



INNOVATORI. A colloquio con la titolare di Donnafugata

Il Gattopardo in un bicchiere



Definita “una donna del vino”, Josè Rallo è un’imprenditrice dai tratti particolari.

Rappresentante, assieme al fratello Antonio, della seconda generazione dei proprietari della casa vinicola Donnafugata, è artefice di un approccio molto innovativo all’esperienza del bere, che sta notevolmente differenziando l’azienda dai concorrenti e che ha contribuito a incrementare l’export 2006 del 15%, in più di 50 Paesi del mondo.

La ricetta vincente è un mix d’innovazione di processo, attenzione ossessiva alla qualità del prodotto e un sofisticato approccio di marketing centrato sul legame tra aromi e territorio. Una suggestione e un recupero – in senso moderno e non nostalgico – delle tradizioni di una terra come la Sicilia, che ha molto da raccontare.

Come è nata l’azienda?

Donnafugata nasce nel 1983 da un’idea di mio padre Giacomo e mia madre Gabriella. Durante un viaggio di lavoro negli Usa, mio padre (export manager dell’azienda di famiglia dedita alla produzione di vini Marsala) scoprì che l’età media del suo target di riferimento era ormai troppo elevata e che il numero dei consumatori si sarebbe ridotto drasticamente nel giro di pochi anni, a causa di una mutazione progressiva delle abitudini alimentari e dei relativi gusti. Poiché mia madre era ormai impegnata nella conduzione “rivoluzionaria” della propria azienda viticola sulle colline della Sicilia occidentale, insieme decisero di dare vita a un’azienda verticalizzata per la produzione e la commercializzazione di vini di qualità, che facesse leva sulle competenze “vinicole”



Raccontare la storia e il territorio siciliano attraverso il prodotto è l'obiettivo di marketing più ambizioso dell'azienda vinicola Donnafugata.

Ce ne parla, **Josè Rallo**, intervistata da **Andrea Granelli**



ma riadattata ai nuovi gusti. La chiamarono Donnafugata: un nome legato al territorio e coniato da Tomasi di Lampedusa per indicare, nel "Gattopardo", quelle terre dove una "donna in fuga" - la regina Maria Carolina di Borbone - aveva trovato rifugio ai primi dell'Ottocento. Donnafugata: un progetto di azienda che ancora oggi vive "la fuga" come la ricerca continua della qualità, in vigna come in cantina, nell'organizzazione dell'azienda come fuori dai confini aziendali.

I primi vini prodotti a Donnafugata risultarono il frutto di un'attenta analisi di mercato e dell'applicazione di una tecnologia assolutamente innovativa per l'Italia e la Sicilia di allora (la tecnologia del freddo per il controllo delle temperature in fermentazione) a una produzione di uve di eccellente qualità.

E lei come si è avvicinata all'azienda?

Sono arrivata in azienda nel 1990 quando tutto già andava a gonfie vele. Dopo la laurea in Economia e commercio a Pisa presso il Sant'Anna ho fatto una breve esperienza di lavoro nel mondo universitario e poi sono approdata in Andersen Consulting. Una nave scuola che mi ha insegnato poche, semplici e utilissime cose che mi sono servite al momento di entrare nell'azienda di famiglia.

Come vive un figlio l'ingresso in un'azienda guidata da una figura carismatica? C'è voglia di "creare novità" a tutti i costi?

Mi sono messa su un piano opposto a mio padre, creando un contrappeso alla sua "irruenza". Questo confronto continuativo ha permesso a me di



conoscere l'azienda in tutti i suoi aspetti e a mio padre di capire quale poteva essere il mio concreto contributo. Dopo qualche anno questa conoscenza turbolenta si è tradotta in uno straordinario gioco di squadra.

Quanto è importante la gavetta?

È fondamentale e ineludibile. L'ho sempre fatta, partendo dallo sport che praticavo in gioventù: ad esempio allenarsi in barca a vela d'inverno. Anche la scelta di entrare dal basso in una grande società di consulenza è legata a questa necessità di capire con umiltà gli ambienti in cui si opera. Nella mia azienda per quasi 10 anni – facendo tesoro di quanto appreso in consulenza – mi sono occupata della “macchina operativa” (informatica, qualità, controllo di gestione). Una volta assimilati i fondamenti operativi applicati nella mia azienda, mi sono sentita pronta per occuparmi di marketing, il cuore della missione del posizionamento di Donnafugata.

Con l'ingresso in azienda di mio fratello Antonio (che sovrintende alla produzione e alla parte commerciale), l'azienda si è fortemente evoluta soprattutto dal punto di vista organizzativo e non soltanto a causa della crescita dimensionale. Abbiamo portato uno “spirito nuovo”, ma in continuità con le tradizioni aziendali. In questo credo abbia giocato molto la forte coesione della nostra famiglia.

Quanto è importante l'innovazione nel mondo del vino?

L'innovazione tecnologica è certamente importante per il contributo che dà al miglioramento qualitativo dei nostri prodotti. Ad esempio nel 1998 siamo stati i primi in Italia a sperimentare – e poi adottare – la vendemmia notturna che consente di evitare fermentazioni indesiderate durante il trasporto dalla vigna alla cantina, la volatilizzazione degli aromi in fase di pressatura e anche un risparmio energetico del 70% nella refrigerazione delle uve prima della pressatura. Ma è altrettanto importante la crescita della cultura, dei valori e della sensibilità dell'organizzazione aziendale nel suo complesso. Un'organizzazione che deve sapere leggere nel cuore del consumatore a ogni livello, che deve sintonizzarsi con i suoi desideri e i suoi valori più profondi.

Come si scoprono i desideri profondi del consumatore?

Il consumatore di vini di qualità è oggi alla ricerca di prodotti dalla personalità unica, in grado di offrire “l'esperienza di un territorio”, del suo vissuto fatto di cultura, di storia, di tradizione, di natura, e tutto questo attraverso l'assaggio di un vino. È questa oggi la missione dello staff tecnico di Donnafugata: produrre vini sempre più rispondenti alle potenzialità del territorio, siano esse le colline di Contessa Entellina





o l'isola vulcanica di Pantelleria. Ciò implica saper spingere tutta l'organizzazione a raccontare una storia, la storia di un angolo di mondo dove le uve maturano al sole e sono lavorate con il massimo rispetto, per salvaguardarne l'integrità ed esaltarne il corredo aromatico.

In tutto ciò quanto sono importanti i fornitori e i collaboratori esterni?

Collaborare con i fornitori e i professionisti esterni è oggi più difficile di quanto si pensi. Talvolta è persino più difficile che conquistare un nuovo cliente o un nuovo consumatore. Il fornitore esterno sia esso un web master, uno studio grafico, un produttore di capsule, un tipografo che deve stampare una nuova etichetta spesso non si sente "partner". Questo significa che la "filiera della qualità" iniziata in vigna per la produzione della migliore uva possibile (con la scelta del terreno, l'impianto e la conduzione del vigneto fino al campionamento e all'assaggio delle uve in pre-raccolta) e proseguita in cantina con l'affinamento e la messa in bottiglia, è sempre messa a rischio dal gran numero di fornitori coinvolti: meglio lavorare con pochi fornitori, di fiducia, in sintonia con la nostra cultura della qualità e soprattutto flessibili.

Questo aspetto è particolarmente importante nella comunicazione: la storia di una azienda è importantissima per il racconto di cui parlavo prima e questi valori non si riescono a comunicare in un briefing. L'errore più frequente è sottovalutare l'importanza della storia dell'azienda. Non è possibile creare una nuova etichetta, un nuovo *packaging* o un nuovo web site, senza che questo si riallacci in qualche modo alla storia e all'identità dell'azienda.

Ma una comprensione profonda dei desideri dei nostri consumatori ci dà indicazioni anche su come scrivere la storia futura della nostra azienda. Ad esempio, comprendendo che la qualità dell'ambiente è parte integrante della qualità dei prodotti, ci siamo dotati di un impianto fotovoltaico per la produzione di energia pulita a parziale copertura del fabbisogno energetico della cantina di vinificazione di Contessa Entellina.



Innovare vuol dire quindi rispondere meglio ai bisogni attuali o crearne di nuovi?

Tutte e due le cose. Ad esempio abbiamo "creato" una nuova domanda: quella dell'esperienza multisensoriale di musica e vino. Un progetto di degustazioni musicali voluto da mio marito Vincenzo Favara, appassionato percussionista, che ha preso il nome *Donnafugata Music & Wine*. Un progetto in cui il produttore (e cioè io) canta e racconta i suoi vini a ritmo di jazz e musica brasiliana. A ogni vino, infatti, è possibile abbinare un brano musicale le cui note e il cui andamento ritmico si accompagnano alle sensazioni della degustazione. Un'esperienza che ha portato i nostri vini in modo unico, leggero, crea-



tivo in giro per il mondo dal Blue Note di Milano a quello di New York per finire alla Cina di Shanghai e di Pechino. Quello musicale è un linguaggio così universale che è in grado di coinvolgere sia il consumatore colto e maturo sempre a caccia di nuove esperienze sempre più sofisticate e complesse, sia il neofita a caccia di emozioni immediate e memorabili.

Quanto è importante la scolarità nella vostra azienda?

A Donnafugata, escludendo il personale impegnato nelle aziende agricole, i laureati rappresentano circa un terzo. Ma la laurea non è sufficiente: non cerchiamo super-specializzazioni, ma persone predisposte all'apprendimento continuo e capaci di fare squadra.



È facile valutare un *curriculum studiorum*, ma la capacità di fare squadra?

È difficile capire a priori se una persona sarà la persona giusta. Sicuramente apprezzo chi fa molte domande, perché denota curiosità. Ma la capacità di gestire progetti e giocare in squadra non si capisce da una intervista, da un *curriculum*, ma si può solo sperimentare sul campo. Per questo motivo è fondamentale utilizzare i contratti a tempo. Ma non i tre mesi previsti dalla legge. Per me il tempo minimo per valutare una persona è un anno. Quindi ogni nuovo assunto ha un contratto a tempo determinato di un anno: se va bene, viene assunto “per la vita”.

Quanto innovate?

Nel 2007 abbiamo presentato quattro nuovi prodotti: due grappe e due nuovi vini creati esclusivamente per il canale di ristorazione e mescita. Anche la scelta dei nomi suggerisce la storia che il vino deve evocare: il bianco Polena è una “magica” prua in grado di accompagnare il consumatore alla scoperta di nuove sensazioni mentre il rosso Sherazade – avvolto in drappi di spezie – racconta le favole delle Mille e una Notte.

La Cina è una minaccia o un’opportunità? Il cliente cinese è molto diverso da quello italiano o europeo?

La Cina è una grandissima opportunità e un grande mercato di sbocco potenziale per tutto il made in Italy di alta qualità. Sono quasi “due Italie” i consumatori affluenti che aspirano all’Italian life style (moda, vino, ristorazione, design) nella sua versione più seria e coerente. Il cinese, almeno per quanto riguarda il vino, non ha una grande cultura ma, dal momento che questo prodotto appartiene a uno stile di vita del quale si vuole assolutamente fare esperienza, la scelta è già stata fatta. Sta a noi cercarlo con appropriate strategie di distribuzione e di marketing.

Cosa pensate dei concorrenti?

Non penso mai di essere migliore dei miei concorrenti. Penso sempre che ci sia da imparare anche dal più piccolo e sconosciuto di loro. La vita di un’azienda è fatta di così tanti elementi che c’è sempre qual-

cosa che ti sfugge. La filosofia dominante nella nostra azienda è quella della qualità estrema e cioè della cura dei particolari. In questo senso ogni piccolo “input” che giunge dall’esterno può essere fonte di riflessione, rielaborazione e innovazione.

Se aveste a disposizione più risorse finanziarie, come le impieghereste?

Cercherei di diversificare nel settore del turismo del vino. Vorrei, ad esempio, creare un nuovo stile dell’accoglienza del turista del vino che sia orientato a un approccio *educational*, che si fondi sull’esperienza multisensoriale creata da Donnafugata: vino, musica ma anche immagini che raccontino la storia, la cultura, la natura di un territorio.

A cosa si ispira nell’organizzare l’azienda per cogliere il massimo dell’innovazione?

Un modello che mi intriga molto e che ho sperimentato nella mia azienda è quello dell’“azienda” jazz. In un mercato così dinamico e instabile servono risposte immediate e flessibili. Piuttosto che la metafora dell’orchestra sinfonica, con partiture inderogabili, preferisco riferirmi a quella della jazz band, che suona su una traccia condivisa, ma dà lo spazio al singolo musicista di fare il suo assolo. È questo il modo di rispondere al cliente più strano, strano magari soltanto perché nato e vissuto in un Paese totalmente diverso dal nostro.

Quali sono le doti di un imprenditore di successo?

Intraprendenza, determinazione e fantasia nella definizione e implementazione del progetto imprenditoriale. Ascolto, umiltà e capacità di autocritica. Un buon controllo di gestione è il “cruscotto” indispensabile per andare veloci e sicuri.

Cosa raccomanderebbe ai giovani che si affacciano al mondo del lavoro?

A tutti i giovani che sono venuti in azienda negli ultimi anni ho sempre consigliato un’esperienza lavorativa di un paio d’anni in Cina, a Shangai. La ritengo la città del futuro dove è possibile imparare anche l’inglese, lavorando a stretto contatto con gente entusiasta di apprendere e connettersi con il mondo. ■