

CASTILLO DE CANENA: COME APPROCCIARSI AL CANALE DIGITALE NEL SEGMENTO ALIMENTARE PREMIUM¹

A inizio gennaio 2018, Rosa Vañó, Direttrice commerciale di Castillo de Canena, rifletteva sulla mail che aveva appena ricevuto da uno dei suoi distributori più importanti:

“Rosa, non mi aspettavo questo da una marca come Castillo de Canena. Il prezzo di una delle vostre referenze principali su Amazon è del 25% più basso rispetto al PVP (prezzo di vendita al pubblico) di riferimento, spedizione inclusa. Il vostro è un prezzo a cui non posso arrivare con i miei margini. E non è la prima volta. Sai quanti clienti mi hanno chiamato scontenti? Cosa farete per risolvere questa situazione il prima possibile? Se le cose non cambieranno non mi resterà altra scelta che interrompere la nostra collaborazione dopo tanti anni”.

Non era la prima volta che Rosa e il suo team si trovavano in una situazione del genere. Era appena uscita da una riunione con i suoi collaboratori in cui avevano cercato di trovare una soluzione alle complesse dinamiche che si stavano delineando nel mondo digitale.

La concorrenza, dal canto suo, stava diventando sempre più ardua a causa del grande numero di nuovi competitor mondiali che provavano a occupare un certo posizionamento nel segmento premium e a competere con Castillo de Canena, spesso e volentieri con prezzi molto più bassi. D’altro canto, sia Rosa che suo fratello Francisco, entrambi fondatori e membri del CdA di Castillo de Canena, volevano non solo mantenere costante, ma anche accelerare il ritmo di crescita delle vendite e dell’EBITDA che avevano raggiunto negli ultimi anni dopo tanti sforzi.

A Rosa era chiaro che sia il posizionamento della marca, che la maggior parte delle vendite dell’azienda continuavano ad avvenire nel mondo fisico, *offline*. Ma si rendeva conto che non poteva rimanere alla lunga indifferente a ciò che stava accadendo in quello digitale. I due fratelli erano da tempo preoccupati dalla situazione e dalle

¹ Caso della Divisione di Investigazione dell’San Telmo Business School, Spagna. Preparato dal professore Antonio Villafuerte Martin, con la collaborazione dell’Assistente di Ricerca. Luis T. de Arriba Hervás. per il suo uso in aula, e non come mostra della gestione, adeguata o inadeguata, di una situazione determinata.

Copyright © Giugno 2019, Fundación San Telmo, Spagna.

Non è permessa la riproduzione, totale o parziale, di questo documento, né il suo archivio e/o trasmissione in nessun modo o con nessun mezzo, già sia elettronico, meccanico, fotocopia, registro o altri mezzi, senza l’autorizzazione espressa e scritta de Fundación San Telmo. Per richiedere copie dello stesso o permesso per l’uso di questo caso, per piacere contattare con il dipartimento di “Edición de Casos”, attraverso il telefono +34 954975004 o via email all’indirizzo casos@santelmo.org.

tendenze che si stavano affermando e pensavano che fosse arrivato il momento di delineare la strategia commerciale più opportuna, anche se non avevano ancora in mente una soluzione definitiva che li soddisfacesse.

Parallelamente dovevano anche trovare una risposta ai problemi che sempre più frequentemente sorgevano in questo nuovo contesto, come l'ultimo reclamo ricevuto dal distributore. Quali decisioni avrebbero dovuto prendere?

CASTILLO DE CANENA

Castillo de Canena era un'azienda a conduzione familiare fondata nel 2003 da Rosa e da suo fratello Francisco. Produceva e commercializzava olio extravergine d'oliva di qualità premium riconosciuto come uno dei migliori al mondo².

L'azienda controllava l'intero processo di trasformazione, dalla coltivazione in uliveti di proprietà, alla spremitura nel frantoio (sempre di proprietà), fino al confezionamento e alla commercializzazione.

Gli albori

La famiglia Vañó lavorava in questo settore dal lontano 1780, ma fu Luis Vañó (il padre di Rosa e Francisco) a dare una vera spinta all'azienda nel 1970, quando introdusse nuove varietà e tecniche di produzione perfezionate. La famiglia disponeva di 2000 ettari nella provincia di Jaén (Spagna), la più grande regione produttrice di olio d'oliva vergine al mondo.

L'iniziativa di Castillo de Canena si presentò quando Rosa decise di abbandonare la sua professione al capo di aziende multinazionali³ per dare vita a una marca premium di olio extravergine d'oliva spagnola, un prodotto con pochissima differenziazione in quegli anni in Spagna. Ci racconta Rosa: *“avevo appena compiuto 40 anni e mi sentivo ancora piena di voglia ed energie per intraprendere questo progetto”*. Pochi mesi dopo la seguì suo fratello Francisco, lasciandosi anche lui alle spalle una carriera promettente nel settore bancario⁴.

Come prima cosa, la direttrice commerciale eseguì un'analisi del mercato e si rese conto di quanto fosse frammentato: decine di migliaia di produttori, centinaia di frantoi (più della metà gestiti da cooperative di agricoltori) nella maggior parte dei casi molto piccoli che commercializzavano il loro olio nel mercato più prossimo. All'inizio degli anni 2000, sia la presenza che il riconoscimento internazionale delle marche spagnole erano ai

²<https://www.lavanguardia.com/comer/sitios/20180509/443420202232/mejor-aceite-oliva-virgen-extra-castillo-de-canena.html>.

³ Rosa era stata Direttrice Marketing di Warner e di Universal Music; in quel momento lavorava come *Business Unit Manager* a The Cola Cola Company.

⁴ Francisco vantava 20 anni di esperienza nel settore bancario a livello internazionale; in quel periodo ricopriva il ruolo di Responsabile delle Istituzioni Finanziarie Internazionali del Banco Santander.

minimi storici. Benché la Spagna fosse il più grande produttore ed esportatore mondiale d'olio d'oliva, la maggior parte delle vendite avveniva a prodotto sfuso, ed erano dirette a confezionatori e raffinatori italiani e spagnoli. Tuttavia, alcune aziende spagnole si stavano adoperando per iniziare a vendere olio extravergine d'oliva sul mercato nazionale e internazionale, per di più con contenitori di PET da un 1 litro o superiori, un formato ben lontano dall'immagine di qualità offerta da altri paesi produttori, come l'Italia. A loro volta, le marche di distribuzione (white label) che avevano iniziato a svilupparsi in Spagna negli anni 90, si attestavano in quel periodo su quote vicine al 50% del volume della categoria.

Il mercato internazionale era praticamente dominato da marche italiane fortemente incentrate sulla qualità, sulla diversità dei sapori e sul packaging (la maggior parte delle aziende imbottigliava l'olio in bottiglie di vetro di meno di 1 litro e dal design accattivante). Queste compagnie erano leader nel segmento gourmet ed erano ampiamente riconosciute.

Affermava Rosa: "alcuni conoscitori di spicco del settore mi ripetevano sempre che l'olio extravergine d'oliva spagnolo in quel momento era una commodity, senza valore di marca, senza riconoscimento né fidelizzazione da parte del canale o del consumatore e con una forte pressione sui prezzi". Eppure Rosa era convinta che esistesse la possibilità di sviluppare una marca spagnola che occupasse il segmento "olio extravergine d'oliva di qualità" sia in Spagna che nei mercati internazionali, e che aiutasse il settore ad affrancarsi dall'orientamento eccessivo ai prezzi bassi.

I primi oli di Castillo de Canena furono presentati all'esposizione alimentare di Barcellona nel marzo del 2004. Anche se avevano assoldato degli esperti per la produzione e la trasformazione, Rosa e Francisco giunsero presto alla conclusione che il loro olio era buono, ma non eccellente.

"Il nostro prodotto doveva essere eccellente e il consumatore lo doveva percepire come tale. Ma per raggiungere l'eccellenza avevamo molto da imparare. Perciò per vari mesi abbiamo intrapreso un processo di formazione nei frantoi di punta sia in Spagna che in Italia, nei centri di degustazione di maggior prestigio e con i migliori professionisti del settore. Abbiamo appreso moltissimo sulla lavorazione dell'olio extravergine di oliva di massima qualità. Ci siamo resi conto che l'estensione, le varietà e l'orografia della nostra attività agricola presentava uliveti che coprivano un'ampia varietà di terreni con caratteristiche precise (in spagnolo "pagos")⁵, che ci consentivano di offrire diversi tipi e diversi sapori di oli di qualità. A partire da allora abbiamo deciso di dedicare alla nostra produzione solo le olive ottenute dai terreni più indicati", spiegava Francisco.

"Abbiamo poi incorporato processi di coltivazione, raccolto e lavorazione altamente innovativi, come la raccolta precoce, una pratica che in quel periodo sembrava

⁵ Per "pago" si intende un'area di terreno con delle caratteristiche edafologiche (del suolo) o climatiche diverse dal resto del terreno.