



“Il fatturato è il gioco dei piccoli, il margine quello dei grandi”

Intervista al Marchese Anselmo Guerrieri Gonzaga, cantina Tenuta San Leonardo (Avio, TN)

Oggi intervistiamo il Marchese Anselmo Guerrieri Gonzaga, amministratore della Tenuta San Leonardo, una delle più importanti cantine nel panorama vitivinicolo italiano. La storia e la cultura giocano un ruolo di primo piano per la Tenuta. I primi documenti attestanti l'esistenza di questo luogo risalgono all'VIII secolo dopo Cristo. Il monastero, fondato dai Frati Crociferi nel 1215, esiste ancora oggi, e vi si trova traccia nell'abside romanica e nell'antico refettorio agli indigenti (oggi rifugio delle botti). La villa di San Leonardo è stata luogo di importanti avvenimenti storici, primo tra tutti l'incontro tra l'esercito austriaco e quello italiano, nel lontano 29 ottobre 1918, dal quale scaturì poi la firma dell'armistizio che decretò la fine del primo conflitto mondiale. Come detto, la Tenuta è un luogo ricco di storia, cultura e tradizioni secolari. Si deve al **Marchese Carlo Guerrieri Gonzaga** la creazione del brand San Leonardo, poiché è stato il primo “tecnico” della famiglia a portare esperienze e competenze di spessore nazionale ed internazionale all'interno della Tenuta. È stato solo grazie all'operosità del Marchese Carlo, se da quasi 50 anni l'azienda è al top in termini di qualità della produzione, che le permette di competere con le più grandi marche internazionali di vini di altissima caratura. Gli ultimi 20 anni hanno visto l'entrata nella scena del figlio Anselmo, impegnato a tempo pieno nell'amministrazione dell'attività di famiglia, che in uno dei suoi numerosi viaggi per far conoscere i suoi “magici” prodotti, ci ha concesso questa intervista.

Buongiorno Marchese, innanzi tutto come vanno le cose (non solo gli affari) nel mercato del vino? Si è concluso bene l'anno?

Dipende. Dipende da cosa stiamo considerando. Il mercato in generale, tenendo conto delle tipologie di vino prodotte nella nostra azienda, è molto più lento di una volta ma si sta assestando, dopo un periodo di grande contrattura sta iniziando a stabilizzarsi. I marchi storici, che hanno un buon rapporto qualità/prezzo, riescono ancora ad affermarsi. Diversamente, molte realtà improvvisate negli anni '90, senza forza nel marchio ma che hanno impostato prezzi molto alti, fanno molta fatica. Esaminando nello specifico la nostra azienda, **il 2013 è stato un anno record**, sia produttivamente che in termini di vendita, avendo registrato un **incremento di quasi il 40%**.

I suoi vini sono definiti “inusuali” per una terra come il Trentino: saprebbe spiegarci, in un aggettivo, perché?

I nostri vini originano da vitigni non autoctoni, ma internazionali, anche se li adoperiamo da oltre 100 anni, e vantiamo una manualità su questi vitigni di certo non usuale. Il mio trisnonno importò il **Carmenère** (vitigno simile al Merlot, ma con sostanziali differenze ampelografiche, ndr) dalla Francia alla fine del 1800. Già a quell'epoca avevamo iniziato a “sondare” i vitigni internazionali. Il Trentino è oggi molto concentrato sullo spumante, dove ha una bellissima immagine e promuove ottimi prodotti. C'è però una porzione di mercato non ben definibile, in quanto gli attori in gioco sono cooperative e piccoli produttori. Non essendoci un orientamento ben definito, il mercato risulta un po' confuso. I piccoli produttori si presentano con un ottimo livello qualitativo, ma mancano le punte di eccellenza, che permettono di fare prezzi più alti. La nostra azienda si colloca esattamente in questa tipologia di mercato, e sulla base di queste premesse abbiamo deciso di puntare più sulle eccellenze del nostro brand, piuttosto che sul marchio “Trentino”.

Quali vantaggi ci sono, e quali problematiche, nella gestione del raccolto in una terra come la vostra rispetto al Centro - Sud Italia?

L'agricoltura nel Nord, soprattutto nelle zone di montagna, è molto meno calda, per cui bisogna tenerne conto, soprattutto per quanto riguarda i tempi di maturazione delle uve. In verità direi che sono più gli svantaggi che i vantaggi. La maturazione delle uve è più lunga, e nel periodo medio-autunnale le abbondanti e frequenti precipitazioni comportano il rischio di perdita di gran parte del raccolto. La grande fortuna di questi territori è la mancanza dei calori estivi intensi, che caratterizzano le zone centrali e meridionali del Paese. Per un'azienda come la nostra, che ha concentrato la sua attenzione sulla produzione di vini di grande eleganza e morbidezza, il fresco estivo e le montagne, che proteggono i nostri vigneti dal sole, sono una benedizione. Ci siamo però dovuti adattare anche noi, utilizzando strumenti d'avanguardia come le vendemmiatrici, che ci permettono di essere tempestivi con il raccolto e raccogliere le uve al giusto stato di maturazione, anche di notte.

Come è cambiata negli ultimi 5/10 anni la gestione dei processi produttivi nella vostra realtà aziendale?

Dal punto di vista prettamente produttivo siamo molto legati alla tradizione. In vigna abbiamo migliorato la gestione agronomica, togliendo i disseccanti e migliorando la tecnica di potatura, nel rispetto della vigna, con il **metodo Simonit & Sirch** (metodo che prende il nome dai suoi ideatori, Marco Simonit e Pierpaolo Sirch, fondatori della Scuola Italiana di Potatura della Vite ndr), che serve a mantenere la vigna in vita per lungo tempo. È proprio dalle vigne più antiche, che si creano i vini più “emozionanti”. In cantina non è cambiato nulla. **Siamo dei grandi artigiani**: non usiamo lieviti, concentratori, enzimi, non abbiamo controllo della temperatura in cantina, le nostre fermentazioni sono spontanee. Solo la mano e l'esperienza dei nostri cantinieri determinano il successo dei nostri vini. Sono 30 anni che lavoriamo allo stesso modo, nella nostra cantina.

Permettete ai clienti e ai curiosi di visitare l'azienda due volte a settimana. Avete mai pensato di usare strumenti moderni (tipo Google Maps) per il tour o continuate a preferire il contatto umano con tutti i vostri clienti?

L'obiettivo è migliorare ancora l'hospitality dell'azienda. Noi crediamo molto in questo tipo di contatto, tanto più che l'azienda si presta molto bene, essendo molto bella e ricca di storia, ad un rapporto molto diretto con clienti e visitatori. Il luogo stesso è in qualche modo “magico” dal punto di vista naturalistico. Mio padre, che ha una dedizione fervente per i grandi vini, ha anche una particolare cura per tutti i giardini della Tenuta: abbiamo ricreato un orto che si rifà all'**orto medievale** dell'antico monastero di San Leonardo, nel quale sono

coltivate le erbe della tradizione del luogo. Per sottolineare la cultura storica che offriamo, nella nostra Tenuta abbiamo anche un museo di attrezzi agricoli utilizzati a partire dal 1500 fino agli anni '70 ed una collezione di trattori che parte dai primissimi anni del '900 fino agli anni '60. È di nostra proprietà anche una piccola chiesa edificata prima del 900 d.C., con all'interno un affresco del 1100. Ci sono tanti piccoli mondi all'interno dell'azienda, e su queste aree abbiamo deciso di concentrarci per accogliere i turisti, i quali potranno degustare prodotti di altissima gamma. Credo fermamente, e magari molti non saranno d'accordo con la mia visione, che il mondo del vino sia tradizionale. **Il vino non si beve virtualmente. Anzi, bisogna goderselo in compagnia, con meno sofisticazione possibile.** La tecnologia è fondamentale per la gestione dell'azienda, ma non credo che strumenti come il tour virtuale possano dare al vino un benefit maggiore. Forse questi strumenti potrebbero essere usati per far scegliere al cliente quali tipi di percorsi seguire, come una sorta di catalogo. Al di là di queste considerazioni, preferiamo puntare più sul nostro personale, in modo che sappiano trasmettere delle emozioni agli avventori, piuttosto che investire su questo ramo della tecnologia.

Quale è stato l'apporto della tecnologia (es. sistemi informatici ad hoc) per migliorare la gestione aziendale? In particolare, quali erano “i punti critici” e come sono stati risolti?

Il pacchetto Essenzia Wine di APRA spa ci ha dato un aiuto enorme nella gestione dell'azienda. Siamo profondamente grati del lavoro svolto da tecnici e installatori, che hanno saputo insegnarci a utilizzare questo software in pochissimo tempo e senza “traumi”. Tornando a noi, il punto critico principale era la gestione delle vendite. Quando piccole aziende, come la nostra, prendono 70/80 agenti plurimandatari, il controllo delle vendite sul territorio, delle provvigioni, dei premi, del recupero crediti, non può essere condotto senza strumenti di avanguardia. Lo strumento di Business Intelligence (modulo del pacchetto Essenzia Wine, ndr), del quale andiamo estremamente fieri e di cui siamo molto contenti, ci ha permesso di comunicare con i nostri agenti in modo molto semplice, attraverso delle automazioni, che hanno comportato un vantaggio molto importante: la possibilità di comunicare con i nostri agenti e capire come stanno andando le vendite, senza che il nostro responsabile debba occuparsene tutti i santi giorni. Il secondo vantaggio, che sta emergendo negli ultimi tempi, è la possibilità di controllare i costi, che costituisce una branca molto importante per la marginalità dell'azienda. Mi piace ricordare che **“il fatturato è il gioco dei piccoli, il margine quello dei grandi”**, ovvero non è sul fatturato che si crea valore in azienda, ma sul margine di profitto. Un altro punto critico, definitivamente risolto, è stato il recupero crediti, una parte fondamentale della gestione aziendale, purtroppo molto onerosa, noiosa e time-consuming. In questo senso l'apporto della tecnologia è fondamentale, purché si mantenga un contatto umano. Lasciare tutto alla gestione di una macchina rischia di spersonalizzare il rapporto con il cliente, e questo non è un bene per l'azienda. Inoltre avevamo dei problemi gestionali nelle riserve dei prodotti: la nostra azienda lavora moltissimo su allocazione, per cui dotarsi di un sistema che gestisca le prenotazioni degli ordini, e analizzi l'impatto di questi nel fatturato in modo da poter effettuare delle stime nella domanda da parte dei clienti e creare dei report adeguati, ha costituito un importante passo in avanti.

Vino e e-commerce: le risposte del mercato sono positive? Oppure il commercio elettronico è più vetrina che fatturato?

Credo che in questo stadio sia più una vetrina, non abbiamo mai spinto sull'e-commerce in termini di advertisement, proprio per non danneggiare i nostri clienti e nello stesso tempo tutelare al massimo il lavoro dei nostri agenti. L'e-commerce è più un servizio atto a risolvere problemi di quei clienti che vivono in aree poco coperte o per prodotti di difficile reperibilità sul mercato. Non è pertanto considerata una realtà che finanzia l'azienda, piuttosto sostiene l'attività web dell'azienda.

Tenuta San Leonardo e social network: abbiamo notato una grande attività sui vari canali. Quando e perché avete deciso di investire su questi canali di comunicazione?

Siamo sempre stati molto attenti a quello che è il mondo della comunicazione online. Abbiamo un nostro ufficio stampa di altissimo profilo, la **Thurner Pr** (agenzia di pubbliche relazioni specializzata in enogastronomia ed enoturismo, ndr) di Firenze, che ci aiuta moltissimo nei contatti con le testate internazionali e nazionali. **Il social network è invece utilizzato direttamente dall'azienda, come un diario quotidiano delle attività agricole e commerciali, che racconta senza filtri la storia della nostra realtà.** Postiamo contenuti dalle vigne, dalle fiere, dagli eventi che organizziamo, stabilendo un contatto vero con il consumatore. Ci siamo concentrati su Facebook per via della semplicità di fruizione, tra i social network lo consideriamo il miglior metodo per raggiungere i nostri clienti. In passato abbiamo avuto anche un blog, che ha avuto un certo successo, ma lo troviamo oneroso in termini di tempo. L'immediatezza di Facebook lo rende uno strumento molto valido, perché è nell'efficienza che lo strumento trova la sua collocazione migliore: se non si ha modo di riempire di contenuti la propria bacheca in modo rapido e semplice, questi strumenti finiscono addirittura per remare contro l'azienda.

Secco: concludiamo questa conversazione con un bicchiere di vino. Quale ci consiglia in questo periodo dell'anno?

Proporrei un buon bicchiere di **San Leonardo**. L'immagine, la storia, e l'eleganza dei nostri vini è riassunta in questo prodotto. Creato da mio padre nel 1982, nel 2007 ha compiuto 25 anni. Per questo abbiamo deciso di lanciare un'edizione da collezione, disponibile nelle migliori enoteche, una bottiglia magnum con l'etichetta d'oro. Per noi il San Leonardo è l'essenza della nostra azienda, in quanto incorpora tutti i vitigni internazionali, compreso il Carmenère, questo vitigno molto antico, poco conosciuto, e tramandato nella nostra azienda da quasi 150 anni, che rappresenta l'anima di questo nostro vino.