

**POLITECNICO DI TORINO**

**Corso di Laurea in**

**Ingegneria della Produzione Industriale e dell'Innovazione Tecnologica**

**Tesi di Laurea**

**Diversificazione e innovazione nel settore dolciario  
e del cioccolato: il caso studio Ferrero**



**Politecnico  
di Torino**

**Relatore**

**Abdollah Saboori**

**Candidato**

**Valentina Quirico**

**Ottobre 2024**



## Sommario

---

Indice delle figure .....	6
Ringraziamenti.....	
Abstract.....	8
1 Fondamenti della strategia aziendale.....	10
1.1 Origine ed evoluzione della strategia aziendale .....	10
1.2 Strategia, <i>vision</i> e <i>mission</i> .....	14
1.3 Modelli e strumenti di analisi strategica: modelli e strumenti utilizzati per analizzare l'ambiente esterno e interno delle aziende. ....	16
1.3.1 L'analisi dell'ambiente esterno.....	17
1.3.2 L'analisi dell'ambiente interno .....	19
1.3.3 Strategic fit.....	22
1.4 Classificazione gerarchica delle strategie .....	24
2 La matrice di Ansoff.....	26
2.1 La matrice di Ansoff.....	28
2.1.1 La penetrazione di mercato.....	31
2.1.2 L'espansione di mercato .....	32
2.1.3 L'innovazione o sviluppo di prodotto.....	34
2.1.4 La diversificazione.....	35
2.1.5 Criticità della matrice di Ansoff .....	37
2.2 I tre test di Porter e la coerenza tra business e risorse .....	38
2.3 Come diversificare? .....	42
2.3.1 Acquisizioni .....	42
2.3.2 Strategia di sviluppo interno .....	43
2.3.3 Alleanze .....	43
3 Il settore Chocolate and Confectionery .....	45

3.1	Evoluzione storica e culturale del settore .....	45
3.2	Il settore Chocolate and Confectionery oggi .....	47
3.3	Consumatori e canali di vendita.....	49
3.4	Opportunità, minacce e tendenze del settore .....	50
3.5	Panorama competitivo e principali attori del settore .....	52
3.5.1	Mars .....	54
3.5.2	Mondelez International .....	55
3.5.3	Nestlé .....	55
3.6	Come distinguersi? Fattori che guidano la differenziazione e il posizionamento sul mercato .....	56
4	Evoluzione del settore: dalla focalizzazione alla diversificazione .....	59
4.1	Evoluzione del portfolio prodotti.....	59
4.2	Il passaggio alla diversificazione: le tappe dell'evoluzione .....	60
4.2.1	Contesto storico negli anni '90 .....	60
4.2.2	L'accelerazione della diversificazione negli anni 2000.....	61
5	Dai dolci fino al Pet Care: i casi di Mars e Nestlé .....	63
5.1.1	L'ingresso nel nuovo mercato: diversificazione .....	63
5.1.2	La tipologia di diversificazione e le motivazioni dietro a questa scelta .....	64
5.2	Sfide e svantaggi .....	66
5.3	Applicazione dei test di Porter.....	67
6	Ferrero: Storia, strategie e successo .....	69
6.1	Storia ed evoluzione di Ferrero.....	69
6.2	Analisi strategica interna .....	72
6.3	Analisi SWOT.....	72
6.4	La Balanced Scorecard .....	76
6.5	Portfolio prodotti.....	77
6.6	Evoluzione strategica nel corso degli anni .....	79
6.7	Esempio di diversificazione di successo: il settore dei gelati .....	82

6.7.1	Le ragioni dietro la scelta del settore .....	83
6.7.2	Tipologia di diversificazione .....	85
6.7.3	Modalità di diversificazione ed evoluzione nel tempo .....	85
6.7.4	Diversificare nel settore dei gelati: successo o fallimento? .....	86
6.8	Esempio di diversificazione di fallimentare: il Gran Soleil.....	88
6.8.1	Le ragioni dietro la scelta.....	88
6.8.2	Successo o fallimento? I tre test di Porter.....	89
6.8.3	Il fallimento oltre teoria .....	90
7	Conclusioni.....	92
7.1	Un allontanamento dal core business?.....	93
	Bibliografia e sitografia .....	96

## Indice delle figure

Figura 1. Classificazione gerarchica delle strategie.....	25
Figura 2. Una classificazione delle strategie secondo le dimensioni del vantaggio competitivo e dell'ambito competitivo.....	28
Figura 3. Savkín, A., & Savkín, A. (2023, September 8). The Ansoff Matrix: Steps to Create Growth Strategies + example. BSC Designer - Strategy Execution Software .....	29
Figura 4. La matrice di Ansoff, semplificata .....	30
Figura 5. Consumo di cioccolato per capita dei principali consumatori europei .....	48
Figura 6. Principali canali di distribuzione .....	50
Figura 7. Fatturato delle principali aziende del settore chocolate and confectionery.....	52
Figura 8. Concentrazione del mercato chocolate and confectionery .....	53
Figura 9. Il "CremaBlock" .....	70
Figura 10. Il celebre vasetto della Nutella .....	71
Figura 11. La crescita globale del settore del gelato Fonte: Market Research Future.....	84

*A nonno Ezio, nonna Anna e nonna  
Anna,  
le stelle più belle del mio cielo.  
Vi porto ogni giorno nel mio cuore  
e sulla mia pelle.*

*A nonno Pippo  
e al coraggio che ha avuto  
nel costruirsi un futuro lontano da casa.  
Solo ora comprendo i tuoi sacrifici  
e ti stimo infinitamente.*

*Ogni mio successo è dedicato a voi.*

## Abstract

In questo lavoro di tesi si esplora il modo in cui viene applicata la strategia di diversificazione all'interno del settore chocolate and confectionery.

Nel primo capitolo, si esplorano le basi della strategia aziendale, la sua importanza e come il concetto di strategia è evoluto nel corso dei secoli. Si tratta infatti di una disciplina antica, che ha subito molti cambiamenti grazie a numerosi studiosi che hanno integrato le loro conoscenze e il loro pensiero alla disciplina esistente. La disciplina che riguarda la strategia aziendale fornisce, inoltre, numerosi strumenti per facilitare l'analisi dell'ambiente interno ed esterno all'azienda, modelli che vengono presentati ed analizzati ancora nel primo capitolo.

Le possibili strategie che un'azienda può applicare sono numerosissime, dunque nel secondo capitolo si presentano alcune possibili classificazioni delle stesse, elaborate nel corso degli anni dai maggiori attori della disciplina, con un focus sulla matrice di Ansoff, un modello teorico che illustra quattro strategie principali: la penetrazione di mercato, l'espansione, l'innovazione o sviluppo di prodotto e la diversificazione. In questo capitolo, si fa, inoltre, riferimento ad un articolo del professor John Dawes per illustrare alcune problematiche legate a questo strumento.

Riprendendo la teoria di Porter, uno dei maggiori contributori nella disciplina di strategia aziendale, si illustrano i tre test da lui elaborati per poter valutare se la strategia di diversificazione che si desidera attuare possa avere successo o no. Questi test verranno utilizzati nei capitoli successivi per analizzare se le strategie messe in atto dai maggiori competitor del settore chocolate and confectionery abbiano raggiunto i risultati sperati.

Continuando con un focus sulla strategia di diversificazione, si illustrano alcune delle azioni che un'azienda può intraprendere per poter diversificare.

Nel terzo capitolo si presenta un'analisi del settore chocolate and confectionery, partendo dalla sua evoluzione nel corso dei secoli, le principali tendenze e minacce del settore e i suoi consumatori, così come un panorama dei principali competitor.

Nel quarto capitolo, il focus si sposta in particolare, su come la strategia dei principali attori del settore è cambiata nel corso degli anni, in seguito ai vari cambiamenti che hanno interessato il mercato, passando poi ad analizzare un caso studio delle aziende Mars e Nestlé.

Nel sesto capitolo, si esplora il caso studio dell'azienda Ferrero: si utilizzano, innanzitutto, alcuni degli strumenti elencati ed analizzati nel primo capitolo, per avere una panoramica completa dell'azienda, in termini di fattori interni, punti di forza e debolezze.

In seguito si presentano due esempi di diversificazione che l'azienda ha messo in atto, un esempio di successo e uno in cui non sono stati raggiunti i risultati sperati. L'analisi è supportata proprio dall'utilizzo dei tre test di Porter.

Nel capitolo finale, si riassumono le conclusioni tratte nei capitoli precedenti, con un focus in particolare su Ferrero e alcuni consigli e riflessioni per il futuro.

# 1 Fondamenti della strategia aziendale

In questo capitolo si esplorano le basi della strategia aziendale, la sua importanza e come il concetto di strategia è evoluto nel corso dei secoli. Si tratta infatti di una disciplina antica, che ha subito molti cambiamenti grazie a numerosi studiosi che hanno integrato le loro conoscenze e il loro pensiero alla disciplina esistente. La disciplina che riguarda la strategia aziendale fornisce, inoltre, numerosi strumenti per facilitare l'analisi dell'ambiente interno ed esterno all'azienda.

## 1.1 Origine ed evoluzione della strategia aziendale

Nel complicato panorama lavorativo moderno, diventa sempre più necessario quanto complicato per le imprese emergere ed affermarsi nel settore in cui operano. Soprattutto negli ultimi decenni, i mutamenti avvenuti all'interno delle industrie hanno aumentato l'esigenza di governo dell'organizzazione aziendale, è cresciuta la necessità di possedere soluzioni manageriali per la gestione aziendale e sono mutati i fattori che incidono sul conseguimento di un successo durevole. Questi mutamenti hanno influito sull'evoluzione del concetto di strategia aziendale e hanno cambiato il modo stesso di intendere e gestire la strategia nel corso degli anni.

Il concetto di strategia è uno dei più pervasivi dei tempi moderni al punto che già nel 2013 il professore di business presso Harvard Chris Carter suggeriva l'idea di una "Age of Strategy"<sup>1</sup>. Qualsiasi organizzazione utilizza tecniche e strumenti di gestione strategica, mentre non avere una strategia d'azione chiara in qualunque ambito è oggi sinonimo di scarsa competenza e lungimiranza.

Il concetto di strategia nasce in ambito militare, ma negli Stati Uniti gli studi sulla strategia aziendale sono stati preceduti da un filone di studi di politica aziendale a partire dal 1911 presso la Harvard Business School. Questi corsi si concentravano sulla definizione di regole di comportamento per i manager al fine di definire regole di comportamento per governare le aziende. Tuttavia, mancavano di un solido fondamento teorico.

In Italia, invece, la prima cattedra di Economia e Organizzazione Aziendale, nell'ambito del corso di ingegneria, verrà coperta solo nel 1980 a Padova. Bisogna arrivare alla metà degli Anni 80 perché il settore disciplinare di Organizzazione Aziendale sia reso autonomo

---

<sup>1</sup> Carter, C. (2013). The Age of Strategy: Strategy, Organizations and society. *Business History*, 55(7).

rispetto all'Economia Aziendale, che aveva una tradizione di studi soprattutto nella contabilità

Nella pratica manageriale il termine strategia si afferma sempre negli Stati Uniti a partire dagli anni '50 con Peter Drucker, economista e saggista austriaco. Drucker nel 1954 definisce la strategia come un insieme di decisioni relative all'attività presente e futura dell'azienda, considerati opportunità e vincoli del contesto esterno.<sup>2</sup>

Dopo una serie di elaborazioni teoriche, la strategia si afferma come autonomo oggetto di studio con l'opera di Alfred Chandler, celebre storico statunitense. Per lo studioso la strategia consiste nella determinazione delle finalità e degli obiettivi di lungo periodo dell'impresa e nell'adozione delle azioni necessarie per il loro conseguimento.<sup>3</sup>

Con Chandler inizia inoltre ad affermarsi l'idea che un certo piano strategico debba tenere conto delle dinamiche ambientali ed è il risultato della capacità dell'azienda di interpretare e adattarsi agli input provenienti dal contesto esterno. Questo significa anche che le strategie adottate non possono essere fisse, ma mutevoli, in coerenza con le dinamiche esterne.

Un altro lavoro fondativo della strategia aziendale è quello di Igor Ansoff a cui viene attribuita la paternità di un nuovo filone di studi denominato della Pianificazione Strategica, ulteriormente sviluppato tra gli anni '70 e '80 da altri studiosi. Essi propongono una definizione più ristretta di strategia come l'enunciazione dei principali mezzi che l'impresa utilizzerà, tenendo in considerazione i vincoli ambientali presenti, per cercare di raggiungere i propri obiettivi. Si tratta di un approccio di tipo razionalistico, che accomuna gli studi di strategia fino alla fine degli anni '70, in cui i manager, in quanto soggetto razionale, identifica gli obiettivi da raggiungere elabora piani di azione alternativi e seleziona la scelta ottimale.

La strategia diventa quindi ora un mezzo per raggiungere traguardi, non solo la dichiarazione degli stessi. In questo contesto si inserisce dunque il concetto di Pianificazione Strategica come un processo di fasi sequenziali volto ad esprimere l'orientamento strategico dell'impresa, dato dagli obiettivi di medio-lungo termine e dalle azioni da attuare. L'enfasi posta sulla pianificazione è dimostrata anche dalla nascita nel 1969 della rivista "Long Range" Planning, punto di riferimento imprescindibile in quegli anni per studiosi e praticanti di strategia.

---

<sup>2</sup> Drucker, P.F. (1954) *The Practice of Management*, Harper & Row, New York.

<sup>3</sup> Chandler. (1962). *Strategy and structure*.

La prima fase della pianificazione consisteva nell' 'analisi dell'ambiente esterno e della concorrenza; nelle fasi successive si procede con l'individuazione di possibili opzioni strategiche e la loro valutazione attraverso precisi strumenti di valutazione, sia quantitativa che qualitativa, come le matrici elaborate da Boston Consulting Group o da General Electric - McKinsey. Lo step successivo, il più cruciale, prevede la formulazione vera e propria della strategia, basandosi sui dati e le considerazioni tratte nelle fasi precedenti. Lo step finale consiste nell'attuare la strategia formulata.

In questo contesto il ruolo dello stratega è rivestito dal CEO e dagli organi di governance, mentre i livelli gerarchici inferiori si limitano ad attuare il piano.

A partire dagli anni '80 si verifica una serie di profondi cambiamenti nell'industria che impattano sul modo di operare delle aziende e di fare strategia. Si passa da un ambiente statico, prevedibile, caratterizzato da bassi livelli di concorrenza, ad un ambiente dinamico, complesso e contraddistinto da un elevato grado di incertezza e competizione. In questo contesto, deliberare strategie efficaci risulta ancora più difficile, poiché non appare più sufficiente un approccio orientato alla parità competitiva nei confronti dei concorrenti, ma è indispensabile l'acquisizione di un vantaggio competitivo che possa consentire di offrire una proposta di valore differenziata e permetta un posizionamento migliore rispetto ai competitors. L'affermazione di una logica orientata al vantaggio competitivo e al posizionamento competitivo è stata trainata dagli studi di Michael Porter intorno al 1980 e dal suo modello delle cinque forze<sup>4</sup>.

Secondo Porter, l'intensità della concorrenza è determinata da cinque forze competitive: i concorrenti presenti nel settore, i clienti, i fornitori, i potenziali entranti e i prodotti sostitutivi. Tali forze costituiscono la cosiddetta "concorrenza allargata" e determinano il grado di attrattività di un settore. Una volta identificati e analizzati questi cinque elementi, l'azienda è in grado di individuare i proprio punti di forza e di debolezza e di posizionarsi all'interno del settore. Negli stessi anni Porter suggerisce tre strategie di base per raggiungere un vantaggio competitivo, che verranno analizzate nei capitoli successivi: la strategia di leadership di costo, di differenziazione, di focalizzazione.

Si può già notare, dunque, come in questi anni il focus si sposti dall'ambiente esterno al modo in cui le imprese generano e sviluppano le proprie risorse interne. In particolare, gli studiosi sviluppano un approccio basato sulle risorse, chiamato *resource-based view*, comprendendo come le organizzazioni possono creare un vantaggio competitivo attraverso

---

<sup>4</sup> Porter, M. (1980) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*; and *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. *Free Press*, New York.

risorse tangibili e immateriali. In definitiva, secondo questa visione, la quantità di risorse di cui dispone un'impresa è il fattore più importante nella creazione di un vantaggio competitivo e le differenze nelle risorse disponibili per un'impresa determinano la differenza nei modi di competere. Tra le risorse assumono particolare importanza soprattutto le risorse intangibili.

In seguito, all'inizio degli anni '90, insieme alla *resource-based view*, fu sviluppata un'altra teoria chiamata teoria basata sulle capacità, detta *competence-based view*. Questi due rami condividono molti presupposti concettuali, inclusa l'attenzione agli aspetti interni dell'impresa. Tuttavia, quest'ultima teoria ritiene che le risorse, considerate individualmente, non siano sufficienti per creare un vantaggio competitivo. Essi, infatti, rappresentano asset esistenti all'interno dell'azienda nel loro stato potenziale, che richiedono le giuste capacità e devono essere inseriti nei giusti processi organizzativi per essere adeguatamente sfruttati. Pertanto, sebbene le risorse siano il fondamento, la principale fonte di vantaggio competitivo risiede nelle competenze, ovvero nella capacità di combinare le risorse utilizzando i processi organizzativi per raggiungere determinati risultati. Risorse e competenze sono quindi interdipendenti ma profondamente diverse perché se le risorse rappresentano un asset di fattori produttivi a disposizione dell'impresa, le competenze sono un sistema dinamico di conoscenze, competenze e, soprattutto, esperienza.

Nell'ambito di questa teoria nasce il concetto fondamentale di *core competence*, coniato dagli studiosi Hamel e Prahalad negli anni '90. Con questo concetto si indicano le competenze chiave, fondamentali per il raggiungimento di elevate performance e per competere con successo. Secondo Hamel e Prahalad, infatti, un'azienda è in grado di cogliere le opportunità future solo se è in grado di individuare e sviluppare le proprie competenze distintive o di elaborare un programma per la loro acquisizione se non le possiede.

Oggi, nel XXI secolo, il concetto di strategia aziendale è evoluto ulteriormente, abbracciando nuove sfide e complessità moderne. Nel XXI secolo, la strategia aziendale deve essere soprattutto flessibile e adattabile. Le aziende devono essere pronte a rispondere ai cambiamenti del mercato, alle nuove tecnologie e alle esigenze dei clienti con estrema rapidità. L'agilità strategica implica la capacità di adattarsi rapidamente alle circostanze e di modificare la strategia quando necessario. L'innovazione e la tecnologia sono oggi più che mai parte integrante e fondamentale della strategia aziendale. La convergenza tra

scienza, innovazione ed economia ha plasmato un panorama globale in continua evoluzione, dove tecnologie come l'Intelligenza Artificiale, la Blockchain, la Biotecnologia e l'Energia Rinnovabile hanno aperto nuovi orizzonti in vari settori: le aziende devono quindi incorporare l'innovazione nella loro strategia per rimanere competitive. La sostenibilità è un altro aspetto cruciale che non veniva preso in considerazione nel secolo precedente. Le aziende devono ora considerare l'impatto ambientale e sociale delle loro attività secondo il principio della responsabilità sociale delle imprese (CSR) che coinvolge l'adozione di pratiche etiche e la promozione del benessere della società.

Anche la digitalizzazione e la connettività sono sfide e opportunità. L'Internet delle cose (IoT) e la crescente connettività hanno reso possibile l'integrazione tecnologica nella vita quotidiana. Le aziende devono considerare come la tecnologia influenzi la loro strategia.

In sintesi, la strategia aziendale nel XXI secolo richiede una visione olistica, l'agilità nell'adattamento, l'innovazione, la sostenibilità e la consapevolezza delle sfide digitali. La visione olistica implica considerare non solo gli aspetti finanziari, ma anche quelli sociali, ambientali e culturali, mentre l'innovazione, sia nei prodotti che nei processi, consente alle aziende di rimanere competitive ed emergere nel proprio settore.

Si capisce dunque l'importanza, oggi più che mai, del concetto di *core competences* elaborato nel secolo precedente, nel contesto dell'innovazione, essenziali per il successo strategico delle aziende moderne.

## 1.2 Strategia, *vision* e *mission*

Accanto al concetto di strategia aziendale appaiono spesso i concetti di *vision* e *mission* aziendali. Questi tre concetti sono strettamente collegati tra di loro, ma ben differenti l'uno dall'altro, con obiettivi distinti.

*Mission* e *vision*, in ottica aziendale, sono due concetti molto importanti al giorno d'oggi da comprendere. Per quanto differenti tra loro, interagiscono e sono fondamentali per gestire gli obiettivi comuni. In generale, si può dire che *vision* e *mission* siano le basi che devono portare alla definizione della strategia aziendale. Se ben realizzate permettono di focalizzarsi sugli aspetti più importanti e unire le persone intorno ad un obiettivo aziendale unico.

Una *mission* definisce cosa fa una singola azienda e il motivo per cui opera. Questa definizione può essere riassunta come "l'obiettivo finale di un'azienda", il motivo per cui tale azienda esiste ed opera nel mercato moderno. In genere, si incentra sugli elementi distintivi che differenziano l'impresa dai suoi concorrenti e la rendono unica. La *mission* dà un senso alle azioni svolte e le decisioni prese in azienda. Di fatto, guida qualsiasi strategia e aiuta un'organizzazione a raggiungere i propri obiettivi, mostrando anche come ottenere questi risultati.

Le implicazioni di una *mission* sono altamente operative, specifiche e orientate all'azione.

L'obiettivo è di spiegare:

- L'identità aziendale, ovvero l'insieme degli elementi distintivi di un brand: la sua personalità, i suoi core values, il suo carattere e tutto quello che può renderlo unico, capace di differenziarsi dai suoi competitors;
- A quale target si riferisce;
- Come raggiungere gli obiettivi prefissati;
- Come distinguersi dai concorrenti;
- Quali risultati ottenere nel breve termine.

La *vision*, d'altro canto, guida le azioni di un'impresa, rappresentando le ambizioni alla base dell'attività e la direzione che la singola azienda desidera prendere. Si tratta quindi di una sorta di obiettivo finale che proietta la compagnia nel futuro e ne definisce il ruolo in un contesto prettamente economico e sociale. La *vision*, in sintesi, serve a capire e spiegare perché l'azienda fa quello che fa definendo:

- Lo scopo dell'organizzazione;
- Quale problema cerca di risolvere per la società;
- In che modo le sue azioni potrebbero avere un impatto nel mondo;
- Qual è lo scenario futuro definitivo da raggiungere.

La dichiarazione della *vision* risultante riassume l'ambiente in cui opera l'organizzazione, i suoi obiettivi, i valori e la visualizzazione della sua crescita. Aiuta anche a prendere decisioni coerenti, a motivare i dipendenti e ad attrarne di nuovi. Mostra in quale direzione dovrebbero andare il cambiamento e l'innovazione e promuove un'identità dell'azienda molto specifica verso il mondo esterno.

In sintesi, se la *mission* può essere vista come una dichiarazione di intenti che guida l'impresa nel presente, la *vision* invece proietta uno sguardo nel futuro: deve quindi essere

una dichiarazione ambiziosa ed ispiratrice, deve promuovere il cambiamento e l'innovazione.

Solo una volta create le dichiarazioni di *vision* e *mission*, ed eventualmente i valori fondamentali, si rende possibile sviluppare la strategia aziendale, gli obiettivi da raggiungere e i piani d'azione necessari per attivare la *mission* e realizzare la *vision*.

Più precisamente, la strategia sarà l'approccio unico che descrive come si utilizzerà la *mission* per realizzare la *vision*. Più le dichiarazioni di *vision* e *mission* sono coraggiose, più la strategia aziendale dovrà essere unica per poter realizzare gli obiettivi prefissati.

È fondamentale però, prima di elaborare il piano strategico dell'azienda, assicurarsi che *vision* e *mission* siano coerenti tra di loro e allineate: infatti, quando la *vision* e la *mission* di un'azienda non sono allineate, significa che c'è una discrepanza tra ciò che l'azienda aspira a diventare nel lungo termine (visione) e il suo scopo fondamentale attuale (mission). Ciò può risultare in problemi notevoli soprattutto nel momento dell'elaborazione della strategia aziendale. In primo luogo, non avere chiaro lo scopo dell'azienda porta a confusione e mancanza di coerenza nell'operato, risultando in decisioni contrastanti. Questo tipicamente porta ad una sorta di disconnessione con i clienti, in quanto l'azienda non è in grado di comunicare in maniera efficace il suo valore, risultando potenzialmente in una mancanza di fiducia e una percezione negativa del brand da parte degli stessi. Inoltre, quando *vision* e *mission* sono chiare e allineate è più facile per l'impresa cogliere e sfruttare nuove opportunità di mercato, in quanto sa dove vuole arrivare nel lungo termine. Per lo stesso motivo, l'allineamento facilita infine la comunicazione interna e l'agilità dell'impresa nell'adattarsi ai cambiamenti di mercato, avendo una base solida su cui basare le proprie decisioni.

### **1.3 Modelli e strumenti di analisi strategica: modelli e strumenti utilizzati per analizzare l'ambiente esterno e interno delle aziende.**

Come già analizzato nel primo sottocapitolo, già a partire dagli anni '70 con gli studi Chandler aveva iniziato ad affermarsi l'importanza delle condizioni dell'ambiente esterno in cui l'azienda opera per il successo della stessa. Invece, a partire soprattutto dagli studi di Porter, negli anni successivi emerge l'idea che le risorse e le competenze interne all'azienda abbiano un impatto più rilevante, introducendo il concetto di "vantaggio competitivo".

Negli anni sono stati sviluppati, dunque, una serie di strumenti utili ad analizzare in maniera precisa e metodologica le condizioni interne ed esterne di un'impresa. Un'analisi accurata, infatti, aiuta le aziende a identificare le opportunità e le minacce esterne, nonché a valutare i propri punti di forza e di debolezza interni. Attraverso l'uso di vari modelli e strumenti di analisi strategica, le imprese possono sviluppare strategie efficaci che le posizionano meglio nel mercato e le preparano a rispondere ai cambiamenti dell'ambiente competitivo.

L'analisi prosegue suddividendo gli strumenti in due categorie, quelli utilizzati per studiare l'ambiente esterno e quelli per studiare l'ambiente interno. Tuttavia, come si vedrà in seguito, alcuni di questi permettono di valutare allo stesso tempo entrambe le visioni.

### 1.3.1 L'analisi dell'ambiente esterno

Uno dei modelli più utilizzati in questo ambito è la cosiddetta "*Analisi PESTEL*". Si tratta, infatti, di uno strumento che permette di studiare i principali fattori macroeconomici che possono avere un impatto sull'azienda, suddividendoli in sei categorie. Tramite questo strumento, le aziende possono comprendere i cambiamenti macro ambientali e pianificare strategie di adattamento efficaci. I sei fattori sono:

- **Politico:** Gli elementi politici includono la stabilità del governo, le politiche fiscali e commerciali, le regolamentazioni governative, la politica fiscale e monetaria, le relazioni internazionali e le politiche di sicurezza. Per esempio, una modifica delle leggi fiscali può influenzare i costi operativi di un'azienda, mentre le politiche commerciali possono agevolare o ostacolare l'ingresso in nuovi mercati.
- **Economico:** Gli elementi economici comprendono i tassi di interesse, i tassi di inflazione, i livelli di disoccupazione, il tasso di crescita economica, i cicli economici e la disponibilità di credito. Questi fattori determinano il potere d'acquisto dei consumatori e la capacità di investimento delle imprese.
- **Sociale:** Gli elementi sociali riguardano la demografia, i cambiamenti culturali, gli stili di vita, le attitudini dei consumatori, i livelli di istruzione e le tendenze della popolazione. Questi fattori influenzano le preferenze dei consumatori e la domanda di prodotti e servizi. Ad esempio, l'invecchiamento della popolazione può aumentare la domanda di prodotti e servizi per anziani, mentre le tendenze culturali possono influenzare le scelte di acquisto.

- **Tecnologico:** Gli elementi tecnologici includono il livello di innovazione, la ricerca e sviluppo (R&D), l'automazione, le tecnologie emergenti e il cambiamento tecnologico. L'adozione di nuove tecnologie può migliorare l'efficienza operativa, ridurre i costi e creare nuovi prodotti e servizi. Ad esempio, l'automazione può aumentare la produttività, mentre l'innovazione tecnologica può offrire nuove opportunità di mercato.
- **Ecologico:** I fattori ecologici comprendono le normative ambientali, i cambiamenti climatici, la sostenibilità, la gestione dei rifiuti e l'impatto ambientale delle operazioni aziendali. Le aziende devono considerare questi fattori per evitare rischi legali e reputazionali e per cogliere le opportunità legate alla sostenibilità. Normative ambientali più severe possono aumentare i costi dell'impresa, mentre le pratiche sostenibili migliorano l'immagine della stessa
- **Legale:** I fattori legali riguardano le leggi sul lavoro, le leggi sulla concorrenza, le normative sulla sicurezza e la salute, i diritti di proprietà intellettuale e le regolamentazioni commerciali. Questi fattori determinano il quadro normativo in cui l'azienda opera e possono influenzare le strategie aziendali. Ad esempio, le leggi sulla concorrenza possono limitare le fusioni e le acquisizioni, mentre le normative sulla sicurezza possono richiedere investimenti in formazione e attrezzature.

Un altro strumento molto utilizzato è il cosiddetto “*Modello delle Cinque Forze di Michael Porter*”, che analizza la competitività di un settore attraverso cinque dimensioni:

- Concorrenza tra i competitor esistenti, per analizzare l'intensità della competizione all'interno del settore in cui opera l'azienda;
- Minaccia di nuovi entranti, per studiare la facilità con cui nuove aziende possono entrare nel mercato e imporsi
- Minaccia di prodotti o servizi sostitutivi, per esaminare la presenza di alternative che possono soddisfare le stesse esigenze dei clienti, rendendo meno attrattivo il prodotto dell'azienda in questione;
- Potere contrattuale dei fornitori, ovvero la capacità dei fornitori di influenzare i prezzi e le condizioni di acquisto;
- Potere contrattuale dei clienti, ossia la capacità dei clienti di influenzare i prezzi e le condizioni di vendita del prodotto.

Questo modello analizza quindi, in maniera più mirata, le dinamiche competitive e i fattori che influenzano direttamente la competitività del settore.

Le differenze sono, quindi, molto rilevanti tra questi due strumenti: se l'analisi PESTEL si concentra sull'intero ambiente operativo dell'azienda, con un'analisi ad ampio raggio su come le tendenze esterne possono influenzare le performance della stessa, il modello di Porter invece si concentra sulle forze competitive di un settore specifico. L'analisi PESTEL è, quindi, più focalizzata su tendenze e cambiamenti a lungo termine nel contesto macroeconomico e normativo, mentre il modello di Porter può essere utilizzato sia per analisi a breve termine che a lungo termine, ma con un'attenzione particolare alle dinamiche attuali del settore e alle previsioni future.

### **1.3.2 L'analisi dell'ambiente interno**

Per quanto riguarda invece l'analisi interna all'azienda, questa si concentra sulle risorse, le competenze e le capacità dell'impresa per determinarne i punti di forza e di debolezza. La metodologia di analisi più diffusa e conosciuta in questo campo è sicuramente l'analisi SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), uno strumento che, tuttavia, integra la valutazione interna ed esterna per sviluppare strategie che massimizzino i punti di forza e le opportunità, minimizzando al contempo le debolezze e le minacce. Si tratta, dunque, di una metodologia potente di analisi strategica, in quanto permette di analizzare contemporaneamente entrambi gli aspetti dell'ambiente in cui opera l'azienda, favorendo una visione più ampia e completa della situazione. L'analisi SWOT analizza i seguenti aspetti:

- **Strengths (Punti di forza):** rappresentano le risorse e le capacità interne dell'azienda che le conferiscono un vantaggio competitivo nel mercato. Questi possono includere competenze distintive, risorse uniche, relazioni consolidate con i clienti, marchi forti e tecnologie proprietarie. In questo modo l'azienda è in grado di costruire strategie che sfruttino questo vantaggio e lo amplifichino, migliorando le performance sul mercato e, soprattutto, la propria competitività
- **Weaknesses (Debolezze):** si tratta di limitazioni interne che possono ostacolare le performance. Identificarle e riconoscerle come aree di miglioramento è cruciale per evitare che diventino ostacoli importanti alla crescita dell'impresa. L'obiettivo è infatti di formulare una strategia che mitighi questi aspetti e migliori le performance complessive

- Opportunities (Opportunità): fattori esterni che l'azienda può sfruttare per migliorare la sua posizione competitiva. Identificare e perseguire queste opportunità può portare a vantaggi competitivi sostenibili e a una maggiore quota di mercato.
- Threats (Minacce): sono fattori esterni che possono potenzialmente danneggiare l'azienda. Questi possono includere concorrenza intensa, cambiamenti economici sfavorevoli, evoluzioni tecnologiche che rendono obsoleti i prodotti, o modifiche normative che impongono nuovi vincoli. Anche in questo in caso, è importante che l'impresa sia al corrente di questi fattori, in modo da poter sviluppare per tempo strategie di difesa per mitigare i rischi

L'analisi SWOT è uno strumento molto potente di analisi strategica, in quanto integra lo studio dell'ambiente interno ed esterno in un'unica forma di analisi. Questa sua semplicità, tuttavia, potrebbe portare ad un'analisi superficiale e poco strutturata dei fattori da analizzare. Il grande problema dell'analisi SWOT è, però, un altro: si tratta, infatti, di uno strumento altamente soggettivo, i cui risultati dipendono soprattutto dall'interpretazione degli analisti. Ad esempio, l'introduzione di normative più severe sull'ambiente potrebbe, a primo impatto, essere vista come una minaccia, in quanto può aumentare i costi operativi dell'impresa per conformarsi alle nuove leggi. Tuttavia, una maggiore attenzione al problema ambientale potrebbe essere un'opportunità per investire in pratiche più sostenibili per differenziarsi dai competitor, così come potrebbe aprire nuove nicchie di mercato per prodotti eco-friendly. Già da questo esempio si nota l'importanza dell'interpretazione dei dati, in modo da poter sfruttare aspetti che a prima vista potrebbero minacciare l'attività e trasformarli in opportunità di crescita.

Un altro strumento che permette di analizzare gli aspetti interni dell'azienda è la *Balanced Scorecard*. Si tratta di uno strumento di misurazione delle performance che integra indicatori finanziari e non finanziari per fornire una visione bilanciata della performance aziendale, analizzando quattro prospettive principali:

- Finanziaria: si concentra sugli indicatori economici e sui risultati finanziari dell'azienda. È essenziale per comprendere se le strategie aziendali stanno contribuendo a migliorare le performance economiche e a creare valore per gli azionisti. Alcuni degli indicatori più utilizzati per analizzare questo aspetto possono essere il ROI o il margine di profitto lordo e netto

- Clienti: si focalizza su come l'azienda viene percepita dai clienti e su come può creare valore per loro. Comprendere le esigenze e le aspettative dei clienti è cruciale per mantenere la loro soddisfazione e fidelizzazione, ma anche per poter aumentare le proprie quote di mercato, elaborando nuove strategie di marketing efficaci.
- Processi interni: questa prospettiva esamina le operazioni aziendali interne e come queste possono essere ottimizzate per migliorare l'efficienza e l'efficacia. Si tratta soprattutto di identificare i processi chiave che influenzano la soddisfazione del cliente e gli obiettivi finanziari. In questo caso, gli indicatori utilizzati possono essere il tempo ciclo o il tasso di difettosità per prodotto
- Apprendimento e crescita: si concentra sullo sviluppo delle capacità e delle competenze del personale, sulle tecnologie utilizzate e sulla cultura organizzativa. È essenziale per garantire che l'azienda possa adattarsi e innovare in un ambiente competitivo in continua evoluzione. Analizzare questo aspetto è utile per elaborare strategie che permettano lo sviluppo di nuove competenze, tramite una formazione continua e strutturata dei dipendenti, ma anche per promuovere una vera e propria cultura organizzativa che incoraggi il miglioramento costante e l'apprendimento

È interessante notare che se gli strumenti analizzati in precedenza si basano soprattutto su un'analisi più soggettiva dei dati a disposizione per studiare l'ambiente interno ed esterno, con questa metodologia ci si concentra anche su un'interpretazione numerica dei dati, fornendo, quindi, un'analisi più oggettiva e metodologica. Ogni prospettiva, inoltre, fornisce, una visione diversa ma complementare della salute e del progresso dell'organizzazione. Utilizzando il *Balanced Scorecard*, le aziende possono allineare meglio le loro attività quotidiane con la strategia a lungo termine, garantendo che tutte le aree critiche vengano considerate e monitorate.

Anche in questo caso, però è importante sottolineare che questo strumento di analisi ha comunque dei limiti importanti: proprio il fatto di utilizzare KPI numerici per valutare queste prospettive potrebbe portare ad una gestione orientata solo ai numeri, tralasciando alcuni aspetti qualitativi importanti. Inoltre, per poter essere veramente utile, necessita di essere costantemente aggiornata per rimanere rilevante e allineata con la strategia aziendale: questo, oltre ad un dispendio importante in termini di tempo, potrebbe generare un eccesso di informazioni, rendendo difficile identificare le aree veramente critiche.

### 1.3.3 Strategic fit

Attualmente, la ricerca empirica dimostra che le condizioni esterne spiegano appena il 25% della profittabilità di un'azienda, mentre tutto il resto viene spiegato dalla capacità della stessa di sfruttare le proprie risorse e competenze interne. In effetti, l'ambiente esterno genera opportunità e/o svantaggi, ma è solo grazie alle proprie competenze che un'impresa è in grado di cogliere e sfruttare le opportunità o di reagire efficacemente a situazioni di rischio.

Questo non significa, però, che non sia necessario valutare i fattori nella formulazione di una strategia aziendale: è un errore considerare gli asset interni come delle variabili sulle quali è facile intervenire, così come è un errore considerare i fattori esterni solo dei vincoli all'agire dell'impresa. La strategia deve essere, invece, il legame tra i fattori interni, come le risorse e le competenze dell'impresa, e i fattori esterni, come le condizioni strutturali del mercato e dell'ambito competitivo.

Questo legame viene spesso definito *strategic fit*, ovvero un 'allineamento tra le risorse e le capacità di un'organizzazione con le opportunità e le sfide presentate dall'ambiente esterno in cui opera. Significa avere una buona comprensione dei clienti, concorrenti, fornitori e altri stakeholder e che l'azienda è in grado di adattarsi e rispondere alle loro esigenze e aspettative. L'adattamento strategico aiuta a creare un vantaggio competitivo, a promuovere l'innovazione e a migliorare la resilienza.

Questo concetto è estremamente cruciale per le aziende che cercano di ottenere un vantaggio competitivo sostenibile all'interno dei rispettivi mercati. L'uso di questo concetto è comune anche nel caso di fusioni e acquisizioni (M&A), dove viene utilizzato per valutare la compatibilità tra le strategie adottate da entrambe le organizzazioni coinvolte. Un grado ideale di corrispondenza tra le capacità e le risorse di un'azienda e i requisiti dell'ambiente di business aiuta i manager a sfruttare al meglio le opportunità dell'organizzazione e a minimizzare l'impatto negativo associato alle minacce. Se questo fit è presente, allora le risorse fisiche, finanziarie, umane e intangibili sono adeguatamente utilizzate per supportare la strategia aziendale, così come la struttura organizzativa e i processi operativi sono progettati per facilitare l'implementazione della strategia stessa.

L'adattamento strategico è fondamentale per garantire che la strategia di un'azienda sia coerente con l'ambiente esterno e le capacità interne. Consente alle aziende di allocare in modo efficiente le risorse dove possono generare il massimo valore, migliorando l'efficienza operativa e la soddisfazione dei clienti. Inoltre, il raggiungimento di un forte adattamento strategico consente alle aziende di adattarsi rapidamente ai cambiamenti del

mercato, salvaguardando il loro vantaggio competitivo e promuovendo il miglioramento continuo.

Si comprende, dunque, l'importanza delle metodologie di analisi citate nel capitolo precedente. Solo avendo chiare le proprie risorse e competenze e con una comprensione dettagliata dell'ambiente esterno è possibile allineare questi due aspetti ed arrivare ad una formulazione coerente di una strategia aziendale

## 1.4 Classificazione gerarchica delle strategie

Nel capitolo precedente è stata fornita una panoramica sulla storia e l'evoluzione della strategia aziendale, per poi esplorare alcuni concetti fondamentali correlati alla stessa, come le nozioni di *vision* e *mission*, e descritto infine vari strumenti per analizzare l'ambiente esterno e i fattori interni di un'azienda. Gli strumenti citati, e molti altri, forniscono le basi su cui costruire strategie aziendali efficaci.

Lo sviluppo di una strategia aziendale implica un pensiero critico e un'approfondita ricerca di mercato. Come ha sottolineato il professor Felix Oberholzer-Gee della Harvard Business School, una strategia efficace richiede una profonda conoscenza della propria azienda e un profondo senso di ottimismo sulla possibilità che le sue prestazioni siano eccezionali. Per ottenere questa comprensione delle operazioni future di un'organizzazione, i leader aziendali devono considerare attentamente i loro obiettivi primari, i punti di forza fondamentali e il loro pubblico di riferimento. È essenziale identificare le persone a cui si rivolgono e determinare i modi più efficaci per coinvolgerle.

Le strategie aziendali variano a seconda dell'ambiente competitivo e delle operazioni delle specifiche organizzazioni. Ogni azienda, a seconda dell'ambito in cui opera, potrebbe applicare una certa strategia in maniera completamente differente rispetto a compagnie in altri settori. Risulta quindi particolarmente complesso poter far ordine tra le varie strategie possibili per incentivare la crescita dell'azienda.

Negli anni si è dunque cercato di fare ordine tra le varie strategie aziendali più conosciute, fornendo alcune possibili metodologie di analisi per facilitare la pianificazione strategica. Tra le varie classificazione proposte, una in particolare propone una suddivisione gerarchica delle possibili strategie (*Figura 1*).

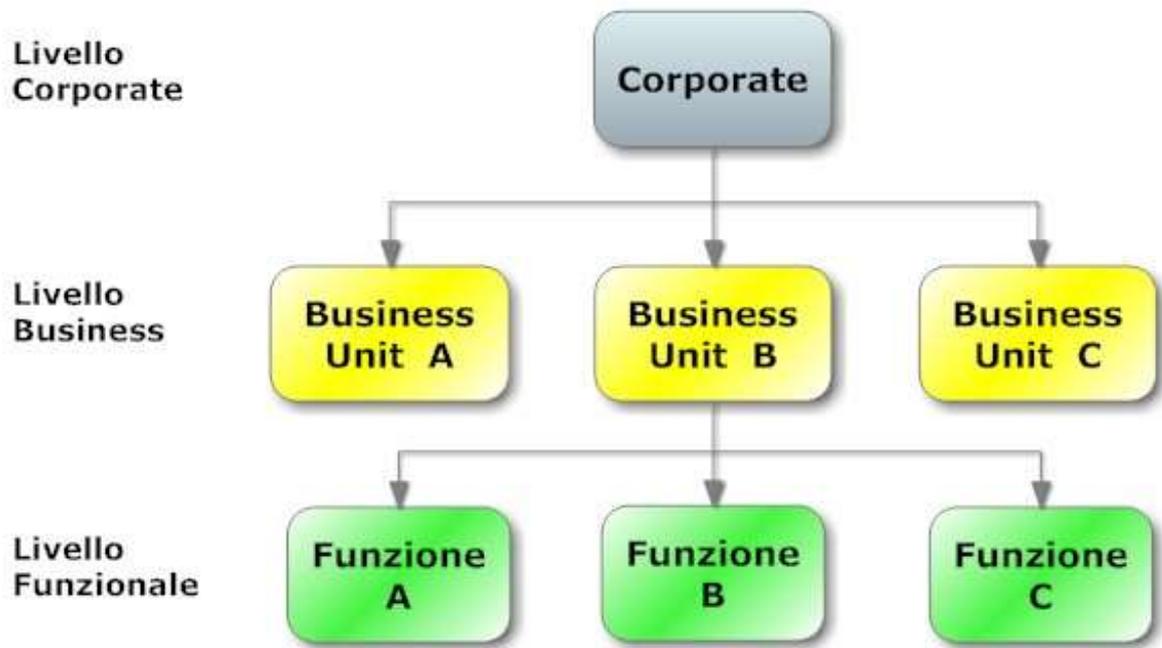


Figura 1. Classificazione gerarchica delle strategie

Questa teoria è stata proposta da vari autori e studiosi di gestione strategica nel corso degli anni, ma uno dei contributi più significativi e influenti in questo ambito è attribuito a Michael E. Porter, il quale ha gettato le basi per comprendere le diverse strategie a vari livelli organizzativi. In questo modo si offre un quadro teorico solido per comprendere come le strategie si articolano e si integrano a vari livelli organizzativi. I tre livelli sono Corporate, Business e Functional

### *Corporate*

Al livello delle strategie di Corporate il management deve considerare non solo come ottenere un vantaggio competitivo in ciascuna delle linee di business in cui l'azienda opera, ma anche quali sono le attività da intraprendere. Si tratta di selezionare un insieme ottimale di attività e di determinare come integrarle in un insieme aziendale: un portfolio. In genere, le principali decisioni di investimento e disinvestimento vengono prese a questo livello dal top management. Anche le fusioni e acquisizioni (M&A) sono una parte importante della strategia Corporate. Questo livello di strategia è necessario solo quando l'azienda opera in due o più aree di business attraverso diverse business unit che devono essere allineate per formare una strategia interna coerente a livello aziendale. Per questo motivo la strategia Corporate spesso non è presente nelle piccole e medie imprese (PMI), ma nelle imprese multinazionali (MNE).

### *Business*

Al secondo livello si trovano le strategie di Business, che riguardano le questioni “Come competere?”, “Come ottenere un vantaggio competitivo (sostenibile) sui rivali?”. Per rispondere a queste domande è importante innanzitutto avere una buona comprensione dell'azienda e del suo ambiente esterno. A questo livello, si possono utilizzare quadri di analisi interna come l'Analisi della Catena del Valore e il Modello VRIO e quadri di analisi esterna come le Cinque Forze di Porter e l'Analisi PESTEL.

Una volta effettuata una buona analisi strategica, il top management può passare alla formulazione della strategia utilizzando framework come le Discipline del Valore, la Strategia Blue Ocean e le Strategie Generiche di Porter. In definitiva, la strategia a livello aziendale mira a ottenere un vantaggio competitivo offrendo un vero valore ai clienti e diventando un attore unico e difficile da imitare nel panorama competitivo.

### *Functional*

Le strategie a livello funzionale, invece, si occupano della domanda “Come sostenere la strategia a livello aziendale all'interno dei dipartimenti funzionali, come il marketing, le risorse umane, la produzione e la ricerca e sviluppo?”. Queste strategie sono spesso finalizzate a migliorare l'efficacia delle operazioni aziendali all'interno dei reparti. All'interno di questi reparti, i lavoratori fanno spesso riferimento alla “Strategia di marketing”, alla “Strategia delle risorse umane” o alla “Strategia di ricerca e sviluppo”. L'obiettivo è allineare il più possibile queste strategie alla strategia aziendale più ampia. Se la strategia aziendale mira, ad esempio, a offrire prodotti a studenti e giovani adulti, il reparto marketing deve rivolgersi a queste persone nel modo più preciso possibile attraverso le campagne di marketing, scegliendo i canali mediatici (sociali) giusti. Tecnicamente, queste decisioni sono di natura operativa e quindi non fanno parte della strategia. Di conseguenza, sarebbe più corretto definirle “tattiche” anziché vere e proprie strategie.

## **2 La matrice di Ansoff**

Nel primo capitolo sono stati esplorati i fondamenti della strategia aziendale, delineando l'origine e l'evoluzione della stessa, alcuni concetti chiave come, visione, missione e

obiettivi aziendali, e presentando i modelli e gli strumenti di analisi strategica. Questo capitolo ha fornito le basi teoriche e pratiche necessarie per comprendere come le aziende formulano e implementano le loro strategie in un contesto dinamico e competitivo.

Grazie agli strumenti di analisi citati, le aziende sono in grado di studiare l'ambiente esterno e i fattori interni, aspetti cruciali per poter formulare una solida strategia. Una volta completata l'analisi dell'ambiente esterno e interno, però, le aziende si trovano di fronte a numerose opzioni strategiche. Possono scegliere di espandersi in nuovi mercati, sviluppare nuovi prodotti, penetrare più profondamente nei mercati esistenti o diversificare le loro operazioni. La molteplicità di queste scelte può essere travolgente e, senza un quadro strutturato, le aziende rischiano di prendere decisioni strategiche poco informate o incoerenti con la loro missione e visione.

Per questo, nel corso degli anni, sono stati sviluppati una serie di teorie e/o strumenti per fornire un quadro strutturato in cui sia le startup che le aziende già ben consolidate possano valutare alcuni fattori per chiave e valutare l'opzione migliore, così come i rischi e i benefici associati.

Già Michael Porter nel 1980 aveva semplificato la questione affermando che sia sufficiente valutare solo due aspetti nella scelta della strategia: in quale modo si vuole ottenere il vantaggio competitivo e in quale ambito si aspira ad ottenerlo.

In questo modo, le opzioni possibili sono essenzialmente tre (*Figura 2*):

- **Leadership di costo:** è la più chiara e la più seguita delle tre strategie di base. Con essa l'impresa si pone l'obiettivo di diventare il produttore a più basso costo nel proprio settore manifatturiero o di servizi. Questo tipicamente comporta un'innovazione nel processo produttivo che porti a minori perdite (in termini di risorse, ma anche di *Lead Time*, ad esempio), un'accurata eliminazione dei costi inutili, apparenti o nascosti lungo tutta la catena del valore, oppure all'esternalizzazione di alcune attività che non fanno parte del core business della stessa
- **Differenziazione:** in questo caso un'impresa mira ad essere unica nel proprio settore industriale in rapporto ad alcune variabili ritenute importanti dal cliente. L'impresa sceglie una o più caratteristiche percepite importanti da un segmento forte del mercato e si mette nelle condizioni di soddisfarle in modo ineguagliabile
- **Focalizzazione:** questa strategia è diversa dalle altre due perché si basa sulla scelta di un'area molto ristretta di competizione (segmento o nicchia di mercato). Chi si

focalizza sceglie un segmento di un settore di attività e tende a servire quel segmento cercando di escludere possibili concorrenti. La strategia della focalizzazione presenta due varianti: la focalizzazione sui costi, con la quale l'impresa persegue un vantaggio di costo nel segmento prescelto, e la focalizzazione sulla differenziazione, con la quale l'impresa persegue la differenziazione nel segmento.

		VANTAGGIO COMPETITIVO	
		Diminuire i costi	Differenziare
AMBITO COMPETITIVO	Mercato ampio	1. <b>Leadership di costo</b>	2. <b>Differenziazione</b>
	Segmento di mercato	3a. <b>Focalizzazione su costi</b>	3b. <b>Focalizzazione su differenziazione</b>

Figura 2. Una classificazione delle strategie secondo le dimensioni del vantaggio competitivo e dell'ambito competitivo

Secondo Igor Ansoff, invece, la scelta della strategia aziendale può essere effettuata considerando altre due dimensioni principali, ovvero prodotti (esistenti o nuovi) e mercati (esistenti o nuovi).

## 2.1 La matrice di Ansoff

Igor Ansoff nasce nel 1918 in Russia, da una famiglia di origine ebraica. Trasferitosi negli Stati Uniti, consegue una laurea in Ingegneria e un dottorato in ambito tecnico-scientifico. Nel corso della sua carriera, i percorsi di studioso e di manager convivono e orientano anche l'interesse dei suoi studi, che si concentrano sul marketing strategico (tanto da essere identificato come il fondatore della disciplina). La famosa matrice che porta il suo nome è stata descritta per la prima volta nel 1957 in un articolo pubblicato sulla rivista Harvard Business Review, e rappresenta, forse, il suo contributo più conosciuto. Nello stesso articolo, Ansoff afferma che la crescita e la diversificazione delle imprese sono fattori imprescindibili per la sopravvivenza delle imprese propone un approccio quantitativo per selezionare strategie di crescita valide.

Il diagramma che nell'articolo viene presentato come "Exhibit 1: Product-Market

Strategies for Business Growth Alternatives”<sup>5</sup>, in seguito è divenuto popolare con il nome di “Matrice di Ansoff” (Figura 3)

		Market ( $\mu^{0-n}$ )			
		$\mu^0$	$\mu^1$	...	$\mu^n$
Product ( $\pi^{0-n}$ )	$\pi^0$	Market Penetration	Market Development		
	$\pi^1$				
	...	Product Development	Diversification Strategies		
	$\pi^n$				

Figura 3. Savkín, A., & Savkín, A. (2023, September 8). The Ansoff Matrix: Steps to Create Growth Strategies + example. BSC Designer - Strategy Execution Software

Questo diagramma presenta una linea che indica i mercati, da  $\mu^0 \dots \mu^n$ , e una colonna che indica i prodotti, da  $\pi^0 \dots \pi^n$ , identificando con  $\mu^0$  il mercato in cui l'azienda già opera e con  $\pi^0$  un prodotto già esistente.

La matrice si fonda, dunque, sul presupposto che lo sviluppo di una azienda può avvenire solo attraverso l'intersezione di due variabili: il mercato, cioè a chi si vende, e il prodotto, ossia ciò che si vende. Nella sua versione moderna si presenta, tuttavia, come una matrice 2x2, in cui i mercati e i prodotti vengono semplicemente suddivisi tra nuovi o esistenti.

Ne consegue che l'azienda ha a disposizione quattro strategie per incrementare il business, anche combinate fra di loro, generate dalle variabili appena citate.

In questo modo si identificano quattro quadranti e quattro strategie, ciascuna delle quali prevede un impegno più o meno elevato in termini di risorse economiche e competenze aziendali: la penetrazione di mercato, l'espansione, l'innovazione e la diversificazione.

<sup>5</sup> (Ansoff, 1957)

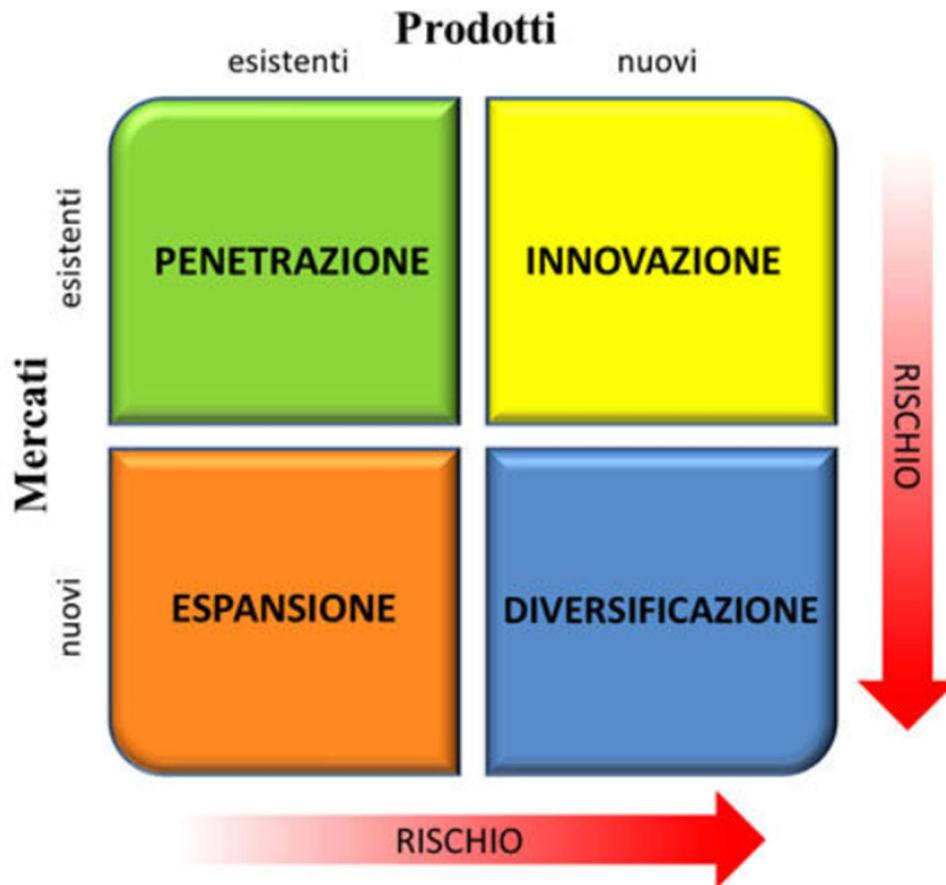


Figura 4. La matrice di Ansoff, semplificata

È importante sottolineare, però, che le strategie proposte da questo strumento non sono mutualmente esclusive: un'azienda non è obbligata ad applicare una sola strategia alla volta, ma può adottare allo stesso tempo più strategie contemporaneamente a seconda delle esigenze e dell'evoluzione del mercato. Infatti, questo approccio variegato consente alle imprese di massimizzare il potenziale di crescita e, come verrà analizzato in seguito, di diversificare anche in settore non correlati mentre esplora nuovi mercati geografici. In questo modo si riducono i rischi associati all'applicazione di una sola strategia e permette di adattarsi in maniera più efficace ai cambiamenti rapidi e continui del mercato globale. In seguito si fornisce una spiegazione di ognuna delle alternative presentate da Ansoff.

### 2.1.1 La penetrazione di mercato

La maggior parte delle imprese che opera in mercati competitivi si trova in questa posizione. Questa strategia prevede di consolidare e incrementare la quota nel mercato in cui si sta già operando, con la stessa offerta di prodotti (senza quindi investire risorse nello sviluppo di nuovi). Si tratta, quindi, di una strategia che implica l'aumento della quota di mercato relativamente a prodotti o servizi esistenti ed è spesso un obiettivo chiave per le aziende che desiderano espandere la propria portata, incrementare le vendite e raggiungere una crescita sostenibile. Una maggiore penetrazione nel mercato consente, infatti, alle aziende di realizzare economie di scala, riducendo il costo medio unitario all'aumentare della produzione. Questa efficienza può portare a prezzi competitivi, attirando consumatori attenti ai costi e potenzialmente scoraggiando l'ingresso di nuovi operatori o concorrenti.

Questa può essere ottenuta essenzialmente in due modi: conquistando i clienti dei concorrenti attraverso politiche di ribasso dei prezzi, associate a riduzione dei costi per mantenere dei margini soddisfacenti; attraendo nuova clientela o aumentando l'utilizzo dei prodotti esistenti attraverso investimenti in campagne pubblicitarie specifiche. Anche un miglioramento del servizio clienti e l'implementazione di programmi di fedeltà può ulteriormente fidelizzare i clienti esistenti, aumentando la loro frequenza di acquisto.

Le strategie di prezzo sono determinanti negli sforzi di penetrazione del mercato. I prezzi competitivi nel settore garantiscono che i clienti percepiscano il valore dei prodotti o dei servizi. Ciò non significa necessariamente dover abbassare i prezzi dei propri prodotti, ma piuttosto di comprendere le proposte di valore uniche delle offerte e di fissarne il prezzo in modo strategico per riflettere tale valore. Questo permette anche di creare una percezione di valore dei prodotti che distingue il brand dagli altri.

Un'altra tecnica potrebbe consistere nell'aumentare la distribuzione, ovvero i punti vendita in cui l'azienda è presente con il proprio prodotto.

È un approccio completo che prevede la comprensione del comportamento dei consumatori, delle dinamiche competitive e delle tendenze di mercato per adattare le strategie che favoriscono una maggiore adozione delle offerte di un'azienda.

Si tratta di una strategia particolarmente importante per le aziende che vogliono aumentare e/o massimizzare il loro impatto all'interno dell'attuale settore in cui operano. L'obiettivo è, quindi, di superare le barriere esistenti per poter aumentare la quota di mercato.

Sebbene questa strategia comporti un basso rischio poiché si basa su prodotti e mercati conosciuti, il suo potenziale di crescita può essere limitato se il mercato è già saturo.

Inoltre, la presenza di una forte concorrenza può rendere difficili i tentativi di espandere la propria quota di mercato.

### **2.1.2 L'espansione di mercato**

In una strategia di espansione del mercato l'azienda decide di entrare in un nuovo mercato con prodotti già esistenti. Si tratta di un percorso molto comune, anche perché porta con sé un rischio relativamente basso. Generalmente il know how dell'azienda (sia in senso tecnico che commerciale) può essere facilmente sfruttato anche in mercati diversi. Non a caso, questo tipo di strategia è enormemente facilitato dal possesso di brevetti e/o dalla messa a punto di prodotti e servizi efficaci e diversi da quelli della concorrenza.

Qualche rischio è comunque presente, in quanto non è possibile garantire che il nuovo mercato risponderà nello stesso modo del vecchio, e richiede una comprensione approfondita dei nuovi mercati e la capacità di adattare i prodotti e le strategie di marketing alle nuove condizioni locali.

Un prodotto esistente può essere esportato in un segmento diverso di consumatori, a livello geografico o anche in relazione al prodotto.

Nel primo caso si parla di espansione in senso geografico: generalmente, se un prodotto si vende bene in una certa area geografica (sia essa una provincia, una nazione o un continente), l'azienda potrebbe provare a venderlo anche in un'altra zona. Il percorso classico prevede di muoversi da un ambito locale a uno nazionale, poi da quest'ultimo a un ambito internazionale, con passaggi più o meno rapidi, spostandosi spesso (ma non sempre) per aree contigue. Cercare di portare anche altrove il proprio prodotto è la strategia di crescita più comune e immediata per le aziende già esistenti, ma anche una start-up potrebbe nascere con il progetto di replicare un successo di altri in un nuovo mercato. In questo caso lo sviluppo in nuovi mercati ha maggiore successo se ad esempio l'azienda possiede tecnologie proprietarie non disponibili altrove e protette da brevetti. Il rischio maggiore in questi casi è di sottovalutare le differenze fra le diverse aree geografiche. Un modello vincente altrove potrebbe fallire altrove per diverse ragioni, come abitudini leggermente diverse nei consumatori o una legislazione diversa che incide sui costi. Molto più semplicemente, la scarsa conoscenza del brand nel mercato di arrivo potrebbe provocare una risposta imprevista da parte del pubblico. Ogni nuovo mercato andrebbe affrontato quindi eseguendo tutte le verifiche necessarie, senza

dare per scontato ciò che si è osservato fino a quel momento, come se fosse un progetto di business totalmente nuovo.

Nel secondo caso, invece, l'obiettivo è di portare un prodotto esistente in un nuovo mercato non in senso geografico, nel senso di un allargamento dell'utenza, tipicamente secondo due modalità:

- Un allargamento del target di riferimento, ad esempio nel caso di un prodotto inizialmente di nicchia che diventa popolare anche tra altri segmenti di popolazione
- Un nuovo uso del prodotto: di solito questo avviene quando le ricerche di mercato individuano un utilizzo non previsto del prodotto, e l'azienda decide quindi di pubblicizzarlo e promuoverlo anche per questo nuovo possibile utilizzo (e quindi target di mercato).

Si tratta di un caso meno frequente rispetto al precedente, ma comunque non raro. Ad esempio, durante l'emergenza sanitaria da Covid si è verificato un forte allargamento dei mercati di tante apparecchiature mediche o per la sanificazione, che si sono ritrovate improvvisamente richiestissime anche su un mercato fatto di piccole realtà commerciali

La strategia di espansione del mercato diventa particolarmente di successo quando i potenziali clienti sul nuovo mercato sono molto profittevoli, infine un'altra situazione ideale è che, relativamente al prodotto specifico, i consumatori del nuovo mercato non sono molto diversi dai consumatori del vecchio. In generale, l'obiettivo principale di questa strategia è aumentare la base clienti e sfruttare le opportunità di crescita in mercati non ancora saturi, nei quali i bisogni possono essere soddisfatti con l'offerta attuale di prodotti. Spesso, la ricerca di un nuovo mercato di sbocco è correlata all'utilizzo di un nuovo canale di distribuzione. La modifica del canale di distribuzione potrebbe però avere un impatto forte anche sulla qualità del prodotto, sull'assistenza o sulle modalità di erogazione al cliente finale: tutti questi fattori vanno attentamente presi in esame nel progetto iniziale perché modificano in modo sostanziale i costi e i ricavi attesi dall'operazione di espansione. Un caso tipico (e molto frequente negli ultimi anni) è l'apertura di uno shop online da parte di un'azienda abituata a vendere nei negozi fisici. Il nuovo canale permette di vendere anche dove prima i negozi non erano presenti, ad esempio, o a fasce di popolazione diversa.

### 2.1.3 L'innovazione o sviluppo di prodotto

Proporre un nuovo prodotto all'interno di un mercato già esistente è, di solito, la scelta di aziende che già hanno un profondo know-how nel settore. Si tratta di un approccio infatti con un grado di rischio maggiore rispetto alle due strategie appena descritte, in quanto il nuovo prodotto potrebbe non incontrare il gradimento previsto. Tuttavia, questo rischio può essere, appunto, minimizzato grazie alla conoscenza del mercato di riferimento, utile a individuare una domanda latente. Per questo, è una scelta spesso portata avanti da brand che vogliono consolidare la propria posizione e assicurarsi un ruolo da innovatori, destinato a far maturare risultati soprattutto su un orizzonte temporale medio-lungo.

Si tratta comunque di una strategia a rischio medio, in quanto il rischio rispetto al mercato è relativamente basso, essendo già presente, esistente, e come tale può essere analizzato con buona precisione. Il rischio più altro è rappresentato dal prodotto.

Questa strategia è portata avanti con regolarità soprattutto da aziende già presenti nei mercati-obiettivo. In questi casi ciò che si vuole ottenere è soprattutto un consolidamento dell'azienda all'interno del mercato stesso: dal nuovo prodotto non ci si aspetta, insomma, solo redditività immediata ma ricadute più ampie sul brand e sul modo in cui viene percepito dalla clientela. D'altra parte, per affrontare efficacemente un'operazione di questo genere occorre un'ottima conoscenza del mercato di riferimento – abbastanza ampia da poter individuare un bisogno latente della clientela e ideare un prodotto nuovo adatto a colmare questo bisogno.

Proprio per questo, lo sviluppo di un nuovo prodotto è sempre anticipato da una profonda ricerca del mercato nel quale si vuole introdurre il nuovo prodotto: solo in questo modo è veramente possibile individuare e capire le esigenze dei consumatori e fabbricare un prodotto su misura a soddisfare queste esigenze. La ricerca sulle esigenze dei clienti, in realtà, dovrebbe essere continua, soprattutto per quei business che devono differenziarsi per rimanere competitivi, in modo da poter individuare per primi i nuovi bisogni e rispondere rapidamente per soddisfarli.

Questa strategia non consiste solo nello sviluppo di prodotti completamente nuovi e innovativi che non esistono sul mercato, ma può anche essere attuata nel senso di introdurre versioni migliorate dei prodotti attuali, con caratteristiche aggiuntive o migliori prestazioni, oppure di creare nuove varianti di prodotti esistenti, come nuovi gusti, colori o modelli. In questo caso, l'innovazione è definita "parziale" e rappresenta una soluzione tendenzialmente meno rischiosa rispetto alla creazione di un prodotto totalmente

innovativo. Questa possibilità delinea una sorta di ambiguità tra questa strategia e la diversificazione, problema che verrà analizzato in seguito

In questo caso, il reparto R&D gioca un ruolo più che mai fondamentale. In realtà, l'innovazione di prodotto nel nostro mondo è continua e soprattutto è un'azione abituale da parte degli stessi attori già presenti sul mercato. I reparti R&D delle aziende lavorano costantemente su un'innovazione progressiva dei propri prodotti con l'obiettivo primario di consolidare e ampliare la forza del brand, in quanto un certo grado di innovazione continua diventa quindi indispensabile anche solo per mantenere le proprie quote di mercato.

Una possibile soluzione per ridurre il rischio legato al prodotto è l'outsourcing. Nuovi prodotti possono essere sviluppati internamente, sottolineando implicitamente il ruolo fondamentale che ha il reparto di ricerca e sviluppo all'interno dell'azienda. Tuttavia, possono anche essere fatti sviluppare e produrre esternamente. Potrebbe essere la scelta, ad esempio, o di aziende già abituate a dare in outsourcing lo sviluppo e/o la produzione, oppure di start-up che non hanno ancora il know-how necessario, o infine di aziende già esistenti ma che provengono da settori diversi.

Per chi non ha le risorse umane e tecnologiche necessarie, l'outsourcing è un ottimo modo per ridurre l'impegno economico iniziale perché permette di rimandare l'acquisizione dei fattori produttivi.

Attuare una strategia di sviluppo del prodotto presuppone, in ogni caso, che il mercato a cui si mira sia ancora ricettivo e offra buoni margini di crescita, altrimenti è preferibile utilizzare altre strategie che prevedano l'ingresso in nuovi mercati.

#### **2.1.4 La diversificazione**

Le strategie di diversificazione rappresentano l'ultimo quadrante della Matrice di Ansoff, quello che corrisponde alla combinazione di nuovo prodotto e nuovo mercato.

Si tratta del quadrante che contiene le strategie con il maggiore grado di rischio, a differenza delle altre in cui almeno uno dei due aspetti da valutare tra il prodotto o il mercato, è già tendenzialmente conosciuto. Di conseguenza è una scelta da prendere solo dopo aver analizzato in profondità gli scenari possibili e aver previsto budget adeguati.

Questo quadrante della Matrice di Ansoff può essere, a sua volta, suddiviso ulteriormente in quattro quadranti. Anche se si parla di prodotti e mercati nuovi, infatti, è probabile che l'azienda tenti di sfruttare delle affinità di marketing o tecnologiche con la sua attività

principale. In questo modo potrebbe comunque contare su una base di know-how tecnico o di marketing per l'inizio del nuovo business.

Più propriamente, si parla di diversificazione quando ci si muove in mercati completamente nuovi, e di espansione (orizzontale o verticale) quando ci si muove in mercati nuovi, ma che rappresentano in qualche modo una contiguità con quello di provenienza.

Quando l'impresa decide di crescere nel settore in cui opera sfruttando le competenze acquisite intraprende uno sviluppo che si definisce di tipo mono settoriale. L'obiettivo consiste nell'ottimizzazione dell'uso delle risorse aziendali e l'acquisizione di una crescente forza nei confronti di clienti, fornitori, concorrenti e distributori. Si parla, in questo caso, di integrazione orizzontale quando l'impresa espande l'attività a prodotti, processi e know-how affini alla filiera tecnologico-produttiva già esistente (come nel caso di un'azienda di abbigliamento che decida di produrre borse), e di integrazione verticale quando si verifica un processo di internalizzazione sequenziale delle fasi della filiera tecnologico-produttiva immediatamente collegate a quelle in cui già opera l'impresa, iniziando a gestire anche le fasi a monte o a valle della propria attività classica.

In quest'ultimo caso, l'azienda può espandersi verso il basso, iniziando a gestire direttamente anche la distribuzione e la vendita del proprio prodotto (sempre più accessibile grazie all'e-commerce), oppure può invece espandersi verso l'alto occupandosi anche della produzione o del trattamento delle materie prime.

Quando si integrano altre fasi della filiera spesso non è solo per la redditività, ma anche per garantirsi un controllo maggiore e quindi un vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza.

La diversificazione propriamente detta può essere suddivisa anch'essa in due tipologie:

- Diversificazione concentrica o correlata, quando l'azienda cambia sia mercato che prodotto, ma sfruttando una base tecnica preesistente;
- Diversificazione conglomerale, la più rischiosa, quando né il prodotto né il mercato in cui ci si sta lanciando hanno una qualche affinità con ciò che si è fatto fino a quel momento.

Un limite della diversificazione consiste nel fatto che la sua realizzazione richiede all'azienda tempi lunghi per una nuova produzione, legati ad una minore conoscenza dei nuovi settori in cui l'impresa decide di espandersi rispetto alle produzioni tradizionali. Inoltre, l'impresa può possedere una scarsa familiarità nei confronti delle nuove attività, e

ciò determina una minore possibilità di valutazione dei rischi gestionali da parte degli organi imprenditoriali.

### 2.1.5 Criticità della matrice di Ansoff

In un interessante articolo del 2018 John Dawes, professore presso la Ehrenberg-Bass Institute for Marketing Science, evidenzia alcuni problemi legati all'insegnamento e all'uso della matrice di Ansoff.<sup>6</sup>

Il primo problema riguarda la soggettività nell'interpretare le strategie definite da questo modello, in quanto il concetto di "nuovo", sia quando si parla di mercato, ma, soprattutto, di prodotto, tale definizione può essere interpretata in modo diverso. L'autore dell'articolo propone un esempio per illustrare tale fallacia: si suggerisce che un'azienda possa sviluppare un nuovo prodotto in maniera incrementale, partendo cioè da un prodotto esistente, ma modificandone alcune caratteristiche, come ad esempio il packaging. Di per sé, questa scelta corrisponderebbe ad una strategia di sviluppo prodotto, nuovo articolo in un mercato esistente. Tuttavia, se si accetta questa definizione di "nuovo", allora la strategia di diversificazione – una combinazione di nuovi prodotti e nuovi mercati – non è necessariamente una rottura rischiosa con gli schemi passati, come spiegato da Ansoff. Inoltre, un nuovo prodotto porta a vendite aggiuntive in gruppi demografici o acquirenti differenti. Pertanto, la combinazione di nuovi prodotti (strategia di sviluppo del prodotto) e nuovi mercati (strategia di sviluppo del mercato) – che la matrice classifica come diversificazione – dovrebbe logicamente coinvolgere entrambe queste iniziative. Ma realizzare queste iniziative in contemporanea non suona come una netta rottura con il passato, né come una scelta altamente rischiosa.

Il secondo problema riguarda il fatto che se un nuovo prodotto porta l'azienda in un nuovo mercato, allora la cella della "diversificazione" definita dal modello nel modello diventa ridondante. Può dunque diventare difficile distinguere tra un'innovazione e una diversificazione vera e propria. Il problema logico che si pone ora è che si presume che un'azienda possa avventurarsi in un prodotto completamente diverso senza che il suo mercato cambi. Infatti, lanciando o aggiungendo un prodotto davvero nuovo, l'azienda si è contemporaneamente spostata in un nuovo mercato. In tal caso, il quadrante di diversificazione della matrice di Ansoff è, appunto, ridondante.

---

<sup>6</sup> (John G Dawes, 2018)

Tutto si rifà, infine, alla definizione che si vuole dare di “nuovo prodotto”: se si accetta che un prodotto possa essere anche incrementalmente nuovo, allora la scelta di diversificazione non è necessariamente rischiosa come illustrato da Ansoff; se invece si intende un prodotto completamente nuovo, allora ciò che significa che l’azienda si avventurerà anche in un altro mercato, dunque le strategie di innovazione e di diversificazione si sovrappongono.

È importante notare che la distinzione tra diversificazione e innovazione è principalmente teorica. Quando si applica una strategia nella pratica, la terminologia utilizzata—che si tratti di diversificazione o innovazione—non fa molta differenza. Ciò che conta realmente è l’efficacia della strategia nel raggiungere gli obiettivi aziendali.

Tale fallacia verrà ripresa in seguito analizzando un caso studio dell’azienda Ferrero.

## 2.2 I tre test di Porter e la coerenza tra business e risorse

Come analizzato nel capitolo precedente, la strategia di diversificazione risulta essere la più rischiosa, soprattutto quando si tratta di allontanarsi dal proprio core business nel caso di diversificazione conglomerale.

Ma allora perché scegliere di attuare una strategia così rischiosa?

In generale, i motivi che possono spingere un’azienda ad abbracciare questa soluzione possono essere:

- L’azienda si trova in un mercato ormai maturo o obsoleto, caratterizzato da una domanda decrescente. In effetti, La diversificazione aiuta le imprese ad uscire dal loro settore di appartenenza poiché, se non lo facessero, sarebbero prigionieri di un unico settore potenzialmente non più redditizio
- Possiede risorse in eccesso, ma non vuole reinvestirle nella propria attività principale perché intravede evoluzioni diverse del suo business. Un esempio è rappresentato dall’acquisto di WhatsApp da parte di Facebook nel 2019, o di Yahoo da parte di Microsoft
- Vuole espandersi in altri mercati per rafforzare il proprio brand, non solo in termini di volumi d’affari, ma anche la sua immagine e la sua reputazione

Come si può notare, l’obiettivo è sempre si sfruttare un’occasione che favorisca la crescita aziendale e la creazione di valore.

Come visto nel capitolo 1.4, esistono strategie a livello corporate, business e functional. Questo diventa particolarmente evidente in aziende molto diversificate, dove la strategia di corporate deve indicare in quali attività operare e la strategia di business come creare un vantaggio competitivo in quella particolare unità. Scegliere una strategia di corporate coerente che porti realmente alla generazione di valore non è mai stato semplice: già Porter nel 1987, nell'articolo "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", affermava che, studiando i dati relativi alla diversificazione di 33 società statunitensi nel periodo 1950-1986, la maggior parte di esse avevano ceduto molte più acquisizioni di quante ne avessero mantenute.<sup>7</sup>

Porter stesso, quindi, elabora 3 test essenziali per capire se la diversificazione genererà realmente il valore atteso.

### *Il test di attrattività.*

I settori scelti per la diversificazione devono essere strutturalmente attraenti o in grado di essere resi attraenti.

A lungo termine, il tasso di rendimento disponibile dalla competizione in un settore è una funzione della sua struttura. È difficile entrare in un settore attraente con un elevato ritorno medio sull'investimento perché le barriere all'ingresso sono elevate, i fornitori e gli acquirenti hanno solo un modesto potere contrattuale, i prodotti o servizi sostitutivi sono pochi e la rivalità tra i concorrenti è stabile. Ad esempio, un'industria poco attraente come quella dell'acciaio avrà difetti strutturali, tra cui una pleora di materiali sostitutivi, acquirenti potenti e sensibili ai prezzi e un'eccessiva rivalità causata da alti costi fissi e da un ampio gruppo di concorrenti, molti dei quali sono sostenuti dallo Stato.

La diversificazione non può creare valore se i nuovi settori non dispongono di strutture favorevoli che sostengono rendimenti superiori all'investimento sostenuto. Se il settore non ha tali rendimenti, l'azienda deve essere in grado di ristrutturare il settore o ottenere un vantaggio competitivo sostenibile che porti a risultati ben al di sopra della media del settore stesso.

Non è dunque necessario che un'industria sia attraente prima della diversificazione. In effetti, un'azienda potrebbe trarre vantaggio dall'ingresso prima che il settore mostri tutto il

---

<sup>7</sup> (Porter, 1987)

suo potenziale. La diversificazione può quindi trasformare la struttura del settore di ingresso.

Spesso queste riflessioni vengono ignorate dalle aziende a causa di un basso costo di ingresso o di una vaga sensazione che il nuovo business in cui si sta entrando si adatti effettivamente alle attività core. Spesso le aziende che diversificano tendono anche a valutare una rapida crescita iniziale come il sintomo di un potenziale profitto a lungo termine. In realtà sarebbe opportuno valutare altri aspetti più rilevanti come la dimensione del mercato stesso, il tasso di crescita e la forza dei concorrenti già esistenti

### *Il test del costo d'ingresso.*

Il costo di ingresso non deve capitalizzare tutti i profitti futuri.

In questo caso si tratta di determinare se i costi di ingresso nel nuovo mercato sono sostenibili e se l'investimento necessario è giustificato dai potenziali benefici.

diventa quindi necessario valutare se l'azienda dispone delle risorse e delle competenze necessarie per avere successo nel nuovo mercato, calcolare i costi necessari per avviare l'attività nel nuovo mercato (inclusi i costi di sviluppo del prodotto, marketing, infrastrutture e risorse umane) e analizzare se l'azienda può permettersi di sostenere i rischi finanziari associati all'ingresso nel nuovo mercato.

Troppo spesso, nell'entusiasmo di trovare una nuova attività allettante, le aziende dimenticano di applicare questo test, ma più un nuovo settore è attraente, più costoso sarà entrarvi, perché le barriere all'ingresso saranno elevate.

### *Il test better-off*

La diversificazione deve consentire all'azienda di ottenere un vantaggio competitivo sostenibile, verificando se esistono sinergie con le attività esistenti. Il vantaggio potrebbe presentarsi in molte forme, come l'aumento delle conoscenze o l'accesso a nuovi canali di mercato.

Nel valutare questo test, è molto importante essere in grado di comprendere se le competenze e le risorse distintive dell'azienda possono essere applicate con successo nel nuovo mercato. L'ingresso nel nuovo mercato potrebbe anche rafforzare la posizione competitiva dell'azienda nei mercati esistenti.

Nonostante sia raccomandabile che questi benefici sia continuativi, piuttosto che una tantum, può succedere che il vantaggio si manifesti soprattutto all'ingresso nel nuovo settore, per poi andare a diminuire con il tempo. È importante quindi riconoscere quando la business unit non genera più un valore che compensi i costi relativi, venendo a mancare la giustificazione logica del continuare a mantenere la business unit stessa, che viene di conseguenza dismessa liberando così risorse utilizzabili in maniera differente all'interno dell'azienda.

Oltre a questi test, è importante riflettere sulle risorse dell'azienda che decide di diversificare: deve esserci coesione tra le risorse e le combinazioni prodotto/mercato in cui l'azienda opera; per poter mettere in atto un'efficace strategia di diversificazione è necessaria la coerenza tra risorse e business, così che le risorse contribuiscano in modo consistente al vantaggio competitivo nei business. Ricerche sul campo rivelano che quando le imprese diversificano gli errori più comuni che commettono consistono nel sovrastimare la trasferibilità di risorse specifiche e il valore di risorse molto generali nella creazione di un vantaggio competitivo in nuovi mercati.

In questo senso, possono essere effettuati altri quattro "test" per valutare l'efficacia della diversificazione, ma in termini di risorse chiave:

1. Le risorse devono essere competitivamente superiori nel nuovo business, cioè essere di qualità tale da permettere all'azienda di distinguersi dai concorrenti e ottenere una posizione di leadership nel nuovo settore.
2. Le risorse chiave dell'azienda devono essere fattori critici di successo in quel business.
3. La strategia competitiva deve essere tale da far raggiungere all'impresa una parità competitiva nelle risorse che non possiede e che sono importanti per il successo nel business. È importante che l'azienda sia in grado di colmare queste lacune per raggiungere una parità competitiva. Questo può essere fatto solo conoscendo i propri punti deboli, ad esempio attraverso un'analisi SWOT, e pianificando come acquisire o sviluppare queste risorse mancanti, attraverso acquisizioni, partnership, o investimenti interni.
4. È opportuno vagliare che le proprie risorse di valore possano effettivamente essere replicate nel nuovo business. Si tratta quindi di valutare la flessibilità delle risorse e a loro capacità di essere utilizzate in diversi contesti, senza perdere il loro valore.

## 2.3 Come diversificare?

La diversificazione è una strategia molto rischiosa, come già analizzato, ma anche molto complessa da implementare. A seconda delle esigenze, esistono diverse modalità per implementare una strategia di diversificazione.

Tra queste, si analizzano acquisizioni, alleanze o strategie di sviluppo interno. Non esiste una modalità che possa essere considerata migliore delle altre in termini di vantaggi: la scelta deve dipendere da diversi fattori, che cambiano a seconda del settore in cui l'azienda opera, del settore in cui si vuole diversificare e altre caratteristiche che vanno analizzate caso per caso.

### 2.3.1 Acquisizioni

In questo caso, si tratta dell'acquisto di un'impresa già esistente ed affermata nel settore nel quale ci si vuole espandere. Questo viene spesso considerato il metodo più semplice e, in un certo senso, sicuro, per diversificare, in quanto permette all'azienda di acquisire in maniera pressochè immediata tutte le risorse necessarie per raggiungere il vantaggio competitivo necessario per avere successo nel nuovo settore. In questo modo, l'azienda è in grado di posizionarsi sul nuovo mercato senza impiegare tempo e risorse per ottenere una posizione rilevante all'interno dello stesso o per sviluppare il vantaggio competitivo richiesto. Questo è particolarmente vantaggioso nel caso in cui le risorse necessarie siano particolarmente difficili da ottenere, ad esempio quando il core business dell'azienda che sceglie di diversificare è distante dal settore in cui decide di espandersi.

Inoltre, acquisire un'impresa già esistente, elimina, di fatto un concorrente già affermato ed evita che la competitività nel settore aumenti e limitare l'intensità della competizione.

Allo stesso tempo, però, si tratta di una strategia che presenta certamente numerosi svantaggi. Si tratta, infatti, di una soluzione tendenzialmente molto dispendiosa, e presenta il rischio che il valore creato dall'acquisizione venga dissipato dallo sforzo economico necessario per ottenerlo. Inoltre, l'azienda che viene acquisita potrebbe possedere una serie di attività e/o di risorse che non sono strettamente necessarie all'acquirente: gestire tali attività superflue può rappresentare ingenti costi, anche in termini di tempo.

Le acquisizioni sono una strategia molto complessa anche perché richiedono di integrare le attività e i processi di due aziende differenti. In effetti, l'integrazione post-acquisizione è

un passaggio fondamentale e molto complicato, nonché una delle principali cause del fallimento delle acquisizioni.

### **2.3.2 Strategia di sviluppo interno**

Nel caso dello sviluppo interno, l'azienda sceglie di sfruttare le proprie risorse interne per entrare autonomamente nel nuovo settore.

In questo caso, l'azienda deve sviluppare risorse che in precedenza non possedeva, dunque si tratta di una strategia che richiede un lungo periodo di tempo. È infatti necessario raggiungere una scala efficiente minima per poter effettivamente beneficiare di questa strategia e, inoltre, è possibile che si verifichi un aumento della competitività, dato che si introducono nuove capacità e risorse all'interno del settore che si penetra.

Un notevole svantaggio di questa strategia è connesso ai risultati sperati, che potrebbero non corrispondere alle aspettative iniziali. Se nel caso delle acquisizioni è possibile rimediare rivendendo l'impresa, in questo caso risulta molto più complicato recuperare gli investimenti in termini di tempo e denaro realizzati in questo progetto.

Tuttavia, questa modalità di diversificazione, se applicata in maniera precisa e razionale presenta numerosi vantaggi. Si tratta infatti di una strategia che mette in moto all'interno dell'impresa un complesso processo di apprendimento e di decisioni per potersi adattare alle nuove condizioni e richieste del settore in cui si cerca di entrare. È dunque un metodo molto efficace per trasferire risorse immateriali e know-how proprio dell'azienda ad un nuovo business. Il maggiore vantaggio che un'azienda può trarre da un processo di sviluppo interno è proprio dato dall'esperienza e dalle conoscenze che si accumulano in conseguenza a tale sviluppo. Il know-how acquisito, così come tutto il percorso realizzato per avere successo nel nuovo business, diventano un'importantissima risorsa che potrebbe indirizzare l'azienda verso un'ulteriore espansione e l'acquisizione di nuove competenze.

### **2.3.3 Alleanze**

Nel caso di un'alleanza, è possibile avere i benefici descritti in precedenza nel caso di acquisizioni o di una strategia di sviluppo interno.

Tendenzialmente, in questo caso, l'obiettivo è di combinare risorse complementari di due o più aziende differenti per poter entrare in un nuovo business. Si tratta di alleanze che

tendono a verificarsi quando un'azienda dispone di risorse che potrebbero essere di grande valore se venissero utilizzate in un nuovo business ma non è in grado di mettere in atto il progetto senza le attività di un'altra impresa.

I maggiori svantaggi sono dettati, invece, da questioni organizzative, soprattutto in termini di leadership e di controllo. È infatti necessario stabilire in maniera chiara ed inequivocabile in quali aspetti ciascuna delle aziende contribuirà all'obiettivo comune, oppure come verranno controllati e gestiti i contributi generati da ciascuna. È assolutamente fondamentale che queste questioni siano affrontate fin da subito, per evitare l'insorgere di problemi ed incomprensioni nel futuro. Per questo, un primo e fondamentale step consiste nel comprendere a fondo le motivazioni che spingono le aziende a creare un'alleanza, sia nel breve che nel lungo periodo.

Bisogna anche tenere in conto, tuttavia, che le necessità, gli obiettivi e le aspirazioni degli attori dell'alleanza potrebbero cambiare nel tempo, in corso d'opera. Sebbene possa risultare difficile, soprattutto nel momento in cui l'alleanza viene stabilita, sarebbe opportuno effettuare una pianificazione degli step futuri, in modo da eseguire una pianificazione degli obiettivi, dei benefici e degli incentivi di tutte le parti coinvolte.

In alcuni casi, può anche essere utile ricorrere alla disciplina che regola le alleanze a livello legale, anche se, in realtà, il campo di utilizzo è relativamente limitato. Tipicamente, saranno gli interessi economici a stabilire i meccanismi per risolvere eventuali dispute tra i partner.

In ogni caso, è immediato comprendere come una comunicazione continua, strutturata ed efficace sia assolutamente fondamentale per poter realizzare con successo una strategia di diversificazione di questo tipo. Infatti, i maggiori svantaggi che pone questa strategia, sono semplicemente dati dal fatto che prevede di dover collaborare con un concorrente. La maggiore competizione che si genera tra le parti, infatti, riguarda soprattutto i vantaggi derivanti dall'alleanza che si genera. L'obiettivo è sicuramente quello di ottenere le risorse necessarie di cui non si disponeva inizialmente nella maniera più rapida ed efficace possibile.

### **3 Il settore Chocolate and Confectionery**

In questo capitolo si analizza il settore oggetto del lavoro di tesi. Si tratta di un mercato molto antico, dato che il prodotto principale, il cioccolato, ha una storia antichissima e strettamente legata alla cultura e alle tradizioni dei paesi in cui viene coltivato.

Questo settore è cresciuto, si è espanso ed evoluto nel tempo, come presentato nel secondo sottocapitolo. Si analizzano le caratteristiche dei principali consumatori dei prodotti di questo settore, ma anche opportunità, tendenze e minacce che rappresentano ostacoli e/o punti di forza per le aziende che vi operano.

#### **3.1 Evoluzione storica e culturale del settore**

Il settore chocolate and confectionery ha una storia ricca e profonda che si intreccia con le antiche civiltà e le tradizioni culturali di diverse regioni del mondo. Questi dolci non sono solo alimenti, ma hanno anche svolto ruoli simbolici e sociali significativi nelle comunità attraverso i secoli.

Il miele è stato un dolcificante comunemente usato fin dai tempi preistorici, poi dagli antichi Egizi e Greci che ne apprezzavano il gusto. Tuttavia, per quanto riguarda lo zucchero, esso è apparso per la prima volta in India, dove veniva coltivata la canna da zucchero. Arrivato in Europa nel V secolo a.C., i Greci lo chiamavano "sale bianco", in contrasto con il sale marino, che all'epoca era di colore grigio.

Furono però gli Arabi ad essere maestri nel raffinare lo zucchero e nell'utilizzarlo per produrre prodotti dolci, inventando il caramello e il marzapane. In quel periodo, però, lo zucchero era ancora un prodotto di lusso e veniva persino considerato un medicinale, utilizzato in compresse per la digestione, con l'aggiunta di grani di anice, ginepro, chiodi di garofano o zenzero.

Per quanto riguarda il cioccolato, invece, le sue origini possono essere fatte risalire agli antichi popoli mesoamericani, in particolare gli Aztechi e i Maya, che coltivavano il cacao e lo utilizzavano per preparare bevande cerimoniali. Il cacao era considerato un dono degli dei e veniva spesso scambiato come valuta. Nell'Europa medievale, il cioccolato fu introdotto dagli esploratori spagnoli che portarono il cacao dalle Americhe. La bevanda al cioccolato divenne presto popolare nelle corti reali e tra l'aristocrazia europea, dove veniva spesso mescolata con zucchero e spezie per renderla più gradevole al palato.

Dopo la Spagna, furono l'Italia e la Svizzera a utilizzare questo nuovo ingrediente, e proprio il Piemonte diede natali a molti artigiani i quali fecero diventare Torino, a partire da fine '600, la capitale italiana della cioccolata.

Fino ad allora, però sia il cioccolato che lo zucchero erano considerati beni di lusso, a causa del loro prezzo, e solo pochi abbienti potevano gustare quotidianamente dei prodotti dolciari.

Nel XIX secolo, però, grazie alla Rivoluzione Industriale furono introdotte nuove tecnologie che trasformarono l'utilizzo di questi due ingredienti chiave: innovazioni come la macinazione meccanica del cacao e l'invenzione della conchiglia per migliorare la consistenza e il sapore hanno permesso la produzione su larga scala di cioccolato solido; al tempo stesso lo zucchero inizia ad essere prodotto dalle barbabietole da zucchero coltivate in Europa, invece di importare la canna da zucchero dalle Americhe, e grazie a ciò i costi si abbassarono notevolmente. In questo periodo, aziende come Cadbury e Nestlé hanno giocato un ruolo fondamentale nel trasformare il cioccolato da un lusso elitario a un alimento accessibile per le masse, mentre l'abbassamento del prezzo dello zucchero ha dato una spinta importante alla produzione di caramelle ad un pubblico più ampio e non per forza abbiente. La commercializzazione su vasta scala ha portato alla creazione di nuovi prodotti e marchi, contribuendo alla crescita dell'industria dolciaria.

Il XX secolo ha visto ulteriori innovazioni nel settore del cioccolato e delle caramelle. Marchi iconici come Hershey 's negli Stati Uniti e Toblerone in Svizzera hanno consolidato la loro presenza globale, introducendo nuove varianti di cioccolato e diversificando il loro portafoglio con prodotti innovativi. Le caramelle, dall'umile caramello agli avanzi al cioccolato, hanno subito trasformazioni significative grazie alle nuove tecnologie di produzione e alle tendenze di consumo in evoluzione. La gomma da masticare e i confetti, ad esempio, sono diventati popolari durante il XX secolo grazie alla loro convenienza e alla loro capacità di soddisfare il desiderio di dolcezza in un formato pratico.

Cioccolato e caramelle, dunque, non sono solo prodotti alimentari, ma anche veicoli di storia e cultura: infatti, essi sono spesso associati a festività come Pasqua e Halloween, dove le tradizioni di regali di cioccolato e dolcetti sono diventate rituali popolari. La loro evoluzione attraverso i secoli riflette non solo avanzamenti tecnologici e cambiamenti nelle preferenze dei consumatori, ma anche l'interazione complessa tra diverse società e civiltazioni. Questa evoluzione continua a plasmare il settore del cioccolato e delle

caramelle, rendendolo un ambito dinamico per l'innovazione e la creatività nell'industria alimentare globale.

### **3.2 Il settore Chocolate and Confectionery oggi**

Ad oggi, il settore del cioccolato e delle caramelle è uno dei segmenti più dinamici e in crescita dell'industria alimentare globale.

La dimensione globale di questo settore è stata valutata a 186,32 miliardi di dollari USA nel 2022 e ci si aspetta che si espanda ad un tasso di crescita annuale composto (CAGR) del 6,7% dal 2023 al 2030. La crescita è alimentata dalla domanda continua di prodotti dolciari in mercati sia sviluppati che emergenti, con un aumento particolare in regioni come l'Asia-Pacifico e l'America Latina. Questa crescita è dovuta principalmente a due fattori: un aumento del reddito disponibile, in alcuni dei paesi in via di sviluppo, che ha portato a una maggiore spesa per prodotti di alta qualità e di indulgenza come cioccolato e dolci; un altro fattore chiave è il boom del commercio elettronico che ha reso questi prodotti più accessibili a un pubblico più ampio.

Si tratta di un settore che comprende una vasta gamma di prodotti, con il cioccolato che rappresenta il segmento più ampio, con una quota di valore di circa il 53,80%. Ne fanno parte non solo barrette e tavolette di cioccolato, ma anche praline e cioccolatini, così come creme spalmabili, prodotti stagionali come uova di Pasqua o dolci natalizi (cioccolatini a forma di Babbo Natale), oppure i prodotti da forno arricchiti con cioccolato e/o creme. Tuttavia, oltre al cioccolato e ai prodotti che lo utilizzano come ingredienti, troviamo anche il segmento delle caramelle e dei chewing-gum, che attualmente presenta un CAGR del 3,82% annuo. Crescente è anche il segmento dei prodotti salutistici, come cioccolato biologico e fair trade, oppure senza zucchero.

Il mercato nordamericano, e in particolare quello statunitense, rappresenta uno dei più grandi e lucrativi mercati per i prodotti dolciari. Gli Stati Uniti, in particolare, hanno un'alta domanda di cioccolato e caramelle, con consumatori disposti a provare nuovi prodotti e marchi.

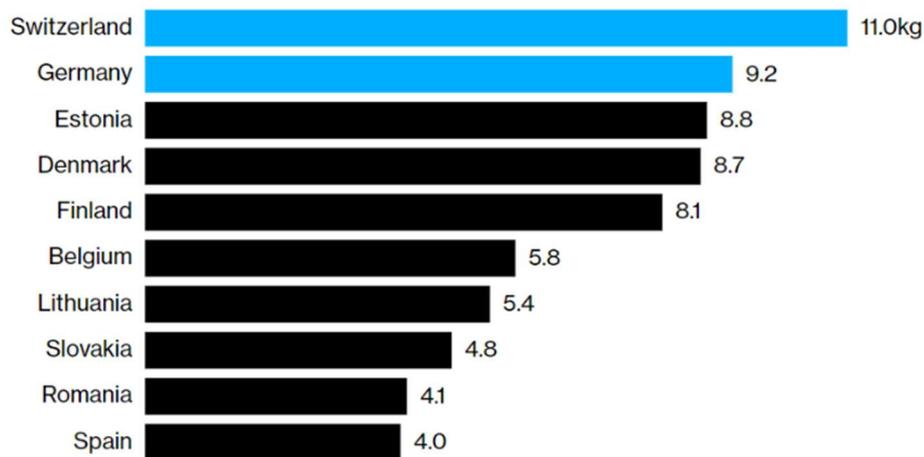
L'Europa rappresenta, però, un mercato ancora molto interessante per questo settore e si prevede che aumenterà ad un tasso di crescita annuo composto (CAGR) dell'1,7% durante il periodo dal 2020 al 2027. Questo mercato è noto anche per i suoi elevati standard di qualità e sostenibilità, influenzando le tendenze globali.

All'interno dell'Europa, Paesi come la Svizzera, il Belgio, la Germania, l'Austria e il Regno

Unito sono i maggiori produttori e consumatori di prodotti di cioccolato. Il consumo pro capite di cioccolato in questi Paesi è più elevato rispetto ai Paesi delle altre regioni. Secondo il Ministero degli Affari Esteri CBI (UE), il consumo pro capite globale di cioccolato era di 0,9 kg all'anno, mentre lo stesso è maggiore nelle nazioni europee (Svizzera con 10,5 kg e Germania con 9,2 kg pro capite all'anno) (Figura 5).

### Swiss and Germans Are Biggest Chocolate Consumers

Chocolate consumption per capita



Source: Chocosuisse Bulletin 2023, Caobisco  
Note: Swiss data is for 2022, rest is for 2021

Figura 5. Consumo di cioccolato per capita dei principali consumatori europei

La regione dell'Asia-Pacifico sta registrando una crescita rapida grazie all'urbanizzazione crescente, all'aumento dei redditi disponibili e alla crescita della classe media. Paesi come Cina e India sono significativi contributori a questa crescita, con una crescente domanda sia per marchi locali che internazionali.

Anche se attualmente è un mercato più piccolo, il Medio Oriente e l'Africa potrebbero vedere una crescita sostanziale. In effetti si tratta del segmento in più rapida crescita secondo le stime per il periodo 2024-2030, con un CAGR prevista del 7,57%. Il mercato si sta infatti espandendo lentamente grazie all'urbanizzazione crescente, alla occidentalizzazione delle diete e ad un leggero aumento dei redditi disponibili in alcuni paesi della regione.

Una forte spinta al settore è arrivata durante la pandemia di Covid19 : secondo l'Associazione Nazionale del settore (NCA), le vendite di prodotti di attraverso i

supermercati sono aumentate del 17,9% tra marzo 2020 e agosto 2020 rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente.

### **3.3 Consumatori e canali di vendita**

I prodotti del settore chocolate and confectionery vengono consumati veramente da qualunque fascia di età.

I principali consumatori di dolci sono sicuramente i bambini e gli adolescenti, anche se i dati specifici per questa fascia di età non sono sempre dettagliati. La fascia di età dei giovani adulti (tra i 18 e i 35 anni) mostra tipicamente una forte preferenza per prodotti di alta qualità e innovativi, inclusi cioccolato fondente e opzioni biologiche, essendo anche molto influenzati dalle tendenze salutistiche. Gli adulti, sebbene consumino meno rispetto ai gruppi più giovani, tendono a preferire prodotti di alta qualità e talvolta nostalgici.

Ciò che più influenza le scelte dei consumatori, più che l'età, è sicuramente il livello di reddito: i gruppi a reddito più elevato tendono a preferire prodotti di alta qualità e biologici, mentre i gruppi a reddito inferiore optano per opzioni più accessibili.

In effetti, i clienti di questo settore sono tendenzialmente sensibili al prezzo dei prodotti che acquistano, ma trattandosi di un settore dominato soprattutto da multinazionali con una reputazione consolidata, questi possono generalmente permettersi di mantenere prezzi più alti grazie alla percezione di alta qualità e al valore del proprio marchio.

La differenza di genere non rappresenta, invece, un indicatore significativo.

Guardando al cioccolato, che detiene la quota maggiore come vista nel capitolo precedente, quello al latte è la tipologia più popolare e ampiamente consumata, grazie alla sua consistenza morbida e ad una quantità considerevole di zucchero, che lo rendono particolarmente apprezzato soprattutto da bambini e adolescenti. Il cioccolato fondente, invece, si distingue per l'elevata percentuale di cacao e il basso contenuto di solidi del latte. Viene tendenzialmente preferito dagli adulti, grazie ad un profilo aromatico potente e ricco. A causa del suo maggiore contenuto di antiossidanti, il cioccolato fondente è spesso collegato a possibili vantaggi per la salute oltre alla sua bontà: ciò ha aumentato la sua attrattiva per i consumatori attenti alla propria salute e che desiderano un'esperienza di cioccolato più decadente.

## Chocolate Market, by Distribution Channel 2022

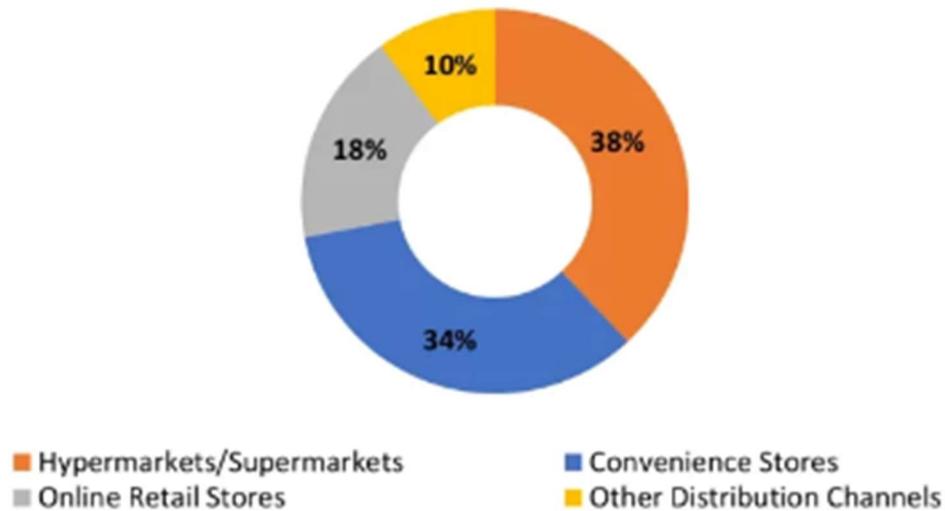


Figura 6. Principali canali di distribuzione

In termini di canale di distribuzione, come si può notare dalla figura (Figura 6), supermercati e ipermercati sono attori importanti nella catena di distribuzione dei prodotti a base di cioccolato. Questi grandi punti vendita al dettaglio offrono un'ampia selezione di marchi e prodotti di cioccolato, offrendo ai clienti numerose opzioni in termini di gusti, dimensioni e confezionamento. Questi prodotti vengono spesso posizionati strategicamente vicino alle casse per incoraggiare gli acquisti impulsivi.

Con la crescita dell'e-commerce, il mercato del cioccolato è cambiato e ora i clienti possono acquistare articoli di cioccolato online. Queste attività includono siti Web specializzati nel cioccolato e piattaforme generali di e-commerce, espandendo il mercato dei produttori oltre i tradizionali negozi fisici.

### 3.4 Opportunità, minacce e tendenze del settore

I consumatori sono sempre più consapevoli dell'importanza della sostenibilità e preferiscono prodotti che garantiscano pratiche etiche e sostenibili nella coltivazione del cacao e nella produzione. Le preoccupazioni sollevate dai consumatori includono l'uso di tecniche agricole dannose nella produzione di cioccolato, la perdita di biodiversità e la deforestazione. In risposta, i produttori di cioccolato stanno prendendo parte a programmi che sostengono l'agroforestazione, metodi di coltivazione ecologici e la conservazione

degli ecosistemi nelle aree che producono cacao. I consumatori cercano attivamente prodotti che soddisfino criteri etici e sociali, il che ha portato ad un aumento dell'importanza di certificazioni come Fair Trade, Rainforest Alliance e UTZ. Questi certificati garantiscono che i coltivatori di cacao ricevano un giusto compenso, che non venga utilizzato lavoro minorile e che vengano utilizzati metodi rispettosi dell'ambiente. I marchi di cioccolato che portano queste certificazioni attraggono spesso clienti che danno la massima priorità alle questioni etiche quando effettuano gli acquisti.

Un altro trend in crescita riguarda una maggiore attenzione alla salute e al benessere. I dolci, e il cioccolato in particolare, vengono tipicamente visti come un prodotto non salutare, da potersi concedere ogni tanto. In effetti, l'alta quantità di zucchero e grassi contenuta, ad esempio, nel cioccolato al latte o nel cioccolato bianco, fa sì che spesso questi prodotti vengano etichettati come dannosi per la salute. Per questo, la richiesta di alimenti più salutari è in forte crescita negli ultimi anni.

Se a prima vista questo cambiamento potrebbe rappresentare una minaccia per il settore, si tratta in effetti di un'opportunità importante. In particolare il cioccolato fondente è diventato famoso per i suoi presunti vantaggi per la salute, tra cui le sue qualità antiossidanti. In risposta, i produttori hanno lanciato sul mercato cioccolatini con livelli di zucchero più bassi, aggiunte utili e componenti organici. Questa riguarda sia il cioccolato e i prodotti che lo contengono come ingrediente, che il segmento delle caramelle, con nuove proposte senza zucchero o ipocaloriche. Un altro segmento interessante in questo senso è rappresentato dalle barrette e dagli snack salutari.

Una tendenza importante di quest'epoca è anche la sperimentazione del gusto, con i produttori che inventano combinazioni di sapori creative e uniche, aggiungendo ingredienti non convenzionali, estratti vegetali e spezie per soddisfare i clienti alla ricerca di sensazioni gustative distinte.

Esiste, infine, una tendenza crescente verso prodotti di alta qualità e premium, con consumatori disposti a pagare di più per cioccolato artigianale e gourmet. Questa tendenza riguarda soprattutto i cioccolatini: questi si rivolgono ai consumatori che cercano combinazioni di sapori insolite e miscele distintive di cacao premium, utilizzando tecniche artigianali e una meticolosa attenzione ai dettagli. La lavorazione, dove i cioccolatieri danno prova della loro abilità nel creare prodotti di cioccolato esteticamente suggestivi e perfettamente eseguiti, è ciò che conferisce ai prodotti artigianali il loro fascino. Alcuni cioccolatini fatti a mano e costosi sono più attraenti a causa della loro offerta limitata. La

produzione in piccoli lotti, le edizioni limitate e le versioni stagionali generano un senso di urgenza ed esclusività che invoglia i clienti a provare questi prodotti unici prima che si esauriscano.

Questo settore sta attraversando attualmente un periodo di forte incertezza, dovuto soprattutto all'aumento esponenziale del prezzo del cacao: in particolare, Il 9 aprile 2024 il cacao ha superato i 10mila dollari a tonnellata (un valore triplicato nel giro di un anno) e vale oggi più del rame, materia prima chiave per i semiconduttori. Le ragioni del rialzo sono molteplici: dai cambiamenti climatici, che portano al crollo della produzione, alle politiche anti-deforestazione europee e alla speculazione dei mercati. Questo ha avuto un forte impatto sui maggiori produttori, che hanno visto un aumento nei costi delle materie prime. Questo aumento dei costi è stato in gran parte trasferito sui consumatori finali, attraverso l'aumento dei prezzi al dettaglio. Altri, invece, hanno optato per la cosiddetta "shrinkflation", ovvero mantenere stabile prezzo, ma riducendo le dimensioni dei prodotti venduti.

### 3.5 Panorama competitivo e principali attori del settore

Il settore del cioccolato e della confetteria è un'industria globale multimiliardaria che vede alcuni giganti dominare il mercato.

I principali attori in questo mercato sono Ferrero International SA, Mars Incorporated, Mondelez International Inc., Nestlé SA e The Hershey Company (Figura 7).

#### Net sales of the leading confectionery companies worldwide in 2023

(in billion U.S. dollars)

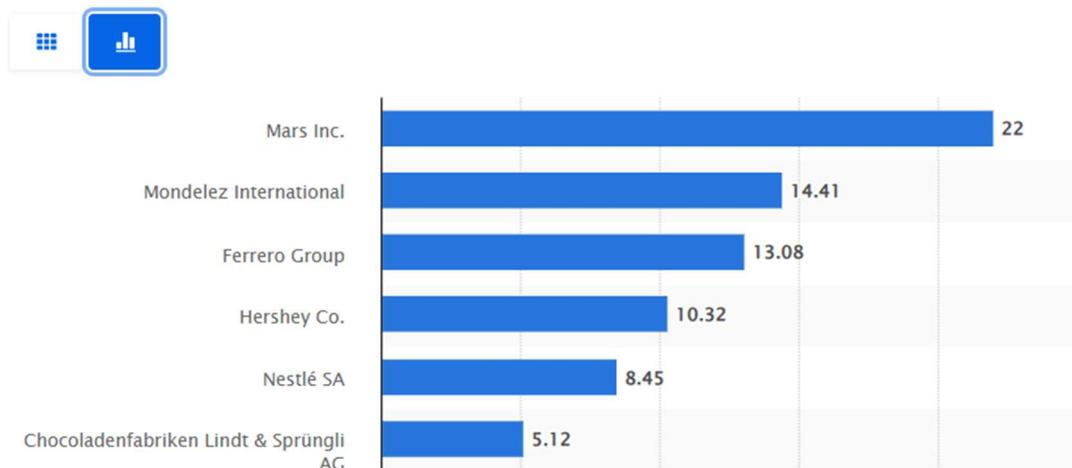


Figura 7. Fatturato delle principali aziende del settore chocolate and confectionery

Questi colossi non solo offrono una vasta gamma di prodotti allettanti e innovativi ma detengono anche una significativa quota di mercato, influenzando le tendenze e le preferenze dei consumatori in tutto il mondo.

Si tratta di un settore moderatamente consolidato, con le prime cinque aziende che occupano il 42,33% del mercato totale<sup>8</sup> (Figura 8).

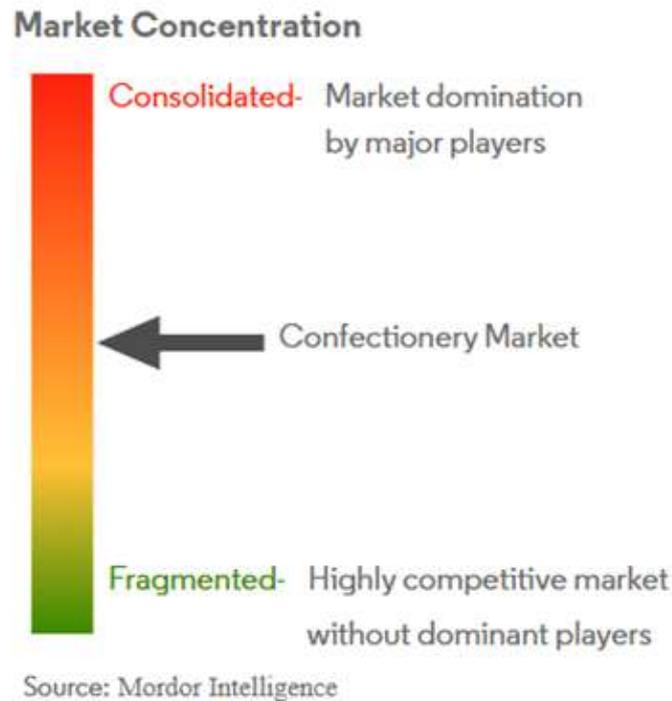


Figura 8. Concentrazione del mercato chocolate and confectionery

A fianco delle multinazionali appena citate si osservano anche competitor di minore dimensione e con produzioni più prettamente artigianali. Si tratta però di aziende che si rivolgono ad un segmento di mercato diverso, a clienti che ricercano l'alta qualità del prodotto e l'artigianalità dello stesso. Molte di queste aziende si concentrano su nicchie di mercato specifiche, come il cioccolato biologico, il commercio equo e solidale o le specialità regionali, e sono in grado di competere con i grandi nomi grazie alla loro agilità e al forte legame con i consumatori locali.

Questi piccoli e medi produttori stanno guadagnando popolarità e una quota di mercato significativa, offrendo prodotti unici che rispondono alle esigenze di un pubblico sempre più consapevole e alla ricerca di alternative più autentiche e personalizzate. La loro

---

<sup>8</sup> (Statista, 2024a)

presenza è un segno positivo di diversità e innovazione all'interno dell'industria, che beneficia sia i consumatori che il mercato nel suo complesso.

In seguito, un panorama dei principali competitor del settore, sottolineando, in particolare, punti di forza e debolezze di ognuno di essi.

### **3.5.1 Mars**

Mars Wrigley Confectionery è un colosso nel settore del cioccolato e delle confetterie, con una storia che risale al 1911. La società è nota per la produzione di alcune delle marche più amate e riconoscibili al mondo, come Mars, Snickers, M&M's e Twix. Nel 2023, Mars Incorporated ha generato vendite per circa 22 miliardi di dollari, posizionandosi come l'azienda leader mondiale nel settore delle confetterie.

L'azienda ha una presenza globale, con operazioni in oltre 130 paesi e un impegno costante verso la crescita nei mercati emergenti. Mars ha anche una forte presenza nel mercato statunitense, dove detiene quasi il 23% della quota di mercato, posizionandosi appena sotto il principale concorrente Hershey.

Il successo di Mars Wrigley Confectionery si basa su una combinazione di marketing strategico, distribuzione capillare e un impegno verso la sostenibilità e la responsabilità sociale: Mars è infatti impegnata nella fornitura sostenibile di cacao e nella riduzione della sua impronta ambientale, migliorando la sua reputazione tra i consumatori socialmente consapevoli.

L'acquisizione di Wrigley nel 2008 ha ulteriormente rafforzato la posizione di Mars nel mercato, portando la sua quota di mercato globale al 14,4% e superando Cadbury come leader di mercato. Con un portfolio di prodotti che va dai cioccolatini alle gomme da masticare, Mars continua a essere un punto di riferimento nel settore, guidando le tendenze e offrendo ai consumatori prodotti unici.

Una parte significativa delle entrate di Mars proviene dal Nord America e dall'Europa, rendendola, dunque, vulnerabile ai cali economici in queste regioni. Allo stesso tempo, Rispetto ai concorrenti come Ferrero, Mars ha una presenza minore nel mercato del cioccolato premium, limitando il suo appeal ai consumatori di fascia alta.

### 3.5.2 Mondelez International

Mondelez International, formata nel 2012 dopo la scissione da Kraft Foods, è un leader globale negli snack e nei prodotti dolciari, con un'impressionante traiettoria di crescita e innovazione. Nel 2023, Mondelez ha stabilito un nuovo record di fatturato, superando tutti i risultati precedenti e raggiungendo un picco di 36,02 miliardi di dollari. Questo successo è stato in parte il risultato di una serie di acquisizioni aziendali mirate ad espandere le attività principali di snack e confetteria dell'azienda, come l'acquisto di Cliff Bar per 2,9 miliardi di dollari nel 2022.

Mondelez si distingue per la sua strategia di crescita incentrata sull'adattamento ai cambiamenti nei gusti e nelle abitudini dei consumatori. L'azienda ha una presenza globale, con prodotti venduti in tutto il mondo e una quota di mercato significativa. Nel 2021, Mondelez International deteneva il 33% della quota di mercato nel settore della confetteria, testimoniando una crescita costante dal 2017.

Con marchi famosi come Milka, Toblerone e Oreo, Mondelez continua a guidare il futuro dello snacking, concentrandosi su priorità strategiche come la crescita, l'esecuzione, la cultura e la sostenibilità. Questo impegno verso la sostenibilità è diventato il quarto pilastro della loro strategia di crescita a lungo termine, con l'obiettivo di guidare un cambiamento positivo su larga scala.

Anche Mondelez, come i concorrenti possiede diversi marchi iconici come Cadbury, Milka, Toblerone e Oreo, altamente riconosciuti e fidati dai consumatori di tutto il mondo. Tuttavia, l'azienda mantiene un forte focus sulla ricerca e sviluppo, facilitando l'innovazione continua dei prodotti e la diversificazione e mantenendo il marchio fresco e rilevante.

Essendo presente e attiva in tutto il mondo, però, Le vaste operazioni globali e le linee di prodotti diversificate rendono la gestione della catena di approvvigionamento complessa e potenzialmente costosa.

### 3.5.3 Nestlé

Nestlé, fondata nel 1867, è una delle più grandi aziende alimentari e di bevande al mondo, con una presenza significativa nel mercato del cioccolato e della confetteria. Conosciuta per marchi come KitKat, Smarties e Quality Street, Nestlé combina una vasta gamma di prodotti con un'ampia portata globale. La strategia dell'azienda si concentra su nutrizione,

salute e benessere, sfruttando le sue capacità di ricerca e sviluppo per innovare e soddisfare le esigenze in evoluzione dei consumatori.

Nestlé combina una vasta gamma di prodotti con un focus su nutrizione, salute e benessere. La strategia di branding dell'azienda sottolinea il suo impegno per la qualità e l'innovazione, sfruttando le sue forti capacità di ricerca e sviluppo. Marchi come KitKat enfatizzano momenti di relax e piacere, mentre la strategia complessiva di Nestlé è in linea con la crescente domanda dei consumatori per opzioni più sane e più nutritive. L'azienda pone anche una forte enfasi sulla sostenibilità, promuovendo l'approvvigionamento etico e la responsabilità ambientale nel suo branding.

Attualmente, Nestlé si concentra molto nutrizione e il benessere, in linea con le attuali tendenze dei consumatori verso un'alimentazione più sana.

La gamma di prodotti dell'azienda è molto vasto, ma, rispetto ad altri competitor, possiede un minor numero di marchi riconosciuti a livello globale, come KitKat e Smarties, che soddisfano vari gusti e preferenze dei consumatori. Inoltre, nonostante la sua presenza globale, alcuni marchi di Nestlé potrebbero non essere percepiti come premium rispetto ai concorrenti come Ferrero.

### **3.6 Come distinguersi? Fattori che guidano la differenziazione e il posizionamento sul mercato**

La differenziazione del marchio e il posizionamento sul mercato sono elementi fondamentali per il successo nel settore del cioccolato e della confetteria. Vari fattori influenzano queste strategie, tra cui l'innovazione del prodotto, le strategie di prezzo, i canali di distribuzione e le tattiche di marketing.

L'innovazione del prodotto rappresenta uno dei principali fattori di differenziazione in questo settore. Le aziende investono costantemente in ricerca e sviluppo per creare nuovi prodotti che rispondano alle mutevoli preferenze dei consumatori e alle tendenze di mercato. L'introduzione di nuovi sapori e varianti è un esempio di come le aziende innovano per mantenere il marchio rilevante e attraente. Ad esempio, il lancio di cioccolato con infusione di spezie esotiche o ingredienti superfood risponde alle esigenze dei consumatori in cerca di nuove esperienze gustative. Inoltre, con la crescente consapevolezza della salute tra i consumatori, le aziende stanno sviluppando prodotti con meno zucchero, versioni senza lattosio, cioccolato biologico e alternative vegane. Anche il

packaging gioca un ruolo cruciale nell'innovazione del prodotto. Un design di packaging innovativo e sostenibile non solo attira l'attenzione sugli scaffali, ma comunica anche i valori del marchio, migliorando la percezione del consumatore. Infine, le edizioni limitate o stagionali possono creare un senso di urgenza e desiderio tra i consumatori, incoraggiando gli acquisti impulsivi e mantenendo l'interesse alto per il marchio.

Le strategie di prezzo sono anch'esse essenziali per posizionare un marchio nel mercato e possono variare notevolmente a seconda del segmento di mercato target. Un approccio comune è il prezzo premium, adottato dai marchi che si posizionano come lussuosi o di alta qualità. Utilizzando strategie di prezzo più elevato, queste aziende, come Ferrero, riflettono la qualità superiore dei loro prodotti e attraggono i consumatori disposti a pagare di più per un'esperienza di consumo premium. Al contrario, altre aziende, come Mars e Mondelez, possono optare per una strategia di prezzo più accessibile per attrarre una base di consumatori più ampia, ottenendo volumi di vendita elevati e competendo efficacemente nei mercati di massa. Le promozioni temporanee, gli sconti e i pacchetti combinati sono tattiche efficaci per incentivare le vendite e attrarre nuovi clienti, specialmente durante le festività e le occasioni speciali, quando la domanda di cioccolato e confetteria aumenta significativamente.

Allo stesso modo, la scelta dei canali di distribuzione è fondamentale per raggiungere i consumatori e influenzare il posizionamento di un marchio. La vendita al dettaglio tradizionale rimane un canale chiave, con la presenza nei supermercati, nei negozi di alimentari e nei punti vendita al dettaglio che è essenziale per raggiungere un vasto pubblico. La visibilità sugli scaffali e le partnership con i rivenditori possono aumentare significativamente la presenza di un marchio e facilitare l'accesso dei consumatori ai prodotti. Con la crescita dello shopping online, le aziende stanno investendo sempre di più nei canali di e-commerce, collaborando con piattaforme di vendita online per raggiungere un pubblico più ampio e offrire la comodità dell'acquisto diretto. Alcuni marchi utilizzano anche modelli di vendita diretta, inclusi i negozi monomarca e i pop-up store, che consentono un maggiore controllo sull'esperienza del cliente e rafforzano il legame emotivo con il marchio. Le aziende con una presenza globale devono gestire complesse reti di distribuzione internazionale per garantire la disponibilità dei prodotti in diversi mercati, adattandosi alle preferenze locali e rispettando le normative regionali.

Le tattiche di marketing giocano, infine, un ruolo cruciale nel creare consapevolezza del marchio e nel differenziarsi dai concorrenti. La pubblicità tradizionale attraverso TV,

radio, stampa e cartelloni pubblicitari rimane un mezzo efficace per raggiungere ampie audience. Le campagne pubblicitarie spesso sfruttano elementi emotivi e narrativi per creare un legame con i consumatori, utilizzando storie coinvolgenti e immagini evocative per comunicare i valori del marchio. Le piattaforme digitali e i social media offrono opportunità per campagne di marketing mirate e interattive. Le aziende possono utilizzare pubblicità sui social media, influencer marketing, e-mail marketing e contenuti video per coinvolgere il pubblico in modo più diretto e personalizzato. La partecipazione a eventi, fiere e sponsorizzazioni di iniziative può aumentare la visibilità del marchio e rafforzare la sua immagine pubblica, mentre le promozioni in-store, come degustazioni e esposizioni speciali, possono incentivare gli acquisti impulsivi e aumentare la consapevolezza del prodotto.

## **4 Evoluzione del settore: dalla focalizzazione alla diversificazione**

In questo capitolo si esamina l'evoluzione della strategia delle principali aziende attive in questo settore, che le hanno portate dal focus su alcuni prodotti iconici fino alle diversificazione massiva verso nuovi prodotti.

### **4.1 Evoluzione del portfolio prodotti**

Nel settore chocolate and confectionery, le principali aziende attive in questo campo hanno storicamente concentrato i loro sforzi su un numero limitato di prodotti, spesso incentrati sui loro marchi principali: ad esempio, il marchio Mars ha costruito il suo impero su prodotti come M&M's, Snickers e la barretta Mars, mentre Ferrero ha sicuramente basato il suo successo in primis sulla Nutella, ma anche su cioccolatini iconici come Ferrero Rocher. Questa strategia è stata adottata e seguita per decenni, con i marchi principali che hanno rappresentato il fulcro delle strategie di prodotto delle rispettive aziende per decenni. In effetti, ognuna delle principali aziende viene spesso identificata con il prodotto o i prodotti simbolo, che fungono da ambasciatori del marchio.

Le aziende hanno quindi scelto di adottare inizialmente una strategia di focalizzazione, dedicando risorse significative alla promozione e al miglioramento dei loro prodotti di punta. Questa strategia ha permesso di raggiungere economie di scala, ridurre i costi di produzione e aumentare la profittabilità. Concentrandosi su un numero ristretto di prodotti, le aziende potevano garantire una qualità uniforme e sviluppare processi produttivi altamente efficienti.

Oltre alla produzione, mantenere una gamma limitata di prodotti ha anche facilitato la gestione delle catene di approvvigionamento e delle operazioni logistiche: le aziende potevano, infatti, ottimizzare la produzione e la distribuzione concentrandosi su pochi SKU (Stock Keeping Units), riducendo la complessità operativa e i costi associati. Questo approccio era particolarmente vantaggioso negli anni '90, in un'era in cui la globalizzazione e la complessità logistica non erano ancora così sviluppate come oggi.

La competizione incentrata sui prodotti principali ha anche significato che le aziende potevano concentrarsi sul miglioramento continuo e sull'innovazione incrementale dei loro prodotti di punta. Ad esempio, l'introduzione di varianti di dimensioni, formati di

confezione e gusti limitati ha permesso di mantenere l'interesse dei consumatori senza deviare troppo dalla formula originale. Questa strategia ha contribuito a consolidare la posizione di mercato delle aziende e a mantenere la loro rilevanza nel tempo. La focalizzazione ha anche facilitato le campagne di marketing, poiché le aziende potevano investire massicciamente in pubblicità e promozione per pochi prodotti selezionati, massimizzando l'impatto del loro budget di marketing.

## **4.2 Il passaggio alla diversificazione: le tappe dell'evoluzione**

Ad oggi, però, i principali player del settore chocolate and confectionery possiedono un portfolio prodotti notevolmente più ampio rispetto al passato. Ciò che più stupisce osservando la situazione attuale, è come il portfolio di ognuna delle principali aziende, oltre ad essere vasto, è anche molto variegato. Ad esempio, Mars nasce, come visto nei capitoli precedenti, come fabbricante di cioccolatini: nell'ultimo decennio ha però deciso di espandersi in segmenti completamente diversi, come il cibo salato (il riso precotto Uncle Ben's), fino ad arrivare ad operare addirittura nel settore Pet Care con marchi conosciutissimi come Royal Canin, Pedigree, Whiskas. Allo stesso modo, anche Nestlé ha deciso di entrare in settori completamente diversi rispetto a quello di origine, come il Pet Care con marchi come Purina e Friskies, il caffè con Nescafé e Nespresso, e addirittura nel segmento dell'acqua in bottiglia con San Pellegrino.

Negli ultimi decenni, dunque, le aziende nate e cresciute nel settore del cioccolato e della confetteria hanno assistito ad un notevole spostamento verso la diversificazione massiccia dei portafogli di prodotti.

La diversificazione dei principali player del settore del cioccolato e della confetteria ha avuto inizio in modo più evidente a partire dagli anni '90, ma si è intensificata notevolmente negli anni 2000 e 2010. Questo periodo ha visto una trasformazione significativa nelle strategie aziendali a causa di vari fattori, tra cui i cambiamenti nelle preferenze dei consumatori, la globalizzazione e la crescente attenzione alla salute e alla sostenibilità.

### **4.2.1 Contesto storico negli anni '90**

Già negli anni '90 i principali attori del settore hanno iniziato a diversificare per rispondere alla crescente concorrenza e alla saturazione dei mercati maturi. In questo periodo, le

aziende hanno iniziato a introdurre nuovi formati e varianti dei loro prodotti principali, come cioccolato con diversi livelli di cacao e nuove combinazioni di ingredienti. Questo periodo segna quindi un momento di svolta per questo settore e i suoi competitor, dove le maggiori aziende cercarono di rispondere ad una domanda stagnante e ad una competizione sempre più accesa con approcci innovativi e una diversificazione mirata.

In effetti, negli anni '90 il mercato del cioccolato era già maturo e in alcune regioni stava addirittura raggiungendo la saturazione: questo era evidente soprattutto in Europa, il principale mercato del cioccolato, ma anche in Nord America. Ad esempio, secondo uno studio di HH Bass condotto nel 2006, negli anni '90 la domanda di cacao in Europa, e in Germania in particolare, ha mostrato una notevole stagnazione, con un calo annuale di circa 2,8%.<sup>9</sup> Questo era dovuto in parte ad un basso o addirittura negativo tasso di crescita del reddito nazionale in quel periodo, ma testimonia sicuramente anche il raggiungimento della saturazione di quel mercato.

Negli anni '90, inoltre, la competizione nel settore era diventata ormai intensissima: Mars, Nestlé, Mondelez (all'epoca parte di Kraft Foods) e Ferrero dominavano il mercato con marchi consolidati, avendo costruito negli anni precedenti una fortissima brand identity, e investivano pesantemente in pubblicità e innovazione di prodotto per mantenere la loro posizione. La maggior parte dei consumatori era già, dunque, cliente regolare di uno o più marchi e questo rendeva complesso espandere la propria influenza sul mercato.

In questo periodo, quindi, la risposta iniziale fu una strategia di innovazione aggressiva da parte di tutti i principali player: ad esempio, Mars ha lanciato varianti dei suoi prodotti di punta, come Snickers e M&M's, per stimolare la domanda all'interno del mercato stagnante e cercando di ringiovanire l'interesse dei consumatori verso i propri prodotti tradizionali.

#### **4.2.2 L'accelerazione della diversificazione negli anni 2000**

Negli anni 2000 si assiste, invece, ad un'accelerazione della diversificazione, sia in termini di espansione geografica che di sviluppo di nuove linee di prodotti, grazie soprattutto a un aumento delle acquisizioni e delle collaborazioni strategiche per entrare in nuovi segmenti di mercato, come snack salutari e prodotti premium. Questa diversificazione ha portato ad

---

<sup>9</sup> (Bass, 2006)

un'espansione del portfolio prodotti, espandendosi in nuove categorie e mercati per mantenere la crescita e rispondere ai cambiamenti nelle preferenze dei consumatori.

Esaminando le strategie di alcuni dei principali attori:

- Mars sceglie in questo periodo di ampliare la sua presenza in settori al di fuori del tradizionale mercato del cioccolato e dei dolci, con una particolare attenzione al settore del pet care e consolidando il suo ruolo di leader globale. Nel 2001 acquisisce Royal Canin e successivamente The Nutro Company (2007), rafforzando la sua offerta di prodotti premium per animali domestici. Queste acquisizioni hanno rafforzato la sua posizione nel mercato del pet care, contribuendo a una crescita sostenuta in un segmento emergente e in espansione. Inoltre, Mars ha anche diversificato all'interno del settore dei dolci con l'introduzione di nuovi prodotti e marchi, come i M&M's Crispy e Snickers Almond.
- Nel 2012, Kraft Foods si è scissa in due società: Mondelez International e Kraft Foods Group, con Mondelez che ha ereditato il business internazionale degli snack. Durante gli anni 2000, Kraft (e successivamente Mondelez) ha continuato ad espandersi nel settore degli snack, con acquisizioni come quella di LU Biscuit (2007) e Cadbury (2010). Questo ha permesso a Mondelez di rafforzare la sua posizione nei mercati del cioccolato, dei biscotti e delle gomme da masticare, aggiungendo marchi come Toblerone, Oreo, Trident, e Dairy Milk al suo portafoglio.
- Nestlé ha continuato a diversificare ampiamente negli anni 2000. Un'importante acquisizione è stata Ralston Purina nel 2001, che ha consolidato la sua posizione nel mercato del pet care con il marchio Purina. Nestlé ha anche ampliato il suo portafoglio di acque minerali, con marchi come Perrier e San Pellegrino, e ha fatto crescere la sua offerta di caffè con il lancio di Nespresso e l'acquisizione di Chameleon Cold-Brew nel 2017, un produttore premium di caffè freddo. Inoltre, Nestlé ha investito nel settore della nutrizione e della salute con prodotti come Boost e Carnation Breakfast Essential

## 5 Dai dolci fino al Pet Care: i casi di Mars e Nestlé

Nei decenni, dunque, le principali aziende nel settore chocolate and confectionery hanno adottato strategie di diversificazione per rispondere alle sfide di un mercato ormai maturo e saturo. Tra queste, Mars e Nestlé si distinguono particolarmente per la loro espansione strategica nel settore del petcare. Si tratta di due esempi di diversificazione molto spinta: si tratta infatti di aziende nate come produttrici di cioccolato e dolci che scelgono di inserirsi in un settore apparentemente molto diverso da quello di partenza.

In questo capitolo si esplorano le tappe che hanno portato entrambe le aziende a scegliere questa strategia, le ragioni di questa scelta, vantaggi e aspetti negativi, e un'analisi sul successo o meno di questa scelta

### 5.1.1 L'ingresso nel nuovo mercato: diversificazione

Come già presentato nei capitoli precedenti, Mars è nota soprattutto per i suoi iconici prodotti dolciari. Fin dalla sua fondazione nel 1911 l'azienda ha visto un'espansione rapida e costante nel settore di partenza, fino ad arrivare, negli anni 2000, ad una scelta di diversificazione strategica del proprio portfolio per includere settori non correlati ai dolci, come il petcare.

In realtà, già nel 1935 Mars aveva deciso di inserirsi in questo ambito acquisendo la Chappell Brothers, ma è a partire dagli anni 2000 che la diversificazione in questo settore ha preso piede in maniera significativa. Questo iniziale interesse per il mercato degli animali domestici è stato una mossa lungimirante, anche se non immediatamente trasformato in un focus principale per l'azienda. Con l'acquisizione di Royal Canin nel 2001, Mars ha fatto un passo importante nel cibo premium per animali domestici, permettendo all'azienda di consolidare la sua posizione di leader globale, rafforzata ulteriormente con le acquisizioni del 2007. Questa acquisizione non solo ha ampliato il portafoglio di Mars, ma ha anche permesso all'azienda di accedere a un segmento di mercato in forte crescita, caratterizzato da un'alta propensione alla spesa per prodotti di alta qualità per animali. Mars ha poi in seguito integrato con altri brand come Pedigree e Whiskas, offrendo ad oggi una gamma diversificata di prodotti che spaziano dal cibo per cani e gatti ai trattamenti specifici per diverse esigenze dietetiche.

Per quanto riguarda Nestlé, fondata nel 1867 come produttore di alimenti per bambini, anch'essa ha avuto un lungo percorso di crescita e diversificazione, fino a diventare, al giorno d'oggi, come un'azienda tradizionalmente riconosciuta per i suoi prodotti dolciari e

alimentari. La diversificazione di Nestlé ha sempre seguito una strategia ben calcolata, puntando a mercati in crescita e a settori complementari alla sua offerta di base.

Per quanto riguarda il petcare, Nestlé ha fatto un passo significativo nel 2001 con l'acquisizione di Ralston Purina, segnando il suo ingresso ufficiale nel petcare, con i marchi Purina Dog Chow, Purina Cat Chow, e Purina Pro Plan. Questa scelta ha portato in dote una solida base di clienti e un ampio portafoglio di prodotti di alta qualità. L'acquisizione ha permesso a Nestlé di entrare in un settore che, nonostante fosse distante dalle sue tradizionali aree di competenza, offriva promettenti opportunità di crescita.

### **5.1.2 La tipologia di diversificazione e le motivazioni dietro a questa scelta**

Innanzitutto, come descritto nel secondo capitolo, all'interno della matrice di Ansoff si possono definire quattro tipi di diversificazione: l'espansione verticale o orizzontale, la diversificazione correlata e la diversificazione conglomerale.

Si può dire che in entrambi i casi l'ingresso nel settore del petcare rappresenti un esempio di diversificazione correlata, in quanto si tratta di un ingresso in un settore nuovo rispetto a quello principale in cui opera l'azienda, ma all'interno del quale è comunque possibile sfruttare una base tecnica preesistente e una certa sinergia di marketing e distribuzione. anche in termini di tecnologia e innovazione le conoscenze sviluppate nel settore alimentare dei dolci (come la ricerca e sviluppo di nuovi prodotti, packaging e processi produttivi) sono applicabili e trasferibili anche al petcare. Infine, seppur si tratti di un segmento di clientela nuovo, si può notare comunque una certa sovrapposibilità tra i clienti dei prodotti alimentari per umani e quelli per animali domestici, permettendo alle due aziende di raggiungere un target simile e di costruire fedeltà al marchio.

Nonostante queste somiglianze e sinergie, è necessario sottolineare come questa scelta sia stata assolutamente coraggiosa e rischiosa. Per capire le ragioni che hanno portato a questa scelta, è utile utilizzare uno degli strumenti di analisi strategica elencati e spiegati nel primo capitolo, l'analisi PESTLE:

- **Fattori politici:** alla fine degli anni '90 e nei primi anni 2000, la regolamentazione nel settore petcare si è evoluta in maniera più strutturata, creando quindi un ambiente più stabile e prevedibile in questo settore per nuove opportunità di investimento. Ad esempio, in Unione Europea due regolamenti nel 2005 e nel 2009 (Regolamento (UE) n. 183/2005 e Regolamento (UE) n. 767/2009) hanno stabilito nuove norme riguardo il commercio e l'uso di prodotti per animali domestici, così

come i requisiti di igiene per produzione, stoccaggio e trasporto. Questa maggiore sicurezza ha incentivato le aziende già presenti nel settore ad effettuare nuovi investimenti con buoni ritorni economici e attraendo, di conseguenza, nuove aziende dall'esterno.

Allo stesso tempo, le politiche governative e le campagne a sostegno del benessere animale hanno creato una nuova consapevolezza in questo settore. Mars e Nestlé hanno dunque visto una opportunità per applicare le loro competenze in ambito alimentare anche nel settore del cibo per animali

- Fattori economici: le motivazioni più importanti che hanno spinto le due aziende ad intraprendere questo percorso sono sicuramente legati a fattori economici e alla situazione del mercato. Come già sottolineato in precedenza, già negli anni '90 i mercati del cioccolato e dei dolci, soprattutto in Europa e Nord America, erano maturi e saturi. La crescita lenta o stagnante in questi mercati ha spinto Mars e Nestlé a cercare nuove aree di espansione per mantenere la crescita dei ricavi e dei profitti. Allo stesso tempo, l'aumento della spesa dei consumatori per i loro animali domestici, dovuto anche ad un aumento del reddito in alcune zone d'Europa, ha reso il settore petcare particolarmente attraente.
- Fattori sociali: il settore petcare si è rivelato particolarmente attraente anche grazie ad importanti cambiamenti demografici. Il trend di invecchiamento della popolazione e il numero crescente di famiglia senza figli hanno portato sia ad un aumento del numero di animali domestici, ma anche ad una crescente tendenza a trattare gli stessi come veri e propri membri della famiglia, creando opportunità per una maggiore domanda di prodotti di alta qualità e personalizzati.
- Fattori tecnologici: l'avvento aggressivo dell'e-commerce ha rappresentato un'opportunità interessante in tutti i settori, facilitando anche la vendita di prodotti per animali domestici, ampliando il mercato e offrendo un canale di distribuzione efficiente. Mars e Nestlé hanno anche potuto sfruttare le loro abilità in R&D per creare prodotti innovativi anche in ambito petcare
- Fattori legali: la possibilità di proteggere i marchi permette alle aziende di proteggere i nuovi prodotti in questo settore
- Fattori ambientali: la crescente attenzione alla sostenibilità ambientale non è rappresenta una motivazione per entrare nel settore petcare, ma essendo già attive nel settore alimentare, Mars e Nestlé hanno potuto sfruttare i loro studi in termini di

ingredienti e imballaggi sostenibili anche nel settore del cibo per animali domestici, creando quindi un vantaggio importante nei confronti dei principali competitor

In sintesi, la saturazione del mercato d'origine delle due aziende, unito ad una crescente attenzione nel settore del petcare, ha spinto questi due colossi a spingersi in un settore differente. In generale, entrare in un nuovo settore rappresenta una strategia valida per mitigare il rischio complessivo dell'impresa. Espandendosi nel settore del pet care, Mars e Nestlé hanno potuto distribuire in modo più equilibrato il rischio connesso alle variazioni economiche e di mercato di un singolo settore. Il pet care, in particolare, è riconosciuto per la sua stabilità e resilienza, anche in tempi di crisi economica, poiché la spesa per gli animali domestici tende a rimanere una priorità per molti consumatori.

È importante comunque sottolineare come, nonostante notevoli differenze, esistano alcune similitudini e sinergie tra il mercato dei dolci e il petcare. Per quanto riguarda i processi di produzione, entrambe le aziende possedevano già infrastrutture di produzione altamente sviluppate e sofisticate per i dolci, che possono essere adattate per la produzione di alimenti per animali domestici, consentendo fin dal principio di sfruttare le economie di scala. Inoltre, entrambe le aziende godevano, fin dal loro ingresso in questo nuovo settore, di una fortissima brand recognition che, grazie ad efficaci strategie di marketing, è stata trasferita ai nuovi prodotti per animali domestici.

## **5.2 Sfide e svantaggi**

Questo percorso di diversificazione ha comunque incontrato numerosi ostacoli e sfide, a partire proprio dal fatto che il settore di destinazione è molto diverso dal core business iniziale delle due aziende.

Come già sottolineato in precedenza, si tratta di una tipologia di diversificazione molto pericolosa: secondo un rapporto di Deloitte del 2018, il 45% delle aziende che diversificano in settori non correlati affronta significativi problemi di integrazione operativa, che possono influenzare negativamente l'efficienza e i costi.

Anche i costi di investimento iniziale sono stati notevoli, per acquisire le nuove aziende, sviluppare le infrastrutture necessarie alla nuova produzione e adattare le capacità di distribuzione e produzione. Mars, ad esempio, ha investito oltre 9 miliardi di dollari per acquisire IAMS, Eukanuba e Natura Pet Products da Procter & Gamble nel 2014, un

impegno finanziario considerevole che ha richiesto tempo per generare un ritorno sugli investimenti.

Inoltre, è importante sottolineare come, nonostante la clientela nei due settori (petcare e dolci) sia demograficamente molto simile, essi pongono l'attenzione su aspetti diversi dei prodotti che acquistano: Secondo un rapporto di Nielsen del 2019, il 60% dei proprietari di animali domestici considera la qualità degli ingredienti come il fattore più importante nell'acquisto di alimenti per animali, un'attenzione ai dettagli e alla salute che può differire dalle priorità dei consumatori di dolci.<sup>10</sup>

Infine, il settore del petcare è regolato da normative rigorose riguardanti la sicurezza alimentare, l'etichettatura e la pubblicità. Mars e Nestlé hanno dovuto impegnarsi in risorse e competenze per assicurare la conformità a queste leggi, che possono differire notevolmente da un paese all'altro. L'Associazione Europea dei Produttori di Alimenti per Animali Domestici (FEDIAF) segnala che il mantenimento delle normative UE sulla sicurezza alimentare per gli animali domestici richiede aggiornamenti continui e investimenti nel controllo qualità, con un costo medio di conformità che può arrivare fino al 5% dei ricavi annuali per le aziende del settore.

### 5.3 Applicazione dei test di Porter

Come descritto nel secondo capitolo, esiste una metodologia per verificare se la diversificazione che si prevede di attuare genererà il valore atteso, i 3 test di Porter. Si procede in seguito ad applicare i 3 test per valutare se la strategia di diversificazione di Mars e Nestlé abbiano avuto successo o no.

Il primo test, di attrattività del settore, consiste nel valutare se il settore di ingresso è attraente o può diventarlo. Come appena analizzato, nell'ultimo decennio il settore del petcare ha registrato una crescita costante e notevole, data soprattutto dalla tendenza di considerare i propri animali domestici come parte integrante della propria famiglia, indicando ancora oggi una crescita continua per il prossimo decennio.

Anche i margini di profitto sono relativamente alti, ma possono variare notevolmente a seconda del segmento scelto: in generale, il margine di profitto netto medio per l'industria si attesta attorno al 5%<sup>11</sup>. Considerando che entrambe le aziende trattate sono attive anche

---

<sup>10</sup> Osservatorio Immagino Nielsen GSI Italy - 2019 • 2. (2020, January 23).

<sup>11</sup> (The Average Net Profit for the pet Industry, 2017)

nei segmenti premium e specializzati, si può stimare un margine netto ancora più alto.

Il settore è stato anche relativamente resistente alle crisi economiche, soprattutto per quanto riguarda l'acquisto di cibo per animali, in quanto la spesa per i propri cuccioli tende ad essere considerata come prioritaria da molti consumatori, e dunque non soggetta a crisi anche in tempi in cui l'inflazione e il caro-vita risultano essere un problema in molti altri settori.

Il secondo test, del costo di entrata, consiste nell'assicurarsi che l'investimento iniziale necessario per entrare nel nuovo settore non rischi di capitalizzare tutti i guadagni futuri. Per risolvere questo problema alla radice, sia Mars che Nestlé hanno scelto fin da subito di fare ingresso nel settore acquisendo aziende già consolidate nel settore: questo ha permesso a entrambe di entrare nel mercato con una base ben solida di prodotti e marchi riconosciuti globalmente, riducendo così il rischio associato allo sviluppo di nuove linee di produzione da zero e quelli di marketing legati alla sponsorizzazione dei prodotti.

Inoltre, entrambe le aziende hanno potuto sfruttare le loro risorse e competenze in produzione, marketing e distribuzione, permettendo così di sfruttare fin da subito le economie di scala e di accelerare l'integrazione nel mercato riducendo ulteriormente i costi di ingresso nello stesso.

Infine, il terzo test better-off, consiste nel verificare se esistono sinergie con le attività esistenti, in modo da ottenere rapidamente un vantaggio competitivo sostenibile.

In questo caso, si può affermare che sia Mars che Nestlé possiedono già infrastrutture altamente sviluppate e tecnologie avanzate che possono essere sfruttate nel nuovo business, consentendo economie di scala e rapidi miglioramenti in termini di efficienza operativa. Anche per quanto riguarda la catena di fornitura, l'approvvigionamento di ingredienti e materie prime nel settore dei dolci possono essere estese per includere ingredienti per alimenti per animali

---

## 6 Ferrero: Storia, strategie e successo

La storia del gruppo Ferrero rappresenta sicuramente un esempio lampante di come l'adozione di strategie coerenti ed efficaci possa portare una semplice pasticceria di una piccola cittadina del nord Italia a diventare un colosso mondiale nel settore chocolate and confectionery.

### 6.1 Storia ed evoluzione di Ferrero

Pietro Ferrero nasce a Farigliano nel 1920 e, appassionato da sempre di pasticceria, apre nel 1942 un grande negozio di dolci ad Alba, nel nord Italia, dove ancora oggi ha sede il suo stabilimento più grande. Nel laboratorio di Via Rattazzi Pietro inizia a fare i primi esperimenti: il periodo, infatti, non è semplice, a causa della guerra, e anche gli ingredienti più semplici diventano pressoché introvabili. Tra questi, la scarsità del cacao era diventato un problema notevole per le pasticcerie italiane. Anche lo zucchero scarseggiava, lo si vendeva alla borsa nera e costava carissimo.

Pietro Ferrero inventò quindi soluzioni innovative per ovviare a questi problemi. Sostituì, infatti, il burro di cacao con altro burro vegetale, in particolare di nocciole, che nell'Albese erano abbondanti e a buon prezzo. Allo stesso tempo, trovò il modo di estrarre lo zucchero dalla melassa, un sottoprodotto della birra, attraverso una centrifuga che permetteva di ottenere il sette per cento di cristalli di zucchero.

Nasce così la prima versione di quella che oggi viene chiamata Nutella, ovvero la Pasta Gianduja, che riscosse fin da subito un grande successo, non solo per motivi economici (nel 1946 un chilo di cioccolato costava tremila lire, la Pasta Gianduja soltanto seicento), ma anche per la sua qualità. Divenne quindi presto necessario intensificarne la produzione, iniziando a costruire quella che sarebbe diventata la grande e famosa fabbrica Ferrero di Alba: qui, nel primo anno si produssero inizialmente tre quintali di Pasta Gianduja, per arrivare a fine anno addirittura a mille centoundici quintali.

Per far conoscere la Pasta Gianduja anche fuori dalla città di Alba e dal Piemonte, Giovanni, fratello minore di Pietro, organizza una rete di vendita molto efficiente e capillare, componendo una flotta di 12 camioncini che qualche anno dopo, alla fine del 1950, sarà seconda per dimensioni solo a quella dell'esercito italiano. In questo modo, il marchio Ferrero comincia ad essere conosciuto e distribuito in tutta Italia.

I successi Ferrero erano, oltre alla Pasta Gianduja, anche il Cremino e la Super Crema da spalmare sul pane, venduta in bicchieri e barattoli, la vera antenata della Nutella, che nascerà poi nel 1964.

Intanto, a Pietro Ferrero, morto di infarto nel 1949, subentra il figlio Michele, che si dimostra essere della stessa stoffa del padre: ad esempio, nel 1951 lancia un nuovo prodotto, il "Sultanino", una piccola stecca di cioccolato pensata per la merenda dei bambini. Si tratta di un prodotto nuovo, una sorta di monoporzione che si contrappone invece alla consuetudine dell'epoca. Lo zio Giovanni non è d'accordo con questa nuova invenzione, ma Michele decide di produrla di nascosto, arrivando a venderne 2.800 quintali nel dicembre 1952. Sulla scia di questo successo nasce, nel 1953, il Crema Block, altra barretta monodose (*Figura 9*).



Figura 9. Il "CremaBlock"

Grazie al successo in Italia, Ferrero è ora pronta per l'espansione all'estero, partendo dalla Germania: a Stadthallendorf, a nord di Francoforte, nasce il primo stabilimento produttivo dell'azienda al di fuori dell'Italia. Qui viene prodotta la prima pralina Ferrero, il Mon Cheri, passando da una produzione di una tonnellata al giorno al suo debutto nel 1956, fino a 22 tonnellate al giorno nell'anno seguente, e diventando così il cioccolatino più venduto in Germania.

Intanto, in Italia, viene creato un nuovo stabilimento a Pozzuolo Martesana, vicino a Milano, per sperimentare il settore dei prodotti lievitati: proprio qui, infatti, nel 1961 nasce la celebre Brioss, riconosciuta ancora oggi come uno dei prodotti di spicco di Ferrero.



Figura 10. Il celebre vasetto della Nutella

Solo nel aprile del 1964 comincia ad essere prodotta la Nutella, venduta in vasetti con il nuovo logo dell'azienda (Figura 10), quello che viene ancora utilizzato oggi, e la celebre scritta rossa con l'iniziale nera

Il successo è immediato in Italia e questa nuova crema comincia ad essere venduta anche al di fuori dei confini nazionali, partendo dalla Germania e dalla Francia.

Anche grazie al successo della Nutella Michele Ferrero capisce che i bambini nati nel baby-boom tra il 1945 e il 1964 possono

rappresentare una fetta di mercato molto interessante in cui operare: così, nel 1968 nasce la linea Kinder, partendo dalla celebre barretta al latte e cioccolato. L'anno seguente, un altro incredibile successo dell'azienda comincia ad essere prodotto, i Tic Tac: questa celebre mentina permette, inoltre, all'azienda di espandersi anche negli Stati Uniti, dove in circa 15 anni raggiungerà un turnover di oltre 10 milioni di dollari, dove proprio i Tic Tac rappresentano il prodotto di maggior successo.

Un altro iconico prodotto della linea Kinder nasce nel 1974, l'ovetto Kinder Sorpresa: l'idea rivoluzionaria arriva proprio da Michele Ferrero, riflettendo sulle preferenze dei bambini: ciò che più amano della Pasqua e delle uova di cioccolato è la sorpresa che si trova all'interno, da qui l'intuizione di ricreare questa esperienza ogni giorno dell'anno con un nuovo prodotto mai visto prima.

Continua intanto la rapida espansione dell'azienda con nuove sedi, stabilimenti e uffici in Ecuador, Australia nel 1976 e in Giappone nel 1978.

La diffusione in Oriente diventerà particolarmente proficua grazie ad un altro iconico prodotto, il Ferrero Rocher, inventato nel 1982. Complice il packaging attraente, il Rocher è ancora la oggi la pralina più venduta al mondo, con la Cina in cima alla lista dei consumatori.

Negli anni '90, Ferrero continua la propria espansione, sia in Europa che a livello globale, e introducendo nuovi prodotti nel proprio portfolio, come gli Schoko Bons, la pralina Raffaello e una serie di prodotti lievitati per l'estate: le praline Ferrero, infatti, vengono

normalmente ritirate dal mercato durante la stagione calda, per poi ricomparire sugli scaffali in autunno. Michele Ferrero puntava, invece, sulla è la destagionalizzazione del cioccolato, che tende a essere venduto meno in estate: per questo motivo viene commercializzato il Kinder Fetta al Latte, seguito dal Kinder Pinguí nel 1992 e dal Kinder Paradiso nel 1994, primi prodotti Ferrero a richiedere la conservazione a freddo.

A partire dagli anni 2000, Ferrero ha continuato a ha continuato ad espandere la sua presenza globale aprendo nuovi impianti produttivi e stabilendo reti di distribuzione in mercati emergenti. Questa espansione ha incluso l'entrata in nuovi mercati in Asia, America Latina e Africa, permettendo all'azienda di diversificare ulteriormente il suo pubblico e di ridurre la dipendenza dai mercati europei. Pur continuando sul percorso dell'innovazione dei prodotti, con l'introduzione, ad esempio, di nuovi gusti di Tic Tac o di Estathe, l'azienda si focalizza attualmente sulle acquisizioni per espandere il suo portafoglio di prodotti e la sua presenza geografica. Tra le acquisizioni più significative ci sono state quella di Thorntons nel 2015, Nestlé USA nel 2018 e la recente acquisizione di Fresystem nel 2023, per stabilire la sua presenza anche nel settore sweet bakery.

Ad oggi, Ferrero è un colosso che vende più di 170 prodotti differenti in oltre 50 paesi del mondo, grazie ai 37 stabilimenti produttivi diffusi nel 5 continenti e circa 50.000 dipendenti.

## **6.2 Analisi strategica interna**

Per comprendere l'azienda in maniera approfondita, prima di procedere con lo studio delle strategie implementate dalla stessa, si procede all'utilizzo dei due strumenti di analisi interna descritti nel capitolo 1.3.2, ovvero l'analisi SWOT e la Balance Scorecard, per superare i limiti oggettivi della SWOT ed integrare dati numerici nell'analisi

### **6.2.1 Analisi SWOT**

#### ***Strenghts (punti di forza)***

Uno dei maggiori punti di forza di Ferrero è sicuramente la sua fortissima brand recognition a livello globale, ottenuta soprattutto grazie ai suoi prodotti di punta come la Nutella o i Ferrero Rocher, che sono tutt'ora sinonimo di qualità. Questo riconoscimento aiuta sicuramente l'azienda a mantenere la fedeltà dei clienti, ad attrarne di nuovi e a posizionare più facilmente i nuovi prodotti sul mercato. Oltre alla sua presenza su scala

globale, il portfolio prodotti di questa azienda è amplissimo e includendo moltissimi brand molto famosi, come anche la linea Kinder, ad esempio. Questo ampio portafoglio di prodotti consente a Ferrero di soddisfare un'ampia base di consumatori e di rivolgersi a diverse fasce d'età.

La maggior parte dei prodotti Ferrero, poi, si inseriscono all'interno del segmento *premium*, rivolgendosi dunque a persone che ricercano soprattutto cioccolatini di alta qualità e di livello superiore, quindi ai segmenti di classe medio-alta e alta: questo posizionamento premium distingue Ferrero dai suoi concorrenti, che, come visto in precedenza, si rivolgono soprattutto al mercato di massa.

Ferrero ha investito moltissimo fin da subito in R&D, sviluppando nuovi prodotti innovativi fin dalla sua fondazione, il che rende l'azienda particolarmente reattiva nei confronti di nuove tendenze mercato e opportunità da cogliere.

Un altro notevole punto di forza è il suo forte impegno per la sostenibilità, che si applica in tutta la catena di approvvigionamento, riflettendo una strategia aziendale responsabile e lungimirante. Questo aspetto è particolarmente importante al giorno d'oggi, in cui i clienti sono sempre più attenti all'impatto ambientale e sociale dei prodotti che acquistano, e una supply chain sostenibile risponde direttamente a queste preoccupazioni. Investire in pratiche sostenibili, inoltre, aiuta Ferrero a mitigare i rischi legati alle oscillazioni nei prezzi delle materie prime, alle regolamentazioni ambientali sempre più stringenti e ai cambiamenti climatici. Ad esempio, pratiche agricole sostenibili possono migliorare la resilienza delle colture di cacao e nocciole, riducendo l'esposizione dell'azienda a carenze di forniture. Infine, questa attenzione alla sostenibilità stimola l'innovazione lungo tutta la catena di approvvigionamento.

Sempre in termini di sostenibilità, Ferrero dimostra un impegno senza precedenti soprattutto per quanto riguarda un ingrediente fondamentale: l'olio di palma. La scelta è, infatti, di approvvigionarsi solamente di olio di palma 100% certificato RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil) di tipo segregato (SG) ed interamente tracciabile fino alle piantagioni. Il tipo segregato garantisce che l'olio di palma certificato venga tenuto separato da quello non certificato lungo tutta la catena di approvvigionamento, assicurando, dunque, che il prodotto finito contenga solo ed esclusivamente l'olio sostenibile. Questo sforzo dell'azienda permette non solo di soddisfare gli standard internazionali, ma garantisce soprattutto ai consumatori che l'olio di palma presente nei prodotti Ferrero non contribuisca alla deforestazione, come nel caso degli oli non certificati.

In effetti, Ferrero è stata una delle prime aziende nel settore alimentare a ricevere la certificazione già nel 2015, rappresentando un vero e proprio esempio per l'intera industria. Oltre alla certificazione RSPO, Ferrero aderisce anche a criteri più stringenti attraverso la propria Ferrero Palm Oil Charter, che pone particolare enfasi non solo sulla sostenibilità ambientale, ma anche sulle condizioni di lavoro nelle piantagioni, il rispetto dei diritti umani e la promozione dello sviluppo sociale delle comunità locali.

L'impegno verso un approvvigionamento responsabile dell'olio di palma è supportato da un monitoraggio attento e continuo tramite audit indipendenti che verificano l'aderenza alle norme RSPO.

Sul tema, Ferrero ha da sempre attuato una politica di comunicazione molto trasparente con i propri clienti e tutte le parti interessate, soprattutto per quanto riguarda i progressi fatti in ambito di sostenibilità tramite il Ferrero Sustainability Report. Questo rappresenta sicuramente un punto di forza che stabilisce un chiaro impegno per una produzione etica e rispettosa dell'ambiente.

### *Weaknesses (punti deboli)*

Proprio il posizionamento premium dei propri prodotti, annoverato poco fa tra i punti di forza, rappresenta, tuttavia, in alcuni casi, un punto di debolezza: questo posizionamento, soprattutto di alcuni prodotti come Ferrero Rocher, possono renderli meno accessibili ai consumatori sensibili al prezzo, limitando la base di clienti potenziali e andando ad incidere sul volume delle vendite.

Inoltre, pur avendo una forte presenza in molti mercati, Ferrero può avere una penetrazione limitata in alcune regioni. Ciò è dovuto a fattori quali le preferenze locali, la concorrenza o le difficoltà di distribuzione. Questo è proprio il caso del Nord America, area in cui il settore chocolate and confectionery è sviluppatissimo, ma in cui Ferrero non arriva ancora ad emergere e a distinguersi dai suoi storici competitors, soprattutto Mars e Mondelez, che possiedono un'ampia fetta di mercato in questa area geografica.

Infine, come verrà analizzato in seguito, sebbene Ferrero abbia iniziato a diversificare il proprio portafoglio, è ancora fortemente legata al settore dolciario e ad alcuni prodotti di punta in particolare, come Nutella, Ferrero Rocher, o alcuni dolci della linea Kinder. La mancanza di una presenza significativa in altre categorie di prodotti o settori potrebbe

limitare le opportunità di crescita futura e lasciare l'azienda vulnerabile ai cambiamenti nel settore dolciario.

### *Opportunities (opportunità)*

Le opportunità che Ferrero potrebbe sfruttare dipendono soprattutto dal settore in cui opera, già analizzato in precedenza.

Si ricorda che il settore del cioccolato ha registrato comunque una crescita costante negli ultimi decenni e si stima che continuerà a crescere nei prossimi anni, registrando un aumento della domanda soprattutto nei paesi emergenti. Ferrero potrebbe quindi sfruttare questa tendenza per spingersi in nuovi mercati geografici ed imporsi come leader in questi stati

Il settore registra, inoltre, un periodo di grandi cambiamenti nei gusti e nelle richieste dei consumatori, che si spostano sempre di più verso prodotti considerati salutari e sostenibili. L'azienda sfrutta già da ora queste tematiche per migliorare la propria brand identity, promuovendo pratiche a favore di stili di vita sani, come la campagna Kinder Joy Of Moving. Questo potrebbe anche portare allo sviluppo di nuovi prodotti per soddisfare le nuove richieste dei clienti.

### *Threats (minacce)*

Anche in questo caso, si ricorda che il settore del cioccolato è attualmente un settore pressoché saturo e stagnante, in cui la crescita esiste ma è comunque lenta. Questo è vero soprattutto in Europa e l'azienda è fortemente dipendente da questi mercati, più dei suoi principali concorrenti.

Come tutti gli attori del settore, i rischi legati alle materie prime pongono un problema rilevante. L'azienda è infatti vulnerabile alle fluttuazioni nei prezzi delle materie prime chiave come il cacao, le nocciole e lo zucchero. Qualsiasi aumento significativo dei costi delle materie prime potrebbe influenzare i margini di profitto, soprattutto se l'azienda non riuscisse a trasferire tali aumenti ai consumatori.

Infine, occorre sottolineare che, nonostante l'impegno nel promuovere campagne che sostengano uno stile di vita attivo, quasi tutti i prodotti Ferrero vengono percepiti dai

consumatori come prodotti non salutari. A riguardo, l'introduzione del NutriScore potrebbe rappresentare sicuramente una minaccia per l'intero settore.

Si tratta, infatti, di un sistema di etichettatura dei prodotti alimentari proposto e sviluppato in Francia, ideato per poter semplificare la comprensione dei valori nutrizionali di un prodotto attraverso una scala cromatica e alfabetica. Attualmente, il NutriScore è ufficialmente raccomandato dalle autorità sanitarie in Francia, Germania, Belgio, Paesi Bassi e Spagna. Si tratta di un sistema di classificazione che ha sollevato numerosi dubbi e critiche, accusato soprattutto di semplificare eccessivamente le informazioni nutrizionali, senza tenere in considerazione altri aspetti più complessi. Nonostante le critiche, non è comunque da escludere che in futuro si possa arrivare ad un utilizzo del NutriScore su tutti i prodotti in territorio europeo

### 6.2.2 La Balanced Scorecard

Si analizzano in seguito le performance aziendali attraverso quattro prospettive, finanziaria, clienti, processi interni e apprendimento e crescita.

Per quanto riguarda la prospettiva finanziaria, Ferrero ha registrato un fatturato di 14 miliardi di euro per l'anno fiscale 2022, in crescita rispetto ai 12,3 miliardi del 2021, evidenziando una crescita robusta e costante. Anche il margine operativo si attesta molto positivo, mantenendosi stabile intorno al 13%, che riflette la capacità dell'azienda di generare profitti solidi nonostante le pressioni sui costi delle materie prime.

Passando alla prospettiva dei clienti, Ferrero detiene attualmente una quota significativa del mercato globale, soprattutto nella produzione di cioccolato, dove rappresenta circa il 17% del fatturato totale del settore<sup>12</sup> ed è considerata una *Rising Star* in quanto, pur avendo una quota di mercato inferiore, mostra una crescita dei profitti e dei ricavi maggiore rispetto ad alcuni dei competitor. Al di là della quota di mercato, Ferrero è comunque uno dei marchi più riconosciuti nel settore dolciario, con prodotti che godono di una forte fedeltà da parte dei consumatori, costruita su qualità, tradizione e innovazione. In questo modo l'azienda è riuscita ad implementare strategie efficaci di fidelizzazione attraverso l'innovazione di prodotto e il marketing emozionale, come la campagna "Kinder Joy of Moving", mirata a coinvolgere le famiglie e rafforzare il legame emotivo con il marchio.

---

<sup>12</sup> (IBISWorld - Industry Market Research, Reports, and Statistics, n.d.)

Passando ora alla prospettiva dei processi interni, partendo dalla Supply Chain, Ferrero ha ottimizzato la sua catena di approvvigionamento, investendo in tecnologie avanzate e pratiche di sostenibilità. L'azienda ha raggiunto un livello di tracciabilità significativo per materie prime come il cacao, garantendo una produzione responsabile. A riguardo, l'azienda ha lanciato il "F-ACTS" (Ferrero Agricultural Commitment to Sustainability) per promuovere pratiche agricole sostenibili e ridurre l'impatto ambientale. Entro il 2025, l'azienda punta a utilizzare il 100% di cacao sostenibile certificato.

Infine, per quanto riguarda l'apprendimento e la crescita, si valuta l'abilità di Ferrero di innovare, migliorare e imparare, concentrandosi sulle risorse umane, la cultura aziendale e lo sviluppo delle competenze. Innanzitutto, Ferrero investe nel capitale umano attraverso programmi di formazione continua e sviluppo delle competenze, con un budget dedicato che rappresenta circa il 3-4% del totale delle spese operative. Questo include iniziative come il "Ferrero University", un programma interno per lo sviluppo manageriale. In generale si tratta sicuramente di un'azienda che promuove internamente la cultura dell'innovazione, incentivando i dipendenti a proporre nuove idee e nuovi processi di miglioramento, stabilendo anche hub di innovazione in diverse sedi globali per accelerare lo sviluppo di nuovi prodotti. Anche grazie a questi fattori, Ferrero ha un basso turnover dei propri dipendenti rispetto al settore in cui opera, indicativo di un ambiente di lavoro positivo e di una forte fidelizzazione dei dipendenti.

### 6.3 Portfolio prodotti

L'analisi del portafoglio prodotti di Ferrero risulta molto coerente, ben strutturata e quindi utile a consolidare la posizione dell'azienda come leader sul mercato dolciario globale. Ferrero ha creato un diversificato portafoglio tra cui troviamo prodotti iconici, nuovi lanci e acquisizioni strategiche, garantendo una crescita sostenibile e un rapporto con i consumatori in tutto il mondo.

Ferrero è sicuramente nota a livello globale principalmente per i suoi prodotti a base di cioccolato, che rappresentano una parte importante del portfolio, sia in termini di quantità prodotta che di revenue generati, stimati intorno al 70-80% del totale <sup>13</sup>. La linea Kinder, sviluppata a partire dagli anni '60, è particolarmente rilevante soprattutto nel target di mercato di bambini e adolescenti, ma attrae anche gli adulti grazie all'associazione con il marchio e alla qualità del prodotto.

---

<sup>13</sup> (Key Figures | Ferrero Group, n.d.)

Tra i prodotti in questa categoria si annoverano, chiaramente, la Nutella, ma anche Ferrero Rocher, Mon Chéri, Kinder Cioccolato, Kinder Bueno, Kinder Sorpresa, Kinder Maxi, Kinder Délice, Kinder Pingui, Kinder Brioss, Kinder Schoko-Bons, Raffaello, Giotto, Pocket Coffee e il Ferrero Rondnoir.

Ferrero è attiva anche nel settore delle caramelle e della confetteria con gli iconici Tic Tac, disponibili anche nella versione a gomma da masticare, i Tic Tac Gum.



Negli ultimi anni l'azienda ha ampliato significativamente il suo portfolio nel segmento dei biscotti e dei prodotti da forno, acquisendo marchi come Delacre e Keebler nel 2016 e nel 2019 rispettivamente. I prodotti introdotti grazie a queste due acquisizioni sono

venduti principalmente sul mercato USA e si posizionano nella tipologia premium. Nella stessa categoria si annoverano prodotti come i Kinder card, i Kinderini lanciati nel 2023, i Nutella Biscuits, che hanno registrato un enorme successo nel 2019 con 4,2 milioni di confezioni dei biscotti alla Nutella venduti nelle prime 4 settimane dal lancio il 4 novembre.<sup>14</sup>

Soprattutto negli ultimi anni, Ferrero ha dato grande impulso in questa categoria espandendosi nell'ambito dei prodotti da forno surgelati, come muffin e i cornetti alla Nutella.

Tra i prodotti da forno, inoltre, si annoverano marchi antichi e riconosciuti come i Kinder Brioss, Kinder fetta al latte, Kinder Paradiso e molti altri ancora.

Nel 2019, poi, Ferrero ha scelto di entrare nel mercato dei gelati con il lancio dei Kinder Ice Cream in collaborazione con Unilever, e trasformando alcune delle iconiche praline in stecchi gelato, come il Ferrero Rocher Ice Cream e il Raffaello Ice Cream. È inoltre recente il lancio del nuovo gelato in barattolo, il Nutella Ice Cream. Nel 2021, invece, l'azienda lancia gli Estathe Ice, ghiaccioli a base di Estathe.

---

<sup>14</sup> (Scaglioni, 2019)

Già nel 1972, infine, Ferrero aveva scelto di espandersi anche nel segmento delle bevande con Estathe, attualmente l'unica marca made in Italy capace di reggere la competizione con i colossi globali del beverage e di vincere anche la sfida della destagionalizzazione, visto che il 58%<sup>15</sup> delle vendite è realizzato al di fuori dei mesi estivi. Si tratta, inoltre, della bibita non gassata più venduta nella grande distribuzione in Italia e la terza in assoluto tra tutti i soft drink, dietro solo a Coca-Cola e Coca-Cola Zero.

#### **6.4 Evoluzione strategica nel corso degli anni**

Ferrero ha saputo evolversi e adattare la propria strategia alle mutevoli condizioni di mercato nel corso degli anni, riuscendo sempre a mantenere la propria identità e i propri valori fondanti. Questa evoluzione può essere analizzata sfruttando la Matrice di Ansoff analizzata nel secondo capitolo: è importante ricordare, infatti, che le strategie proposte da questo strumento non sono mutualmente esclusive: un'azienda non è obbligata ad applicare una sola strategia alla volta, ma può adottare allo stesso tempo più strategie contemporaneamente a seconda delle esigenze e dell'evoluzione del mercato. Infatti, questo approccio variegato consente alle imprese di massimizzare il potenziale di crescita e, come verrà analizzato in seguito, di diversificare anche in settore non correlati mentre esplora nuovi mercati geografici. In questo modo si riducono i rischi associati all'applicazione di una sola strategia e permette di adattarsi in maniera più efficace ai cambiamenti rapidi e continui del mercato dolciario globale.

Negli anni della fondazione, nel 1946 ad Alba, l'azienda si è concentrata sulla produzione di dolci locali, come la "Giandujot," un'antenata della Nutella, creata per sopperire alla carenza di cacao del dopoguerra. Durante questi anni, Ferrero si è concentrata su una strategia di qualità e innovazione a livello locale, essendo ancora un'azienda di dimensioni limitate a conduzione familiare, e costruendo una solida base in Italia. L'obiettivo in questi primi anni è stato un'espansione prima a livello locale, in Piemonte, poi nel resto dell'Italia, grazie ad una capillare rete di distribuzione in tutta la penisola. La chiave del successo in questo periodo è stata l'introduzione di prodotti innovativi, di qualità, ma a basso costo, che rispondevano alle esigenze del mercato post-bellico italiano. Tra gli anni '40 e gli anni '60 del secolo scorso, infatti, non nasce solo l'antenata della Nutella, ma anche barrette e stecche di cioccolato monodose, una vera novità per l'epoca, tanto che

---

<sup>15</sup> Il Sole 24 Ore (2023)

L'idea fu inizialmente bocciata da Giovanni Ferrero, come visto nel capitolo 6.1. Si nota, dunque, come fin dagli inizi, l'innovazione ha rappresentato un punto centrale per la strategia dell'azienda, nonostante tale strategia sia una delle più rischiose da applicare (come analizzato nel secondo capitolo), in quanto significa portare un prodotto nuovo, sul quale è dunque difficile fare previsioni di vendita, in un mercato esistente.

Tra gli anni '60 e gli anni '70, inizia invece il percorso verso l'espansione internazionale, aprendo stabilimenti in Germania e Francia, strategici per l'espansione europea anche grazie alla loro posizione centrale. Proprio in questi anni, Ferrero inizia a guardare oltre il mercato del cioccolato e diversifica nel settore delle caramelle lanciando i Tic Tac nel 1969. Oltre ad essere un primo esempio di diversificazione, si tratta anche di un'innovazione significativa nel settore delle caramelle: il formato tascabile della confezione, così come la possibilità di dosare una caramella per volta, hanno rappresentato una vera e propria svolta in questo ambito. Nello stesso periodo nascono anche i prodotti più iconici di Ferrero, Nutella e Kinder Chocolate.

L'espansione in Europa è stata accompagnata, quindi, da una strategia di marketing innovativa che ha puntato sulla creazione di brand forti e riconoscibili, posizionati come prodotti di alta qualità.

Negli anni '70, poi, Ferrero ha continuato a consolidare la sua presenza in Europa e ha iniziato a guardare oltre, verso i mercati extraeuropei. Questa decade è stata caratterizzata da un'espansione costante, con l'apertura di nuovi stabilimenti e l'adattamento dei prodotti ai gusti locali. L'azienda ha mantenuto un approccio prudente e controllato, evitando l'espansione aggressiva ma concentrandosi sulla costruzione di una base solida nei mercati in cui entrava.

Nel decennio successivo, la strategia di Ferrero cambia ancora per consolidare la sua posizione di leader nel mercato dolciario internazionale. L'innovazione resta comunque sempre al centro delle attività, con il lancio di nuovi prodotti come Ferrero Rocher (1982), Mon Chéri e Kinder Sorpresa (1974). Ferrero decide dunque in questo periodo di concentrarsi sul suo mercato d'origine, rafforzando la sua presenza con nuove praline che faranno la storia del marchio. A testimonianza del fatto che l'innovazione sia sempre stata fondamentale per l'azienda, i Kinder Sorpresa hanno rappresentato una rivoluzione nel mercato del cioccolato: partendo dall'idea che le uova di cioccolata, fino ad allora vendute solamente nel periodo di Pasqua, possano rappresentare uno snack durante tutto l'anno, Michele Ferrero partorisce questa geniale idea con lungimiranza: dal 1974 ad oggi, infatti,

ben oltre 30 milioni di ovetti Kinder sono stati prodotti e venduti in tutto il mondo.<sup>16</sup>

In termini di espansione geografica, Ferrero ha iniziato a entrare nei mercati emergenti, pur mantenendo un forte focus sull'Europa, che rimaneva il suo principale mercato di riferimento. Infatti, Con la caduta del Muro di Berlino nel 1989 e la successiva apertura dei mercati dell'Europa orientale, Ferrero ha colto l'opportunità di espandersi in paesi come Polonia, Ungheria, e Repubblica Ceca. Questa espansione ha permesso all'azienda di stabilire una presenza significativa in una regione in rapida crescita, con una domanda crescente di prodotti dolciari. In questo stesso periodo, Ferrero ha cominciato a esplorare i mercati asiatici, concentrandosi inizialmente su paesi come il Giappone, la Cina e l'India. Sebbene l'espansione in Asia abbia richiesto adattamenti significativi ai gusti e alle abitudini locali, la crescente classe media e la domanda di prodotti premium hanno reso la regione un target strategico per l'azienda. infine, negli anni '80 ha inizio anche l'espansione in Brasile e Argentina, grazie all'economia in via di sviluppo e la popolazione numerosa.

Tornando alla matrice di Ansoff analizzata nel secondo capitolo, si può concludere che in questo periodo la strategia di Ferrero era costituita da sicuramente da una forte espansione di mercato (prodotti esistenti in mercati nuovi), mantenendo comunque l'innovazione alla base delle proprie attività.

Con l'inizio del nuovo millennio, invece, Ferrero inizia a esplorare nuove aree di crescita attraverso la diversificazione, principalmente tramite acquisizioni di aziende consolidate, una strategia molto rischiosa, ma con il maggior potenziale di crescita. L'obiettivo era quindi di espandere il proprio portfolio prodotti e di rafforzare la sua posizione competitiva portando il proprio marchio in nuovi settori oltre il cioccolato. Si ricorda che, come analizzato nel capitolo 4.2, il mercato del cioccolato era già prossimo alla saturazione. Una delle acquisizioni più significative è stata quella della Ferrara Candy Company nel 2017, che ha permesso a Ferrero di entrare nel mercato statunitense delle caramelle gommose e dei dolci stagionali. Sempre durante gli anni 2000, l'azienda continua a rafforzare la sua presenza in Cina, soprattutto grazie ai Ferrero Rocher, particolarmente apprezzati grazie al loro packaging associato all'idea di lusso ed eleganza e ad un'aggressiva campagna di marketing che ha permesso di posizionare questa pralina tra i prodotti premium e sfruttando la tendenza culturale della popolazione cinese a donare e ricevere regali, rendendo i Ferrero Rocher come un dono desiderabile.

---

<sup>16</sup> (Wikipedia contributors, 2024)

Negli ultimi anni, invece, Ferrero ha adottato una strategia di espansione e diversificazione più aggressiva, con una serie di acquisizioni che hanno ampliato significativamente il suo portafoglio prodotti e la sua presenza geografica. Nel 2018, Ferrero ha acquisito il business dolciario di Nestlé negli Stati Uniti per 2,8 miliardi di dollari, consolidando ulteriormente la sua posizione in uno dei mercati più grandi del mondo. Ha inoltre acquistato i marchi di biscotti della Kellogg's nel 2019, tra cui Keebler, per 1,3 miliardi di dollari.

Diversificando in altri ambiti, nel 2023 Ferrero ha acquisito il Fresystem, azienda italiana leader di mercato nel settore del frozen bakery della “colazione italiana”, aprendo la propria strada al frozen bakery, segmento ad altissimo potenziale: La dimensione del mercato globale dei prodotti da forno surgelati è stata valutata a 42,80 milioni di dollari nel 2021 e si prevede che si espanda a un CAGR del 7,38% durante il periodo di previsione, raggiungendo 65,61 milioni di dollari entro il 2027.

Allo stesso modo, Ferrero si apre al mondo dei gelati: Ferrero ha inizialmente acquisito una partecipazione di controllo in ICFC nel luglio 2019, per poi acquisirla del tutto nel 2021. Questa collaborazione ha dato vita ai gelati Ferrero Rocher e Raffaello. Wells Enterprises, la più grande azienda di gelati a conduzione familiare al mondo, dalla sua fondazione nel 1913, è stata acquisita nel 2022.

Durante questo decennio, Ferrero ha anche posto una maggiore enfasi sulla sostenibilità e sulla responsabilità sociale. L'azienda ha lanciato iniziative per garantire la tracciabilità della sua filiera del cacao e ha aderito a programmi di certificazione per l'olio di palma sostenibile. Queste mosse sono state motivate dalla crescente domanda dei consumatori per prodotti etici e sostenibili e dalla necessità di rispondere alle critiche relative all'impatto ambientale dell'industria dolciaria.

è soprattutto in questo decennio che la strategia di Ferrero si concentra su una diversificazione molto spinta in ambiti diversi da quello da partenza. Si tratta comunque di un tipo di diversificazione che si potrebbe definire correlata, in quanto resta comunque nell'ambito alimentare e dolciario e le similitudini con il settore chocolate and confectionery sono notevoli.

## **6.5 Esempio di diversificazione di successo: il settore dei gelati**

L'ingresso nel settore dei gelati ha inizio ufficialmente nel 2017, ma è certo che l'azienda abbia in precedenza attraversato un periodo di esplorazione, studio e pianificazione prima di compiere un passo così importante.

Nel 2017 viene annunciata una collaborazione tra Ferrero e Unilever, novità che apre l'azienda piemontese ad una nuova offensiva nel mercato dolciario, la produzione di gelati. Questa cooperazione prevede la ricetta e il marchio Kinder, cedendo la licenza al partner, mentre la produzione e la distribuzione dei nuovi prodotti viene affidata al colosso Unilever e, in particolare, a Magnum, leader mondiale nel settore, che ne garantirà anche la commercializzazione a partire dal 2018. Il controllo sulla qualità del prodotto finito resta comunque affidato a Ferrero. I primi paesi oggetto di questa operazione sono stati Germania, Francia, Svizzera e Austria, ma i gelati Ferrero sono arrivati, in seguito, in quasi tutti i paesi europei. Nonostante il mercato dei gelati confezionati sia molto florido negli Stati Uniti, è logico che questo primo passo sia stato compiuto in Europa: il vecchio continente è infatti, ancora, il principale mercato di Ferrero ed è anche la zona in cui i marchi sono maggiormente riconosciuti. Affrontare un nuovo mercato geografico con un nuovo prodotto sarebbe stato probabilmente troppo rischioso.

Il passo successivo, nel 2019, ha portato all'acquisizione di una partecipazione di controllo di ICFC, Ice Cream Factory Comaker, azienda europea con grande esperienza nella produzione di gelati confezionati nei due stabilimenti di Alzira, in Spagna, e Castel d'Ario, in Italia. Tale operazione si è conclusa poi nel dicembre del 2021 con l'acquisizione totale dell'azienda spagnola.

Questa scelta strategica ha portato l'azienda piemontese ad espandere ulteriormente la sua influenza nel settore con nuovi gelati confezionati ispirati ad alcuni dei suoi prodotti più famosi, Ferrero Rocher e Raffaello, arrivati sul mercato nei primi mesi del 2021.

Nel 2022, in seguito, Ferrero annuncia l'acquisizione di Wells Enterprises, produttore americano di gelati e proprietario di marchi rinomati soprattutto negli Stati Uniti.

Infine, nel 2024 l'azienda sceglie di lanciare il suo primo gelato in vaschetta, il Nutella Ice Cream, presentato nel mese di giugno con un grande evento pubblico a Napoli. Questo nuovo prodotto nasce grazie alla collaborazione con ICFC e alla realizzazione di un nuovo moderno impianto di produzione nello stabilimento spagnolo.

### **6.5.1 Le ragioni dietro la scelta del settore**

Come già sottolineato più volte, il settore dolciario legato al cioccolato ha raggiunto la propria saturazione già il decennio scorso. Perché, tra i vari settori disponibili, Ferrero ha scelto proprio quello del gelato?

Innanzitutto Ferrero si posiziona come azienda di prodotti premium e di alta qualità: il gelato non rappresenta di per sé un prodotto considerato “di lusso”, ma l’azienda italiana è stata abilissima nel basare la sua offerta sfruttando marchi iconici e riconosciuti a livello globale, partendo dalla linea Kinder, per poi arrivare al gelato Ferrero Rocher e Raffaello, praline che si inseriscono da sempre nella categoria di cioccolatini premium. Questa scelta ha permesso di sfruttare la notorietà e la fedeltà dei consumatori al marchio, rendendoli più propensi a sfruttare questa novità.

Di conseguenza, l’espansione nel settore dei gelati rappresenta un modo naturale di ampliare il portfolio di prodotti, come un’estensione dei prodotti dolciari già esistenti e ben riconosciuti. Questa scelta permette di entrare in un mercato relativamente vicino, ma comunque unico, permettendo di diversificare l’offerta senza allontanarsi troppo del core business.

Il mercato globale dei gelati è stato storicamente in crescita, con una domanda costante di prodotti premium e innovativi. Secondo i dati di Market Research Future, il mercato globale dei gelati è cresciuto con un tasso di crescita annuale composto (CAGR) di circa 4-5% negli ultimi anni. In particolare, si prevede una crescita ad una CAGR del 5,28%<sup>17</sup> nel periodo tra il 2024 e il 2032 (Figura 11). Questo segmento ha dimostrato una resilienza e un potenziale di crescita che Ferrero ha voluto sfruttare per espandere la propria presenza.

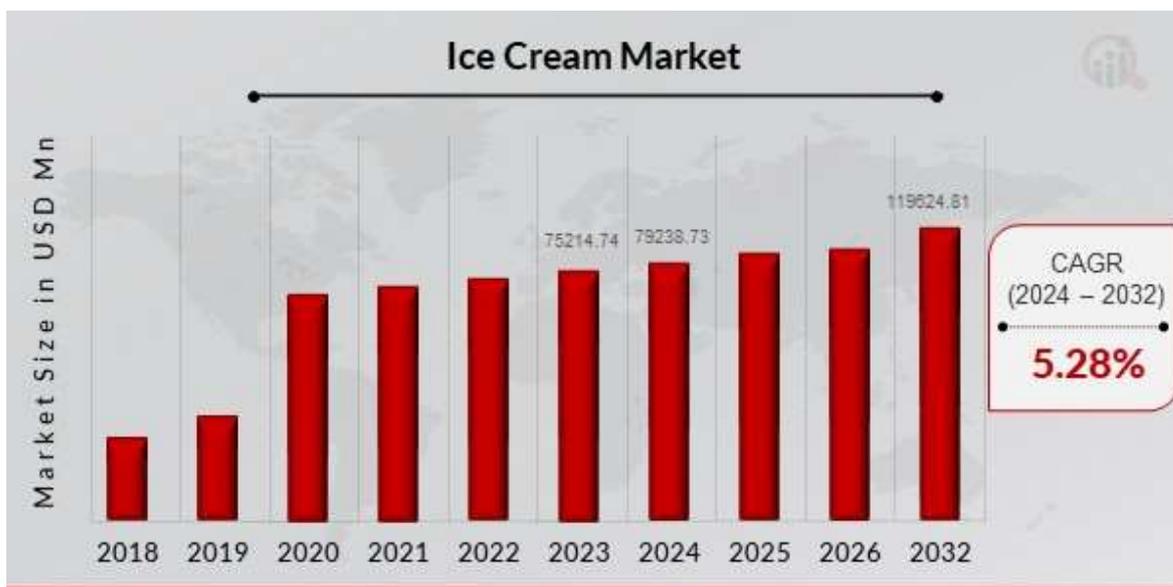


Figura 11. La crescita globale del settore del gelato  
Fonte: Market Research Future

<sup>17</sup> (Market Research Future, n.d.)

Il gelato offre, inoltre, enormi possibilità di innovazione, sia nei gusti che nella presentazione e il packaging. Ricordando che l'innovazione è da sempre al centro delle azioni di Ferrero, è logico concludere come questo settore sia perfetto per espandere la propria influenza.

### **6.5.2 Tipologia di diversificazione**

Il settore dei gelati presenta notevoli differenze rispetto al core business iniziale di Ferrero, soprattutto in termini di produzione e distribuzione: gli impianti di congelamento necessari per realizzare questi nuovi prodotti, fino ai metodi di trasporto per preservarne la freschezza e la qualità, sono differenti da quelli che vengono utilizzati per la produzione delle sue famose praline, ad esempio.

Tuttavia, è immediato notare le numerose sinergie presenti. Innanzitutto, è naturale osservare come si tratti di un'espansione in un'area comunque affine, restando sempre nel settore del cibo e dei dolci, rappresentando quindi una naturale espansione della linea di prodotti esistenti. Si tratta di un mercato vicino, ma comunque distinto da tutto ciò che Ferrero aveva realizzato fino ad allora, con numerose opportunità per attrarre nuovi consumatori.

L'azienda ha infatti potuto sfruttare i suoi marchi iconici di cioccolato, partendo dalla linea Kinder, quindi esistono numerose possibilità di crossing tra il core business di Ferrero e l'ingresso nella produzione dei gelati.

Per questi motivi, questa diversificazione può essere classificata come una diversificazione correlata.

### **6.5.3 Modalità di diversificazione ed evoluzione nel tempo**

È interessante analizzare l'evoluzione nelle scelte strategiche dell'azienda, per arrivare ad imporsi anche nel settore dei gelati, nonostante all'inizio mancassero le risorse e tecnologie necessarie.

Invece di costruire nuovi impianti e linee di produzione proprie, Ferrero ha scelto di collaborare, inizialmente, con Unilever, leader globale nella produzione e commercializzazione dei gelati. Tra le varie modalità di diversificazione presentate nel secondo capitolo, in questo caso si tratta, dunque, di un'alleanza (almeno all'inizio). In

questo modo, Ferrero ha potuto sfruttare l'esperienza, l'infrastruttura e la rete distributiva del partner, dando in outsourcing la produzione dei propri prodotti attraverso una licenza, ma garantendo al tempo stesso la qualità degli stessi. Come analizzato in precedenza, le partnership presentano comunque dei rischi, soprattutto in termini di controllo e di leadership.

Solo in seguito, l'azienda ha deciso di continuare la propria espansione nel settore tramite una serie di acquisizioni per rafforzare la propria presenza nel settore, soprattutto con Ice Cream Factory Comaker, e in altre aree geografiche, come nel caso di Wells Enterprises.

Le partnership e alle acquisizioni hanno, dunque, raggiunto il proprio obiettivo di far acquisire all'azienda piemontese le competenze, risorse e tecnologie necessarie per poter ulteriormente espandersi con nuove linee di proprietà: la produzione del Nutella Ice Cream, annunciata nel 2024, è infatti affidata ad una linea completamente nuova nello stabilimento spagnolo di Alzira.

Sarebbe stato troppo rischioso decidere di realizzare fin da subito le proprie linee di produzione, in quanto rappresenta un investimento significativo, anche causa della complessa infrastruttura di congelamento e confezionamento necessaria. Con la scelta iniziale di realizzare una partnership, invece, Ferrero ha potuto evitare questi costi elevati, facendo comunque un primo passo nel nuovo settore e concentrandosi invece su aree strategiche e nelle quali è già esperta, come il marketing del prodotto, ad esempio. Ferrero ha quindi concentrato le risorse e competenze che già possiede sui suoi core business, espandendo il proprio portfolio prodotti senza deviare risorse significative in un ambito completamente nuovo e sconosciuto.

Occorre, inoltre, sottolineare come sia necessario molto tempo per poter capitalizzare su una nuova linea di produzione, ma Unilever dispone già di impianti di produzione già esistenti e ben dimensionati per la produzione su larga scala. Questa flessibilità ha permesso a Ferrero sia di entrare più rapidamente nel settore, ma anche di accedere fin da subito ad una capacità produttiva sufficientemente elevata da poter soddisfare fin da subito la domanda di gelati in crescita.

#### **6.5.4 Diversificare nel settore dei gelati: successo o fallimento?**

Come per l'esempio analizzato nel capitolo 5, anche in questo caso si propone di applicare i 3 test di Porter per verificare se la scelta di diversificare in questo nuovo settore sia stata un successo o un fallimento.

Con il primo test si analizza l'attrattività reale o potenziale del settore. Come già ribadito in precedenza, il mercato dei gelati è in forte crescita ed espansione, con un CAGR di oltre il 5% fino al 2023. Questo significa, in termini monetari, che il valore di mercato è previsto aumentare da 57 a oltre 70 miliardi entro meno di dieci anni. Il mercato è poi particolarmente interessante in Europa, dettaglio rilevante in quanto Ferrero ha una forte presenza e brand identity in Europa, ma anche negli Stati Uniti, dove l'azienda sta espandendo la sua influenza. Inoltre, il mercato dei gelati premium, segmento in cui Ferrero si è posizionata, ha mostrato una crescita particolarmente robusta, con un tasso di crescita superiore alla media del settore. Ad esempio, il segmento dei gelati premium in Europa ha visto una crescita del 5,5% annuo tra il 2016 e il 2020.

L'attractiveness test è dunque confermato dalla crescita notevole del settore e dalla dimensione del mercato.

Per quanto riguarda il costo d'entrata, Ferrero è sicuramente riuscita a fare il proprio ingresso riducendo al minimo i costi da sostenere, capitalizzando sull'investimento molto rapidamente. La collaborazione con Unilever ha infatti permesso di sfruttare infrastrutture esistenti e all'avanguardia, evitando un grosso investimento iniziale: la costruzione di un impianto produttivo ex novo può infatti arrivare a costare centinaia di milioni, soprattutto quando si parla di infrastrutture per gestire la catena del freddo come nel caso dei gelati. Ferrero ha anche saputo ridurre i costi legati al marketing sfruttando i suoi marchi esistenti: basti pensare che nel 2020, il solo brand Ferrero Rocher era valutato intorno ai 6 miliardi di dollari.

Queste scelte hanno permesso di ridurre i costi iniziali minimizzando i rischi finanziari, dunque anche il secondo test di Porter è superato.

Per il test better-off si analizza, infine, se la diversificazione porti benefici alla posizione competitiva dell'azienda. Con l'ingresso nel settore dei gelati, Ferrero ha ampliato il suo portfolio prodotti, riducendo la dipendenza dai soli prodotti dolciari. Nel 2022, il settore dei gelati rappresentava già una quota significativa dei ricavi aggiuntivi dell'azienda, contribuendo a una crescita complessiva di oltre il 3% rispetto all'anno precedente. Le vendite dei gelati Ferrero hanno registrato una crescita del 15% nel 2021, grazie a un lancio di successo in vari mercati europei e asiatici. Questo ha rafforzato la presenza del marchio in nuove categorie e ha migliorato la resilienza dell'azienda. La diversificazione ha anche migliorato la percezione del marchio Ferrero, posizionandolo non solo come produttore di dolci ma anche come attore significativo nel settore dei gelati premium.

È importante sottolineare, però, che la scelta di diversificare in questo non era assolutamente priva di rischi. Si tratta infatti di un mercato altamente competitivo e sviluppato, caratterizzato da forti marchi già ben consolidati, come lo stesso Magnum, ad esempio.

## **6.6 Esempio di diversificazione di fallimento: il Gran Soleil**

L'ingresso nel settore della gelateria era già in parte avvenuto nell'estate del 2006 con il lancio di un prodotto diventato celebre per il suo fallimento sul mercato: il Gran Soleil, un sorbetto monodose al gusto limone. Inizialmente, il successo di tale prodotto era stato tale da aver addirittura dato origine ad un nuovo settore di prodotti "pronti da gelare".

Proprio questo prodotto rappresenta un perfetto esempio dell'ambiguità che può crearsi tra un'innovazione e una strategia di diversificazione. Dal punto di vista dell'innovazione, il Gran Soleil rappresentava un tentativo di creare una nuova categoria di prodotto nel segmento dei dessert. Ferrero ha investito in una tecnologia innovativa che permetteva di produrre un sorbetto che non richiedeva refrigerazione fino al momento del consumo. Questa può dunque essere visto come un tentativo di innovare all'interno della sua competenza principale, ovvero la produzione di alimenti dolciari.

Tuttavia, il Gran Soleil può essere interpretato anche come un esempio di diversificazione: infatti, pur rimanendo nel settore alimentare, Ferrero si è avventurata in un segmento di mercato che differiva significativamente dal suo core business tradizionale di cioccolato e snack dolci. La creazione di un dessert semi-freddo rappresentava una deviazione dai prodotti per cui Ferrero era noto, segnando un allontanamento dalle sue competenze chiave in termini di prodotto e di distribuzione. Il prodotto si trovava quindi in una zona grigia tra l'innovazione incrementale, essendo un miglioramento di un prodotto esistente come il sorbetto, e la diversificazione di prodotto, con l'ingresso in un nuovo segmento di mercato.

### **6.6.1 Le ragioni dietro la scelta**

Anche in questo Ferrero aveva 'intenzione di allontanarsi dal settore tradizionale del cioccolato e delle caramelle, espandendosi nel settore dolciario con un prodotto innovativo. Il Gran Soleil, un dessert semi-freddo pronto all'uso, consentiva a Ferrero di sperimentare in una nuova categoria che, pur essendo dolciaria, si differenziava dai suoi prodotti di

punta.

Già all'epoca il settore dei gelati rappresentava un'opportunità importante, soprattutto perché i consumatori mostravano un crescente interesse per prodotti leggeri e orientati al benessere: Il World Health Organization (WHO) ha evidenziato, già negli anni 2000, come ci fosse una crescente preoccupazione per l'obesità e per il consumo di zuccheri. Questo ha spinto molte aziende alimentari, tra cui Ferrero, a innovare e a sviluppare prodotti che rispondessero a questa nuova sensibilità, con un aumento della domanda per sorbetti e dessert leggeri che venivano percepiti come opzioni più salutari rispetto ai dolci tradizionali. Il mercato dei sorbetti, in particolare, aveva registrato una crescita significativa in quel periodo. Nel 2003, il mercato globale del gelato e del sorbetto era cresciuto del 3,2%, con un aumento della quota di mercato dei prodotti considerati "leggeri" o salutari.

Essendo da sempre azienda pioniera dell'innovazione, l'idea di un dessert che non richiedeva refrigerazione fino al momento del consumo era all'avanguardia e poteva posizionare Ferrero come un leader non solo nei dolci ma anche nelle tecnologie alimentari avanzate, rafforzando ulteriormente l'immagine dell'azienda come innovatrice.

Il Grand Soleil, inoltre, era perfetto per andare a completare il portfolio dell'azienda: si tratta infatti di un prodotto altamente stagionale, richiesto soprattutto in quel periodo in cui i classici prodotti Ferrero, come le praline, non vengono tipicamente vendute, cioè proprio nei mesi caldi. Si trattava, dunque, di un prodotto versatile, adatto a diversi mercati e che poteva essere sfruttato per penetrare in nuove zone geografiche o rafforzare la sua presenza in quello esistenti.

### **6.6.2 Successo o fallimento? I tre test di Porter**

Anche in questo caso si procede con i tre test di Porter per analizzare questo esempio.

Per quanto riguarda il primo test, il settore era sicuramente attrattivo, dato che negli anni 2000 la domanda per dessert leggeri, naturali e a basso contenuto calorico stava crescendo. Si trattava inoltre di un mercato in un certo senso stagnante, con molti marchi rinomati e conosciuti, ma con pochi prodotti realmente innovativi al suo interno. Soprattutto i sorbetti, erano un prodotto all'epoca poco venduto a livello industriali, riservati soprattutto a piccole aziende o botteghe artigianali. Questo prodotto sembrava quindi un passo verso un successo assicurato, nonostante la concorrenza con marchi forti e produttori altamente

specializzati fosse comunque molto alta, rendendo il mercato molto competitivo e più difficile da penetrare con agilità.

Per la realizzazione di questo prodotto innovativo, trattandosi dunque anche di un processo produttivo completamente nuovo, Ferrero aveva scelto di realizzare il proprio impianto di produzione, investendo milioni di euro nella realizzazione. I costi di ingresso in termini di infrastrutture si sono quindi rivelati molto alti fin da subito, ma bisogna considerare anche i costi di distribuzione e soprattutto di marketing: posizionare e soprattutto promuovere un prodotto così innovativo hanno portato alla necessità di educare letteralmente i consumatori su questo nuovo concetto di dessert surgelato, comportando alti costi in termini di campagne di marketing, riducendo il potenziale ritorno sull'investimento.

Infine, le sinergie tra il core business di Ferrero e questo nuovo sorbetto erano limitate. L'azienda era, soprattutto all'epoca, associata esclusivamente a prodotti dolciari e cioccolato: i sorbetti, seppure nel settore alimentare, si trovavano comunque in una categoria piuttosto distante. Anche dal punto di vista della distribuzione, il Grand Soleil non poteva sfruttare le stesse reti distributive di prodotti come la Nutella, richiedendo diverse modalità di conservazione e gestione del prodotto stesso.

Si nota quindi come mai il Grand Soleil non abbia avuto successo.

### **6.6.3 Il fallimento oltre teoria**

Al di là dei test di Porter, il prodotto di Ferrero aveva comunque punti deboli notevoli.

In realtà, all'inizio, il Grand Soleil fu un grande successo, soprattutto perché consentiva all'acquirente di non preoccuparsi della sua deteriorabilità una volta oltrepassata la soglia del supermercato, suscitando un effetto "wow" dei consumatori. Immesso nel mercato nel 2006, dopo qualche anno è stato annoverato tra le storie di successo dell'azienda, vincendo due brand award consecutivi, nel 2007 e nel 2008, e lo Special Award Innovazione di Coolbrands, nel 2010, premio dedicato ai marchi più cool presenti sul mercato italiano.

Il Grand Soleil era innanzitutto difficile da posizionare sul mercato: secondo alcuni esperti, le ragioni dell'insuccesso sarebbero da collegare anche alla difficoltà dei consumatori di accettare un prodotto anomalo nel panorama dolciario, non trattandosi propriamente di una granita, non un sorbetto, non era un gelato, non era un digestivo, non un dolce ma un po' tutte queste cose insieme.

Anche il fatto che il prodotto cambiasse stato, da liquido a un dolce al cucchiaio, forse ha

generato l'idea di un composto chimico. Alcuni consumatori lamentarono anche della mancata riuscita di questo cambiamento, tanto da spingere a spiegare, all'interno della pubblicità, come agitare prima e gelare poi il prodotto, creando comunque una barriera all'acquisto molto alta. Forse anche la confezione molto piccola e il fatto che venisse spesso posizionato vicino alle casse, insieme agli acquisti impulsivi dell'ultimo secondo, hanno contribuito a confondere i consumatori.

## 7 Conclusioni

Tutte le industrie nel settore dolciario si stanno orientando, soprattutto nell'ultimo decennio, verso una diversificazione sempre più spinta e ad un progressivo allontanamento da quello che era il core business originale. Come analizzato in precedenza, questa scelta è data soprattutto dalla maturità del settore del cioccolato e dei dolci che lo utilizzano, oltre a varie difficoltà economiche legate all'acquisto della materia prima stessa, il cui prezzo è aumentato a dismisura nell'ultimo periodo.

Tuttavia, non tutte le aziende attive nel settore hanno adottato la stessa modalità di diversificazione. Come visto nel capitolo 5, aziende come Mars e Nestlé si sono spinte in mercati molto diversi dal loro core business, arrivando fino al petfood, alla vendita di acqua in bottiglia, o spostandosi dall'ambito dei dolci per studiare gli snack salati. Aziende come Ferrero, invece, hanno deciso di mantenere comunque un certo allineamento con il loro business iniziale, innovando prodotti esistenti o utilizzando i propri marchi rinomati per spingersi in nuovi segmenti, come quello del gelato, ad esempio.

In generale, Mars e Nestlé possiedono un portfolio prodotti molto più ampio e diversificato rispetto a Ferrero, mentre quest'ultima resta concentrata soprattutto su dolci e su prodotti legati al cioccolato, con diversificazioni più limitate. L'azienda piemontese sceglie tendenzialmente di concentrarsi su un nucleo di prodotti collaudati, sfruttando i marchi per entrare in nuovi settori con varianti di quel prodotto.

La maggior espansione del portfolio delle prime due aziende si spiega anche a causa delle loro presenza e influenza globale, con una recente attenzione verso mercati emergenti come America Latina e Asia. Nonostante Ferrero abbia marchi riconosciuti anche in tali mercati, la sua influenza è comunque ancora limitata: l'azienda è molto conosciuta, ad esempio, nei mercati asiatici grazie al Ferrero Rocher, ma fatica a portare altri marchi ben conosciuti in Europa in questi nuovi mercati emergenti. L'attenzione si concentra soprattutto nei mercati geografici tradizionalmente più forti per i dolci, come l'Europa e il Nord America.

Anche in termini di prodotti salutari, Mars e Nestlé puntano di più su prodotti con un approccio salutistico, con gamme di snack sani e nutrizionali, mentre Ferrero è stata tendenzialmente più lenta nel rispondere a questa domanda, mantenendo un focus su prodotti indulgenti. In effetti, Ferrero ha da sempre adottato una strategia di marketing

fortemente emotiva, associata a momenti di piacere e di celebrazione, mentre gli altri due competitor principali tendono a enfatizzare anche altri aspetti dei loro prodotti.

Tutte e tre le aziende hanno, soprattutto in tempi recenti, deciso di adottare le acquisizioni come strategia per diversificare. Tuttavia, se Mars e Nestlé hanno utilizzato le acquisizioni soprattutto per entrare in nuovi mercati e segmenti, Ferrero ha preferito invece espandere la sua presenza nel segmento dei dolci, come nel caso di Thorntons o Fannie May.

In termini di innovazione, invece, tutti e tre i competitor analizzati investono pesantemente nel settore R&D, sia per migliorare i propri processi produttivi o la catena di distribuzione, che per modificare i propri prodotti e offrire nuove versioni o nuovi formati che rispondano alle nuove esigenze dei consumatori.

## **7.1 Un allontanamento dal core business?**

Perché un'azienda forte e rinomata Ferrero non sceglie di spingersi oltre al proprio core business come hanno fatto Mars e Nestlé? Se i due principali competitor hanno deciso di allontanarsi in maniera così drastica arrivando fino all'alimentazione per animali, perché Ferrero non potrebbe fare lo stesso? Una scelta del genere presenta molti vantaggi e svantaggi da valutare attentamente.

Sicuramente, diversificare in settori molto diversi permette di ridurre la dipendenza da un singolo mercato, proteggendo l'azienda, in questo caso, dalle enormi fluttuazioni di prezzo delle principali materie prime, come il cioccolato e le nocciole. Anche le crisi settoriale vanno tenute in considerazione e il fatto che Ferrero si concentri solo sui dolci rappresenta sicuramente un rischio che rende l'azienda vulnerabile a questi cambiamenti. Immaginando che Ferrero scelga anch'essa di diversificare nel petcare, come già visto in precedenza, si tratta di un settore in espansione, con una crescita notevole: l'azienda potrebbe dunque eventualmente sfruttare i guadagni che derivano da questo nuovo business per reinvestirli nel proprio core business, con nuovi miglioramenti tecnologici e prodotti innovativi. Sicuramente, espandersi in un settore completamente differente da quello dei dolci porterebbe, infatti, a innovazioni tecnologiche e di prodotto che potrebbero essere applicate in modi creativi anche nei mercati alimentari tradizionali di Ferrero. Una scelta così coraggiosa permetterebbe anche di acquisire nuove competenze, tecnologie e partnership che altrimenti sarebbero difficili da acquisire se restasse solo nel suo core business. Il fatto di diversificare in altri settori diversi potrebbe forse permettere

all'azienda di rafforzare la sua immagine come player globale capace di competere in più settori.

Tuttavia, nel valutare una scelta così drastica bisogna necessariamente tenere conto dell'immagine che l'azienda ha costruito di sé nel corso degli anni. Ferrero è, infatti, sinonimo di qualità premium dei dolci e di produzione artigianale e Made In Italy: espandersi in un settore così lontano dall'idea che i consumatori hanno dell'azienda, porterebbe certamente ad un'enorme confusione e ad una diluizione del brand. Infatti, si parla di "diluizione del marchio" quando viene lesa la capacità distintiva di un determinato marchio, ovvero quando questo non è più in grado di far pensare ad uno o più prodotti specifici. Già il nome dell'azienda fa pensare immediatamente ad alcuni prodotti chiave, primo fra tutti sicuramente la Nutella, che non hanno nulla a che vedere con il settore del petcare. Inoltre, la percezione di Ferrero come produttore di alta qualità potrebbe essere confusa se entrasse in mercati meno prestigiosi.

L'azienda piemontese, poi, possiede un forte vantaggio competitivo che deriva dal focus che pone sull'innovazione nel settore dolciario. Spostarsi in settori troppo lontani potrebbero distogliere l'attenzione e soprattutto le risorse da questo punto di forza.

Infine, il settore dolciario nel segmento premium offre, tipicamente, margini elevati, mentre altri settori in cui hanno diversificato i competitor, come il petcare o l'acqua in bottiglia, non raggiungono gli stessi margini. Nel complesso, una scelta così azzardata potrebbe ridurre la redditività complessiva dell'azienda.

Se Ferrero decidesse di allontanarsi dal suo core business dovrebbe, dunque, evitare una diversificazione troppo distante, ma esplorare mercati o categorie in qualche modo correlate ai suoi prodotti di punta.

Tuttavia, come già sottolineato in questo lavoro di tesi, il mercato del cioccolato si è ormai ridotto molto soprattutto in Europa, anche a causa dell'aumento del prezzo della materia prima. Ferrero è quindi obbligata a guardarsi intorno ed esplorare nuovi settori, come sta già facendo. Dopo aver diversificato acquisendo aziende già strutturate e conosciute, Ferrero potrebbe pensare di sfruttare il know-how acquisito per lanciare prodotti negli stessi segmenti ma sfruttando i propri marchi più noti.

Al momento i prodotti ad alto contenuto di proteine stanno avendo molto successo tra i consumatori particolarmente attenti ai valori nutrizionali dei prodotti che consumano, quindi Ferrero potrebbe pensare di sviluppare una nuova versione della Nutella con proteine aggiunte, combinando quindi il gusto del cioccolato e della nocciola ad un apporto

nutrizionale più corretto. Restando sempre nel segmento dei prodotti sani o con ingredienti naturali, Ferrero potrebbe anche pensare di realizzare le proprie barrette energetiche, catturando un pubblico di consumatori attivi e attenti alla salute e capitalizzando al tempo stesso la forza dei marchi esistenti.

Allo stesso tempo, l'azienda potrebbe proporre nuove versioni dei propri prodotti, magari in edizione limitata per creare interesse e incentivando l'acquisto.

## Bibliografia e sitografia

50 years. (2015, April 28). nutellaworldbook.com.

<https://www.nutellaworldbook.com/50-years>

Admin. (2018, February 9). *La grande alleanza tra Ferrero e Unilever - Retail Institute Italy*. Retail Institute Italy.

<https://retailinstitute.it/la-grande-alleanza-tra-ferrero-e-unilever/>

Admin. (2018b, February 9). *La grande alleanza tra Ferrero e Unilever - Retail Institute Italy*. Retail Institute Italy.

<https://retailinstitute.it/la-grande-alleanza-tra-ferrero-e-unilever/>

Ansoff, I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 114.

[https://www.casrilanka.com/casl/images/stories/2017/2017\\_pdfs/sab\\_portal/course\\_material/strategies\\_for\\_diversification.pdf](https://www.casrilanka.com/casl/images/stories/2017/2017_pdfs/sab_portal/course_material/strategies_for_diversification.pdf)

*Approfondimenti sul mercato dei dolci*. (n.d.).

<https://www.mordorintelligence.it/industry-reports/confectionery-market-industry>

Baita, P. (2024, July 22). *Strategie di diversificazione per le imprese: quali sono e come svilupparle*. Visure Network.

<https://www.visurenetwork.it/blog/strategie-di-diversificazione-del-business-per-le-imprese/>

Bass, H. H. (2006). Structural problems of West African cocoa exports and options for improvement. *ResearchGate*.

[https://www.researchgate.net/publication/257199144\\_Structural\\_Problems\\_of\\_West\\_African\\_Cocoa\\_Exports\\_and\\_Options\\_for\\_Improvement](https://www.researchgate.net/publication/257199144_Structural_Problems_of_West_African_Cocoa_Exports_and_Options_for_Improvement)

Best, D. (2022, December 7). Ferrero scoops up US ice-cream firm Wells Enterprises. *Just Food*.

<https://www.just-food.com/deals-dashboards/ferrero-scoops-up-us-ice-cream-firm-wells-enterprises/>

*Britannica money*. (n.d.).

<https://www.britannica.com/money/Peter-F-Drucker>

C. W. Hofer and D. Schendel (1986). "Strategy Formulation: Analytical Concepts," *West Publishing Company*, St. Paul.

C. W. Hofer and D. Schendel, "Strategy Formulation Analytical Concepts," *West Publishing Company*, St. Paul, 1986. - *References - Scientific Research Publishing*. (n.d.).

<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=217974>

Carter, C. (2013). The Age of Strategy: Strategy, Organizations and society. *Business History*, 55(7).

<https://doi.org/10.1080/00076791.2013.838030>

Cicerone, P. E. (2015, April 28). *Che fine ha fatto Gran Soleil ? Il sorbetto della Ferrero è scomparso dagli scaffali dei supermercati un anno fa, dopo sei anni di test.* Il Fatto Alimentare.

<https://ilfattoalimentare.it/gran-soleil.html>

Condrat, P. (2024, January 22). Michele Ferrero: una dolce innovazione che ha rivoluzionato il mondo - UOMOeAMBIENTE. *UOMOeAMBIENTE*.

<https://uomoeambiente.com/news/michele-ferrero-una-dolce-innovazione/>

Contestabile, L. (2024, June 4). Matrice Di Ansoff, 4 Strategie Per La Crescita Dell'azienda. *Web Marketing Aziendale*.

[https://www.webmarketingaziendale.it/matrice-di-ansoff-crescita-](https://www.webmarketingaziendale.it/matrice-di-ansoff-crescita-azienda/#:~:text=Buona%20lettura!-.Cos%27%A8%20la%20matrice%20di%20Ansoff,o%20espandendosi%20in%20mercati%20nuovi.)

[azienda/#:~:text=Buona%20lettura!-](https://www.webmarketingaziendale.it/matrice-di-ansoff-crescita-azienda/#:~:text=Buona%20lettura!-.Cos%27%A8%20la%20matrice%20di%20Ansoff,o%20espandendosi%20in%20mercati%20nuovi.)

[.Cos%27%A8%20la%20matrice%20di%20Ansoff,o%20espandendosi%20in%20mercati%20nuovi.](https://www.webmarketingaziendale.it/matrice-di-ansoff-crescita-azienda/#:~:text=Buona%20lettura!-.Cos%27%A8%20la%20matrice%20di%20Ansoff,o%20espandendosi%20in%20mercati%20nuovi.)

contributori di Wikipedia. (2022, November 23). *Diversificazione (strategia)*. Wikipedia.

[https://it.wikipedia.org/wiki/Diversificazione\\_\(strategia\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Diversificazione_(strategia))

Corrado, F., & Corrado, F. (2024, May 21). *Che fine ha fatto il Ferrero Gran Soleil? Il successo sbagliando ricetta.* StartupItalia.

<https://startupitalia.eu/education/che-fine-ha-fatto-il-ferrero-gran-soleil-pure-la-casa-della-nutella-puo-sbagliare-ricetta/>

De Bruin, L. (2021, April 14). *Three levels of strategy: corporate strategy, business strategy and functional strategy.* B2U - Business-to-you.com.

<https://www.business-to-you.com/levels-of-strategy-corporate-business-functional/>

De Nicola, M. (2024, June 12). *Ferrero sempre più gelato: arriva anche Nutella Ice Cream.* beverfood.com.

<https://www.beverfood.com/ferrero-pi-gelato-nutella-ice-cream-wd/>

dev@grandiz.com. (2017, October 17). *Ferrero and Unilever will create Kinder ice cream together - RetailDetail EU.* RetailDetail EU.

<https://www.retaildetail.eu/news/food/ferrero-and-unilever-will-create-kinder-ice-cream-together/>

*Domanda, dimensioni, offerta e attori chiave del mercato Cioccolato al 2030.* (2023, December 11). Exactitude Consultancy.

<https://exactitudeconsultancy.com/it/rapporti/33132/mercato-del-cioccolato/>

Drucker, P.F. (1954) *The Practice of Management*, Harper & Row, New York.

Editorial Team Saha. (2023, February 23). What is Strategic Fit? Concept, Basic Understanding of Learning Curve. Geektonight. <https://www.geektonight.com/what-is-strategic-fit/>

- Elia, S. (2022, March 17). *Mission e Vision aziendale: differenze, funzioni ed esempi*. UniD Professional.  
<https://www.unidprofessional.com/mission-e-vision-aziendale-differenze-funzioni-esempi/#:~:text=La%20mission%20lavora%20sul%20presente,da%20ottenere%20a%20lu ngo%20termine.>
- Ferrero, R. F. (n.d.). *Anni '40- '50*. Copyright.Ferrero.2024. <https://www.ferrero.it/Il-dopoguerra>
- Ferrero, R. F. (n.d.-b). *Estathe Ice*. Copyright.Ferrero.2024. <https://www.ferrero.it/Estathe-Ice>
- Ferrero, R. F. (n.d.-b). *Il gruppo ferrero acquisisce fresystem*. Copyright.Ferrero.2024. <https://www.ferrero.it/News/il-gruppo-ferrero-acquisisce-fresystem>
- Ferrero, R. F. (n.d.-b). *Una storia di famiglia*. Copyright.Ferrero.2024. <https://www.ferrero.it/Una-storia-di-famiglia>
- Ferrero. (n.d.-a). *FERRERO ACQUIRES REMAINING SHARES OF ICE CREAM FACTORY COMAKER*. Ferrero.  
<https://www.ferrero.com/int/en/news-stories/news/ferrero-acquires-remaining-shares-of-ice-cream-factory-comaker>
- Ferrero. (n.d.-a). *Ferrero unveils first-ever Ferrero Rocher and Raffaello ice creams*. Ferrero.  
<https://www.ferrero.com/int/en/news-stories/news/ferrero-unveils-first-ever-ferrero-rocher-and-raffaello-ice-creams>
- Ferrero. (n.d.-b). *Ferrero group to acquire wells enterprises, maker of ice cream brands Blue Bunny® and Bomb Pop®*. Ferrero.  
<https://www.ferrero.com/int/en/news-stories/news/ferrero-group-to-acquire-wells-enterprises>
- Fontana, F. (2008). STRATEGIE di DIVERSIFICAZIONE e CREAZIONE DEL VALORE. <https://ricerca.unich.it/handle/11564/225609>
- Grande, S. I. (n.d.). *Un modello di gestione strategica - published by Stefano Grande day 1,017 - page 1 of 1*.  
<https://www.erepublik.com/en/article/1505219>
- Growth & Strategy | Mondelez International, Inc.* (n.d.). Mondelez International, Inc.  
<https://www.mondelezinternational.com/about-us/who-we-are/growth-strategy/>
- Hart, J. (2023, February 13). *Ferrero launches Ferrero Rocher and Raffaello ice creams*. Better Retailing.  
<https://www.betterretailing.com/ferrero-launches-ferrero-rocher-and-raffaello-ice-creams/>
- Hayes, M., & Hayes, M. (2023, December 18). Types of business strategy. IBM Blog.  
<https://www.ibm.com/blog/business-strategy-types/>

Hayes, M., & Hayes, M. (2023b, December 18). *Types of business strategy*. IBM Blog. <https://www.ibm.com/blog/business-strategy-types/>

<https://geo.consulting/morsi-di-marketing/strumenti-di-lavoro/matrice-di-ansoff/>

<https://ideascale.com/it/lablog/analisi-e-vantaggi-della-matrice-ansoff/#:~:text=Uno%20degli%20strumenti%20fondamentali%20per,le%20proprie%20strategie%20di%20crescita.>

<https://marketingaround.it/strategia/matrice-di-ansoff/>

<https://www.spinosimarketing.com/it/consulente-societa-consulenza-marketing/strategie-di-vendita-tecniche/matrice-di-ansoff-prodotto-mercato.html>

*I 70 anni di Ferrero*. (2020, April 16). Brandidentikit. <http://www.brandidentikit.it/articoli/i-70-anni-di-ferrero>

*IBISWorld - industry market research, reports, and statistics*. (n.d.).

<https://www.ibisworld.com/us/company/ferrero-group/429092/#:~:text=Ferrero%20Group%20%2D%20Overview&text=Their%20largest%20market%20share%20is,than%20some%20of%20their%20peers.>

John G Dawes. (2018). The Ansoff Matrix: a legendary tool, but with two logical problems. *SSRN*.

Kerwin, N. (2024, April 2). NielsenIQ: Pet care growing faster than other departments. */Images/Favicons/*.

<https://www.petfoodprocessing.net/articles/18052-nielseniq-pet-care-growing-faster-than-other-departments>

*Key Figures | Ferrero Group*. (n.d.). Ferrero.

<https://www.ferrero.com/int/en/about-us/key-figures#:~:text=In%20a%20changing%20environment%2C%20Ferrero,confectionery%20company%20in%20the%20world.&text=31%20August%202023%2C%20with%20a,turnover%20of%2014%20billion%20euro.>

Marasca, & Cattaneo. (2022). Il sistema di controllo strategico. *Studi E Ricerche Di Economia Aziendale*.

<https://www.giappichelli.it/media/catalog/product/excerpt/9788892141988.pdf>

Market Research Future. (n.d.). *Ice Cream Market Overview, Size, Share, growth, trend | MRFR*.

<https://www.marketresearchfuture.com/reports/ice-cream-market-2691#:~:text=Ice%20cream%20Market%20is%20poised,USD%2075214.74%20million%20in%202023.>

Matchplat, Clienti, fornitori e partner B2B per la tua azienda. (2023, June 9).

Diversificazione di prodotto: perché e come svilupparla - Matchplat. Matchplat.

<https://www.matchplat.com/diversificazione-di-prodotto-perche-e-come-svilupparla/>

- Mombelli, M. T. (2023, February 14). *Il grande business del cioccolato*. Business People. <https://www.businesspeople.it/Business/Economia/business-cioccolato-119077/>
- Nutella®. (n.d.). *Nutella® Ice Cream | Nutella®*. Nutella® | Official Website. <https://www.nutella.com/int/en/products/nutella-ice-cream>
- Ore, I. S. 2. (2017, October 19). Ferrero si allea con Unilever e investe nel gelato. *Il Sole 24 ORE*. <https://www.ilsole24ore.com/art/ferrero-si-allea-unilever-e-investe-gelato-AEMjo4qC>
- Ore, I. S. 2. (2023, November 2). Estathé secondo solo alla Coca Cola: vendite per 472 milioni. *Il Sole 24 ORE*. [https://www.ilsole24ore.com/art/estathe-secondo-solo-coca-cola-vendite-472-milioni-AFQ8AHMB?refresh\\_ce=1](https://www.ilsole24ore.com/art/estathe-secondo-solo-coca-cola-vendite-472-milioni-AFQ8AHMB?refresh_ce=1)
- Osservatorio Immagino Nielsen GSI Italy - 2019 • 2*. (2020, January 23). Issuu. [https://issuu.com/tendenzeonline/docs/osservatorio-immagino\\_6](https://issuu.com/tendenzeonline/docs/osservatorio-immagino_6)
- Papini, G. (2023, November 6). Diversificazione conglomerale: cos'è e quali sono principali modelli. *FatturaPRO.click*. <https://fatturapro.click/diversificazione-conglomerale/>
- Piccigallo, F. (2020, December 22). *La Matrice di Ansoff: alle origini del marketing strategico*. Marketing Strategy Solutions. <https://marketingstrategy.solutions/idee/la-matrice-di-ansoff-alle-origini-del-marketing-strategico/>
- Piccigallo, F. (2023, March 14). *Matrice di Ansoff: le strategie di diversificazione*. Marketing Strategy Solutions. <https://marketingstrategy.solutions/idee/matrice-di-ansoff-le-strategie-di-diversificazione/>
- Porter, M. (1980) *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance; and Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York. - *References - Scientific Research Publishing*. (n.d.). <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2141302>
- Porter, M. E. (1987, August 1). *From competitive advantage to corporate strategy*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/1987/05/from-competitive-advantage-to-corporate-strategy>
- Porter, M. E. (2014b, August 1). *From competitive advantage to corporate strategy*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/1987/05/from-competitive-advantage-to-corporate-strategy>
- Process Excellence Network. (2023, August 29). *Drucker's approach to developing business strategy*. <https://www.processexcellencenetwork.com/business-transformation/articles/druckers-approach-to-developing-business-strategy>

*Rapporti di ricerca sul cioccolato e analisi del settore del mercato.* (n.d.).

<https://www.mordorintelligence.it/market-analysis/chocolate>

Redazione, T., & Redazione, T. (2023, May 9). *Mission e vision aziendale, definizione, differenze ed esempi.* Startup Business.

Reports, G. F. F. (2024, July 26). *Frozen Bakery Market Revenue Analysis (2024-2032)|114 pages.*

<https://www.linkedin.com/pulse/frozen-bakery-market-revenue-analysis-2024-2032114-5b4nc/>

Ricciardi. (2022). L'evoluzione degli studi di strategia. *Economia Aziendale. Aspetti Evolutivi, Letture E Casi Aziendali.*

[https://www.antonioricciardi.it/materiali\\_spa1/Evoluzione%20degli%20studi%20di%20strategia.pdf](https://www.antonioricciardi.it/materiali_spa1/Evoluzione%20degli%20studi%20di%20strategia.pdf)

Savkín, A., & Savkín, A. (2023, September 8). *The Ansoff Matrix: Steps to Create Growth Strategies + example.* BSC Designer - Strategy Execution Software.

<https://bscdesigner.com/ansoff-matrix.htm>

Scaglioni, A. (2019, December 5). Nutella Biscuits, primo mese da record: vendite 4,2 milioni di confezioni. *Corriere Della Sera.*

[https://www.corriere.it/economia/consumi/19\\_dicembre\\_05/nutella-biscuits-primo-mese-record-vendite-42-milioni-confezioni-5f8a8cae-1769-11ea-a2ac-6e609578e67a.shtml#:~:text=Sono%20uno%20dei%20prodotti%20pi%C3%B9,fatto%20registrare%20vendite%20da%20record.](https://www.corriere.it/economia/consumi/19_dicembre_05/nutella-biscuits-primo-mese-record-vendite-42-milioni-confezioni-5f8a8cae-1769-11ea-a2ac-6e609578e67a.shtml#:~:text=Sono%20uno%20dei%20prodotti%20pi%C3%B9,fatto%20registrare%20vendite%20da%20record.)

Statista. (2024, July 2). *Market share of Mondelez International in confectionery market 2017-2021.*

<https://www.statista.com/statistics/1353031/mondelez-international-market-share/>

Statista. (2024a, February 19). *Global confectionery market: leading companies 2023, based on net sales.*

<https://www.statista.com/statistics/252097/net-sales-of-the-leading-10-confectionery-companies-worldwide/>

Store, L. (2023, November 10). Why are Chinese crazy about Ferrero Rocher chocolates? *Medium.* [https://medium.com/@lucky\\_store/why-are-chinese-crazy-about-ferrero-rocher-chocolates-87d9c1560f58](https://medium.com/@lucky_store/why-are-chinese-crazy-about-ferrero-rocher-chocolates-87d9c1560f58)

Strategie di corporate, sviluppo monosettoriale e Strategie di diversificazione. (n.d.).

<https://www.spinolimarketing.com/it/consulente-societa-consulenza-marketing/strategie-di-vendita-tecniche/strategie-di-diversificazione-strategie-di-corporate.html>

*Strategy Study: How Ferrero became one of the world's largest chocolate producers.* (n.d.).

<https://www.cascade.app/studies/ferrero-strategy-study>

*The average net profit for the pet Industry.* (2017, November 21). Small Business - Chron.com. <https://smallbusiness.chron.com/average-net-profit-pet-store-81903.html>

Themelize.Me. (2017, July 27). *Guida a open graph.*  
<https://www.tesionline.it/appunti/economia/strategia-d-impresa/la-diversificazione/1014/30>

*Topic: Mondelēz International.* (2024, June 27). Statista.  
<https://www.statista.com/topics/2394/mondelez-international/>

Trade Community Parma. (2022, May 4). *La storia dell'azienda Ferrero.*  
<https://www.tradecommunity.it/2022/05/lastoriadellaziendaferrero>

Triccamccarthy. (2024, January 6). *Introduction To Porter's Three Tests | Lucidity.*  
Lucidity.  
[https://getlucidity.com/strategy-resources/introduction-to-porter-s-three-tests/#What\\_are\\_the\\_advantages\\_of\\_Porters\\_Three\\_Tests](https://getlucidity.com/strategy-resources/introduction-to-porter-s-three-tests/#What_are_the_advantages_of_Porters_Three_Tests)

*Wells.* (n.d.). <https://wellsenterprisesinc.com/>

Wikipedia contributors. (2024, August 13). *Kinder surprise.* Wikipedia.  
[https://en.wikipedia.org/wiki/Kinder\\_Surprise](https://en.wikipedia.org/wiki/Kinder_Surprise)



