



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E MANAGEMENT

PROVA FINALE

**"POSIZIONAMENTO COMPETITIVO E DIFFERENZIAZIONE NEL
MERCATO DEL VINO – IL CASO PODERE SANTA CLORINDA"**

RELATORE:

CH.MO PROF. ROMANO CAPPELLARI

LAUREANDO: ENRICO BOARETTO

MATRICOLA N. 1066463

ANNO ACCADEMICO 2018 – 2019

INDICE

Introduzione	5
Capitolo 1 - Il posizionamento competitivo di Podere Santa Clorinda	7
1.1 Il contesto competitivo	7
1.2 Il targeting e la scelta dei mercati obiettivo	10
1.3 Ecosistema: strade del vino e percorsi enogastronomici	12
1.4 Value proposition e posizionamento sui mercati obiettivo	15
1.5 Channel Design: la scelta dei canali fisici	18
1.6 La vendita diretta e l'e-commerce	20
Capitolo 2 - La differenziazione di Podere Santa Clorinda rispetto ai competitors	25
2.1 Il vantaggio competitivo: i fattori di differenziazione dai competitors	25
2.2 Dove nasce il brand Podere Santa Clorinda	28
2.3 Il naming, le etichette e le linee di prodotto	30
2.4 La strategia di prezzo	34
2.5 La sostenibilità ambientale	36
Conclusioni	39
Sitografia e Bibliografia	43

Introduzione

Questo elaborato nasce dal particolare percorso di studi, divenuto poi di carriera, che ho potuto intraprendere in questi ultimi anni.

L'obiettivo è quello di studiare Podere Santa Clorinda, società agricola, durante le sue fasi di costruzione, definizione del contesto produttivo e di impostazione del proprio marketing strategico, fornendo attraverso questo elaborato gli strumenti per entrare in modo consapevole e solido nel mercato del vino; costruendo, di fatto, la base su cui edificare la funzione marketing aziendale. Mi concentrerò, quindi, sulle quattro fasi della definizione del mercato obiettivo, dando maggiore rilevanza a quelle di posizionamento e differenziazione; studiandole, approfondirò la gestione di tre delle 4P del marketing mix: Punto vendita, Prodotto e Prezzo.

Il metodo di cui mi avvarrò sarà quello dello studio di questa realtà da una posizione privilegiata di vicinanza, dall'interno, iniziando nel primo capitolo dall'indagare il posizionamento competitivo di Podere Santa Clorinda in relazione al contesto globale e locale, verificando che il tutto sia in linea con gli obiettivi strategici dell'impresa. Una volta definiti i mercati obiettivo mi concentrerò sulle possibilità che l'ecosistema, in cui l'azienda si sviluppa, possa offrire e su come possa essere vantaggioso, per la società, sfruttare queste sinergie. Proseguirò poi studiando la value proposition e l'architettura dei canali distributivi e concluderò il capitolo approfondendo il tema della vendita diretta e dei canali e-commerce.

Approfondita la fase del posizionamento competitivo, nel secondo capitolo, mi occuperò dei tratti distintivi dell'azienda analizzando i fattori che differenziano l'impresa rispetto ai competitors, studiando i fattori su cui basare il vantaggio competitivo. Sarà in questa fase che, avvalendomi degli strumenti del marketing mix, approfondirò lo studio del brand e la scelta del packaging in relazione alle linee di prodotto, la definizione dei prezzi e il vantaggio competitivo che deriva dalla scelta di creare un'azienda a basso impatto ambientale, grazie alla bio-edilizia e alla scelta di utilizzare metodi di coltivazione biologica.

Dal punto di vista accademico, questo elaborato può risultare interessante poiché mi porta ad applicare direttamente e concretamente gli strumenti studiati durante il corso di Marketing, in una realtà in fase di costruzione, non solo come azienda nel suo complesso ma soprattutto nella definizione dei prodotti stessi e delle strategie per entrare in modo preparato nei mercati obiettivo.

Capitolo 1 – Il posizionamento competitivo di Podere Santa Clorinda

1.1 Il contesto competitivo

Podere Santa Clorinda nasce nel 2014, da un'idea di Paola Meneghello che, aiutata da suo marito Franco Frazzarin e dai suoi figli, costruisce questa realtà a Gavorrano, in provincia di Grosseto, in piena Maremma Toscana DOC, sottostando a due principi fondamentali: cultura biologica e sostenibilità ambientale. Il podere di dodici ettari, riportato a nuova vita e vocato alla produzione di vino, sorge in una delle regioni più conosciute ed importanti del panorama vitivinicolo italiano e mondiale, la Toscana, tra le colline della Maremma Grossetana, all'incrocio tra la vecchia via Aurelia e l'antichissima strada etrusca che portava a Vetulonia, a soli quindici chilometri dal mare Tirreno e dal Golfo di Follonica, beneficiando così di questa positiva influenza sui vitigni. La società si compone di due macro ambiti che sono stati studiati per poter sviluppare sinergie tra loro e aiutarsi a crescere vicendevolmente: il primo è quello legato alla viticoltura biologica e alla produzione di vini e olio di grande qualità; il secondo, invece, è legato al turismo e, in particolare, al concetto di Agricampeggio, che sposa i concetti di enoturismo lento e sostenibile.

La Toscana, dal punto di vista vinicolo, si colloca all'interno di uno scenario globale che vede nel 2017 il miglior risultato in termine di scambi dal 2008 ad oggi¹.

COMMERCIO MONDIALE DI VINO (in migliaia di dollari) – Figura 1

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Cagr % 2008/17
Still wines	22.200.493	19.764.965	21.062.988	24.436.260	24.099.633	25.253.030	25.411.852	23.474.274	23.601.228	25.280.243	1,5%
Sparkling	5.597.268	4.093.852	4.566.718	5.410.665	5.411.287	5.726.105	6.301.320	5.659.682	5.828.334	6.323.932	1,4%
Bulk	3.105.544	2.998.298	3.156.867	3.980.692	4.010.691	4.340.753	3.934.578	3.374.359	3.363.586	3.250.413	0,5%
2-10 liters										478.287	
Total	30.903.305	26.857.115	28.786.573	33.827.617	33.521.611	35.319.888	35.647.750	32.508.315	32.793.148	35.332.875	1,5%
Grape must	261.365	111.406	87.575	100.129	106.539	114.912	113.009	95.711	83.341	96.220	-10,5%

VARIAZIONI IMPORTAZIONI VINI FERMI AL 2017 – Figura 2

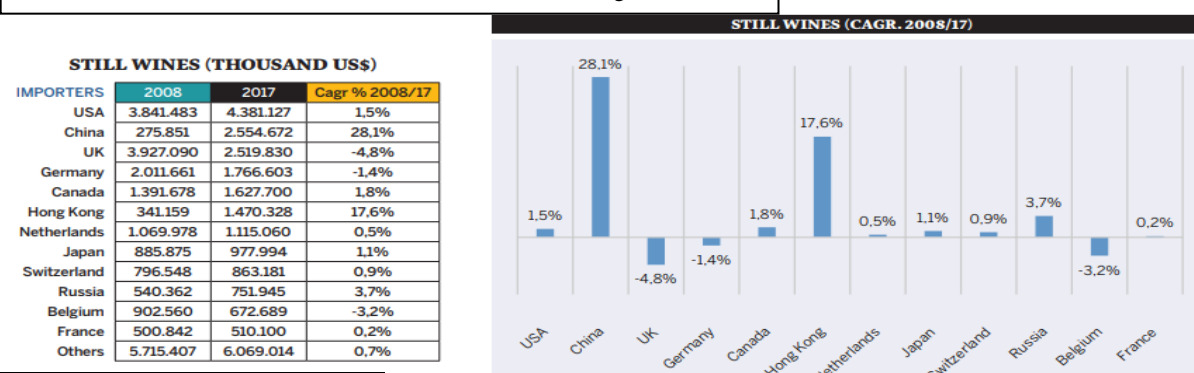


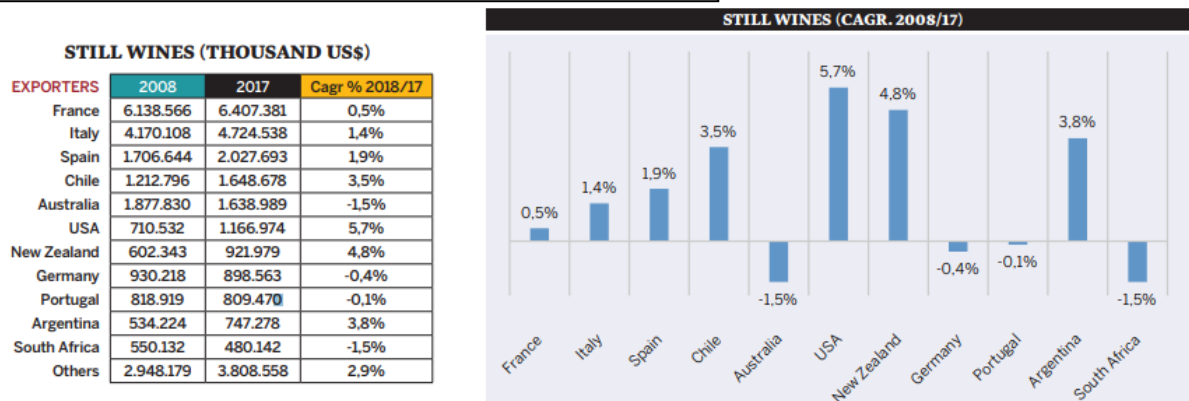
Figura 1 e 2: Fonte UIV – Wine by numbers, Maggio 2018 Global Trade. Disponibile su: <<http://www.uiv.it/wine-by-numbers/>> [Data di accesso:11/02/2019].

In particolare, il dato più rilevante ed interessante per Podere Santa Clorinda avendo, allo stato attuale, l'intera produzione legata ai vini fermi e imbottigliati, è proprio quello legato a questa categoria che, da sola, rappresenta il 71,55% del valore totale degli scambi. Nello specifico, ampliando il focus sui vini fermi, i paesi che risultano i maggiori importatori sono: USA, Cina, UK e Germania.

Come si evince dalla figura 2, la Cina è divenuta negli ultimi dieci anni il paese con la crescita maggiore sulle importazioni, nonostante rimangano gli Stati Uniti il primo Stato importatore; seguono non molto staccati la Gran Bretagna e la Germania, nonostante siano gli unici (insieme al Belgio), tra i primi dieci maggiori importatori, a far registrare un calo nel valore delle importazioni.

Guardando, invece, ai dati sull'export² vediamo come si confermino Francia, Italia e Spagna, rispettivamente, i maggiori esportatori di vini fermi al mondo, staccando in modo netto tutti gli altri paesi produttori e mantenendo un trend positivo rispetto ai valori ante crisi globale.

VARIAZIONI ESPORTAZIONI VINI FERMI AL 2017 - Figura 3



Approfondendo i dati dell'export italiano, nella figura 4 vediamo come la Toscana, dopo il Veneto e il Piemonte, sia la terza regione per esportazioni in Italia, in continua, anche se lenta, crescita (in miliardi di euro). Andando, per ovvie ragioni, ad indagare il dato della Toscana, dobbiamo partire dal presupposto che il 2017 è stato l'anno horribilis per la vendemmia in

Figura 3: Fonte UIV – Wine by numbers, Maggio 2018 Global Trade. Disponibile su: <<http://www.uiv.it/wine-by-numbers/>> [Data di accesso:11/02/2019]

questa regione, i cui dati indicano un -37% su quelli registrati nel 2016 e -30% sulla media decennale³.

(EUR m)	I Sem 13	I Sem 14	I Sem 15	I Sem 16	I Sem 17	I Sem 18	Var 18/17	Var 18/15
Piemonte	421	439	436	405	430	457	6%	5%
Valle d'Aosta	1	1	1	1	1	1	17%	42%
Lombardia	127	134	124	124	131	140	6%	13%
Trentino-Alto Adige	231	244	245	249	262	262	0%	7%
Veneto	736	771	856	935	998	1.034	4%	21%
Friuli-VeneziaGiulia	36	44	50	53	56	57	2%	15%
Liguria	4	4	4	6	10	15	54%	228%
Emilia Romagna	199	154	131	132	148	150	1%	14%
Toscana	343	340	428	427	447	455	2%	6%
Umbria	14	13	14	16	17	17	3%	21%
Marche	25	26	23	24	25	28	13%	21%
Lazio	23	22	24	24	29	32	13%	36%
Abruzzo	58	65	71	72	83	88	5%	24%
Molise	3	3	1	1	2	1	-23%	-13%
Campania	18	18	21	19	23	25	6%	16%
Puglia	45	47	47	57	69	75	9%	58%
Basilicata	1	1	1	1	1	1	-12%	-26%
Calabria	3	2	2	2	3	3	0%	6%
Sicilia	49	49	51	55	65	72	11%	40%
Sardegna	12	12	11	12	12	11	-4%	0%
Non specificato	0	0	0	0	1	1	-23%	51%
Totale	2,351	2,387	2,543	2,618	2,810	2,924	4%	15%

I numeri del vino	Superficie (ha/1000)			Uva prodotta (q/1000)			Resa per ettaro (q/ha)		
	2016	2017	Var%	2016	2017	Var%	2016	2017	Var%
TOSCANA	53.57	55.35	3.3%	4.296	2.855	-34%	80	52	-36%
Massa-Carrara	0.66	0.66	0.0%	50	24	-51%	76	37	-51%
Lucca	0.56	0.65	16.0%	32	29	-8%	57	45	-21%
Pistoia	0.35	0.35	0.9%	33	20	-38%	95	58	-39%
Firenze	14.68	15.04	2.5%	1.164	784	-33%	79	52	-34%
Livorno	2.49	2.49	0.0%	190	165	-13%	76	66	-13%
Pisa	2.82	2.85	1.1%	211	146	-31%	75	51	-31%
Arezzo	5.42	6.53	20.5%	403	261	-35%	74	40	-46%
Siena	17.92	18.10	1.0%	1.631	950	-42%	91	53	-42%
Grosseto	8.30	8.30	0.0%	560	458	-18%	67	55	-18%
Prato	0.37	0.37	0.0%	23	16	-30%	63	44	-30%

fonte: inumeridelvino.it su dati ISTAT

In questo senso, la Toscana ha subito un calo molto maggiore rispetto alla media nazionale che ha registrato soltanto un -15%, in linea con le serie storiche, come riportato dal rapporto de I numeri del vino (Luglio 2018).

La figura 5, invece, riassume lo spaccato per provincia e la resa di uva rispetto alla superficie vitata. Come si può notare, a conferma del dato negativo nazionale e toscano, tutta la produzione è in netto calo e quindi di conseguenza la resa d'uva per ettaro ne risente. Di interesse per il nostro studio, il dato sulla provincia di Grosseto che, rispetto alle altre di pari importanza vitivinicola come Siena e Firenze, fa registrare un calo di produzione di gran lunga minore. Questo dato è perfettamente in linea con l'andamento della DOC Maremma Toscana che, nonostante le difficoltà di vendemmia e produzione, vede aumentare quest'ultima a 92 mila ettolitri, registrando un +8% e andando così a scavalcare nella produzione il Morellino di Scansano (75 mila ettolitri, -3% rispetto il 2016), come affermato dal rapporto de I numeri del vino (Luglio, 2018).

Concludendo lo studio del contesto produttivo, è necessario fotografare la situazione del mercato del vino biologico⁴ in Italia. Come detto all'inizio di questo paragrafo, Podere Santa

Figura 4: I numeri del Vino, Ottobre 2018. I numeri del vino: esportazioni italiane di vino per regione e tipologia primo semestre 2018. Disponibile su: <<http://www.inumeridelvino.it>>

Figura 5: I numeri del Vino, Luglio 2018. I numeri del vino: Toscana – produzione di vino 2017 e dati DOC/DOCG 2016. Disponibile su: <<http://www.inumeridelvino.it>>

Clorinda ha fatto della produzione biologica il suo core business e quindi diventa interessante capire come si colloca questa realtà nello scenario attuale.

SUPERFICIE BIOLOGICA PER REGIONE – Figura 6			
(ha)	Biologica o in conv. (2017)	Totale (2017)	% Biologica
Italia	105.384	634.116	17%
ABRUZZO	3.955	32.987	12%
BASILICATA	993	1.979	50%
CALABRIA	4.443	8.725	51%
CAMPANIA	1.505	24.284	6%
EMILIA-ROMAGNA	3.704	50.126	7%
FRIULI-VENEZIAGIULIA	1.127	22.920	5%
LAZIO	2.453	20.267	12%
LIGURIA	41	1.770	2%
LOMBARDIA	3.680	21.434	17%
MARCHE	5.325	15.316	35%
MOLISE	440	5.500	8%
PIEMONTE	3.331	42.264	8%
PUGLIA	16.327	85.500	19%
SARDEGNA	1.611	26.709	6%
SICILIA	35.939	106.564	34%
TOSCANA	13.477	55.349	24%
TRENTINOALTOADIGE	1.362	15.077	9%
UMBRIA	915	12.206	7%
VALLE D'AOSTA	28	435	6%
VENETO	4.728	84.704	6%

In Italia la superficie vitata biologica, al 2017, è di 105.384 ettari, la Toscana è attualmente la quinta Regione per vigneti biologici con il 24% della superficie totale, dietro alla Calabria e alla Basilicata ma, soprattutto per importanza e tradizione vinicola, alle Marche

e alla Sicilia. Infine, il dato più importante relativo ai vigneti biologici legato a Podere Santa Clorinda, riguarda l'incremento, secondo il rapporto de I numeri del vino (Febbraio, 2019), in termini assoluti, degli ettari che vedono la Toscana come la seconda regione (con 645 ettari) dietro solamente all'Emilia Romagna (con 741 ettari).

Inoltre, secondo gli studi Coldiretti (2018), il tasso di crescita in valore delle vendite per il vino biologico nel 2017 è stato superiore di venti volte quello della media del settore, pari a circa un +45% rispetto l'anno precedente, a riconferma di come l'economia in questa nicchia di mercato stia dando linfa al mercato vitivinicolo e incontri sempre più i favori di una clientela attenta ai valori della sostenibilità ecologica e a prodotti fortemente legati al proprio luogo di provenienza.

1.2 Il Targeting e la scelta dei mercati obiettivo

Da quanto si evince dai dati, Podere Santa Clorinda si appresta ad entrare nel mercato in una situazione potenzialmente favorevole, dato dal fatto che questa realtà nasce nella provincia di Grosseto che, come abbiamo visto, è quella che ha sopportato meglio la crisi della produzione del 2017 e la nicchia di mercato del vino biologico è in una fase di grande espansione, con notevoli margini di crescita.

Figura 6: I numeri del Vino, Febbraio 2019. I numeri del vino: I numeri della viticoltura biologica in Italia – Aggiornamento 2017. Disponibile su: <<http://www.inumeridelvino.it>>

La volontà degli imprenditori di impostare la società agricola con una forte vocazione alla sostenibilità ecologica e a creare un grande legame con la propria regione di provenienza, è in linea con una nuova prospettiva di Made in Italy, che fa del Cultural Heritage una “formidabile porta di accesso ai mercati internazionali, un prezioso strumento di valorizzazione dei prodotti agli occhi del consumatore straniero ma anche un potente strumento per rinnovare la cultura aziendale”, come afferma Napolitano (2016, pag. 40). In questo senso, storicamente, le zone dove nascono oggi i vigneti sono le stesse che erano già state scelte dagli antichi Etruschi per la produzione dei loro primi e rudimentali vini, la cui lingua - come vedremo in seguito - viene utilizzata e riportata a nuova vita sottolineando questa connessione sentimentale tra il luogo di produzione e il prodotto stesso, donando così il nome alle varie tipologie di vino e rendendo il concetto di cultural heritage tangibile e uno strumento potente di comunicazione dell'identità dell'impresa.

Questo legame, si riflette anche nell'importanza intrinseca del terroir, visto come la molteplicità degli “elementi materiali e immateriali, trasmessi nel tempo, di generazione in generazione, che compongono il patrimonio culturale costantemente alimentato e ricreato dalle comunità locali”, Napolitano (2016, pag. 45). Questa cultura di valorizzazione del terroir per Podere Santa Clorinda si riflette nella scelta della sostenibilità ecologica, non solo nella decisione di produrre con metodo biologico, ma anche nel progettare l'intera azienda secondo i dettami della bio-edilizia, confermando questa scelta anche negli edifici dedicati alle fasi di produzione più delicate come la cantina che contiene anche la linea di imbottigliamento. Questo si traduce in locali a bassissimo impatto ambientale, alimentati per lo più con energie rinnovabili e dotati di sistemi di regolamentazione termica naturale.

La volontà è quindi quella di puntare ad un targeting di clientela fortemente orientato al prodotto e alla sua qualità, attento ai concetti di piccola produzione ma di alta qualità, legata al valore dell'agricoltura biologica e al rispetto per l'ambiente. Dal punto di vista di Marketing, ciò si traduce nella scelta di optare per un approccio che sia un mix tra il marketing differenziato e concentrato, cercando così di conquistare un'importante quota del mercato biologico ma, al contempo, riuscendo ad essere presenti su più segmenti del mercato del vino, cercando di ridurre così i possibili rischi legati ad un legame troppo stretto con la nicchia stessa.

Dal punto di vista di Podere Santa Clorinda questa scelta si traduce, di qui alla prossima primavera, vera e propria vendemmia, nell'aumentare il livello di conoscenza del proprio brand e dei prodotti tra la clientela target poc'anzi individuata, preparandosi così ad affrontare la fase

d'introduzione nei mercati obiettivo, in cui viene richiesto che l'impresa riesca a trasmettere il valore aggiunto del proprio vino e i valori intrinseci, la cultural heritage ed il terroir di cui ho trattato poc'anzi, legati al proprio brand.

In questo senso, può essere di aiuto la sinergia che si può e si deve creare con l'altro ramo di business della società, quello turistico rappresentato dall'agricampeggio. Esso, infatti, sposa la stessa filosofia scelta per il vino: un turismo attento e amante della natura e una clientela cui piace vivere in armonia con essa. Questo tipo di turismo, tipicamente nomade, permette di ampliare la conoscenza del proprio marchio al di fuori delle proprie frontiere ma, soprattutto, se ben architettato e impostato all'interno della strategia di marketing, può trasformare i clienti "turistici" nei primi ambassador dei prodotti vinicoli, tramite le esperienze che si possono creare e proporre agli ospiti come ad esempio vivere assieme la vendemmia, visite guidate lungo il processo di produzione in cui si toccano con mano le fasi più importanti, degustazioni mirate e altro ancora. Come afferma Napolitano (2016), nelle PMI vitivinicole il ruolo dell'esperienza turistica è fondamentale nel processo di internazionalizzazione dell'azienda, in quanto permette di fondere insieme i concetti di prodotto, terroir e cultural heritage sopra discussi, permettendo, inoltre, di creare "relazioni personali" (Napolitano 2016, pag. 50) che possano essere di grande supporto ai processi di espansione e consolidamento nei mercati internazionali.

Si entra quindi nella dimensione dell'enoturismo, mercato che Scarso (2014) ha definito ancora di nicchia ma che, ad oggi, sta crescendo notevolmente sia in termini di valore che in termini di presenze turistiche, come testimoniato dal XIV rapporto annuale sul turismo Enogastronomico 2018, che ha quantificato in quattordici milioni gli accessi, solo in Italia, presso strutture come agriturismi, agricampeggi e cantine, per un indotto stimato di 2,5 miliardi di euro.

Questo mercato, unito a quelli del vino e dell'olio biologico, sono i mercati obiettivo a cui Podere Santa Clorinda deve guardare e su cui scommettere, per le stime di crescita e di guadagno che prospettano e per le particolari peculiarità dell'impresa.

1.3 Ecosistema: strade del vino e percorsi enogastronomici

Di notevole importanza per lo studio del posizionamento competitivo di Podere Santa Clorinda è capire, dopo aver individuato i mercati obiettivo, quali sinergie e quali opportunità possono derivare dall'ecosistema che vive intorno all'azienda.

L'ecosistema in viticoltura è concettualmente basato sulla forza della relazione con le aziende che lo popolano in cui tendenzialmente, soprattutto nelle aree di maggior importanza vinicola, come affermato da Pastore (2002, pag. 118), il rapporto instaurato è stato “conservativo e non distruttivo” dedito all'attenta valorizzazione delle risorse più che ad un selvaggio sfruttamento delle stesse. Questo rapporto si basa sulla consapevolezza che la relazione tra l'ecosistema e le aziende può crescere solo se “la costruzione del paesaggio vitivinicolo si è accompagnata con la crescita della qualità del vino prodotto”, il tutto tramandato nelle generazioni andando a migliorare il prototipo di imprenditore agricolo.

In questo senso, Podere Santa Clorinda, sposa questo concetto di ecosistema che si lega in modo notevole con i concetti di Cultural heritage e terroir sopra descritti ma, soprattutto, con i principi fondanti che riguardano l'azienda e che l'azienda vuole trasmettere. Infatti, l'attenzione alla sostenibilità ambientale e alla volontà di produrre vini biologici assume, sempre secondo Pastore (2002), un “valore di mercato” sempre più remunerativo e che si sposa perfettamente con un “valore estetico-paesaggistico”.

Gli esempi più tangibili di questo rapporto tra ecosistema e aziende sono le Strade del Vino. Ormai, questi straordinari esempi, sono presenti in tutte le regioni di grande vocazione vinicola, perché riescono a sviluppare importanti sinergie tra tutti i vari soggetti interessati nella valorizzazione di quella specifica area di produzione vinicola, come ad esempio i produttori, i comuni interessati dal passaggio della strada, gli artigiani, anche quelli non legati al prodotto vinicolo, ecc. Insomma, grazie a queste sinergie si crea un indotto che può portare crescita e prosperità alla zona vinicola interessata, con importanti risvolti per quanto riguarda iniziative di co-marketing e alleanze tra produttori, nonostante la competitività del mercato.

Oggi l'ottica che spinge alla valorizzazione delle Strade del Vino è, oltre al concetto di promozione territoriale, sempre secondo Pastore (2002), quella della “fruizione” del prodotto, non solo in sé ma anche come portatore di quella cultural heritage di cui si è sopra discusso.

In questo senso, tornando alla realtà di Podere Santa Clorinda, essa sorge molto vicino (ma non all'interno) della Strada del Vino Monteregio, molto importante ma non molto conosciuta nella Maremma Grossetana, che passa per Gavorrano ma non per la zona dove nasce il Podere. In questo senso, proprio per il concetto di “fruizione” poc'anzi espresso e non essendo tra i produttori fisicamente presenti sulla Strada del vino Monteregio, è divenuta di vitale importanza, per Podere Santa Clorinda, la scelta di affiliarsi al consorzio dei produttori del Maremma Toscana DOC che è molto più conosciuto a livello mondiale e più facilmente

pubblicizzabile grazie alla presenza della parola “Toscana” all’interno della denominazione. Grazie a questa dicitura diventa più semplice poter sfruttare le sinergie con la zona di produzione, che è più vasta rispetto a quella del Monteregio, ma soprattutto riuscire a valorizzare le tante attività enoturistiche che potranno essere attuate, in sinergia con le attività già in atto dell’agricampeggio come trekking naturalistici e passeggiate a cavallo, degustazioni e visite guidate alla cantina. In questo senso, uno degli sforzi che Podere Santa Clorinda sta approfondendo in questo periodo, è quello di creare una partnership con gli enti turistici della zona, associazioni di camperisti e il Touring Club italiano, artigiani presenti sul territorio e, ancora, esperti in particolari campi disciplinari per la creazione di un’offerta turistica che possa essere ospitata direttamente all’interno dell’azienda, come ad esempio un appuntamento programmato agli inizi di Marzo che, grazie ad un esperto di erbe della zona maremmana, verta sull’utilizzo, il riconoscimento e le possibilità gastronomiche offerte dalle varietà presenti sul territorio .

Le opportunità che potrebbero nascere dal punto di vista enoturistico sono rilevanti. In particolare, l’aspetto esperienziale legato a questa particolare nicchia di mercato porta con sé alcuni caratteri peculiari davvero molto importanti legati ai servizi che l’azienda può proporre sul mercato, in particolare quelli dell’intangibilità e dell’inseparabilità. Scarso (2014) afferma come la caratteristica dell’intangibilità riguardi quell’insieme di fiducia, affidamento e sensazioni, promesse dal produttore, che il cliente può vivere solo (in questo caso) essendo presente al Podere. Fa seguito a questa caratteristica, quella dell’inseparabilità, vista come il vivere in prima persona la cantina e il Podere stesso, implica per forza di cose che il cliente, l’enoturista in questo studio, non possa prescindere dal muoversi dal suo domicilio per raggiungere il luogo di produzione, cosa che non è peculiare del prodotto in sé, visto che il vino, nell’epoca della globalizzazione, è possibile inviarlo in qualsiasi parte del mondo, in modo sicuro, direttamente al consumatore finale.

Ne discende che per Podere Santa Clorinda che sta approcciando al mercato, diventa strategicamente rilevante aumentare la propria conoscenza sui mercati obiettivo anche sfruttando le opportunità che giungono creando e valorizzando queste affiliazioni in cui sono presenti molti stakeholder che possono, attraverso attività di co-marketing, essere d’aiuto nella fase di ingresso nel mercato.

1.4 Value proposition e posizionamento sui mercati obiettivo

Procediamo ora, dopo aver studiato i mercati obiettivo e l'ecosistema attorno alla realtà di Podere Santa Clorinda, ad approfondire l'effettivo posizionamento che l'azienda ha sul mercato del vino rispetto ai competitors che, per offerta di prodotto e di servizi, nonché per la vicinanza territoriale e le tecniche di produzione, possono essere buoni riferimenti per verificare l'effettiva correttezza del posizionamento prescelto.

A tale proposito Rouzet e Seguin (2004), affermano come il posizionamento sia una questione di collocare i propri prodotti in base al proprio marketing strategico pensato per i propri vini, avendo però compreso quale sia realmente la problematica che il cliente vuole che gli venga risolta, verificando, soprattutto, “come la concorrenza risponda a queste domande” (Rouzet, Seguin 2004, pag.15).

Per farlo, dopo aver analizzato il mercato del vino e del vino biologico nel primo paragrafo, ho proceduto andando ad individuare i produttori che per struttura e territorio, dimensione, qualità del prodotto e metodo di vinificazione (che in questa trattazione sarà quello biologico), hanno grandi affinità con la realtà di Podere Santa Clorinda.

Delle tante aziende presenti nel territorio la scelta è ricaduta anche su quelle che gli imprenditori Paola e Franco Frazzarin, ritengono siano più vicine alla loro idea di prodotto finale, come Rocca di Frassinello e Fertuna, oppure alla loro volontà di discostarsi da esse proponendo un vino diverso e più attento alle sfumature, con riguardo a Il Pupillo e La Pierotta. Infine, tra le aziende, io ho selezionato Podere San Cristoforo poiché ho avuto modo di contribuire al suo sviluppo durante il mio lavoro in Casa Vinicola Zonin e per i suoi metodi produttivi biodinamici.



La figura sopra riportata rappresenta la mappa percettiva di posizionamento relativa a Podere Santa Clorinda (in fucsia) rispetto ai competitors più rilevanti per il nostro caso aziendale, nel mercato obiettivo del vino e dei vini biologici e, inoltre, presenti nella stessa area geografica, raccolta attorno alla località di Gavorrano. Come si può vedere il grafico posiziona le aziende partendo da quelle che sono riconducibili ad una offerta che può essere riconosciuta come entry level, ovvero molto competitiva dal punto di vista del prezzo e, forse, meno all'altezza dal punto di vista qualitativo come MaremmaAlta, arrivando sino a Rocca di Frassinello che ha un posizionamento luxury e che è forse il brand più riconosciuto in quella specifica zona della Maremma.

Le aziende sono ordinate sulla base del prezzo e della superficie vitata e sono state prese in considerazione le sole linee di prodotto relative alla varietà Maremma Toscana DOC, l'unica attualmente in produzione per Podere Santa Clorinda e sulla base di queste variabili ordinate, tenendo conto anche del numero delle linee di prodotto che ciascuna azienda produce con questa denominazione che ne determina la grandezza della bolla e che le vede tutte uguali a causa del fatto che tutte operano con, in media, tre prodotti Maremma Toscana DOC, il che è rilevante perché le pone, sul piano del confronto, in una posizione di parità. Il prezzo indicato è quello riguardante il prodotto di punta, a cui corrisponde il prezzo più elevato.

Analizzando il posizionamento rispetto ai competitors, vediamo come Podere Santa Clorinda si attesti su una fascia medium che corrisponde, come affermato da Kotler e Armstrong (2015), ad una strategia "more for the same" in cui l'azienda attacca il posizionamento dei concorrenti inserendosi nel mercato, diversificando l'offerta, ma mantenendo il prezzo a un livello più contenuto. Ciò però non si traduce in una battaglia al ribasso sul prezzo, spesso insostenibile soprattutto per le aziende più piccole e mantenendo così gli standard qualitativi prefissi nella fase di definizione dei mercati obiettivo e dei clienti target, analizzati nelle sezioni precedenti. Infatti, come si nota dal grafico la bolla fucsia è quella con il secondo posizionamento più alto delle "piccole" aziende, ovvero con una superficie vitata inferiore ai venti ettari. Questo sottolinea come il Podere voglia accodarsi a quelle aziende come Podere San Cristoforo e Fertuna che sono molto riconosciute per la qualità dei loro prodotti, certificata dai numerosi premi che ciascuna di esse ottiene annualmente.

Quest'ultimo paragrafo, esplicativo della dichiarazione formale di posizionamento, introduce la value proposition che specifica e definisce quanto affermato all'interno della mappa di

posizionamento. Infatti, per il nostro caso di studio, i valori su cui si fondano i vantaggi competitivi sono riassumibili con la frase posta nella header del sito web dell'azienda: "natura e genuinità impareggiabili" a cui si aggiungono i concetti di alta qualità e sostenibilità, riferiti ai prodotti vinicoli.

Questa proposta di valore, molto chiara e di facile memorizzazione, si basa fondamentalmente sul valore del prodotto e su quella dell'immagine, come intesa da Scarso (2014, pag. 51), ovvero "una storia, un territorio, [...] che rendono riconoscibile un vino o una tipologia". Questa ambizione è rispettata dalla volontà di offrire un prodotto accessibile a tutti, il cui prezzo rifletta la qualità e il valore aggiunto di una produzione totalmente biologica ed ecosostenibile, il tutto comunicando e trasmettendo in modo potente l'identità del territorio come evidenziato dal naming del prodotto, che approfondiremo nel capitolo successivo e che si avvale della lingua etrusca.

Inoltre, essendo una realtà che si prepara ad entrare nel mercato, coerentemente con la clientela target, applica una strategia di prezzo competitiva che pur stando al di sotto di aziende conosciute come Fertuna, Podere San Cristoforo e Rocca di Frassinello il cui valore aggiunto è la cantina progettata in modo avveniristico da Renzo Piano; Podere Santa Clorinda ha le potenzialità per divenire la prima tra le realtà maremmane che, oltre ad essere presente nel mercato turistico attraverso il poco conosciuto e poco praticato concetto di agricampeggio, riesca anche ad offrire un'alta qualità di vini biologici che rispecchino la genuinità tipica del territorio e della natura stessa.



Concludendo, a rimarcare i concetti espressi nella dichiarazione di posizionamento, un ruolo importante lo svolge anche il logo dell'azienda in cui è raffigurato un grappolo, delle olive e una stilizzazione del paesaggio maremmano e della flora presente all'agricampeggio, rappresentata dai cipressi, di colore verde che, da sempre, comunica ed è legato alla rappresentazione del biologico. In questo modo si vuole comunicare ed imprimere, immediatamente, i concetti fin qui esposti di natura e genuinità oltre ai tre business dell'azienda: produzione di vino, produzione di olio e l'offerta turistica rappresentata dall'agricampeggio.

1.5 Channel Design: la scelta dei canali fisici

Avviandomi alla conclusione del capitolo sul posizionamento competitivo, non posso tralasciare l'analisi sulla costruzione e la scelta dei canali distributivi per Podere Santa Clorinda, verificando così che siano in linea con il posizionamento competitivo cui l'azienda vuole ambire e con i mercati obiettivo prescelti.

Nel mercato del vino la scelta più rilevante da operare per i propri prodotti è quella tra Grande Distribuzione Organizzata (GDO) e Hotel, Ristoranti e Caffè (Horeca), ovvero quella di decidere se operare nel canale off-trade o on-trade (moderno e tradizionale), rispettivamente; a questa distinzione, si aggiungono poi anche le decisioni su come gestire o meno l'e-commerce e, di particolare rilevanza nel mondo del vino per il suo operare direttamente con la clientela, la vendita diretta in cantina.

La GDO, come descritta da Gregori (2017), rappresenta la struttura della moderna distribuzione, la quale si occupa della commercializzazione di beni di largo consumo, in punti vendita a libero servizio con una soglia di dimensioni minime di almeno 200 mq. Al contrario, il canale Horeca, rappresenta una forma di vendita al dettaglio particolarmente diffusa in Italia, contando all'incirca il 25% delle vendite totali (Gregori, 2017); la particolarità di questo canale distributivo sta nel fatto che, sempre a detta di Gregori (2017), la vendita della tipologia di vino segue da vicino la cultura e i metodi tradizionali delle specifiche realtà, adottando assortimenti diversificati e vasti. Infine, come affermato da Scarso (2014) il canale Horeca, a sua volta, si divide in catene e ristorazione indipendente di cui, la seconda, rappresenta in Italia la parte più consistente del mercato.

Il punto di partenza nella definizione dei canali distributivi, come affermato da Castaldo, Grosso e Premazzi (2013), sta nelle scelte che l'imprenditore mette in atto per architettare la migliore strategia di distribuzione possibile per i propri prodotti. Questo significa, oltre a scegliere su quali e quanti canali distributivi operare, anche decidere se utilizzare degli intermediari, nelle figure di agenti o grossisti, e quindi, se prevedere degli stadi intermedi prima che il prodotto giunga al cliente finale, impostando così diversi tipi di contratti in relazione alle figure o alle società che intervengono nei vari stadi.

Scarso (2014) conferma che la scelta dei canali di distribuzione e, di conseguenza, degli eventuali intermediari necessita di molta attenzione soprattutto con riguardo alla coerenza rispetto a tutte le leve di marketing; in particolare, con riferimento alla realtà di Podere Santa Clorinda, Scarso (2014, pag. 76) afferma che “un vino di nicchia verrà prodotto solo in

quantità limitate e, quindi, andrà distribuito solo in punti vendita selezionati”, avendo cura di attuare scelte che siano in linea con la value proposition e che siano coerenti con la strategia di marketing che si sta adottando.

Effettivamente, seguendo quanto affermato da Scarso, Podere Santa Clorinda, in linea con il proprio posizionamento competitivo e con i propri mercati obiettivo, ha scelto di entrare nel canale distributivo Horeca, soprattutto in relazione al principio di alta qualità che si vuole ottenere dal vino seguendo i dettami biologici e che non potrebbe essere garantito su una produzione in larga scala utile per la GDO.

Dal punto di vista dell’architettura del canale Horeca, il design, per la nostra realtà di studio, si differenzia tra il mercato italiano e i mercati esteri. Iniziando con lo studiare la struttura del canale domestico, la scelta, allo stato iniziale in cui si trova l’azienda, ricade sulla volontà di architettarlo in modo corto, costruendo una rete di contatti diretti con vari dettaglianti: siano essi wine shop, enoteche, ristoranti o hotel. Questa scelta strategica segue da vicino la dichiarazione di posizionamento che, come già visto nel paragrafo precedente, recita: natura e genuinità; inoltre, permette di amministrare meglio il margine sul prodotto evitando così di eroderlo tra gli intermediari. In particolare, questa struttura, è figlia anche di tre variabili molto importanti che, come afferma Gregori (2017), incidono fortemente sull’architettura finale del canale e sono: la dimensione del mercato, le dimensioni dell’impresa e le caratteristiche del prodotto.

Analizzando queste variabili in relazione a Podere Santa Clorinda, si nota come il mercato obiettivo del vino biologico, come evidenziato dai dati espressi nell’analisi del contesto competitivo, sia effettivamente ancora di nicchia in Italia nonostante le performance di crescita registrate negli ultimi anni. Inoltre, la dimensione aziendale è relativamente ancora molto piccola, sia in relazione ai volumi di produzione sia in termini di ettari (dodici) vocati a superficie vitata. Infine, le caratteristiche del prodotto lo rendono, per la sua qualità e per la scelta di produzione e lavorazione, molto appetibile per i dettaglianti e molto meno per la grande distribuzione e ciò, come sottolineato da Gregori (2017, pag. 174), consente all’azienda di “esercitare un controllo più efficace sull’attività di promozione e nello stesso tempo di sostenere il costo dei circuiti brevi”.

Questo discorso non può valere per i mercati esteri di riferimento. In particolare, il primo obiettivo in assoluto, per Podere Santa Clorinda, è riuscire a penetrare il mercato cinese per i trend di crescita già analizzati nel primo paragrafo e per l’importante fetta di mercato

rappresentata dai vini italiani esportati in Cina. Per quanto riguarda l'export, Scarso (2014), afferma come, nel design dei canali distributivi riguardanti i vini esportati per aziende di piccole dimensioni, abbia studiato due possibili approcci: quello destrutturato e quello strutturato.

Il primo e più frequente per le piccole aziende si basa, grazie alla presenza alle fiere più conosciute nel panorama vinicolo come Vinitaly e ProWein, sulla conoscenza dell'importatore di un certo paese, direttamente presso lo stand dell'intermediario, e costruendo nel tempo, tramite vari contatti e l'invio di campioni, il canale distributivo. Al contrario, invece, l'approccio strutturato si basa sull'individuazione di un numero limitato di mercati esteri, il cui accesso viene valutato ed analizzato preliminarmente e solo in un secondo momento si procede nel tentativo di aprire un canale distributivo a prescindere dal singolo partner. Questo secondo approccio permette, soprattutto per piccole aziende che possiedono risorse limitate, di gestire con maggiore economicità le proprie forze e i propri budget limitando, così, al minimo gli sprechi di risorse monetarie e lavorative.

Podere Santa Clorinda, inizialmente, aveva adottato un approccio destrutturato grazie alla conoscenza di un intermediario cinese che sta tuttora lavorando nell'ottica di aprire un canale commerciale che possa portare i prodotti dell'azienda all'interno di questo mercato in grande espansione. La relazione si è instaurata esattamente come analizzato da Scarso, attraverso l'invio di campionature e materiali di supporto ai prodotti, come ad esempio le schede tecniche dei vini e materiali promozionali che descrivessero l'azienda. Ad oggi però, ci sono tutte le premesse per passare ad un approccio strutturato che miri a sviluppare una strategia più efficace per penetrare due dei mercati che, come studiato all'inizio, per mole di transazioni e trend commerciali, sono da sempre un punto di riferimento per l'export italiano: il mercato tedesco e come visto, essendo già stati creati dei contatti di base, il mercato cinese.

1.6 La vendita diretta e l'e-commerce

Alla luce di quanto approfondito in questo paragrafo, rimangono da approfondire altri due canali commerciali che rivestono un ruolo particolare ed importante all'interno del mondo del vino: la vendita diretta e l'e-commerce.

La vendita diretta, a detta di Rouzet (2004), risulta particolarmente rilevante per il volume d'affari che assicura, per la possibilità di presentare in prima persona il prodotto alla clientela, per la possibilità di eliminare i costi di intermediazione e, soprattutto, per la possibilità di

creare una relazione diretta con il consumatore finale. Quest'ultimo aspetto, forse il più importante dei tre, è anche il più delicato perché richiede un'attenzione molto alta e un "savoir-faire" specifico e di grande qualità nella gestione dell'attività; infatti, il minimo screezio può potenzialmente creare un brutto ricordo nel cliente, vanificando gli sforzi profusi per fidelizzarlo. La vendita diretta, come afferma Gregori (2017, pag.173) necessiterebbe di una efficiente e sostanziosa funzione commerciale che "garantisca minori asimmetrie informative e una maggiore attribuzione del valore aggiunto".

Perché possa funzionare e per poter liberare le potenzialità che da essa derivano necessita, inoltre, che il punto vendita presenti delle caratteristiche imprescindibili che Scarso (2014) e Rouzet (2004) sottolineano, quali:

- La posizione: facilmente raggiungibile e ben collegata con le strade, oltre al fatto che sia locata in una zona con un buon flusso di persone;
- Un luogo deputato alla vendita: che possa contenere un'esposizione dei prodotti e in cui la clientela possa trovare le informazioni su di essi;
- Uno spazio accoglienza e degustazione: che sia accogliente e curato e che permetta al consumatore di poter conoscere più a fondo i prodotti.

Podere Santa Clorinda ha locato il punto vendita e spazio di degustazione all'interno del podere e in una posizione attigua all'agricampeggio, sul viale che dalla strada provinciale porta alle piazzole di sosta, in una posizione molto visibile sia per gli ospiti presenti nella struttura che per coloro che transitano, in entrata o in uscita, da Gavorrano. Il punto vendita è costruito in bio-edilizia, come tutti i locali della struttura, ed è interamente rivestito in legno con un ampio patio sotto il quale si può sostare e riposare in estate e ripararsi in inverno godendosi il panorama maremmano. La sala, unica e molto spaziosa, è semplice ma molto accogliente grazie ai tavoli rustici e colorati che permettono di adeguare lo spazio in relazione all'attività che si deve svolgere, sia essa una semplice degustazione di vino o di olio, sia che si ospiti una conferenza o una cena conviviale. Inoltre, il punto vendita si trova in una posizione strategica per la sua vicinanza ai locali di produzione e viene anche utilizzato come sala check-in/out per i clienti dell'agricampeggio, nella quale è stato allestito un corner in cui si possono trovare le informazioni turistiche che si svolgono nella zona.

Rientra, ormai, nella concezione del canale della vendita diretta anche l'e-commerce che rappresenta una particolare tipologia che, come affermato da Gregori (2017, pag. 173), permette al consumatore finale di cercare, valutare e comprare prodotti sul web "senza vincoli

di spazio e di tempo”. L’e-commerce, nel mercato del vino, è un canale in rapida crescita ed evoluzione, nonostante, secondo uno studio di Tannico.it e riportato da Gregori (2017, pag.174), “le vendite in Italia rappresentino lo 0,2% del totale, di molto inferiori a quelle che si registrano in Francia 5,8%, UK 6,8% e Germania 2,3%”.

È bene sottolineare che la premessa fondamentale da cui partire, come affermato da Scarso (2014), per qualsiasi strategia di vendita online debba basarsi sul sito web aziendale e debba essere coerente con la dichiarazione di posizionamento oltre che con l’immagine aziendale. Gli elementi fondamentali da essa individuati e di cui si deve tener conto sono:

- Le categorie di scelta: che devono essere chiare e devono aiutare la clientela nel trovare ciò di cui ha bisogno;
- Le fotografie: devono fungere da vetrina per i prodotti e soprattutto devono, il più possibile, sopperire al fatto che il cliente non possa maneggiare il prodotto;
- I contenuti aggiuntivi: che hanno la valenza, da un lato, di dare credibilità al sito e alla scelta dei prodotti selezionati e, dall’altro, di intrattenere il più a lungo possibile i consumatori sul sito;
- Spedizioni e pagamento: questa sezione deve essere la più chiara e trasparente possibile così da rassicurare il cliente;
- Customer care: il cliente deve ricevere risposta per qualsiasi problema il più velocemente possibile e, inoltre, questa funzione serve a mantenere il cliente ingaggiato sulla propria piattaforma, grazie a contenuti personalizzati e non automatizzati. Come scrive Scarso (2014, pag. 106) “una volta che un cliente ha fatto un acquisto, devo fare in modo che torni. Investire su quel cliente costa molto meno che provare ad acquisirne uno nuovo”.

Rispetto alla tematica dell’e-commerce, allo stato attuale, Podere Santa Clorinda non ha ancora predisposto una sezione “shop” sul proprio sito web aziendale poiché, per quanto riguarda il prodotto vino, non si è ancora iniziato effettivamente a commercializzarlo e perché manca una struttura commerciale che assicuri un livello qualitativamente alto e adeguato ai bisogni dei consumatori e che sostenga tutte le attività a supporto di questa funzione.

Una strada più facilmente percorribile per Podere Santa Clorinda può essere quella di affidarsi al canale e-commerce di vendita indiretta, affidandosi alle numerose imprese specializzate che vendono vini di numerose aziende contemporaneamente. Per la nostra realtà di studio

essendo, allo stato attuale, una realtà che sta approcciando al mercato e sta immettendo in esso i propri prodotti per la prima volta, la scelta di instaurare un canale commerciale indiretto con queste aziende gli permetterebbe di liberare risorse e abbattere i costi di una struttura commerciale dedicata all'e-commerce. Il mercato di questi "grossisti" del web è in rapida crescita e vede alcuni player davvero molto interessanti che si stanno affermando nel mercato del vino online quali: Tannico, Doyouwine ed Eticavitis, particolarmente rilevante e conosciuto nel segmento dei vini biologici.

Di certo con il tempo, vista anche la produzione di olio di qualità superiore Seggianese, Podere Santa Clorinda dovrà sicuramente dotarsi sul proprio sito aziendale di una sezione dedicata all'e-commerce, che dovrà crescere di pari passo con la struttura commerciale dell'azienda, così da non incappare in un servizio scadente che allontani i consumatori dal proprio sito web aziendale, creando malcontento e un cattivo "passaparola" tra gli utenti, rovinando così la propria reputazione online e non solo.

Capitolo 2 - La differenziazione di Podere Santa Clorinda rispetto ai competitors

2.1 Il vantaggio competitivo: i fattori di differenziazione dai competitors

In questo capitolo procederemo a studiare, dopo aver indagato gli aspetti riguardanti il posizionamento competitivo, ciò che differenzia Podere Santa Clorinda dai suoi competitors all'interno del mercato del vino. Come affermato da Scarso (2014), in questo particolare mercato non ci si può limitare semplicemente a copiare un vino oppure a seguire le mode vinicole del momento, poiché l'offerta di prodotti è così vasta e i tempi di produzione così lunghi - le viti ci mettono circa tre anni ad entrare in produzione - che ciò che si ottiene alla fine è che il proprio prodotto, se non è in grado di differenziarsi dai competitors, verrà banalmente sostituito con un altro prodotto in grado di intercettare i nuovi bisogni del mercato.

Proprio per questo, seguendo questi concetti, il punto focale è quello di riuscire a creare un vantaggio competitivo che possa essere duraturo negli anni e, come ci ricorda Kotler (2015), che garantisca una posizione solida e credibile su cui poter costruire le basi del vantaggio competitivo, lavorando molto sulle leve del marketing mix e, soprattutto in mercati come quelli vinicolo ed enogastronomico, riuscendo ad approfittare delle occasioni di contatto con il consumatore finale, rimarcando così i fattori di differenziazione che sono distintivi rispetto ai concorrenti. In particolare, dal punto di vista di una piccola azienda agricola che si affaccia sul mercato, la scelta dei vantaggi competitivi, più che quantitativa, deve essere qualitativa e basarsi, come affermato da Kotler (2015, pag. 299), sul fatto che i fattori peculiari dell'azienda meritano di essere sottolineati se possono essere riconducibili alle seguenti caratteristiche:

- “Rilevante”: ovvero rappresentino “un beneficio con un valore elevato per i consumatori obiettivo”;
- “Unico”: ovvero, i concorrenti non sono in grado di offrire quella peculiare caratteristica;
- “Sostenibile o rigenerabile”: ovvero è “difficilmente imitabile nel breve periodo” e può essere sostenuta da ulteriori innovazioni che “rigenerano il vantaggio competitivo nel tempo”;
- “Comunicabile”: cioè ciò che fa la differenza è visibile e può essere comunicato e questo la rende credibile agli occhi del consumatore finale.

Calando i punti individuati da Kotler sulla realtà di Podere Santa Clorinda si nota come essi trovino dei contatti con le peculiarità riscontrate nell'azienda. Iniziando dalla caratteristica della rilevanza, si nota come ciò che effettivamente crea un elevato valore è il fatto di riuscire a far convivere una realtà economica che fa della qualità della produzione e della tipicità dell'offerta sia nel mercato vino che nel mercato dell'olio il suo obiettivo primario, con la realtà turistica in cui si assicura al cliente genuinità e contatto con la natura. Questo connubio in cui i consumatori possono immergersi totalmente all'interno della realtà aziendale toccando con mano la filiera e vedendo i processi produttivi, degustando i prodotti, vivendo all'interno della struttura gli eventi turistici pensati ad hoc, fa sì che venga rispettata, innanzi tutto, la value proposition e, in un secondo momento, fa sì che lo sforzo per assicurare al cliente il mantenimento della promessa espressa nella dichiarazione formale di posizionamento venga riconosciuto e garantito. I dati sulle presenze turistiche in questo senso rafforzano la convinzione che Podere Santa Clorinda stia riuscendo, non senza fatica e costante impegno, a garantire che questo valore aggiunto venga costantemente riconosciuto dai clienti che, come espresso nel primo capitolo, divengono poi dei potenti ambassadors sui mercati di riferimento. Approfondendo i dati e dividendoli nelle presenze di alta e bassa stagione, si è assistito ad una crescita incredibile soprattutto in questo primo periodo dell'anno registrando, rispettivamente, un +19,50% passando da 310 presenze a 370 in alta, e un +2340% di presenze passando da un numero inferiore alle 10 presenze alle 234 in bassa stagione, entrambe rispetto ai dati del 2017⁵.

Questo ci porta al secondo punto individuato da Kotler, l'unicità. Come scritto in apertura di capitolo, le difficoltà che si riscontrano nel mercato del vino fanno sì che sia davvero molto complesso riuscire a replicare un modello ed è per questo che la proposta di Podere Santa Clorinda risulta davvero unica nel suo genere. Infatti, non ci sono esempi rilevanti in Maremma e forse in Toscana, di aziende agricole che legano il proprio brand anche all'esperienza dell'agricampeggio. Generalmente, nell'esperienza comune, si trovano agriturismi che hanno anche una loro produzione vinicola oppure aziende agricole il cui core business è legato solamente alla produzione di vino. L'unicità della realtà oggetto di studio sta proprio in questo, riuscire a garantire un'elevatissima qualità sia del prodotto vino che del prodotto olio legandoli entrambi agli elevati standard richiesti per la certificazione biologica,

⁵ Variazione delle presenze registrate in Podere Santa Clorinda rispetto ai dati 2017 e aggiornati al 31/3/2019.

affiancando ad essi un'esperienza turistica unica nel suo genere che fa della sostenibilità ecologica un baluardo, tangibile fin da subito.

La sfida, per Podere Santa Clorinda, la si può riscontrare nel terzo punto con riguardo alla sostenibilità e alla rigenerazione del vantaggio competitivo. Sicuramente nel breve periodo sarà molto complicato per i competitors riuscire a pareggiare l'offerta del nostro caso di studio, a causa degli ingenti investimenti che sono richiesti con riguardo alla lavorazione e la conseguente certificazione dei prodotti biologici, la sostenibilità dei locali e, non ultimo, riuscire a creare i servizi e spazi adeguati ad accogliere una clientela esigente pur in un contesto di campeggio. Sarà necessario quindi che l'azienda riesca, dopo questa prima fase, a rilanciare nell'offerta sia vinicola che turistica, aumentando le linee di prodotto (vinificando anche i vini bianchi ad esempio) e provando nuove tecniche di produzione e vinificazione, magari esplorando mercati ancor più di nicchia come il mondo dei vini biodinamici. Sul fronte turistico, invece, la sfida si basa sul fatto di riuscire ad aumentare l'offerta sia in termini di servizi legati alle esigenze degli avventori che in termini di eventi, degustazioni e masterclass legati alle varie tematiche culturali e locali senza perdere la genuinità e il contatto con la natura che sono il vero valore aggiunto del Podere.

Infine, merita grande attenzione la comunicabilità dei fattori che determinano il valore aggiunto di cui abbiamo trattato fino ad ora. Oggigiorno è fondamentale riuscire a veicolare con forza il proprio brand e i propri valori attraverso il web e i nuovi canali social che evolvono e offrono sempre maggiori possibilità di differenziazione rispetto ai competitors. Come afferma Cappellari (2011, pag. 104), “quando un'azienda riesce a creare una storia che viene ritenuta degna di essere raccontata e condivisa [...] sono i fan del brand a propagare il messaggio trasformandosi in veri e propri apostoli dell'azienda (Kotler, Keller, 2007) aumentando in modo efficiente la diffusione. Non solo, [...] le ricerche sono concordi nell'evidenziare come il consumatore attribuisca maggiore credibilità alle informazioni sui prodotti che provengono da soggetti non direttamente riconducibili all'azienda”. In questo senso, Podere Santa Clorinda, sta decisamente migliorando la propria comunicazione grazie al fatto che ha deciso di puntare molto sull'unione del racconto di ciò che la rende unica, con le specifiche offerte per i vari periodi dell'anno e alle attività turistiche e culturali proposte dall'ecosistema attorno a lei. I dati sono chiari in questo senso, le interazioni su Facebook

hanno fatto registrare 1.500 contatti nei post, pari ad un +60% rispetto al dicembre 2018⁶; ad esse, inoltre, si è legata una crescita della copertura dei post arrivata a toccare quota diciassette mila profili, pari ad un +16% rispetto allo stesso periodo dello scorso anno. Oltre ad una maggiore copertura, questa strategia ha permesso di riuscire ad intercettare più efficacemente quella clientela target di cui si parlava nel primo capitolo e che deve essere continuamente mantenuta “ingaggiata” ai propri contenuti, rendendoli sempre più accattivanti e in grado di comunicare con ancora più forza i fattori di differenziazione dell’azienda.

2.2 Dove nasce il brand Podere Santa Clorinda

Già all’interno del primo capitolo, parlando di posizionamento competitivo, avevamo analizzato il tema e le caratteristiche del marchio e di ciò che vuole comunicare al consumatore. In questo paragrafo andrò ad analizzare anche i restanti tratti distintivi del brand di Podere Santa Clorinda con un focus particolare sui fattori che lo contraddistinguono e i particolari storici da cui discende.

Prima di giungere allo studio del prodotto, con l’intento di capire meglio i motivi che hanno portato alla scelta del naming, dobbiamo immergerci nella storia del brand dell’azienda e ai motivi della sua scelta, così che ci sia di aiuto ad inquadrare meglio il suo valore intrinseco e ciò che potrà esprimere in futuro a mano a mano che avrà occasione di affermarsi e, tramite il lavoro, aumentare la propria riconoscibilità. Infatti, secondo Barney (2006), l’identità del brand è la risultante di un percorso storico ed inimitabile che rappresenta un processo davvero molto complesso a livello sociale, che deve essere coerente con il posizionamento competitivo e la scelta del proprio marketing strategico.

Seguendo questo filone di ragionamento, Podere Santa Clorinda, ha una storia davvero molto particolare a partire dal nome che identifica il podere stesso. Infatti, la particolarità sta nel fatto che storicamente Clorinda non è una Santa riconosciuta dallo Stato Pontificio, bensì una guerriera, di matrice letteraria, presente all’interno del poema “Gerusalemme liberata” di Torquato Tasso, del 1575; in cui ella perisce per mano di Tancredi, un crociato di lei perdutoamente innamorato, il quale per errore, a causa del suo travestimento mascolino dovuto all’armatura, durante l’ultima battaglia non riesce a riconoscerla. Il nome del brand, quindi, deriva da questo poema famosissimo che oggi da i natali all’appezzamento di terreno in

⁶ Dati provenienti dagli insight della pagina Facebook di Podere Santa Clorinda.

Maremma, diventato poi il luogo in cui sorge oggi l'azienda agricola. Il Podere però nel corso del tempo, probabilmente passando di proprietario in proprietario, perde il suo nome di Santa Clorinda, tanto da non essere nemmeno più riconosciuto e associato ad esso, finché Paola Meneghello, imprenditrice dell'azienda, lo ritrova all'interno di alcune vecchie carte catastali e decide di utilizzarlo per ridonare al Podere il suo vecchio nome.

Questa storia e la volontà di riassegnare questo vecchio nome all'azienda, è in linea con quanto affermato da Barney (2006) e con quanto approfondito all'interno del primo capitolo per ciò che riguarda la Cultural Heritage, espressa da Napolitano (2016) e riportata all'interno del paragrafo sul targeting e la scelta dei mercati obiettivo, in cui si dà un ruolo fondamentale nella costruzione dell'azienda al legame con il "terroir", ovvero al luogo in cui l'azienda cresce e si sviluppa, venendo visto come l'elemento essenziale per dare solidità e credibilità al prodotto e all'impresa stessa nel momento dell'ingresso nei mercati. Inoltre, rafforza l'intento degli imprenditori di far vivere all'interno dei loro prodotti il legame con la Maremma, fornendo ottimi spunti per il naming di nuove linee di prodotto e aiutando nello storytelling dell'azienda.

Infatti, a sostegno di quanto affermato, Kotler (2015, pag. 342) sottolinea come il marchio detenga sia una brand equity, che è la risultante di un "processo di stima del valore patrimoniale totale di una marca", sia una customer equity o valore del cliente, ossia "il valore del rapporto con la clientela generato dalla marca". Il primo è una conseguenza del secondo, infatti, l'importanza di un brand forte sul mercato deriva da una base "profittevole" di clienti fedeli che riconoscono la storia e il valore aggiunto che esso, tramite gli sforzi degli imprenditori, vuole rappresentare e testimoniare. In questo senso, gioca un'importantissima funzione, essendo strettamente legata alla marca, la reputazione che i consumatori hanno del brand e che, a detta di Gregori (2017, pag. 255), influenza e guida i processi cognitivi e di acquisto della clientela. "Sotto il profilo informativo si costruisce attraverso un lungo processo di attività comunicative, di passaparola e di acquisti ripetuti che soddisfano le aspettative del consumatore". Quando la reputazione diventa forte grazie al processo sopra rappresentato, allora diventa di grande aiuto per l'imprenditore, facilitando la comunicazione dei valori aggiunti legati al brand e l'attrattività al momento dell'acquisto.

In questo senso, per Podere Santa Clorinda, il processo di creazione della suddetta reputazione della marca è all'inizio poiché, vista la complessità nel mercato vinicolo e l'ampiezza dell'offerta, si ritrova ancora nella fase di introduzione dei prodotti e di conoscenza di essi da parte dei consumatori. Una fase di particolare attenzione perché, all'interno di essa, si

pongono le basi dei successivi vantaggi competitivi rispetto ai competitors in termini di riconoscibilità e comunicazione al cliente degli elementi differenzianti.

2.3 Il naming, le etichette e le linee di prodotto

Approfonditi i temi legati al brand dell'azienda, procediamo ora a studiare come sono strutturati effettivamente i prodotti sia dal punto di vista del processo di assegnazione del nome, sia dal punto di vista delle scelte che sono state operate a proposito dell'involucro che contiene il prodotto principale, il vino, che è rappresentato dalla bottiglia e dal packaging che la riveste.

Podere Santa Clorinda, attualmente, ha una linea di prodotto che la porta a posizionarsi, grazie al suo assortimento, in ciascuna delle fasce di prezzo tipiche del mercato del vino e quindi: un entry level, un prodotto per la fascia medium e un Cru che va ad inserirsi nella fascia più alta di prezzo in virtù della particolare produzione e del particolare affinamento cui viene sottoposto. Gregori (2017, pag. 124) traccia le tre caratteristiche tipiche di un portafoglio di prodotti che sono: profondità, ampiezza e lunghezza. Con la profondità si intende il numero di referenze presenti all'interno della linea relative a ciascun prodotto; nel nostro caso di studio quindi la profondità è rappresentata da tre prodotti appartenenti ad una sola linea. Per ampiezza si intende, invece, "il numero di referenze all'interno di una linea" che, allo stato attuale, per Podere Santa Clorinda corrisponde alle caratteristiche della profondità. La lunghezza, infine, rappresenta "il numero complessivo delle referenze di vino che costituiscono l'assortimento, in grado quindi di soddisfare le differenti necessità di acquisto di tutti i segmenti target dell'impresa vitinicola".

Questa linea è quindi rappresentata da tre vini della varietà più conosciuta in Toscana, ovvero il Sangiovese. Essendo presenti nel portafoglio prodotti solo vini rossi, l'azienda dovrà, già dal prossimo anno, iniziare a ragionare nel mettere in produzione, almeno, una varietà di vino bianco in modo da poter ampliare l'offerta, riuscendo così ad intercettare una fetta più ampia di clientela e riuscendo, così, ad essere presente anche sull'altro importante segmento del mercato del vino, quello dei bianchi, che, soprattutto in Toscana, riesce a produrre dei vini di grande pregio e struttura, come le varietà di Vermentino e Chardonnay particolarmente rinomate ed apprezzate dai consumatori.

Operare una estensione di linea, secondo Kotler (2015) è funzionale, a ridurre il rischio legato alla presenza di pochi prodotti sul mercato da cui si può dipendere in modo assoluto e, per

contro, riuscire ad ottenere maggiore visibilità negli spazi espositivi, soprattutto nel canale Horeca. A quest'ultima funzione si lega anche una maggiore propensione da parte dei consumatori al riconoscimento istantaneo del brand e una rapidità maggiore nel processo di accettazione dei prodotti. Ovviamente, nonostante i notevoli pregi nell'adottare questa strategia, essa non è esente da rischi e presenta, in particolare, la problematica legata al fatto che se l'estensione di marca dovesse fallire potrebbe influenzare in modo negativo le modalità con cui i consumatori percepiscono le altre linee di prodotto. Dal punto di vista di Podere Santa Clorinda, però, questo rischio non dovrebbe presentarsi perché essendo nella fase di lancio del brand e dei propri prodotti, una successiva estensione non può che essere propedeutica al processo di affermazione della propria marca e riveste una funzione di completamento e bilanciamento delle linee.

Il portafoglio dei prodotti vuole rimarcare, come detto in precedenza, il legame forte con la Cultural Heritage legata alla Maremma ma anche con il Comune in cui sorge il podere, Gavorrano. Infatti, quei luoghi erano stati vocati, dagli antichi etruschi, alla produzione del vino prodotto all'epoca e, si è scoperto in un tempo successivo, che si erano dotati di parole, nella loro lingua, che si riferivano ed evocavano le caratteristiche del vino e le sue qualità, in particolare con riferimento alla colorazione. È per questo che, gli imprenditori di Podere Santa Clorinda, hanno deciso, durante il processo di naming del prodotto, di riutilizzare queste parole molto espressive e facilmente pronunciabili, che evocano la musicalità tipica delle lingue antiche. Di seguito:

- Rufe, ovvero “Rosso di color rosso”, il nome in questo caso è un chiaro riferimento alla colorazione che troverà poi nel bicchiere il consumatore. È la referenza che copre il segmento degli entry level per il suo prezzo ma, soprattutto, per il modo in cui esso viene vinificato e che lo rende un rosso fresco e facile da bere. L'affinamento avviene per sei mesi in acciaio e per i successivi tre in bottiglia.
- Xuru, ovvero “Canto in coro, danzando in cerchio”. Il nome in questo caso è stato scelto per esaltare la caratteristica principale di questo vino, dovuta alla presenza di note speziate che richiamano la cannella e i chiodi di garofano. La complessità e il pregio del vino fa sì che, nonostante vengano utilizzati gli stessi metodi di affinamento del Rufe, sia in grado di coprire il segmento della fascia mediana di prezzo.

- Ramueth, ovvero “Mescete, versate”. Presenta un bouquet complesso ed intenso ma davvero armonico, ha note di frutti rossi e spezie cui si uniscono sentori minerali che ricordano la pietra focaia. I tannini sono ben presenti ma perfettamente bilanciati con le restanti note. Questa complessità è dovuta al fatto che l’uva utilizzata per questo vino viene trattata separatamente e segue un differente percorso di fermentazione, che avviene ad una temperatura più alta (28 gradi), e in cui viene lasciata, successivamente, a macerare per venti giorni. L’affinamento termina con un passaggio in barrique, rigorosamente di rovere francese.

Da quanto detto poc’anzi, si denota come il naming dei vini, segua le caratteristiche intrinseche del vino ma anche lo spirito di genuinità che guida anche la dichiarazione di posizionamento e che quindi fa da raccordo con quanto approfondito fino a qui nei precedenti paragrafi.

Passo ora, esaurita la discussione sulla linea di prodotto e sul portafoglio che la compone, ad approfondire il packaging della bottiglia che rappresenta, insieme alla scelta della bottiglia stessa, oltre che l’involucro che garantisce la conservazione del prodotto primario anche uno straordinario strumento di differenziazione del prodotto. Di fatto le componenti più importanti del packaging sono la bottiglia, l’etichetta, il tappo e, infine, la capsula.

Gregori (2017) distingue tra packaging primario, secondario e terziario (non rilevante in seno a questa trattazione). Nel primario rientra, per l’appunto, la scelta della bottiglia che riveste un ruolo di fondamentale importanza nel garantire la qualità del vino, poiché non funge solo da elemento protettivo ma, in questo caso, serve anche a farlo maturare ed affinare, garantendone il processo di invecchiamento. Inoltre, la bottiglia tra le componenti del packaging ha, al giorno d’oggi, un “appeal” fondamentale nel processo di acquisto e nella fase della mescita; è per questo che la sua scelta è fondamentale che sia in linea con il marketing strategico dell’azienda e con il posizionamento competitivo cui essa ambisce. Esistono numerose tipologie di bottiglia che si differenziano in base alle differenti tipologie e caratteristiche dei particolari vini che vengono prodotti in tutto il mondo, a seconda che essi siano rossi o bianchi, fermi o frizzanti, dolci, passiti o muffati, ecc. Anche il colore del vetro riveste un importante ruolo sia protettivo, sia di appeal e anch’esso varia al variare della tipologia di vino.

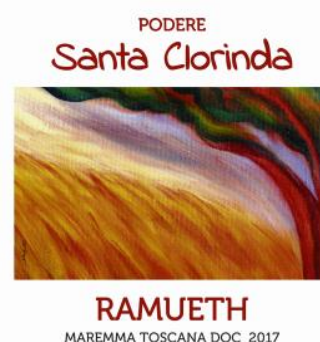
Podere Santa Clorinda per i suoi vini ha scelto la tipologia Bordolese che, anche a detta di Gregori (2017, pag. 105), rappresenta la versione usata per “la conservazione dei vini rossi di

maggior pregio”. Tra le sue peculiarità ha il vantaggio di essere particolarmente maneggevole e versatile e per questo è una delle bottiglie più utilizzate dai produttori nel mondo.

Il packaging secondario è, invece, chiamato ad assolvere tutte quelle funzioni che si innestano nel processo di acquisto e, sempre secondo Gregori (2017, pag. 103), si occupa della “funzione immateriale di rappresentare il bene che, in genere [...], è effettivamente conosciuto e percepito solo nel momento del consumo”. Il packaging perciò deve essere in grado di trasmettere il valore aggiunto del brand, la qualità associata al vino e catturare il consumatore che, soprattutto in questo mercato, non sempre ha una grande conoscenza delle proprietà del prodotto stesso e quindi necessita che il packaging secondario abbia un forte impatto nella sfera cognitiva del cliente, comunicandogli in modo potente le caratteristiche del vino, contribuendo anche ad abbellire la tavola o il particolare momento di consumo, facendo così, leva sulla sfera emozionale del cliente.

Podere Santa Clorinda, per quanto riguarda la capsula e il tappo, ha operato delle scelte tradizionali e di pregio per una tipologia come il Sangiovese. Infatti, la capsula è nera ed in alluminio ed il tappo è in sughero monopezzo, particolarmente adatto all’invecchiamento ed ai vini di grande importanza. La vera differenza la si trova nella scelta dell’etichetta che, ovviamente, rappresenta la componente del packaging secondario di maggiore importanza, per il fatto che è utilizzata come mezzo per comunicare e informare riguardo al vino ma, soprattutto, per la sua capacità di influenzare o meno le decisioni di acquisto e, alla fine, è il tramite con cui il produttore può trasferire la propria passione e veicolare la propria immagine. In questo senso, infatti, l’etichetta è soggetta a numerose innovazioni e stili che sono propri (per quanto si possano imitare) di ciascuna azienda.

Podere Santa Clorinda, come detto, per le sue etichette ha fatto una scelta particolare e di pregio, affidandosi all’artista marchigiano John Betti, il quale oltre ad aver contribuito a numerosi libri di successo per ragazzi come “L’atlante del mondo Touring” e ad aver collaborato con numerosi giornali con le sue illustrazioni, è un pittore di grande impatto.



Come si può notare, le etichette riportate in figura, particolari di quadri paesaggistici più ampi, ben raffigurano i tratti distintivi dei vini descritti in precedenza ma soprattutto richiamano quegli elementi naturali che sono di fondamentale importanza per il marketing strategico dell'azienda.

2.4 La strategia di prezzo

I tempi sono maturi ora, per trattare della strategia di prezzo che Podere Santa Clorinda vorrebbe adottare per la propria linea prodotto, nella fase di ingresso nei mercati obiettivo.

Per Kotler (2015, pag. 361), “il prezzo svolge un ruolo fondamentale nella creazione di valore per i clienti e nell’instaurazione di un rapporto con loro” e questo, ancor di più, vale per il mercato dei vini, in cui la determinazione dei prezzi viene resa ancor più complicata dal fatto che non agiscono solo le variabili tipiche, legate solo ad una corretta stima del prezzo obiettivo contrapposta all’analisi dei costi e delle offerte dei concorrenti. Infatti, come sottolinea Scarso (2014), nella formazione del prezzo del bene vino intervengono anche delle valutazioni legate a valori socio-culturali, che sono subentrati in questi ultimi anni a causa del fatto che il vino non viene più visto come un semplice bene primario che subentra nel consumo giornaliero degli individui, bensì, sempre più, riveste un ruolo collegato alla socialità e allo status dell’individuo; insomma, negli ultimi anni il vino è sempre meno percepito dal consumatore finale come un alimento.

In quest’ottica perciò subentrano i fattori alternativi che Scarso (2014, pag. 71) ha individuato riferendosi a:

- “Rarità” vista come il fatto che “più il prodotto è raro, meno l’acquirente sarà sensibile al suo prezzo”;
- “Prodotti sostitutivi”, associati al fatto che se il consumatore percepisce che la differenza tra i vari vini sia molto ridotta, allora la sua sensibilità al prezzo sarà davvero molto alta;
- “Difficoltà al confronto”, che vede la situazione opposta al punto precedente ed è una delle variabili più incisive del mercato del vino attuale, poiché fa diminuire la sensibilità del cliente al prezzo e fa subentrare nel processo di acquisto l’importanza di un packaging accattivante e attrattivo;

- “Rapporto qualità-prezzo”, in cui se il consumatore associa a quel particolare prodotto un valore qualitativo superiore, sarà maggiormente disposto a sostenere un esborso maggiore;
- “Conservabilità e composizione dell’acquisto”, in cui agiscono i fattori legati alla capacità di invecchiamento del vino che viene visto dal consumatore come fosse un asset; mentre il secondo fattore si riferisce alla disponibilità e alla sensibilità legata al sostenere una spesa ingente o meno, per un vino, nel momento in cui si sia proceduto all’acquisto anche di altri beni di valore maggiore o minore alla bottiglia.

Oltre a questi fattori, ovviamente, agiscono anche i posizionamenti di prezzo dei concorrenti che risultano determinanti nella fase, come quella cui si sta accingendo ad attuare Podere Santa Clorinda, relativa all’inserimento di nuove etichette nel mercato. In questa situazione, si deve operare grande attenzione, sottolinea Scarso (2014), con riferimento alla valutazione qualitativa che si dà ai propri prodotti in relazione a quelli dei competitors. Da questo punto di vista, è necessario che l’imprenditore sia estremamente onesto nei confronti dei propri vini e può essere d’aiuto effettuare alcuni blind tasting per verificare in modo oggettivo la percezione che si ha del vino.

Tornando alla situazione di Podere Santa Clorinda, già all’interno del paragrafo sul posizionamento competitivo avevo sottolineato come, dato il posizionamento che poneva l’azienda in una posizione più elevata e distaccata dal gruppo degli altri competitors al di sotto dei venti ettari di superficie vitata ed in ragione del prezzo fissato per la propria referenza più alta, ci fossero le basi per classificare la strategia intrapresa dall’azienda in un’ottica di differenziazione “More for the same”.

In effetti questa strategia è calzante per la nostra realtà di studio essendo l’obiettivo degli imprenditori riuscire a raggiungere i competitors più affermati e qualitativamente più alti, ricavandosi la propria quota di mercato senza però attuare una strategia, poco lungimirante, di battaglia sui prezzi. In questo senso, dopo aver analizzato a fondo i competitors e aver proceduto, proprio come suggeriva anche Scarso, alla degustazione di alcuni dei prodotti delle altre aziende, Paola e Franco, hanno reputato che possano entrare nel mercato con un posizionamento di prezzi molto simile, già dall’entry level, a coloro che sono all’incirca della loro stessa grandezza in termini di superficie vitata.

Infatti, il prezzo di ingresso per il Rufe è di 10,50 euro, più alto del top di gamma di MaremmaAlta, mentre per lo Xuru si attestano sui 12,50 euro e per la referenza di fascia più

alta, il Ramueth, il prezzo è fissato a 15 euro. Questi valori sono stati identificati tenendo conto dei costi fissi e variabili dei prodotti e, come detto poc'anzi, del livello dei competitors. Si nota, subito come questo posizionamento di prezzo sia davvero molto accattivante nel momento in cui il termine di paragone è basato sul fatto che sono tre referenze vinificate in Sangiovese, con l'aggiunta di Ciliegiolo e Petit Verdot rispettando le percentuali indicate in disciplinare, basate su un sistema di produzione interamente biologico.

C'è da sottolineare però che, seguendo quanto affermato da Gregori (2017), il prezzo è la risultante del suo valore complessivo tenendo conto, come trattato anche sopra, di tutti i fattori tangibili e intangibili; ed è proprio per questo motivo che, forse, si può riscontrare un problema legato al fatto che i prezzi delle tre referenze essendo così vicini, considerati i soli 2 e 2,5 euro, rispettivamente, che separano ciascuna etichetta, non riescano a trasmettere effettivamente il vero e proprio valore intrinseco del vino e delle lavorazioni sostenute e, quindi, può essere consigliabile allargare un po' la forbice tra di loro, con riguardo soprattutto del Ramueth e il suo particolare e gravoso processo di produzione.

Certamente, però, essi sono perfettamente in linea con il posizionamento competitivo sopra citato del "More for the same", che li pone in una posizione molto aggressiva soprattutto (andando ad analizzare il grafico del posizionamento competitivo) nei confronti di Podere San Cristoforo, vista la qualità molto alta dei suoi vini ed il fatto che il suo metodo di produzione è biodinamico, il quale si posiziona con il suo "Carandelle" ad un livello di prezzo pari a 22 euro, ben sette in più del Ramueth.

2.5 La sostenibilità ambientale

Avviandomi verso le conclusioni di questo elaborato, non posso non trattare il tema della sostenibilità ambientale in relazione al fatto che è un fattore rilevante di differenziazione per Podere Santa Clorinda. Nel corso della trattazione ho già avuto modo di soffermarmi, in più punti, su quanto significhi e quanto sia legata, l'azienda oggetto di studio, all'esprimere in tutti i business dell'azienda e nel far riconoscere al cliente, sia nei prodotti che nei servizi turistici, questa spiccata attenzione all'ambiente e all'ecosistema che le ruota attorno.

In questo senso, senza ripetere quanto sia già stato detto nei precedenti paragrafi, mi soffermerò in particolare sulla tematica del vino biologico e approfondirò la tematica, sottolineata da Pastore (2002, pag.57), del "passaggio da una logica della quantità alla logica della qualità".

Partendo proprio da quest'ultima affermazione, questa trasformazione si incardina sul fatto che si stia vivendo un "diffuso ripensamento" riguardo all'applicazione di tecniche agricole e di gestione dell'ecosistema votato a superficie vinicola. In questo senso, stiamo vivendo un passaggio basato maggiormente sulla scienza e, all'interno di essa, sull'interazione tra le varie discipline che riguardano la viticoltura e la vinificazione del prodotto, come ad esempio: la biologia, l'enologia e l'economia circolare che permette di ridurre enormemente gli sprechi di produzione.

Ci sono, a supporto di queste tesi, alcune tendenze che Pastore (2002, pagg. 57-58) individua all'interno della sua trattazione e sono:

- "Revisione di fondo di tutti i fattori della produzione in chiave di un reale sviluppo";
- "Crescente indirizzo della ricerca verso produzioni innovative", come ad esempio l'intero mondo, in crescita, dei vini biodinamici;
- "Attuazione di iniziative sistemiche tendenti ad una riduzione di tutti gli elementi di costo, in particolare di origine energetica";
- "Utilizzo di metodi più avanzati di organizzazione di servizi logistici, della domanda ed informatici"
- Infine, merita una sottolineatura la "qualità complessiva del prodotto agricolo" vista come la possibilità di esplorare nuovi metodi e nuove frontiere rispetto la gestione delle "esigenze e dei bisogni del consumatore".

A riguardo, Podere Santa Clorinda, ha interiorizzato alcune di queste tendenze, in particolare quelle legate alla riduzione dei costi soprattutto in chiave di consumo energetico e alla "qualità complessiva" dei servizi offerti che, nel caso oggetto di studio, non riguardano solo i prodotti vitivinicoli. In questa chiave di lettura, si deve inserire il progetto relativo alla costruzione in bio-edilizia di tutte le strutture presenti al Podere; ciò riguarda, anche e soprattutto, la gestione del calore e del raffreddamento degli ambienti che, anche grazie al sistema tecnologico utilizzato e ai materiali, per lo più legno, con cui si è edificato, permette alle strutture di "auto-regolarsi". Uno dei casi di studio, particolarmente rilevante per la funzione che svolge, è il locale dedito alla cantina che, grazie appunto a questa tecnologia, riesce a mantenere una temperatura costante trattenendo il calore nei mesi più freddi e mantenendo una temperatura più bassa nei mesi estivi. Questa stabilità di temperature permette al vino di maturare meglio, soprattutto nella fase di affinamento in bottiglia.

A questo progetto è stato anche affiancato un sistema di pannelli fotovoltaici che garantiscono un'alta percentuale di autosufficienza, rispetto alle fonti energetiche tradizionali, e che permettono di gestire anche la richiesta energetica dell'intero campeggio, composto da venticinque piazzole, tutte dotate di colonna elettrica, e, prossimamente, anche di uno spazio pensato per i ciclisti e per coloro che praticano il cicloturismo, ma non solo, dotato di tende fisse equipaggiate con letti e lenzuola.

Questi fattori ambientali, difficilmente riscontrabili in tutti gli altri competitors individuati nello studio del posizionamento competitivo, sono stati attuati anche grazie all'utilizzo dei Fondi Europei e Regionali che, pur con iter molto complessi e solo in virtù del possesso di determinati requisiti, permettono la nascita di realtà come Podere Santa Clorinda.

Detto dello spirito dell'imprenditrice e dei progetti di sostenibilità economica su cui si fonda l'idea stessa di azienda e di cui ho parlato trattando dell'ecosistema; si capisce come la conseguente scelta di produrre vini biologici, anche con riguardo agli indicatori di mercato, sia venuta quasi da sé, oltre che in virtù di una strategia ben precisa. Come sottolineato da Gregori (2017), per essere in presenza di una viticoltura biologica devono essere assolutamente presenti due fattori imprescindibili; ovvero che, sia la coltivazione delle viti e dell'uva, che il processo di trasformazione e vinificazione, debbano rispettare i dettami della disciplina in merito ai vini biologici. Questi dettami prevedono che venga totalmente eliminata la chimica di sintesi, permettendo però l'utilizzo dello zolfo e del rame per ridurre la possibilità che la pianta venga rovinata da agenti batterici.

Come affermato da Gregori (2017, pag. 98), l'agricoltura biologica è "legata prevalentemente alla tecnica vinicola, in quanto in cantina non ci sono marcate differenze fra le tecniche comuni e i requisiti approvati dallo Standing Committee on Organic Farming", ed effettivamente il valore aggiunto dell'agricoltura biologica il consumatore lo andrà a riscontrare al momento del consumo in cui, anche in base alla qualità del vino che si sta degustando, le note e le peculiarità del vino biologico risaltano in modo netto.

Podere Santa Clorinda, si fregia della certificazione biologica sia con riguardo al vino, sia con riguardo all'olio. È l'unica azienda, escluso Podere San Cristoforo che però utilizza il metodo biodinamico che si differenzia molto da quello biologico, a rientrare nei parametri della disciplina e questo è un vantaggio competitivo davvero notevole e decisivo.

Conclusioni

Giunto al termine di questo elaborato, dopo aver analizzato in modo approfondito il posizionamento competitivo e gli elementi di differenziazione di Podere Santa Clorinda, sono nella condizione di poter valutare, come mi ero ripromesso nell'introduzione, le scelte operate nella fase di definizione del posizionamento competitivo nei mercati obiettivo e i fattori di differenziazione su cui l'azienda basa il proprio vantaggio.

Per quanto riguarda il posizionamento, studiato nel primo capitolo, posso affermare come le premesse per entrare nei mercati obiettivo, individuati nel mercato dei vini biologici e nel mercato dell'enoturismo, siano positive e ben auguranti. Infatti, come si è evinto dai dati riportati sono due mercati che stanno vivendo periodi di crescita importanti; il solo mercato biologico è cresciuto di circa venti volte rispetto a quello medio del settore e il fatto che il Podere sia locato in una Regione, quale è la Toscana, di grande tradizione vinicola e unito al fatto che essa stessa sia un brand riconosciuto in tutto il mondo, non può che incoraggiare le stime positive di crescita riguardanti l'azienda. La propensione naturale da parte degli imprenditori di sfruttare le sinergie con l'ecosistema e il fatto di essersi consorziati con la DOC Maremma Toscana, dal punto di vista del marketing strategico non può che essere una spinta nel processo di internazionalizzazione tracciato per il futuro e un importante fattore di riconoscimento nel segmento Horeca. Infine, ritengo che la strategia di posizionamento competitivo "More for the same" rispetto ai competitors, possa essere accattivante e vincente nella fase di inserimento e crescita nei mercati obiettivo, necessiterà, però, di una capacità di adeguamento a quelle che saranno le future esigenze dell'azienda rispetto soprattutto agli alti standard qualitativi che si vogliono raggiungere e garantire.

Per quanto riguarda, invece, i fattori di differenziazione analizzati nel secondo capitolo, posso affermare che le peculiarità di Podere Santa Clorinda la rendono, al momento del nostro studio, un'azienda unica nello scenario maremmano per la sua value proposition e per la sua capacità di essere sostenibile sia dal punto di vista ambientale che di prodotto. Il packaging, primario e secondario, è accattivante e concordante con quelle che sono le linee guida individuate nella definizione del marketing strategico e, soprattutto per quanto concerne le etichette, permette una differenziazione notevole rispetto ai competitors, avendo il pregio e la capacità di comunicare, in modo molto efficace, la dichiarazione di posizionamento.

Grande attenzione, però, deve essere posta con riguardo ai prezzi e alla gestione dei vantaggi competitivi; infatti entrambi scontano, in modo differente, il fatto che alcuni fattori potrebbero

diventare degli elementi negativi e potrebbero, con il tempo, inficiare la percezione del prodotto da parte dei consumatori.

Per quanto riguarda il prezzo delle referenze, come ho avuto modo di sottolineare nello studio del caso, sono molto accattivanti e aggressivi rispetto al target di competitors individuato nella mappa di posizionamento e, probabilmente, funzionali in questa fase di accesso al mercato; difettano però della capacità di rappresentare effettivamente i valori aggiunti intrinseci al prodotto.

Con riferimento, invece, proprio alla gestione dei vantaggi competitivi il rischio di Podere Santa Clorinda è quello di non riuscire a continuare a ri-innovare i prodotti, le tecniche di produzione e i servizi turistici che sono la base della differenziazione rispetto ai competitors. In questo senso, gli elementi di vantaggio sono rari, unici e sostenibili, come ho analizzato nel secondo capitolo, ma starà agli imprenditori e ai loro collaboratori essere in grado di rigenerarli nel tempo per mantenere questa distanza rispetto ai concorrenti.

Per concludere, Podere Santa Clorinda pur essendo una realtà giovane ed in procinto di entrare nel mercato, consapevole del fatto che ha ancora tutto da dimostrare, si avvicina ad esso avendo costruito un posizionamento competitivo solido e ben chiaro che bene si adatta alle caratteristiche dell'azienda; inoltre, è forte di elementi di differenziazione che possono sostenere le ambizioni che gli imprenditori si sono posti e che possono rendere l'azienda una realtà nuova ed accattivante agli occhi dei consumatori.

Sitografia

Coldiretti, Aprile 2018. Vino, è svolta green con +45% vendite biologico. Disponibile su: <www.coldiretti.it/economia> [Data di accesso: 15/02/2019];

I numeri del Vino, Luglio 2018. I numeri del vino: Toscana – produzione di vino 2017 e dati DOC/DOCG 2016. Disponibile su: <<http://www.inumeridelvino.it>> [Data di accesso: 15/02/2019];

I numeri del Vino, Ottobre 2018. I numeri del vino: esportazioni italiane di vino per regione e tipologia - Primo semestre 2018. Disponibile su: <<http://www.inumeridelvino.it>> [Data di accesso:11/02/2019];

I numeri del Vino, Febbraio 2019. I numeri del vino: I numeri della viticoltura biologica in Italia – Aggiornamento 2017. Disponibile su: <<http://www.inumeridelvino.it>> [Data di accesso: 15/02/2019];

Unione Italiana Vini, Maggio 2018. Wine by Numbers: Global Trade. Disponibile su: <<http://www.uiv.it/wine-by-numbers/>> [Data di accesso:11/02/2019].

Bibliografia

Associazione Nazionale Città del Vino, 2018. XIV Rapporto sul turismo del vino in Italia. Milano: Borsa Internazionale del Turismo;

Barney, J., 2006. Risorse, competenze e vantaggi competitivi. Roma: Carocci Editore S.p.A.

Cappellari, R.,2011. Marketing della moda e dei prodotti lifestyle. Roma: Carocci Editore S.p.A

Castaldo, S., Grosso, M., e Premazzi, K., 2013. Retail and Channel Marketing. Cheltenham (UK): Edward Elgar Publishing Limited.

Gregori, M., a cura di., Galletto, L., et al., 2017. Il marketing del vino: capire, decidere, agire. Napoli: EdiSes.

Kotler, P., et al., 2015. Principi di Marketing. Milano: Pearson.

Napolitano, M. R., e Marino, V., a cura di., 2016. Cultural Heritage e Made in Italy. Napoli: Editoriale Scientifica;

Pastore, R., 2002. Il marketing del vino e del territorio: istruzioni per l'uso. Milano: Franco Angeli.

Rouzet, E., e Seguin, G., 2004. Il marketing del vino: le strategie commerciali, la distribuzione. Bologna: Edagricole.

Scarso, S. G., 2014. Marketing del Vino: dalle etichette ai social network, la guida completa per promuovere il vino e il turismo enogastronomico. Milano: MDB – Modelli di Business.

