

Insegnamento di Marketing 2024/2025
Prof.ssa Smeralda Tornese

Caso di studio:

“Ferrero: gestire informazioni di marketing e customer insights”

Ferrero: gestire informazioni di marketing e customer insights

Ferrero S.p.A., con i suoi prodotti di marca, è la terza società al mondo nel settore dei dolci e del cioccolato. Fondata da Pietro Ferrero nel 1946 ad Alba, è ancora oggi di proprietà della famiglia Ferrero. Nella Global Rep Trak 100 – la classifica del Reputation Institute, aggiornata al 2016 – è stata citata come l'impresa con la reputazione migliore nel settore della ristorazione, dal punto di vista dell'innovazione, della governance e della cittadinanza. Nell'anno fiscale 2015, i suoi ricavi sono stati pari a 8,1 miliardi di euro, con una crescita del 12% rispetto all'anno precedente. La società conta circa 33.220 dipendenti in tutto il mondo. Grazie al suo costante impegno per l'innovazione e all'orientamento al cliente, ha superato i concorrenti in numerosi mercati.

L'azienda si concentra sulla soddisfazione di standard elevati; per questo motivo, produce soltanto laddove è sicura di mantenere costantemente le attese e di creare una catena di fornitura al dettaglio in grado di durare nel tempo. Si impegna a comprendere le preferenze del mercato e ha una comprovata esperienza di successo nella gestione delle informazioni di marketing e nell'ottenimento di *customer insights*. La sua creazione di un nuovo mercato per il cioccolato premium in India, realizzata con l'aiuto di sofisticate analisi di marketing, ne ha fornito un tipico esempio.

Quando, nel 2004, Ferrero sbarcò nel paese, quest'ultimo in realtà non aveva un mercato pronto per i cioccolatini premium. Poiché in India vi è una forte sensibilità al prezzo, la maggior parte delle marche offre prodotti in piccole confezioni a basso costo: già da più di un decennio Cadbury, leader di mercato, vendeva Dairy Milk, il suo brand più rappresentativo, a un prezzo d'entrata inferiore ai sei centesimi di euro. Oggi il panorama è cambiato proprio grazie alla sofisticata analisi che Ferrero ha condotto e tuttora conduce sul mercato locale e sui suoi clienti. Un'analisi che ha preparato la strada all'introduzione di un nuovo segmento di prodotto in quest'area geografica. Ora, in India, i cioccolatini premium rappresentano circa il 27% del mercato. Oltre a Ferrero, sono diverse le compagnie che competono in questo segmento: tra queste, Cadbury, Nestlé, Mars, Hershey e Lindt. Cadbury, con i marchi Celebrations, Bournville e Silk, è leader di mercato: la sua quota è superiore al 60% nel segmento premium e al 70% complessivo. In appena un decennio, Ferrero è riuscita a ottenere nel mercato del cioccolato indiano una quota pari al 6%; ma, soprattutto, si è vista riconoscere la capacità di aver sviluppato il segmento premium. Quando lanciò i suoi Ferrero Rocher, l'unico marchio concorrente era Celebrations di Cadbury, il cui prezzo variava tra gli 1,20 e i 2,15 euro circa a scatola; il gigante italiano dei dolci, tuttavia, ha saputo lanciare il suo prodotto a una cifra superiore ai 3,70 euro (per una scatola di 12 cioccolatini), garantendogli il successo nonostante un punto di prezzo così elevato. Come è riuscito nell'impresa?

Ferrero ha presentato i Rocher in tutta l'India nel 2007; a questi sono seguiti, nel 2009, le caramelle Tic Tac e Kinder Joy, un dolce al cioccolato a forma di uovo che contiene un giocattolo per i bambini. Nel 2011, l'azienda ha aperto uno stabilimento a Baramati, nello stato di Maharashtra, che produce ogni giorno un milione di Kinder Joy e 20 milioni di confetti Tic Tac. Sebbene la compagnia continui a importare i Rocher, ha reso l'India il suo centro per l'Asia ed esporta metà della produzione locale. Ha stabilito la propria filiale a Chennai poiché questa regione offriva culture contrastanti, con bisogni e desideri diversi.

Ferrero intuì già nel 2004 che, in India, esisteva un gruppo di consumatori disposti a pagare un prezzo premium per una scatola di cioccolatini. Per ottenere e gestire le adeguate informazioni di marketing e i *customer insights*, l'azienda non si rivolse a una società di ricerche di mercato, quando giunse il momento



di sottoporre i Rocher a test di marketing; al contrario, decise di entrare nel mercato da sola, per comprendere meglio il cliente indiano. La compagnia formò un team dedicato ai *customer insights*, con lo scopo di avere un centro di eccellenza per le ricerche di mercato. Tale squadra offrì uno sguardo profondo sul mercato locale in merito a tutti gli aspetti significativi: dal lancio di nuovi prodotti ai cambiamenti di packaging, allo sviluppo e alle modifiche delle ricette, all'individuazione dei canali comunicativi ideali. Per capire meglio il cliente, i suoi potenziali sogni e desideri, le abitudini, il team di Ferrero dedicato ai *customer insights* viaggiò dentro e fuori le metropoli, a Nagpur e nei mercati più piccoli dell'interno. Per comprendere le abitudini e le aspirazioni dei consumatori, visitò anche le loro case. In questo modo, Ferrero non solo capì che gli indiani erano disposti ad acquistare una scatola di cioccolatini costosa, seppure venduta in un *kirana* (piccolo negozio di quartiere nel subcontinente indiano), ma scoprì inoltre che i consumatori avrebbero acquistato cioccolatini costosi soprattutto durante i festival, quando in genere regalano dolci.

Ferrero, di conseguenza, ha deciso di fornire i Rocher tutto l'anno ai moderni negozi di vendita al dettaglio come Food Bazaar, mentre soltanto durante la stagione dei festival (da ottobre a marzo) ai *kirana*. Nei mesi estivi, solitamente, i distributori di Ferrero non permettono ai *kirana* di avere più di tre o quattro scatole disponibili, in modo da non comprometterne la qualità per la mancanza di attrezzature di refrigerazione. Secondo la logica alla base di questa scelta, è meglio non esserci piuttosto che dare al consumatore un prodotto non fresco. Nel 2014, nonostante la loro minore reperibilità nel periodo primaverile ed estivo, i Ferrero Rocher hanno conquistato una quota pari al 14% nella categoria dei cioccolatini in scatola. In India, dove la sola varietà dei dolci è enorme, e le ricette variano da Stato a Stato, Ferrero è riuscita a essere percepita dalle persone come un prodotto di lusso ed esclusivo: i suoi cioccolatini si consumano e si regalano durante i festival locali, e nelle altre occasioni in cui vengono consumati dolci del luogo. È importante sottolineare come l'azienda riesca a crescere nonostante una tassa del 30% sull'importazione del cioccolato.

Nestlé ha di recente lanciato la sua marca premium Alpino: si tratta di praline dall'aspetto simile ai Ferrero Rocher, ognuna dal prezzo poco superiore ai 36 centesimi di euro. Ma, sebbene vendano marche premium, sia Cadbury sia Nestlé traggono la percentuale maggiore dei ricavi da prodotti destinati al mercato di massa. Ferrero segue una strategia diversa: non progetta neppure di realizzare varianti più economiche delle caramelle Tic Tac o di Kinder Joy; ha, invece, perseguito con successo una strategia focalizzata sul segmento premium. Il prezzo di ogni singola Tic Tac si aggira sui 12 centesimi di euro, quando per la maggior parte delle caramelle rinfrescanti il costo di ogni unità è inferiore a un centesimo; Kinder Joy è presentato come un prodotto sano che contiene più latte che cacao per raggiungere il target delle madri attente alla salute dei propri figli.

Il successo dietro i lanci di prodotto di Ferrero sta nella capacità dell'impresa di gestire le informazioni di marketing e di ottenere *customer insights*. I gusti nuovi sono introdotti soltanto dopo una ricerca esaustiva sui bisogni e sulle preferenze indiane. Alla fine del 2014, dopo un'approfondita ricerca di marketing, la compagnia ha aggiunto con successo al marchio Tic Tac un gusto tipicamente indiano, "Elaichi Mint", per accontentare i palati del luogo. Per la prima volta, il brand ha introdotto sul mercato un sapore locale destinato in particolare al pubblico indiano. La nuova mentina Tic Tac ha è accompagnata dalla *tag line* "The Desi Mint" – "la mentina nostrana" – e ha il sapore deciso del cardamomo: un condimento ampiamente usato in India per il suo effetto benefico sulla salute e per rinfrescare la bocca dopo i pasti.

Nel corso degli ultimi anni, il mercato del cioccolato indiano è cresciuto a un tasso superiore al 15% e per il futuro si prospetta un tasso di crescita persino superiore. L'obiettivo di Ferrero è vendere Tic Tac e Kinder Joy a un milione e centomila negozi al dettaglio, contro gli attuali 38.000. Sebbene la maggioranza del mercato del cioccolato sia divisa tra Cadbury e Nestlé, l'attesa è che nei prossimi anni Ferrero superi quest'ultima, grazie alla crescente popolarità dei Ferrero Rocher e di Kinder Joy. La capacità dell'impresa di capitalizzare la gestione delle informazioni di marketing, ottenendo *customer insights* e usandoli per migliorare il processo decisionale, si dimostrerà certamente un asset prezioso nel tentativo di raggiungere lo scopo.

Fonti

Si vedano Klaus Kneale, “World’s Most Reputable Companies”, Forbes, 6 maggio 2009, <http://www.forbes.com>; “Ferrero Financial Results 2014”, Confectionerynews.com, <http://www.confectionerynews.com/Manufacturers/Ferrero-financial-results-2014>; “Research and Markets: India Chocolate Market Overview 2015-2021 – Milk Chocolate Accounts for Majority of the Revenues”, Morningstar, 11 aprile 2015, http://www.morningstar.com/news/business-wire/BWIPREM_20151104006553/research-and-markets-india-chocolate-market-overview-20152021-milk-chocolate-accounts-for-majority-of-the-revenues.html; “Tic Tac Goes Desi and Introduces ‘Elaichi’ Flavour”, Media4Growth, 23 dicembre 2014, http://www.media4growth.com/retail/article.html?aid=1907_Tic_Tac_goes_desi_and_introduces_%E2%80%98Elaichi%E2%80%99_flavour; Ajita Shashidhar, “Unwrapped”, Business Today, 30 marzo 2014.

(Fonte: P. Kotler, G. Armstrong, F. Ancarani, M. Costabile (2019), *Principi di marketing*, Pearson)