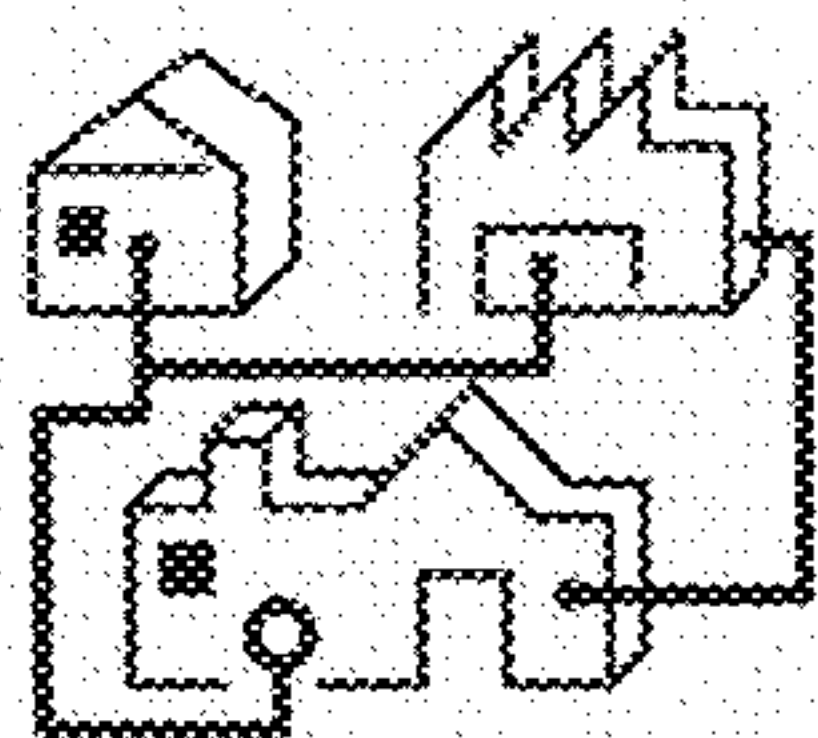


Storie di straordinaria imprenditorialità a cura di Paolo Preti e Marina Puricelli

Caprai SpA: un caso di successione generazionale ben riuscita

Un ingrediente necessario sta nel porre l'accento sulla realizzazione umana e professionale degli attori coinvolti. La successione generazionale deve dunque sempre essere un incontro tra due libertà nell'interesse dell'impresa. Nel caso qui raccontato ciò si è concretizzato in una continuità imprenditoriale tra padre e figlio, e in una discontinuità d'azienda.



Paolo Preti

Di successione generazionale in Italia si parla molto e da molto tempo. I motivi sono diversi: **1.** la stragrande maggioranza delle imprese, oltre a essere di piccola e media dimensione, è anche di proprietà familiare e dunque la continuità nel tempo dell'impresa sfocia naturalmente nella soluzione di quel problema; **2.** molte aziende sono state fondate negli anni sessanta sull'abbrivio della prima vera industrializzazione diffusa e, per ragioni anagrafiche del fondatore, sono recentemente giunte al fatidico momento del passaggio del testimone; **3.** c'è, infine, il dibattito di strettissima attualità circa la tassa di successione che l'attuale governo sta pensando di trattare in maniera opposta rispetto al precedente. In argomento, negli Stati Uniti è in corso una polemica molto accesa, e che in parte si è riverberata anche al di qua dell'oceano, tra i sosteni-

tori dell'importanza della tassazione di questo particolare momento di vita dell'azienda, a significare la necessità di una selezione dei nuovi entranti e ad escludere qualsiasi automatismo, e chi preferisce porre l'accento sull'opportunità di preparare con largo anticipo e con metodo il più possibile oggettivo l'avvicendamento, liberandolo tuttavia al momento della realizzazione da gravami economici. Il caso che segue pone l'accento su un aspetto almeno inizialmente diverso: la realizzazione umana e professionale della persona interessata come ingrediente necessario per avviare una successione generazionale di successo. Nello specifico ciò si concretizza in una continuità imprenditoriale tra padre e figlio, pur in una discontinuità d'azienda. Chi oggi non conosce il Sagrantino, di nome o per averlo assaggiato, molto probabilmente è una persona astemia o scar-

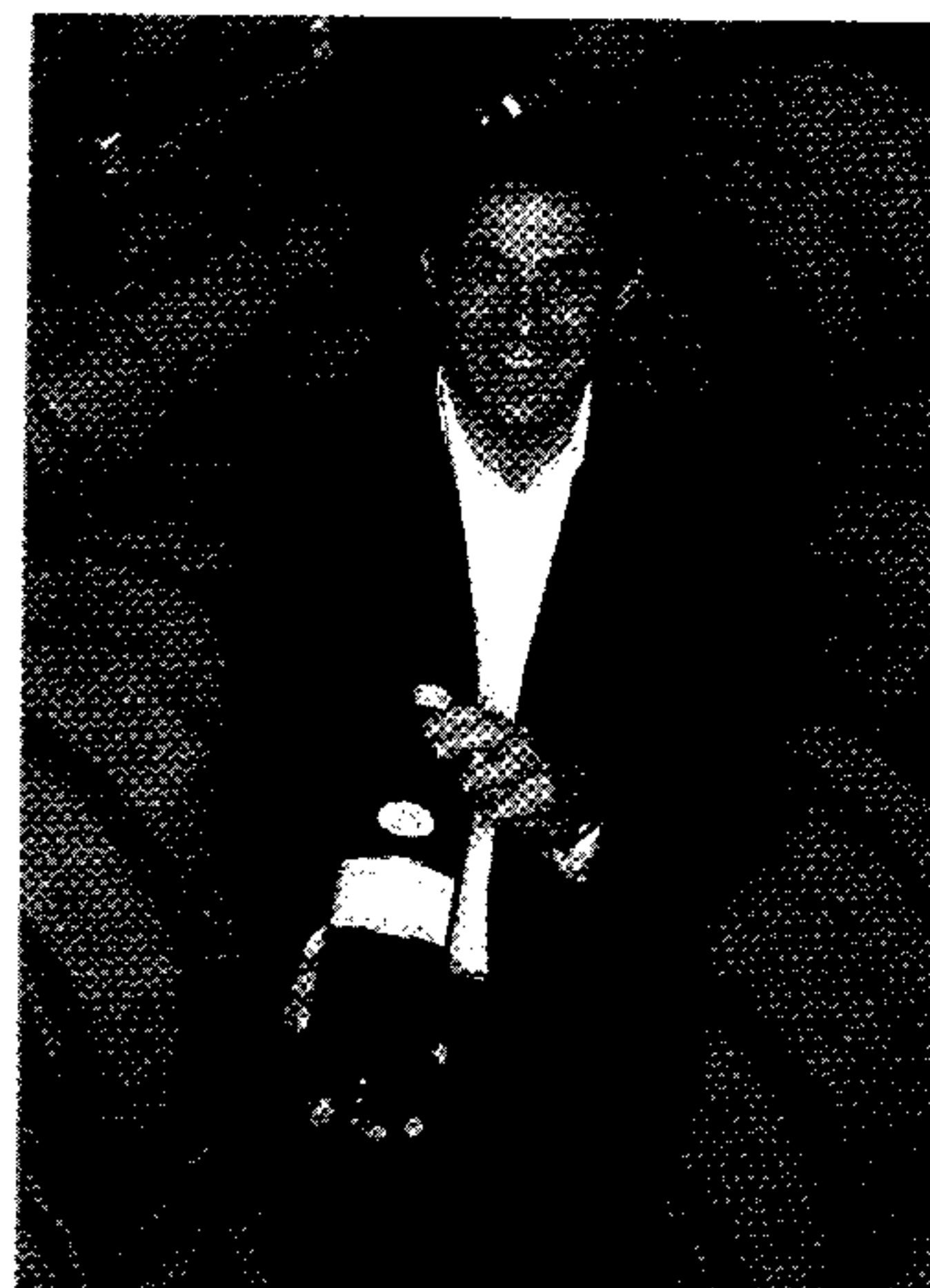
© RCS Libri SpA - TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI

Storie di straordinaria imprenditorialità

samente interessata al mondo del vino: si tratta di uno dei vitigni italiani più antichi che, tuttavia, fino a trent'anni fa era sconosciuto al grande pubblico e, soprattutto, in via di sparizione. Chi fino a ieri conosceva Montefalco, piccolo comune umbro nelle immediate vicinanze di Foligno, era un appassionato di borghi medioevali alla ricerca di tranquillità e bellezze artistiche, nella fattispecie il ciclo di affreschi sulla vita di San Francesco di Benozzo Gozzoli, pittore toscano del XV secolo, aiuto a Roma del Beato Angelico e poi autore in proprio e di successo in Umbria. Oggi Sagrantino di Montefalco è un marchio che racchiude in un'identità quasi indistinta un prodotto e un territorio, proponendo a un settore di punta del made in Italy, come è quello vitivinicolo, una chiara strategia di mantenimento e di sviluppo degli ottimi risultati fin qui maturati: tradizione e innovazione insieme, un "già e non ancora" che deve trovare nel territorio il proprio minimo comun denominatore. Tutto questo, nella storia qui raccontata, ha due protagonisti: Arnaldo e Marco Caprai, padre e figlio, entrambi imprenditori di successo. Il primo ha legato il proprio nome a un'azienda che opera nell'altro settore importante per l'economia regionale, il tessile di qualità, producendo capi in cachemire per duecento milioni di fatturato e quattrocento posti di lavoro. Anche per diversificare i propri investimenti, nel 1971 Arnaldo Caprai acquista una tenuta agricola di ventuno ettari in Val di Maggio, comune di Montefalco: oggi gli ettari sono centotrentasei, destinati a crescere ulteriormente, e la cantina Arnaldo Caprai è stata fondata e portata al successo da uno dei suoi tre figli, Marco, che dal 1988, appena laureatosi, si assunse la responsabilità di questa parte delle attività di famiglia. Due dati sintetizzano ciò che è avvenuto nell'intervallo temporale che ci separa da quell'acquisto: se nel 1990 la cantina fatturava cinquecentomila euro vendendo quattrocentomila bottiglie, oggi le vendite sono salite del 60% in numero

di bottiglie e del 900% in fatturato, per il 24% realizzato all'estero. Contemporaneamente, se nel territorio di Montefalco nei primi anni settanta la coltivazione del Sagrantino interessava una decina di ettari di terreno, oggi la produzione avviene su settecento ettari con un incremento del prezzo del terreno agricolo in zona DOCG di oltre trenta volte in vent'anni. Un successo aziendale costruito sulla qualità e su un costante rapporto con il territorio circostante così che i risultati positivi di questa saggia e fortunata esperienza aziendale si propagano ben al di fuori dei confini d'impresa diventando traiettoria da seguire per altri imprenditori, non solo del circondario, e occasione di sviluppo per l'intera zona: nel 2000 è stata creata la Strada del Sagrantino con settantacinque soci, centocinquanta posti di lavoro, venticinque milioni di euro di fatturato, il raddoppio dei posti letto negli alberghi e un importante effetto traino anche sul locale museo. Le cantine della zona – a Caprai, infatti, si sono aggiunti o hanno ripreso nuovo entusiasmo anche altri imprenditori – danno vita annualmente a iniziative specialistiche o divulgative che coinvolgono migliaia di visitatori. E tutto ciò con importanti riconoscimenti nazionali e internazionali: cantina dell'anno per il 2006, qualifiche di Tre Bicchieri, una sorta di oscar nazionale di settore, quasi annualmente dal 1997, inviti a simposi internazionali in rappresentanza del nostro paese in compagnia di mostri sacri come Gaja e Antinori, citazioni molto lusinghiere da riviste ed enologi di fama mondiale.

Ciò è stato reso possibile, come si è già detto, attraverso un sapiente innesto di innovazione e tradizione che ora si vuole esemplificare. Alla seconda appartiene il recupero del patrimonio genetico del vitigno dopo i danni prodotti da decenni di suo utilizzo per realizzare una produzione di scarsa qualità: il cammino è iniziato fin dal primo anno di lavoro di Marco Caprai, il 1988, con il censimento delle piante so-



Marco Caprai, "padre" del Sagrantino

a cura di Paolo Preti e Marina Puricelli

La magnum che celebra i venticinque anni dell'azienda



pravissute e la loro classificazione in funzione delle diverse caratteristiche fisiche e organolettiche. A questo punto è stato possibile costruire una nuova versione di Sagrantino che rappresentasse tutte le differenze censite valorizzandole: non più un vino rosso passito bevuto in loco, come da tradizione secolare, la mattina di Pasqua per concludere il periodo quaresimale e di cui dunque ogni famiglia possedeva qualche piantina, ma un vino secco e potente destinato a rinverdire, su nuove basi, gli antichi fasti. Per un giovane neolaureato in scienze politiche, sostenuto da grande entusiasmo e uguale caparbia, fondamentale è stata fin da subito la collaborazione con l'Università e segnatamente con l'Istituto di Coltivazioni Arboree della Facoltà di Agraria dell'Università Statale di Milano diretto dal professor Leonardo Valenti. I risultati di questa collaborazione si misurano in riduzione dell'impatto ambientale della produzione e dell'uso di fitofarmaci, la costruzione di una stazione meteorologica per la lotta mirata ai parassiti, l'apertura di un reparto di ricerca e sviluppo e la formazione, mediante stage e borse di studio, dei tecnici che vi lavorano, la predisposizione di etichette con chip a radiofrequenza ai bordi di particolari filari per monitorare l'evoluzione della pianta e immagazzinarne i dati. La collaborazione con le banche genetiche di San Michele all'Adige, di Bordeaux in Francia e Davis negli Stati Uniti, tre istituti agrari di meritata fama, ha permesso di studiare l'equivalente del DNA del vitigno mettendone a punto la doppia elica caratteristica, base per la certificazione di qualità del prodotto e per la sua tracciabilità. Obiettivo finale di questo notevole lavoro è la sua futura difendibilità commerciale quando, proprio in ragione del suo successo attuale, questo uvaggio potrebbe diventare, come capitato per molti altri vitigni, una materia prima disancorata dal territorio di provenienza, vanificando così tutti gli investimenti fatti. C'è tuttavia un altro rischio di contraffazio-

ne a cui i produttori più famosi devono fare fronte, sicuramente meno grave, ma ugualmente fastidioso: le bottiglie vuote possono essere riempite di vino meno pregiato ed essere reimmesse sul mercato. La collaborazione con Lab ID, azienda bolognese controllata da imprenditori bresciani, ha permesso a Caprai SpA di utilizzare un tappo tecnologico che racchiude in un microchip tutte le informazioni utili circa il produttore, la vendemmia e, in caso di vini particolarmente pregiati, anche i precedenti proprietari della bottiglia. Il chip, che potrà essere letto anche con un normale cellulare, si autodistrugge al momento in cui la bottiglia viene stappata. Per il futuro questo sapiente incrocio fra tradizione e innovazione vuole essere mantenuto ed eventualmente esteso, con le stesse modalità, ad altre specie di vitigno contando sul fatto che in Italia resistono più di duemila varietà di uva da vino, molte delle quali sono destinate a perdersi senza un intervento mirato.

Vero caso di azienda *glocal*, Caprai SpA, con i suoi cinque milioni di euro di fatturato, ben rappresenta la strada da seguire per il mantenimento del successo raggiunto negli ultimi anni dal settore vitivinicolo italiano. Dopo gli anni del metanolo, vent'anni fa, l'intero comparto ha visto il ritorno a una produzione di qualità con il fiorire di centinaia di cantine e la riscoperta di molte specie in via di abbandono: i vini a qualità garantita (DOC, DOGC e IGT) sono raddoppiati passando da duecentoventotto a quattrocentocinquantacinque, la loro quota nei consumi si è quintuplicata pur in presenza di una consistente riduzione dei consumi pro capite (da settanta a cinquanta litri) e il contributo alle nostre esportazioni si è più che triplicato (da ottocento a duemilaottocento milioni di euro). A conferma di una nazionale predisposizione genetica, anche in questo settore operano moltissime imprese di piccola e piccolissima dimensione, qualche media impresa e pochi big player, alcuni dei quali consorzi

© RCS LABE SPA - TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI

Storie di straordinaria imprenditorialità

cooperativi di piccole imprese. Nonostante i risultati stiano dando ragione a questo modello di sviluppo che con dinamica naturale ci ha visto diventare protagonisti sui mercati mondiali – al primo posto nel 2006 per esportazioni negli Stati Uniti davanti a Francia e Australia, per esempio – alcuni osservatori, al solito, identificano in queste ridotte dimensioni medie un'intrinseca debolezza a fronte dei colossi internazionali americani o australiani e delle produzioni emergenti cilene e sudafricane. Si riconosce la presenza di due mondi paralleli, quello della tradizione, della cultura, del legame con il territorio e della qualità – in sintesi, della piccola impresa – e quello dei grandi produttori industriali fautori della globalizzazione del settore vinicolo; ma invece di valorizzare la positività dell'esperienza esistente molto prossima al primo modello, nel necessario confronto con il secondo mondo non si riesce a togliersi di dosso una sorta di sudditanza per cui ciò che arriva dall'estero a priori ha più forza. Cambiamenti sono sicuramente da mettere in conto e da perseguire, ma di connotazione organizzativa interna alle imprese, non certo strategica di presenza sui mercati: probabilmente il numero di aziende oggi operative è eccessivo e dovrà dunque subire un certo ridimensionamento con un finale aumento medio relativo delle dimensioni d'impresa, ma sempre di piccole e medie aziende si tratterà, con

un'organizzazione aziendale e, eventualmente, un profilo professionale medio più evoluti e con la stessa strategia di fondo. Non siamo paese da grande impresa, neanche nel settore vitivinicolo, e non dobbiamo dunque inseguire questa utopia, ma riconoscere e sostenere, aiutando nella necessaria evoluzione, le molteplici esperienze positive oggi operative e di cui Caprai SpA costituisce un validissimo esempio. Ci si può domandare, infine, cosa c'entri tutto questo con il processo di successione generazionale da cui si è partiti: l'impressione, e forse la certezza, è che senza la illuminata predisposizione alla delega del padre Arnaldo e la capacità di autonomia del figlio Marco, poco del caso Caprai SpA si sarebbe potuto scrivere. La successione generazionale allora appare come un incontro tra due libertà nell'interesse dell'impresa. Qui ha funzionato all'esterno dell'azienda fondata dal padre, anche perché in quella coadiuvano il genitore con altrettanto successo gli altri due figli, e incentivando una predisposizione di Marco; altrove le combinazioni possono essere diverse e suggerire altre soluzioni, fino a quella estrema, la vendita dell'azienda. È seguendo questo principio che oggi Marco Caprai ha reso con il proprio lavoro, e con il patrimonio della famiglia, in verità, più famoso il padre Arnaldo di quanto già non fosse per la dimostrata capacità imprenditoriale nel settore tessile. ■

*Le Cantine Arnaldo Caprai,
località Torre di Montefalco
(Perugia)*

