima tappa in tal senso fu l'acquisto nel 1981 della cantina di Via Covergnino a Soave; si trattava della ex cantina Ruffo, fallita anni addietro ed attualmente utilizzata da Cantina di Soave per la produzione di spumanti classici e vini di pregio.

Successivamente, nel 1994 si acquisì il controllo della prestigiosa azienda spumantistica trentina Equipe 5, che vantava eccellenza nella grande tradizione trentina del metodo classico.

La storia di Equipe 5 risale ai primi anni '60, quando, dopo un viaggio nella Champagne, 5 dei più famosi enologi trentini unirono la loro appassionata professionalità per dimostrare la straordinaria vocazione della loro terra allo spumante. Fu così che a Lavis, un paesino vicino a Trento nacque Equipe 5. L'acquisizione della stessa da parte di Cantina di Soave, dapprima del 90% e successivamente nel 2000 anche del rimanente 10%, si inseriva nella strategia dell'offerta di prodotti di elevata qualità.

Negli anni '90 la strategia di sviluppo e, conseguentemente, l'azione sul mercato della Cantina di Soave registrano una svolta significativa. L'importanza preponderante che viene ad assumere il prodotto imbottigliato e l'ingresso nei principali canali distributivi a livello mondiale sono il segnale più evidente del pronto adeguamento degli obiettivi, delle strutture, e dei mezzi di produzione alle mutate esigenze, ai nuovi stili di vita e di consumo che impongono anche ad un prodotto antico e consolidato come il vino nuove proposte e nuove soluzioni. I risultati non si fanno attendere, ed è così che negli anni 90 si afferma definitivamente la preponderanza del vino imbottigliato sullo sfuso. Questo consente una politica di marca che tende a valorizzare le produzioni. In cifre: la vendita di vino confezionato passa dai 51 mila ettolitri dell'esercizio 1991/1992 a circa 220 mila ettolitri del 1996/1997 su un totale di oltre 400 mila ettolitri di prodotto venduto.

Motore centrale di questa "rivoluzione" di politica aziendale sono stati gli investimenti che hanno portato, nel 1994, alla realizzazione dei nuovi impianti di imbottigliamento concentrati in Viale Vittoria, comprendenti una superficie coperta di 10.000 metri quadrati e con una potenzialità produttiva di 30 milioni di bottiglie l'anno. Altro aspetto della strategia di questi anni è la scelta di ampliare la base di conferimento del prodotto con l'intento di meglio tutelare la produzione e garantire lo standard qualitativo. Una scelta che ha un significato ben preciso: accorpate realtà che abbiano una cultura omogenea a quella della Cantina di Soave, che non è solo basata sulla qualità ma anche sul rispetto delle peculiari tradizioni vitivinicole venete.

E' ancora nell'ottica della strategia di marca che nel 1995 venne perfezionato l'acquisto, in partecipazione con la Rinaldi distributori, dei marchi Maximilian e Corteggio. Il marchio Maximilian fu acquistato totalmente da Cantina di Soave nel 1999 ed è usato ancora oggi per la linea di spumanti metodo charmat, il marchio Corteggio, invece, non viene più utilizzato.

La strada delle fusioni venne invece intrapresa nel 1996 con l'incorporazione della Cantina Sociale di Cazzano di Valtramigna; a differenza di altri settori economici, nel mercato del vino le strategie di fusione non rispondono tanto ad obiettivi di crescita finalizzati alla creazione di economie di scala quanto piuttosto all'ottenimento di massa critica nelle diverse denominazioni d'origine gestite a livello aziendale.

Nel caso specifico di Cazzano di Valtramigna, lo scopo principale è stato quello di ampliare la produzione di Valpolicella; a seguito della fusione, la Cantina di Soave si è infatti trovata a gestire il 27% dei vigneti dell'uva Doc Valpolicella. La cantina di Cazzano di Valtramigna comprende 5 linee di pigiatura, con una capacità di lavorazione di 180.000 quintali d'uva ed una capacità produttiva di 240.000 hl di vino. Con la fusione, il numero di soci della Cantina di Soave si è incrementato di oltre il 50%, giungendo a fine 1996 a 1.165.

L'acquisizione di Cazzano ha, inoltre, significato un incremento delle superfici vitate di oltre 900 ettari, di cui oltre 600 doc; in termini di quantità d'uva conferita, sulla base dei dati consuntivi del '96, Cazzano ha conferito circa 177.000 quintali d'uva, pari a circa il 30% delle quantità complessive di quell'anno.

### **1.6. Nel nuovo millennio**

Nei primi anni 2000 l'area di via Covergnino diviene oggetto di un progetto di riqualificazione e viene ridenominata Borgo Rocca Sveva. Fino al 2000 infatti l'area veniva semplicemente adibita a deposito e alla produzione di spumanti metodo classico, ma appariva già piuttosto evidente come la potenzialità del luogo dovesse essere sfruttata nell'ambito delle strategie di qualità che la Cantina di Soave in quegli anni aveva iniziato a porsi.

L'obiettivo principale della ristrutturazione di Borgo Rocca Sveva è stato quello di garantire una location idonea ad ospitare tutte le lavorazioni dei vini di alta qualità separandola anche fisicamente dalla produzione di Viale Vittoria, e a tal fine si è cercato di porre in essere tutta una serie di altre sinergiche iniziative, quali:

- la creazione di un vigneto didattico-sperimentale sulla collina adiacente, ospitante una cinquantina di uve diverse, da quelle autoctone come la garganega, alle italiane più famose – sangiovese, nebbiolo, teroldego, a quelle internazionali – cabernet sauvignon, merlot, chardonnay; tutto ciò è una testimonianza dei vari progetti in corso con l'Università degli studi di Verona, in particolare nell'ambito del corso di laurea in viticoltura ed enologia. Tutto questo oltre ad uno scopo scientifico è stato fatto anche con scopo divulgativo delle nuove tecniche agronomiche ai propri soci;

- la creazione di una cantina con dei percorsi per visite guidate, rendendo il Borgo un luogo di intensa valenza culturale e tradizionale; il percorso di visita parte dalle sale di vinificazione e attraversa 400 metri di grotte scavate nella roccia ed adibite a deposito di botti e barrique per l'invecchiamento dei vini di pregio;
- la realizzazione di una sala polifunzionale che oltre ad ospitare i soci nei vari momenti assembleari e di aggiornamento tecnico permette l'organizzazione di eventi quali mostre, convegni, cene aziendali, in una cornice suggestiva che possa permettere, oltre alla valorizzazione del singolo evento, un piacevole connubio con la tradizione e la cultura enologica; per l'organizzazione di convegni o eventi il Borgo mette a disposizione un auditorium con 800 posti a sedere;
- l'apertura di un wine-shop dove i visitatori e tutti coloro che in occasione di particolari eventi si trovano presso il Borgo possono fare degustazioni ed acquistare i prodotti della Cantina di Soave, oltre a molti altri prodotti dell'eno-gastronomia che completano il vasto assortimento di offerta del negozio.

Nel 2005 è la volta di un'altra fusione per incorporazione: quella con la Cantina di Illasi. Tale fusione ha permesso a Cantina di Soave di ampliare il controllo sul Valpolicella; l'azienda si è, infatti, trovata a gestire il 47% di tale tipologia. La gestione di una quota così rilevante di Valpolicella ha avuto da subito un riscontro positivo sul mercato per questa denominazione. Anche in questo caso, come per la fusione con la cantina di Cazzano, lo spirito è stato quello di gestire in maniera veramente strategica la Denominazione, permettendo un maggior controllo sui prezzi di mercato dei vini, sulle politiche di marketing e di penetrazione commerciale.

La Cantina di Illasi costituiva una realtà storica nel territorio, benché più recente della Cantina di Soave (era stata costituita nel 1945).

A seguito della fusione, la Cantina di Soave raggiunge oltre 1.400 soci, 5 stabilimenti produttivi (Via Roma, Viale Vittoria, Cazzano, Borgo Rocca Sveva, Illasi), un'estensione di vigneto pari a circa 4.200 ettari.

L'area dei vigneti di pertinenza della Cantina si estende infatti da ovest verso est, attraverso le vallate da Mezzane all'Alpone, spingendosi oltre fino a Gambellara

(Vicenza); con tale estensione la Cantina diventa il più importante produttore di vini di collina in Italia.

La cantina di Illasi comprende 6 linee di pigiatura, ha una capacità di lavorazione di 200.000 quintali d'uva e una capacità produttiva totale di 290.000 ettolitri di vino.

Con Illasi nel 2005 la Cantina di Soave ha visto incrementare i suoi soci di 350 unità, le sue superfici vitate sono aumentate di circa 900 ettari, grazie ai quali sono stati conferiti circa 116.000 quintali d'uva in più, pari al 21% delle quantità totali conferite per quell'anno.

Oltre alla gestione strategica delle denominazioni Soave e Valpolicella, con la fusione di Illasi si continua un altro filone caratteristico dello sviluppo della Cantina degli anni 2000, ovvero quello dell'alta qualità; la Cantina di Illasi lavorava infatti già da tempo nella qualità ed inoltre l'acquisizione con Illasi dell'azienda agricola Torcolo ha permesso di ospitare nei suoi 10 ettari un ulteriore vigneto sperimentale.

## **2. L'identità di Cantina di Soave: mission, governance e organizzazione**

### **2.1. La Mission di Cantina di Soave**

Cantina di Soave è una società agricola cooperativa, che trova pertanto 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 ed 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”.*

Questa prima parte dell'art. 4 implicitamente richiama quale scopo fondamentale della Cantina la valorizzazione delle produzioni agricole dei soci attraverso un'attività che nello specifico è invece definita nel seguito:

*“La società ha come oggetto l'esercizio delle attività agricole di cui all'art. 2135 del Codice Civile, ed in particolare:*

*a) la vinificazione di uve, la lavorazione di mosti e vini conferiti dai Soci nonché la lavorazione delle altre produzioni agricole conferite dai Soci allo scopo di favorirne la valorizzazione e la migliore remunerazione. Qualora la produzione conferita dai Soci sia insufficiente a soddisfare le esigenze della Cooperativa, questa potrà approvvigionarsi di uve, mosti e vini da terzi nei limiti delle proprie necessità operative e nel rispetto del principio della mutualità prevalente.*

*b) la vendita dei prodotti e dei sottoprodotti derivanti dalla lavorazione dell'uva e delle altre produzioni conferite dai Soci;*

*c) la distribuzione ai Soci del ricavato dell'attività sociale, quale corrispettivo dei prodotti conferiti ed in ragione della loro qualità e quantità;*

*d) l'acquisto per la fornitura ai Soci di prodotti e macchine utili all'esercizio dell'attività agricola ivi compresa la relativa gestione in comune.*

*e) la promozione dell'autofinanziamento della cooperativa, raccogliendo dai soci, in base ad apposito regolamento e nel rispetto della normativa vigente, prestiti in danaro destinati al conseguimento dello scopo sociale*

*f) l'esercizio di tutte quelle attività ed iniziative, nelle forme e nelle sedi che si renderanno di volta in volta necessarie ed opportune, anche attraverso la partecipazione in altri enti ed organismi, che possano concorrere al raggiungimento dello scopo sociale ed alla valorizzazione delle produzioni della cooperativa.”*

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 suoi soci;
- Valorizzazione delle denominazione di territorio (Soave e Valpolicella);
- Sperimentazione di nuove tecniche agronomiche ed enologiche;
- Rafforzamento della politica di marca.

Il primo punto fa riferimento alla leva fondamentale dalla quale è scaturita la costituzione della Cantina e che continua tuttora ad essere il motore trainante di tutta l'attività.

Cantina di Soave, infatti, è un'impresa di produzione e vendita di vini, che nasce però da una compagine sociale particolare, costituita dai viticoltori della zona di Soave, i quali hanno trovato e tuttora trovano nella Cantina uno sbocco adeguato delle loro attività di coltivazione, un aiuto nello svolgimento di tali attività e una valorizzazione superiore rispetto alle possibilità offerte dal mercato.

Tutto questo significa, e si avrà modo di ribadirlo soprattutto con riferimento alle strategie competitive e di vendita, che Cantina di Soave non opera sul mercato come una qualunque impresa vinicola, cogliendo le opportunità di speculazione laddove si vengono a creare, ma mantiene un forte legame con il territorio, che costituisce al contempo un vincolo e un punto di forza.

La connotazione territoriale costituisce un vincolo nel senso che Cantina di Soave non può decidere di produrre qualunque tipologia di vino, sulla base dei variabili gusti di

mercato e delle speculazioni di acquisto di differenti tipologie di uve, ma produce vino sulla base dei conferimenti dei soci, che determinano una concentrazione prevalentemente sulle varietà di Soave e Valpolicella.

Al contempo, il legame con il territorio è un punto di forza nel senso che costituisce l'elemento distintivo della Cantina, la sua identità aziendale, che nella sua unicità può essere adeguatamente valorizzata.

La valorizzazione dell'identità della Cantina passa infatti attraverso i punti successivi della Mission, che di fatto sintetizzano anche le strategie competitive formalizzate e perseguite negli ultimi decenni:

- la valorizzazione delle denominazioni tipiche territoriali Soave e Valpolicella, che ha portato la Cantina a rafforzare la propria posizione rispetto alla denominazione nel suo complesso, attuando tra le altre cose le operazioni di fusione con Cazzano di Valtramigna e Illasi;
- la spinta verso il miglioramento qualitativo delle produzioni, che può essere ottenuta solo grazie ad attività di ricerca e sviluppo di nuovi prodotti e nuove tecniche produttive;
- il potenziamento dei marchi aziendali, che abbinato al miglioramento del rapporto qualità – prezzo è la scelta vincente che garantisce la fidelizzazione dei clienti, e con essa le prospettive di futuro sviluppo aziendale.

In sostanza, in un mercato atomistico come quello del vino, che in Italia vede la concorrenza di moltissime imprese di piccole e medie dimensioni, e come risposta alle spinte di globalizzazione provenienti dai grandi competitors internazionali, la scelta di Cantina di Soave è stata quella di differenziarsi per emergere.

La differenziazione passa attraverso la valorizzazione qualitativa delle produzioni, in grado di capitalizzare i vantaggi competitivi, e la diversificazione dei prodotti offerti, che permette di assicurarsi cospicui volumi di vendita nel canale della distribuzione con il controllo delle denominazioni, e al contempo una marginalità più elevata con i prodotti di alta gamma ai quali affidare l'effetto trainante delle politiche di marca.

***Fig. 1 La mission della Cantina di Soave***

## 2.2. La Governance di Cantina di Soave

Con il termine di governance si è soliti indicare l'insieme degli organi di una società ai quali sono demandati i poteri deliberativi, esecutivi e di controllo, e il relativo loro funzionamento.

Gli organi sociali di Cantina di Soave, come per qualsiasi altra società, non solo cooperativa, risultano essere:

- L'Assemblea dei soci;
- Il Consiglio di Amministrazione;
- Il Collegio sindacale.

Fanno capo a questi organi rispettivamente i citati poteri deliberativi, esecutivi e di controllo.

Il funzionamento generale degli organi risulta dallo Statuto aziendale.

L'Assemblea dei soci si distingue in ordinaria e straordinaria e delibera sugli argomenti indicati dallo Statuto in ottemperanza alla previsione di legge, che richiede che alcune tematiche siano di esclusiva competenza dell'assemblea.

**Tabella 1 – Competenze delle assemblee ordinaria e straordinaria**

<b>ART. 26 – Competenza Assemblea ordinaria</b>	<b>ART. 27 – Competenza Assemblea straordinaria</b>
L'Assemblea ordinaria è competente tra l'altro, a titolo esemplificativo e non riduttivo, a:	L'Assemblea straordinaria è competente per i seguenti oggetti:
a) discutere ed approvare il bilancio;	a) modificare l'atto costitutivo e lo statuto;
b) approvare gli aumenti e le riduzioni di capitale sociale;	b) prorogare la durata della società;
c) approvare i programmi pluriennali di attività, tra cui l'apertura di stabilimenti e di altre unità locali.	c) deliberare lo scioglimento anticipato e provvedere alla nomina dei liquidatori;
d) fissare, prima della loro nomina, il numero dei componenti il Consiglio di Amministrazione;	d) trattare e deliberare su ogni argomento che la legge attribuisce alla sua competenza.
e) eleggere il Presidente, un Vice-Presidente ed i componenti del Consiglio di Amministrazione, ed il Presidente ed i componenti del Collegio Sindacale;	
f) stabilire l'ammontare dei gettoni di presenza e/o gli eventuali compensi da corrispondere agli Amministratori e i compensi da corrispondere ai Sindaci;	
g) trattare e deliberare tutti gli argomenti sottoposti al suo esame dal Consiglio di Amministrazione;	
h) approvare i regolamenti sociali.	

Il Consiglio di Amministrazione è invece l'organo esecutivo, nel senso che ad esso è delegata l'attuazione delle deliberazioni generali dell'Assemblea, oltre alle decisioni e conseguenti azioni scaturenti dalle tematiche che lo Statuto riserva al CdA stesso.

La composizione del CdA può oscillare, a norma di Statuto, da un minimo di 9 ad un massimo di 15 membri; spetta all'Assemblea decidere il numero preciso, oltre ovviamente ad identificare i nominativi dei consiglieri in carica.

Attualmente il CdA di Cantina di Soave è composto di 14 membri, compreso il Presidente, nella persona del Comm. Luigi Pasetto, presidente dal 1984, consigliere dal 1970 e Vice Presidente 1980 – 1982.

I predecessori di Luigi Pasetto, sono stati, nell'ordine:

- Luigi Zannini, in carica dal 1930 al 1955;
- Ugo Lissandrini in carica dal 1955 al 1971;
- Piermaria Zannini in carica dal 1971 al 1984.

**Tabella 2 – Membri attuali del CdA**

<b>PASETTO LUIGI</b>	Presidente
<b>VERZE' VITTORIO</b>	Vicepresidente
<b>CARLESSO ATTILIO</b>	Vicepresidente
<b>ALDEGHERI NEREO</b>	Consigliere
<b>MADINELLI MARCO</b>	Consigliere
<b>MAGAGNOTTO GABRIELE</b>	Consigliere
<b>MARTINELLI ANGELO</b>	Consigliere
<b>POSENATO GABRIELE</b>	Consigliere
<b>RANCAN LUIGI</b>	Consigliere
<b>SORIATO LUCA</b>	Consigliere
<b>SPADA ELISEO</b>	Consigliere
<b>TEBALDI ANGELO</b>	Consigliere
<b>VIVIANI ERMENEGILDO</b>	Consigliere
<b>ZANDOMENEGHI ROBERTO</b>	Consigliere

I membri del CdA sono eletti sulla base del criterio di rappresentanza delle zone di conferimento e con le modalità previste dall'apposito regolamento.

Le zone di conferimento sono zone geografiche individuate sulla base delle località sulle quali insistono i vigneti dei Soci, dell'omogeneità produttiva e del numero di Soci facenti riferimento alla specifica località; a ciascuna zona di conferimento vengono attribuiti un certo numero di membri del CdA.

Attualmente le zone sono le seguenti:

Zona 1: Soave - nr. 2 Consiglieri;

Zona 2: Cazzano di Tramigna - nr. 2 Consiglieri (di cui 1 Vice-Presidente);

Zona 3: Valdalpone - nr. 2 Consiglieri;

Zona 4: Castelcerino/Fittà/Costeggiola - nr. 2 Consiglieri;

Zona 5: Colognola/Valdillasi - nr. 2 Consiglieri.

Per le candidature alle cariche di Presidente e di un Vice-Presidente, il Consiglio di Amministrazione si riserva la scelta dei nominativi, avvalendosi della facoltà di consultazione dei Soci e rispettando, se possibile, il concetto di rappresentatività delle zone.

I membri del CdA durano in carica per un periodo non superiore a tre anni dalla loro nomina e sono rieleggibili nel limite massimo dei mandati consecutivi previsti dalla legge.

Il CdA viene convocato dal Presidente una volta al mese, nonché tutte le volte che egli lo riterrà utile, oppure quando ne sia fatta domanda da almeno due Consiglieri o dal Collegio Sindacale.

Sulla convocazione viene indicato l'ordine del giorno e l'adunanza è valida quando interviene almeno la maggioranza dei componenti del CdA.

Il CdA è investito dei più ampi poteri per la gestione ordinaria e straordinaria della società, fatta eccezione per quelli che la legge o lo statuto riservano all'assemblea.

### ***Tabella 3 – Competenze del CdA previste dallo Statuto***

1) convocare l'Assemblea e curare l'esecuzione delle deliberazioni della medesima;
2) proporre all'Assemblea il prospetto di liquidazione dei conferimenti;
3) procedere, in base alle disponibilità aziendali, alla liquidazione dei conferimenti;
4) redigere i bilanci consuntivi e preventivi;
5) deliberare l'acquisto e la vendita di beni mobili ed immobili;
6) deliberare l'adesione della cooperativa, anche mediante l'acquisto di partecipazioni, a Società, Enti, Istituti ed Organi Consortili, nonché nominare i rappresentanti della Cooperativa in seno a tali società;
7) deliberare in merito a tutti gli atti e contratti di ogni genere inerenti all'attività sociale;
8) proporre l'istituzione e l'eventuale sottoppressione di unità locali;
9) deliberare in merito all'assunzione ed al licenziamento del personale, provvedendo al relativo inquadramento e trattamento economico;

10) conferire, nei limiti di legge, incarichi, deleghe e/o procure ai membri del Consiglio di Amministrazione; nominare il direttore generale ed i dirigenti, fissandone le mansioni, le responsabilità e le retribuzioni; conferire procure speciali al personale, definendo l'ampiezza ed i limiti dei poteri connessi, i compiti e le responsabilità che ne conseguono;
11) deliberare l'ammissione, fissando l'ammontare della quota di ammissione, quale sovrapprezzo, nonché il recesso, la decadenza e l'esclusione dei soci;
12) fissare l'ammontare della quota di nuovo apporto, quale sovrapprezzo, nel caso di nuovi conferimenti da parte dei soci;
13) fissare l'ammontare di eventuali penalità a carico dei Soci;
14) deliberare qualsiasi operazione per il finanziamento della Cooperativa con facoltà di contrarre mutui cambiari ed ipotecari, conti correnti attivi e passivi, ed accordare le relative garanzie richieste;
15) deliberare ed attuare tutte le iniziative, gli atti e le operazioni di ordinaria e straordinaria amministrazione, fatta eccezione per quelle che, per disposizioni di legge o di statuto, siano riservate all'Assemblea.

Il Collegio sindacale è l'organo di controllo della società; l'attività di controllo si riferisce al rispetto della legge e dello statuto da parte del CdA e al controllo contabile.

È composto da tre membri effettivi e due supplenti, che devono essere tutti iscritti al registro dei revisori contabili, ma possono essere scelti anche tra non soci.

La carica del Collegio Sindacale dura tre anni ed è rieleggibile.

L'Assemblea procede alla nomina dei Sindaci su lista nominativa proposta dal Consiglio di Amministrazione. I singoli candidati proposti possono essere eventualmente cancellati e sostituiti dai Soci con indicazione di altri nominativi aventi i requisiti richiesti dalle norme statutarie.

Ai Sindaci spetta il compenso annuale deliberato dall'Assemblea all'atto della nomina.

Il Collegio sindacale attualmente in carica è composto dai membri effettivi Cusumano Giannicola, De Grandi Stefano e Grigoli Federico.

#### ***Tabella 4 – Statuto della Cantina di Soave***

<p><b>STATUTO</b>  <b>DENOMINAZIONE – SEDE – DURATA –OGGETTO</b></p> <p><b>ART. 1 - Denominazione - Sede - Durata - Oggetto</b>  E' costituita una società Agricola Cooperativa a mutualità prevalente denominata "CANTINA SOCIALE COOPERATIVA DI SOAVE – Società Agricola Cooperativa ", per brevità "CANTINA SOCIALE DI SOAVE " o "CANTINA DI SOAVE " o "CA.DI.S" o "C.S. ", ovvero "P.A.S. Produttori Associati Soave ", ovvero "S.V.S. Scaligera Vini Soave ", ovvero "S.E.S. Scaligera Esportazione Soave ", ovvero "C.S. di SOAVE ", ovvero "GRANDE CANTINA SOAVE", ovvero "CI.ESSE. Soave".</p> <p><b>ART. 2 – Sede</b>  La società ha sede legale in Soave (Vr).  La stessa potrà istituire, sia in Italia che all'Estero, succursali, agenzie, rappresentanze, filiali, depositi.</p> <p><b>ART. 3 – Durata</b>  La durata della società è fissata sino al 31 dicembre 2050 (Duemilacinquanta). Potrà essere prorogata con deliberazione dell'assemblea straordinaria dei soci.</p> <p><b>ART. 4 – Oggetto sociale</b></p>
---

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 ed 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.

La società ha come oggetto l'esercizio delle attività agricole di cui all'art. 2135 del Codice Civile, ed in particolare:

- a) la vinificazione di uve, la lavorazione di mosti e vini conferiti dai Soci nonché la lavorazione delle altre produzioni agricole conferite dai Soci allo scopo di favorirne la valorizzazione e la migliore remunerazione. Qualora la produzione conferita dai Soci sia insufficiente a soddisfare le esigenze della Cooperativa, questa potrà approvvigionarsi di uve, mosti e vini da terzi nei limiti delle proprie necessità operative e nel rispetto del principio della mutualità prevalente.
- b) la vendita dei prodotti e dei sottoprodotti derivanti dalla lavorazione dell'uva e delle altre produzioni conferite dai Soci;
- c) la distribuzione ai Soci del ricavato dell'attività sociale, quale corrispettivo dei prodotti conferiti ed in ragione della loro qualità e quantità;
- d) l'acquisto per la fornitura ai Soci di prodotti e macchine utili all'esercizio dell'attività agricola ivi compresa la relativa gestione in comune.
- e) la promozione dell'autofinanziamento della cooperativa, raccogliendo dai soci, in base ad apposito regolamento e nel rispetto della normativa vigente, prestiti in danaro destinati al conseguimento dello scopo sociale
- f) l'esercizio di tutte quelle attività ed iniziative, nelle forme e nelle sedi che si renderanno di volta in volta necessarie ed opportune, anche attraverso la partecipazione in altri enti ed organismi, che possano concorrere al raggiungimento dello scopo sociale ed alla valorizzazione delle produzioni della cooperativa.

## **SOCI**

### **ART. 5 – Requisiti dei soci conferenti**

1) Il numero dei Soci conferenti è illimitato e non può essere inferiore al minimo stabilito dalla legge. La responsabilità di ogni socio per le obbligazioni sociali è limitata al valore nominale della quota di capitale sociale sottoscritta.

2) Possono essere Soci, a giudizio del Consiglio di Amministrazione:

- i produttori di uve, mosti e vini in grado di contribuire al raggiungimento degli scopi sociali
- gli enti, i consorzi e le persone giuridiche produttori di uve, mosti e vini ovunque prodotti.

3) In nessun caso possono essere Soci coloro che esercitano in proprio imprese identiche od affini, o partecipano a società che, per l'attività svolta, si trovino in effettiva concorrenza con la cooperativa, secondo la valutazione del Consiglio di Amministrazione

### **ART. 6 – Ammissione di socio**

Chi si trova in possesso dei requisiti richiesti di cui all'articolo precedente ed intende essere socio della società, deve farne domanda al Consiglio di Amministrazione, specificando per iscritto:

#### **6.1 – per le persone fisiche:**

- a) i dati anagrafici e fiscali, del richiedente, i dati catastali relativi alle superfici, oggetto e non del conferimento, a qualsiasi titolo possedute o condotte, nonché tutti i dati ritenuti necessari per gli adempimenti previsti dallo Statuto, dai regolamenti e dalle norme di legge.
- b) l'assunzione dell'obbligo di consegnare alla Società tutta la produzione ottenuta o che otterrà dai fondi a qualsiasi titolo posseduti e/o condotti, con facoltà di trattenere esclusivamente il fabbisogno familiare, salvo quanto diversamente disposto dal Consiglio di Amministrazione ;
- c) la dichiarazione di accettare incondizionatamente lo statuto ed i regolamenti vigenti nella Società, di approvare le clausole tutte in essi contenute e di attenersi alle deliberazioni legalmente adottate dagli organi sociali.

#### **6.2 – per i soci diversi dalle persone fisiche:**

- a) denominazione, sede, capitale sociale della società o ente, il numero di Codice Fiscale e/o Partita I.V.A.;
- b) copia dell'atto costitutivo, dello statuto sociale vigente, se previsti dalla Legge, e descrizione dell'attività svolta;
- c) copia della deliberazione dell'organo sociale competente, che autorizza la presentazione della domanda di socio e l'eventuale adesione, nonché l'indicazione della persona delegata a rappresentare la società od ente nella società cooperativa, allorché non previsto dallo statuto;

**ART. 7 – Accoglimento della domanda**

Il Consiglio di Amministrazione, secondo criteri non discriminatori, delibera sull'accoglimento della domanda di ammissione a Socio, dopo aver accertato l'esistenza dei requisiti prescritti e dopo aver verificato la compatibilità e la convenienza dell'ammissione.

La deliberazione di ammissione deve essere comunicata all'interessato ed annotata, a cura degli amministratori, sul libro Soci.

Il Consiglio di Amministrazione deve, entro 60 giorni, motivare le deliberazioni di rigetto della domanda di ammissione e comunicarla agli interessati.

**ART. 8 – Adempimenti per l'ammissione a socio**

Ai fini del perfezionamento dell'ammissione, il socio ammesso deve:

- a) sottoscrivere e liberare con il contestuale versamento della somma, almeno una quota minima di capitale sociale da nominali €100,00 a titolo di acconto sulle quote di capitale sociale;
- b) obbligarsi contestualmente a sottoscrivere e liberare, fino al limite massimo consentito dalla legge, secondo le modalità fissate al successivo paragrafo c), una quota di capitale sociale, stabilita in ragione di €100,00 per ogni ettaro, o frazione di ettaro, di superficie vitata;
- c) obbligarsi contestualmente a versare le quote di ammissione, e di nuovo apporto, quali sovrapprezzo per gli investimenti pregressi e nella misura stabilita dal Consiglio di Amministrazione con apposito regolamento.
- d) autorizzare irrevocabilmente la Società a trattenere, in occasione della liquidazione ai soci dei conferimenti, le somme stabilite come dovute in via provvisoria e/o definitiva a titolo di sottoscrizione del capitale sociale, quota di ammissione e nuovo apporto, in unica soluzione o più soluzioni. Nel caso di pagamento ripartito in più soluzioni, le somme dovute dal socio saranno maggiorate degli interessi, nella misura comunicata dal Consiglio di Amministrazione all'atto dell'ammissione.

**ART. 9 – Diritti e Doveri del Socio**

I diritti ed i doveri del Socio sono stabiliti dalla legge e dallo Statuto.

Il Socio, in particolare, si obbliga:

- a) ad osservare il presente statuto, gli eventuali regolamenti interni e le delibere legalmente adottate dagli organi sociali;
- b) a consegnare alla Cooperativa tutta la produzione aziendale derivante o che in futuro deriverà dai fondi a qualsiasi titolo posseduti e/o condotti, secondo quanto disposto dallo Statuto e dai Regolamenti dalla Società;
- c) a corrispondere alla Società una penalità in caso di mancata o parziale consegna della produzione totale, secondo l'obbligo di conferimento, salvo casi di forza maggiore o, comunque, particolari, riconosciuti dal Consiglio di Amministrazione. L'ammontare della penalità dovrà essere stabilito dal Consiglio di Amministrazione, con apposito regolamento;
- d) a comunicare tempestivamente le eventuali variazioni dei propri dati necessari alla Società per gli adempimenti previsti dallo Statuto, dai Regolamenti e dalle norme di legge, nonché per la programmazione aziendale.

**ART. 10 – Cessazione – Recesso – Decadenza - Esclusione del socio**

La qualità di Socio si perde per morte, per cessazione, alienazione o affitto, per un periodo superiore a tre anni, di tutti i terreni oggetto del conferimento, ovvero per scioglimento quando si tratti di società o persona giuridica, nonché per recesso, decadenza ed esclusione e, comunque, in mancanza di conferimento.

E' in ogni caso vietata la cessione delle quote sociali, con effetto verso la Società senza la specifica autorizzazione del Consiglio di Amministrazione.

**ART. 11 – Recesso del Socio**

Il socio può recedere, oltre che nei casi previsti dalla legge, soltanto quando:

- a) abbia perduto i requisiti di socio;
- b) non si trovi più in condizioni di partecipare agli scopi sociali mediante il conferimento dei prodotti.
- c) abbia ottenuto il recesso, mediante apposita delibera del Consiglio di Amministrazione.

Sull'accoglimento della domanda di recesso decide il Consiglio di Amministrazione, con risposta motivata dopo aver accertato che sussistano i diritti che legittimano il recesso stesso, dandone comunicazione al socio interessato entro tre mesi dall'inoltro alla società della domanda di recesso.

Il recesso di cui ai punti a) e b) non ha natura onerosa. Il recesso di cui al punto c) potrà essere assoggettato al pagamento di una quota di recesso, prevista dai Regolamenti Societari e stabilita con apposita delibera dal Consiglio di Amministrazione che verrà trattenuta in occasione del pagamento delle uve o mediante versamento da parte del Socio.

La dichiarazione di recesso sarà annotata sul libro soci e diventerà operativa con la chiusura

dell'esercizio in corso alla data di accoglimento della domanda.

#### **ART. 12 – Decadenza del Socio**

La decadenza è pronunciata dal Consiglio di Amministrazione, nei confronti del Socio, che abbia perduto i requisiti richiesti per l'ammissione, che non si trovi più nelle condizioni di partecipare al raggiungimento degli scopi sociali o per il fatto di essere sopravvenuta una delle incompatibilità di cui all'art. 5 comma 3, e comunque in mancanza di conferimento per un periodo superiore ai tre anni.

#### **ART. 13 – Esclusione del socio**

Possono essere esclusi i soci:

- a) che non abbiano eseguito i pagamenti dovuti ai sensi di legge, del presente statuto e del regolamento;
- b) per grave inadempimento delle obbligazioni che derivano dalla legge o dal contratto sociale, nonché per la sua condanna ad una pena che importa l'interdizione, anche temporanea, dai pubblici uffici. L'esclusione è pronunciata dal Consiglio di Amministrazione a carico del socio;
- c) che all'atto della domanda di ammissione abbia reso dichiarazioni non veritiere;
- d) che non osservi le disposizioni contenute nel presente statuto e nei regolamenti interni, ovvero le deliberazioni dell'Assemblea e del Consiglio di Amministrazione legittimamente adottate e portate a conoscenza dei Soci;
- e) che, senza giustificato motivo, non adempia puntualmente agli impegni assunti a qualsiasi titolo verso la società;
- f) che non rispetti l'obbligo di conferimento di tutta la produzione e che alteri la naturale quantità, qualità e tipologia delle uve conferite;
- g) che abbia compiuto atti e tenuto atteggiamenti fortemente lesivi degli interessi della società e della sua immagine esterna.

Nei casi sopra indicati, il socio inadempiente deve essere invitato, a mezzo lettera, a porsi in regola. Trascorsi due mesi dalla data di ricevimento della lettera, sempre che il socio si mantenga inadempiente, l'esclusione potrà aver corso immediato.

I soci esclusi per uno dei motivi di cui sopra, dovranno risarcire la società di eventuali danni arrecati.

#### **ART. 14 – Rimborso capitale**

I soci receduti, decaduti, esclusi o gli eredi e legatari del socio defunto hanno diritto, previa richiesta scritta, al rimborso della quota di capitale sociale, sottoscritta e versata, sulla base del bilancio dell'esercizio nel quale si verifica lo scioglimento del rapporto sociale.

Il rimborso avverrà entro sei mesi dall'approvazione del bilancio citato.

In mancanza della richiesta di rimborso, trascorso un periodo di anni cinque le somme spettanti ai soci uscenti o agli aventi causa del socio defunto, saranno destinate alla riserva.

In ogni caso, il Socio che cessa di far parte della società e gli aventi causa del socio defunto, rispondono per le obbligazioni assunte nei confronti della società nel rispetto di quanto disposto dalla normativa vigente.

#### **ART. 15 – Impugnativa dei provvedimenti**

I provvedimenti relativi alla perdita della qualità di socio, presi dal Consiglio di Amministrazione, devono essere comunicati all'interessato a mezzo lettera raccomandata.

L'eventuale ricorso deve essere proposto dal Socio, a pena di decadenza, a mezzo lettera raccomandata da inoltrarsi entro il termine di trenta giorni dalla data di comunicazione dei provvedimenti stessi.

### **PATRIMONIO SOCIALE**

#### **ART. 16 – Composizione patrimonio sociale**

Il patrimonio sociale è costituito:

- 1) dal capitale sociale, il quale, considerato il carattere cooperativo della società, non è determinato in un ammontare prestabilito e si compone delle quote sociali dei soci conferenti ordinari, del valore nominale non inferiore ad Euro 100,00 o multipli di cento e non superiori ai limiti massimi consentiti dalle leggi vigenti;
- 2) dalla Riserva Legale;
- 3) dall'eventuale Riserva straordinaria;
- 4) da ogni altra riserva prevista per legge o costituita dall'Assemblea dei soci.

Le riserve indisponibili sono disciplinate dalle norme in materia, alle quali la Società fa riferimento e non sono ripartibili tra i Soci sia durante la vita della società sia all'atto del suo scioglimento.

Per le obbligazioni sociali risponde soltanto la cooperativa con il suo patrimonio.

#### **ART. 17 – Formazione riserva legale e riserva straordinaria**

La riserva legale è costituita con gli utili di gestione, nella misura fissata dalla legge.

La riserva straordinaria sarà formata con le quote di ammissione e di nuovo apporto, quali sovrapprezzo, così come previsto nel regolamento interno, nonché con gli eventuali contributi ed

elargizioni ottenuti dallo Stato, da Enti pubblici e privati in conto capitale per i quali non sia prevista dalla legge una diversa destinazione.

#### **ART. 18 – Trasferibilità delle quote di Capitale Sociale**

Le quote dei Soci conferenti sono nominative. Non possono essere sottoposte a pegno, o vincolo, né cedute ad altri soci, o a terzi, con effetto verso la società, senza la preventiva autorizzazione del Consiglio di Amministrazione, e si considerano vincolate a favore della società a garanzia delle obbligazioni che i Soci contraggono con la medesima.

#### **ESERCIZIO SOCIALE – BILANCIO – LIQUIDAZIONE DEI CONFERIMENTI – DESTINAZIONE DEGLI UTILI**

#### **ART. 19 – Esercizio sociale e bilancio**

L'esercizio sociale va dal 1° luglio al 30 giugno dell'anno successivo.

Alla fine di ogni esercizio sociale il Consiglio di Amministrazione provvede alla compilazione, del bilancio sociale e, qualora ne ricorrano le condizioni e gli obblighi, del bilancio consolidato.

Il bilancio, nelle sue componenti previste dalla legge e redatto nel rispetto della normativa vigente, dovrà essere sottoposto all'assemblea per l'approvazione non oltre 120 giorni dalla chiusura dell'esercizio sociale o entro 180 giorni qualora particolari esigenze lo richiedano.

Con il Bilancio sarà redatto il prospetto della liquidazione spettante ai Soci conferenti, da ripartirsi in proporzione alle uve conferite.

#### **ART. 20 – Liquidazione dei conferimenti**

Alla fine dell'esercizio, in chiusura del bilancio, sarà stabilito dal Consiglio di Amministrazione il valore definitivo da attribuire ad ogni unità di prodotto conferito nonché le liquidazioni dei conferimenti a ciascun socio conferente.

Il valore dei conferimenti sarà determinato in base ai seguenti elementi:

- a) quantità
- b) zona di provenienza
- c) tipologia, caratteristiche organolettiche ed analitiche delle uve.

Il Consiglio di Amministrazione dovrà, altresì, tenere conto di ogni altro coefficiente, che secondo la scienza e la pratica, può concorrere alla determinazione del valore delle uve, procedendo anche all'addebito a ciascun socio, delle penalizzazioni eventualmente previste dalle norme di legge nazionali e comunitarie in termini di produzione e parametri qualitativi nonché di quanto stabilito dalle regole di conferimento.

#### **ART. 21 – Destinazione degli utili**

L'assemblea che approva il bilancio delibera sulla destinazione degli eventuali utili netti di gestione attribuendoli:

- a) per non meno del 30% (trenta per cento) al fondo di riserva ordinaria, qualunque sia il suo ammontare, mai divisibile fra i soci sotto qualsiasi forma, sia durante la vita della società, sia all'atto del suo scioglimento;
- b) una quota nella misura e con le modalità previste dalla legge, ai fondi mutualistici per la promozione e lo sviluppo della cooperazione;
- c) ad eventuale remunerazione del capitale ai soci conferenti, sovventori, ragguagliato al capitale effettivamente versato, nella misura che verrà stabilita dall'assemblea che approva il bilancio e che non potrà superare, in ogni caso, le misure massime, consentite dalla legge per il riconoscimento dei requisiti mutualistici e dei benefici fiscali;
- d) ad eventuale aumento gratuito del capitale sociale sottoscritto e versato, ai sensi e nei limiti contemplati dalla legge;
- e) ad eventuale fondo di riserva straordinario, indivisibile fra i soci sotto qualsiasi forma, sia durante la vita della società che all'atto del suo scioglimento;
- f) per la parte eventualmente residua, nel rispetto della vigente normativa, ai fondi mutualistici per la promozione e lo sviluppo della cooperazione .

#### **ART. 22 – Ristorni**

Il Consiglio di Amministrazione che redige il progetto di bilancio di esercizio, può appostare somme al conto economico a titolo di ristorno, qualora lo consentano le risultanze dell'attività mutualistica.

L'Assemblea, in sede di approvazione del bilancio, delibera sulla destinazione del ristorno che potrà essere attribuito mediante una o più delle seguenti forme:

- 1) erogazione diretta;
- 2) aumento del valore delle azioni detenute da ciascun Socio;
- 3) emissione obbligazioni;
- 4) emissione di strumenti finanziari.

La ripartizione del ristorno ai singoli Soci, dorà essere effettuata considerando la quantità e qualità degli scambi mutualistici intercorrenti fra la cooperativa ed il Socio stesso secondo quanto previsto in apposito Regolamento.

## **ORGANI**

### **ART. 23 – Organi della cooperativa**

Sono organi della cooperativa:

- a) l'Assemblea dei Soci;
- b) il Consiglio di Amministrazione;
- c) il Collegio Sindacale;
- d) il Comitato Esecutivo, ove nominato;

## **ASSEMBLEE**

### **ART. 24 – Assemblee dei soci**

L'Assemblea è ordinaria e straordinaria ai sensi di legge.

L'Assemblea dei Soci ordinaria deve essere convocata almeno una volta all'anno, di regola entro 120 giorni dalla chiusura dell'esercizio sociale. Quando particolari esigenze lo richiedano, il Consiglio di Amministrazione ha facoltà di prorogare il termine di convocazione dell'assemblea annuale ordinaria fino a 180 giorni dalla chiusura dell'esercizio sociale in ossequi da quanto disposto dalla legge.

L'Assemblea può essere convocata quante volte il Consiglio di Amministrazione lo ritenga utile, nonché per la trattazione di argomenti che la legge od il presente statuto attribuiscono alla competenza della stessa.

L'Assemblea dovrà essere convocata quando ne sia fatta domanda scritta da almeno un numero dei Soci che rappresenti un decimo del totale dei voti spettanti ai Soci, oppure dal Collegio Sindacale, con l'indicazione degli oggetti da trattare; in questi casi l'Assemblea deve essere convocata non oltre 30 giorni dalla richiesta.

### **ART. 25 – Convocazione Assemblea**

La convocazione dell'Assemblea, tanto ordinaria che straordinaria, sarà fatta a mezzo di avviso contenente il giorno, il luogo, anche diverso dalla sede sociale purché nell'ambito della provincia di Verona, l'ora dell'adunanza, nonché gli argomenti posti all'ordine del giorno; detto avviso sarà inviato a mezzo posta a Soci, Consiglieri e Sindaci, almeno otto giorni prima di quello fissato per l'adunanza.

Nell'avviso di convocazione dovrà essere indicato luogo, giorno ed ora dell'eventuale seconda convocazione, che deve aver luogo in giorno diverso da quello della prima.

In mancanza delle suddette formalità, l'Assemblea si reputa regolarmente costruita quando sono presenti o rappresentati tutti i soci con diritto di voto e sono intervenuti tutti gli Amministratori ed i Sindaci.

### **ART. 26 – Competenza Assemblea ordinaria**

L'Assemblea ordinaria è competente tra l'altro, a titolo esemplificativo e non riduttivo, a:

- a) discutere ed approvare il bilancio;
- b) approvare gli aumenti e le riduzioni di capitale sociale;
- c) approvare i programmi pluriennali di attività, tra cui l'apertura di stabilimenti e di altre unità locali.
- d) fissare, prima della loro nomina, il numero dei componenti il Consiglio di Amministrazione;
- e) eleggere il Presidente, un Vice-Presidente ed i componenti del Consiglio di Amministrazione, ed il Presidente ed i componenti del Collegio Sindacale;
- f) stabilire l'ammontare dei gettoni di presenza e/o gli eventuali compensi da corrispondere agli Amministratori e i compensi da corrispondere ai Sindaci;
- g) trattare e deliberare tutti gli argomenti sottoposti al suo esame dal Consiglio di Amministrazione;
- h) approvare i regolamenti sociali.

### **ART. 27 – Competenza Assemblea straordinaria**

L'Assemblea straordinaria è competente per i seguenti oggetti:

- a) modificare l'atto costitutivo e lo statuto;
- b) prorogare la durata della società;
- c) deliberare lo scioglimento anticipato e provvedere alla nomina dei liquidatori;
- d) trattare e deliberare su ogni argomento che la legge attribuisce alla sua competenza.

### **ART. 28 – Intervento in Assemblea**

Intervengono all'Assemblea i soci conferenti. Ciascun socio ha diritto ad un solo voto qualsiasi sia il valore nominale della quota di Capitale Sociale posseduta, purché iscritto a libro soci da almeno tre mesi.

In caso di impedimento, i soci, o i legali rappresentanti di persone giuridiche, possono farsi rappresentare nell'assemblea, mediante delega scritta da conservarsi negli atti sociali, soltanto da altro

familiare o da altro Socio che non sia Amministratore, Sindaco o dipendente della Società.

Ciascun Socio non può rappresentare più di un Socio.

#### **ART. 29 – Costituzione e validità Assemblee generali dei soci**

L'Assemblea, tanto ordinaria che straordinaria, è validamente costituita qualunque sia l'oggetto da trattare:

- in prima convocazione quando sia presente o rappresentata almeno la maggioranza dei voti di cui dispongono tutti i soci aventi il diritto al voto;
- in seconda convocazione qualunque sia il numero dei Soci presenti o rappresentati aventi diritto al voto.

#### **ART. 30 – Modalità di votazione**

Le votazioni si fanno a scrutinio palese per alzata di mano.

Le elezioni dei componenti degli organi sociali, si fanno con voto palese e con le modalità stabilite nell'apposito regolamento approvato dall'Assemblea.

#### **ART. 31 – Deliberazioni dell'Assemblea dei Soci**

Le deliberazioni delle assemblee ordinarie, sia in prima che in seconda convocazione, sono prese a maggioranza assoluta dei voti dei Soci presenti o rappresentati aventi diritto di voto.

Gli enti soci aventi o meno personalità giuridica partecipano alle Assemblee tramite il legale rappresentante o un delegato designato.

#### **ART. 32 – Presidenza dell'Assemblea**

L'Assemblea sia ordinaria che straordinaria è presieduta dal Presidente dal Consiglio di Amministrazione o in sua assenza o impedimento, da un Vice-Presidente. In mancanza, l'Assemblea sarà presieduta dal Consigliere più anziano.

Il Presidente dell'Assemblea:

- propone il segretario anche fra persone non socie, da far eleggere dall'assemblea;
- accerta la regolarità delle deleghe ed in genere il diritto dei soci ad intervenire all'Assemblea;
- constata che l'Assemblea è regolarmente costituita ed atta a deliberare;
- dirige e regola la discussione;

L'Assemblea, su proposta del Presidente, nomina due o più scrutatori.

Le deliberazioni devono constatare da verbale sottoscritto dal Presidente dell'Assemblea e dal segretario.

Il verbale delle Assemblee in sede straordinaria deve essere redatto da un notaio, scelto dal Presidente del Consiglio di Amministrazione.

#### **ART. 33 – Proroga dell'assemblea**

Ove in una giornata non sia esaurito l'ordine del giorno, l'Assemblea potrà essere prorogata non oltre il settimo giorno successivo mediante decisione dell'Assemblea, senza necessità di altra convocazione.

Nell'adunanza di continuazione si potrà validamente deliberare sempre che si tratti di argomenti già indicati nell'ordine del giorno contenuto nell'avviso di convocazione.

### **CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**

#### **ART. 34 – Composizione e nomina**

Il Consiglio di Amministrazione è composto da un minimo di 9 (nove) Consiglieri fino ad un massimo di 15 (quindici) Consiglieri, ivi compresi il Presidente ed un Vice-Presidente.

I membri del Consiglio di Amministrazione, il cui numero è fissato dall'Assemblea dei Soci, sono eletti in rappresentanza delle zone di conferimento e con le modalità previste dall'apposito regolamento.

I membri del Consiglio di Amministrazione durano in carica per un periodo non superiore a tre anni dallo loro nomina e sono rieleggibili nel limite massimo dei mandati consecutivi previsti dalla legge.

Al Presidente del Consiglio di Amministrazione, oltre al rimborso delle spese sostenute per la società, a piè di lista, spetta un compenso annuo fissato dall'Assemblea al momento della nomina.

Gli altri membri del Consiglio di Amministrazione hanno diritto al rimborso delle eventuali spese sostenute a piè di lista per incarichi svolti per la società, oltre ad un gettone di presenza, il cui ammontare viene fissato dall'Assemblea al momento della nomina.

Se, nel corso dell'esercizio, vengono a mancare uno o più amministratori, la sostituzione avverrà, nel rispetto di quanto stabilito nei regolamenti societari, come disposto dalla legge, e con delibera approvata dal Collegio Sindacale.

Gli Amministratori così nominati restano in carica fino alla successiva Assemblea.

#### **ART. 35 – Convocazioni e deliberazioni**

Il Consiglio di Amministrazione è convocato dal Presidente normalmente ogni due mesi, nonché tutte le volte che egli lo riterrà utile, oppure quando ne sia fatta domanda da almeno due Consiglieri o dal Collegio Sindacale.

La convocazione, recante l'ordine del giorno, è fatta a mezzo lettera, fax, e-mail, da spedirsi non meno di cinque giorni prima dell'adunanza e, nei casi di urgenza, a mezzo di messo o di telegramma, in modo da consentire ai Consiglieri ed ai Sindaci effettivi di essere informati almeno un giorno prima della riunione.

Le adunanze sono valide quando intervenga almeno la maggioranza dei componenti del Consiglio di Amministrazione in carica.

Le deliberazioni sono prese a maggioranza assoluta dei presenti, ad eccezione delle delibere relative ai commi 5) e 6) del successivo articolo 36, per le quali è necessario il voto favorevole di almeno i due terzi dei membri del Consiglio di Amministrazione.

A parità di voti prevale il voto del Presidente.

#### **ART. 36 – Poteri del Consiglio di Amministrazione**

Il Consiglio di Amministrazione è investito dei più ampi poteri per la gestione ordinaria e straordinaria della società, fatta eccezione per quelli che la legge o il presente statuto riservano all'Assemblea.

Spetta pertanto, fra l'altro, a titolo esemplificativo e non esaustivo, al Consiglio di Amministrazione:

- 1) convocare l'Assemblea e curare l'esecuzione delle deliberazioni della medesima;
- 2) proporre all'Assemblea il prospetto di liquidazione dei conferimenti;
- 3) procedere, in base alle disponibilità aziendali, alla liquidazione dei conferimenti;
- 4) redigere i bilanci consuntivi e preventivi;
- 5) deliberare l'acquisto e la vendita di beni mobili ed immobili;
- 6) deliberare l'adesione della cooperativa, anche mediante l'acquisto di partecipazioni, a Società, Enti, Istituti ed Organi Consortili, nonché nominare i rappresentanti della Cooperativa in seno a tali società;
- 7) deliberare in merito a tutti gli atti e contratti di ogni genere inerenti all'attività sociale;
- 8) proporre l'istituzione e l'eventuale sottoppressione di unità locali;
- 9) deliberare in merito all'assunzione ed al licenziamento del personale, provvedendo al relativo inquadramento e trattamento economico;
- 10) conferire, nei limiti di legge, incarichi, deleghe e/o procure ai membri del Consiglio di Amministrazione; nominare il direttore generale ed i dirigenti, fissandone le mansioni, le responsabilità e le retribuzioni; conferire procure speciali al personale, definendo l'ampiezza ed i limiti dei poteri connessi, i compiti e le responsabilità che ne conseguono;
- 11) deliberare l'ammissione, fissando l'ammontare della quota di ammissione, quale sovrapprezzo, nonché il recesso, la decadenza e l'esclusione dei soci;
- 12) fissare l'ammontare della quota di nuovo apporto, quale sovrapprezzo, nel caso di nuovi conferimenti da parte dei soci;
- 13) fissare l'ammontare di eventuali penalità a carico dei Soci;
- 14) deliberare qualsiasi operazione per il finanziamento della Cooperativa con facoltà di contrarre mutui cambiari ed ipotecari, conti correnti attivi e passivi, ed accordare le relative garanzie richieste;
- 15) deliberare ed attuare tutte le iniziative, gli atti e le operazioni di ordinaria e straordinaria amministrazione, fatta eccezione per quelle che, per disposizioni di legge o di statuto, siano riservate all'Assemblea.

#### **COMITATO ESECUTIVO**

##### **ART. 37 – Comitato Esecutivo**

Il Consiglio di Amministrazione può delegare parte delle proprie attribuzioni ad un Comitato Esecutivo, eletto dallo stesso Consiglio formato da cinque Consiglieri, ivi compresi il Presidente ed i Vice-Presidenti che ne fanno parte di diritto.

Le deliberazioni del Comitato Esecutivo dovranno essere annotate in apposito libro da tenersi con le stesse modalità stabilite per la tenuta del libro dei verbali delle riunioni del Consiglio di Amministrazione. Esse devono essere comunicate al Consiglio di Amministrazione in occasione della prima seduta successiva a quella del Comitato Esecutivo.

La remunerazione degli Amministratori investiti di particolari incarichi, in conformità all'atto costitutivo, è stabilita il parere del Collegio Sindacale.

Per il comitato esecutivo, valgono le modalità di convocazione e funzionamento stabilite per il Consiglio di Amministrazione.

##### **ART. 38 – Rappresentanza legale e firma sociale**

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione ha la rappresentanza legale della società e la firma sociale.

Prevvia autorizzazione del Consiglio di Amministrazione può delegare i propri poteri, in tutto o in parte, ad un Vice-Presidente e/o ad un membro del Consiglio nonché, con speciale procura, a dirigenti della società.

## **DIREZIONE**

### **ART. 39 - Direzione**

La Direzione della società è affidata ad un Direttore Generale, che assiste, con voto consultivo, alle riunioni del Consiglio di Amministrazione.

Il Direttore Generale, è responsabile nei confronti del Consiglio di Amministrazione della gestione generale della società; deve dare esecuzione alle delibere del Consiglio di Amministrazione e riferire periodicamente sull'andamento dell'azienda.

## **COLLEGIO SINDACALE**

### **ART. 40 – Collegio Sindacale**

Il Collegio Sindacale, integralmente composto da iscritti nel registro dei revisori contabili, scelti anche tra i non Soci, si compone di tre membri effettivi e di due supplenti, che durano in carica per tre anni e che sono rieleggibili.

L'Assemblea procede alla nomina dei Sindaci su lista nominativa proposta dal Consiglio di Amministrazione. I singoli candidati proposti potranno essere eventualmente cancellati e sostituiti dai Soci con indicazione di altri nominativi aventi i requisiti richiesti dalle norme statutarie.

Il Collegio Sindacale, oltre ai compiti ed ai doveri previsti dalla legge, esercita anche il controllo contabile.

Ai Sindaci spetterà il compenso annuale deliberato dall'Assemblea all'atto della nomina.

## **DISPOSIZIONI GENERALI**

### **ART. 41 – Clausola compromissoria**

Ogni controversia che dovesse sorgere tra la società ed i soci conferenti, nonché fra i soci singoli su questioni attinenti ai rapporti ed alla attività sociale, è rimessa alla decisione di un Collegio Arbitrale costituito così come previsto dalla vigente normativa.

### **ART. 42 – Regolamenti**

Per un miglior funzionamento della cooperativa, per disciplinare i rapporti fra la società ed i Soci ed in genere per favorire lo svolgimento dell'attività sociale, il Consiglio di Amministrazione provvede, se necessario, ad elaborare appositi regolamenti da sottoporre ad approvazione assembleare con le maggioranze previste per le assemblee straordinarie.

### **ART. 43 - Principi di mutualità**

I principi in materia di remunerazione del capitale, di indivisibilità delle riserve, di devoluzione del patrimonio residuo e di devoluzione di una quota degli utili annuali ai fondi mutualistici per la promozione e lo sviluppo della cooperazione, devono osservare le regole previste dalle leggi in materia e quanto previsto dal Decreto Legislativo n. 6 del 17.01.2003 e successive modificazioni, nonché le disposizioni del Titolo VI del medesimo Decreto.

### **ART. 44 – Scioglimento della società**

In caso di scioglimento della società l'assemblea determina le modalità di liquidazione e nomina il liquidatore stabilendone i poteri.

L'intero patrimonio sociale risultante dalla liquidazione sarà destinato in ossequio e nel rispetto della vigente normativa.

### **ART. 45 –Norme generali**

Per quanto non previsto dal presente Statuto valgono le vigenti norme di legge sulle società cooperative a mutualità prevalente. Per quanto non previsto dal titolo VI del codice civile contenente la "disciplina sulle società cooperative" a norma dell'art. 2519, si applicano, in quanto compatibili, le norme delle società per azioni.

## **2.3. Dalla governance all'organizzazione**

Il CdA in quanto organo decisionale e in parte esecutivo, è incaricato di formulare e pianificare le strategie aziendali; nell'attuazione delle strategie esso si deve correlare alla struttura organizzativa sottostante, attraverso una fondamentale funzione, ovvero la Direzione Generale.

La direzione di Cantina di Soave è infatti affidata ad un Direttore Generale, che assiste, con voto consultivo, alle riunioni del CdA.

Il Direttore Generale è responsabile nei confronti del CdA della gestione generale della società; deve dare esecuzione alle delibere del CdA e riferire periodicamente sull'andamento dell'azienda.

Attualmente il Direttore di Cantina di Soave è l'Enol. Bruno Trentini, che ha assunto l'incarico di Direttore Generale nel 2002.

I suoi predecessori sono stati, in ordine cronologico:

Franco Roncador 1992 – 2002

Bruno Marchioni 1982 - 1991

Luigi Scarpis 1976 – 1981

Corrado Piacentini 1935 – 1975

L'Alta Direzione della società è pertanto attribuita al CdA e al Direttore Generale, che costituisce il punto di contatto tra la governance istituzionale e la struttura organizzativa.

Cantina di Soave ha un'organizzazione di tipo funzionale, nella quale pertanto le varie unità organizzative si suddividono per competenze specialistiche.

Le principali funzioni aziendali, coordinate dalla Direzione Generale sono:

- Ufficio tecnico produttivo
- Ufficio amministrativo
- Ufficio commerciale Italia
- Ufficio commerciale Estero

All'ufficio tecnico fanno capo l'ufficio acquisti, il laboratorio e la manutenzione, i responsabili delle attività legate alla funzione produttiva quali la progettazione, l'affinamento, la programmazione delle linee, e i responsabili dei vari stabilimenti di pigiatura, ovvero Soave, Cazzano, Borgo Rocca Sveva e Illasi.

L'ufficio amministrativo si occupa degli adempimenti contabili, fiscali o legati ad altre normative societarie e della gestione finanziaria.

Gli uffici commerciali coordinano le politiche di vendita rispetto ai prodotti e ai diversi mercati, e costituiscono il punto di contatto tra l'organizzazione aziendale e la rete di vendita che opera sul territorio.

Oltre alle principali funzioni indicate sopra, altri punti di responsabilità individuati nella struttura organizzativa riguardano essenzialmente:

- il marketing, che è stato individuato come funzione autonoma relativamente di recente, a testimonianza della crescente importanza attribuita dalle strategie della Cantina alla valorizzazione dei prodotti, dei marchi e dell'immagine aziendale;
- l'ufficio soci;
- la sicurezza sul lavoro;
- la privacy;
- l'HACCP e l'assicurazione qualità.

I dipendenti di Cantina di Soave al 30.06.07 sono 130 così suddivisi per categoria: 5 dirigenti, 45 impiegati, 56 operai e 24 a tempo determinato.

Nel corso degli ultimi anni i dipendenti della Cantina si sono incrementati, non solo per effetto delle operazioni di fusione.

**Tabella 5 – Evoluzione dell'organico Cantina di Soave**

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Dirigenti	2	3	4	4	5	5	5	5	5
Impiegati	25	27	27	30	32	35	38	44	45
Operai	53	52	51	51	51	50	48	59	56
Tempo determinato	8	17	22	23	20	15	18	19	24
<b>Totale</b>	<b>88</b>	<b>99</b>	<b>104</b>	<b>108</b>	<b>108</b>	<b>105</b>	<b>109</b>	<b>127</b>	<b>130</b>

Dal grafico 2 emerge chiaramente l'incremento continuo dell'organico, che nel complesso dal 1999 al 2007 si è incrementato quasi del 48%.

**Grafico 2 Evoluzione dell'organico complessivo**

Anche l'analisi dell'evoluzione per categoria dimostra come nel complesso tutte abbiano subito un incremento nel corso degli anni 2000; la categoria con un andamento meno omogeneo è, come è lecito aspettarsi, quella del personale a tempo determinato che rispecchia l'esigenza di personale più legata alle variazioni dell'attività.

**Grafico 3 Evoluzione dell'organico per categoria**

### **3. Il valore di essere cooperativa: le relazioni con i soci**

#### **3.1. I diversi aspetti della relazione con i soci**

Cantina di Soave, in quanto cooperativa, ha un valore nel suo patrimonio che non trova corrispondenza nel capitale netto misurato dal bilancio: si tratta del patrimonio derivante dalle relazioni con i suoi soci. Con questo si vuole sottolineare come il rapporto società-soci in un contesto come quello di Cantina di Soave non si limiti alla normale relazione tra apportatori di capitale a titolo di rischio e impresa, ma pervada in maniera più estesa ed intensa la gestione di quest'ultima. La prima cosa da sottolineare in tal senso è che la Cantina nasce come aggregazione di viticoltori, che storicamente affidano ad essa l'attività di produzione del vino ottenuto dalle uve da loro conferite.

La scelta di costruire una società, e in particolare una società cooperativa, risponde all'idea che alcune problematiche gestionali possano essere gestite in maniera più efficace ed efficiente attraverso l'aggregazione di diversi soggetti, che in sostanza "l'unione faccia la forza". È così che la cooperativa nasce come emanazione della volontà collettiva di persone associate da un comune interesse e disposte a condividere guadagni e rischio nell'ottica della mutualità.

In risposta alla spinta creativa di questo movimento, Cantina di Soave ha da sempre inserito nella sua mission la valorizzazione dell'attività dei soci, in senso qualitativo ma anche quantitativo. I soci di una cooperativa agricola non sono semplici apportatori di capitale, ma sono anche i conferenti della materia prima essenziale per la gestione dell'impresa, in questo caso l'uva; pertanto, alla particolarità della forma giuridica si aggiunge anche il fatto che da sempre Cantina di Soave gestisce l'intera catena del valore, dal conferimento dell'uva fino alla produzione e commercializzazione del vino. Nonostante i forti legami con i soci, Cantina di Soave è pur sempre un'impresa, ovvero un'istituzione economica che deve sopravvivere e prosperare in quanto tale; l'interesse dei soci pertanto converge anche in questo, nel governare e gestire la Cantina nel migliore dei modi.

Gli aspetti del rapporto Cantina – soci sono pertanto molteplici, rendendo la relazione sfaccettata e dinamica; è per questo che nel corso della pubblicazione verranno trattati argomenti diversi e correlati, quali:

- il rapporto soci-Cantina in termini di conferimenti di risorse materiali, in particolare di uva, che nel caso di Cantina di Soave proviene esclusivamente dai soci;
- il rapporto soci-Cantina in termini di governance, ovvero come i soci possono decidere della gestione della Cantina attraverso i tipici meccanismi giuridici delle cooperative nel perseguimento dello scopo mutualistico;
- il rapporto soci-Cantina in termini di conferimenti di risorse finanziarie, che coglie la dinamica del capitale proprio e di ogni altra voce che sia espressiva delle relazioni di tipo finanziario;
- il rapporto soci-Cantina in termini di comune interesse al buon andamento della gestione della stessa; in questo senso le analisi sui bilanci e quindi sugli equilibri economico, finanziario e patrimoniale della Cantina assumono il significato di garantire nel lungo periodo il soddisfacimento degli interessi individuali ma senza che ciò vada a discapito di quelli collettivi.

### **3.2. Le variazioni della compagine sociale nel tempo**

Dal lontano 1930 il numero di soci della Cantina di Soave si è incrementato notevolmente, e con esso l'attività della Cantina ha subito un trend di sviluppo, alternando ritmi di crescita più elevati con periodi relativamente più statici.

Il numero di soci è variato grazie alla crescita interna della Cantina, ma anche e soprattutto grazie ad alcune operazioni straordinarie che si sono attuate nel corso degli ultimi 10 anni circa.

**Tabella 1 – Serie storica numero soci e conferimenti**

<b>ANNO VENDEMMIA</b>	<b>N SOCI</b>	<b>CONFERIMENTI (quintali)</b>
1930	115	11.835
1935	263	32.509
1940	322	48.244
1950	372	77.888
1955	434	123.104
1960	495	124.606
1970	556	220.164
1979	601	393.019
1996	1.165	589.452
1997	1.193	448.454
1998	1.184	471.645
1999	1.199	762.240
2000	1.125	642.196
2001	1.120	620.856
2002	1.113	427.071
2003	1.103	521.620
2004	1.091	613.703
2005	1.434	563.813
2006	1.429	660.257

Lo sviluppo dell'attività della Cantina può essere colto meglio su orizzonti temporali abbastanza estesi; infatti, se ci si sofferma troppo ad osservare le variazioni annuali o comunque riferite a periodi più brevi, si deve tenere conto che talvolta le variazioni dei soci sono più apparenti che reali, nel senso che spesso corrispondono a subentri nella titolarità delle aziende agricole, per effetto di successioni o analoghi trasferimenti familiari in vista di un inevitabile passaggio generazionale.

### **3.3. Le variazioni nella compagine sociale per effetto delle operazioni di fusione**

Le variazioni più oggettive, nel senso di più facilmente misurabili, sono quelle che riguardano la crescita della Cantina per via "esterna", ovvero tramite operazioni di fusione. Due le tappe fondamentali in tal senso: la fusione con la Cantina di Cazzano di Valtramigna nel 1996 e la fusione con la Cantina di Illasi nel 2005.

La fusione con Cazzano nel 1996 ha portato 406 nuovi soci e 927 ettari di superficie vitata in più (di cui 673 ettari di DOC); rispetto alla situazione di partenza della sola Soave, l'incremento è stato del 53% in termini di numero di soci e del 43% in termini di superfici vitate. Entrando più nel dettaglio dei conferimenti, incorporare Cazzano ha

significato provvedere al fabbisogno delle porzioni di superfici e di quantità, calcolate sul totale complessivo Cantina di Soave del 1996, desumibili dalla tabella 2.

**Tabella 2 – Incidenza superfici vitate e conferimenti da Cazzano per tipologia uve**

Incidenza superfici vitate e quantità conferite da Cazzano rispetto al totale Cantina di Soave nell'anno 1996		
	% ettari su totale 1996	% ql. conferiti su totale 1996
SOAVE DOC	25,92%	26,87%
SOAVE CLASSICO DOC	7,51%	7,92%
GARGANEGA GARDA DOC	14,95%	15,84%
CHARDONNAY PINOT BIANCO VENETO	22,37%	22,21%
BIANCO	40,11%	33,30%
VALPOLICELLA DOC	61,38%	63,17%
ROSSO VENETO / VENEZIE	68,06%	71,69%
CABERNET SAUVIGNON DEL VENETO	33,01%	33,85%

A seguito della fusione con Cazzano, Cantina di Soave ha visto incrementare i conferimenti di alcune tipologie di uve, tra le quali assumono particolare rilevanza Valpolicella (incidenza 63%) e Soave Doc (incidenza 27%).

**Tabella 3 – Riepilogo variazioni da fusione Cazzano**

	n. soci	superfici totali (ettari)	superfici doc (ettari)	superfici tavola/igt (ettari)	quantità conferita in ql.	quantità doc in ql.	quantità tavola/igt in ql.
Soave ante fusione	759	2.169	1.812	357	411.991	235.800	176.191
Cazzano	406	927	673	254	177.461	86.565	90.896
Soave totale 1996	1.165	3.096	2.485	611	589.452	322.365	267.087

	n. soci	superfici totali (ettari)	superfici doc (ettari)	superfici tavola/igt (ettari)	quantità conferita in ql.	quantità doc in ql.	quantità tavola/igt in ql.
Soave ante fusione	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Cazzano	53,5%	42,7%	37,1%	71,2%	43,1%	36,7%	51,6%

Soave totale 1996	153,5%	142,7%	137,1%	171,2%	143,1%	136,7%	151,6%
-------------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

	n. soci	superfici totali (ettari)	superfici doc (ettari)	superfici tavola/igt (ettari)	quantità conferita in ql.	quantità doc in ql.	quantità tavola/igt in ql.
Soave ante fusione	65,2%	70,1%	72,9%	58,4%	69,9%	73,1%	66,0%
Cazzano	34,8%	29,9%	27,1%	41,6%	30,1%	26,9%	34,0%
Soave totale 1996	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

La Tabella 3 evidenzia la situazione 1996 senza e con la fusione di Cazzano, in termini di n. soci, superfici vitate in ettari, suddivisione superfici vitate in doc e tavola/igt, quantità conferite in quintali, suddivisione quantità conferite in doc e tavola/igt.

Nella prima parte della tabella sono riportati i valori assoluti, nella seconda le variazioni in più rispetto alla situazione senza Cazzano e nella terza parte l'incidenza di Soave e Cazzano sul totale 1996 dopo la fusione.

La successiva fusione, attuata nel 2005 con la Cantina di Illasi, ha portato 350 nuovi soci e 928 ettari di superficie vitata in più; rispetto alla situazione ante fusione, il numero di soci si è incrementato del 32% e le superfici vitate del 31%. Anche la fusione con Illasi, come quella con Cazzano, ha portato ad uno sviluppo non solo in termini quantitativi, ma anche qualitativi.

Nella tabella seguente sono riepilogate le incidenze percentuali relative alle superfici vitate e ai quintali conferiti da Illasi rispetto al totale Cantina di Soave del 2005.

**Tabella 4 – Incidenza superfici vitate e conferimenti Illasi per tipologia uve**

Incidenza superfici vitate e quantità conferite da Illasi rispetto al totale Cantina di Soave nell'anno 2005		
	% ettari su totale 2005	% ql. conferiti su totale 2005
SOAVE D.O.C.	13,75%	13,09%
GARGANEGA GARDA DOC	0,83%	0,57%
PINOT GRIGIO VERONESE	13,92%	16,62%
GARGANEGA DEL VERONESE	10,95%	11,46%
CHARDONNAY DEL VERONESE	42,48%	42,77%
VDT BIANCO	38,01%	24,51%
MERLOT GARDA D.O.C.	13,19%	6,38%
VALPOLICELLA DOC	56,03%	58,15%
CABERNET SAUVIGNON GARDA DOC	2,27%	2,19%
CORVINA GARDA D.O.C.	46,49%	38,69%
CORVINA DEL VERONESE	38,22%	54,17%
MERLOT DEL VERONESE	21,33%	19,90%
PINOT NERO DEL VERONESE	54,11%	62,49%
ROSSO DEL VERONESE	36,32%	33,12%
CABERNET SAUVIGNO DEL VERONESE	55,44%	44,08%
VDT ROSSO	73,98%	73,63%

Si segnala in particolare per la sua rilevanza l'apporto di Valpolicella doc.

**Tabella 5 – Riepilogo variazioni da fusione con Illasi**

	n. soci	superfici totali (ettari)	superfici doc (ettari)	superfici tavola/igt (ettari)	quantità conferita in ql.	quantità doc in ql.	quantità tavola/igt in ql.
Soave ante fusione	1.084	2.985	2.640	345	447.206	342.813	104.393
Illasi	350	928	822	106	116.607	90.878	25.729
Totale Soave 2005	1.434	3.913	3.462	451	563.813	433.691	130.122

	n. soci	superfici tot	superfici doc	superfici tavola/igt	quantità conf	quantità doc	quantità tavola/igt
Soave ante fusione	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Variazione Illasi	32,3%	31,1%	31,1%	30,6%	26,1%	26,5%	24,6%
Totale Soave 2005	132,3%	131,1%	131,1%	130,6%	126,1%	126,5%	124,6%

	n. soci	superfici tot	superfici doc	superfici tavola/igt	quantità conf	quantità doc	quantità tavola/igt
Soave ante fusione	75,6%	76,3%	76,3%	76,5%	79,3%	79,0%	80,2%
Illasi	24,4%	23,7%	23,7%	23,5%	20,7%	21,0%	19,8%
Totale Soave 2005	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

La Tabella 5 evidenzia la situazione 2005 senza e con la fusione di Illasi, in termini di n. soci, superfici vitate in ettari, suddivisione superfici vitate in doc e tavola/igt, quantità conferite in quintali, suddivisione quantità conferite in doc e tavola/igt.

Nella prima parte della tabella sono riportati i valori assoluti, nella seconda le variazioni in più rispetto alla situazione senza Illasi e nella terza parte l'incidenza di Soave e Illasi sul totale 2005 dopo la fusione.

### **3.4. Analisi anagrafiche sui soci**

I soci della Cantina di Soave sono viticoltori, e quindi imprenditori agricoli, le cui imprese possono essere organizzate in forma di ditta individuale o di società. La stragrande maggioranza dei soci della Cantina sono persone fisiche, ovvero gestiscono imprese a conduzione individuale.

#### ***Grafico 1 composizione soci 2007 per tipologia***

Dal grafico 1 emerge come, dei 1426 soci attualmente in essere, il 93% circa sia costituito da persone fisiche. Dai dati dell'anagrafica soci è possibile analizzare l'età dei soci persone fisiche e l'anzianità di attività, intesa come numero di anni di attività dell'impresa agricola risultante dalla denuncia di inizio attività ai fini IVA.

In merito al primo parametro di analisi, ovvero l'età anagrafica, si riscontra come l'età media dei soci persone fisiche sia piuttosto elevata, essendo pari a circa 59 anni. Suddividendo l'età anagrafica in fasce è possibile cogliere quelle nelle quali si distribuisce la maggioranza dei soci.

#### ***Grafico 2 – distribuzione soci persone fisiche per età anagrafica***

Dal grafico 2 emerge come la percentuale più elevata di soci (42% circa) si collochi nella fascia d'età tra i 40 e i 59 anni, anche se un'altra porzione molto rilevante è quella della fascia superiore (tra i 60 e i 79 anni), che incide per il 39% circa. Le prime fasce e l'ultima incidono entrambe per un 9-10% circa; questo dato, insieme a quello delle due fasce più numerose, ci indica che la distribuzione dell'età è perfettamente equilibrata

attorno alla media di 59 anni, che infatti corrisponde anche all'età mediana. L'età più frequente (ovvero la c.d. "moda" in termini statistici) è pari a 57 anni.

Nel complesso, pertanto, si può affermare che i soci della Cantina di Soave sono prevalentemente persone attorno alla mezza età; per le età superiori, che incidono comunque in maniera rilevante, si può affermare che in molti casi derivano dal mantenimento dell'intestazione dell'impresa agricola sul capofamiglia, anche se di fatto questi viene affiancato o addirittura sostituito da familiari più giovani verso i quali prima o poi avverrà un passaggio di titolarità.

Il secondo elemento di analisi è l'anzianità di attività dell'impresa agricola del socio intestatario (riferita in questo caso sia alle persone fisiche che alle società).

Il dato, come precisato sopra, è estrapolato dalla denuncia di inizio attività ai fini IVA.

### ***Grafico 3 – Distribuzione soci per anzianità di attività agricola***

Dal grafico 3 emerge come un'ampia maggioranza di soci conti un periodo di attività compreso tra 0 e 20 anni; all'interno di questa maggioranza prevale, seppure di poco, l'incidenza della fascia 10-20 anni.

Dal grafico si nota inoltre che una percentuale rilevante, pari a oltre il 35% ha un curriculum di attività tra i 20 e i 40 anni; ciò, d'altro canto, è coerente con l'età media anagrafica dei soci.

L'anzianità media è pari a 18 anni, ma l'anzianità più frequentemente riscontrata è di 34 anni; nel complesso l'intervallo di riferimento oscilla da un periodo di attività minimo di meno di un anno a un periodo di attività di ben 54 anni!

### **3.5. Analisi dei soci per fasce di superficie vitata e per provenienza**

Dopo aver analizzato alcuni elementi di anagrafica dei soci, è possibile entrare più nel merito dell'attività della Cantina evidenziando l'apporto degli attuali soci in termini di superfici e conferimenti, anche alla luce della provenienza degli stessi dalle operazioni di fusione.

La superficie vitata complessiva si aggira attualmente intorno ai 4237 ettari circa; considerando un numero di soci pari a 1426, la superficie media per socio è pari a poco

meno di 3 ettari. Il valore mediano, ovvero quello che divide a metà la distribuzione delle superfici, è pari a circa 1,7 ettari, ma la superficie più frequente è di circa 0,3 ettari. Attorno a questi valori l'intervallo di riferimento va da un minimo di 0,06 ettari ad un massimo di quasi 36.

**Tabella 6 – Superfici per socio 2007 in ettari**

Superficie media	2,97
Superficie min	0,22
Superficie max	35,90
mediana	1,75
moda	0,3

Dai valori indicati in tabella 6 si capisce come la distribuzione delle superfici non sia ben rappresentata dai soli valori intermedi. Approfondendo l'analisi, si sono ordinate in maniera decrescente le superfici di ciascun socio, cercando di organizzarle in fasce dimensionali. Le fasce non coprono intervalli regolari, posto che la distribuzione è molto sbilanciata verso i valori più bassi.

**Grafico 4 distribuzione soci per fasce di superficie vitata (espressa in ettari)**

Dal grafico 4 emerge infatti come la fascia più numerosa di soci si collochi su una superficie unitaria inferiore ad un ettaro; oltre la metà dei soci ha una superficie da 0 a 2 ettari. Al di sopra di queste estensioni, le fasce più numerose sono quelle tra 2 e 3 e tra 5 e 10 ettari.

Un altro elemento di classificazione dei soci attuali è la provenienza, ovvero il fatto che i soci siano o meno provenienti dalle operazioni di fusione con Cazzano e Illasi.

**Grafico 5 composizione soci per provenienza**

Dal grafico 5 emerge come rispetto agli attuali soci della Cantina, quelli provenienti dalle operazioni di fusione e tuttora soci sono poco meno della metà (48%), equamente distribuiti tra le due Cantine di provenienza.

### ***Grafico 6 composizione superfici per provenienza***

In termini di superfici vitate i soci derivanti dalle operazioni di fusione costituiscono circa il 43% delle superfici complessive a disposizione della Cantina di Soave per quest'anno (più in dettaglio 20% proviene da Cazzano e 23% da Illasi); tali superfici sono diversamente distribuite in termini di superfici doc e superfici igt/tavola.

### ***Grafico 7 composizione superfici per provenienza e tipologia***

Dal grafico 7 emerge infatti come le superfici Doc siano così distribuite: 56% Soave, 24% Illasi e 20% Cazzano, mentre per quanto attiene alle superfici destinate a igt/tavola la distribuzione sia più concentrata in Soave (71%) seguito da Cazzano (20%) e in maniera marginale da Illasi (9%).

### **3.6. I soci e il Progetto Qualità**

I soci che attualmente hanno aderito al Progetto Qualità sono 79; le superfici complessive potenzialmente dedicabili a tale progetto sono di circa 121 ettari, con una superficie media per socio di 1,5 ettari. Osservando le superfici specifiche di ciascun socio aderente si oscilla in realtà tra una superficie minima di 0,6 ad una massima di 7,5 ettari pro-capite. Rispetto alle superfici globali della Cantina di Soave emerge, come d'altro canto è logico aspettarsi, che le superfici destinate al Progetto Qualità sono ridotte non solo nella dimensione complessiva ma anche in quella unitaria, ovvero che fa capo al singolo socio.

Al momento dell'effettivo conferimento il numero di soci e le quantità conferite solitamente variano per difetto, poiché non tutto ciò che si è reso disponibile per il progetto qualità risulta essere poi effettivamente conferibile in tali termini. Gli scostamenti possono derivare dal fatto che il socio non ha seguito tutti i requisiti richiesti per la coltivazione, o perché a causa di eventi atmosferici il risultato non è comunque quello sperato in termini di qualità dell'uva; questo evidenzia come la decisione di aderire sia volontaria del socio e come fino all'ultimo momento la responsabilità della scelta gravi comunque su di lui. Tendenzialmente negli ultimi anni i

soci che conferiscono a Borgo Rocca Sveva sono circa 60-70 e i quantitativi immessi in produzione si aggirano attorno ai 15.000-20.000 quintali

I soci, i cui vigneti presentano le caratteristiche necessarie, e che hanno deciso di aderire al Progetto Qualità devono sottoporre le loro coltivazioni a controlli mensili da parte degli agronomi della Cantina, per verificare l'eccellenza delle modalità di coltura dell'uva e l'adeguatezza dei processi. L'uva conferita nel Progetto Qualità deve essere raccolta a mano e consegnata alla Cantina nei giorni da questa prestabiliti. La scelta di aderire al Progetto Qualità crea soddisfazione e orgoglio nel socio aderente, anche perché l'appartenenza di un vigneto al Progetto viene segnalata con un apposito cartello. L'idea di questo tipo di segnalazione nasce per tre motivi fondamentali:

- ha uno scopo di responsabilizzazione, nel senso che ricorda al socio il suo impegno a rispettare il Regolamento, pena l'esclusione della sua uva dal Progetto; infatti, qualora l'uva non avesse i requisiti minimi specifici richiesti dalla Cantina verrebbe declassata e destinata alla normale produzione; fino al momento del conferimento e del controllo sullo stesso la responsabilità dell'uva è del socio, nel senso che se per sua negligenza o per fatti fortuiti, quali ad esempio eventi atmosferici, l'uva non superasse il "test d'ammissione" al Progetto, la Cantina non avrebbe comunque alcun obbligo.

Questa modalità di gestione del Progetto permette al socio di mettere a frutto le sue capacità di viticoltore e in sostanza di impostare una stimolante sfida con se stesso, in grado di valorizzare la sua potenzialità di imprenditore;

- ha uno scopo di comunicazione, perché sia di comune dominio il fatto che uno specifico vigneto è destinato alla produzione di qualità;

- ha uno scopo di emulazione, perché molti viticoltori possono sentirsi coinvolti positivamente in una sorta di gara alla migliore coltivazione, dalla quale tutti escono vincitori: il socio perché oltre alla sua soddisfazione personale vede valorizzare maggiormente i suoi conferimenti, la Cantina perché ottiene la materia prima di ottima qualità necessaria alla produzione dei prodotti di alta gamma, gli altri soci perché trovano in ciò uno stimolo particolare a fare bene il proprio lavoro almeno quanto i colleghi "virtuosi".

## **Cantina di Soave – Regolamento del Progetto Qualità Obbiettivi Enologici**

Al fine di migliorare e qualificare il territorio, le produzioni e quindi l'immagine dell'azienda, è già stato avviato un progetto di selezione delle migliori partite d'uva nell'ambito delle superfici vitate dei soci, allo scopo di produrre vini di altissima qualità.

Tale progetto porterà, inoltre, una valorizzazione del territorio, dell'ambiente e trasferirà notorietà ed immagine anche a tutti gli altri prodotti della Cantina.

L'importanza di tale progetto sta già impegnando la Cantina nell'organizzazione di una rete di vendita specifica per prodotti d'alta gamma, che saranno commercializzati in Italia e all'estero esclusivamente in enoteche/ristoranti.

Nello stabilimento di Borgo Rocca Sveva, saranno incentivate le visite da parte d'operatori e clienti; tali visite opportunamente concordate, potranno coinvolgere anche direttamente la produzione viticola con sopraluoghi sui vigneti coinvolti nel progetto.

### **Selezione**

#### **PROCEDURE DI SELEZIONE**

L'ufficio Tecnico visionando il territorio, già da alcuni anni ha individuato le situazioni pedoclimatiche, produttive e di conduzione più idonee a tale scopo.

**A tale selezione potranno partecipare solamente uve provenienti dalle zone collinari**, da una attenta analisi, infatti, abbiamo verificato che l'esposizione sud / sud-est di queste zone, è in grado di assicurare una elevata sommatoria termica e di conseguenza un livello qualitativo delle produzioni che si distinguono rispetto alla media.

Considerando le varie forme di allevamento, per le viti allevate a pergola si preferiscono solo quei vigneti che abbiano raggiunto un buon equilibrio vegeto-produttivo, nel caso di vigneti allevati a parete (guyot e cordoni speronati), l'alto numero di piante per ettaro e la minor produzione per ceppo garantisce l'ottenimento di una elevata qualità.

Una commissione composta di tecnici ed enologi dell'azienda, durante la primavera e nel corso della fase vegetativa fino alla maturazione, effettuerà delle verifiche periodiche al fine di valutare il decorso vegetativo delle produzioni.

Saranno inseriti in tale progetto, solo quei vigneti che dopo un'accurata analisi dei conferimenti (ottenuti dalle ultime Vendemmie), siano reputati più idonei.

#### **SUPERFICE MINIMA E DURATA DEL PROGETTO**

Non saranno fissate superfici minime di conferimento per singola tipologia, ma è chiaro che il socio dovrà considerare l'estensione dei vigneti interessati al progetto, per valutare al meglio le spese necessarie all'acquisto del CANTIERE DI RACCOLTA (muletto a forche e carrellini porta Bins).

Il progetto è aperto a tutti i Soci, fintanto che il livello qualitativo delle uve consegnate, soddisferà le caratteristiche quanti-qualitative redatte dalla commissione tecnica della Cantina di Soave.

### **Indicazioni Tecniche**

#### **I VINI E I VITIGNI INTERESSATI ALLA SELEZIONE SONO I SEGUENTI:**

SOAVE SUPERIORE DOCG (Garganega)

SOAVE DOC - CLASSICO (Garganega, Chardonnay, Trebbiano di Soave)

VALPOLICELLA (Corvina, Corvinone e Rondinella)

GARDA: CHARDONNAY

PINOT GRIGIO (solo vigneti di alta collina)

CABERNET/SAUVIGNON (solo per uve da appassimento)

#### **INDICAZIONI TECNICHE**

Le concimazioni dovranno essere effettuate, dopo aver concordato con l'ufficio tecnico il Piano di Concimazione, sulla base di analisi del terreno, dell'equilibrio vegetativo delle viti e delle asportazioni relative alle produzioni ottenute. Una ridotta carica di gemme equivale ad una concimazione azotata. Anche la diagnostica fogliare, se effettuata, sarà valutata per correggere eventuali carenze.

**Le potature invernali delle viti, dovranno garantire una carica di gemme non superiore alle 10/15 per ceppo;** nel caso della Pergola è preferibile siano potate con tralci unilaterali alternati (una vite a destra e una vite a sinistra), nei sistemi a parete, si consiglia il Guyot per le varietà con scarsa fertilità basale (garganega o corvina) e il Cordone Speronato per tutte le altre (speroni da 2 gemme).

**E' obbligatoria la scacchiatura dei germogli** con un primo passaggio dopo il germogliamento, per eliminare i tralci più deboli, apicali e ottenuti da gemme di controcchio.

**La Cimatura** dei germogli, ove necessaria, dovrà essere fatta subito dopo la fase di fioritura, per permettere alle femmine di ottenere foglie mature per il periodo dell'invaiaitura.

**La sfogliatura** nella zona del grappolo, si dovrà effettuare precocemente nel periodo di giugno-luglio, comunque subito dopo l'allegagione, con lo scopo di illuminare in modo equilibrato i grappoli, favorirne l'arieggiamento migliorando così l'efficacia degli interventi antiparassitari, per poter vendemmiare nella giusta fase di maturazione fenolica.

**Il diradamento dei grappoli** va considerato come pratica culturale da eseguire per equilibrare il rapporto tra superficie fogliare e Kg. di produzione per ceppo.

Durante le visite aziendali, saranno consigliate operazioni al verde e uno o più interventi di **diradamento dei grappoli**, operando in modo da lasciare un solo grappolo per tralcio, **al fine di arrivare alla vendemmia con una quantità d'uva di 3, massimo 5 kg per pianta.** Tali produzioni per ceppo garantiranno una **produzione massima di 100 /120 - Oli/Ha .**

### **VINCOLI**

**Le uve dovranno essere prodotte nel rispetto dei regolamenti stabiliti** e delle indicazioni dei tecnici, al fine di ottenere la massima espressione qualitativa. **Nel caso di mancato rispetto delle prescrizioni tecniche impartite, il vigneto sarà scartato ed escluso definitivamente dal progetto per la vendemmia in corso, con parere insindacabile dei tecnici della Cantina.**

Le partite selezionate, saranno oggetto di controlli per le valutazioni degli indici di maturazione, al fine di determinare la corretta epoca di maturazione e raccolta delle uve, che sarà stabilita mediante verifiche e campionamenti.

**Nel caso in cui le uve non soddisfino i parametri qualitativi precedentemente enunciati o fossero colpite da particolari fisiopatie, dovranno essere conferite negli altri stabilimenti di pigiatura in modo tradizionale.**

**Non potranno essere inseriti in questo progetto inoltre quei vigneti che sono già utilizzati per la selezione delle uve da mettere a riposo, per la produzione del RECIOTO di Soave DOCG e AMARONE.**

### **Organizzazione del conferimento**

**Le uve dovranno arrivare in cantina**, presso lo Stabilimento di Borgo Rocca Sveva, **perfettamente sane, intere e senza alcuna presenza di mosto**, poiché saranno convogliate nelle presse pneumatiche o nei vinificatori solamente con nastri trasportatori.

Il conferimento delle UVE dovrà essere effettuato esclusivamente **in BINS**.

**Il conferimento in BINS**, infatti, permette di agevolare la **diversificazione delle uve per singola tipologia e per singolo CRU'**, ottimizzare e razionalizzare le operazioni di vinificazione.

I giorni e le norme di conferimento saranno decise della Cantina di Soave sulla base delle necessità e degli indici di maturazione.

**Durante le operazioni di vendemmia, si consiglia di mantenere i Bins con l'uva in zone ombreggiate** e organizzarsi per le consegne durante tutta la giornata per permettere una lavorazione più razionale delle uve.

**Al momento del conferimento, oltre alla misurazione rifrattometrica sarà effettuato un controllo qualità.** Tale controllo potrà essere ripetuto anche **successivamente durante lo svuotamento.**

**Le Uve raccolte, dovranno essere tassativamente conferite in giornata.**

### **UVE BIOLOGICHE**

Lo stabilimento di Borgo Rocca Sveva è già certificato e attrezzato per la vinificazione delle produzioni biologiche ed in conversione.

Viste che le attuali quantità d'uva sono destinate ad aumentare, anch'esse dovranno essere **conferite esclusivamente in Bins** per agevolare le necessità di incantinamento e vinificazione separata.

### **3.7. Aspetti giuridici e di governance nelle relazioni con i soci**

Cantina di Soave è una cooperativa agricola a mutualità prevalente, nella quale i soci assumono responsabilità limitata al valore nominale delle quote di capitale sociale sottoscritte. Come tutte le cooperative, la società ha un capitale sociale variabile, in quanto in ogni momento è possibile che il numero di soci aumenti o diminuisca. Lo statuto stesso stabilisce, infatti, che il numero di soci è potenzialmente illimitato.

Nel caso di Cantina di Soave tutti i soci assumono il carattere di soci conferenti, nel senso che sono soci solo coloro che apportano uva, mosto o vino da immettere nel processo produttivo della Cantina, mentre non sono previsti soci sovventori, ovvero soci che si limitino ad apportare capitale finanziario.

La qualifica di socio, a norma dello Statuto, può essere acquisita da:

- i produttori di uve, mosti e vini in grado di contribuire al raggiungimento degli scopi sociali;
- gli enti, i consorzi e le persone giuridiche produttori di uve, mosti e vini ovunque prodotti.

Non possono essere soci invece *“coloro che esercitano in proprio imprese identiche o affini, o partecipano a società che, per l'attività svolta, si trovino in effettiva concorrenza con la cooperativa, secondo la valutazione del Consiglio di Amministrazione”* (art. 5 dello Statuto).

La sussistenza dei requisiti in capo alla persona fisica o alla società/persona giuridica che desidera diventare socio della Cantina non è tuttavia sufficiente, nel senso che l'ammissione a socio deve essere richiesta attraverso una specifica domanda, sulla quale decide il Consiglio di Amministrazione, il quale peraltro delibererà secondo *“criteri non discriminatori”* (art. 7 dello Statuto), ed eventualmente motivando, entro 60 giorni, il rigetto della stessa.

Una volta che la domanda del socio è stata accolta, inizia il rapporto tra la Cantina e il socio in termini di diritti e obblighi.

Gli obblighi del socio al momento dell'ammissione riguardano essenzialmente (art. 8 dello Statuto):

- la sottoscrizione e il contestuale versamento della quota minima di capitale sociale del valore nominale di 100,00 euro, a titolo di acconto sulle complessive quote di capitale (nel caso se ne sottoscrivesse più di una);
- l'impegno a sottoscrivere e liberare le restanti quote di capitale, nella misura pari a 100,00 euro per ogni ettaro o frazione di superficie vitata;
- il versamento delle quote di ammissione e di nuovo apporto; tali quote rappresentano di fatto un sovrapprezzo sull'emissione di quote sociali, rispettivamente all'inizio del rapporto sociale e poi in caso di incremento delle superfici vitate sulle quali maturano i conferimenti di uva; come per tutte le società, i sovrapprezzi trovano giustificazione nel fatto che il socio subentra in una gestione già avviata, nella quale in precedenza sono stati fatti investimenti del cui frutto potrà godere anche il socio stesso.

In seguito il socio si impegna a conferire ogni anno alla Cantina tutta la produzione ottenuta dalla sua attività viticola, tranne ciò che serve per il fabbisogno familiare, salvo diversa disposizione del Consiglio di Amministrazione.

A fronte di tali obblighi di natura finanziaria, ovvero in termini di sottoscrizione e versamento del capitale sociale, e di natura tecnica, ovvero in termini di conferimenti di materie prime, il socio vede nel rapporto con la Cantina la possibilità di trovare uno sbocco sicuro alle sue produzioni agricole, che tra l'altro viene remunerato sulla base del buon andamento della gestione, più di quanto non potrebbe ottenere dal libero mercato.

In sostanza la mutualità tipica delle cooperative fornisce al socio una maggiore protezione dei suoi interessi personali ed un guadagno comunque commisurato al buon andamento della gestione, che tuttavia non viene attribuito in termini di distribuzione di utili, e quindi proporzionalmente al capitale apportato, ma in termini di maggiore valorizzazione dei conferimenti di uva, vini e mosti.

Come per tutte le società, inoltre, il socio ha la possibilità di partecipare alle decisioni collettive attraverso il diritto di voto da esercitare in Assemblea.

Un'altra caratteristica distintiva delle cooperative, in merito al diritto di voto, è il fatto che questo spetti in capo a ciascun socio, e non proporzionalmente al capitale conferito;

in sostanza ciascun socio ha diritto ad un solo voto, qualsiasi sia il valore nominale della quota di capitale sociale posseduta. Il diritto di intervenire e votare in assemblea incontra il solo vincolo dell'iscrizione al libro soci da almeno tre mesi.

Il meccanismo di democrazia tipico delle cooperative si intravede anche nella norma per la quale ciascun socio può rappresentare al massimo un altro socio; con ciò si vuole il più possibile favorire la partecipazione di ciascuno alle deliberazioni fondamentali per la vita della cooperativa.

La mancata proporzionalità del voto all'apporto di capitale fa capire come questo sia necessario ma non colga se non la minima parte del rapporto società-socio; d'altro canto, durante la vita della società non è possibile distribuire utili e in caso di scioglimento il socio ha diritto solamente alla restituzione della quota originariamente conferita.

I restanti rapporti di tipo economico-finanziario sono esplicitamente correlati al conferimento dell'uva<sup>1</sup>, tanto che eventuali ristorni, esprimenti il beneficio mutualistico al socio, sono sempre proporzionali a questi e mai al capitale sociale.

Il diritto di intervenire e votare in Assemblea fa sì che il socio partecipi direttamente alle deliberazioni che la legge o lo Statuto attribuiscono a tale organo, ed inoltre che indirettamente possa agire su tutte le altre decisioni attraverso la nomina delle cariche sociali, in particolare del Consiglio di Amministrazione.

Le competenze dell'Assemblea sono indicate, a titolo esemplificativo e non esaustivo, dallo Statuto (art. 26 e 27); per l'Assemblea ordinaria tali competenze sono:

- a) discutere ed approvare il bilancio;
- b) approvare gli aumenti e le riduzioni di capitale sociale;
- c) approvare i programmi pluriennali di attività, tra cui l'apertura di stabilimenti e di altre unità locali;
- d) fissare, prima della loro nomina, il numero dei componenti il Consiglio di Amministrazione;
- e) eleggere il Presidente, un Vice-Presidente ed i componenti del Consiglio di Amministrazione, ed il Presidente ed i componenti del Collegio Sindacale;
- f) stabilire l'ammontare dei gettoni di presenza e/o gli eventuali compensi da corrispondere agli Amministratori e i compensi da corrispondere ai Sindaci;

---

<sup>1</sup> Fatta eccezione per i finanziamenti da soci di cui si dirà in seguito.

- g) trattare e deliberare tutti gli argomenti sottoposti al suo esame dal Consiglio di Amministrazione;
- h) approvare i regolamenti sociali.

Per l'Assemblea straordinaria valgono invece le seguenti competenze:

- a) modificare l'atto costitutivo e lo statuto;
  - b) prorogare la durata della società;
  - c) deliberare lo scioglimento anticipato e provvedere alla nomina dei liquidatori;
  - d) trattare e deliberare su ogni argomento che la legge attribuisce alla sua competenza.
- Sulle materie indicate sopra, pertanto, ciascun socio può avere un intervento "diretto", attraverso la partecipazione alle votazioni dell'Assemblea.

Ogni qualvolta l'Assemblea debba provvedere al rinnovo delle cariche sociali, inoltre, ciascun socio ha a disposizione un voto palese per la nomina di un Amministratore, componente del Consiglio; attraverso il meccanismo di nomina delle cariche sociali ciascun socio può pertanto avere anche un intervento, sebbene indiretto, sulle materie che sono invece delegate al Consiglio.

Per terminare l'analisi dei rapporti intercorrenti tra società e soci si deve però ancora accennare ai conferimenti, che per la loro rilevanza saranno oggetto del successivo paragrafo, e ai rapporti di finanziamento. Il regolamento sui rapporti con i soci della Cantina di Soave dedica la terza sezione proprio alla tematica dei finanziamenti da soci.

In molte società, e con regole particolari nelle cooperative, i soci possono assumere la veste di finanziatori erogando dei prestiti; i prestiti si distinguono dal rapporto di conferimento del capitale sociale, in quanto per essi vige un obbligo di restituzione più forte rispetto a quello che riguarda la sfera del capitale proprio, il cui rimborso è sempre pienamente investito dal rischio d'impresa. Con il finanziamento il socio assume la stessa veste di un finanziatore terzo, aspettandosi un rimborso e una remunerazione secondo le regole stabilite contrattualmente.

Nel caso delle cooperative il finanziamento dei soci è attestato da un "libretto sociale di prestito", sul quale vengono annotate tutte le operazioni di versamento e di prelievo, ma che non ha valore di titolo di credito. I depositi sono solitamente liberi, nel senso che il socio può in qualunque momento richiedere e ottenere la restituzione dei versamenti fatti, oltre agli interessi spettanti; tali depositi sono pertanto virtualmente a breve

termine, ma di fatto spesso costituiscono una stabile forma di finanziamento della cooperativa. Accanto ai depositi liberi potrebbero anche istituirsi dei depositi vincolati, con specifiche modalità e scadenze di restituzione e di remunerazione.

Anche nel caso dei finanziamenti, come per i conferimenti di materie prime, il fatto che il soggetto non sia estraneo alla società ma sia un socio fa sì che spesso tali rapporti economici vengano gestiti con prezzi diversi da quelli di mercato, che, a seconda delle esigenze e dei momenti, possono essere nell'ottica di favorire il socio o la società. Un limite a tali decisioni si riscontra tuttavia nella normativa fiscale, che nel caso dei depositi dei soci prevede che questi non possano essere remunerati ad un tasso superiore di due punti percentuali a quello dei buoni fruttiferi postali.

Il valore medio della remunerazione spettante ai soci sui depositi negli ultimi anni è contenuta nella seguente tabella; il valore è medio nel senso che è ottenuto rapportando in ciascun anno gli interessi passivi maturati sui finanziamenti soci alla consistenza media degli stessi; in tal senso le percentuali ottenute rappresentano la remunerazione media effettiva e non nominale del prestito (i tassi nominali potrebbero essere stati modificati in corso d'anno).

**Tabella 8 – Remunerazione media liquidata ai soci sui depositi**

Anno	Tasso medio annuo
2001	5,07%
2002	5,14%
2003	4,23%
2004	3,50%
2005	2,98%
2006	3,39%
2007	3,15%

### **3.8. La valorizzazione dei conferimenti da soci**

L'aspetto più tipico di relazione con i soci nelle cooperative è dato dall'apporto che questi danno allo svolgimento della gestione aziendale. Nelle cooperative di produzione i soci solitamente apportano fattori produttivi necessari allo svolgimento dell'attività; nel caso di Cantina di Soave il fattore produttivo fondamentale è costituito dall'uva che verrà poi trasformata in vino.

Cantina di Soave da sempre rispetta il requisito della mutualità prevalente; la legge infatti richiede che per l'accesso ad alcuni benefici, in particolare di carattere fiscale,

l'attività della cooperativa si svolga grazie ad apporti prevalentemente forniti dai soci, piuttosto che da fornitori esterni. Nel caso di Cantina di Soave la totalità dell'uva è conferita dai soci, per cui il senso della mutualità è spinto al massimo grado, creando una sorta di simbiosi tra la società e i suoi soci. La finalità mutualistica da sempre caratterizza le società cooperative, che proprio in questo si distinguono dalle società c.d. a scopo lucrativo; ciò non significa che Cantina di Soave non sia tenuta a svolgere la sua attività ottenendone un lucro, ma che tale lucro deve essere in parte accantonato per le esigenze aziendali e in parte ridestinato ai soci che con i loro apporti hanno contribuito a generarlo. Questa destinazione del lucro non equivale a distribuzione di utili, che la legge non consente alle società cooperative, ma corrisponde ad una maggiore valorizzazione dei conferimenti fatti dai soci, attraverso la quale ciascun socio può veramente apprezzare il suo specifico "beneficio mutualistico".

La valorizzazione di tale beneficio mutualistico assume pertanto una duplice valenza: da un lato permette di rendere conto ai soci circa la loro convenienza a far parte della cooperativa, dall'altro permette, ai fini delle analisi sull'andamento della gestione della Cantina, di esprimere quanta parte dei risultati di bilancio non emerga esplicitamente a livello di risultato netto d'esercizio proprio perché attribuita ai soci sotto forma di ristorno o comunque di maggiore valorizzazione dei conferimenti.

Nella parte dedicata all'analisi dei bilanci, si avrà infatti modo di ribadire come un corretto benchmark tra le performance della Cantina e quelle di altre società, soprattutto se rette in forme diverse dalla cooperativa, si può attuare solo dopo aver compreso che i risultati di bilancio appaiono spesso meno floridi per il semplice motivo che scontano una maggiore valorizzazione dei conferimenti.

Un tentativo di riesprimere i bilanci al lordo di tali attribuzioni può essere fatto disponendo della valorizzazione media dei prezzi di mercato delle uve; in sostanza, riesprimendo i conferimenti di uve dei soci ai valori di mercato, è possibile evidenziare la differenza tra questi e i prezzi, superiori, effettivamente liquidati ai soci. Questa operazione non dà adito, evidentemente, a dati oggettivi, ma deve essere intesa come stima, soprattutto perché non è possibile individuare con certezza i prezzi di mercato a cui le transazioni potrebbero nella realtà avvenire.

Una stima dei prezzi di mercato può essere fornita dai listini delle borse merci della Camera di Commercio della Provincia di Verona; nel fare tale operazione, tuttavia, occorre considerare che:

- i listini ufficiali potrebbero non dare per tutte le annate tutte le quotazioni delle diverse varietà d'uve conferite dai soci; in sostanza, con ciò si vuole sottolineare che i criteri di classificazione delle uve, a cui far corrispondere diversi prezzi di riferimento, sono talvolta diversi, anche perché la Cantina potrebbe trovare utile ai suoi fini una classificazione che tenda a valorizzare alcune uve piuttosto che altre non solo per il loro valore intrinseco ma anche per il loro valore d'uso, ovvero per la loro destinazione nel processo produttivo;
- se veramente i raccolti dei viticoltori veronesi fossero immessi nel mercato, anziché confluire nelle cantine sociali (non solo quella di Soave, ma anche altre cooperative), i prezzi dei listini varierebbero notevolmente; pertanto, il mercato che le camere di commercio cercano di fotografare con i loro listini non è un mercato rappresentativo di tutti gli scambi che avvengono sul territorio, per cui i prezzi non vanno intesi come riferimento oggettivo e indiscutibile.

Nonostante queste osservazioni, si è ritenuto comunque utile procedere con la stima; per fare ciò si sono innanzitutto dovuti fare alcuni aggiustamenti, proprio alla luce delle diverse tipologie di uve identificate dalla Cantina ma non sempre corrispondenti a specifiche valorizzazioni di listino.

A livello aggregato però l'esito di tale stima può essere sintetizzato nella tabella seguente, nella quale si sono messi a confronto i conferimenti effettivamente liquidati ai soci con un valore ottenuto moltiplicando le quantità conferite di ciascuna tipologia d'uva per i prezzi medi indicati nei listini annuali della Camera di Commercio di Verona.

Ciò che appare subito evidente, nonostante i numeri debbano essere presi con le dovute cautele, è che tendenzialmente Cantina di Soave valorizza i conferimenti soci molto più del valore ufficiale di mercato (negli anni considerati mediamente un 37% in più); la differenza positiva costituisce il beneficio mutualistico per i soci, ovvero la loro convenienza ad operare nell'ambito della Cantina; ai fini dei dati di bilancio tale beneficio mutualistico corrisponde ad una sorta di "utile figurativo" riconosciuto ai soci, non tanto in funzione della loro partecipazione al capitale sociale della Cantina (nel qual

caso sarebbe veramente una sorta di dividendo) ma proporzionalmente al loro apporto di materie prime per la produzione della Cantina.

**Tabella 9 – Confronto tra conferimenti effettivi e a valori di mercato**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Conferimenti uva da soci	22.386.517	23.123.040	23.452.389	25.709.250	27.047.424	26.197.630	32.013.110
Conf. a valore mercato	19.119.851	15.109.988	17.446.789	17.446.789	19.192.422	20.014.214	24.111.316
utile figurativo	3.266.666	8.013.052	6.005.600	8.262.461	7.855.002	6.183.416	7.901.794
% in più su val. mercato	17,09%	53,03%	34,42%	47,36%	40,93%	30,90%	32,77%

## **4. Le strategie competitive e l'analisi delle vendite**

### **4.1. Le politiche di vendita di Cantina di Soave**

Le politiche di vendita seguite da Cantina di Soave negli anni recenti discendono dalla mission aziendale e dall'orientamento strategico di fondo dell'azienda. Preliminarmente all'analisi dei dati delle vendite, appare pertanto utile ricordare le linee generali nelle quali si sviluppa l'attività della Cantina, anche con risposta alle mutate condizioni ambientali e di mercato, a partire dagli anni 2000. Il mercato del vino risente particolarmente dell'andamento dei gusti e delle tendenze dal lato della domanda, oltre che delle politiche di produzione e commercializzazione definite dai produttori. Dal lato della domanda si può riscontrare negli ultimi decenni la tendenza a sottolineare l'aspetto edonistico del consumo di vino, che non è più tanto associato a semplice bisogno alimentare, ma nasconde invece risvolti sociali e psicologici più complessi. La domanda si fa sempre più esigente e articolata, integrando nel semplice gesto del bere una ricerca di maggiore qualità, che non trascura peraltro la cura dell'immagine nel contesto di consumo. In generale, pertanto, la capacità di risposta delle imprese vitivinicole a queste nuove tendenze ruota attorno a due elementi importanti: la qualità percepita e l'immagine del prodotto. Ne discendono logicamente le seguenti strategie di fondo: differenziazione delle produzioni d'alta qualità attraverso la creazione di apposite linee di prodotti, ben identificabili perché distinte da appositi marchi, in grado di creare anche un ritorno di immagine.

In quest'ottica si è mossa anche Cantina di Soave negli ultimi decenni, puntando in particolare sulle seguenti leve:

- un ottimo rapporto qualità-prezzo su tutte le linee di prodotti, per poter attuare politiche di differenziazione dalla concorrenza;
- la diversificazione dei prodotti di alta gamma con la creazione di apposite linee;
- il rafforzamento dei marchi aziendali, che richiede un maggior sviluppo delle vendite di vino imbottigliato rispetto al vino sfuso;
- l'enfasi sull'immagine, attraverso adeguate politiche di marketing e attraverso l'associazione del consumo di vino a particolari eventi;
- lo sviluppo delle vendite anche in ottica internazionale, coerentemente con il processo di progressiva globalizzazione del mercato del vino.

A testimonianza delle politiche perseguite verranno nel seguito analizzati i dati delle vendite degli esercizi 2000/2001-2005/2006, organizzati secondo i punti delineati in precedenza, vale a dire:

- l'articolazione delle vendite di vino imbottigliato e sfuso, in Italia e all'estero;
- l'articolazione delle vendite delle principali linee di prodotti aziendali, in Italia e all'estero;
- l'articolazione delle vendite attraverso i due tipici canali del settore vinicolo, cioè il canale tradizionale o HO.RE.CA e il canale moderno o GDO;
- la presenza della Cantina di Soave nelle diverse aree geografiche.

#### **4.2. Le strategie di valorizzazione dei marchi aziendali**

A partire dagli anni '90-'95, Cantina di Soave ha iniziato a perseguire una politica di valorizzazione dei marchi aziendali, cercando di puntare molto sulle vendite a marchio e contestualmente di ridurre le vendite a marchio del cliente o di vino sfuso. La suddivisione tra vendite di vino sfuso e imbottigliato tuttavia merita alcune riflessioni preliminari al commento dei singoli dati.

È evidente, infatti, come le quantità di vino imbottigliato vendibili risentano dell'andamento del mercato e della possibilità di ampliare i contatti commerciali, grazie ad esempio a contatti con nuovi soggetti nei canali distributivi o all'ampliamento delle aree geografiche di mercato; le vendite di imbottigliato sono pertanto maggiormente programmabili, ma ovviamente tali programmi si basano sull'efficacia della forza commerciale e sulla risposta favorevole del mercato.

Le vendite di vino sfuso, d'altro canto, si caratterizzano per una maggiore variabilità, costituendo in un certo senso la valvola di sfogo di quelle differenze non sempre facilmente prevedibili in merito al buono o cattivo andamento delle vendemmie.

Nel caso di Cantina di Soave poi c'è da ricordare come il suo essere una cooperativa con un forte legame territoriale comporti sempre una mitigazione delle variazioni derivanti dal puro andamento di mercato; in sostanza, si vuole ribadire come la Cantina goda di minori gradi di libertà rispetto ad un'impresa vitivinicola totalmente operante sul mercato, anche dal lato dell'approvvigionamento. La mission della Cantina è da sempre quella di valorizzare la produzione dei suoi soci, ed in ogni caso essendo

un'azienda che acquista la totalità dell'uva dai soci risulta influenzata dall'andamento dei raccolti delle specifiche produzioni viticole del territorio, senza possibilità di fare speculazioni che assecondino completamente le opportunità e le tendenze del mercato.

#### **4.3. Le vendite di vino imbottigliato e sfuso**

Le vendite di vino imbottigliato si dimostrano crescenti negli ultimi tre anni, sia dal punto di vista dei volumi che del fatturato; quest'ultimo è cresciuto dall'esercizio 2000/2001 all'esercizio 2005/2006 all'incirca del 15%.

*Grafico 1 imbottigliato azienda volumi*

*Grafico 2 imbottigliato azienda fatturato*

Il trend di sviluppo dell'imbottigliato è dovuto in particolare alla crescita costante delle vendite in Italia.

*Grafico 3 imbottigliato italia volumi*

*Grafico 4 imbottigliato Italia fatturato*

Come si può notare dai grafici 3 e 4, in Italia il trend dell'imbottigliato negli esercizi considerati è sempre in aumento, sia dal punto di vista dei volumi che del fatturato.

La crescita dall'esercizio 2000/2001 all'esercizio 2005/2006 risulta infatti pari al 49% in termini di volumi e al 77% in termini di fatturato.

Completamente diverso appare invece l'andamento delle vendite di imbottigliato all'estero.

*Grafico 5 imbottigliato estero volumi*

*Grafico 6 imbottigliato estero fatturato*

Per effetto delle strategie aziendali, volte a modificare la composizione del prodotto imbottigliato concentrandola su quello a proprio marchio, si è scelto, infatti, di non dar corso a contratti per imbottigliato private label (a marchio cliente) laddove non esistano i presupposti di una giusta marginalità o valorizzazione dei prodotti.

I volumi di vendita di imbottigliato verso l'estero appaiono, pertanto, in progressiva riduzione negli anni considerati, mentre il fatturato rileva un andamento più variabile, anche se il trend complessivo è in calo; unica eccezione si rileva nell'esercizio 2003/2004 nel quale il fatturato di imbottigliato estero ha subito un deciso aumento, per poi ritornare in controtendenza negli ultimi due anni.

Il legame tra l'andamento dei volumi e del fatturato è costituito dall'andamento del prezzo medio.

*Grafico 7 imbottigliato azienda andamento pm*

*Grafico 8 imbottigliato Italia andamento pm*

*Grafico 9 imbottigliato estero andamento pm*

Come si può notare dal grafico 7 il prezzo medio a livello aziendale dell'imbottigliato appare in crescita fino all'esercizio 2003/2004, per poi declinare leggermente nei due anni successivi; nel complesso, tuttavia, dall'esercizio 2000/2001 all'esercizio 2005/2006 il prezzo medio si è incrementato del 15% circa.

L'andamento del prezzo medio a livello complessivo aziendale è il frutto di un analogo andamento dei prezzi in Italia e all'estero; come si evince dai grafici 8 e 9, infatti, in entrambi i casi il periodo di svolta è stato il 2003/2004, benché sia evidente come la crescita precedente a tale anno sia molto più intensa del decremento rilevabile nei due anni successivi.

Ulteriori considerazioni possono essere fatte dall'analisi dell'andamento delle vendite di vino sfuso, che come si è avuto modo di ribadire in precedenza, costituisce la quota di vendite che maggiormente risente dell'andamento dei raccolti, ma che mantiene tuttora un'incidenza rilevante in termini di volumi.

*Grafico 10 sfuso azienda – volumi*

*Grafico 11 sfuso azienda – fatturato*

I volumi di vino sfuso a livello complessivo aziendale segnalano un trend di crescita dall'esercizio 2003/2004, più accentuato nell'ultimo anno; complessivamente, dal 2000/2001 al 2005/2006 tuttavia, la crescita che si registra non raggiunge il 3,5%.

In termini di fatturato l'incremento complessivo nel periodo è pari a circa il 20%, nonostante una flessione nell'esercizio 2004/2005, che appare tuttavia più che compensata dall'incremento del fatturato dell'ultimo anno.

L'andamento delle vendite di vino sfuso scaturisce, come per l'imbottigliato, dall'effetto congiunto delle vendite in Italia e all'Estero, che ancora una volta appaiono diversificate.

*Grafico 12 sfuso Italia volumi*

*Grafico 13 sfuso estero volumi*

Infatti, mentre in Italia i volumi di sfuso appaiono gradualmente decrescenti, per poi rilevare un incremento notevole nell'ultimo anno, all'Estero la ripresa dei volumi, dopo due anni di calo, si rileva già dall'esercizio 2003/2004; complessivamente, nell'arco del periodo 2000/2001-2005/2006, i volumi di sfuso in Italia registrano un incremento del 18%, mentre all'Estero registrano un calo del 24%.

Per evidenziare l'impatto delle politiche di marchio perseguite negli ultimi anni può essere d'aiuto valutare l'evoluzione dell'incidenza delle vendite di sfuso e di imbottigliato sui volumi e sul fatturato totale.

*Grafico 14 composizione volumi di vendita in Italia*

*Grafico 15 composizione fatturato in Italia*

In Italia nel periodo 2000/2001-2005/2006 l'incidenza delle vendite di imbottigliato in termini di volumi è passata dall'11 al 13%, dopo aver superato l'incidenza del 16% nel 2004/2005; in termini di fatturato tuttavia le vendite di imbottigliato sono ben più rilevanti, e sono passate da un'incidenza del 33% al 38% (anche qui a causa di una

flessione nel 2006 dovuta all'incremento di volumi di sfuso, perché nel 2005 tale incidenza aveva raggiunto ben il 42%).

È evidente pertanto come nonostante le vendite di sfuso siano ancora predominanti, il trend segna una riduzione della loro incidenza.

*Grafico 16 composizione volumi di vendita all'estero*

*Grafico 17 composizione fatturato all'estero*

All'estero i volumi di vendita appaiono più equidistribuiti tra sfuso e imbottigliato; tuttavia, nel periodo 2000/2001 – 2005/2006 si segnala un'inversione del rapporto di forza tra i due, nel senso che le vendite di imbottigliato già dal 2002/2003 appaiono prevalenti.

In termini di fatturato poi l'incidenza dello sfuso è più limitata, e si è comunque ridotta passando dal 25 al 22%.

#### **4.4. Le vendite con marchi dei clienti**

Ulteriori dati evidenziano gli esiti della politica di marchio degli ultimi anni; si vuole con ciò alludere al fatto che non solo la Cantina ha teso ad incrementare le vendite di imbottigliato, ma in particolare ha voluto sviluppare le vendite a marchio proprio, limitando il ricorso a marchi dei clienti.

*Grafico 18 etichette cliente - volumi*

*Grafico 19 etichette cliente - fatturato*

I grafici 18 e 19 esprimono, sempre con riferimento all'intervallo temporale 2000/2001-2005/2006, i volumi e il fatturato delle vendite effettuate con marchi del cliente; entrambi i grafici esprimono un trend di riduzione, che per quanto attiene ai volumi si attesta intorno al 18%, mentre in termini di fatturato è pari a circa il 22%.

La riduzione accomuna sia le vendite Italia sia le vendite Estero; nel primo caso la riduzione non è stata continua nell'arco dell'intero periodo; nell'esercizio 2005/2006 tuttavia le vendite a marchio cliente si sono ridotte rispetto all'esercizio 2000/2001 del 28% in termini di volumi e del 15% in termini di fatturato.

All'Estero la riduzione è stata invece continua in ciascun esercizio del periodo; complessivamente le vendite a marchio cliente nel 2005/2006 risultano ridotte rispetto al 2000/2001 del 16% in termini di volumi e del 23% in termini di fatturato.

La generale riduzione delle vendite a marchio cliente è tanto più significativa se si considera che il fatturato complessivo aziendale è invece in costante aumento nel medesimo periodo.

Nel paragrafo successivo si analizzeranno le politiche di diversificazione delle vendite, esprimendo l'andamento dei diversi marchi aziendali.

#### **4.5. Le politiche di diversificazione: le vendite a marchio Cantina di Soave**

Parlare delle vendite di prodotti a marchio Cantina di Soave significa innanzitutto presentare i prodotti dell'azienda e la loro diversificazione in termini di diverso rapporto qualità/prezzo, di diverse destinazioni d'uso e di diverse politiche distributive.

La diversificazione è, infatti, qui intesa come capacità dell'azienda di offrire prodotti diversi che incontrino le variegata esigenze della clientela e che vengano veicolati attraverso i due differenti canali distributivi che caratterizzano il mercato del vino, ovvero il canale tradizionale o Ho.Re.Ca (Hotel Restaurant Catering) e il canale moderno o G.D.O. (Grande Distribuzione Organizzata).

I prodotti che confluiscono nei due canali distributivi in sostanza rappresentano due diversi contesti di consumo, o se vogliamo due diverse destinazioni d'uso del prodotto: da un lato il vino che il consumatore finale acquista nei punti vendita al dettaglio, tipicamente supermercati e ipermercati, per un uso domestico e quindi più di routine; dall'altro il vino che viene consumato al di fuori del contesto domestico, in occasione di cene, feste, ricorrenze.

All'interno dei due contesti di consumo si collocano poi le diverse aspettative dei consumatori in merito alla qualità e al prezzo dei prodotti; è per questo che la sola identificazione dei canali distributivi non è sufficiente a qualificare il prodotto, ma per ciascun canale distributivo sono pensate diverse linee di prodotti, e all'interno delle linee si possono riscontrare marchi diversi e, ovviamente, diverse tipologie di vini.

Nel mercato del vino infatti l'identificazione dei prodotti, e di conseguenza la concorrenza tra produttori, può avvenire sulla base di due elementi fondamentali: la denominazione, che corrisponde alla tipologia di vino prodotto, che discende dallo specifico processo produttivo e dalle tipologie di uve utilizzate, e il marchio, che invece corrisponde all'identificazione del prodotto di una specifica azienda.

Negli ultimi anni la concorrenza, soprattutto a livello globale, sta sempre più spostandosi sui marchi, perchè i maggiori produttori di vino, soprattutto provenienti dalle zone dell'America Latina e dell'Australia, hanno saputo imporsi sul mercato con propri marchi forti, che ben identificano agli occhi dei consumatori un prodotto rispetto ad un altro.

La denominazione è invece un identificativo che diversi produttori possono condividere, e la buona o cattiva sorte di una denominazione, spesso determinata dalle evoluzioni nei gusti dei consumatori, risulta necessariamente condivisa tra i competitors, senza permettere, ad esempio, la creazione di vantaggi competitivi esclusivi per la singola azienda. La gestione della denominazione tuttavia assume un'altra valenza di carattere strategico: l'azienda che gestisce quote rilevanti del vino prodotto con una certa denominazione può avere un'influenza notevole o dominante sul mercato, venendo di fatto a configurare situazioni che possono avvicinarsi al monopolio, nelle quali la gestione dei volumi e dei prezzi finisce con l'essere in buona parte il frutto di politiche unilaterali piuttosto che dell'incontro di domanda e offerta in un mercato più "affollato" di operatori.

In questo panorama la strategia di Cantina di Soave è stata quella di cogliere, per quanto possibile, entrambi gli aspetti della competizione, rafforzando da un lato i propri marchi per garantirsi la visibilità nel mercato nazionale ed estero e la fidelizzazione dei clienti, e dall'altro cercando di acquisire una buona posizione nella gestione delle denominazioni legate all'area territoriale di operatività (Soave e Valpolicella).

È evidente, infatti, come un'azienda con un legame forte con il territorio come Cantina di Soave sia chiamata a valorizzare tale legame, dal quale dipende anche la propria prosperità e quella dei soci che conferiscono l'uva; d'altro canto, non potendo diversificare drasticamente la produzione verso denominazioni estranee all'area territoriale, il rafforzamento del marchio diviene un'esigenza imprescindibile.

Con quest'ottica e in questa direzione Cantina di Soave è riuscita a mantenere la sua tradizione storica ma al tempo stesso a distinguersi dalla miriade di cantine sociali che non hanno saputo cogliere le opportunità di sviluppo offerte dal mercato e che sono pertanto destinate a non prosperare in un contesto sempre più difficile. Il marchio permette ad un'azienda di capitalizzare il proprio differenziale competitivo; dietro un marchio il cliente vede un'azienda con un'immagine positiva e un prodotto che soddisfa le sue esigenze. Questo significa anche che una politica di marchio priva del substrato concreto, ovvero che non serva ad identificare prodotti che effettivamente si differenziano per rapporto qualità-prezzo è destinata a fallire. È per questo motivo che Cantina di Soave ha puntato sulla qualità dei prodotti, da un lato offrendo prodotti con un buon rapporto qualità-prezzo, dall'altro distinguendo apposite linee di alta gamma per clienti più esigenti e contesti di consumo più particolari rispetto alla quotidianità.

Le principali linee di prodotti di Cantina di Soave attualmente sono:

- Cadis, destinata al canale GDO;
- Donè, linea di vini frizzanti destinata al GDO;
- Maximilian, linea di spumanti metodo charmat destinata al canale GDO;
- Le Poesie, destinata all'HO.RE.CA;
- Rocca Sveva, linea di alta gamma destinata all'HO.RE.CA;
- Equipe 5, linea di spumanti metodo classico di alta qualità destinata al canale HO.RE.CA.

All'interno di ciascuna linea possono essere presenti poi ulteriori linee o semplicemente prodotti diversi; le strategie di vendita e di marketing possono conseguentemente riguardare singoli prodotti o intere linee.

L'approccio ad una maggiore diversificazione dei prodotti e alla differenziazione dei prodotti in termini di qualità ha reso necessario, ad esempio, il passaggio da forme di pubblicità di tipo istituzionale, legate pertanto all'immagine e al nome dell'azienda nel suo complesso, verso forme di pubblicità più mirate sui prodotti e diversificate a seconda del target di clientela.

In linea generale si può affermare che il contemporaneo mantenimento di prodotti di fascia intermedia destinati alla grande distribuzione e di prodotti di alta gamma destinati ad un certo target di ristorazione rappresenta una scelta strategica ma in parte obbligata

che accomuna tutti i produttori di vino; infatti, i prodotti della grande distribuzione concorrono a formare la massa critica, i volumi che garantiscono sostentamento e prosperità all'azienda, mentre i prodotti di nicchia dovrebbero permettere margini più elevati grazie anche ad azioni di valorizzazione della qualità intrinseca e dell'immagine legata al prodotto.

D'altro canto sarebbe impensabile puntare sui soli prodotti di alta qualità, posto che le produzioni di alta qualità per definizione coprono quantitativi più esigui, ed inoltre risentono molto di più dell'alterno andamento dei gusti.

Queste premesse di carattere generale ci guidano nella corretta interpretazione dei dati relativi alle vendite di ciascuna linea, che verranno nel seguito presentati con i seguenti criteri:

- analisi dell'andamento delle vendite, a volumi e a valore, di ciascuna linea nel tempo (il periodo di riferimento è sempre 2000/2001-2005/2006);
- analisi della diversa incidenza di ciascuna linea rispetto alle vendite complessive a marchio aziendale: questo ci permette di evidenziare le politiche di gestione del portafoglio prodotti di Cantina di Soave, nell'ottica di diversificazione cui si è accennato in precedenza.

Seguiranno poi approfondimenti sulle vendite in Italia e all'Estero, da cui emergerà la vocazione territoriale della Cantina e l'apertura verso nuovi mercati, e l'analisi dei due canali distributivi all'interno dei quali si collocano le diverse linee.

#### **4.6. L'analisi delle vendite per linee di prodotti**

La linea Cadis comprende vini destinati alla grande distribuzione e, come si accennava in precedenza, copre da sola la maggioranza delle vendite di Cantina di Soave (circa il 73% delle vendite a marchio Cantina di Soave in termini di volumi).

##### *Grafico 20 vendite Cadis litri e fatturato*

Come si può vedere dal grafico 20, nel periodo 2000/2001-2005/2006 le vendite di tale linea si sono incrementate in ciascun esercizio, sia in termini di fatturato che di volumi; a ciò si aggiunga, a testimonianza del buon andamento della linea, che dal periodo

2002/2003 la pendenza assunta dalla linea del fatturato appare maggiore della linea dei volumi, stando a significare che le politiche di valorizzazione del rapporto qualità-prezzo hanno permesso di incrementare i prezzi senza compromettere i volumi che rendono la linea strategica per l'intera azienda.

La linea Le Poesie comprende invece prodotti destinati al canale Ho.Re.Ca., ma aventi un posizionamento meno elevato della linea Rocca Sveva.

#### *Grafico 21 vendite le poesie-litri e fatturato*

Dal grafico 21 emerge un trend di incremento dei volumi e del fatturato, con un'accelerazione nell'esercizio 2004/2005; anche in questo caso, come per Cadis, a partire dall'esercizio 2003/2004 si nota inoltre un ampliamento del divario tra volumi e fatturato, espressione dell'incremento del prezzo medio della linea.

La linea Rocca Sveva è la linea di prodotti top-standing destinati al canale Ho.Re.Ca.. La qualità superiore di Rocca Sveva emerge innanzitutto dalla maggiore distanza tra la linea dei volumi di vendita e la linea del fatturato visibili nel grafico 22.

#### *Grafico 22 vendite Rocca Sveva – litri e fatturato.*

Dal punto di vista dei volumi, si nota come questi non abbiano nel periodo 2000/2001-2005/2006 subito variazioni di rilievo; ad anni di incremento delle vendite (2003, 2005, 2006) si sono alternati anni di riduzione (2002, 2004), tanto che i volumi nell'arco dell'intero periodo sono variati complessivamente di meno dell'1%.

Tuttavia, l'andamento del fatturato conferma il successo della linea, particolarmente valorizzata a partire dall'esercizio 2003/2004, in concomitanza con la destinazione dell'area di Borgo Rocca Sveva alla produzione dei vini di alta qualità e quindi l'associazione della linea stessa a eventi e aspetti di immagine in grado di capitalizzare il valore del differenziale competitivo. In sostanza, da una linea come Rocca Sveva non ci si aspetta la copertura di grandi volumi, ma la possibilità di perseguire politiche di nicchia, valorizzando l'intrinseca superiorità qualitativa dei prodotti con interventi di

immagine mirati a catturare quei fattori di gusto che da sempre incidono nei consumi di vino, soprattutto di un certo livello.

La linea Maximilian è una linea di spumanti prodotti con metodo charmat e destinati prevalentemente alla grande distribuzione.

#### *Grafico 23 vendite Maximilian litri e fatturato*

Dal grafico 23 emerge innanzitutto lo sviluppo vertiginoso delle vendite di tale linea, a partire dall'anno 2003/2004.

Questo incremento ben evidente nei volumi ma soprattutto nel fatturato, è il frutto di una politica di valorizzazione di un marchio storico che Cantina di Soave ha saputo conseguire, oltre che di una serie di interventi pubblicitari mirati che hanno garantito visibilità al prodotto.

Di tutte le linee la linea Maximilian è quella che ha subito nel periodo considerato lo sviluppo più intenso; ciò l'ha resa a livello di portafoglio aziendale la seconda linea per volumi e fatturato; la linea diviene strategica pertanto sia dal punto di vista dei volumi, andando ad integrare il ruolo della linea Cadis, sia dal punto di vista del fatturato, posto che la strategia di valorizzazione del marchio ha permesso un incremento dei prezzi, soprattutto negli esercizi 2004/2005 e 2005/2006.

La linea Equipe 5 è una linea di spumanti prodotti con il metodo classico e pertanto di elevata qualità, destinati al canale Ho.Re.Ca.

Il marchio Equipe 5 è stato acquistato dall'omonima azienda trentina, e negli ultimi anni è stato valorizzato anche grazie alla collocazione del processo produttivo presso lo stabilimento di Borgo Rocca Sveva, dove pertanto si concentrano le produzioni di alta qualità delle linee Equipe e Rocca Sveva.

#### *Grafico 24 vendite equipe litri e fatturato*

Dal grafico 24 emerge come le vendite a marchio Equipe abbiano subito una flessione, sia in termini di volumi che di fatturato, negli esercizi 2001/2002 e 2002/2003. A partire

dal 2004 però il trend si è invertito e la linea ha subito uno sviluppo, particolarmente evidente nell'ultimo anno; negli anni 2004-2006 si rende evidente inoltre un ampliamento del divario tra volumi e fatturato, segno della valorizzazione del marchio. Per il resto si possono in parte tenere valide le osservazioni fatte per la linea Rocca Sveva; anche la linea Equipe è una linea di nicchia, per essa i volumi sono veramente esigui nel complesso dell'attività della Cantina; il suo ruolo tuttavia è quello di permettere una diversificazione dei prodotti, e in particolare la soddisfazione dei gusti più esigenti, che richiedono qualità e immagine del prodotto.

Volendo sintetizzare gli andamenti delle diverse linee descritti analiticamente in precedenza, è possibile cogliere dalla seguente tabella le variazioni percentuali annue delle vendite, in termini di volumi e di fatturato.

**Tabella 1 – Sviluppo annuo delle vendite a volume**

	2001/2002	2002/2003	2003/2004	2004/2005	2005/2006
CADIS	6,65%	11,87%	24,48%	8,90%	9,33%
LE POESIE	0,06%	13,50%	0,05%	85,43%	6,75%
ROCCA SVEVA	-10,91%	4,53%	-12,33%	10,93%	11,32%
MAXIMILIAN	19,75%	54,73%	45,44%	8,58%	50,00%
EQUIPE	-21,85%	-4,26%	64,51%	6,33%	49,16%
tot marchi azienda	5,64%	14,30%	22,83%	14,57%	13,20%

Dal punto di vista dei volumi la linea Cadis evidenzia un trend continuo di crescita, più omogeneo rispetto alle altre linee. Un andamento alterno, ma con un trend che si stabilizza sul positivo negli ultimi anni caratterizza le linee Rocca Sveva e Equipe; la linea Le Poesie ha alternato invece momenti di stasi a momenti di sviluppo, in particolare nell'esercizio 2004/2005. La linea Maximilian è quella che, come si accennava in precedenza, registra le più alte variazioni annue. Nel complesso, le vendite a marchio aziendale segnano un trend di crescita in ciascuno degli anni considerati.

*Grafico 25 variazione dei volumi dal 2000/2001 al 2005/2006*

*Grafico 26 variazione del fatturato dal 2000/2001 al 2005/2006*

Dai grafici 25 e 26 è possibile desumere la variazione dei volumi di vendita e del fatturato nell'arco complessivo degli esercizi analizzati. Dai grafici emerge lo sviluppo rilevante di Maximilian, ma anche della linea Le Poesie, almeno in termini di fatturato. Equipe e Cadis sono abbastanza allineate allo sviluppo medio aziendale, mentre Rocca Sveva è nel complesso stazionaria in termini di volumi ma in crescita in termini di fatturato.

Un ulteriore elemento di analisi, particolarmente utile nel descrivere le politiche di spinta su alcune linee piuttosto che su altre, di ampliamento della gamma di offerta o di diversificazione tra le linee, è l'analisi della variazione dell'incidenza di ciascuna linea nel complesso delle vendite a marchio aziendale. Questa analisi è facilmente ottenibile esprimendo in percentuale l'incidenza delle vendite di ciascuna linea sul totale vendite delle linee, per ognuno degli anni considerati. Per cogliere con un colpo d'occhio l'evoluzione globale avvenuta negli esercizi considerati, nei grafici seguenti si rappresenta la composizione delle vendite a volume e a valore nel primo e nell'ultimo esercizio analizzati.

*Grafico 27 composizione volumi marchi azienda 2000/2001*

*Grafico 28 composizione volumi marchi azienda 2005/2006*

Dai grafici 27 e 28 emerge come la predominanza della linea Cadis si sia un po' ridimensionata negli anni per fare spazio a linee che hanno subito sviluppi più elevati rispetto alla media in termini di volumi: Maximilian, che vede incrementare la sua incidenza in termini di volumi dal 5,5% al 12,6% e Le Poesie, che passa dal 9,7% all'11,2%; Equipe mantiene la stessa incidenza marginale, mentre Rocca Sveva riduce il suo peso nel complesso dei volumi aziendali.

*Grafico 29 composizione fatturato marchi azienda 2000/2001*

*Grafico 30 composizione fatturato marchi azienda 2005/2006*

In termini di fatturato, le dinamiche sono le stesse, anche se con diverse intensità; Cadis e Rocca Sveva riducono il loro peso nel complesso dei marchi aziendali, Equipe è

pressoché stabile (ovvero si sviluppa analogamente alla media aziendale), mentre Le Poesie e Maximilian aumentano il loro peso.

#### **4.7. L'analisi delle vendite per area geografica: Italia e Estero**

Le vendite all'estero per l'esercizio 2005/2006 hanno rappresentato il 39% in termini di volumi e il 47% in termini di fatturato. È evidente pertanto come Cantina di Soave, pur avendo un forte legame con il territorio locale e nazionale, esprima una rilevante vocazione internazionale. Per comprendere meglio questa vocazione occorre tuttavia analizzare più nel dettaglio la composizione delle vendite all'estero, dai seguenti punti di vista:

- l'incidenza delle vendite estere in termini di sfuso e di imbottigliato;
- l'incidenza delle vendite estere nelle diverse linee di prodotti a marchio aziendale;
- l'incidenza delle vendite estere nei diversi Paesi, a livello aziendale e per le linee di prodotti con una più elevata vocazione internazionale.

Sotto il primo punto di vista occorre evidenziare da subito come le vendite all'estero di prodotti imbottigliati siano fatte prevalentemente con marchi del cliente e pertanto parlare di imbottigliato in Italia e di imbottigliato all'Estero non è esattamente la stessa cosa. Osservando le vendite di marchi cliente (in precedenza analizzate nel loro andamento complessivo a livello aziendale) si scopre infatti come nel periodo analizzato (2001-2006) le vendite a marchio cliente all'estero incidono in termini di volumi con una percentuale pressoché costante attorno all'89-90% e in termini di fatturato con una percentuale pressoché costante attorno all'87-88%; in altri termini, sul complesso di vendite a marchio cliente solo il 10-12% circa viene realizzato in Italia. Le vendite a marchio cliente all'estero, pur essendo in calo nel periodo considerato, continuano a costituire un'importante parte delle vendite di imbottigliato. Suddividendo infatti le vendite di vino sfuso e imbottigliato in Italia e Estero si scopre come il vino sfuso viene venduto prevalentemente in Italia, mentre l'imbottigliato (che comprende tutti i marchi, aziendali e cliente) viene venduto prevalentemente all'Estero.

*Grafico 31 composizione volumi di vendita di vino sfuso in Italia e Estero*

*Grafico 32 composizione fatturato vino sfuso in Italia e Estero*

Dai grafici 31 e 32 emerge come il vino sfuso venga attualmente venduto in Italia per il 74% in termini di volumi e 76% in termini di fatturato; nel corso degli esercizi, dal 2000/2001 al 2005/2006 la vocazione “nazionale” delle vendite di vino sfuso si è anche incrementata, posto che in valore assoluto le vendite di sfuso in Italia sono cresciute mentre all’Estero si sono ridotte.

In merito a ciò si ricorda come le politiche di incremento delle vendite di vino a marchio Cantina di Soave impattino sulle vendite di imbottigliato, mentre le vendite di sfuso sono meno manovrabili perché in esse confluisce gran parte della variabilità dovuta all’andamento della vendemmia nelle diverse annate.

*Grafico 33 composizione volumi di vendita di vino imbottigliato in Italia e Estero*

*Grafico 34 composizione fatturato vino imbottigliato in Italia e Estero*

Dai grafici 33 e 34 emerge innanzitutto quanto detto sopra in merito all’incidenza delle vendite all’estero di imbottigliato; con riferimento all’ultimo esercizio le vendite di imbottigliato all’Estero costituiscono il 72% in termini di volumi e il 64% in termini di fatturato.

Se si considera il trend di composizione delle vendite di imbottigliato in Italia e all’Estero si nota però subito immediatamente come l’elevata incidenza dell’Estero si stia progressivamente riducendo; infatti, nell’esercizio 2000/2001 le percentuali di incidenza erano rispettivamente 81% per i volumi e 77% per il fatturato.

Ciò deriva dal diverso andamento delle vendite in valore assoluto in Italia e all’Estero: sviluppo nel primo caso e riduzione nel secondo. In sostanza, la politica di valorizzazione dei marchi aziendali ha comportato negli ultimi anni un ridimensionamento delle vendite all’estero, costituite prevalentemente da vendite a marchio del cliente, e uno sviluppo delle vendite in Italia a marchio Cantina di Soave.

Alla luce di questi dati appare ora pertanto rilevante approfondire la composizione delle vendite dei marchi aziendali in Italia e all’Estero, per evidenziare quali di questi abbiano, accanto alla tradizione territoriale, una maggiore vocazione internazionale, e pertanto si prestino ad assecondare anche al di fuori dell’Italia la politica di marchio Cantina di Soave.

*Grafico 35 composizione volumi di vendita Italia/Estero 2006 per marchi aziendali*

*Grafico 36 composizione fatturato Italia/Estero 2006 per marchi aziendali*

Dai grafici 35 e 36 si può desumere innanzitutto come mediamente per i marchi aziendali le vendite avvengano prevalentemente in Italia, con un'incidenza del 70% in termini di volumi e del 62% in termini di fatturato. Analizzando la medesima composizione per ciascun marchio, si può esprimerne la maggiore o minore vocazione internazionale. Dai grafici è evidente come gli spumanti, rappresentati dai marchi Maximilian e Equipe abbiamo una netta vocazione nazionale, tanto che le vendite all'estero costituiscono, per l'esercizio 2005/2006 circa l'1-2% per Equipe e circa l'8-9% per Maximilian. La motivazione di ciò va ricercata probabilmente nella predominanza a livello internazionale degli spumanti francesi, che rende difficile ai concorrenti italiani un adeguato posizionamento all'estero.

I marchi che più degli altri dimostrano di avere successo anche all'Estero sono invece Cadis e Rocca Sveva, seguiti a distanza da Le Poesie. Per Cadis le vendite all'estero costituiscono il 36% dei volumi e ben il 46% del fatturato; per Rocca Sveva le analoghe percentuali sono 43% e 42%; per Le Poesie 20% e 25%. Su questi marchi assume pertanto valore anche un'analisi storica dell'andamento delle vendite in Italia e all'Estero, ed un approfondimento sui Paesi di maggiore esportazione.

Nei grafici che seguono si analizza l'andamento negli ultimi sei anni dei volumi di vendita dei tre marchi in Italia e all'Estero; l'analisi viene fatta sui volumi perché così non risente di differenziazioni di prezzo tra Italia e Estero e tra i diversi marchi.

*Grafico 37 Composizione volumi di vendita Cadis in Italia e all'Estero*

Per quanto riguarda Cadis, si nota come nel periodo 2001/2002 e 2002/2003 si sia verificato un ridimensionamento delle vendite all'estero rispetto a quelle in Italia; tale risultato non è tanto l'effetto di una riduzione in valore assoluto delle vendite, quanto piuttosto del fatto che lo sviluppo delle vendite in Italia ha subito un'accelerazione maggiore rispetto a quello delle vendite all'estero; negli ultimi anni la rilevanza delle

vendite all'estero per questo marchio è aumentata, sintomo che il rapporto tra i ritmi di sviluppo delle vendite Italia e estero si è capovolto.

*Grafico 38 Composizione volumi di vendita Rocca Sveva in Italia e Estero*

La linea Rocca Sveva è quella nella quale si esprime il maggior equilibrio tra vendite in Italia e all'Estero, fin dall'esercizio 2000/2001. Si noti come nel periodo 2000/2001 le vendite all'estero superavano quelle in Italia, subendo poi un ridimensionamento fino all'esercizio 2003/2004 compreso, per poi tornare ad avere un'incidenza crescente negli ultimi due esercizi; tutto ciò scaturisce dal fatto che in valore assoluto le vendite in Italia si sono incrementate continuamente nel periodo, mentre all'Estero dopo un periodo di scarso sviluppo e di riduzione, negli ultimi due anni si è registrata un notevole incremento.

*Grafico 39 Composizione volumi di vendita Le Poesie in Italia e Estero*

Le Poesie esprimono una forte vocazione "nazionale", anche se le vendite all'Estero rappresentano comunque una discreta parte del totale. Dal grafico emerge come questa incidenza negli anni appare oscillante tra l'11 e il 20%, senza che sia possibile individuare un trend di sviluppo nettamente a favore dell'Italia piuttosto che dell'Estero.

#### **4.8. L'analisi delle vendite Estero per area geografica**

Per comprendere pienamente la politica di esportazione dell'azienda e quindi l'evoluzione della sua dimensione internazionale attraverso le relazioni con i diversi Paesi può essere d'aiuto riepilogare i dati delle vendite complessive (sfuso + imbottigliato) per area geografica, ovvero per Paese estero. Da una prima analisi si scopre come le vendite all'estero siano concentrate in alcuni Paesi principali, ma al tempo stesso la presenza di Cantina di Soave risulta essere molto estesa in termini spaziali, perché accanto ai maggiori Paesi vi sono numerosissimi Paesi che presentano un'incidenza irrisoria sulle vendite complessive, ma che attestano la conoscenza dell'azienda in molti angoli del mondo. Il numero di Paesi verso i quali Cantina di Soave ha esportato in ciascuno degli esercizi del periodo considerato (2000/2001-

2005/2006) oscilla tra 25 e 32, con un'anagrafica complessiva di quasi una quarantina di Paesi diversi. Un primo colpo d'occhio sull'evoluzione delle vendite all'Estero si può ottenere confrontando i primi 10 Paesi di esportazione negli esercizi che delimitano l'intervallo temporale di riferimento.

*Grafico 40 – i primi 10 paesi esteri per fatturato 2000/2001*

*Grafico 41 – i primi 10 paesi esteri per fatturato 2005/2006*

Dai grafici 40 e 41 emerge chiaramente come due Paesi da soli rappresentino circa il 75% delle vendite all'estero: la Germania, che da sola nel 2005/2006 incide poco meno del 48%, e Gran Bretagna che aggiunge un'ulteriore 26%. Entrambi i Paesi restano al primo e al secondo posto dal 2000/2001 al 2005/2006, e la loro rilevanza nel complesso delle esportazioni risulta essersi rafforzata nel corso degli anni. Nelle posizioni successive si incontrano invece Paesi diversi che da soli non superano mai un'incidenza di circa il 10%, ma anzi che normalmente si collocano ben al di sotto di tale percentuale. Nel corso del periodo esaminato il terzo Paese di esportazione non si è mantenuto costante; negli esercizi dal 2000/2001 al 2002/2003 questa posizione è stata contesa tra Giappone e Stati Uniti, mentre a partire dal periodo 2003/2004 la Danimarca ha prevalso nettamente su questi ultimi. Le variazioni nell'importanza di ciascun Paese nel complesso delle esportazioni si spiegano osservando l'andamento delle vendite di ciascun Paese nel periodo considerato.

*Grafico 42 Andamento fatturato nei primi Paesi d'esportazione*

Dal grafico 42 emergono chiaramente i seguenti andamenti:

- le vendite in Germania non hanno subito variazioni molto rilevanti, restando nel complesso costanti nel periodo;
- le vendite in Gran Bretagna si sono incrementate leggermente nel complesso per effetto di un aumento rilevante nell'esercizio 2003/2004 a cui sono seguiti due anni di lieve riduzione;
- le vendite in Danimarca hanno subito un deciso sviluppo a partire dall'esercizio 2003/2004, cosa che ha portato tale Paese a divenire il terzo Paese d'esportazione;

- le vendite in Giappone presentano un trend di riduzione continua, mentre negli Stati Uniti si sono ridimensionate a partire dall'esercizio 2003/2004.

#### **4.9. Le politiche di distribuzione: i canali distributivi e la forza vendita**

Nell'ambito del settore vinicolo i produttori raggiungono i consumatori finali attraverso due canali principali: il canale tradizionale o Ho.Re.Ca., che comprende, come indicato dall'acrononimo Hotel, Ristoranti e Catering e il canale moderno, o G.D.O., il cui acronimo sta per Grande Distribuzione Organizzata e che comprende pertanto tutte le forme distributive al dettaglio quali supermercati e ipermercati.

L'esigenza di due diversi canali distributivi nasce evidentemente dal diverso contesto in cui avviene il consumo di vino, che determina la necessità di contatti specifici con modalità ad hoc. Spesso la suddivisione dei due canali corrisponde anche ad una stratificazione dei prodotti per livello qualitativo; nel canale moderno vengono di solito veicolate quelle linee di vino adatte ad un consumo "quotidiano" ovvero appartenenti, come nel caso di Cantina di Soave, ad un posizionamento del prodotto intermedio. Attraverso queste linee di prodotti viene gestita la maggior parte dei volumi di vendita; va da sé pertanto l'importanza di questo canale distributivo in termini di copertura dell'offerta delle aziende vinicole.

Il canale tradizionale distribuisce prodotti solitamente di fascia più elevata, o quanto meno distingue il momento del consumo che non è più "quotidiano" o comunque legato all'ambiente familiare o personale, ma si lega a situazioni quali cene, feste o ricorrenze.

Il canale tradizionale solitamente gestisce volumi più contenuti rispetto al canale moderno, ma è il veicolo ideale per la distribuzione dei prodotti di nicchia, sui quali è possibile attuare politiche di valorizzazione qualitativa e di immagine.

#### *Grafico 43 composizione vendite Italia per canale distributivo*

Nel caso specifico di Cantina di Soave, il canale moderno distribuisce all'incirca il 78% dei volumi di vendita in Italia, mentre il restante 22% è veicolato dal canale Ho.Re.Ca. Tale proporzione si è venuta a modificare leggermente nel corso degli ultimi anni, come è possibile riscontrare dal grafico 43, dalla quale si evince che nel 2000/2001 il rapporto canale GDO/HORECA era 87% contro 13%; successivamente, fino al 2003/2004, il

rapporto di forza ha oscillato, ma a partire dal 2004/2005 si nota un incremento di rilevanza del canale Ho.Re.Ca. Si ricorda che nel canale Ho.Re.Ca. vengono distribuiti i marchi più prestigiosi della Cantina di Soave, quali Rocca Sveva e Equipe 5, ai quali è affidata la strategia di miglioramento qualitativo e dell'immagine dell'azienda. L'evoluzione nel rapporto tra i due canali distributivi può essere meglio apprezzata analizzando l'andamento delle vendite in volume nel corso del periodo considerato.

#### *Grafico 44 Andamento vendite Italia per canale distributivo*

Dal grafico 44 si evince come il canale Ho.Re.Ca abbia subito uno sviluppo rilevante in termini di volumi (+115% dal 2000/2001 al 2005/2006), mentre lo sviluppo del canale tradizionale, seppure positivo nel complesso, è stato decisamente più contenuto (+8% dal 2000/2001 al 2005/2006); a ciò si aggiunga che mentre il canale Ho.Re.Ca. ha riscontrato un'evoluzione quasi sempre positiva, il canale GDO ha visto ridursi i suoi volumi di vendita, con un recupero rilevante solo nell'ultimo anno.

I canali distributivi rappresentano in sostanza un'aggregazione della clientela dell'azienda per tipologia; poiché l'azienda vende prodotti destinati al consumatore finale, i rapporti con i canali distributivi assumono particolare rilevanza nel permettere alla Cantina di Soave di attuare le sue strategie di vendita verso il mercato finale. In questo senso assumono un ruolo rilevante le azioni di marketing della Cantina, e soprattutto il fatto che queste azioni siano sinergiche e coerenti con le strategie di vendita dei vari clienti/canali distributivi.

Per curare adeguatamente le relazioni con i clienti la Cantina è dotata di una sua cospicua forza vendita, ovvero di numerosi agenti incaricati di curare i rapporti con i diversi clienti nelle diverse regioni geografiche. La forza vendita della Cantina, analogamente a tutte le altre imprese, ha innanzitutto un'organizzazione geografica di riferimento (si veda la tabella seguente); all'interno delle diverse aree, tuttavia, i contatti potrebbero essere curati anche da agenti diversi, in quanto un ulteriore elemento di organizzazione della forza vendita è dato dalle diverse linee di prodotti (ciò comunque non vale per tutte le aree geografiche). In alcune aree geografiche gli agenti si suddividono infatti in due gruppi:

- gli agenti che curano i contatti per le linee di prodotti Cadis, Le Poesie e Maximilian;
- gli agenti che curano i contatti per le linee Rocca Sveva e Equipe 5.

Da quanto sopra emerge come la suddivisione della forza vendita non rispecchi pienamente la suddivisione nei canali distributivi; in linea di massima la logica di fondo è quella di differenziare le produzioni di più elevata qualità anche in termini di forza vendita: di qui l'esigenza di una forza vendita dedicata specificatamente alle due linee di punta della Cantina.

**Tabella 2 – La forza vendita di Cantina di Soave**

<b>Forza vendita per regione (n. agenti)</b>	
Valle D'Aosta	1
Piemonte	10
Liguria	7
Lombardia	16
Trentino	2
Veneto	15
Friuli Venezia Giulia	2
Emilia Romagna	7
Toscana	12
Umbria	1
Marche	4
Lazio	5
Abruzzo	2
Molise	1
Campania	7
Puglia	6
Basilicata	2
Calabria	3
Sicilia	7
Sardegna	1
<b>TOTALE</b>	<b>111</b>

Anche all'estero si assiste, in generale, ad una ripartizione delle vendite tra il canale Ho.Re.Ca. ed il canale G.D.O. simile a quella verificatasi nel mercato italiano: linee Rocca Sveva e Le Poesie posizionate rispettivamente nella ristorazione di alta e media fascia, linea Cadis ben posizionata presso la moderna distribuzione.

E' comunque doveroso tenere in considerazione che all'estero i canali distributivi, e di conseguenza l'organizzazione commerciale, non sempre rispecchiano la situazione già

presentata per il mercato domestico. Pur rimanendo invariata la netta differenziazione delle linee di prodotti, la commercializzazione delle stesse deve necessariamente tenere in considerazione anche delle peculiarità dei singoli Paesi esteri (quasi 40 nel mondo) dove Cantina di Soave esporta i propri vini, quali:

- distanza e relative problematiche distributive: le esigenze di trasporto non permettono l'invio di piccole quantità di vini direttamente ai clienti (es. ristoranti), ma richiedono la collaborazione con importatori/grossisti a loro volta dotati di proprie strutture distributive nelle zone e paesi di competenza;
- restrizioni alla distribuzione di prodotti alcolici: in alcuni paesi, quali Canada e Scandinavia, la vendita di vini ai consumatori finali non è libera ma può avvenire solamente nei punti vendita dello Stato (monopolio). In questi paesi il cliente per Cantina di Soave è uno solo (lo Stato), mentre la concorrenza è praticamente illimitata.

Alle peculiarità di cui sopra, devono aggiungersi le diverse normative relative al confezionamento dei vini (etichetta), alle pratiche di esportazione/importazione (documentazioni e certificazioni di accompagnamento ai vini), nonché tutte le questioni tecniche mirate a garantire l'assoluta integrità dei vini durante le fasi di trasporto: che può avvenire a mezzo camion, treno, nave e spesso è soggetto a notevoli stress meccanici e termici; non ultimo le pratiche amministrative necessarie a tutelarsi contro l'insolvenza dei clienti sparsi nel mondo (es. apertura Lettera di Credito).

In considerazione di quanto sopra, l'attività dell'ufficio estero richiede adeguate risorse umane e competenze interne piuttosto che esterne. I contatti con i clienti esteri di Cantina di Soave (clienti GDO ed importatori) sono infatti tenuti prevalentemente a livello direzionale; sono rari i casi in cui sussistono collaborazioni con agenti che operano in aree geografiche e canali specifici.

## **5. L'immagine aziendale e le azioni di marketing sui prodotti**

### **5.1. Il marketing secondo Cantina di Soave**

Le azioni di marketing da parte di Cantina di Soave si sono intensificate nel corso degli ultimi anni in corrispondenza dell'evoluzione delle strategie aziendali.

#### *Grafico 1 – Investimenti in pubblicità e comunicazione*

Nel momento in cui l'azienda ha deciso di essere presente nei mercati soprattutto con i propri marchi, si è reso necessario promuovere la conoscenza dell'azienda, dei prodotti e dei marchi in modo tale da enfatizzarne la qualità, l'ampiezza della gamma, e creare attorno all'azienda un'immagine positiva per attirare nuovi clienti e al contempo fidelizzare i clienti consolidati.

Cantina di Soave conta ad oggi 20 marchi registrati in Italia, 35 marchi registrati nell'Unione europea, 18 marchi registrati in Paesi Esteri e 11 marchi registrati in regime internazionale.

Il mercato del vino è un mercato tutt'altro che facile, perché in esso assumono spesso un peso preponderante gli elementi immateriali legati all'andamento dei gusti, alle tendenze di consumo e all'immagine che i prodotti sono in grado di trasmettere, creando a loro volta mode e nuovi bisogni da soddisfare. Promuovere il vino non è solo puntare sul singolo prodotto e sulle sue caratteristiche intrinseche, ma richiede una visione di più ampio respiro, che tenda a valorizzare gli aspetti soggettivi, le sensazioni che il prodotto evoca, e non trascuri mai la valorizzazione del contesto di consumo, del territorio, dell'azienda e della sua immagine istituzionale.

Con ciò si vuole sottolineare come l'attività di marketing di Cantina di Soave è abbastanza articolata e si sviluppa in ambiti diversi, perché diverse sono le esigenze comunicative che deve soddisfare:

1. Comunicazione istituzionale, cioè finalizzata a far conoscere l'azienda ed i suoi marchi, per creare attorno a sé un'immagine solida e rassicurante
2. Comunicazione di prodotto, sviluppata attraverso i vari media tradizionali (giornali, tv, ecc)

3. Presenza a fiere nazionali e internazionali, a degustazioni e concorsi
4. Presenza nelle guide enologiche per far conoscere e valorizzare i prodotti
5. Studio e rinnovamento del packaging dei vini
6. Attività di supporto alla forza vendita con la realizzazione di riunioni e convention

## **5.2. La pubblicità istituzionale e dei prodotti**

A partire dai primi anni '90 fino ad oggi le campagne pubblicitarie adottate da Cantina di Soave hanno mostrato un'evoluzione in termini di strategia che si può riassumere in tre fasi.

*1° fase: dai primi anni '90 ai primi del 2000.*

In questa fase le campagne pubblicitarie adottate dall'azienda sono di tipo istituzionale, finalizzate cioè, a far conoscere l'azienda e le sue caratteristiche, nonché la qualità dei suoi prodotti.

Fig. 1 “ un marchio storico da sempre circondato da ottimo vino” del 1999

Fig. 2 “ ci sono molti modi per scoprire la nostra anima “ del 2000

Fig. 3 “ ogni nostro vino ha una storia da raccontare “ del 2001

*2° fase: dai primi anni 2000 fino al 2005.*

In questa fase Cantina di Soave ha spostato l'attenzione comunicativa dall'azienda come istituzione alla gamma di vini di nicchia, cioè a marchio Rocca Sveva.

Fig. 4 rocca sveva il cemento del gusto 2002/2003

Fig. 5 rocca sveva le sfide della tavola 2002/2003

Fig. 6 rocca sveva doppia 2002/2003

Nel medesimo periodo, la campagna pubblicitaria del marchio Rocca Sveva è affiancata da un altro tipo di pubblicità, quella di Borgo Rocca Sveva, la struttura immagine di Cantina di Soave. Borgo Rocca Sveva, già Borgo Covergnino adeguatamente ribattezzato, è stato inaugurato nel settembre 2003. Con Borgo Rocca Sveva si sono uniti l'immagine e l'ambiente dell'azienda alla qualità del suo prodotto: tutto ciò corrisponde a un nuovo corso nella strategia di comunicazione di Cantina di Soave,

quello di comunicare la qualità del vino partendo dal territorio di appartenenza. La comunicazione di Borgo Rocca Sveva parte infatti da questo presupposto.

Da un punto di vista comunicativo i messaggi che si sono trasmessi sono:

- identificazione di Borgo Rocca Sveva con i vini Rocca Sveva, la produzione di maggior pregio;
- legame con il patrimonio architettonico locale, che è stato possibile trasformando una vecchia cantina dimessa nell'antico borgo originario, di cui è stata fatta rivivere l'originaria bellezza;
- valorizzazione delle tradizioni enologiche locali e studio di nuovi cloni di vitigni; tutto ciò concorre ad esplicitare la ricerca della qualità e della novità nei prodotti e ad enfatizzare la passione che da sempre sta dietro all'attività di viticoltura; questa ulteriore tappa è stata raggiunta grazie a progetti di ricerca con l'Università di Verona;
- Diffusione della conoscenza e della cultura del vino, attraverso corsi di approfondimento enologico, visite guidate, degustazioni abbinate ad eventi di vario tipo, dalle riunioni aziendali ai convegni sui temi più disparati.

In questo modo si raggiunge l'obiettivo di avvicinare il mondo del vino al consumatore finale che grazie a questi elementi tangibili, quali il vigneto sperimentale, il percorso guidato attraverso la galleria delle barrique, l'ambiente accogliente e caloroso dell'antico borgo ristrutturato, può percepire un contatto anche fisico con il prodotto.

Fig. 7 “una cantina che parla al mondo” degli anni 2004, 2005

Fig. 8 “una cantina che parla al mondo” versione tedesca degli anni 2004, 2005

*3° fase: dal 2005 fino ad oggi.*

Negli ultimi anni, Cantina di Soave ha deciso che era necessario estendere la comunicazione anche ad altri brand aziendali. Decisione maturata insieme alla strategia di penetrazione commerciale nei mercati, sia italiani che esteri, che vede prevalentemente la presenza di marchi propri piuttosto di quelli decisi dal cliente finale, che non permettono di diffondere il marchio aziendale e fidelizzare di conseguenza il cliente all'azienda. Una scelta questa che rende giustizia degli investimenti e delle innovazioni introdotte con proprio spirito imprenditoriale.

In questi anni si è puntato particolarmente sulla campagna pubblicitaria dei prodotti a marchio MAXIMILIAN, attraverso la stampa e la televisione. Maximilian è un vino spumante a metodo charmat, destinato al canale della distribuzione moderna, per cui potenzialmente destinato ad un vasto pubblico. La sua vendita risente molto della stagionalità, essendo il prodotto venduto maggiormente nel periodo natalizio. Per questo motivo, negli ultimi anni tra fine novembre e i primi di dicembre vengono trasmessi degli spot promozionali sulla tv nazionale ( Canale 5); nel periodo natalizio 2006 è stata affiancata anche una campagna su carta stampata. Il successo di queste iniziative pubblicitarie è tangibile: le vendite a marchio Maximilian negli ultimi anni si sono incrementate vertiginosamente: dal 2003 il fatturato della linea si è infatti più che raddoppiato.

**Inserire anno 2005 e 2006 frames campagna tv**

Fig. 9 “nel posto giusto al momento giusto” 2006

Fig. 10 “ secondo a nessuno” 2006

Fig. 11 “alle donne piace brut” 2006

La pubblicità nei media non specializzati, come la pubblicità in televisione o sui quotidiani nazionali o locali, consente di raggiungere direttamente il grande pubblico e diffondere in modo allargato la conoscenza del prodotto e dell'impresa.

La pubblicità sui media a larga diffusione risulta essere il veicolo ideale per far conoscere e stimolare il consumo dei prodotti del canale della distribuzione moderna; in tal senso Cantina di Soave sostiene anche l'altro marchio presente in grande distribuzione, ovvero CADIS, che ha una sua rilevanza strategica in termini di vendita, coprendo da solo oltre il 70% dei volumi di vendita dei principali marchi aziendali.

Nella tabella 1 si riporta l'elenco delle principali testate nelle quali è stata presente Cantina di Soave: si tratta prevalentemente di testate italiane, ma non mancano casi di testate estere (come Wine & Spirit e Weinwirtschaft)

**Tabella 1 – Testate nelle quali è stata presente Cantina di Soave**

<u>Testate di settore</u>	<u>Altre testate</u>
Gambero Rosso	Verona Fedele
Slow Food	Le Ali – air dolomiti magazine
Weinwirtschaft	Primo giornale – giornale locale dell’est veronese
Grand Gourmet	Atlas – viaggiare e conoscere il mondo
EV di Veronelli	Millenovecento
Buon Vino	Etoile Magazine
Civiltà del Bere	Riflessi (Trenitalia)
Gdo Week	Il Tempo
Bere	Firma
Vini	Atmosphere
Il mio Vino	L’Arena
Cucina e Vini	Gardaseezeitung
100 Cantine	Il Corriere
Il Sommelier	La Gazzetta dello Sport
Artù	Il Sole 24 Ore
Wine & Spirit	Capital
Il Corriere Vinicolo	

### **5.3. Premi, riconoscimenti e presenza nelle guide del settore**

La presenza sulla stampa può assumere una valenza diversa a seconda del tipo di testata di cui si tratta: la presenza nelle guide di settore è un implicito riconoscimento della qualità dei prodotti aziendali e permette inoltre di trasferire sul prodotto l’attendibilità della guida stessa.

La partecipazione a concorsi enologici è la chiave di accesso anche alle pubblicazioni nelle guide enologiche; le più importanti guide del settore sono edite da Gambero Rosso/ Slow food, A.I.S. , Veronelli Editore, Luca Maroni, L’Espresso. L’inserimento nelle guide porta con sé un’attività di invio periodico di campionatura e di informazioni tecniche volte a supportare il prodotto. Con riferimento alle pubblicazioni più recenti, le guide nelle quali Cantina di Soave è presente sono le seguenti:

- Vini d’Italia del Gambero Rosso/Slow Food ed. 2007
- Duemilavini –AssociazioneItaliana Sommelier ed. 2007
- Annuario dei migliori vini italiani di Luca Maroni ed. 2007

- I vini di Veronelli ed. 2007
- I vini d'Italia – Le guide de L'espresso ed. 2007
- Guida dei vini italiani di Luca Maroni ed. 2007
- Vini buoni d'Italia – Touring Club Italiano – ed. 2007
- Guida vini 2007 – Altroconsumo – ed. 2007
- Spumanti d'Italia del Gambero Rosso ed. 2007
- Bere dolce 2007 – Cucina e Vini Editrice
- Bere Spumante 2007 – Cucina e Vini Editrice

Per concludere, si ricorda che pubblicità per un'azienda vinicola è anche tutta l'attività di degustazione, di conoscenza delle caratteristiche del vino, che potremmo definire anche promozione.

In questo senso ogni anno vengono tenute numerose serate di degustazione presso Borgo Rocca Sveva, come pure altre serate nelle quali i vini Cantina di Soave vengono messi in degustazione insieme a quelli di aziende concorrenti, con il commento di esperti enologi.

Infine, per conquistare notorietà e mantenere vivo il ricordo dei prodotti, altre importanti azioni di marketing sono quelle che prevedono l'esposizione di materiali per i punti vendita, siano essi bar, enoteche, ristoranti oppure punti vendita della grande distribuzione. In questo senso si sviluppa tutta l'attività di merchandising di materiali promozionali attraverso tipici strumenti quali espositori, specchi, brochure.

*Foto premi iwc*

*Foto uno su mille*

*Elenco premi*

## **6. Per una produzione di qualità**

### **6.1. Le strutture produttive**

Il successo dei prodotti di Cantina di Soave scaturisce da una combinazione di diversi fattori sui quali si è già avuto modo di soffermarsi: la qualità e varietà delle materie prime conferite dai soci, la capacità di penetrazione dei mercati favorita da adeguate politiche di vendita e di distribuzione, gli investimenti mirati in pubblicità e comunicazione istituzionale. Tutto questo però si lega ad un ulteriore tangibile fattore: la qualità dei processi produttivi, che a sua volta è il frutto di adeguati investimenti strutturali, di oculate scelte tecniche e, non da ultimo, delle competenze delle risorse umane che lavorano all'interno della Cantina. Parlare di produzione significa cogliere la "ricetta" dei prodotti, mirando dritto al cuore della catena del valore dell'azienda. È per questo che si ritiene di dover affiancare ai dati delle vendite e dei prodotti aziendali alcuni dati più tecnici che possano in qualche maniera sintetizzare l'essenza della produzione vinicola della Cantina.

La produzione di Cantina di Soave si svolge attualmente su 5 diverse strutture:

- via Roma che rappresenta la sede storica della Cantina di Soave e che in ossequio alla tradizione ospita l'ufficio soci della Cantina, oltre ad essere ancora utilizzata come deposito vini;
- viale della Vittoria, che è la sede principale, nella quale è ubicata anche la sede legale e amministrativa della società; dal punto di vista produttivo, il complesso di Viale della Vittoria si compone di uno stabilimento di pigiatura, uno stabilimento di affinamento e di uno stabilimento di imbottigliamento (quest'ultimo realizzato nel 1994);
- la cantina di Borgo Rocca Sveva, ristrutturata nel 2003, che ospita la linea produttiva dedicata ai vini di pregio del marchio Rocca Sveva e degli spumanti Equipe 5; oltre alla funzione produttiva, Borgo Rocca Sveva è concepito anche per ospitare eventi e convegni nel grande salone che può ospitare fino a 800 persone, visite guidate nelle gallerie dove viene invecchiato il vino in botti e barriques, oltre che nel vigneto sperimentale, degustazioni presso il wine-shop;

- la cantina di Cazzano di Valtramigna, che è stata acquisita tramite fusione nel 1996;
- la cantina di Illasi, che rappresenta il più recente acquisto a seguito della fusione avvenuta nel 2005.

Nel complesso si contano ben 21 linee di pigiatura e 3 linee di imbottigliamento.

Le linee di pigiatura sono suddivise nelle varie cantine come risulta dalla tabella 1.

**Tabella 1 – Linee di pigiatura e relativa capacità produttiva**

<b>cantine</b>	<b>Linee Pigiatura</b>	<b>Capacità lavorativa (q.li uva)</b>	<b>Capacità Totale hl</b>
Via Roma			61.000
Viale della Vittoria	8	420.000	480.000
Borgo Rocca Sveva	2	18.000	25.000
Cazzano di Tramigna	5	180.000	240.000
Illasi	6	200.000	290.000

Le linee di imbottigliamento sono invece così suddivise:

Presso la cantina di Viale della Vittoria:

- N° 1 linea di imbottigliamento da 12.000 btg/ora
- N° 1 linea di imbottigliamento da 6.500 btg/ora
- N° 1 linea infustamento da 160 fusti/ora
- N° 1 linea Bag in Box da 1000 bag/ora

Presso la cantina di Borgo Rocca Sveva:

- N° 1 linea imbottigliamento per vini e spumanti da 2.500 btg/ora

Nel complesso, Cantina di Soave gestisce ogni anno all'incirca 900.000 quintali d'uva, da cui vengono ricavati circa 600.000 hl di vino; Cantina di Soave produce circa il 34% del Soave DOC e DOCG, il 50% del Soave Classico e il 47% del Valpolicella doc.

La produzione di imbottigliato si aggira attorno a 30 milioni di bottiglie annue.

## 6.2. Gli investimenti

Le strutture nelle quali viene svolta la produzione richiedono investimenti periodici.

Negli ultimi cinque anni gli investimenti complessivamente effettuati sono pari a quasi 15 milioni di euro, e sono suddivisi nelle varie cantine come risulta dalla tabella 2 e dal grafico 1.

**Tabella 2 – Investimenti annuali nelle diverse cantine**

	<b>2001/2002</b>	<b>2002/2003</b>	<b>2003/2004</b>	<b>2004/2005</b>	<b>2005/2006</b>	<b>totale</b>
Viale Vittoria - pigiatura	227.038,05	458.599,98	783.615,40	728.948,10	792.912,03	2.991.113,56
Viale Vittoria - affinamento	19.883,68	100.100,63	106.544,59	185.067,35	124.742,24	536.338,49
Viale Vittoria - imbottigliamento	68.446,38	95.672,07	84.230,58	85.421,83	182.353,32	516.124,18
Viale Vittoria – altre strutture	315.368,11	654.372,68	974.390,57	999.437,28	1.100.007,59	4.043.576,23
Via Roma	11.489,00	50.516,00	36.522,00	14.683,00		113.210,00
Struttura generale/uffici	209.907,00	252.095,00	105.556,00	293.447,00	261.472,00	1.122.477,00
Cazzano di Valtramigna	313.308,09	269.632,28	390.114,85	57.313,52	418.906,32	1.449.275,06
Cantina di Borgo Rocca Sveva	1.422.213,99	1.248.564,93	1.168.752,48	345.939,97	343.558,26	4.529.029,63
Cantina di Illasi					528.169,00	528.169,00
Magazzino ex c.i.s.					3.125.977,06	3.125.977,06
<b>Totale complessivo</b>	<b>2.272.286,19</b>	<b>2.475.180,89</b>	<b>2.675.335,90</b>	<b>1.710.820,77</b>	<b>5.778.090,23</b>	<b>14.911.713,98</b>

**Grafico 1 – Destinazione investimenti complessivi dal 2001 al 2006**

Come emerge dal grafico 1, la maggiore percentuale di investimenti ha riguardato Borgo Rocca Sveva (30%) seguito dal complesso di Viale Vittoria (27%). Gli investimenti maggiori di Viale Vittoria hanno riguardato la parte relativa alla pigiatura delle uve. Negli ultimi anni, infatti, si è trasformata la fase di pigiatura arrivando ora alla quasi totalità delle uve pressate con sistema soffice, con una dotazione in presse pneumatiche di nuova generazione di 33 unità che è probabilmente la maggiore al mondo. Nell'ultimo anno si aggiunge poi per rilevanza l'acquisizione dell'area ex CIS; trattasi di un magazzino, attualmente non ancora utilizzato dalla Cantina, e della relativa area di parcheggio che invece è attualmente sfruttata dai dipendenti. Dal punto di vista temporale, spicca ancora più chiaramente l'ingente impegno di investimento dell'ultimo anno, proprio per effetto dell'acquisto dell'area magazzino ex CIS.

Dal grafico 2 emerge inoltre la suddivisione degli investimenti per ciascun anno.

**Grafico 2 – Investimenti annuali nelle varie cantine**

La Cantina di Viale Vittoria è stata oggetto di investimenti crescenti negli anni, con particolare evidenza degli ultimi tre. Borgo Rocca Sveva, come è lecito aspettarsi, ha assorbito risorse per le opere di ristrutturazione negli anni precedenti la sua inaugurazione, ma anche nell'anno 2004. Per la Cantina di Cazzano di Valtramigna gli anni dei maggiori investimenti sono stati il 2004 e il 2006. Illasi, poiché la fusione ha avuto effetto dal 1 luglio 2005 è presente solo nell'ultimo anno, come del resto il magazzino ex CIS.

### **6.3. La qualità dei processi e dei prodotti: le certificazioni**

In un mercato sempre più esigente in termini di qualità e informativa sui prodotti, Cantina di Soave ha ritenuto doveroso, nel corso degli anni, assecondare questa esigenza sottoponendosi ai controlli necessari per il rilascio di alcune certificazioni.

Le certificazioni vertono sulla qualità dei processi, sulla rintracciabilità dei prodotti, sulla sicurezza e igiene dei prodotti alimentari, e costituiscono un riconoscimento ufficiale dell'impegno dell'azienda nell'ambito di questi aspetti.

Tutto ciò contribuisce a rafforzare e migliorare l'immagine aziendale, aumentando la trasparenza verso il consumatore finale, che da sempre può giudicare con mano la qualità dei prodotti, ma grazie a tali certificazioni viene anche rassicurato sul corretto svolgimento delle attività a monte.

Le certificazioni attualmente in possesso di Cantina di Soave sono le seguenti:

- UNI EN ISO 9001:2000;
- UNI 10939:2001;
- British Retail Consortium (BRC);
- International Food Standard (IFS).

Di seguito viene fornita una breve descrizione per ciascuna.

#### *UNI EN ISO 9001:2000*

Cantina di Soave, già certificata UNI EN ISO 9002:1994 dal 1999, nel 2002 è passata all'ultima revisione della norma: "Vision 2000" (UNI EN ISO 9001:2000).

L'attestazione è stata rilasciata il 19 settembre 2002 da Det Norske Veritas Italia (DNV), uno dei più severi istituti di certificazione a livello mondiale.

Il Sistema di Gestione Qualità della Cantina di Soave comprende tutto il processo produttivo dell'Azienda e precisamente: "produzione, affinamento, confezionamento e vendita di vini di pregio".

Con il raggiungimento e il mantenimento di tale certificazione, Cantina di Soave dimostra di sapersi adeguare alle esigenze di un mercato in cui è sempre più presente la cultura della qualità; per la clientela che già conosce la validità della gamma dei prodotti di Cantina di Soave, infatti, la certificazione UNI EN ISO 9001:2000 è un'ulteriore garanzia di sicurezza e affidabilità.

***Fig. 1 – Certificazione UNI EN ISO 9001:2000***

*UNI 10939:2001*

L'indiscussa qualità della linea di prodotti Rocca Sveva, viene affiancata dal monitoraggio di tutto il processo produttivo mediante la certificazione di rintracciabilità di filiera secondo la norma UNI 10939:2001.

La certificazione, ottenuta dall'Ente Det Norske Veritas Italia in data 09 dicembre 2002, ha portato Cantina di Soave ad essere la prima azienda vitivinicola del Veneto ad essere certificata secondo la norma UNI 10939.

Tutto ciò dimostra la sensibilità che Cantina di Soave ha verso il consumatore finale, in un periodo in cui la genuinità dei prodotti alimentari desta sempre più attenzione e preoccupazione.

Per l'ottenimento della Certificazione di filiera Cantina di Soave deve ringraziare i 36 soci conferenti che hanno dimostrato un impegno non indifferente per il raggiungimento del progetto.

Cantina di Soave ha certificato tutto il processo produttivo della Linea Rocca Sveva che va dalla coltivazione della vite presso gli appezzamenti dei soci conferenti, alla trasformazione dell'uva in vino ed alla successiva fase di imbottigliamento e confezionamento presso la cantina di Borgo Rocca Sveva.

***Fig. 2 – Certificazione UNI 10939:2001 Rocca Sveva***

### *British Retail Consortium (BRC)*

Nel 2002 Cantina di Soave, dopo aver ottenuto 3 certificazioni a livello internazionale, ha aggiunto alla lista un ulteriore importante riconoscimento.

Il 21 marzo 2002, infatti, ha ottenuto la certificazione BRC dall'Ente di Certificazione Inglese LawLabs.

Questa certificazione, richiesta all'azienda dal mercato Inglese, opera per garantire il consumatore finale: certifica sia il processo produttivo sia lo standard igienico in cui l'azienda opera.

La certificazione BRC comprende tre livelli di qualità: High (alto), Medium (medio) e Standard; come si può notare dal certificato, Cantina di Soave ha ottenuto il livello più alto "Higher Level" per le seguenti fasi: "The pressing, fermentation conditioning, blending and bottling and bulk supply of red, rose and white wines. Still and Spumante" (pigiatura, affinamento, imbottigliamento e vendita di vino (anche sfuso) rosso, rosato, bianco, fermo e spumante).

### ***Fig. 3 – Certificazione BRC***

#### *IFS*

L'ultima certificazione in ordine di tempo ad essere ottenuta da Cantina di Soave nell'Agosto del 2003 è l'IFS (International Food Standard). Questo standard richiesto dal mercato Tedesco e Francese si prefigge il raggiungimento di una sicurezza globale degli alimenti a fronte di una completa trasparenza dell'intera catena alimentare.

I requisiti posti dall'IFS ai fornitori delle GDO tedesche e francesi sono relativi alla gestione della qualità e dell'HACCP, alla gestione delle risorse e alla gestione dei processi produttivi, di misurazione, di analisi e di miglioramento.

Lo standard IFS comprende 2 livelli di qualità: il livello base che è il minimo richiesto per ottenere la certificazione e il livello avanzato che definisce lo standard più elevato per l'azienda alimentare, che è quello ottenuto da Cantina di Soave.

### ***Fig. 4 – Certificazione IFS***

## **7. Il fiore all'occhiello di Cantina di Soave: Borgo Rocca Sveva**

### **7.1. Borgo Rocca Sveva: da dove nasce l'idea**

Vicino al centro di Soave, ai piedi del suo castello si scorge un suggestivo complesso architettonico sapientemente restaurato: al centro una villa del '700 elegantemente ristrutturata, intorno degli edifici di epoca più recente ma di uguale fascino. Si tratta di Borgo Rocca Sveva di Cantina di Soave, un tempo cantina della famiglia Ruffo di Soave e negli anni successivi acquistata da Cantina di Soave, che ne aveva colto le sue potenzialità grazie alla felice collocazione geografica e allo spazio in esso presente. Borgo Rocca Sveva è stato quindi restaurato, inaugurato nel 2003 e oggi utilizzato da Cantina di Soave per testimoniare il suo legame con il territorio e rappresentare la qualità dei suoi vini.

In un periodo in cui la cosiddetta globalizzazione accentua il processo di omologazione anche nel prodotto vino e la concorrenza dei vini del Nuovo Mondo si fa sempre più sentire, la reazione di Cantina di Soave, come quella di altri viticoltori, è stata quella di ricercare l'identità del prodotto, cioè di identificare il prodotto con un territorio e valorizzarne la sua qualità. Soltanto i vini di terroir, infatti, sono in grado di competere con i vini provenienti dal Sud America, Sud Africa e dall'Australia.

Borgo Rocca Sveva vuole quindi essere per il consumatore di vino, per il cliente, ma anche per il semplice visitatore di Soave, il segno di come i vini di Cantina di Soave siano legati al loro territorio e alla cultura dei luoghi. Se la paura della globalizzazione fa riscoprire i valori di identità, è chiaro che i produttori di vino debbano tenerne conto e non soltanto da un punto di vista produttivo ma anche dal punto di vista della comunicazione e Borgo Rocca Sveva è la risposta con cui Cantina di Soave comunica ai consumatori questo suo orientamento.

Non a caso Borgo Rocca Sveva è proprio la sede dove vengono prodotte le linee di alta gamma di Cantina di Soave: Equipe 5, linea di spumanti metodo classico e Rocca Sveva, da cui prende nome la location stessa. La selezione Rocca Sveva è infatti l'ultimo impegno qualitativo con il quale Cantina di Soave premia la volontà dei propri

soci a mantenere le tipicità locali, salvaguardando le caratteristiche legate ai vitigni ed alle terre con il duplice obiettivo di valorizzare prodotto e territorio. In tal modo, Borgo Rocca Sveva si propone come luogo di culto del vino, al quale tutti possono avvicinarsi per conoscere meglio la cultura vitienologica.

## **7.2. Un centro polifunzionale**

### *Un crocevia di eventi enologici*

Borgo Rocca Sveva comprende un'area coperta totale di oltre 10.000 mq. dove sono vinificate le uve destinate alle produzioni del Progetto Qualità: i marchi d'alta gamma Rocca Sveva e gli spumanti metodo classico Equipe 5. Qui i vini sono attentamente lavorati ed affinati in botti e barriques poste in grotta.

Borgo Rocca Sveva è anche una sede privilegiata per gli studi: qui si svolgono infatti progetti di ricerca in collaborazione con l'Università di Verona (nuovo corso di laurea in viticoltura ed enologia) ed altri Istituti Enologici come l'Istituto Sperimentale per la Viteicoltura di Conegliano, orientati alla conservazione, al miglioramento ed alla caratterizzazione dei prodotti autoctoni. Degno di particolare nota nell'ambito della ricerca, è il vigneto/collezione sperimentale che contempla una cinquantina di diverse varietà di uve bianche e rosse e che rappresenta un banco per la verifica delle affinità con il territorio, di rilevante importanza dimostrativa per tutti i viticoltori.

Progettato per accogliere gruppi di visitatori, Borgo Rocca Sveva dispone di un esclusivo percorso guidato attraverso tutte le fasi della lavorazione, e di un grande spazio dedicato all'acquisto assistito dei prodotti, alla degustazione, alla consultazione di testi specializzati nel settore enogastronomico (emeroteca).

### *Un patrimonio conservato dalla sua stessa terra*

Uno degli aspetti più spettacolari di Borgo Rocca Sveva è senza dubbio rappresentato dalle cantine sotterranee. Un affascinante percorso in grotte che si sviluppa per circa 2000 mq. sotto la formazione rocciosa sulla quale è situato il castello di Soave. Questi esclusivi sotterranei mantengono tutto l'anno, in modo naturale, temperatura ed umidità costanti, ideali per la conservazione e l'invecchiamento dei vini nobili qui messi a riposo, in fusti di legni pregiati.

### *Il luogo più soave per un convegno*

Borgo Rocca Sveva riserva un'accoglienza straordinaria per i convegni aziendali anche di grande afflusso, nell'atmosfera di una delle più antiche grotte di Soave, in un ambiente paesaggistico tra i più pittoreschi e suggestivi del paese. Il cuore dell'area convegni è un auditorium di eccezionale capienza (oltre 700 posti a sedere) e pregio architettonico: la struttura del soffitto di legno è autoportante e questo ha permesso l'assenza di strutture portanti verticali, a tutto vantaggio della visibilità, dello spazio e della luminosità dell'ambiente.

Sempre all'interno dell'area del complesso è stata portata all'originaria bellezza la villa ottocentesca, oggi destinata a degustazioni particolari, piccole sale riunioni, uffici e foresteria.

### *Un momento culturale universale*

Borgo Rocca Sveva intende essere soprattutto un luogo di culto enologico, un polo di divulgazione della cultura del vino. Per questo vi si concentrano tutte le manifestazioni di promozione e conoscenza dei prodotti vinicoli del territorio di Cantina di Soave e si tengono degustazioni varie a tema per tutti gli operatori del territorio, del resto d'Italia e di tutti quei Paesi dove Cantina di Soave esporta, fornendo un servizio di vertice, specchio di una cultura e di una tradizione uniche al mondo.

### **7.3. Il processo produttivo in Borgo Rocca Sveva**

La cantina di Borgo Rocca Sveva, nella quale avviene l'intero processo di lavorazione dei vini a marchio Rocca Sveva ed Equipe, è una struttura indipendente rispetto alle altre. Essa è strutturata secondo un modello "francese", nel senso che è costruita su più piani; ciò consente di svolgere i diversi processi produttivi utilizzando meno le pompe e le macchine e sfruttando la forza di gravità, secondo un procedimento che viene definito "a cascata" e che consente di rispettare la qualità originaria dell'uva durante le lavorazioni. L'uva destinata a Borgo Rocca Sveva viene raccolta dai vigneti coltivati nel rispetto del Progetto Qualità e conferita in una giornata stabilita dai tecnici della cantina; la data di conferimento deve essere necessariamente rispettata dai soci aderenti al progetto. Il potenziale di ricevimento annuo e la successiva lavorazione è di circa

30.000 quintali d'uva. L'uva viene consegnata solo in appositi bins di dimensioni contenute, che per la loro conformazione consentono di mantenere l'uva integra preservandone le qualità. Al momento della consegna i tecnici della cantina verificano la gradazione zuccherina e la confrontano con un livello-soglia di riferimento, stabilito dalla Cantina sulla base della varietà d'uva, dell'andamento dell'annata, delle condizioni climatiche dell'annata, ecc.

Dopo la fermentazione il vino passa in serbatoio dove rimane fino al momento del taglio. Attraverso il taglio, vengono uniti i prodotti della fermentazione delle uve provenienti da zone diverse, per ottenere prodotti diversi e migliorare la qualità del vino.

Alcuni vini hanno poi bisogno di essere affinati in botte o in barrique, per un periodo di tempo che differisce a seconda della varietà di vini (per l'Amarone della Valpolicella ad esempio sono necessari anche 5/6 anni); gli spumanti metodo classico hanno bisogno di un periodo di riposo in bottiglia di 36 mesi. Per l'affinamento la cantina del Borgo è dotata di una bottaia e di una grotta di 2.500 metri quadrati, dove sono poste le barrique. Altra particolarità nel processo produttivo è costituita da quei vini che richiedono il preventivo appassimento dell'uva, come accade per il Recioto di Soave o per l'Amarone della Valpolicella. La zona di appassimento uve di Borgo Rocca Sveva è idonea a contenere oltre 3.000 quintali di prodotto. L'appassimento si concentra nel periodo che va indicativamente da settembre a fine dicembre; mediamente, con l'appassimento di 100 kg di uva si ricavano circa 30 lt. di vino; per alcuni vini è lo stesso disciplinare di produzione a stabilire il periodo durante il quale l'uva deve restare in appassimento (nel caso dell'Amarone per esempio, le uve devono rimanere in fruttaiolo almeno fino al 15 dicembre).

I prodotti che escono da Borgo Rocca Sveva sono i vini dell'omonima linea e della linea Equipe 5. I prodotti Rocca Sveva sono riservati esclusivamente a enoteche e a ristoranti qualificati, quindi alla fascia più elevata del canale distributivo Ho.Re.Ca. Tra i prodotti di tale linea si trovano: Soave Classico Superiore Castelcerino, Recioto di Soave Classico, Amarone della Valpolicella, Valpolicella Ripasso, Soave Classico, Valpolicella Superiore, Bardolino Classico, Bianco di Custoza, Pinot Grigio del Garda, Chardonnay Garda, Cabernet Sauvignon del Garda. La linea Equipe 5 è invece una linea

di spumanti di altissima qualità prodotti con il metodo classico. Massima espressione di Equipe 5 è “Riserva dei Cinque”, una cuvée di pinot nero e chardonnay.

#### **7.4. Il vigneto sperimentale e le attività di ricerca**

Nel complesso di Borgo Rocca Sveva è presente un vigneto sperimentale nel quale sono presenti circa 50 cloni di differenti varietà di uve, bianche e rosse. Esso è stato realizzato di concerto con l’Istituto per la Sperimentazione di Conegliano Veneto. La caratteristica peculiare di questo vigneto sperimentale risiede nel fatto che le viti sono coltivate a spalliera (quindi secondo una tecnica più adatta alla coltivazione di pianura) e non a pergola, come avviene negli altri vigneti che si trovano in collina. Dalle uve provenienti da tale vigneto vengono realizzate all’interno del Borgo delle microvinificazioni; in altre parole, viene prodotto del vino in piccole quantità, così da poter valutare la qualità e da poter sperimentare le diverse combinazioni di uve.

Il vigneto sperimentale è l’espressione visibile e tangibile di come l’obiettivo della qualità richieda un impegno in termini di ricerca e sviluppo, attività nella quale Cantina di Soave è già da tempo coinvolta, autonomamente e in collaborazione con diverse Università ed Enti. In merito a ciò si segnalano le collaborazioni più recenti:

- Università degli Studi di Napoli, Federico II. Collaborazione per una ricerca dei processi aziendali delle aziende vitivinicole di successo. Aprile 2006;
- Università degli Studi di Trento. Collaborazione per una ricerca su “Le Reti di Imprese: modelli di sviluppo e sistemi di finanziamento”. Novembre 2005;
- Università degli Studi di Verona:
  - contratto di consulenza circa la direzione e la gestione scientifica della ricerca e dello sviluppo in campo vitivinicolo ed enologico della Cantina di Soave, compresa la direzione e la gestione scientifica del vigneto e della cantina sperimentale;
  - erogazione di borse di studio agli studenti regolarmente iscritti al corso di laurea in Viticoltura ed Enologia;
  - collaborazione con il Centro Interuniversitario per la Viticoltura e l’Enologia dell’Università degli Studi di Verona al progetto “Vigne Alte”. Ricerca di interesse regionale e sperimentazione, finalizzata all’implementazione di una campagna sperimentale pilota, che analizzi le problematiche connesse

all'uso del territorio per tale produzione, in un'ottica di sostenibilità ambientale e paesaggistica, ponendo una particolare attenzione agli aspetti qualitativi. Dicembre 2004;

- convenzione con il Centro Interuniversitario per la Viticoltura e l'Enologia dell'Università degli Studi di Verona al progetto "Valorizzazione e ottimizzazione delle produzioni di vini veneti con il metodo dell'appassimento" (Cassiodoro). Marzo 2006;
- collaborazione con il Centro Interuniversitario per la Viticoltura e l'Enologia dell'Università degli Studi di Verona, Terre di Fumane e Parco Scientifico di Verona SPA al progetto "Ricerca sulle cinetiche di appassimento delle uve per la produzione di Amarone" (AmarOne). Maggio 2006.

### **7.5. Il wine shop**

Cantina di Soave è attualmente dotata di 2 punti vendita aperti al pubblico: quello di Borgo Rocca Sveva e quello presso la cantina di Illasi. Il punto vendita di Borgo Rocca Sveva è stato aperto in seguito alla ristrutturazione del borgo stesso, in precedenza era possibile acquistare il vino della Cantina presso la sede storica in Via Roma. Il nuovo punto vendita del borgo, tuttavia, assume una valenza diversa rispetto al precedente, in quanto è ubicato strategicamente in un ambiente accogliente e rinnovato, nel quale il cliente abituale della Cantina può rapidamente rifornirsi dei prodotti ed il nuovo visitatore ha la possibilità di conoscere la Cantina attraverso la visita con percorso guidato.

Il percorso si snoda negli ambienti produttivi di Borgo Rocca Sveva, nei quali è possibile apprendere le fasi del processo produttivo descritto in precedenza, e comprende anche il passaggio attraverso le gallerie dalle quali si accede ai luoghi di affinamento dei vini di pregio. Il wine shop, dotato anche di sale per la degustazione, costituisce l'ultima tappa del percorso, dopo che il visitatore ha potuto soddisfare la propria curiosità attorno all'affascinante mondo del vino.

In sostanza, le visite guidate e gli altri eventi che si possono organizzare nel Borgo costituiscono un pretesto per toccare con mano l'attività della Cantina, permettendo l'assaggio dei prodotti anche da parte di quella clientela che normalmente non avrebbe accesso al punto vendita, perché non conosce ancora l'azienda e i prodotti, o perché non

acquista abitualmente vino in contesti di questo tipo; l'abbinamento visita-degustazione o evento-degustazione rende invece più ampia la platea di potenziali clienti o semplicemente "simpatizzanti" dell'impresa, in grado di diffondere a loro volta, tramite il passa-parola, la conoscenza del luogo e lo stimolo alla visita e all'assaggio.

Nei grafici 1 e 2 appare evidente l'effetto positivo della creazione di un punto vendita come quello di Borgo Rocca Sveva; a partire dal 2003, anno dell'inaugurazione, le vendite hanno infatti subito un'impennata, sia in termini di volumi che di fatturato.

È evidente, tuttavia, che questi dati sono significativi non tanto per l'apporto dato alle vendite complessive della Cantina (sulle quali incidono ben poco), ma per l'effetto di ritorno sulla conoscenza dei prodotti e sull'immagine dell'azienda.

#### ***Grafico 1 – volumi di vendita***

#### ***Grafico 2 – fatturato***

Con riferimento alle visite al Borgo possiamo dire che nel complesso, dall'inaugurazione avvenuta nel settembre 2003 e a tutto maggio 2007, il numero di visitatori di Borgo Rocca Sveva è stato pari a 43.431 persone; la maggiore affluenza si è registrata nei primi periodi di apertura, nel 2003 e nel 2004, favorita anche dall'apertura domenicale. Già nell'anno successivo le aperture domenicali si sono invece limitate ai mesi di marzo, aprile e maggio; dal 2006 al solo mese di maggio. L'andamento delle visite nell'arco dell'anno risente ovviamente della stagione, per cui il numero maggiore di visitatori si registra, sostanzialmente, in primavera, nei mesi tra marzo e maggio e poi in autunno, tra settembre e ottobre. A titolo esemplificativo si può osservare l'andamento delle visite effettive di ciascun mese dell'anno 2006.

#### ***Grafico 3 – Presenze mensili 2006 a Borgo Rocca Sveva***

Come si può notare dal grafico 3, nei mesi di maggio e settembre si contano anche più di un migliaio di visitatori.

## 7.6. Gli eventi a Borgo Rocca Sveva

Oltre alle visite, che sono aperte al pubblico previa prenotazione e quindi si prestano anche all'accogliimento di gruppi ristretti di persone, a Borgo Rocca Sveva si organizzano ogni anno diversi eventi.

Alcuni eventi sono di iniziativa della stessa Cantina di Soave, si tratta infatti di riunioni degli agenti, assemblee dei soci e cene aziendali; molti altri eventi sono poi organizzati da enti e società esterni, che trovano a loro disposizione un'ampia sala e una cornice più piacevole per organizzare incontri a metà strada tra il lavoro e lo svago (spesso infatti si abbinano alle riunioni serate di degustazione o cene). Il numero degli eventi organizzati a partire dall'anno dell'inaugurazione appare in continuo aumento.

**Tabella 1 – Tipologie di eventi organizzati negli anni**

	2004 <sup>1</sup>	2005	2006	n. tot
Assemblee soci	5	2	3	10
Cene	3	1	3	7
Concerti	2	1	2	5
Convegni	12	13	14	39
Corsi	6	7	16	29
Riunioni	33	38	35	106
Visite	3	24	25	52
Altri eventi	2	4	3	9
	66	90	101	257

Dalla tabella 1 emerge infatti come il numero di eventi annuali dal 2004 al 2006 si sia incrementato del 53%. Con riferimento alla tipologia di eventi, appaiono in aumento soprattutto le visite organizzate in gruppi e i corsi. Considerando l'insieme di eventi organizzati fino al 2006, oltre 250, la figura 4 evidenzia l'incidenza delle diverse tipologie.

### **Grafico 4 – Tipologie di eventi a Borgo Rocca Sveva**

Gli eventi più frequenti finora sono stati nell'ordine, le riunioni, le visite, i convegni e i corsi.

### **Grafico 5 – n. presenze complessive eventi**

<sup>1</sup> Si precisa che nell'anno 2004 sono stati inseriti anche 5 eventi degli ultimi mesi del 2003, costituiti da 2 riunioni, 2 corsi e un'assemblea.

### ***Grafico 6 – n. medio presenze per evento***

I grafici 5 e 6 rappresentano rispettivamente il numero complessivo di presenze agli eventi organizzati in ciascun anno e il numero medio di persone per ciascun evento. Si noti come negli anni 2005 e 2006 mediamente si siano contate ben oltre 10.000 persone che hanno presenziato agli eventi, con una media di oltre un centinaio di persone per volta. L'anno 2004 si è caratterizzato invece per un numero minore di eventi, ma di maggiore portata, posto che la media di partecipanti è di 139 persone per evento.

Da questa carrellata di notizie sull'attività di Borgo Rocca Sveva si può desumere un comune denominatore: le visite al Borgo, gli eventi organizzati, le degustazioni e gli acquisti al wine shop, oltre al loro valore diretto e tangibile rappresentano un potenziale per lo sviluppo dell'azienda, contribuendo a crearle attorno un alone di consenso, il cui impatto sul *core business* della Cantina è più difficilmente misurabile, ma indubbiamente percepibile.

## **8. I numeri di Cantina di Soave**

### **8.1. L'analisi di bilancio: premessa**

L'analisi di bilancio costituisce uno strumento imprescindibile per monitorare l'andamento della gestione in termini di equilibrio economico, patrimoniale e finanziario.

Essa appare tanto più significativa quanto più si hanno a disposizione serie di dati riferiti ad un intervallo temporale di una certa ampiezza, in modo che l'analisi dei valori, ma soprattutto degli indici, possa essere sintesi di una tendenza di equilibrio o di disequilibrio; non bisogna infatti dimenticare che alcune analisi, come l'analisi dell'equilibrio economico, tendenzialmente richiedono un giudizio di medio-lungo termine.

L'analisi dei bilanci della Cantina di Soave che verrà presentata nel seguito abbraccia un periodo di tempo abbastanza ampio (dall'anno 2001 all'anno 2007<sup>1</sup>) nel quale, tra l'altro, si sono concentrati anche molti dei più significativi cambiamenti strategici e gestionali precedentemente descritti.

In merito alle annualità, si precisa che gli esercizi della Cantina di Soave non coincidono con l'anno solare; essi vanno dal 1 luglio al 30 giugno dell'anno successivo; pertanto, ad esempio, con anno 2001 si intende l'esercizio che va dal 1 luglio 2000 al 30 giugno 2001.

Per un raccordo con i dati già presentati in altre parti della pubblicazione, si noti inoltre che ciascun bilancio chiuso al 30 giugno contiene in sé i dati della vendemmia del settembre precedente; ad esempio, parlando di conferimenti di uve dai soci, i dati di bilancio 2001 comprendono i conferimenti della vendemmia 2000.

Per quanto attiene la confrontabilità dei dati dei diversi esercizi presi in esame, occorre ricordare che nel periodo sono compresi due anni "particolari", per i quali pertanto parziali deviazioni degli indici dai trend di periodo vanno giudicate tenendo conto degli eventi che le hanno causate:

- nell'anno 2003 è stato inaugurato Borgo Rocca Sveva, al quale sono stati dedicati notevoli investimenti;

---

<sup>1</sup> Si precisa che i dati del 2007 derivano dalla bozza di bilancio approvata dal CdA a fine luglio 2007, posto che l'approvazione del bilancio da parte dell'Assemblea interverrà nel mese di novembre.

- il 1 luglio 2005 (e quindi nel periodo di bilancio 2006) Cantina di Soave ha incorporato la Cantina di Illasi, apportando nel proprio bilancio tutto il patrimonio della stessa.

Un'ultima precisazione appare fondamentale, prima di passare alla presentazione dei dati e al relativo commento; Cantina di Soave è una cooperativa a mutualità prevalente, e ciò comporta una serie di conseguenze:

- i conferimenti di risorse materiali per la produzione (uve, vini, mosti) avvengono quasi esclusivamente da parte dei soci (anzi, in termini di uva i soci apportano il 100% della materia prima);
- i rapporti con i soci avvengono a condizioni di favore rispetto ai rapporti con i terzi; ciò deriva dal fatto di essere una cooperativa, nella quale la gestione dell'impresa è finalizzata all'ottenimento di benefici mutualistici da parte dei soci;
- i benefici mutualistici si esplicitano prevalentemente nella liquidazione dei conferimenti di uva dai soci a prezzi mediamente più elevati rispetto a quelli di mercato.

Un'analisi di bilancio su un'impresa cooperativa richiede pertanto di esplicitare tutti i rapporti con i soci, per poter evidenziare l'effetto di queste politiche mutualistiche che, se ignorato, porterebbe a trarre delle conclusioni ben diverse sull'andamento della gestione, soprattutto in termini di redditività operativa.

Nel corso dell'analisi verranno espresse tutte le variazioni e le riclassificazioni apportate ai dati di bilancio per tenere conto di tali peculiarità.

## **8.2. I profili di analisi**

Come affermato in precedenza, l'analisi di bilancio risponde all'esigenza di monitorare le situazioni e le dinamiche aziendali in termini di equilibrio economico, patrimoniale e finanziario.

Il trasferimento del concetto di equilibrio sull'analisi concreta dei dati lascia emergere i tipici profili di analisi:

- liquidità
- solidità
- redditività

- sviluppo

A questi profili tradizionalmente indicati dalla letteratura in materia di analisi di bilancio, si accosteranno, infine, alcune considerazioni sul valore creato e distribuito da Cantina di Soave, non solo nei confronti dei soci, ma anche degli altri stakeholder<sup>2</sup> che tipicamente intrecciano i loro interessi nella gestione della società.

### **8.3. L'analisi patrimoniale e finanziaria: i profili di liquidità e solidità**

L'analisi di liquidità e solidità si avvale di tipici indicatori e margini sui dati di bilancio opportunamente riclassificati.

Con riferimento agli equilibri patrimoniale e finanziario, le riclassificazioni che tipicamente si possono attuare sul bilancio redatto secondo la normativa del codice civile, riguardano lo stato patrimoniale e sono di due tipi:

- la riclassificazione secondo il criterio finanziario;
- la riclassificazione secondo il criterio della pertinenza gestionale.

La riclassificazione dello stato patrimoniale secondo il criterio finanziario si presta alle analisi che indagano la situazione di liquidità e di solidità aziendale; in tale riclassificazione le poste patrimoniali attive vengono accorpate in macro-classi diverse a seconda del loro grado di liquidità, mentre le poste patrimoniali del passivo vengono accorpate in base al loro grado di esigibilità; si rende così possibile evidenziare la propensione degli elementi del patrimonio a trasformarsi in flussi di liquidità nel breve (entro l'anno successivo) piuttosto che nel medio-lungo termine (oltre l'anno successivo).

#### ***Tab. 1 – Stato patrimoniale riclassificato secondo il criterio finanziario***

Dalla tabella 1 emergono le macro-classi di cui si è detto precedentemente: attivo corrente, attivo immobilizzato, passivo corrente, passivo consolidato e capitale proprio. L'attivo corrente e il passivo corrente rappresentano gli aggregati di voci,

---

<sup>2</sup> Il termine anglosassone “stakeholder” sta ad indicare tutti i soggetti che portano un qualche interesse nei confronti di un'azienda, che ne influenzano la gestione o che da essa vengono influenzati; pertanto, rientrano nelle possibili categorie di stakeholder i soci, i finanziatori, i clienti, i fornitori, il personale interno, la Pubblica Amministrazione, la Comunità in cui è insediata l'azienda, i concorrenti ecc.

rispettivamente di attivo e passivo, che sono già in forma liquida o che determineranno flussi di liquidità in entrata o in uscita entro l'anno successivo.

L'attivo immobilizzato comprende le varie categorie di immobilizzazioni, che tendenzialmente si trasformeranno in liquidità nel medio-lungo termine, mentre il passivo consolidato comprende i debiti e le altre passività che genereranno flussi monetari in uscita nel medio-lungo termine.

Le caratteristiche tipiche della struttura patrimoniale della Cantina emergono meglio, per un confronto nel tempo, dallo stesso stato patrimoniale espresso con valori percentuali.

***Tab. 2 – Stato patrimoniale riclassificato con criterio finanziario (percentuale)***

Nel complesso, la situazione patrimoniale della Cantina di Soave appare caratterizzata da una prevalenza di attività correnti, nelle quali il magazzino (disponibilità) costituisce una parte rilevante: le attività correnti costituiscono, infatti, mediamente il 70% dell'attivo di bilancio.

Nell'anno 2006 emerge un'incidenza più elevata dell'attivo immobilizzato, dovuta probabilmente all'incorporazione della Cantina di Illasi, che ha determinato il carico di tutti i cespiti ad essa afferenti.

Per quanto attiene alla parte delle fonti di finanziamento, si nota come coerentemente alla struttura del patrimonio lordo della Cantina, le fonti prevalenti sono costituite da passività correnti, che oscillano per tutto il periodo su un'incidenza del 56-62%.

Molto rilevante, essendo la Cantina una società cooperativa, è l'incidenza del capitale proprio, che si attesta sempre tra il 27 e il 32% del complesso delle fonti di finanziamento; tale posta appare pressoché sempre in crescita nel periodo, ad evidenziare una crescente patrimonializzazione della società.

Nel complesso delle passività, è possibile inoltre evidenziare separatamente la parte di pertinenza di terzi e la parte costituita da debiti v/soci: questi ultimi sono sempre prevalenti, tanto che nel complesso si può affermare che la dipendenza finanziaria da terzi è per la Cantina di Soave decisamente ridotta (è compresa tra il 23 e il 31% del capitale investito).

Per valutare meglio il trend della situazione finanziaria della Cantina è possibile tuttavia costruire appositi margini e indicatori esplicativi del grado di liquidità e solidità aziendale.

***Tab. 3 – Analisi di liquidità: margini e indici***

L'analisi di liquidità si concentra sulla valutazione dell'equilibrio finanziario di breve termine; tale valutazione consuntiva (come tutte le analisi di bilancio) esprime in realtà un equilibrio tendenziale, in quanto non analizza gli effettivi flussi monetari intercorsi nel breve termine, ma esprime per aggregati la tendenza delle poste di bilancio a generare flussi in entrata o in uscita nel corso dell'anno successivo.

L'analisi per margini evidenzia come la Cantina di Soave nel periodo considerato abbia rilevato una situazione di liquidità positiva, nel senso che in ciascun anno l'attivo corrente supera il passivo corrente; ciò indica una tendenziale capacità dell'impresa di coprire gli esborsi monetari di breve termine facendo ricorso alle liquidità immediate o ad altre poste attive potenzialmente trasformabili in liquidità nel breve termine.

Restringendo il campo alle sole liquidità immediate e differite (denaro in cassa e banca, crediti e titoli facilmente smobilizzabili), si nota tuttavia che il margine di tesoreria appare sempre negativo; per interpretare adeguatamente il dato, occorre però ricordare che la prassi delle cooperative prevede il ricorso a finanziamenti tramite depositi da parte dei soci, che potenzialmente sono rimborsabili nell'immediato, ma che di fatto costituiscono una fonte di finanziamento che abbraccia il medio-lungo termine.

Per tal motivo si è ritenuto di calcolare un ulteriore margine, tipico delle società cooperative, denominato "margine di tesoreria esterno" in quanto comprende solamente le passività correnti verso terzi: dalla tabella si nota immediatamente come la situazione finanziaria verso terzi sia nel breve periodo equilibrata, essendo il margine sempre ampiamente positivo.

L'analisi per indici meglio si presta a confronti nel tempo, relativizzando i valori assoluti dei bilanci aziendali.

L'indice di disponibilità ribadisce in termini relativi quanto già affermato con il capitale circolante netto: essendo l'indice superiore all'unità, si può affermare che l'azienda

tende a coprire tutto il passivo corrente con investimenti liquidi o realizzabili nel breve termine.

L'indice di liquidità secca esprime invece il rapporto tra le sole liquidità immediate e differite e le passività correnti; l'indice è inferiore all'unità così come il margine di tesoreria è negativo; tuttavia, ricalcolando l'indice con riferimento alle sole passività correnti verso terzi emerge una situazione di liquidità decisamente positiva.

#### ***Fig. 1 – indice di liquidità secca***

Nell'interpretare tale situazione, tuttavia, occorre ricordare che i depositi dei soci sono comunque debiti esigibili nel breve termine, ma il loro rimborso immediato in massa non ha senso se si pensa al normale funzionamento della società; in sostanza, finché un socio resta tale, tendenzialmente il suo apporto finanziario alla Cantina viene mantenuto, anche in virtù del rendimento in termini di interessi che questo comporta.

A completare la situazione di liquidità si evidenziano infine alcuni indici di durata: essi tendono ad esprimere la dilazione media concessa ai clienti o ottenuta dai fornitori e la durata media della giacenza dei prodotti in magazzino; l'insieme di tali durate rappresenta in termini temporali il ciclo operativo aziendale, ovvero il ciclo acquisto-produzione-vendita, di cui esprime però la manifestazione monetaria.

Dagli indicatori calcolati emerge come la buona situazione di liquidità sia garantita da una più elevata dilazione sui debiti verso i fornitori rispetto a quella concessa ai clienti, cosa che permette di accorciare il periodo di esposizione finanziaria che inevitabilmente si crea dovendo acquistare e pagare i fattori produttivi prima di ottenere un flusso finanziario di ritorno dall'incasso delle vendite.

Si nota anche come tale equilibrio finanziario nel breve termine sia in buona parte dovuto all'impegno dei soci nei confronti della società, ovvero al fatto che i soci, in nome delle condizioni di favore alle quali effettuano i conferimenti di uva alla Cantina, possono accettare un più lungo periodo di liquidazione degli stessi.

#### ***Tab. 4 – Analisi di solidità: margini e indici***

L'analisi di solidità sposta l'accento dell'equilibrio finanziario sul medio-lungo termine, andando ad indagare alcuni aspetti rilevanti quali:

- la struttura patrimoniale dell'impresa nel medio-lungo termine (composizione dell'attivo e del passivo);
- la correlazione temporale tra fonti e impieghi, ovvero tra copertura e fabbisogno finanziario nel medio-lungo termine;
- la dipendenza della società da finanziatori esterni, o viceversa, il grado di autonomia finanziaria;
- la solidità del capitale proprio aziendale.

La struttura patrimoniale dell'impresa si può esprimere in termini di grado di elasticità, o viceversa, di rigidità, degli impieghi e delle fonti aziendali.

Come si era già evidenziato dall'analisi dello stato patrimoniale percentualizzato, la struttura patrimoniale di Cantina di Soave vede una netta prevalenza dell'attivo corrente sulle altre attività, cosa che denota un elevato grado di elasticità degli impieghi di capitale.

Analogamente, anche dal lato delle fonti l'indice di elasticità esprime una prevalenza del passivo corrente sul totale delle fonti di finanziamento.

Spostando l'attenzione sul medio-lungo termine è possibile analizzare i dati di bilancio attraverso margini e indicatori che esprimono la correlazione fonti-impieghi nel medesimo arco temporale.

Il margine di struttura esprime la capacità delle fonti consolidate di coprire gli investimenti immobilizzati; nella sua versione denominata "primaria" la fonte considerata per calcolare il margine è costituita dal solo capitale proprio, ovvero dal capitale permanente per eccellenza.

Dalla tabella 4 emerge una notevole variabilità di tale margine, che risulta assumere un valore negativo negli ultimi anni, cosa che tuttavia si spiega con il notevole incremento delle immobilizzazioni dovuto alla fusione con la Cantina di Illasi.

Una versione più ampia del margine è invece quella che considera la copertura delle immobilizzazioni con tutte le fonti a medio-lungo termine, ovvero anche il passivo consolidato oltre al capitale netto.

In tal caso si nota come la copertura sia in tutti gli anni completa, assumendo tale margine sempre valore ampiamente positivo.

Infine, in considerazione dei rilevanti rapporti anche di tipo finanziario con i soci, si è ritenuto di poter calcolare un'ulteriore versione del margine, che tenesse conto delle sole fonti a medio-lungo termine di origine interna: nel calcolo di tale margine sono state pertanto considerate quali fonti il capitale proprio e i depositi vincolati dei soci, che tecnicamente sono paragonabili a finanziamenti a lungo termine.

Quest'ultimo margine, denominato margine di copertura con fonti interne, appare quasi sempre positivo, ad eccezione degli anni 2003, 2006 e 2007<sup>3</sup>, anni in cui lo sviluppo delle immobilizzazioni per effetto delle già citate operazioni di investimento e di fusione è stato più rapido di quello delle fonti interne consolidate di finanziamento.

Una simile analisi di correlazione fonti-impieghi può essere fatta utilizzando gli indicatori di copertura delle immobilizzazioni; in tali casi le fonti di finanziamento sono poste al numeratore dell'indice, e il capitale immobilizzato al denominatore.

L'indice di autocopertura delle immobilizzazioni rende in termini relativi la stessa informazione ottenuta con il margine di struttura primario; si noti che nel corso degli anni tale indicatore è superiore o molto prossimo all'unità; ciò significa che anche quando il solo capitale proprio non è sufficiente a coprire gli investimenti immobilizzati, la differenza è poco rilevante.

Il giudizio su questo indicatore deve tenere conto, tuttavia, del fatto che spesso le cooperative appaiono sottocapitalizzate, per cui i risultati di Cantina di Soave in tal senso appaiono ancora più positivi ed incoraggianti in termini di solidità ed autonomia finanziaria.

Gli altri due indicatori di copertura esprimono la capacità di finanziare il capitale immobilizzato o da parte del complesso delle fonti a medio-lungo termine (indice di copertura generale delle immobilizzazioni) o da parte delle sole fonti a medio-lungo termine di origine interna (indice di copertura delle immobilizzazioni con fonti interne).

Nel primo caso l'indicatore è sempre superiore all'unità, mentre nel secondo caso, conformemente all'analogo margine, negli anni 2003, 2006 e 2007 l'indice scende al di sotto, seppure di poco, dell'unità, sintomo dell'incapienza delle fonti interne a coprire l'intero valore degli investimenti in immobilizzazioni.

Gli ultimi due aspetti che tradizionalmente rientrano nell'analisi di solidità sono il grado di indebitamento e la solidità del capitale proprio.

---

<sup>3</sup> Si consideri anche che i depositi vincolati sono stati rimborsati nel 2005.

In merito all'indebitamento nella tabella 4 si sono calcolati due indicatori: l'uno esprime il ricorso al capitale di debito, piuttosto che al capitale proprio, nel complesso delle fonti di finanziamento, mentre l'altro si concentra sul solo ricorso al capitale di terzi, diversi dai soci.

L'indice di indebitamento, pur avendo valore elevato (attorno al 70%), nel corso del periodo appare quasi sempre decrescente, per effetto di un incremento più intenso del capitale di rischio e rispetto al capitale di debito; come si è già avuto modo di ribadire, tale dato va giudicato considerando che l'impresa è retta in forma di cooperativa, per cui un'incidenza del capitale proprio del 30% è già indicativa di un buon grado di autonomia finanziaria.

### ***Fig. 2 – indice di indebitamento***

Approfondendo l'analisi, si può notare come la maggioranza del capitale di debito comprenda in realtà esposizioni nei confronti dei soci della Cantina, che in quanto tali non sono "terzi" estranei all'andamento della gestione; l'indice di indebitamento denominato "esterno" evidenzia infatti che solo una percentuale tra il 23 e il 31% delle fonti deriva da rapporti con finanziatori esterni alla Cantina, mentre la restante parte è costituita da finanziamenti dei soci, siano essi espliciti (i depositi remunerati dei soci) o impliciti (la dilazione di pagamento sulla liquidazione dei conferimenti).

L'ultimo indice di solidità si riferisce infine alla solidità del capitale proprio della Cantina; il capitale proprio è costituito infatti dalle sottoscrizioni dei soci e dalle riserve di utili o di capitale accumulate nel corso degli esercizi.

L'indicatore esprime una notevole stabilità del capitale proprio, poiché dimostra come questo, nel periodo considerato, sia sempre pari almeno a 5 volte il capitale sociale; ciò significa che la gestione è in grado di generare utili che vengono reinvestiti nell'attività della Cantina garantendone un progressivo aumento della patrimonializzazione (l'indice infatti appare anche crescente nel corso del periodo, arrivando nel 2007 al valore di 6,62).

### ***Fig. 3 – indice di solidità patrimoniale***

Per completare l'analisi patrimoniale e finanziaria della Cantina di Soave nel periodo considerato (2001-2007) e per preparare la successiva analisi di redditività, appare importante infine presentare un'ulteriore riclassificazione dello stato patrimoniale, che segue il criterio funzionale ovvero della pertinenza gestionale.

Tale riclassificazione permette di esprimere il capitale investito nella gestione operativa aziendale, ovvero nel *core business* dell'azienda, attraverso la configurazione di capitale investito netto.

Il capitale investito netto, a differenza del totale attivo analizzato finora, non esprime semplicemente le attività al netto delle poste rettificative (fondi ammortamento e fondi svalutazione) ma anche al netto delle passività non esplicitamente onerose, ovvero dei debiti di funzionamento (o operativi) e dei fondi per rischi e oneri.

Esprimendo così il capitale investito, la sua copertura sarà data, oltre che dal capitale proprio, dall'insieme dei debiti finanziari, ovvero che scaturiscono da vere e proprie operazioni di finanziamento, al netto delle risorse liquide e di eventuali investimenti di carattere puramente finanziario.

***Tab. 5 – Stato patrimoniale riclassificato secondo il criterio della pertinenza gestionale***

Gli aggregati che emergono da una simile riclassificazione sono pertanto, nell'attivo il *capitale circolante netto operativo*, che esprime la somma algebrica degli impieghi correnti relativi al ciclo acquisto-produzione-vendita, al netto dei debiti commerciali e operativi, e le *attività immobilizzate nette*, ovvero al netto anche delle passività consolidate non esplicitamente onerose (TFR e fondi rischi e oneri); nel passivo la *posizione finanziaria netta*, che esprime i debiti di natura finanziaria al netto delle liquidità, dei crediti finanziari e degli eventuali investimenti di natura finanziaria/speculativa e il *capitale proprio*, espresso al netto dei crediti v/soci per versamenti ancora dovuti.

***Tab. 6 – Stato patrimoniale riclassificato secondo il criterio della pertinenza gestionale (percentuale)***

Nella tabella 6 gli aggregati (e le voci di cui sono composti) sono espressi in termini percentuali sul capitale investito netto, andando ad indicare la relativa incidenza degli uni rispetto agli altri e anche un tendenziale equilibrio o squilibrio tra fonti e impieghi.

In termini di composizione dell'attivo, ovvero di capitale investito necessario allo svolgimento della gestione operativa, si nota come vi sia minore differenza tra capitale circolante e capitale fisso, nel senso che il fabbisogno di capitale è pressoché equidistribuito tra fabbisogno corrente e fabbisogno durevole.

Infatti, mentre il criterio finanziario di riclassificazione evidenziava una netta prevalenza degli investimenti a breve, esprimendo gli aggregati dell'attivo al netto delle correlate passività operative si nota come il capitale fisso netto prevalga, seppure di poco, sul capitale circolante netto operativo (unica eccezione è l'anno 2001 in cui quest'ultimo è più elevato).

Dal lato delle fonti, si rafforza la percezione già emersa precedentemente in termini di composizione della copertura di capitale; il capitale proprio appare ora sempre superiore alla posizione finanziaria netta, ad indicare che la Cantina ha un buon grado di capitalizzazione e al tempo stesso un indebitamento costituito prevalentemente da debiti di tipo operativo piuttosto che da prestiti finanziari; l'incidenza del capitale proprio nel corso del periodo è, fatta eccezione per il 2006, pressoché sempre crescente e comunque compresa tra 52 e 71%.

Lo stato patrimoniale riclassificato secondo il criterio della pertinenza gestionale conclude l'analisi di tipo patrimoniale-finanziario ed inoltre è propedeutico all'analisi della redditività; si vedrà infatti a breve come il concetto di redditività richiami in sé una misurazione del capitale investito nella quale siano compresi i soli elementi della gestione operativa aziendale, per poter isolare il contributo economico di questa rispetto all'incidenza delle gestioni extra-operative (finanziaria, straordinaria e fiscale).

A conclusione di questa parte di analisi, è possibile sottolineare come Cantina di Soave appaia, con riferimento agli ultimi sette anni, in una situazione di equilibrio finanziario nel breve e nel medio-lungo periodo.

La società appare ben capitalizzata per essere una cooperativa, con un indebitamento prevalentemente derivante da debiti di funzionamento e prevalentemente contratto nei confronti dei soci; ciò non significa che non sia richiesta un'attenta gestione della

tesoreria soprattutto nel breve termine, ma indubbiamente il grado di rischio associato ai depositi verso i soci o ai debiti da liquidazione dei conferimenti è decisamente inferiore rispetto all'esposizione nei confronti di finanziatori esterni di tipo istituzionale.

La Cantina appare inoltre caratterizzata da una struttura patrimoniale piuttosto elastica e comunque da un buon grado di correlazione tra fonti e impieghi, sia in termini temporali (analisi finanziaria) che in termini di tipologia degli stessi (analisi della pertinenza gestionale).

#### **8.4. L'equilibrio economico e l'analisi di redditività**

L'analisi dell'equilibrio economico della Cantina di Soave richiede una preliminare riclassificazione (e in parte un adattamento) dei dati di bilancio, con particolare riferimento al conto economico.

Inoltre, con il termine di redditività si intende la capacità della gestione di generare reddito, in funzione del capitale in essa investito; essa richiede pertanto di evidenziare il concorso delle diverse aree della gestione alla produzione di reddito e di parametrare tale produzione al capitale investito.

Le riclassificazioni di conto economico che appaiono utili in tal senso sono due:

- il conto economico a ricavi e costo del venduto;
- il conto economico a valore aggiunto.

La differenza principale tra le due riclassificazioni sta nel fatto che il reddito della gestione operativa viene nel primo caso espresso come differenza tra il valore del venduto (i ricavi netti di vendita) e il costo del venduto, comprensivo della variazione delle rimanenze; nel secondo caso si giunge invece alla determinazione del risultato operativo dopo aver espresso un ulteriore significativo risultato, il valore aggiunto, ovvero il valore che l'impresa aggiunge con la propria attività tipica all'insieme di input del processo produttivo, riversandolo poi sul mercato di sbocco.

In entrambi i casi un elemento fondamentale da valutare accuratamente prima di giudicare il risultato operativo della gestione è il valore dei conferimenti di uva dai soci.

Infatti, nelle cooperative di produzione come Cantina di Soave, i soci vedono i loro conferimenti remunerati a prezzi più elevati rispetto a quelli di mercato; ciò avviene direttamente in fase di liquidazione dei conferimenti o successivamente, a fine anno, con la tecnica dei ristorni.

In sostanza, nelle cooperative non è possibile distribuire utili in funzione del capitale proprio apportato dai soci, ma è possibile garantire ai soci cooperatori un beneficio mutualistico proporzionale ai loro conferimenti di materie prime per la produzione.

È per questo motivo che i bilanci delle cooperative spesso esprimono risultati economici non rappresentativi del vero andamento della gestione, perché essi sono al netto del beneficio mutualistico già attribuito ai soci in funzione dei conferimenti.

Si rende pertanto necessario, per poter calcolare indici di redditività significativi e paragonabili a quelli delle altre imprese vitivinicole non operanti in forma cooperativa, rettificare il valore dei conferimenti, esprimendolo in funzione del valore di mercato.

Ciò equivale a chiedersi quanto pagherebbe la società gli acquisti di materie prime se questi non fossero fatti presso i soci ma nel libero mercato; per avere un'idea delle quotazioni del libero mercato si può ricorrere ai listini delle borse merci presso la Camera di Commercio della Provincia<sup>4</sup>.

Applicando tale analisi nel corso del periodo considerato, si è potuto constatare che Cantina di Soave ha pagato i conferimenti di uva ai soci mediamente un 37% in più del corrispondente prezzo di mercato<sup>5</sup>.

Ai fini dell'analisi di redditività si è potuto pertanto scomporre il dato degli acquisti da soci in due valori: i conferimenti valorizzati al valore di mercato, che in quanto tali esprimono l'effettivo costo della materia prima acquisita per la produzione, e l'utile figurativo o beneficio mutualistico, che scaturisce come differenza tra i conferimenti valorizzati a bilancio (ed effettivamente liquidati ai soci in tale misura) e quelli ipotizzati al valore di mercato.

***Tab. 7 – Conto economico riclassificato a ricavi e costo del venduto (con dati di bilancio)***

---

<sup>4</sup> Occorre precisare, tuttavia, che tali prezzi non sono necessariamente rappresentativi di quelli che si avrebbero se l'intero raccolto dei soci di cooperative fosse riversato sul mercato; in Italia il fenomeno cooperativo nel settore vitivinicolo è molto diffuso, per cui indubbiamente uno spostamento delle masse di offerta d'uva dalle cooperative al libero mercato determinerebbe rilevanti abbattimenti dei prezzi; ciò nonostante i prezzi delle borse merci delle CCIAA sono l'unico riferimento ufficiale, e quindi il più possibile oggettivo, utilizzabile nell'analisi.

<sup>5</sup> Si precisa che per il calcolo di tale differenziale sul valore di mercato sono stati applicati, alle quantità conferite dai soci risultanti dai dati definitivi delle vendemmie di ciascun anno, i prezzi medi delle diverse tipologie di uve rilevati dalla Camera di Commercio di Verona; in taluni casi si è dovuta adattare la quotazione ufficiale non essendo disponibile per tutte le varietà d'uva conferite in Cantina di Soave; pertanto il dato ha valore indicativo e non assoluto.

***Tab. 8 – Conto economico riclassificato a ricavi e costo del venduto (con rideterminazione del valore dei conferimenti a prezzi di mercato)***

Nelle tabelle 7 e 8 appare evidente l'effetto dell'attribuzione di un maggior valore ai conferimenti dei soci; nella prima tabella i risultati economici operativi della società, appaiono molto meno positivi, e anzi si registra un risultato negativo già a livello di risultato lordo sul venduto; nel secondo caso appaiono invece un risultato lordo sul venduto e un reddito operativo ampiamente positivi, mentre il risultato netto di bilancio è notevolmente ridotto dall'impatto del beneficio mutualistico riconosciuto ai soci.

Per meglio interpretare i dati delle due tabelle, si precisa che la configurazione di costo del venduto adottata non comprende i soli costi legati al processo produttivo, ma anche i costi degli input destinati alle funzioni commerciale e amministrativa (ammortamenti, costi del personale e costi per servizi), ad eccezione dei costi di struttura quali oneri diversi di gestione e accantonamenti vari; ciò è dovuto alla mancanza di un sistema di contabilità analitica che permetta una più precisa disaggregazione dei costi per destinazione nei vari centri di responsabilità.

***Tab. 9 – Conto economico riclassificato a ricavi e costo del venduto (con dati di bilancio) - percentuale***

***Tab. 10 - Conto economico riclassificato a ricavi e costo del venduto (con rideterminazione del valore dei conferimenti a prezzi di mercato) - percentuale***

Dai prospetti di conto economico espressi in percentuale (le percentuali sono calcolate sui ricavi netti di vendita) si nota come, nonostante la riespressione dei conferimenti soci a valori di mercato, i costi per i consumi di materie prime restino la componente nettamente prevalente nella struttura dei costi aziendali, con un'incidenza che oscilla tra il 62 e il 75% dei ricavi; seguono poi gli altri costi della gestione operativa, tanto che nel complesso il costo del venduto incide sempre per oltre il 90% dei ricavi di vendita; l'incidenza delle altre gestioni (finanziaria, straordinaria e fiscale) è tendenzialmente trascurabile.

Alla fine, in termini di redditività netta, alla Cantina di Soave resta ben poco (il reddito netto di bilancio oscilla tra lo 0,6 e l'1,2% dei ricavi); ma se ai soci i conferimenti venissero liquidati ai valori di mercato, l'incidenza della redditività netta aumenterebbe a valori compresi all'incirca tra il 7 e il 15%.

Le analisi e le osservazioni fatte finora richiamano chiaramente il concetto di valore prodotto e di valore distribuito; in tali termini appare molto significativa la riclassificazione dei valori di conto economico per il calcolo del valore aggiunto.

***Tab. 11 – Conto economico riclassificato a valore aggiunto (con dati di bilancio)***

***Tab. 12 – Conto economico riclassificato a valore aggiunto (con rideterminazione del valore dei conferimenti a prezzi di mercato)***

Anche in questo caso appare rilevante confrontare il diverso risultato operativo della gestione che scaturirebbe qualora i conferimenti soci fossero effettuati a valore di mercato.

In più, dalle tabelle 11 e 12 è possibile determinare altri due risultati significativi: il valore aggiunto e il margine operativo lordo.

Il valore aggiunto viene determinato come differenza tra il valore della produzione e i costi “esterni” ovvero i costi che l'impresa sostiene per reperire sul mercato di approvvigionamento gli input necessari al suo processo produttivo (trattasi tipicamente dei costi delle materie prime, dei servizi e di godimento beni di terzi).

Tale misura differenziale esprime pertanto l'apporto dei fattori “interni” al valore della produzione immessa sul mercato di sbocco, il valore aggiunto agli input esterni per generare gli output; tale valore viene poi destinato a remunerazione degli input “interni” (ammortamenti, costi del personale, oneri finanziari, imposte).

Il margine operativo lordo è invece il risultato operativo al lordo degli ammortamenti; rispetto al reddito operativo ha il pregio di essere più oggettivo, non risentendo appunto dell'influenza delle politiche di ammortamento dei cespiti.

***Tab. 13 – Conto economico riclassificato a valore aggiunto (con dati di bilancio) - percentuale***

***Tab. 14 - Conto economico riclassificato a valore aggiunto (con rideterminazione del valore dei conferimenti a prezzi di mercato) - percentuale***

Nelle tabelle 13 e 14 è possibile vedere espressa l'incidenza percentuale delle diverse tipologie di componenti di reddito rispetto ai ricavi di vendita, e, soprattutto, è possibile relativizzare i risultati reddituali in termini di valore aggiunto, margine operativo lordo e reddito operativo percentuali.

Dal confronto delle due tabelle emerge come, riesprimendo i conferimenti a valore di mercato, l'incidenza del valore aggiunto salga da valori compresi tra il 15 e il 20% dei ricavi a valori ben più alti e oscillanti tra il 21 e il 32%; in sostanza, ciò equivale a riesprimere in termini di valore aggiunto il beneficio mutualistico riconosciuto ai soci cooperatori, che altrimenti non verrebbe esplicitato ma accorpato nel complesso dei costi per acquisto di input esterni.

La differenza è ben visibile anche in termini di incidenza del margine operativo lordo, che passa da valori compresi tra 7 e 11% sui ricavi a valori oscillanti tra 13 e 23%.

Si noti infine che, dal reddito operativo in poi, i prospetti di conto economico a costo del venduto e a valore aggiunto si equivalgono, posto che le differenze tra i due prospetti si esprimono proprio in termini di un diverso percorso di determinazione del risultato operativo, lasciando inalterata la rappresentazione delle altre aree di gestione, che peraltro risultano nel complesso poco rilevanti.

### **8.5. Gli indici di redditività**

Con l'analisi di redditività si tende a valutare il rapporto tra risultati economici conseguiti e capitale investito nella gestione.

I due indicatori principali in tal senso sono il ROI e il ROE.

Il ROI (Return On Investment) esprime la redditività di tutto il capitale investito, cogliendo pertanto l'essenza dei risultati della gestione operativa, senza tenere conto della diversa onerosità delle possibili fonti di copertura del fabbisogno di capitale.

Il ROE (Return On Equity) esprime invece la redditività del solo capitale proprio, nella sua determinazione netta, ovvero che tiene conto, oltre della gestione operativa, anche dell'onerosità dell'indebitamento e dell'incidenza delle gestioni straordinaria e fiscale.

Nell'ambito di un'impresa cooperativa il ROE pare assumere un significato meno pregnante rispetto alle altre imprese; questo perché l'investimento di capitale nella cooperativa da parte dei soci non è tanto finalizzato ad ottenere un rendimento sullo stesso, quanto a garantirsi dei benefici nello svolgimento in comune dell'attività d'impresa, ovvero, nel caso delle cooperative vitivinicole, a garantirsi uno sbocco sicuro e remunerativo per le proprie produzioni agricole.

Ciò nonostante, si ritiene che il ROE assuma comunque il significato di valutare la redditività netta dell'impresa, comprensiva dell'incidenza di tutte le aree della gestione.

I dati di origine per il calcolo degli indicatori sono i conti economici riclassificati a ricavi e costo del venduto o a valore aggiunto e lo stato patrimoniale riclassificato secondo pertinenza gestionale, che soprattutto ai fini del calcolo del ROI esprime la configurazione di capitale investito netto più adatta.

È evidente, pertanto, che le stesse considerazioni fatte in merito alla riclassificazione dei valori di conto economico si possono reiterare anche con riferimento agli indici di redditività; anzi, se si vuole esprimere la redditività della Cantina in termini paragonabili a quelli di altre imprese del settore, si rende proprio necessario riesprimere il valore dei conferimenti da soci al valore di mercato; diversamente, la redditività potenziale della società verrebbe sottostimata, attribuendole costi gestionali che in realtà sono attribuzioni di benefici mutualistici ai soci.

***Tab. 15 – Indici di redditività calcolati sui dati di bilancio non rettificati***

Dalla tabella 15 emerge infatti come il ROE e il ROI calcolati con i valori di bilancio esprimono una redditività piuttosto esigua; il ROI nel periodo oscilla infatti tra un 3,68% e un 6,07%, mentre il ROE assume valori compresi tra 2,03% e 3,27%.

Per ottenere valori di redditività paragonabili a quelli di altre società non rette in forma di cooperative, occorre rideterminare rispettivamente il reddito operativo e il reddito netto, esprimendoli entrambi al lordo dell'utile figurativo ovvero del beneficio

mutualistico attribuito ai soci per mezzo di una maggiore valorizzazione dei loro conferimenti di uva.

***Tab. 16 – Indici di redditività calcolati su dati di bilancio rettificati***

Dalla tabella 16 si rende evidente come in assenza di questa maggiore valorizzazione dei conferimenti soci, entrambi gli indici esprimerebbero valori ben più elevati; il ROI oscillerebbe infatti tra 17,45% e 31,7%, mentre il ROE assumerebbe valori tra 22,50% e 48,75%.

***Fig. 4 – ROI modificato***

***Fig. 5 – ROE modificato***

L'analisi degli indicatori di redditività diviene inoltre più significativa se si indagano le cause determinanti il loro andamento; ciò può essere fatto scomponendo l'indicatore ed evidenziando l'andamento degli indicatori nei quali può essere scomposto.

Il ROI, ovvero la redditività del capitale investito, è funzione di due fattori determinanti: la redditività delle vendite (ROS, Return On Sales) e la rotazione del capitale.

Riesprimendo il reddito operativo al lordo dell'utile figurativo, viene maggiormente valorizzata la redditività delle vendite, ovvero la capacità dell'impresa di guadagnarsi un margine sul venduto, puntando sui prodotti a maggiore margine di contribuzione oppure cercando di contenere i costi di struttura.

Nel corso del periodo considerato il ROS non presenta un trend costante, ma nel complesso dall'anno 2001 al 2007 appare in netto aumento.

La rotazione del capitale esprime invece il numero di volte nelle quali in un anno i ricavi permettono di far "girare" il capitale, ovvero di far tornare in forma liquida l'importo equivalente al capitale mediamente investito nella gestione; nel corso del periodo la rotazione assume valore massimo il primo anno per poi scendere nel 2006 e nel 2007 a causa degli elevati investimenti scaturenti dalla fusione con Illasi; nel periodo centrale tuttavia essa appariva costantemente in aumento, arrivando a superare il valore 2.

La redditività netta (ROE) può essere invece scomposta nei seguenti elementi dei quali è funzione:

- la redditività operativa (ROI);
- la differenza tra rendimento del capitale (ROI) e costo del capitale di debito;
- il rapporto di indebitamento (leverage);
- l'incidenza delle gestioni straordinaria e fiscale.

In sostanza, la redditività netta sarà superiore alla redditività operativa se il rendimento del capitale investito, espresso dal ROI, si manterrà superiore al costo dell'indebitamento; ciò equivale a dire che se il capitale investito nell'impresa rende più di quanto costa indebitarsi, conviene acquisire ulteriore capitale a prestito per farlo fruttare.

Nel caso di Cantina di Soave si nota che la redditività operativa si mantiene sempre ben al di sopra del costo medio del capitale di debito; il rapporto di indebitamento potrebbe svolgere inoltre un effetto moltiplicatore su questo margine di rendimento, ma nel nostro caso essendo inferiore all'unità tale effetto leva non viene liberato<sup>6</sup>. Infine, un effetto di riduzione sulla redditività netta viene esplicito dal tasso di incidenza delle gestioni straordinaria e fiscale, che assumono sempre un saldo negativo, benché di ammontare trascurabile.

## **8.6. Le analisi di sviluppo e di creazione e distribuzione del valore**

Due ulteriori profili di analisi completano il quadro dell'andamento della gestione della Cantina emergente dai bilanci degli ultimi sette anni.

Il profilo di sviluppo coglie le dinamiche di aumento dimensionale dell'impresa, attraverso parametri operativi e strutturali tra i quali si sono ritenuti particolarmente significativi nel caso di Cantina di Soave: i ricavi di vendita, il capitale investito netto, il capitale proprio, gli investimenti, il numero di dipendenti, i conferimenti di uva dai soci.

### ***Tab. 17 – Indici di sviluppo***

---

<sup>6</sup> Occorre ricordare, in proposito, che in realtà il maggior valore dei conferimenti viene effettivamente pagato ai soci, per cui la redditività operativa "effettiva" è decisamente inferiore a quella determinata al lordo dell'utile figurativo; pertanto, nel caso in cui questa scendesse al di sotto del costo medio del capitale di debito, si creerebbe un effetto di riduzione della redditività netta all'aumentare dell'indebitamento, cosa che rende ogni tentativo di incrementare i debiti rischioso.

L'andamento delle vendite non appare lineare nel corso del periodo considerato; a diversi anni di sviluppo si alternano anni di stasi o leggera riduzione, ma ciò che si deve considerare è che nel complesso dal 2001 al 2007 le vendite si sono incrementate di oltre il 19%.

Incrementi ancora più rilevanti si registrano nel complesso per il numero di dipendenti (+ 25%), il capitale investito netto (+33%), il capitale proprio (+71%) e il capitale immobilizzato (+90%).

Per quanto attiene ai conferimenti, si è ritenuto di evidenziare meglio la situazione riportando la variazione sia in termini quantitativi che di valore; nel complesso, nel corso del periodo considerato, la quantità conferita si è incrementata di poco (+3%), mentre il valore liquidato si è incrementato di ben il 43%: questo è segno che lo sviluppo dell'attività dell'impresa determina un beneficio crescente nei confronti dei soci, ed inoltre è coerente con le strategie aziendali descritte in precedenza, le quali hanno visto soprattutto in questi ultimi anni una tendenza al miglioramento qualitativo dei prodotti e all'affermazione dell'immagine e dei marchi della Cantina.

#### ***Fig. 6 – indici di sviluppo***

Il profilo di analisi del valore esprime ancora più compiutamente questo concetto, arrivando non solo a misurare il valore creato con la gestione dell'impresa (in termini di valore aggiunto) ma anche la distribuzione di tale valore ai diversi soggetti che hanno apportato risorse a vario titolo.

Per evidenziare la completa destinazione del valore creato appare preferibile utilizzare la configurazione di valore aggiunto globale lordo, che considera anche il valore creato o assorbito dalle gestioni accessoria e straordinaria.

#### ***Tab. 18 – Determinazione del valore aggiunto globale lordo***

Il valore aggiunto così determinato viene poi destinato a remunerazione dei fattori produttivi (in senso lato) ovvero delle risorse a vario titolo apportate dai diversi portatori di interesse nell'azienda (stakeholder).

Tali soggetti portatori di interesse risultano essere:

- il personale dipendente, che riceve una remunerazione per il fattore produttivo lavoro;
- i finanziatori esterni, che apportano capitale a titolo di debito ottenendone una remunerazione in termini di interessi;
- i soci, che apportano sia risorse materiali necessarie allo svolgimento dell'attività (i conferimenti di uva e altre materie prime), ottenendone una remunerazione aggiuntiva (il beneficio mutualistico di cui si è detto finora), sia capitale di debito, lasciando presso la Cantina i depositi che vengono remunerati ad un tasso di interesse prestabilito; i soci apportano anche, evidentemente, capitale di rischio, tale capitale può essere remunerato, ma con alcuni vincoli (le riserve delle cooperative non sono distribuibili);
- lo Stato, che fornisce alle imprese infrastrutture, il quadro politico e normativo di riferimento per lo svolgimento dell'attività, chiedendo in cambio le imposte;
- l'azienda Cantina di Soave, intesa sia come insieme di infrastrutture tecniche che devono costantemente rinnovarsi per garantire il proseguimento dell'attività (attraverso gli ammortamenti), sia come entità istituzionale separata dai soci e dagli altri soggetti portatori di interessi, che deve garantirsi un livello di autofinanziamento che le permetta di proseguire e prosperare nello svolgimento della sua attività (attraverso il reinvestimento degli utili netti di bilancio).

***Tab. 19 – Distribuzione percentuale del valore aggiunto globale lordo***

Dalla tabella 19 emerge come le maggiori porzioni di valore prodotto siano destinate ai soci e al personale dipendente; segue, in ordine di incidenza, il rinnovo degli investimenti strutturali, ovvero gli ammortamenti, che esprimono la remunerazione spettante al fattore capitale che insieme al lavoro viene investito nella gestione operativa.

Si noti inoltre come, nonostante ai soci venga garantita una rilevante liquidazione dei conferimenti, la Cantina di Soave appare comunque in equilibrio economico garantendosi ogni anno un reinvestimento di utili sempre compreso tra il 2 e il 4% del valore aggiunto globale lordo.

Le quote spettanti alla remunerazione del capitale di debito, sia esso conferito da terzi esterni o da soci, variano ovviamente in funzione dell'andamento dell'indebitamento e dei tassi di interesse; tutto sommato si nota come il livello non troppo elevato di indebitamento permetta a Cantina di Soave di non disperdere molto valore in termini di corresponsione di interessi.

Infine, la minore incidenza si registra per le imposte; ciò è dovuto evidentemente al regime fiscale agevolato di cui la Cantina gode in quanto cooperativa e in quanto esercitante attività agricola.

***Fig. 7 – distribuzione del valore aggiunto globale lordo (anno 2006)***

Nel complesso, l'analisi dei risultati economici, dello sviluppo e del valore ci permette di trarre alcune conclusioni generali:

- Cantina di Soave nel periodo 2001-2007 ha avuto uno sviluppo che può considerarsi comunque positivo, soprattutto se si considerano i vincoli che lo svolgimento dell'attività vitivinicola in forma cooperativa e con forti legami con il territorio comporta;
- lo sviluppo dell'attività ha sempre generato valore, distribuito ai vari portatori di risorse in proporzioni variabili a seconda dell'andamento della gestione e dei singoli apporti;
- i risultati economici effettivi, considerata la natura cooperativa dell'azienda, non appaiono dal risultato economico di bilancio, ma sono invece evidenziati dalle elaborazioni fatte sul valore dei conferimenti dei soci, che permettono di calcolare indici di redditività più significativi e confrontabili con altre realtà rette in forme diverse da quella cooperativa.

## Analisi di bilancio - TABELLE

**Tab. 1 – Stato patrimoniale riclassificato secondo il criterio finanziario**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Liquidità immediate	995.187	1.542.096	2.572.243	4.467.486	5.892.789	181.914	6.059.866
Liquidità differite	20.976.249	20.625.934	20.741.606	22.502.632	21.782.378	24.523.478	23.795.032
Disponibilità	21.604.372	20.773.330	21.790.925	19.786.138	19.676.735	25.229.693	28.705.044
<b>Totale attivo corrente</b>	<b>43.575.808</b>	<b>42.941.360</b>	<b>45.104.774</b>	<b>46.756.256</b>	<b>47.351.902</b>	<b>49.935.085</b>	<b>58.559.942</b>
Immobilizzazioni materiali	15.749.293	17.078.771	18.495.409	18.679.398	17.322.445	29.709.245	28.906.660
Immobilizzazioni immateriali	223.330	231.958	263.904	235.446	224.270	207.982	208.141
Immobilizzazioni finanziarie	<b>738.192</b>	<b>687.220</b>	<b>673.951</b>	<b>651.607</b>	<b>621.514</b>	<b>3.540.948</b>	<b>2.633.888</b>
<b>Totale attivo immobilizzato</b>	<b>16.710.815</b>	<b>17.997.949</b>	<b>19.433.264</b>	<b>19.566.451</b>	<b>18.168.229</b>	<b>33.458.175</b>	<b>31.748.689</b>
<b>Totale attivo</b>	<b>60.286.623</b>	<b>60.939.309</b>	<b>64.538.038</b>	<b>66.322.707</b>	<b>65.520.131</b>	<b>83.393.260</b>	<b>90.308.631</b>
Debiti correnti v/soci	24.502.005	26.303.014	26.799.013	29.731.051	30.857.194	36.054.797	41.956.090
Debiti correnti v/terzi	13.020.560	8.118.654	10.641.862	9.888.282	9.359.286	10.908.621	11.275.867
Ratei e risconti passivi	18.946	54.700	74.937	79.602	57.359	81.550	69.742
<b>Passivo corrente</b>	<b>37.541.511</b>	<b>34.476.368</b>	<b>37.515.812</b>	<b>39.698.935</b>	<b>40.273.839</b>	<b>47.044.968</b>	<b>53.301.699</b>
Debiti consolidati v/soci	717.656	733.665	751.332	767.807	0	0	0
Debiti consolidati v/terzi	4.167.934	5.702.109	5.002.946	3.593.045	2.220.628	4.458.099	3.030.641
Fondi per rischi e oneri	623.162	1.102.093	1.975.517	2.427.726	2.511.414	4.130.466	5.114.083
Trattamento di fine rapporto	826.126	741.537	734.658	755.873	782.248	816.619	866.727
<b>Passivo consolidato</b>	<b>6.334.878</b>	<b>8.279.404</b>	<b>8.464.453</b>	<b>7.544.451</b>	<b>5.514.290</b>	<b>9.405.184</b>	<b>9.011.451</b>
<b>Totale passivo</b>	<b>43.876.389</b>	<b>42.755.772</b>	<b>45.980.265</b>	<b>47.243.386</b>	<b>45.788.129</b>	<b>56.450.152</b>	<b>62.313.150</b>
di cui capitale di terzi	18.656.728	15.719.093	18.429.920	16.744.528	14.930.935	20.395.355	20.357.060
di cui debiti v/soci	25.219.661	27.036.679	27.550.345	30.498.858	30.857.194	36.054.797	41.956.090
<b>Capitale proprio</b>	<b>16.410.234</b>	<b>18.183.537</b>	<b>18.557.773</b>	<b>19.079.321</b>	<b>19.732.002</b>	<b>26.943.108</b>	<b>27.995.481</b>
<b>Totale passivo e netto</b>	<b>60.286.623</b>	<b>60.939.309</b>	<b>64.538.038</b>	<b>66.322.707</b>	<b>65.520.131</b>	<b>83.393.260</b>	<b>90.308.631</b>

**Tab. 2 – Stato patrimoniale riclassificato con criterio finanziario (percentuale)**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Liquidità immediate	1,65%	2,53%	3,99%	6,74%	8,99%	0,22%	6,71%
Liquidità differite	34,79%	33,85%	32,14%	33,93%	33,25%	29,41%	26,35%
Disponibilità	35,84%	34,09%	33,76%	29,83%	30,03%	30,25%	31,79%
<b>Totale attivo corrente</b>	<b>72,28%</b>	<b>70,47%</b>	<b>69,89%</b>	<b>70,50%</b>	<b>72,27%</b>	<b>59,88%</b>	<b>64,84%</b>
Immobilizzazioni materiali	26,12%	28,03%	28,66%	28,16%	26,44%	35,63%	32,01%
Immobilizzazioni immateriali	0,37%	0,38%	0,41%	0,36%	0,34%	0,25%	0,23%
Immobilizzazioni finanziarie	<b>1,22%</b>	<b>1,13%</b>	<b>1,04%</b>	<b>0,98%</b>	<b>0,95%</b>	<b>4,25%</b>	<b>2,92%</b>
<b>Totale attivo immobilizzato</b>	<b>27,72%</b>	<b>29,53%</b>	<b>30,11%</b>	<b>29,50%</b>	<b>27,73%</b>	<b>40,12%</b>	<b>35,16%</b>
<b>Totale attivo</b>	<b>100,00%</b>						
Debiti correnti v/soci	40,64%	43,16%	41,52%	44,83%	47,10%	43,23%	46,46%
Debiti correnti v/terzi	21,60%	13,32%	16,49%	14,91%	14,28%	13,08%	12,49%
Ratei e risconti passivi	0,03%	0,09%	0,12%	0,12%	0,09%	0,10%	0,08%
<b>Passivo corrente</b>	<b>62,27%</b>	<b>56,57%</b>	<b>58,13%</b>	<b>59,86%</b>	<b>61,47%</b>	<b>56,41%</b>	<b>59,02%</b>
Debiti consolidati v/soci	1,19%	1,20%	1,16%	1,16%	0,00%	0,00%	0,00%
Debiti consolidati v/terzi	6,91%	9,36%	7,75%	5,42%	3,39%	5,35%	3,36%
Fondi per rischi e oneri	1,03%	1,81%	3,06%	3,66%	3,83%	4,95%	5,66%
Trattamento di fine rapporto	1,37%	1,22%	1,14%	1,14%	1,19%	0,98%	0,96%
<b>Passivo consolidato</b>	<b>10,51%</b>	<b>13,59%</b>	<b>13,12%</b>	<b>11,38%</b>	<b>8,42%</b>	<b>11,28%</b>	<b>9,98%</b>
<b>Totale passivo</b>	<b>72,78%</b>	<b>70,16%</b>	<b>71,25%</b>	<b>71,23%</b>	<b>69,88%</b>	<b>67,69%</b>	<b>69,00%</b>
di cui capitale di terzi	30,95%	25,79%	28,56%	25,25%	22,79%	24,46%	22,54%
di cui debiti v/soci	41,83%	44,37%	42,69%	45,99%	47,10%	43,23%	46,46%
<b>Capitale proprio</b>	<b>27,22%</b>	<b>29,84%</b>	<b>28,75%</b>	<b>28,77%</b>	<b>30,12%</b>	<b>32,31%</b>	<b>31,00%</b>
<b>Totale passivo e netto</b>	<b>100,00%</b>						

**Tab. 3 – Analisi di liquidità: margini e indici**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Capitale circolante netto finanziario</b>	6.034.296	8.464.992	7.588.962	7.057.321	7.078.063	2.890.117	5.258.243
Attivo corrente - passivo corrente							
<b>Margine di tesoreria</b>	-15.570.076	-12.308.338	-14.201.963	-12.728.817	-12.598.672	-22.339.576	-23.446.801
Liquidità immediate e differite - passivo corrente							
<b>Margine di tesoreria "esterno"</b>	8.746.764	13.889.028	12.518.787	16.943.587	18.240.119	13.471.101	18.473.305
(liquidità immediate e differite - crediti v/soci) - passivo corrente v/terzi							
<b>Indice di disponibilità</b>	1,16	1,25	1,20	1,18	1,18	1,06	1,10
attivo corrente/passivo corrente							
<b>Indice di liquidità secca</b>	0,59	0,64	0,62	0,68	0,69	0,53	0,56
liquidità immediate e differite/passivo corrente							
<b>Indice di liquidità "esterna"</b>	1,67	2,70	2,17	2,70	2,94	2,23	2,63
(liquidità immediate e differite - crediti v/soci)/passivo corrente v/terzi							
<b>Durata media dei debiti commerciali</b>	183,05	189,60	196,41	190,51	183,31	188,18	216,26
Debiti v/fornitori*360/Acquisti+iva							
<b>Durata media dei debiti commerciali v/soci</b>	227,22	216,10	213,07	221,14	212,65	213,61	228,53
Debiti v/soci per conferimenti*360/Conferimenti da soci+iva							
<b>Durata media dei crediti commerciali</b>	95,29	94,09	89,74	87,08	85,05	84,26	82,47
Crediti v/clienti*360/Vendite+iva							
<b>Durata giacenza media magazzino</b>	144,15	138,47	140,69	118,26	121,80	144,01	160,53
Giacenza magazzino*360/Vendite							

**Tab. 4 – Analisi di solidità: margini e indici**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Margine di struttura primario</b>	-300.582	185.588	-875.491	-487.130	1.563.773	-6.515.067	-3.753.208
Patrimonio netto - attivo immobilizzato							
<b>Margine di struttura secondario</b>	6.034.296	8.464.992	7.588.962	7.057.321	7.078.063	2.890.117	5.258.243
(Patrimonio netto + passivo consolidato) - attivo immobilizzato							
<b>Margine di copertura con fonti "interne"</b>	417.074	919.253	-124.159	280.677	1.563.773	-6.515.067	-3.753.208
(Patrimonio netto + debiti consolidati verso soci) - attivo immobilizzato							
<b>Indice di elasticità degli impieghi</b>	72,28%	70,47%	69,89%	70,50%	72,27%	59,88%	64,84%
attivo corrente/totale attivo							
<b>Indice di elasticità delle fonti</b>	62,27%	56,57%	58,13%	59,86%	61,47%	56,41%	59,02%
passivo corrente/totale passivo							
<b>Indice di indebitamento</b>	72,78%	70,16%	71,25%	71,23%	69,88%	67,69%	69,00%
totale passivo/totale attivo							
<b>Indice di indebitamento "esterno"</b>	30,95%	25,79%	28,56%	25,25%	22,79%	24,46%	22,54%
capitale di terzi/totale attivo							
<b>Indice di autocopertura delle immobilizzazioni</b>	0,98	1,01	0,95	0,98	1,09	0,81	0,88
capitale proprio/attivo immobilizzato							
<b>Indice di copertura delle immobilizzazioni con fonti "interne"</b>	1,02	1,05	0,99	1,01	1,09	0,81	0,88
capitale proprio + debiti consolidati v/soci / attivo immobilizzato							
<b>Indice di copertura generale delle immobilizzazioni</b>	1,36	1,47	1,39	1,36	1,39	1,09	1,17
(passivo consolidato+capitale proprio)/attivo immobilizzato							
<b>Indice di solidità patrimoniale</b>	4,84	5,42	5,59	5,86	6,02	6,34	6,62
capitale proprio/capitale sociale							

**Tab. 5 – Stato patrimoniale riclassificato con il criterio della pertinenza gestionale**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Capitale circolante netto operativo</b>							
Rimanenze	21.604.372	20.773.330	21.790.925	19.786.138	19.676.735	25.229.693	28.705.044
Crediti commerciali e operativi	20.518.053	20.223.478	20.413.608	22.182.321	21.532.355	26.946.806	25.484.175
Ratei e risconti attivi	273.030	296.808	249.735	261.664	231.620	177.213	164.873
- Debiti commerciali e operativi	26.494.751	25.771.277	27.882.860	28.935.475	28.342.677	29.216.689	36.864.903
<i>di cui verso soci per conferimenti</i>	17.302.277	18.667.115	18.652.060	20.467.926	20.361.581	21.291.052	27.020.813
- Ratei e risconti passivi	18.946	54.700	74.937	79.602	57.359	81.550	69.742
<b>Tot capitale circolante netto operativo</b>	<b>15.881.758</b>	<b>15.467.639</b>	<b>14.496.471</b>	<b>13.215.046</b>	<b>13.040.674</b>	<b>23.055.473</b>	<b>17.419.447</b>
<b>Attività immobilizzate nette</b>							
Immobilizzazioni materiali	15.749.293	17.078.771	18.495.409	18.679.398	17.322.445	29.709.245	28.906.660
Immobilizzazioni immateriali	223.330	231.958	263.904	235.446	224.270	207.982	208.141
Immobilizzazioni finanziarie (partecipazioni)	601.184	602.765	602.845	602.845	587.022	646.378	645.694
- Fondi per rischi e oneri	623.162	1.102.093	1.975.517	2.427.726	2.511.414	4.130.466	5.114.083
- TFR	826.126	741.537	734.658	755.873	782.248	816.619	866.727
<b>Tot attività immobilizzate nette</b>	<b>15.124.518</b>	<b>16.069.864</b>	<b>16.651.983</b>	<b>16.334.090</b>	<b>14.840.075</b>	<b>25.616.520</b>	<b>23.779.685</b>
<b>TOTALE ATTIVO (CAPITALE INVESTITO NETTO)</b>	<b>31.006.276</b>	<b>31.537.503</b>	<b>31.148.454</b>	<b>29.549.136</b>	<b>27.880.749</b>	<b>48.671.993</b>	<b>41.199.132</b>
<b>Posizione finanziaria netta</b>							
Debiti finanziari	15.913.404	15.086.165	15.312.293	15.044.710	14.094.431	22.204.828	19.397.695
<i>di cui verso soci per depositi ordinari e vincolati</i>	7.917.384	8.369.564	8.898.285	10.030.932	10.495.613	14.763.745	14.935.277
- Crediti finanziari	137.009	84.455	71.106	48.762	34.492	49.909	98.194
- Attività finanziarie detenute a scopo investimento liquidità	0	0	0	0	0	0	0
- Liquidità immediate	995.187	1.542.096	2.572.243	4.467.486	5.892.789	181.914	6.059.866
<b>Tot posizione finanziaria netta</b>	<b>14.781.208</b>	<b>13.459.614</b>	<b>12.668.944</b>	<b>10.528.462</b>	<b>8.167.150</b>	<b>21.973.005</b>	<b>13.239.635</b>
<b>Capitale proprio</b>							
<i>Patrimonio netto (al netto crediti v/soci)</i>	16.225.068	18.077.889	18.479.510	19.020.674	19.713.599	26.698.988	27.959.497
<b>TOTALE A PAREGGIO</b>	<b>31.006.276</b>	<b>31.537.503</b>	<b>31.148.454</b>	<b>29.549.136</b>	<b>27.880.749</b>	<b>48.671.993</b>	<b>41.199.132</b>

**Tab. 6 – Stato patrimoniale riclassificato secondo il criterio della pertinenza gestionale (percentuale)**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Capitale circolante netto operativo</b>							
Rimanenze	69,68%	65,87%	69,96%	66,96%	70,57%	51,84%	69,67%
Crediti commerciali e operativi	66,17%	64,13%	65,54%	75,07%	77,23%	55,36%	61,86%
Ratei e risconti attivi	0,88%	0,94%	0,80%	0,89%	0,83%	0,36%	0,40%
- Debiti commerciali e operativi	85,45%	81,72%	89,52%	97,92%	101,66%	60,03%	89,48%
<i>di cui verso soci per conferimenti</i>	55,80%	59,19%	59,88%	69,27%	73,03%	43,74%	65,59%
- Ratei e risconti passivi	0,06%	0,17%	0,24%	0,27%	0,21%	0,17%	0,17%
<b>Tot capitale circolante netto operativo</b>	<b>51,22%</b>	<b>49,05%</b>	<b>46,54%</b>	<b>44,72%</b>	<b>46,77%</b>	<b>47,37%</b>	<b>42,28%</b>
<b>Attività immobilizzate nette</b>	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Immobilizzazioni materiali	50,79%	54,15%	59,38%	63,21%	62,13%	61,04%	70,16%
Immobilizzazioni immateriali	0,72%	0,74%	0,85%	0,80%	0,80%	0,43%	0,51%
Immobilizzazioni finanziarie (partecipazioni)	1,94%	1,91%	1,94%	2,04%	2,11%	1,33%	1,57%
- Fondi per rischi e oneri	2,01%	3,49%	6,34%	8,22%	9,01%	8,49%	12,41%
- TFR	2,66%	2,35%	2,36%	2,56%	2,81%	1,68%	2,10%
<b>Tot attività immobilizzate nette</b>	<b>48,78%</b>	<b>50,95%</b>	<b>53,46%</b>	<b>55,28%</b>	<b>53,23%</b>	<b>52,63%</b>	<b>57,72%</b>
<b>TOTALE ATTIVO (CAPITALE INVESTITO NETTO)</b>	<b>100,00%</b>						
<b>Posizione finanziaria netta</b>							
Debiti finanziari	51,32%	47,84%	49,16%	50,91%	50,55%	45,62%	47,08%
<i>di cui verso soci per depositi ordinari e vincolati</i>	25,53%	26,54%	28,57%	33,95%	37,64%	30,33%	36,25%
- Crediti finanziari	0,44%	0,27%	0,23%	0,17%	0,12%	0,10%	0,24%
- Attività finanziarie detenute a scopo investimento liquidità	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
- Liquidità immediate	3,21%	4,89%	8,26%	15,12%	21,14%	0,37%	14,71%
<b>Tot posizione finanziaria netta</b>	<b>47,67%</b>	<b>42,68%</b>	<b>40,67%</b>	<b>35,63%</b>	<b>29,29%</b>	<b>45,15%</b>	<b>32,14%</b>
<b>Capitale proprio</b>							0,00%
<i>Patrimonio netto (al netto crediti v/soci)</i>	52,33%	57,32%	59,33%	64,37%	70,71%	54,85%	67,86%
<b>TOTALE A PAREGGIO</b>	<b>100,00%</b>						

**Tab. 7 – Conto economico riclassificato a ricavi e costo del venduto (con dati di bilancio)**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Ricavi netti di vendita</b>							
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	53.954.718	54.007.149	55.757.207	60.233.199	58.155.522	63.069.278	64.372.051
<b>Ricavi netti di vendita</b>	<b>53.954.718</b>	<b>54.007.149</b>	<b>55.757.207</b>	<b>60.233.199</b>	<b>58.155.522</b>	<b>63.069.278</b>	<b>64.372.051</b>
<b>Costo del venduto</b>							
Conferimenti da soci	26.359.248	29.900.850	30.302.393	32.038.796	33.145.363	34.502.722	40.928.791
Altri acquisti	18.042.985	11.591.879	13.921.849	14.536.407	14.227.158	13.013.134	10.997.091
Variazione delle rimanenze di materie prime, suss. e di consumo	-410.179	11.697	127.734	5.689	-92.159	-105.309	-324.614
<i>Consumi di materie prime, sussidiarie e di consumo</i>	<i>43.992.054</i>	<i>41.504.426</i>	<i>44.351.976</i>	<i>46.580.892</i>	<i>47.280.362</i>	<i>47.410.547</i>	<i>51.601.268</i>
Servizi	7.817.757	6.296.258	6.621.901	7.119.236	6.873.033	7.912.576	8.343.926
Personale	4.467.671	4.738.758	4.883.553	5.186.550	5.394.501	6.209.963	6.440.363
Ammortamenti	1.470.228	1.637.595	1.814.178	1.918.192	1.876.384	2.711.768	2.861.844
- Incrementi delle immobilizzazioni per lavori interni	0	0	0	0	0	0	0
<b>Costo della produzione ottenuta</b>	<b>57.747.710</b>	<b>54.177.037</b>	<b>57.671.608</b>	<b>60.804.870</b>	<b>61.424.280</b>	<b>64.244.854</b>	<b>69.247.401</b>
- Variazioni delle rimanenze di prodotti finiti, semilav, in corso di lav.	-2.754.022	739.345	-896.383	1.565.153	102.199	-298.907	-3.338.689
<b>Costo del venduto</b>	<b>54.993.688</b>	<b>54.916.382</b>	<b>56.775.225</b>	<b>62.370.023</b>	<b>61.526.479</b>	<b>63.945.947</b>	<b>65.908.712</b>
<b>Risultato lordo sul venduto</b>	<b>-1.038.970</b>	<b>-909.233</b>	<b>-1.018.018</b>	<b>-2.136.824</b>	<b>-3.370.957</b>	<b>-876.669</b>	<b>-1.536.661</b>
Altri ricavi e proventi	3.498.352	3.791.834	4.184.449	5.206.862	5.300.545	5.067.230	5.275.763
Altri oneri tipici	1.093.741	983.697	1.519.943	1.768.646	871.833	1.935.920	2.029.848
<b>Reddito operativo caratteristico</b>	<b>1.365.641</b>	<b>1.898.904</b>	<b>1.646.488</b>	<b>1.301.392</b>	<b>1.057.755</b>	<b>2.254.641</b>	<b>1.709.254</b>
<b>Gestione accessoria</b>							
Interessi e proventi finanziari	128.527	214.607	285.877	96.468	97.795	52.427	93.683
Proventi da gestioni accessorie	0	0	0	0	0	0	0
Oneri da gestioni accessorie	0	0	0	0	0	0	0
Svalutazioni e rivalutazioni di attività finanziarie	0	0	0	0	0	0	0
<b>Reddito operativo</b>	<b>1.494.167</b>	<b>2.113.511</b>	<b>1.932.365</b>	<b>1.397.860</b>	<b>1.155.550</b>	<b>2.307.068</b>	<b>1.802.937</b>
<b>Gestione finanziaria</b>							
Interessi passivi v/soci	-380.156	-418.763	-365.192	-331.378	-305.626	-428.191	-468.404
Interessi passivi v/terzi e altri oneri finanziari	-433.501	-544.073	-512.452	-394.751	-199.739	-411.505	-380.252
<b>Reddito ordinario</b>	<b>680.511</b>	<b>1.150.675</b>	<b>1.054.721</b>	<b>671.731</b>	<b>650.185</b>	<b>1.467.372</b>	<b>954.281</b>
<b>Gestione straordinaria</b>							
Proventi e oneri straordinari	-183.877	-635.571	-488.039	-1.750	75.843	-520.566	-5.414
<b>Reddito ante imposte</b>	<b>496.634</b>	<b>515.104</b>	<b>566.682</b>	<b>669.981</b>	<b>726.028</b>	<b>946.806</b>	<b>948.867</b>
Imposte	160.529	166.876	186.186	133.623	134.605	189.081	200.000
<b>Reddito netto di bilancio</b>	<b>336.105</b>	<b>348.228</b>	<b>380.496</b>	<b>536.358</b>	<b>591.423</b>	<b>757.725</b>	<b>748.867</b>

**Tab. 8 – Conto economico riclassificato a ricavi e costo del venduto (con rideterminazione del valore dei conferimenti a prezzi di mercato)**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Ricavi netti di vendita</b>							
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	53.954.718	54.007.149	55.757.207	60.233.199	58.155.522	63.069.278	64.372.051
<b>Ricavi netti di vendita</b>	<b>53.954.718</b>	<b>54.007.149</b>	<b>55.757.207</b>	<b>60.233.199</b>	<b>58.155.522</b>	<b>63.069.278</b>	<b>64.372.051</b>
<b>Costo del venduto</b>							
Conferimenti da soci	23.092.583	21.887.798	24.296.793	23.776.335	25.290.361	28.319.306	33.026.996
Altri acquisti	18.042.985	11.591.879	13.921.849	14.536.407	14.227.158	13.013.134	10.997.091
Variazione delle rimanenze di materie prime, suss. e di consumo	-410.179	11.697	127.734	5.689	-92.159	-105.309	-324.614
<i>Consumi di materie prime, sussidiarie e di consumo</i>	<i>40.725.389</i>	<i>33.491.374</i>	<i>38.346.376</i>	<i>38.318.431</i>	<i>39.425.360</i>	<i>41.227.131</i>	<i>43.699.473</i>
Servizi	7.817.757	6.296.258	6.621.901	7.119.236	6.873.033	7.912.576	8.343.926
Personale	4.467.671	4.738.758	4.883.553	5.186.550	5.394.501	6.209.963	6.440.363
Ammortamenti	1.470.228	1.637.595	1.814.178	1.918.192	1.876.384	2.711.768	2.861.844
- Incrementi delle immobilizzazioni per lavori interni	0	0	0	0	0	0	0
<i>Costo della produzione ottenuta</i>	<i>54.481.044</i>	<i>46.163.985</i>	<i>51.666.008</i>	<i>52.542.409</i>	<i>53.569.278</i>	<i>58.061.438</i>	<i>61.345.606</i>
- Variazioni delle rimanenze di prodotti finiti, semilav, in corso di lav.	-2.754.022	739.345	-896.383	1.565.153	102.199	-298.907	-3.338.689
<b>Costo del venduto</b>	<b>51.727.023</b>	<b>46.903.330</b>	<b>50.769.625</b>	<b>54.107.562</b>	<b>53.671.477</b>	<b>57.762.531</b>	<b>58.006.917</b>
<b>Risultato lordo sul venduto</b>	<b>2.227.695</b>	<b>7.103.819</b>	<b>4.987.582</b>	<b>6.125.637</b>	<b>4.484.045</b>	<b>5.306.747</b>	<b>6.365.134</b>
Altri ricavi e proventi	3.498.352	3.791.834	4.184.449	5.206.862	5.300.545	5.067.230	5.275.763
Altri oneri tipici	1.093.741	983.697	1.519.943	1.768.646	871.833	1.935.920	2.029.848
<b>Reddito operativo caratteristico</b>	<b>4.632.306</b>	<b>9.911.956</b>	<b>7.652.088</b>	<b>9.563.853</b>	<b>8.912.757</b>	<b>8.438.057</b>	<b>9.611.049</b>
<b>Gestione accessoria</b>							
Interessi e proventi finanziari	128.527	214.607	285.877	96.468	97.795	52.427	93.683
Proventi da gestioni accessorie	0	0	0	0	0	0	0
Oneri da gestioni accessorie	0	0	0	0	0	0	0
Svalutazioni e rivalutazioni di attività finanziarie	0	0	0	0	0	0	0
<b>Reddito operativo</b>	<b>4.760.833</b>	<b>10.126.563</b>	<b>7.937.965</b>	<b>9.660.321</b>	<b>9.010.552</b>	<b>8.490.484</b>	<b>9.704.732</b>
<b>Gestione finanziaria</b>							
Interessi passivi v/soci	-380.156	-418.763	-365.192	-331.378	-305.626	-428.191	-468.404
Interessi passivi v/terzi e altri oneri finanziari	-433.501	-544.073	-512.452	-394.751	-199.739	-411.505	-380.252
<b>Reddito ordinario</b>	<b>3.947.176</b>	<b>9.163.727</b>	<b>7.060.321</b>	<b>8.934.192</b>	<b>8.505.187</b>	<b>7.650.788</b>	<b>8.856.076</b>
<b>Gestione straordinaria</b>							
Proventi e oneri straordinari	-183.877	-635.571	-488.039	-1.750	75.843	-520.566	-5.414
<b>Reddito ante imposte</b>	<b>3.763.300</b>	<b>8.528.156</b>	<b>6.572.282</b>	<b>8.932.442</b>	<b>8.581.030</b>	<b>7.130.222</b>	<b>8.850.662</b>
Imposte	160.529	166.876	186.186	133.623	134.605	189.081	200.000
<b>Reddito netto al lordo utile figurativo</b>	<b>3.602.771</b>	<b>8.361.280</b>	<b>6.386.096</b>	<b>8.798.819</b>	<b>8.446.425</b>	<b>6.941.141</b>	<b>8.650.662</b>
<b>Utile figurativo (Beneficio mutualistico)</b>	<b>3.266.666</b>	<b>8.013.052</b>	<b>6.005.600</b>	<b>8.262.461</b>	<b>7.855.002</b>	<b>6.183.416</b>	<b>7.901.794</b>
<b>Reddito netto di bilancio</b>	<b>336.105</b>	<b>348.228</b>	<b>380.496</b>	<b>536.358</b>	<b>591.423</b>	<b>757.725</b>	<b>748.868</b>

**Tab. 9 – Conto economico riclassificato a ricavi e costo del venduto (con dati di bilancio) - percentuale**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Ricavi netti di vendita</b>							
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
<b>Ricavi netti di vendita</b>	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
<b>Costo del venduto</b>							
Conferimenti da soci	48,85%	55,36%	54,35%	53,19%	56,99%	54,71%	63,58%
Altri acquisti	33,44%	21,46%	24,97%	24,13%	24,46%	20,63%	17,08%
Variazione delle rimanenze di materie prime, suss. e di consumo	-0,76%	0,02%	0,23%	0,01%	-0,16%	-0,17%	-0,50%
<i>Consumi di materie prime, suddidarie e di consumo</i>	81,54%	76,85%	79,54%	77,33%	81,30%	75,17%	80,16%
Servizi	14,49%	11,66%	11,88%	11,82%	11,82%	12,55%	12,96%
Personale	8,28%	8,77%	8,76%	8,61%	9,28%	9,85%	10,00%
Ammortamenti	2,72%	3,03%	3,25%	3,18%	3,23%	4,30%	4,45%
- Incrementi delle immobilizzazioni per lavori interni	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<i>Costo della produzione ottenuta</i>	107,03%	100,31%	103,43%	100,95%	105,62%	101,86%	107,57%
- Variazioni delle rimanenze di prodotti finiti, semilav, in corso di lav.	-5,10%	1,37%	-1,61%	2,60%	0,18%	-0,47%	-5,19%
<b>Costo del venduto</b>	101,93%	101,68%	101,83%	103,55%	105,80%	101,39%	102,39%
<b>Risultato lordo industriale</b>	-1,93%	-1,68%	-1,83%	-3,55%	-5,80%	-1,39%	-2,39%
Altri ricavi e proventi	6,48%	7,02%	7,50%	8,64%	9,11%	8,03%	8,20%
Altri oneri tipici	2,03%	1,82%	2,73%	2,94%	1,50%	3,07%	3,15%
<b>Reddito operativo caratteristico</b>	2,53%	3,52%	2,95%	2,16%	1,82%	3,57%	2,66%
<b>Gestione accessoria</b>	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Interessi e proventi finanziari	0,24%	0,40%	0,51%	0,16%	0,17%	0,08%	0,15%
Proventi da gestioni accessorie	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Oneri da gestioni accessorie	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Svalutazioni e rivalutazioni di attività finanziarie	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Reddito operativo</b>	2,77%	3,91%	3,47%	2,32%	1,99%	3,66%	2,80%
<b>Gestione finanziaria</b>							
Interessi passivi v/soci	-0,70%	-0,78%	-0,65%	-0,55%	-0,53%	-0,68%	-0,73%
Interessi passivi v/terzi e altri oneri finanziari	-0,80%	-1,01%	-0,92%	-0,66%	-0,34%	-0,65%	-0,59%
<b>Reddito ordinario</b>	1,26%	2,13%	1,89%	1,12%	1,12%	2,33%	1,48%
<b>Gestione straordinaria</b>							
Proventi e oneri straordinari	-0,34%	-1,18%	-0,88%	0,00%	0,13%	-0,83%	-0,01%
<b>Reddito ante imposte</b>	0,92%	0,95%	1,02%	1,11%	1,25%	1,50%	1,47%
Imposte	0,30%	0,31%	0,33%	0,22%	0,23%	0,30%	0,31%
<b>Reddito netto di bilancio</b>	0,62%	0,64%	0,68%	0,89%	1,02%	1,20%	1,16%

**Tab. 10 - Conto economico riclassificato a ricavi e costo del venduto (con rideterminazione del valore dei conferimenti a prezzi di mercato) - percentuale**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Ricavi netti di vendita</b>							
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
<b>Ricavi netti di vendita</b>	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
<b>Costo del venduto</b>							
Conferimenti da soci	42,80%	40,53%	43,58%	39,47%	43,49%	44,90%	51,31%
Altri acquisti	33,44%	21,46%	24,97%	24,13%	24,46%	20,63%	17,08%
Variazione delle rimanenze di materie prime, suss. e di consumo	-0,76%	0,02%	0,23%	0,01%	-0,16%	-0,17%	-0,50%
Consumi di materie prime, sussidiarie e di consumo	75,48%	62,01%	68,77%	63,62%	67,79%	65,37%	67,89%
Servizi	14,49%	11,66%	11,88%	11,82%	11,82%	12,55%	12,96%
Personale	8,28%	8,77%	8,76%	8,61%	9,28%	9,85%	10,00%
Ammortamenti	2,72%	3,03%	3,25%	3,18%	3,23%	4,30%	4,45%
- Incrementi delle immobilizzazioni per lavori interni	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Costo della produzione ottenuta	100,98%	85,48%	92,66%	87,23%	92,11%	92,06%	95,30%
- Variazioni delle rimanenze di prodotti finiti, semilav, in corso di lav.	-5,10%	1,37%	-1,61%	2,60%	0,18%	-0,47%	-5,19%
<b>Costo del venduto</b>	95,87%	86,85%	91,05%	89,83%	92,29%	91,59%	90,11%
<b>Risultato lordo industriale</b>	4,13%	13,15%	8,95%	10,17%	7,71%	8,41%	9,89%
Altri ricavi e proventi	6,48%	7,02%	7,50%	8,64%	9,11%	8,03%	8,20%
Altri oneri tipici	2,03%	1,82%	2,73%	2,94%	1,50%	3,07%	3,15%
<b>Reddito operativo caratteristico</b>	8,59%	18,35%	13,72%	15,88%	15,33%	13,38%	14,93%
<b>Gestione accessoria</b>	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Interessi e proventi finanziari	0,24%	0,40%	0,51%	0,16%	0,17%	0,08%	0,15%
Proventi da gestioni accessorie	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Oneri da gestioni accessorie	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Svalutazioni e rivalutazioni di attività finanziarie	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Reddito operativo</b>	8,82%	18,75%	14,24%	16,04%	15,49%	13,46%	15,08%
<b>Gestione finanziaria</b>							
Interessi passivi v/soci	-0,70%	-0,78%	-0,65%	-0,55%	-0,53%	-0,68%	-0,73%
Interessi passivi v/terzi e altri oneri finanziari	-0,80%	-1,01%	-0,92%	-0,66%	-0,34%	-0,65%	-0,59%
<b>Reddito ordinario</b>	7,32%	16,97%	12,66%	14,83%	14,62%	12,13%	13,76%
<b>Gestione straordinaria</b>							
Proventi e oneri straordinari	-0,34%	-1,18%	-0,88%	0,00%	0,13%	-0,83%	-0,01%
<b>Reddito ante imposte</b>	6,97%	15,79%	11,79%	14,83%	14,76%	11,31%	13,75%
Imposte	0,30%	0,31%	0,33%	0,22%	0,23%	0,30%	0,31%
<b>Reddito netto al lordo utile figurativo</b>	6,68%	15,48%	11,45%	14,61%	14,52%	11,01%	13,44%
<b>Utile figurativo (Beneficio mutualistico)</b>	6,05%	14,84%	10,77%	13,72%	13,51%	9,80%	12,28%
<b>Reddito netto di bilancio</b>	0,62%	0,64%	0,68%	0,89%	1,02%	1,20%	1,16%

**Tab. 11 – Conto economico riclassificato a valore aggiunto (con dati di bilancio)**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Valore della produzione tipica</b>							
<b>Ricavi delle vendite</b>	53.954.718	54.007.149	55.757.207	60.233.199	58.155.522	63.069.278	64.372.051
Altri ricavi tipici	3.498.352	3.791.834	4.184.449	5.206.862	5.300.545	5.067.230	5.275.763
Variazioni delle rimanenze di prodotti, semilavorati ecc.	2.754.022	-739.345	896.383	-1.565.153	-102.199	298.907	3.338.689
Costruzioni in economia	0	0	0	0	0	0	0
<b>Valore della produzione tipica</b>	<b>60.207.092</b>	<b>57.059.638</b>	<b>60.838.039</b>	<b>63.874.908</b>	<b>63.353.868</b>	<b>68.435.415</b>	<b>72.986.503</b>
<b>Costi della produzione "esterni"</b>							
Conferimenti soci	26.359.248	29.900.850	30.302.393	32.038.796	33.145.363	34.502.722	40.928.791
Altri acquisti	18.042.985	11.591.879	13.921.849	14.536.407	14.227.158	13.013.134	10.997.091
Variazioni delle rimanenze di materie	-410.179	11.697	127.734	5.689	-92.159	-105.309	-324.614
Costi per servizi	7.817.757	6.296.258	6.621.901	7.119.236	6.873.033	7.912.576	8.343.926
Costi per godimento beni di terzi	228.200	231.280	229.686	187.243	149.134	219.109	189.151
<b>Valore aggiunto</b>	<b>8.169.081</b>	<b>9.027.674</b>	<b>9.634.476</b>	<b>9.987.537</b>	<b>9.051.339</b>	<b>12.893.183</b>	<b>12.852.158</b>
Costi del personale	4.467.671	4.738.758	4.883.553	5.186.550	5.394.501	6.209.963	6.440.363
<b>Margine operativo lordo</b>	<b>3.701.410</b>	<b>4.288.916</b>	<b>4.750.923</b>	<b>4.800.987</b>	<b>3.656.838</b>	<b>6.683.220</b>	<b>6.411.795</b>
Ammortamenti	1.496.051	1.712.595	1.901.949	2.014.347	1.967.453	2.814.268	2.962.092
Accantonamenti	428.659	275.656	802.580	409.019	246.370	988.139	1.239.404
Oneri diversi di gestione	411.059	401.761	399.906	1.076.229	385.260	626.172	501.045
<b>Reddito operativo caratteristico</b>	<b>1.365.641</b>	<b>1.898.904</b>	<b>1.646.488</b>	<b>1.301.392</b>	<b>1.057.755</b>	<b>2.254.641</b>	<b>1.709.254</b>
<b>Gestione accessoria</b>							
Proventi da gestioni accessorie (proventi finanziari)	128.527	214.607	285.877	96.468	97.795	52.427	93.683
Oneri da gestioni accessorie							
Svalutazioni e rivalutazioni di attività finanziarie	0	0	0	0	0	0	0
<b>Reddito operativo</b>	<b>1.494.167</b>	<b>2.113.511</b>	<b>1.932.365</b>	<b>1.397.860</b>	<b>1.155.550</b>	<b>2.307.068</b>	<b>1.802.937</b>
<b>Gestione finanziaria</b>							
Interessi passivi su deposito soci	-362.602	-395.568	-345.000	-312.543	-286.431	-428.191	-468.404
Interessi passivi su prestiti vincolati dei soci	-17.554	-23.195	-20.192	-18.835	-19.195	0	0
Interessi passivi v/terzi e altri oneri finanziari	-433.501	-544.073	-512.452	-394.751	-199.739	-411.505	-380.252
<b>Reddito ordinario</b>	<b>680.511</b>	<b>1.150.675</b>	<b>1.054.721</b>	<b>671.731</b>	<b>650.185</b>	<b>1.467.372</b>	<b>954.281</b>
<b>Gestione straordinaria</b>							
Proventi e oneri straordinari	-183.877	-635.571	-488.039	-1.750	75.843	-520.566	-5.414
<b>Reddito ante imposte</b>	<b>496.634</b>	<b>515.104</b>	<b>566.682</b>	<b>669.981</b>	<b>726.028</b>	<b>946.806</b>	<b>948.867</b>
Imposte	160.529	166.876	186.186	133.623	134.605	189.081	200.000
<b>Reddito netto di bilancio</b>	<b>336.105</b>	<b>348.228</b>	<b>380.496</b>	<b>536.358</b>	<b>591.423</b>	<b>757.725</b>	<b>748.867</b>

**Tab. 12 – Conto economico riclassificato a valore aggiunto (con rideterminazione del valore dei conferimenti a prezzi di mercato)**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Valore della produzione tipica</b>							
<b>Ricavi delle vendite</b>	53.954.718	54.007.149	55.757.207	60.233.199	58.155.522	63.069.278	64.372.051
Altri ricavi tipici	3.498.352	3.791.834	4.184.449	5.206.862	5.300.545	5.067.230	5.275.763
Variazioni delle rimanenze di prodotti, semilavorati ecc.	2.754.022	-739.345	896.383	-1.565.153	-102.199	298.907	3.338.689
Costruzioni in economia	0	0	0	0	0	0	0
<b>Valore della produzione tipica</b>	<b>60.207.092</b>	<b>57.059.638</b>	<b>60.838.039</b>	<b>63.874.908</b>	<b>63.353.868</b>	<b>68.435.415</b>	<b>72.986.503</b>
<b>Costi della produzione "esterni"</b>							
Conferimenti soci	23.092.583	21.887.798	24.296.793	23.776.335	25.290.361	28.319.306	33.026.996
Altri acquisti	18.042.985	11.591.879	13.921.849	14.536.407	14.227.158	13.013.134	10.997.091
Variazioni delle rimanenze di materie	-410.179	11.697	127.734	5.689	-92.159	-105.309	-324.614
Costi per servizi	7.817.757	6.296.258	6.621.901	7.119.236	6.873.033	7.912.576	8.343.926
Costi per godimento beni di terzi	228.200	231.280	229.686	187.243	149.134	219.109	189.151
<b>Valore aggiunto</b>	<b>11.435.747</b>	<b>17.040.726</b>	<b>15.640.076</b>	<b>18.249.998</b>	<b>16.906.341</b>	<b>19.076.599</b>	<b>20.753.953</b>
Costi del personale	4.467.671	4.738.758	4.883.553	5.186.550	5.394.501	6.209.963	6.440.363
<b>Margine operativo lordo</b>	<b>6.968.076</b>	<b>12.301.968</b>	<b>10.756.523</b>	<b>13.063.448</b>	<b>11.511.840</b>	<b>12.866.636</b>	<b>14.313.590</b>
Ammortamenti	1.496.051	1.712.595	1.901.949	2.014.347	1.967.453	2.814.268	2.962.092
Accantonamenti	428.659	275.656	802.580	409.019	246.370	988.139	1.239.404
Oneri diversi di gestione	411.059	401.761	399.906	1.076.229	385.260	626.172	501.045
<b>Reddito operativo caratteristico</b>	<b>4.632.306</b>	<b>9.911.956</b>	<b>7.652.088</b>	<b>9.563.853</b>	<b>8.912.757</b>	<b>8.438.057</b>	<b>9.611.049</b>
<b>Gestione accessoria</b>							
Proventi da gestioni accessorie (proventi finanziari)	128.527	214.607	285.877	96.468	97.795	52.427	93.683
Oneri da gestioni accessorie							
Svalutazioni e rivalutazioni di attività finanziarie	0	0	0	0	0	0	0
<b>Reddito operativo</b>	<b>4.760.833</b>	<b>10.126.563</b>	<b>7.937.965</b>	<b>9.660.321</b>	<b>9.010.552</b>	<b>8.490.484</b>	<b>9.704.732</b>
<b>Gestione finanziaria</b>							
Interessi passivi su deposito soci	-362.602	-395.568	-345.000	-312.543	-286.431	-428.191	-468.404
Interessi passivi su prestiti vincolati dei soci	-17.554	-23.195	-20.192	-18.835	-19.195	0	0
Interessi passivi v/terzi e altri oneri finanziari	-433.501	-544.073	-512.452	-394.751	-199.739	-411.505	-380.252
<b>Reddito ordinario</b>	<b>3.947.176</b>	<b>9.163.727</b>	<b>7.060.321</b>	<b>8.934.192</b>	<b>8.505.187</b>	<b>7.650.788</b>	<b>8.856.076</b>
<b>Gestione straordinaria</b>							
Proventi e oneri straordinari	-183.877	-635.571	-488.039	-1.750	75.843	-520.566	-5.414
<b>Reddito ante imposte</b>	<b>3.763.300</b>	<b>8.528.156</b>	<b>6.572.282</b>	<b>8.932.442</b>	<b>8.581.030</b>	<b>7.130.222</b>	<b>8.850.662</b>
Imposte	160.529	166.876	186.186	133.623	134.605	189.081	200.000
<b>Reddito netto al lordo utile figurativo</b>	<b>3.602.771</b>	<b>8.361.280</b>	<b>6.386.096</b>	<b>8.798.819</b>	<b>8.446.425</b>	<b>6.941.141</b>	<b>8.650.662</b>
<b>Utile figurativo (beneficio mutualistico)</b>	<b>3.266.666</b>	<b>8.013.052</b>	<b>6.005.600</b>	<b>8.262.461</b>	<b>7.855.002</b>	<b>6.183.416</b>	<b>7.901.794</b>
<b>Reddito netto</b>	<b>336.105</b>	<b>348.228</b>	<b>380.496</b>	<b>536.358</b>	<b>591.423</b>	<b>757.725</b>	<b>748.868</b>

**Tab. 13 – Conto economico riclassificato a valore aggiunto (con dati di bilancio) - percentuale**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Valore della produzione tipica</b>							
Ricavi delle vendite	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Altri ricavi tipici	6,48%	7,02%	7,50%	8,64%	9,11%	8,03%	8,20%
Variazioni delle rimanenze di prodotti, semilavorati ecc.	5,10%	-1,37%	1,61%	-2,60%	-0,18%	0,47%	5,19%
Costruzioni in economia	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Valore della produzione tipica</b>	<b>111,59%</b>	<b>105,65%</b>	<b>109,11%</b>	<b>106,05%</b>	<b>108,94%</b>	<b>108,51%</b>	<b>113,38%</b>
<b>Costi della produzione "esterni"</b>	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Conferimenti soci	48,85%	55,36%	54,35%	53,19%	56,99%	54,71%	63,58%
Altri acquisti	33,44%	21,46%	24,97%	24,13%	24,46%	20,63%	17,08%
Variazioni delle rimanenze di materie	-0,76%	0,02%	0,23%	0,01%	-0,16%	-0,17%	-0,50%
Costi per servizi	14,49%	11,66%	11,88%	11,82%	11,82%	12,55%	12,96%
Costi per godimento beni di terzi	0,42%	0,43%	0,41%	0,31%	0,26%	0,35%	0,29%
<b>Valore aggiunto</b>	<b>15,14%</b>	<b>16,72%</b>	<b>17,28%</b>	<b>16,58%</b>	<b>15,56%</b>	<b>20,44%</b>	<b>19,97%</b>
Costi del personale	8,28%	8,77%	8,76%	8,61%	9,28%	9,85%	10,00%
<b>Margine operativo lordo</b>	<b>6,86%</b>	<b>7,94%</b>	<b>8,52%</b>	<b>7,97%</b>	<b>6,29%</b>	<b>10,60%</b>	<b>9,96%</b>
Ammortamenti	2,77%	3,17%	3,41%	3,34%	3,38%	4,46%	4,60%
Accantonamenti	0,79%	0,51%	1,44%	0,68%	0,42%	1,57%	1,93%
Oneri diversi di gestione	0,76%	0,74%	0,72%	1,79%	0,66%	0,99%	0,78%
<b>Reddito operativo caratteristico</b>	<b>2,53%</b>	<b>3,52%</b>	<b>2,95%</b>	<b>2,16%</b>	<b>1,82%</b>	<b>3,57%</b>	<b>2,66%</b>
<b>Gestione accessoria</b>	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Proventi da gestioni accessorie	0,24%	0,40%	0,51%	0,16%	0,17%	0,08%	0,15%
Oneri da gestioni accessorie	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Svalutazioni e rivalutazioni di attività finanziarie	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Reddito operativo</b>	<b>2,77%</b>	<b>3,91%</b>	<b>3,47%</b>	<b>2,32%</b>	<b>1,99%</b>	<b>3,66%</b>	<b>2,80%</b>
<b>Gestione finanziaria</b>	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Interessi passivi su deposito soci	-0,67%	-0,73%	-0,62%	-0,52%	-0,49%	-0,68%	-0,73%
Interessi passivi su prestiti vincolati dei soci	-0,03%	-0,04%	-0,04%	-0,03%	-0,03%	0,00%	0,00%
Interessi passivi v/terzi e altri oneri finanziari	-0,80%	-1,01%	-0,92%	-0,66%	-0,34%	-0,65%	-0,59%
<b>Reddito ordinario</b>	<b>1,26%</b>	<b>2,13%</b>	<b>1,89%</b>	<b>1,12%</b>	<b>1,12%</b>	<b>2,33%</b>	<b>1,48%</b>
<b>Gestione straordinaria</b>	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Proventi e oneri straordinari	-0,34%	-1,18%	-0,88%	0,00%	0,13%	-0,83%	-0,01%
<b>Reddito ante imposte</b>	<b>0,92%</b>	<b>0,95%</b>	<b>1,02%</b>	<b>1,11%</b>	<b>1,25%</b>	<b>1,50%</b>	<b>1,47%</b>
Imposte	0,30%	0,31%	0,33%	0,22%	0,23%	0,30%	0,31%
<b>Reddito netto di bilancio</b>	<b>0,62%</b>	<b>0,64%</b>	<b>0,68%</b>	<b>0,89%</b>	<b>1,02%</b>	<b>1,20%</b>	<b>1,16%</b>

**Tab. 14 - Conto economico riclassificato a valore aggiunto (con rideterminazione del valore dei conferimenti a prezzi di mercato) - percentuale**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Valore della produzione tipica</b>							
Ricavi delle vendite	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Altri ricavi tipici	6,48%	7,02%	7,50%	8,64%	9,11%	8,03%	8,20%
Variazioni delle rimanenze di prodotti, semilavorati ecc.	5,10%	-1,37%	1,61%	-2,60%	-0,18%	0,47%	5,19%
Costruzioni in economia	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Valore della produzione tipica</b>	<b>111,59%</b>	<b>105,65%</b>	<b>109,11%</b>	<b>106,05%</b>	<b>108,94%</b>	<b>108,51%</b>	<b>113,38%</b>
<b>Costi della produzione "esterni"</b>	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Conferimenti soci	42,80%	40,53%	43,58%	39,47%	43,49%	44,90%	51,31%
Altri acquisti	33,44%	21,46%	24,97%	24,13%	24,46%	20,63%	17,08%
Variazioni delle rimanenze di materie	-0,76%	0,02%	0,23%	0,01%	-0,16%	-0,17%	-0,50%
Costi per servizi	14,49%	11,66%	11,88%	11,82%	11,82%	12,55%	12,96%
Costi per godimento beni di terzi	0,42%	0,43%	0,41%	0,31%	0,26%	0,35%	0,29%
<b>Valore aggiunto</b>	<b>21,20%</b>	<b>31,55%</b>	<b>28,05%</b>	<b>30,30%</b>	<b>29,07%</b>	<b>30,25%</b>	<b>32,24%</b>
Costi del personale	8,28%	8,77%	8,76%	8,61%	9,28%	9,85%	10,00%
<b>Margine operativo lordo</b>	<b>12,91%</b>	<b>22,78%</b>	<b>19,29%</b>	<b>21,69%</b>	<b>19,79%</b>	<b>20,40%</b>	<b>22,24%</b>
Ammortamenti	2,77%	3,17%	3,41%	3,34%	3,38%	4,46%	4,60%
Accantonamenti	0,79%	0,51%	1,44%	0,68%	0,42%	1,57%	1,93%
Oneri diversi di gestione	0,76%	0,74%	0,72%	1,79%	0,66%	0,99%	0,78%
<b>Reddito operativo caratteristico</b>	<b>8,59%</b>	<b>18,35%</b>	<b>13,72%</b>	<b>15,88%</b>	<b>15,33%</b>	<b>13,38%</b>	<b>14,93%</b>
<b>Gestione accessoria</b>	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Proventi da gestioni accessorie	0,24%	0,40%	0,51%	0,16%	0,17%	0,08%	0,15%
Oneri da gestioni accessorie	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Svalutazioni e rivalutazioni di attività finanziarie	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Reddito operativo</b>	<b>8,82%</b>	<b>18,75%</b>	<b>14,24%</b>	<b>16,04%</b>	<b>15,49%</b>	<b>13,46%</b>	<b>15,08%</b>
<b>Gestione finanziaria</b>	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Interessi passivi su deposito soci	-0,67%	-0,73%	-0,62%	-0,52%	-0,49%	-0,68%	-0,73%
Interessi passivi su prestiti vincolati dei soci	-0,03%	-0,04%	-0,04%	-0,03%	-0,03%	0,00%	0,00%
Interessi passivi v/terzi e altri oneri finanziari	-0,80%	-1,01%	-0,92%	-0,66%	-0,34%	-0,65%	-0,59%
<b>Reddito ordinario</b>	<b>7,32%</b>	<b>16,97%</b>	<b>12,66%</b>	<b>14,83%</b>	<b>14,62%</b>	<b>12,13%</b>	<b>13,76%</b>
<b>Gestione straordinaria</b>	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Proventi e oneri straordinari	-0,34%	-1,18%	-0,88%	0,00%	0,13%	-0,83%	-0,01%
<b>Reddito ante imposte</b>	<b>6,97%</b>	<b>15,79%</b>	<b>11,79%</b>	<b>14,83%</b>	<b>14,76%</b>	<b>11,31%</b>	<b>13,75%</b>
Imposte	0,30%	0,31%	0,33%	0,22%	0,23%	0,30%	0,31%
<b>Reddito netto al lordo utile figurativo</b>	<b>6,68%</b>	<b>15,48%</b>	<b>11,45%</b>	<b>14,61%</b>	<b>14,52%</b>	<b>11,01%</b>	<b>13,44%</b>
<b>Utile figurativo (beneficio mutualistico)</b>	<b>6,05%</b>	<b>14,84%</b>	<b>10,77%</b>	<b>13,72%</b>	<b>13,51%</b>	<b>9,80%</b>	<b>12,28%</b>
<b>Reddito netto</b>	<b>0,62%</b>	<b>0,64%</b>	<b>0,68%</b>	<b>0,89%</b>	<b>1,02%</b>	<b>1,20%</b>	<b>1,16%</b>

**Tab. 15 - Indici di redditività calcolati sui dati di bilancio non rettificati**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>ROI</b>	5,14%	6,07%	5,25%	4,29%	3,68%	5,89%	3,80%
reddito operativo caratteristico/capitale investito netto medio							
<b>ROS</b>	2,53%	3,52%	2,95%	2,16%	1,82%	3,57%	2,66%
reddito operativo caratteristico/ricavi di vendita							
<b>Rotazione del capitale</b>	2,032	1,727	1,779	1,985	2,025	1,648	1,433
Ricavi di vendita/capitale investito netto medio							
Verifica formula ROI (ROS x rotazione del capitale)	5,14%	6,07%	5,25%	4,29%	3,68%	5,89%	3,80%
<b>ROE</b>	2,10%	2,03%	2,08%	2,86%	3,05%	3,27%	2,74%
reddito netto/capitale proprio medio							
<b>Costo medio del capitale di debito</b>	6,50%	5,30%	4,53%	5,43%	4,36%	5,22%	4,29%
Oneri-proventi finanziari/posizione finanziaria netta media							
<b>Leverage</b>	0,66	0,82	0,71	0,62	0,48	0,65	0,64
Posizione finanziaria netta media/capitale proprio medio							
<b>Tasso di incidenza della gestione straordinaria e fiscale</b>	0,49	0,30	0,36	0,80	0,91	0,52	0,78
Reddito netto/reddito ordinario							
Verifica formula ROE	2,10%	2,03%	2,08%	2,86%	3,05%	3,27%	2,74%
(ROI + (ROI - costo medio cap)*leverage)*tasso incidenza altre gestioni							

**Tab. 16 – Indici di redditività calcolati su dati di bilancio rettificati**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>ROI modificato</b>	17,45%	31,70%	24,41%	31,51%	31,04%	22,05%	21,39%
reddito operativo al lordo utile figurativo/capitale inv. netto medio							
<b>ROS modificato</b>	8,59%	18,35%	13,72%	15,88%	15,33%	13,38%	14,93%
reddito operativo al lordo utile figurativo/ricavi di vendita							
<b>Rotazione del capitale</b>	2,032	1,727	1,779	1,985	2,025	1,648	1,433
Ricavi di vendita/capitale investito netto medio							
<i>Verifica formula ROI modificato (Ros modif x rotazione del capitale)</i>	17,45%	31,70%	24,41%	31,51%	31,04%	22,05%	21,39%
<b>ROE modificato</b>	22,50%	48,75%	34,94%	46,93%	43,61%	29,91%	31,65%
reddito netto al lordo dell'utile figurativo/capitale proprio medio							
<b>ROI modificato</b>	17,45%	31,70%	24,41%	31,51%	31,04%	22,05%	21,39%
reddito operativo al lordo utile figurativo/capitale inv. netto medio							
<b>Costo medio del capitale di debito</b>	6,50%	5,30%	4,53%	5,43%	4,36%	5,22%	4,29%
Oneri-proventi finanziari/posizione finanziaria netta media							
<b>Differenza ROI - costo medio del capitale di debito</b>	10,94%	26,40%	19,88%	26,08%	26,68%	16,82%	17,10%
ROI - costo medio capitale di debito							
<b>Leverage</b>	0,66	0,82	0,71	0,62	0,48	0,65	0,64
Posizione finanziaria netta media/capitale proprio medio							
<b>Tasso di incidenza della gestione straordinaria e fiscale modificato</b>	0,91	0,91	0,90	0,98	0,99	0,91	0,98
Reddito netto al lordo dell'utile figurativo/reddito ordinario							
<i>Verifica formula ROE</i>	22,50%	48,75%	34,94%	46,93%	43,61%	29,91%	31,65%
<i>(ROI + (ROI - costo medio cap)*leverage)*tasso incidenza altre gestioni</i>							

**Tab. 17 – Indici di sviluppo**

	2001/2000	2002/2001	2003/2002	2004/2003	2005/2004	2006/2005	2007/2006	2007/2001
Sviluppo del fatturato	-3,24%	0,10%	3,24%	8,03%	-3,45%	8,45%	2,07%	19,31%
Sviluppo del capitale investito netto	40,35%	1,71%	-1,23%	-5,13%	-5,65%	74,57%	-15,35%	32,87%
Sviluppo del capitale proprio	2,13%	10,81%	2,06%	2,81%	3,42%	36,55%	3,91%	70,60%
Tasso di investimento	14,14%	7,70%	7,97%	0,69%	-7,15%	84,16%	-5,11%	89,99%
Variazione n. addetti	5,05%	3,85%	0,00%	-2,78%	3,81%	16,51%	2,36%	25,00%
Variazione dei conferimenti uva dai soci (quantità)	-15,75%	-3,32%	-31,21%	22,14%	17,65%	-8,13%	17,11%	2,81%
Variazione dei conferimenti uva dai soci (valore)	-4,73%	3,29%	1,42%	9,62%	5,21%	-3,14%	22,20%	43,00%

**Tab. 18 – Determinazione del valore aggiunto globale lordo**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Valore aggiunto</b>	<b>11.435.747</b>	<b>17.040.726</b>	<b>15.640.076</b>	<b>18.249.998</b>	<b>16.906.341</b>	<b>19.076.599</b>	<b>20.753.953</b>
Accantonamenti	428.659	275.656	802.580	409.019	246.370	988.139	1.239.404
Oneri diversi di gestione	411.059	401.761	399.906	1.076.229	385.260	626.172	501.045
<b>Valore aggiunto caratteristico lordo</b>	<b>10.596.028</b>	<b>16.363.309</b>	<b>14.437.590</b>	<b>16.764.750</b>	<b>16.274.711</b>	<b>17.462.288</b>	<b>19.013.504</b>
Saldo componenti gestione accessoria	128.527	214.607	285.877	96.468	97.795	52.427	93.683
Saldo componenti gestione straordinaria	-183.877	-635.571	-488.039	-1.750	75.843	-520.566	-5.414
<b>Valore aggiunto globale lordo</b>	<b>10.540.678</b>	<b>15.942.345</b>	<b>14.235.428</b>	<b>16.859.468</b>	<b>16.448.349</b>	<b>16.994.149</b>	<b>19.101.773</b>
Ammortamenti	1.496.051	1.712.595	1.901.949	2.014.347	1.967.453	2.814.268	2.962.092
Costi del personale	4.467.671	4.738.758	4.883.553	5.186.550	5.394.501	6.209.963	6.440.363
Oneri finanziari v/terzi	433.501	544.073	512.452	394.751	199.739	411.505	380.252
Oneri finanziari v/soci	380.156	418.763	365.192	331.378	305.626	428.191	468.404
Imposte	160.529	166.876	186.186	133.623	134.605	189.081	200.000
Utile figurativo (maggior valore conferimenti soci)	3.266.666	8.013.052	6.005.600	8.262.461	7.855.002	6.183.416	7.901.794
<b>Utile netto di bilancio</b>	<b>336.105</b>	<b>348.228</b>	<b>380.496</b>	<b>536.358</b>	<b>591.423</b>	<b>757.725</b>	<b>748.868</b>

**Tab. 19 – Distribuzione percentuale del valore aggiunto globale lordo**

<b>Distribuzione valore aggiunto globale lordo %:</b>	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Personale	42,39%	29,72%	34,31%	30,76%	32,80%	36,54%	33,72%
Finanziatori esterni (non soci)	4,11%	3,41%	3,60%	2,34%	1,21%	2,42%	1,99%
Soci per maggior valore conferimenti	30,99%	50,26%	42,19%	49,01%	47,76%	36,39%	41,37%
Soci per finanziamenti	3,61%	2,63%	2,57%	1,97%	1,86%	2,52%	2,45%
Stato (imposte)	1,52%	1,05%	1,31%	0,79%	0,82%	1,11%	1,05%
Ammortamenti (capitale tecnico-strutturale)	14,19%	10,74%	13,36%	11,95%	11,96%	16,56%	15,51%
Azienda (reinvestimento utili)	3,19%	2,18%	2,67%	3,18%	3,60%	4,46%	3,92%
Totale valore aggiunto globale lordo	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

# *Cadis*

## *Premi 2001*

### **Soave Classico Superiore “Fittà” - 2000**

Medaglia d’oro al Concorso “Soave Top 2001”

### **Soave Classico - 2000**

Medaglia d’oro al Concorso “Soave Top 2001”

### **Recioto di Soave - 1999**

Diploma di Merito al Concorso “Soave Top 2001”

### **Recioto di Soave Spumante**

Medaglia d’Oro al “Concorso Spumanti DOC di Calmasino 2001”

### **Spumante Soave Brut**

Diploma di Merito al Concorso “Soave Top 2001”

Medaglia d’Oro al “Concorso Spumanti DOC di Calmasino 2001”

### **Soave Spumante M. Classico**

Diploma di Merito al Concorso “Soave Top 2001”

## *Premi 2002*

### **Soave Classico Superiore “Fittà” - 2001**

Diploma di Merito alla 3° Selezione Nazionale Vini da Pesce 2002

Diploma di Merito al Concorso “Soave Top 2002”

### **Soave Classico “Villa Rasina”**

Medaglia d’oro al Concorso “Soave Top 2002”

### **Soave DOC 2001**

Diploma di Merito al Concorso “Soave Top 2002”

**Cadis Brut**

Oscar Qualità/Prezzo “Gambero Rosso 2002”

**Recioto di Soave 2000**

Diploma di Merito al Concorso “Soave Top 2002”

**Recioto di Soave Spumante**

Medaglia d’Oro al “Concorso Spumanti DOC di Calmasino 2002”

**Soave Spumante Brut**

Diploma di Merito al Concorso “Soave Top 2002”

**Premi 2003**

**Soave DOC 2002**

Medaglia d’Oro al Concorso Soave TOP 2003

**Soave Classico Superiore DOC G Fittà 2002**

Medaglia d’Oro al Concorso Mundus Vini 2003

**Premi 2004**

**Recioto di Soave Classico 2002**

Medaglia d’Oro al Concorso Verona Wine Top

**Amarone della Valpolicella 2001**

Medaglia d’Oro al Concorso Verona Wine Top

### **Premi 2005**

#### **Soave Classico doc 2004 Villa Rasina**

Diploma di Merito al Concorso Verona Wine Top 2005

#### **Amarone della Valpolicella doc 2002**

Medaglia di bronzo all'International Wine & Spirit Competition 2005

### **Premi 2006**

#### **Soave Classico doc 2005 Villa Rasina**

Medaglia di Bronzo all'International Wine Challenge di Londra - 2006

#### **Amarone della Valpolicella doc 2003**

Medaglia d'Argento all'International Wine Challenge di Londra – 2006

#### **Valpolicella Superiore doc Araia 2004**

Diploma di Merito al Concorso Enologico Verona Wine Top – ed. 2006

### **Premi 2007**

#### **Amarone della Valpolicella DOC 2004**

Gran Menzione al XV Concorso Enologico Internazionale – Vinitaly 2007

Medaglia di Bronzo all'International Wine Challenge di Londra – 2007

#### **Amarone della Valpolicella DOC Vigna di Illasi 2004**

Diploma di Merito al Concorso Enologico Verona Wine Top – 2007

**Valpolicella Ripasso Rocca Alata 2005**

Medaglia d'Argento all'International Wine Challenge di Londra – 2007

**Soave Classico Villa Rasina 2006**

Medaglia di Bronzo all'International Wine Challenge di Londra – 2007

**Soave Classico Duca del Frassino 2006**

Medaglia d'Argento all'International Wine Challenge di Londra – 2007

**Recioto di Soave DOC G 2005**

Diploma di Merito al Concorso Enologico Verona Wine Top – 2007

**Soave Classico DOC Fittà 2006**

Diploma di Merito al Concorso Enologico Verona Wine Top – 2007

**Soave Classico DOC Villa Rasina 2006**

Diploma di Merito al Concorso Enologico Verona Wine Top – 2007

***Le Poesie***  
**Premi 2002 /2006 /2007**

***Soave DOC 2001***

Diploma di Merito al Concorso “Soave Top 2002”

***Soave DOC Classico 2005***

Diploma di Merito al Concorso Verona Wine Top ed. 2006

**Amarone della Valpolicella DOC 2003**

Diploma di Merito al Concorso Verona Wine Top ed. 2006

**Valpolicella DOC Ripasso 2004**

Diploma di Merito al Concorso Verona Wine Top ed. 2006

**Amarone della Valpolicella DOC 2004**

Diploma di Merito al Concorso Verona Wine Top – 2007

**Recioto di Soave DOCG 2005**

Diploma di Merito al Concorso Verona Wine Top – 2007

**Valpolicella Ripasso DOC 2005**

Diploma di Merito al Concorso Verona Wine Top – 2007

***Maximilian***  
**Premi 2003/2004/2007**

**Perlit Extra Brut Maximilian I**

Diploma al Concorso “Spumanti e Frizzanti 2003” di Villafranca di Verona

Diploma al Concorso “Spumanti e Frizzanti 2004” di Villafranca di Verona

**Perlit Rosè Extra Dry Maximilian I**

Gran Menzione al Concorso Enologico Internazionale Vinitaly 2007

***Rocca Sveva***  
***Premi 2001***

**Soave Classico - 2000**

Medaglia d'oro al Concorso "Soave Top 2001"

**Soave Classico Superiore Castelcerino - 2000**

Diploma di Merito al Concorso "Soave Top 2001"  
Menzione d'onore al "International Wine Challenge 2001"

**Recioto di Soave Classico DOCG - 1999**

Medaglia d'oro al Concorso "Soave Top 2001"  
Menzione d'onore al "International Wine Challenge 2001"  
Diploma di Merito al III Concorso "Enoconegliano 2001"

**Garda Sauvignon - 2000**

Medaglia d'oro al Concorso "Garda DOC 2001"

**Amarone della Valpolicella - 1995**

Sigillo d'Eccellenza al Concorso "Enoconegliano 2001"

**Amarone della Valpolicella - 1997**

Medaglia d'argento al "International Wine Challenge 2001"

**Garda Cabernet Sauvignon - 1999**

Medaglia d'oro al Concorso "Garda DOC 2001"  
Diploma di Merito al Concorso "Enoconegliano 2001"

**Valpolicella Classico - 1998**

Diploma di Gran Menzione al "Concorso Internazionale Vinitaly 2001"

**Valpolicella Classico - 1999**

Medaglia d'Oro al Concorso "Vini Valpolicella 2001"

**Valpolicella Superiore - 1999**

Medaglia d'Oro al Concorso "Vini Valpolicella 2001"  
Diploma di Gran Menzione al "Concorso Internazionale Vinitaly 2001"

## **Premi 2002**

### **Soave Classico - 2000**

Oscar Qualità/Prezzo "Gambero Rosso 2002"

### **Soave Classico Superiore Castelcerino - 2001**

Menzione d'onore al "International Wine Challenge 2002"

Diploma di Merito al Concorso "Soave Top 2002"

### **Recioto di Soave Classico DOCG - 2000**

Diploma di Gran Menzione al "Concorso Internazionale Vinitaly 2002"

Diploma di Merito al IV Concorso "Enoconegliano 2002"

Diploma di Merito al Concorso "Soave Top 2002"

### **Pinot Grigio - 2001**

Medaglia d'oro al Concorso "Garda DOC 2002"

### **Amarone della Valpolicella - 1996**

Diploma di Gran Menzione al "Concorso Internazionale Vinitaly 2002"

Menzione d'onore al "International Wine Challenge 2002"

Diploma di Merito al IV Concorso "Enoconegliano 2002"

### **Garda Cabernet Sauvignon - 1999**

Tre Stelle al Concorso Weinwirtschaft-ProWein 2002

Medaglia d'oro al Concorso "Garda DOC 2002"

Diploma di Merito al IV Concorso "Enoconegliano 2002"

### **Valpolicella Superiore - 1999**

Una Stella al Concorso Weinwirtschaft-ProWein 2002

Medaglia di Bronzo all'International Wine Challenge 2002

### **Premi 2003**

#### **Garda DOC Cabernet Sauvignon – 2000**

Diploma di Gran Menzione al XI° Concorso Enologico Internazionale – Vinitaly 2003

#### **Garda DOC Sauvignon - 2002**

Diploma di Merito alla 4° Selezione Nazionale Vini da Pesce 2003

#### **Garda DOC Pinot Grigio - 2002**

Medaglia d'oro al 7° Concorso Intercomunale Vino Garda DOC

#### **Soave Classico DOC – 2002**

Diploma di Merito alla 4° Selezione Nazionale Vini da Pesce 2003

#### **Garda DOC Cabernet Sauvignon – 2000**

Medaglia d'Argento al Concorso Mundus Vini 2003

#### **Valpolicella Superiore DOC – 2001**

Oscar Qualità/Prezzo Gambero Rosso 2004

#### **Amarone della Valpolicella DOC - 1997**

Medaglia d'oro al XXIII Banco d'Assaggio dei vini d'Italia - Torgiano

### **Premi 2004**

#### **Recioto di Soave docg classico 2002**

Diploma di Gran Menzione al XII° Concorso Enologico Internazionale – Vinitaly 2004  
Riconoscimento all' ed. Soave Versus 2004

#### **Soave Superiore docg Castelcerino 2002**

Diploma di Merito alla 5° Selezione Nazionale Vini da Pesce

#### **Soave Classico 2003**

Medaglia d'Argento al Concorso Mundus Vini 2004

#### **Garda Chardonnay doc 2003**

Diploma di Gran Menzione al XII° Concorso Enologico Internazionale – Vinitaly 2004

#### **Igt Bianco delle Venezie Lycos 2000**

Diploma di Gran Menzione al XII° Concorso Enologico Internazionale – Vinitaly 2004  
Diploma di Merito alla 5° Selezione Nazionale Vini da Pesce

#### **Recioto di Soave Classico docg Mida 2002**

Medaglia d'oro al Concorso Verona Wine Top – Edizione 2004  
Primo Posto assoluto alla degustazione Vinealia 2004

### **Garda Cabernet Sauvignon 2001**

Diploma di Gran Menzione al XII° Concorso Enologico Internazionale – Vinitaly 2004  
Medaglia d'oro al Concorso Verona Wine Top – Edizione 2004

### **Amarone della Valpolicella 1998**

Medaglia d'oro al Concorso Verona Wine Top – Edizione 2004  
Medaglia d'oro al XXIV Banco d'Assaggio dei vini d'Italia – Torgiano

### **Amarone della Valpolicella 1997**

Medaglia d'oro al Estonian Wine Challenge 2004

### **Amarone della Valpolicella Riserva 1996**

Medaglia d'oro al Concorso Verona Wine Top – Edizione 2004

### **Valpolicella Superiore 2001**

Medaglia d'oro al Concorso Verona Wine Top – Edizione 2004

### **Igt rosso delle Venezie Fulvo Rocca Sveva 1999**

Medaglia d'oro al XXIV Banco d'Assaggio dei vini d'Italia – Torgiano

## **Premi 2005**

### **Amarone della Valpolicella doc Riserva 1996**

Medaglia d'oro al XIII° Concorso Enologico Internazionale – Vinitaly 2005  
Diploma di Merito al Concorso Verona Wine Top – 2005  
Diploma di Merito al XXV Banco d'Assaggio dei Vini d'Italia di Torgiano ed. 2005

### **Amarone della Valpolicella doc 1998**

Medaglia d'oro al Banco d'Assaggio di Torgiano – ed. 2005

### **Amarone della Valpolicella doc 1999**

Diploma di Merito al Concorso Verona Wine Top – 2005  
Diploma di Merito al XXV Banco d'Assaggio dei Vini d'Italia di Torgiano ed. 2005

### **Valpolicella doc Superiore Ripasso 2001**

Gran Menzione al XIII° Concorso Enologico Internazionale – Vinitaly 2005  
Primo in classifica alla degustazione Verona Vinorum 2005  
Medaglia d'argento all'International Wine & Spirit Competition 2005  
Diploma di Merito al XXV Banco d'Assaggio dei Vini d'Italia di Torgiano ed. 2005

### **Cabernet Sauvignon igt 2003**

Diploma di Merito al Concorso Verona Wine Top – 2005  
Medaglia d'Oro al XXV Banco d'Assaggio dei Vini d'Italia di Torgiano ed. 2005

### **Recioto di Soave docg Classico 2002**

Gran Menzione al XIII° Concorso Enologico Internazionale – Vinitaly 2005

### **Recioto di Soave docg Classico 2003**

Diploma di Merito al XXV Banco d'Assaggio dei Vini d'Italia di Torgiano ed. 2005

**Recioto di Soave doc g Classico Mida 2002**

Diploma di Merito al Concorso Verona Wine Top – 2005  
Diploma di Merito al XXV Banco d'Assaggio dei Vini d'Italia di Torgiano ed. 2005

**Soave Classico doc 2004**

Diploma di Merito al Concorso Verona Wine Top – 2005  
Medaglia di bronzo all'International Wine & Spirit Competition 2005

**Soave Superiore Castelcerino docg 2004**

Diploma di Merito al XXV Banco d'Assaggio dei Vini d'Italia di Torgiano ed. 2005

**Bianco delle Venezie igt Lycos 2001**

Gran Menzione al XIII° Concorso Enologico Internazionale – Vinitaly 2005  
Diploma di Merito al XXV Banco d'Assaggio dei Vini d'Italia di Torgiano ed. 2005

**Rosso delle Venezie igt Fulvo 1999**

Medaglia d'oro al Banco d'Assaggio di Torgiano – ed. 2005  
Diploma di Merito al XXV Banco d'Assaggio dei Vini d'Italia di Torgiano ed. 2005

**Premi 2006**

**Garda DOC Chardonnay 2005**

Gran Menzione al XIV Concorso Enologico Internazionale – Vinitaly 2006  
Diploma di Merito al Concorso Enologico Verona Wine Top – ed 2006

**Garda DOC Cabernet Sauvignon 2003**

Diploma di Merito al Concorso Enologico Verona Wine Top – ed 2006  
Diploma di Merito al Banco di Torgiano – ed. 2006

**Soave Classico DOC 2005**

Diploma di Merito al Concorso Enologico Verona Wine Top – ed 2006

**Soave Superiore Castelcerino DOCG 2004**

Gran Menzione al XIV Concorso Enologico Internazionale – Vinitaly 2006  
Diploma di Merito al Concorso Enologico Verona Wine Top – ed 2006  
Diploma di Merito al Banco di Torgiano – ed. 2006

**Recioto di Soave Classico DOCG Mida 2003**

Diploma di Merito al Concorso Enologico Verona Wine Top – ed 2006

**Amarone della Valpolicella doc 2000**

Gran Menzione al XIV Concorso Enologico Internazionale – Vinitaly 2006  
Medaglia d'Oro all'International Wine Challenge di Londra – 2006  
Diploma di Merito al Concorso Enologico Verona Wine Top – ed 2006  
Red Veneto Trophy – International Wine Challenge 2006

**Valpolicella Superiore DOC 2003**

Diploma di Merito al Concorso Enologico Verona Wine Top – ed 2006

**Valpolicella Superiore Ripasso DOC 2003**  
Medaglia d'Argento al Concorso Internazionale Mundus Vini -ed. 2006

**Premi 2007**

**Amarone della Valpolicella DOC 1998**  
Gran Medaglia d'oro al XV Concorso Enologico Internazionale - Vinitaly 2007  
Diploma di Merito al Concorso Enologico Verona Wine Top – ed. 2007

**Soave Superiore Castelcerino DOCG 2005**  
Gran Medaglia d'oro al XV Concorso Enologico Internazionale - Vinitaly 2007

**Amarone della Valpolicella DOC 2001**  
Gran Menzione al XV Concorso Enologico Internazionale – Vinitaly 2007

**Recioto di Soave Classico DOCG Mida 2004**  
Gran Menzione al XV Concorso Enologico Internazionale – Vinitaly 2007

**Recioto di Soave DOCG 2004**  
Gran Menzione al XV Concorso Enologico Internazionale – Vinitaly 2007  
Diploma di Merito al Concorso Enologico Verona Wine Top – ed. 2007

**Amarone della Valpolicella DOC 2003**  
Medaglia d'Oro all'International Wine Challenge di Londra – 2007  
Medaglia d'Argento al Concorso Internazionale Mundus Vini - 2007

**Valpolicella Superiore Ripasso DOC 2004**  
Medaglia d'Argento all'International Wine Challenge di Londra – 2007  
Diploma di Merito al Concorso Enologico Verona Wine Top – ed. 2007  
Medaglia d'Argento al Concorso Internazionale Mundus Vini - 2007

**Garda Cabernet Sauvignon DOC 2004**  
Diploma di Merito al Concorso Enologico Verona Wine Top – ed. 2007

**Soave Classico DOC 2006**  
Diploma di Merito al Concorso Enologico Verona Wine Top – ed. 2007

***Equipe 5***  
***Metodo Classico***  
***Premi 2002/2003/2004/2005/2006/2007***

**Trento Equipe 5**

Oscar Qualità/Prezzo al Concorso Spumanti d'Italia del Gambero Rosso 2002

**Riserva dei 5 Brut**

Diploma di Medaglia d'Argento al XI° Concorso Enologico Internazionale – Vinitaly **2003**  
Primo Classificato al Concorso Enologico “Spumanti e Frizzanti **2003**” di Villafranca di Verona  
Secondo Classificato al Concorso Enologico “Spumanti e Frizzanti **2004**” di Villafranca di Verona

**Equipe 5 Brut**

Oscar Qualità/Prezzo al Concorso Spumanti d'Italia del Gambero Rosso **2003**  
Oscar Spumanti 2004 al Concorso Spumanti d'Italia del Gambero Rosso **2004**  
Medaglia d'oro al XXIV Banco d'Assaggio dei vini d'Italia – Torgiano ed. **2004**  
Medaglia d'oro al XXV Banco d'Assaggio dei vini d'Italia di Torgiano ed. **2005**  
Oscar Spumanti d'Italia del Gambero Rosso **2005**

**Equipe 5 Brut**

Medaglia d'Oro al XIV Concorso Enologico – Vinitaly **2006**

**Equipe 5 Brut**

Gran Menzione al XV Concorso Enologico Internazionale – Vinitaly **2007**