



Dipartimento di Impresa e Management

Laurea Triennale in Economia e Management
Cattedra di Microeconomia

STUDIO DI UN CASO AZIENDALE ED INGRESSO IN
UN NUOVO SETTORE: PERFETTI VAN MELLE
E IL MONDO DELLA CIOCCOLATA

Relatore:
Prof. Luigi Marengo

Candidato:
Danilo Scala
Matricola n. 198001

ANNO ACCADEMICO 2017/2018

INDICE

INTRODUZIONE	3
BIBLIOGRAFIA	4
CAPITOLO 1 PERFETTI VAN MELLE, DIMENSIONE E MERCATO	5
1.1 PERFETTI VAN MELLE: CHI E'?	5
1.2 CENNI STORICI DELLA PERFETTI VAN MELLE	7
1.3 ANALISI DI MERCATO	8
CAPITOLO 2 INGRESSO NEL MONDO DELLA CIOCCOLATA	10
2.1 SCELTA DEL SETTORE: PERCHE' PROPRIO IL CIOCCOLATO?	10
2.2 MICROANALISI DEL SETTORE: BITE SIZE?	12
2.3 ANALISI QUADRO COMPETITIVO	13
2.4 PRODOTTO DI LANCIO: CHOCO CHUPA	15
2.5 PRIMI RISULTATI EMPIRICI	16
CAPITOLO 3 SVILUPPO E CAMBIAMENTI DAL 2015 AL 2018	17
3.1 INGRESSO NEL SETTORE DEGLI SNACKS	17
3.2 RISULTATI DEL 2015	19
3.3 RISULTATI DEL 2016	20
3.4 RISULTATI DEL 2017	26
CONCLUSIONE	29

INTRODUZIONE

Le grandi aziende in tutto il mondo spesso entrano in nuovi settori puntando così a diversi obiettivi e traguardi; che nasca dalla necessità di diversificare o semplicemente dalla possibilità e volontà di espandere i propri confini, le imprese approcciano a nuovi mondi con la voglia di crescere e migliorarsi.

Il presente lavoro si focalizzerà sulla Perfetti Van Melle, nota azienda che produce gomme e caramelle, e il suo approccio al mondo della cioccolata.

Il primo capitolo si focalizzerà sulla conoscenza della Perfetti Van Melle, comprendendo in questo modo la dimensione aziendale, la crescita e l'affermazione negli anni, i cambiamenti sin qui apportati, oltre ad un'analisi mirata dell'andamento economico generale e della Perfetti Van Melle prima dell'entrata nel cioccolato (2014), con specifico riferimento alle variazioni ottenute rispetto all'anno precedente.

Il secondo capitolo sarà invece incentrato sulla conoscenza del nuovo settore, cercando di comprendere quale siano state le motivazioni e perché sia stata questa la strada percorsa.

L'elaborato avrà un taglio microeconomico per comprendere le ragioni delle decisioni compiute, oltre ad avere un occhio critico verso il mondo competitivo circostante.

L'obiettivo da raggiungere sarà comprendere in modo totale le scelte compiute dall'azienda.

Il terzo capitolo verterà sullo sviluppo della Perfetti Van Melle nel settore della cioccolata negli anni, analizzando numeri e dati e comprendendo le ragioni del miglioramento dei risultati.

BIBLIOGRAFIA

Il seguente elaborato tratta dati riservati ed interni della Perfetti Van Melle. Per questo motivo non è possibile attingere dal web o da piattaforme pubbliche alla maggioranza di informazioni oggetto di studio nelle pagine successive, con particolare riferimento a statistiche, storici, fatturati, studio microeconomico del settore, motivazioni interne e scelte strategiche.

La tesi proposta è uno studio approfondito di documenti interni utilizzati dai funzionari della Perfetti Van Melle; sebbene non sia possibile la pubblicazione delle fonti per motivi di privacy, così come non è possibile la citazione bibliografica durante la stesura, è stato possibile ritrattare le motivazioni e gli argomenti con estrema accuratezza e fedeltà.

Qualora nel testo sia possibile confrontare gli elementi proposti con una qualunque fonte pubblica, verrà citato dal sottoscritto mediante l'utilizzo di apici e piè di pagina.

CAPITOLO 1

PERFETTI VAN MELLE: DIMENSIONE E MERCATO

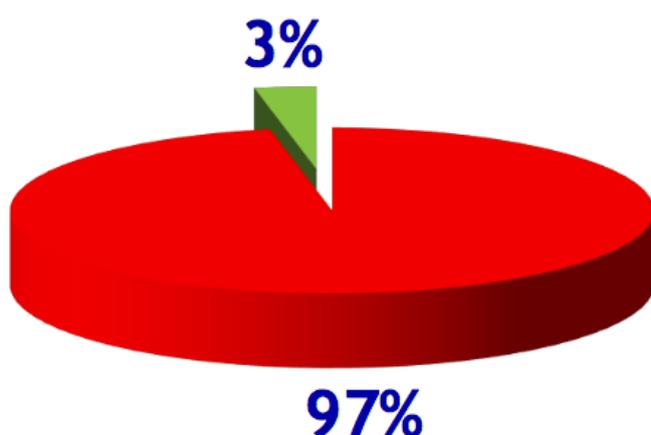
1.1 PERFETTI VAN MELLE: CHI E'?

La Perfetti Van Melle è un'azienda con forte impronta internazionale considerata come uno dei gruppi principali e più innovativi nel mondo confectionery. Conta all'incirca 18.000 dipendenti e commercializza gomme e caramelle in oltre 150 paesi, riuscendo a registrare nel 2017 (ultimo dato registrato) un fatturato mondiale di 2.454.000 milioni¹, il cui 64% è per la vendita di caramelle e il 36% di chewing gum.

Sul suolo italiano Perfetti Van Melle conta all'incirca 1.200 dipendenti. I prodotti sono distribuiti ai punti vendita del territorio italiano tramite agenzie con deposito, ciascuna delle quali ha competenza nell'ambito di una o più province. Una rete di vendita interna ed esterna composta da 42 agenzie monomandatari sul territorio nazionale, con un ricavo totale nel 2017 di circa 663.000.000 milioni. La Perfetti Van Melle in Italia conta una leadership assoluta del mercato confectionery, come testimoniato dai seguenti grafici:

MERCATO GOMME

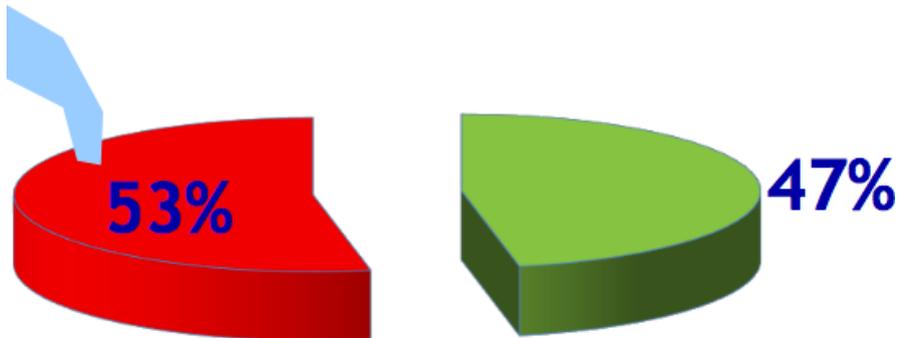
■ PERFETTI VM ■ tutti gli altri



¹I dati fin qui utilizzati sono tutti consultabili sul sito ufficiale di Perfetti Van Melle

MERCATO CARAMELLE

■ tutti gli altri ■ PERFETTI



I numeri finora considerati ci permettono di comprendere la volontà di questa azienda di cercare sempre di essere innovativa e di migliorare per riuscire a mantenere la quota di mercato che ormai difende da diversi anni. Non c'è da stupirsi quindi se si considera che una volta essere andata a coprire ogni segmento possibile nel campo gomme e caramelle (lastrine, confetti, micropellets, tavolette, bubble gum) e andando ad ampliare quanto più possibile i benefici dei propri prodotti (balsamicità, freschezza, piacere, benessere, oral care), la Perfetti Van Melle abbia deciso di intraprendere una nuova avventura come quella relativa al cioccolato.

“Perfetti Van Melle: always innovating what confectionery can do”²

²Slogan della Perfetti Van Melle

1.2 CENNI STORICI DELLA PERFETTI VAN MELLE

Per comprendere appieno la storia di Perfetti Van Melle bisogna tornare indietro di mezzo secolo. La famosa azienda di gomme e caramelle infatti viene fondata dai fratelli Ambrogio ed Egidio Perfetti a Lainate, vicino Milano, nel 1946. La denominazione iniziale era “DOLCIFICIO LOMBARDO”.

Nel 1956 i due fratelli PERFETTI ebbero la grande intuizione che fece fare all’azienda il primo decisivo salto di qualità: produrre e lanciare il chewing gum, mito americano arrivato in Italia qualche anno prima insieme ai soldati alleati. Nasce così il primo chewing completamente “Made in Italy”, il cui nome era Brooklyn, conosciuto da tutti come la “gomma del ponte”.

Il 1968 segnò un’altra tappa cruciale nello sviluppo del marchio con la creazione di Gum Base, un’azienda strategicamente indispensabile poiché produce gomma base, la materia prima fondamentale nel chewing gum. Oggi Gum Base si colloca ai primi posti a livello mondiale fra le aziende produttrici di gomma base, fornendo tutte le società del Gruppo e molte altre aziende di confectionery.

Nel 1970 nacquero i grandi marchi oggi tra i preferiti dei consumatori in tutto il mondo come Big Babol, Vivident, Vigorsol, Happydent, Morositas, Alpenliebe. Da allora Perfetti è continuata a crescere mantenendo fede al suo spirito innovativo che la contraddistingue e la spinge a proporre ogni anno nuovi marchi e prodotti.

Negli anni 80’ nascono i primi chewing gum funzionali che non creano problemi ai denti e nasce il chewing gum senza zucchero. Da questo momento in poi nasce un periodo di forte espansione della Perfetti con l’acquisizione di diverse società.

Nel 1986 tocca alla Caremoli, proprietaria del brand Golia.

Nel 1987 viene acquisita la Gelco.

Nel 1990 vi è un’espansione internazionale con la nascita di unità produttive in Vietnam, Brasile, Cina, Indonesia, Turchia e India.

Nel 1991 viene acquisita la Giulia.

Nel 1995 viene acquisita la società belga Frisk, che diventerà uno dei principali brand della Perfetti. Nel 1996 nasce Daygum, il primo chewing gum per l’igiene orale.

Nel 2001 la Perfetti acquisisce l'intero pacchetto della società olandese Van Melle N.V., ultracentenaria società olandese che produce Mentos e Fruittella, dando così luogo alla PERFETTI VAN MELLE.

Nel 2006 avviene l'ultima importante acquisizione ai danni di Chupa Chups, il cui prodotto innovativo permetterà di considerare tra i clienti anche i consumatori più piccoli. Nell'ultimo decennio l'impresa si è focalizzata nell'espansione del brand nel continente europeo, asiatico e africano.

La conoscenza della fitta storia della Perfetti Van Melle permette di comprendere appieno le potenzialità dell'impresa negli anni, prima di studiare in maniera dettagliata l'entrata nel mondo della cioccolata, un settore fino a questo momento ignoto all'azienda.

1.3 ANALISI DI MERCATO

Il paragrafo seguente è dedicato ad uno studio della situazione economica dell'azienda Perfetti Van Melle prima del suo ingresso nel mondo della cioccolata, e ad un'analisi dei segnali dell'ambiente economico in cui l'azienda si trova. L'attenzione verso i consumatori, la sensibilità alle tendenze di mercato e la capacità di anticipare i desideri del pubblico sono state le tre chiavi del successo aziendale in tutti questi anni.

Nel 2014 i consumi delle famiglie toccano il fondo, mentre il fatturato è in calo ovunque. Sebbene negli ultimi mesi i cali delle vendite siano meno accentuati rispetto ai primi, le vendite a volume del Largo Consumo Confezionato presentano una diminuzione dello 0,8%.

Se all'inizio dell'anno i prezzi della Grande Distribuzione Organizzata aumentavano in maniera superiore rispetto a quelli del paniere ISTAT del costo della vita, a partire dalla seconda metà del 2014 assistiamo ad un generale raffreddamento degli stessi che hanno virato in una fase deflazionistica. Questo dipende non solo dal contesto del paese, ma anche dalla necessità di tentare di sostenere i volumi agendo nel breve periodo sulla leva prezzo. L'offerta a scaffale cresce nonostante la diminuzione delle vendite; ciò dipende da

una crescita dell'inefficienza della gestione assortimentale, così come dalla mancanza di una vera e propria innovazione nell'assortimento stesso.

L'andamento debole dei prezzi non riesce comunque a compensare la caduta dei volumi e ciò si riflette in flessione dei ricavi sostanzialmente in tutti i reparti.

E tra questi reparti è presente il reparto alimentari, che segnala volumi e valori in sofferenza.

Le ultime considerazioni dimostrano l'andamento negativo dell'intero settore economico nel 2014, sebbene sia inferiore agli anni precedenti.

Focalizzando l'attenzione sulla Perfetti Van Melle, il fatturato annuo ottenuto nel decennio 2006-2013 è sempre aumentato, con una crescita del 50% negli ultimi 7 anni. Tuttavia, nel 2014 il fatturato annuo diminuisce del -1,80%, a causa di tutte le considerazioni fatte in precedenza.

Entrando nello specifico, con riferimento a dati del 2013, si ha una diminuzione delle vendite a terzi dello -0,31% (559.790.992 € rispetto a 561.534.282 €), una diminuzione del canale ingrosso del -4,28% (49.199.065 € rispetto a 51.398.960 €), una diminuzione del Cash and Carry del -2,96% (28.346.974 € rispetto a 29.213.112 €) e una diminuzione della Grande Distribuzione Organizzata Centralizzata del -1,86% (139.555.472 € rispetto a 142.205.394 €).

Sebbene ci sia un miglioramento delle performance delle caramelle che crescono del +8,3% rispetto l'anno precedente, il calo del -4,4% del chewing gum ha un peso consistente nel trend negativo dell'anno considerato, dato che è proprio il mercato delle chewing gum il piano dominante della Perfetti Van Melle in quanto padrone del 97% del mercato totale.

In conclusione, a causa delle perdite registrate nel 2014, ma soprattutto a causa dell'interruzione della crescita costante dell'ultimo decennio che la Perfetti Van Melle stava registrando nonostante l'andamento negativo economico, ha spinto l'azienda ad immergersi in un mondo completamente (o quasi) nuovo. Si creano quindi le condizioni valide che porteranno l'impresa ad entrare nel mondo della cioccolata.

CAPITOLO 2

INGRESSO NEL MONDO DELLA CIOCCOLATA

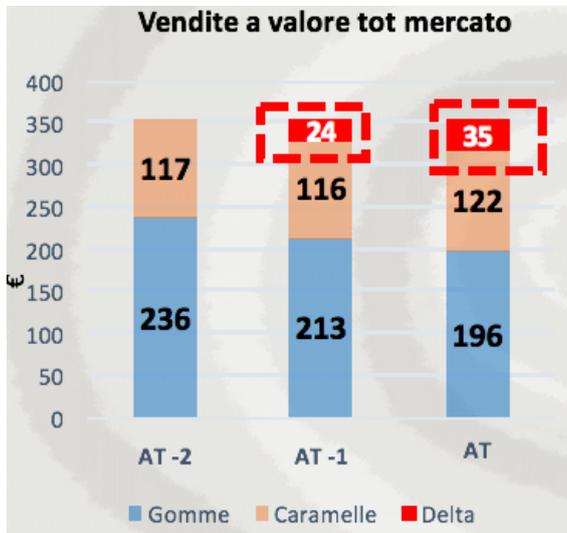
2.1 SCELTA DEL SETTORE: PERCHE' IL CIOCCOLATO?

I numeri negativi evidenziati nel capitolo precedente dimostrano la necessità della Perfetti Van Melle di entrare in un settore nuovo per riportare crescita ed effetti positivi, inclini all'andamento di un'azienda che si è sempre distinta negli anni.

La domanda che sorge spontanea è: perché proprio il cioccolato? Perché non cambiare completamente settore? La questione può essere risolta con la spiegazione di tre punti: il primo è che andare ad occupare un settore come quello del cioccolato, non molto distante da quello delle gomme e caramelle, permette all'azienda di utilizzare i stessi canali distributivi, politiche e strategie abbastanza simili, nonché avere la possibilità di interfacciarsi agli stessi clienti (bar, supermercati, ipermercati, tabaccherie, venditori privati, etc).

Il secondo punto invece riguarda la concezione dell'azienda di considerare il mercato del cioccolato un mercato non ancora saturo, con potenzialità enormi e quindi la capacità di affermarsi ed imporre una leadership distinta così come fatto negli altri settori di competenza; questa considerazione dipende dal fatto che l'azienda ha considerato i principali competitors del settore del cioccolato "attaccabili", con l'utilizzo di un prodotto innovativo che può penetrare il mercato e conquistare una quota di mercato importante.

Il terzo punto ha invece una matrice prettamente pragmatica e riguarda l'esposizione, in quanto la maggior parte dei prodotti Perfetti Van Melle, vista la varietà dei punti vendita (circa 140.000) serviti dall'azienda, sono posizionati su specifici espositori ed avancasse. Da circa due anni il sellout dell'avancassa è in decrescita. In particolare, la decrescita delle gomme è parzialmente compensata a valore dalle caramelle.



Fonte: Vendite a valore Nielsen

Come è possibile rivitalizzare il valore dell'avancassa? Alla fine del percorso d'acquisto il consumatore è più egoista e cerca un prodotto che lo ricompensi. È necessaria quindi una categoria con un elevato livello di penetrazione, con un'alta matrice di acquisto d'impulso e con un brand riconoscibile. Nel 2014, secondo i dati di "Shopper IRI 2014", il cioccolato ha una categoria di penetrazione del 60% sul totale avancassa, a differenza delle gomme e caramelle che hanno una categoria di penetrazione del 56%. Inoltre, il mercato del cioccolato vale il 64% del mondo confectionery e ha una categoria di penetrazione del 97% nelle famiglie italiane. I numeri qui riportati sembrano fondare le basi necessarie per un investimento in questo settore. Sempre secondo "Shopper IRI 2014", le referenze cioccolato vengono acquistate nelle missioni quotidiane più della media; questo dimostra un'impulsività dell'acquisto più elevata rispetto allo standard.

I numeri dimostrano che la categoria è sempre meno pianificata e il brand viene scelto sempre più spesso direttamente al punto vendita; questo comporta che c'è la necessità di ingaggiare il consumatore rendendo il brand visibile.

Infine l'incidenza del fatturato dei lanci sul totale fatturato impulso, per quanto riguarda l'innovazione, non ha mai riportato numeri così significativi; se nel 2010 si parla del 22,4%, dal 2011 al 2013 si è presentata una diminuzione arrivando a 17,6%, 17,1% e 16,8%, mentre nel 2014 c'è stato un significativo aumento portando la percentuale al 24,3%. Le potenzialità del mercato, la somiglianza con il mercato precedentemente occupato, la rivitalizzazione dell'avancassa e i numeri significativamente alti

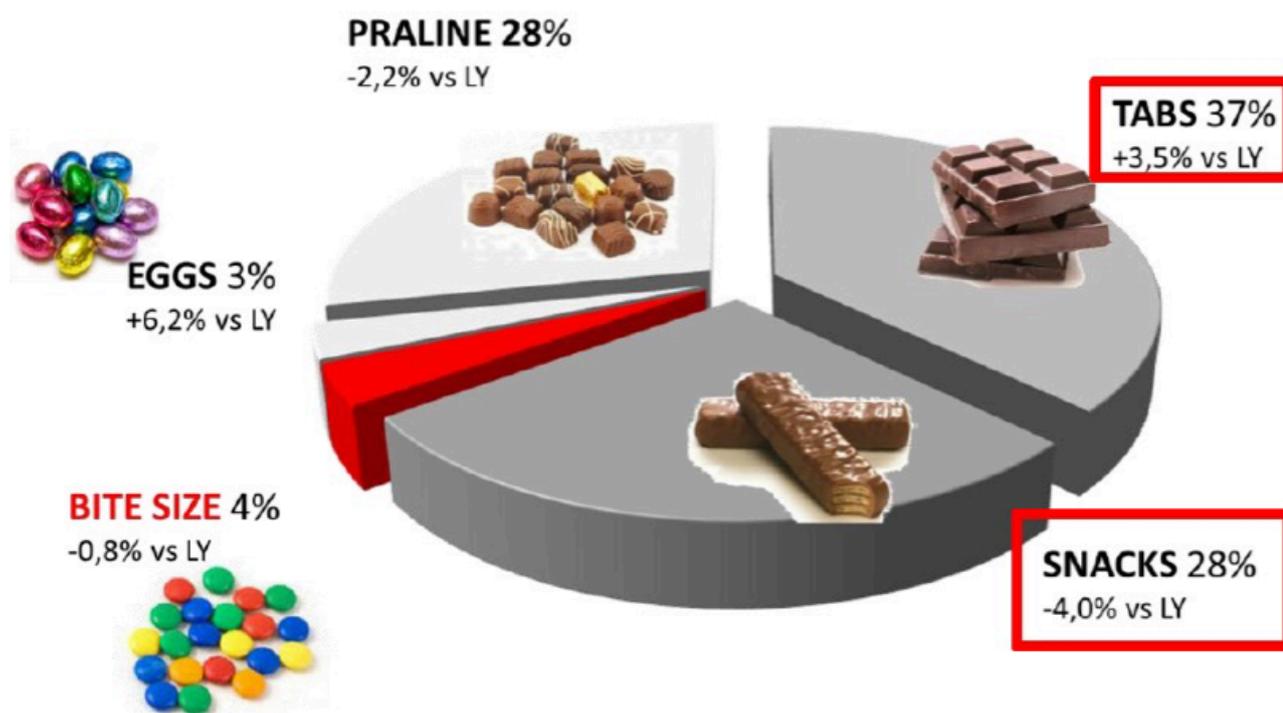
dell'innovazione sono tutti validi motivi che permetteranno all'impresa di affermarsi in questo mercato.

2.2 MICROANALISI DEL SETTORE: BITE SIZE?

Una volta constatata la possibilità di entrare nel mercato del cioccolato, sono state compiute una serie di analisi volte alla decisione di quale microsegmento presidiare.

Il mercato del cioccolato è diviso in Bite Size, Eggs, Praline, Snacks e Tabs.

Analizzando i dati riportati su Nielsen, il mercato totale è strutturato nel 2014 nella maniera seguente: le Tabs costituiscono il 37% del mercato con un aumento del 3,5% rispetto all'anno precedente; gli Snacks rappresentano il 28% del mercato, con una perdita del -4% rispetto all'anno precedente; le praline riguardano il 28% del mercato, con una perdita registrata in un anno del -2,2%; il Bite Size costituisce il 4% del mercato, con una perdita rispetto all'anno precedente del -0,8%; e infine il settore Eggs rappresenta il restante 3% del mercato, con una crescita annua del 6,2%.



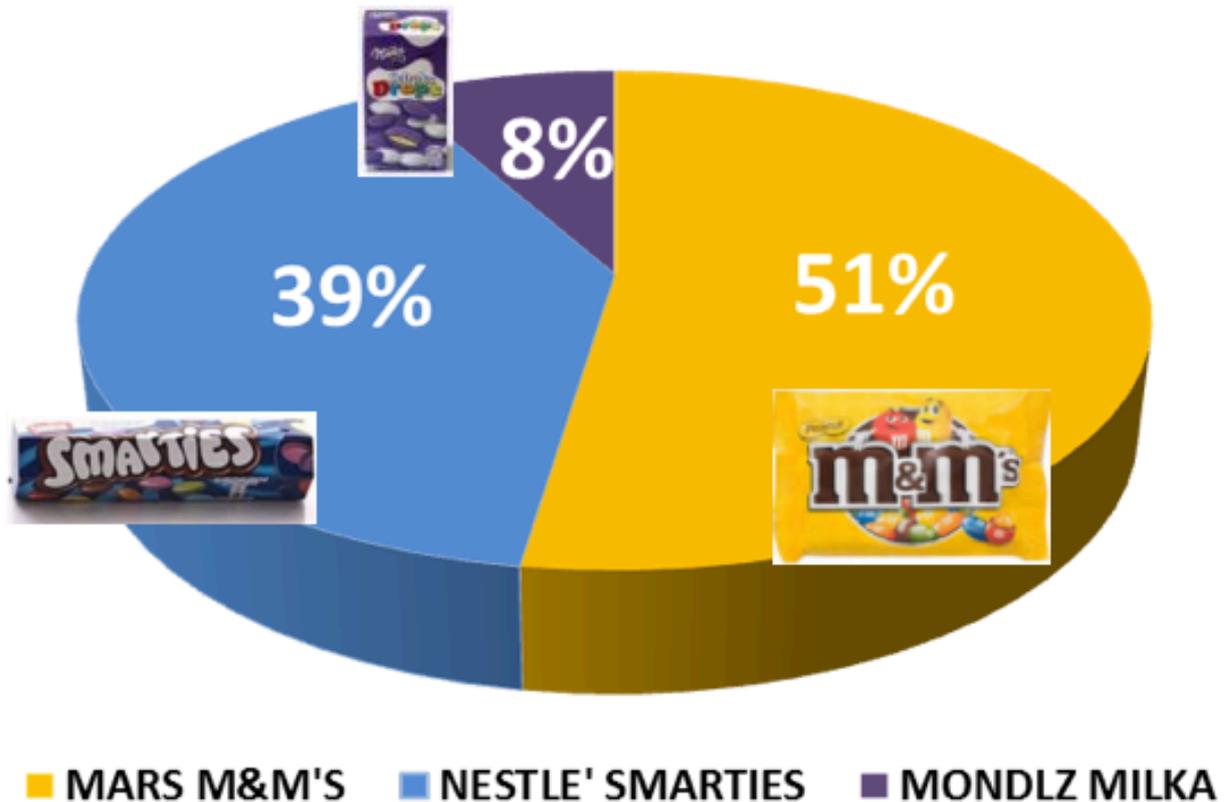
Fonte: Nielsen Food + Impulse AT AM2014

Adesso che si è consapevoli della struttura del mercato di riferimento, la domanda rimane la seguente: qual è il microsettore da presidiare? Considerando la poca esperienza di Perfetti Van Melle in questo mercato, e considerando che quella che stiamo analizzando è il primo contatto avvenuto tra questo mondo e l'azienda, risulta naturale considerare un settore dove vi è possibilità di crescita e non vi è eccessiva concorrenza. La scelta fatta dalla Perfetti Van Melle è così il settore del Bite Size, con un valore complessivo di 47.000.000 milioni di euro; la scelta è dipesa anche dall'affinità del mondo Bite Size al mondo delle caramelle, in termini di dimensione, colore, ma anche in termini di rete di vendita.

2.3 ANALISI QUADRO COMPETITIVO

Prima di scegliere con precisione il marchio da adottare per entrare nel mondo del cioccolato, è necessario compiere un'analisi del quadro competitivo in modo tale da compiere scelte opportune e oculate per soddisfare le richieste dei clienti, ma soprattutto per permettere alla Perfetti Van Melle di potersi ambientare e crescere negli anni a venire. La domanda che sorge spontanea allora diventa: quali sono i principali competitors nel mondo del Bite Size?

La seguente analisi prenderà come riferimento 3 principali prodotti: Mars M&M'S, che presidia il 51% del mercato di riferimento con una diminuzione rispetto all'anno precedente del -8,8%; Nestlé SMARTIES, che rappresenta il 39% del mercato con una crescita rispetto all'anno precedente del 3,2% e infine Mondelez MILKA che occupa l'8% del mercato di riferimento con una crescita annua del 4,4%.



Fonte: Nielsen Food + Impulse AT AM2014

Il grafico considerato porta a restringere l'analisi ai due principali competitors di riferimento. Considerando il settore Impulso, Mars M&M'S ha un formato di 45 grammi, una contenenza display di 24 pezzi e un prezzo medio rilevato di 1,04 €. Nestlé SMARTIES invece ha un formato di 38 grammi, una contenenza display di 36 pezzi e un prezzo medio rilevato di 1,07 €. Le considerazioni fin qui riportate conducono l'azienda alla scelta di un prodotto che mantenga il prezzo consigliato per permettere una buona rotazione del prodotto, puntando ad uno sconto commerciale abbastanza elevato per permettere di accelerare l'espansione e la conoscenza del prodotto, focalizzandosi anche sulla convenienza.

2.4 PRODOTTO DI LANCIO: CHOCO CHUPA

Una volta comprese le motivazioni, analizzato il settore e il contesto competitivo, la Perfetti Van Melle ha potuto decidere con precisione quale prodotto utilizzare per entrare una volta per tutte nel mercato Bite Size del cioccolato: Chupa Chups Choco.



Formato Chupa Chups Choco Peanut/ Chupa Chups Choco Milk impulso

La motivazione dell'utilizzo del brand Chupa Chups risiede nella forza del marchio stesso, considerando l'elevata reputazione di cui usufruisce (un test effettuato negli anni precedenti riconosceva a Chupa Chups una brand awareness presso i consumatori italiani di oltre il 90%), nonché del presidio diretto e della capillarità distributiva della Perfetti Van Melle e dell'elevata qualità del prodotto.

Il prezzo consigliato è stato di 1,00 €, la grammatura è di 45 grammi e contengono 21 buste per display. Confrontando i dati con la concorrenza, si nota un'attenzione verso la grammatura e al prezzo per abbattere la concorrenza, cercando di guadagnare quanta più quota di mercato possibile. Seguendo queste indicazioni, durante Febbraio 2015 la Perfetti Van Melle entra nel mercato del cioccolato.

Una rapida distribuzione degli espositori di lancio (circa 50.000 nei soli mesi di marzo e aprile), un corretto posizionamento degli espositori secondo le indicazioni del trade marketing e il mantenimento dell'espositore Chupa Choco sul banco del cliente hanno permesso all'azienda di avere una rapida espansione del prodotto e riportare effetti positivi e crescita già dopo poco tempo. La necessità di essere attenti al posizionamento e al mantenimento dell'espositore deriva dal fatto che si sta analizzando un prodotto

d'impulso; in quanto tale, è necessario innescare il bisogno nel consumatore di comprare Chupa Choco; diversi studi hanno segnalato come posizionare correttamente il prodotto per attirare l'attenzione del consumatore; non potendo dilungare sull'argomento in quanto non oggetto dell'analisi finora compiuta, basti pensare che il consumatore medio, potendo notare il prodotto nei pressi dell'avancassa o nei pressi del venditore, sarà più incentivato all'acquisto del prodotto.

2.5 PRIMI RISULTATI EMPIRICI

Verso maggio 2015 l'azienda ha rilevato i primi dati empirici dell'entrata del Chupa Choco nel settore del cioccolato; sono stati rilevati circa 50.000 espositori posizionati e venduti in Italia, contando un fatturato di circa 2.000.000 milioni di euro e quasi 3.000.000 milioni di confezioni vendute, garantendo un ricarico medio del 40%, con un margin trade decisamente superiore alle aziende concorrenti italiane. I risultati fin qui riportati permettono di considerare lo studio compiuto, l'analisi e la successiva entrata nel mondo del cioccolato un vero successo.

Tuttavia, va ricordato che il cioccolato è solo una categoria aggiuntiva, essendo Perfetti Van Melle un'azienda il cui fatturato dipende principalmente da caramelle ma soprattutto da Chewing Gum. Detto ciò, va ricordato che il settore presidiato dalla Perfetti (Bite Size) riguarda solo il 4% del mercato considerato; è indubbio quindi che a breve verranno segnalati altri movimenti compiuti dall'impresa e l'avvicinamento ad altri settori finora non analizzati.

CAPITOLO 3

SVILUPPO E CAMBIAMENTI DAL 2015 AL 2018

3.1 INGRESSO NEL SETTORE DEGLI SNACKS

L'efficace ingresso della Perfetti Van Melle nel settore del cioccolato, e precisamente nel settore del Bite Size, ha incoraggiato l'impresa ad espandere la propria innovazione subentrando in un settore di mercato di dimensioni maggiori rispetto a quello precedente. Come evidenziato nelle pagine precedenti, il segmento del Bite Size comprende solo il 4% dell'intero mondo del cioccolato; una scelta da considerare conservativa in quanto, essendo il mercato di dimensioni modeste, non solo è più facile superare la concorrenza, ma i costi di ingresso sono minori e in caso di insuccesso la perdita sarebbe stata sicuramente meno importante del fallire in un mercato di dimensioni maggiori.

Tuttavia, il successo ottenuto dai passi iniziali ha spinto l'azienda a stanziarsi in un altro settore decisamente più importante, in termini di dimensione, a quello precedente: si tratta del segmento degli snacks, la cui quota di mercato sul totale cioccolato è uguale al 28%.

Da considerare anche l'analisi compiuta da Nielsen Food + Impulse nel 2014 secondo cui vi era stata una diminuzione del segmento del -4% rispetto all'anno precedente in termini di dimensione; è lecito quindi poter credere che il segmento considerato è un segmento attaccabile, all'interno del quale è possibile ottenere una crescita non indifferente.

Come avvenuto anche per l'ingresso nel mondo del Bite Size, Perfetti Van Melle analizza e studia i principali competitors per avere un efficace risultato nel settore degli snacks; considerando il proprio prodotto come innovativo, dovendo abbattere una concorrenza ormai da anni stanziata in questo settore, le qualità del prodotto da considerare sono: la leggerezza, così da poter essere adatto in ogni occasione; conveniente, con una battuta di cassa che lo renda accessibile a chiunque, e ne sostenga le rotazioni; differente e innovativo rispetto a ciò che esiste sul mercato.

Ed è così che verso Ottobre 2015 Perfetti Van Melle entra nel mondo degli snacks con il Chupa Chups Choco Snack.



Chupa Chups Choco Snack Milk e Chupa Chups Choco Snack White

Il prodotto considerato ha due varianti, ovvero cioccolato bianco e al latte; questi due esempi sono chiare evidenze della strategia di varietà che l'impresa utilizza per avere maggior successo nella conoscenza del prodotto nei confronti dei clienti.

Entrando nello specifico, il peso del prodotto è di 22 grammi, ideale per essere consumato in modo pratico in un'unica soluzione. Il prezzo del prodotto è di 0.50 €, in modo da poter essere accessibile a quanti più clienti possibili e permettere una rapida conoscenza del prodotto, oltre a sostenere la rotazione.

Il lancio di questo prodotto, come evidenziato nella pagina precedente, era previsto per il mese di Ottobre, e fu supportato da un'attività di prenotazione che lavorava su specifici obiettivi, tra cui garantire elevata visibilità sui prodotti cioccolato (nel periodo di massima stagionalità come quello invernale); anticipare la concorrenza presidiando il maggior numero di punti vendita utilizzando un prodotto economico ed efficace; sfruttare le potenzialità della promozione per garantire un'adeguata distribuzione alle nuove referenze in lancio con la prenotazione. In conclusione, verso Dicembre 2015 la Perfetti Van Melle compie passi importanti verso il mondo del cioccolato, entrando prima nel settore del Bite Size e successivamente in quello degli snacks, ottenendo risultati favorevoli alle aspettative dell'impresa stessa.

3.2 RISULTATI DEL 2015

Dopo aver considerato le modalità di ingresso, le strategie considerate e i principali competitors, la domanda che sorge spontanea è: quali sono stati gli effetti ottenuti?

La varietà e l'innovazione dell'azienda ha permesso una crescita dell'ordine medio dei clienti impulso da 154 € nel 2014 a 157 € nel 2015. Si consideri che il numero delle fatture emesse nel canale impulso è superiore a 1.200.000.

A fine marzo 2015 Choco Chupa ha superato 45.000 clienti trattanti (pari al 39,8% dei clienti mossi), vendendo circa 45.000 espositori e realizzando un fatturato netto progressivo di 1.700.000 €.

E' interessante considerare il contributo Choco Chupa sulla crescita generale; i clienti che hanno trattato le referenze di Chupa Choco hanno realizzato una crescita del 19.2 % sviluppando un fatturato che non ha cannibalizzato il resto del fatturato Perfetti Van Melle (al netto del fatturato Chupa Choco la crescita è del 4.7%), a differenza dei clienti che non hanno trattato le referenze di Chupa Choco che hanno registrato un -3.1%.

Per quanto riguarda la Vending Machine, la flessione fisiologica del listino dei prezzi è stata contenuta grazie alle nuove referenze cioccolato, che hanno contribuito ad incidere sul mese di marzo del 13,7%. I dati in questa primissima fase fanno ben sperare nel poter continuare a cogliere nuove opportunità di vendita, non sottovalutando i competitors storici che sono finora gli unici riferimenti nel settore di questa tipologia di prodotti. Se si considerano i dati di Dicembre, è in risalto il presidio del territorio della Perfetti Van Melle che raggiunge il suo record storico di ben 151.800 clienti mossi (+4,2% rispetto all'anno precedente) e con 3.500 fatture in più rispetto al 2014.

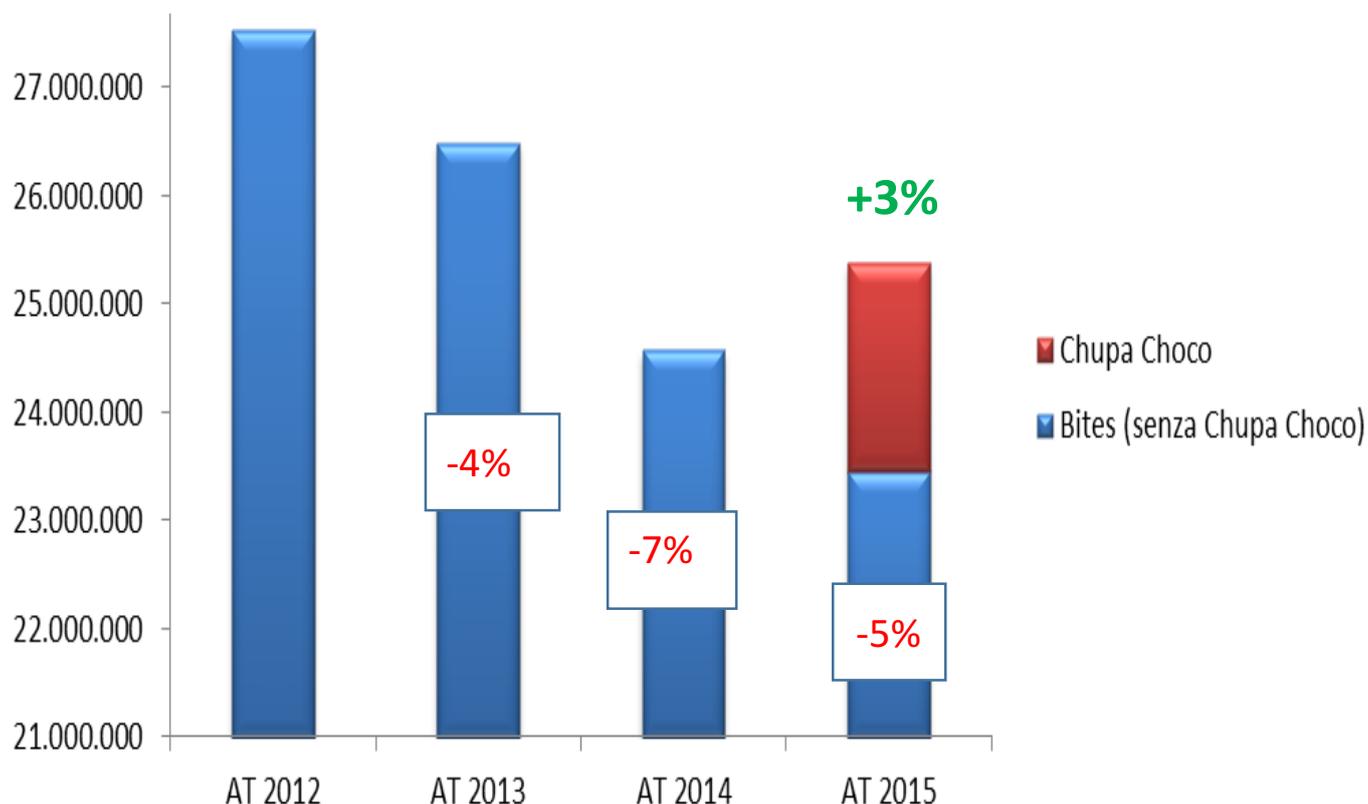
Le referenze della nuova categoria Chupa Choco chiudono l'anno con una distribuzione pari a 78.900 trattanti (il 52% dei clienti mossi nel progressivo).

Infine, l'attività dedicata alla promozione Epifania partita a Novembre, riceve una spinta sulla crescita del comparto nel mese di Dicembre pari al 10%; questo testimonia la forza del brand nel periodo di Natale.

3.3 RISULTATI DEL 2016

Nelle pagine precedenti sono state fatte una serie di considerazioni e analizzati numeri che hanno portato a considerare l'ingresso del mondo della cioccolata della Perfetti Van Melle un evento di successo; l'azienda ha registrato infatti sin dai primi periodi un riscontro più che positivo sia riguardante l'interesse dei clienti, sia riguardante il fatturato ricavato. Ma come si troverà l'impresa dopo 12 mesi dall'ingresso di Choco Chupa nel mercato?

Ebbene, dopo 365 giorni la Perfetti Van Melle considera ben 9.200.000 milioni di fatturato netto dovuto solo ed esclusivamente alla promozione cioccolato; numeri del genere fanno comprendere la dimensione dell'impresa la quale, nonostante sia in questo settore da poco tempo, riesce ad ottenere performance non indifferenti; inoltre, secondo la fonte "IRI I+S+LSP VALUE SALES MARCH 2016" si può considerare la seguente tabella:



Fonte: IRI I+S+LSP VALUE SALES MARCH 2016

Il grafico sopra riportato considera il calo fisiologico del mercato dei Bites e l'effetto del Chupa Chups Choco sul mercato stesso; come è possibile notare dalla tabella, nel 2013 è

iniziata la diminuzione delle vendite totali del mercato Bites; sebbene faccia riferimento soltanto ai competitors di Perfetti Van Melle (unico parametro di riferimento possibile), i risultati raccolti comportano una diminuzione delle vendite del -4%; i risultati non sono per niente indifferenti se si considera che si tratta di un mercato composto da milioni di euro. La situazione diventa più drastica nel 2014, dove le vendite diminuiscono addirittura del -7% rispetto l'anno precedente.

Una piccola considerazione va fatta considerando questi dati: se si analizza bene il mercato e l'andamento, è ancora più chiaro il motivo dell'ingresso della Perfetti Van Melle nel mercato del cioccolato e soprattutto nel settore Bites; in un mercato in decrescita, con numeri fortemente negativi, è molto più facile permettere la penetrazione di un nuovo prodotto, il quale solo per essere considerato una novità e un'innovazione può dare la spinta necessaria per provare a portare in equilibrio un settore ormai destinato a ridursi negli anni.

Data la considerazione precedente, ci risulta più facile studiare i dati in riferimento al fine 2015; il mercato totale (considerando solo i principali competitors della Perfetti Van Melle) registra una diminuzione delle vendite di un ulteriore -5% rispetto l'anno precedente; tuttavia, se si considera l'effetto del Chupa Choco Bites sul mercato, possiamo aggiungere una crescita del +3%, che dimostra quindi l'efficacia della strategia e del prodotto Perfetti Van Melle sul mercato del cioccolato.

Avendo dimostrato la capacità di poter approfittare del mercato Bites per imporsi sul mercato, come si comporterà Perfetti Van Melle in futuro? Come riuscire a replicare o a migliorare la crescita avvenuta in un solo anno di promozioni e vendite?

L'azienda sembra avere chiare idee a questi quesiti, e per quanto riguarda il mercato Bites la risposta è: ampliare la gamma di prodotti.

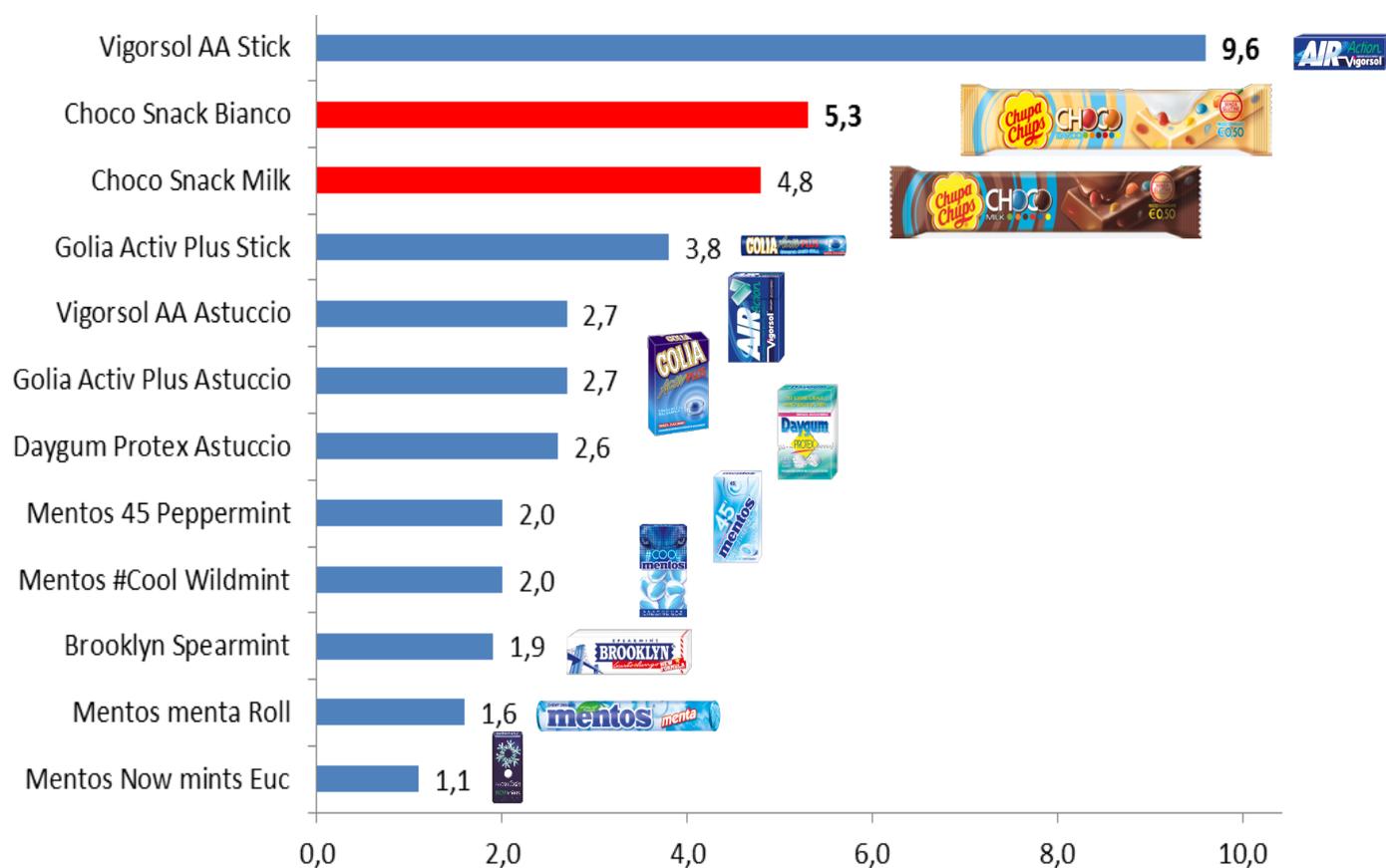


Il grafico sopra riportato è frutto di uno studio e di una ricerca di mercato compiuta dalla Perfetti Van Melle per poter soddisfare tutte le varie fasce di clienti che l'impresa conta; infatti, è stata aggiunta la referenza cioccolato bianco per soddisfare i bambini; le referenze peanut e milk erano presenti già inizialmente, e sono adatte per un pubblico di età media; infine, la categoria fondente è perfetta per i gusti della categoria di clienti con età maggiore a quelli considerati precedentemente.

La considerazione appena riportata ovviamente è dovuta ad uno studio incentrato su grandi numeri e grandi campioni; è sottinteso che la categoria cioccolato bianco non è riferita solamente ai bambini, così come la categoria fondente non è solamente per i clienti più anziani. L'idea della Perfetti Van Melle, oltre quella di avvicinare quanti più clienti utilizzando prodotti che vadano ad inglobare i gusti principalmente preferiti dalle diverse fasce d'età, è quella di ampliare la gamma di prodotti in modo da poter permettere una maggiore scelta nella considerazione del prodotto e poter acquisire in questo modo una quota di mercato sempre maggiore, necessaria quando un prodotto è nuovo sul mercato e vuole acquisire notorietà.

E per quanto riguarda il Chupa Chups Choco Snack?

Prima di effettuare qualunque analisi, è necessario riportare la seguente tabella.



Fonti: Internal Data 14 December 2015

Il grafico sopra riportato fa riferimento ad un test effettuato a 12 referenze della Perfetti Van Melle scelti tra prodotti ad altissima rotazione (Air, Golia Active Plus e Daygum), e nuovi lanci (Mentos Now Mint, Mentos 45 etc.); Chupa Chups Choco Snack Bianco e Milk sono tra i principali prodotti in termini di numero di pezzi venduti settimanalmente presso gli oltre 100 clienti oggetto del test di rotazione effettuato, dopo Air Action Vigorsol, ormai da anni il prodotto più gradito dai consumatori Perfetti. E' indubbio quindi che anche nel mercato degli snacks l'azienda abbia ottenuto risultati soddisfacenti. Anche in questo caso la domanda sorge spontanea: come migliorare i numeri ottenuti nel 2015?

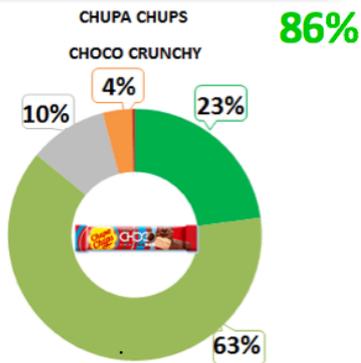
Anche in questo caso, l'analisi dell'impresa parte dai punti di forza del prodotto: ovvero formato (piccolo e facilmente consumabile), sul peso (leggero, non pesa sulla condizione del consumatore) e sul prezzo (0.50 € al pubblico, migliore rispetto alla concorrenza). Data l'impossibilità di modificare questi parametri per l'ottenimento di un miglior risultato, la Perfetti Van Melle decide anche in questo caso di ampliare la gamma prodotti, introducendo nel mercato altri due snack, ovvero:



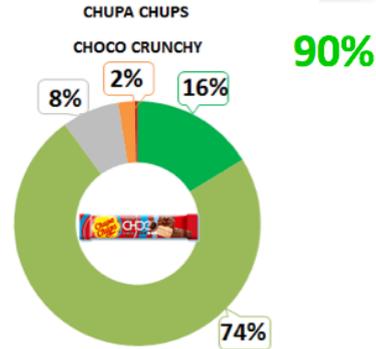
Chupa Chups Crunchy Choco Fondente e Chupa Chups Crunchy Choco Milk

L'ampliamento della gamma prodotti e l'utilizzo di una gamma "Crunchy" permette una più facile diffusione del prodotto il quale, avendo ottenuto già ottimi risultati in periodi brevi (12 mesi), può affermarsi diventando una delle realtà principali del settore snack. Prima di intraprendere questo percorso, Perfetti Van Melle ha svolto un'analisi di mercato coinvolgendo un campione abbastanza numeroso di consumatori; tramite una "Ricerca sul consumatore dell'istituto Piepoli", si è chiesto ai clienti se gli snacks considerati avessero la giusta "crunchiness".

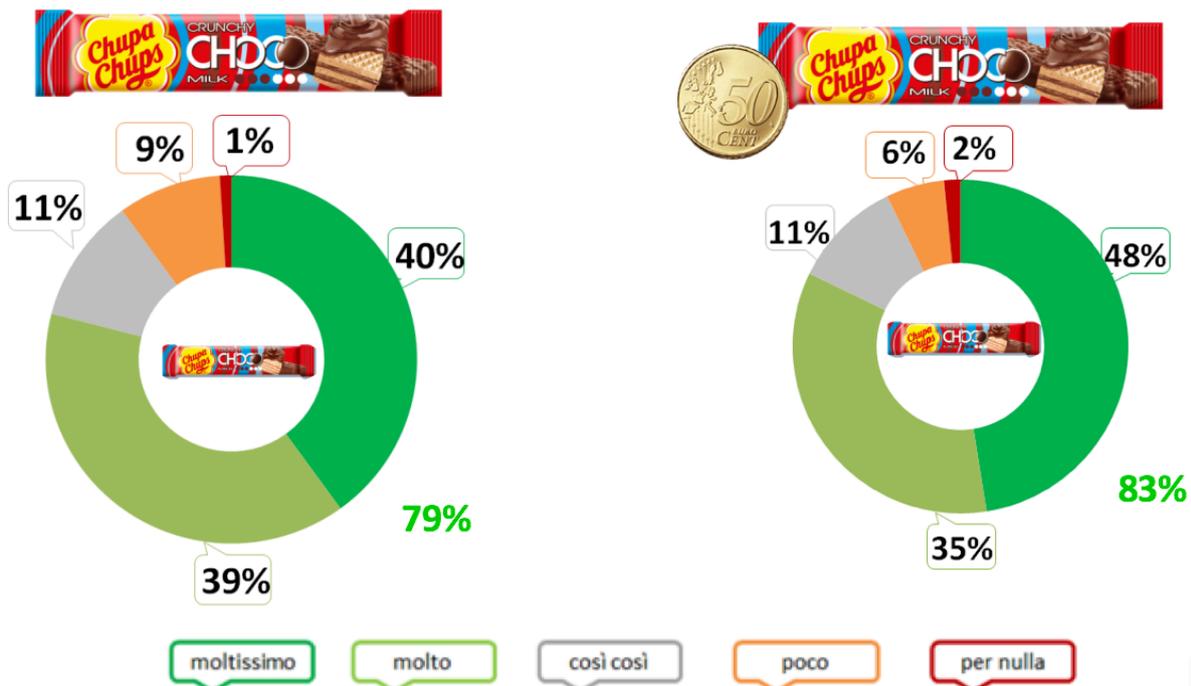
CROCCANTEZZA



CONSISTENZA



Una volta consolidata la questione Crunchiness, è stato chiesto al consumatore quanto sarebbe stato disposto ad acquistare il prodotto se fosse stato in vendita ad un prezzo generico, e se invece fosse stato in vendita a 0.50 €, ottenendo le seguenti risposte:



Data la volontà dei consumatori all'acquisto del prodotto di circa l'83% rispetto al totale, il prodotto sul mercato è stato lanciato al prezzo considerato con la volontà sia di essere più convenienti della concorrenza, sia di soddisfare la volontà del consumatore.

In conclusione, il mercato del cioccolato della Perfetti Van Melle registra nel 2016 una crescita pari al +7,1% rispetto all'anno precedente. La maggior scelta dei prodotti cioccolato ha permesso un miglioramento del numero medio ordini per cliente da 8,32 del 2015 a 8,49 del 2016, registrando così una crescita del +2,1%. Inoltre, grazie all'ampliamento della gamma prodotti e al lavoro svolto in fase di prenotazione, la nuova categoria ha raggiunto in un anno ottimi risultati, tra cui una distribuzione di circa 67.242 trattanti, pari al 46,4% sui clienti mossi, e un fatturato netto di 5.829.000 €, cioè il +14,7% rispetto all'anno precedente.

3.4 RISULTATI DEL 2017

Le innovazioni portate anno dopo anno, gli accorgimenti della Perfetti Van Melle nei confronti dei bisogni dei clienti ha portato finora l'impresa non solo ad ottenere risultati importanti nell'ingresso nel mondo del cioccolato, ma anche ad affermarsi e crescere negli anni successivi. Come sottolineato nel paragrafo precedente, l'ampliamento della gamma prodotti cioccolato ha permesso una crescita e un miglioramento notevole; ma cosa farà l'azienda l'anno successivo?

Essendo state le referenze Snack e Crunchy Top Performer sia a livello di ordini registrati, sia in termini di rotazioni sell out, e quindi essendo state appieno apprezzate dal consumatore finale, sembra chiaro come la Perfetti Van Melle abbia deciso di focalizzarsi su questo segmento e concentrare la propria attività nello sfruttamento di questo settore, considerato ancora con potenzialità.

Gli obiettivi dell'impresa nel 2017 rimangono: anticipare la concorrenza, sia in termini di assortimento che di spazio espositivo, presidiando il maggior numero di punti vendita; proporre un assortimento sempre più completo e quindi più visibile come categoria al consumatore; innovare nel segmento delle referenze più altorotanti ed apprezzate dai consumatori e garantire una buona distribuzione della categoria nel periodo di massima stagionalità.

La volontà forte dell'impresa di continuare a ottenere performance importanti nel settore, oltre agli obiettivi preposti prima citati, comportano una scelta da adottare molto difficile, composta da due soluzioni che l'azienda ha già in precedenza adottato, e queste sono: entrare in un nuovo microsettore (finora la Perfetti Van Melle si è occupata solo del settore del Bite Size e degli Snacks, ma non ha ancora trattato le Tabs, Praline e Eggs) oppure ampliare la gamma prodotti finora trattata. Avendo l'impresa già attaccato nuovi settori per due anni di fila, e considerando i buoni risultati ottenuti nell'anno precedente, l'impresa deciderà di inserire due nuovi prodotti da aggiungere alla categoria Snacks, e questi sono:



Chupa Chups Crunchy Choco Caramel e Chupa Chups Double Choco Crispy

L'utilizzo di questi due nuovi prodotti e l'ampliamento della fornitura precedente ha permesso a Chupa Chups Choco e all'impresa di affermarsi in maniera crescente nel settore considerato.

Infine Perfetti Van Melle amplia anche il settore Bite Size con l'ingresso nel mercato dell'ultimo prodotto che verrà considerato in questo studio, ovvero Chupa Chups Choco Milk Tubetto.



Chupa Chups Choco Milk Tubetto

Tutte le innovazioni e le strategie finora considerate hanno migliorato l'immagine del marchio Chupa Chups nei confronti dei clienti; sebbene prima fosse un marchio già affermato (ricordiamo che Chupa Chups non era originariamente della Perfetti Van Melle, ma fu acquisita nel 2006), la pubblicità e le offerte promozionali nel mondo del cioccolato hanno dato lustro ad uno dei marchi più importanti dell'impresa; rispetto all'anno precedente, il marchio Chupa Chups classico è cresciuto infatti del +13,9%.

CONCLUSIONE

Lo studio e l'approfondimento qui svolto enfatizza il successo della Perfetti Van Melle nell'iniziare un nuovo percorso in una strada difficile e competitiva come quella del mondo del cioccolato, dove da numerosi anni diversi competitors hanno ottenuto risultati importanti e minacciato il campo d'azione dell'azienda più importante di gomme e caramelle in Italia in termini di quota di mercato; non è difficile notare come in qualunque punto vendita (in genere è molto più facile notarlo nei supermercati/ipermercati) vi sia un'alternanza tra avancassa Perfetti e avancassa di competitors del mondo del cioccolato, creando così una forte influenza sul consumatore in termini di acquisti d'impulso; il passo compiuto da questa azienda ha permesso l'avvicinamento del proprio marchio Choco Chupa Chups a quello dei competitors, cercando di ridurre la distanza tra questi e affermarsi in modo importante nel settore considerato.

Nel primo capitolo è stata evidenziata l'importanza, in termini numerici e di fatturato, della Perfetti Van Melle; questo spiega come un passo così importante sia stato studiato nei minimi dettagli e con accuratezza, al fine di ridurre al minimo le possibilità di insuccesso. Inoltre è stata evidenziata la crescita negli anni dell'azienda, in termini di fusioni e acquisizioni, dimostrando come ci sia una propensione dell'impresa stessa ad un continuo espandersi ed allargare i propri confini. Infine è stato valutato con attenzione il contesto di mercato generale, con numeri che testimoniavano la possibilità concreta dell'inserimento di un nuovo marchio in un nuovo settore.

Nel secondo capitolo sono state spiegate le motivazioni della scelta del mercato considerato e le motivazioni della scelta del microsettore del Bite Size; è stato fondamentale uno studio dei principali competitors essendo l'unica fonte di paragone sul mercato. L'utilizzo del marchio Chupa Chups ha poi semplificato il processo di penetrazione nel settore essendo già un marchio affermato tra i consumatori, seppur in un settore diverso.

Il terzo capitolo infine ha sottolineato tutti i vari movimenti compiuti dall'azienda successivi all'ingresso nel mondo della cioccolata, con l'espansione nel settore degli

snacks, con il continuo ampliamento della gamma dei prodotti in entrambi i segmenti, e con una tendenza ad una continua crescita e miglioramento delle promozioni e degli assortimenti sia nel breve periodo che nel lungo periodo.

In conclusione, il percorso compiuto dalla Perfetti Van Melle è stato caratterizzato da completa razionalità e capacità di attaccare un settore nel momento migliore; questo studio è la dimostrazione di come poter svolgere un passo del genere tramite un procedimento step by step e tramite le indicazioni necessarie per il raggiungimento dell'obiettivo proposto inizialmente dall'impresa. Comprensione del contesto di mercato, analisi dei competitors e utilizzo di un proprio marchio affermato per facilitare la penetrazione nel settore sono state tutte mosse compiute che hanno portato al successo della Perfetti Van Melle nell'ingresso del mondo del cioccolato.