

TECNOLOGIA E MARKETING, MA ANCHE COMMERCIALE E LOGISTICA. IN SEGMENTI PARTICOLARI

Mars Italia. Un'azienda esemplare, con strategie davvero uniche

Aldo Brugnoli

I petfood nascono appena prima della seconda guerra mondiale. Anche qui l'innovazione è alla base del successo: moderne tecniche di produzione e scienza dell'alimentazione sono, infatti, introdotte in un mercato che fino a quel momento era puramente empirico. Il terzo salto dimensionale arriva all'inizio della seconda guerra mondiale. La ri-

1. In alcuni segmenti deve competere con Ferrero
2. Ottimizza la leva commerciale e fa branding per ogni marca

cerca e sviluppo dell'azienda trova il modo di dare un rivestimento protettivo al cioccolato impedendogli di sciogliersi. Nasce così M&M's che diventa un nuovo segmento di mercato. Sempre la tecnologia, parboiled, è alla base del successo di Uncle Ben's: il riso diventa facile e veloce da cuocere. M&M's e Uncle Ben's sono adottati dall'esercito americano per la loro funzionalità. Da questo momento l'impresa continua a crescere e a diventare internazionale.

Con l'acquisizione di Wrigley diventa una delle prime imprese al mondo nel comparto food e la prima nel mondo del dolcificio con un portafoglio di marche globali molto forte e continuamente in crescita.

Mars Italia è un'impresa com-

merciale leader nel petfood e negli snack al cioccolato. In Italia la mission della company è quella di ottimizzare la leva commerciale e distributiva e rafforzare il posizionamento dei brand.

La tecnologia e l'innovazione sono sicuramente fattori importanti per il successo di Mars. La 'M' è il simbolo della qualità di M&M'S® e compare sempre su tutti i confetti. Negli anni '50 i confetti venivano venduti sfusi e Mars brandizzò il prodotto marchiando ogni singolo confetto. La tecnologia che permette d'imprimerle è piuttosto sofisticata e ha richiesto investimenti importanti. Oggi è possibile acquistare confetti con scritte personalizzate anche direttamente attraverso il sito www.m-ms.it.

R&D AL SERVIZIO DEL MKTG

La ricerca e sviluppo dell'impresa non è però ricerca pura fine a se stessa ma sempre e comunque al servizio della funzione marketing. In questo senso il principale fattore di successo è la leva del marketing. Il brief storico che generalmente il marketing della multinazionale affida all'R&D segue essenzialmente due strade: massima soddisfazione del consumatore e massima distintività del prodotto.

Nel primo caso la strada è quella di rispondere a precisi bisogni del consumatore con la massima qualità e il minor prezzo possibile. Gli snack Mars continuano, anche oggi che i bisogni nutrizionali sono profondamente mutati, a rispondere pienamente a questo must: forte valore nutrizionale ed edonistico a fronte di un prezzo sicuramente contenuto. Lo snack Mars è il prototipo dello snack; nel senso che risponde pienamente alla funzione originaria dello snack. In genere tutti gli snack dell'azienda sono allineati in questo senso. Le variazioni di prodotto sono unicamente in funzione dell'aspetto edonistico per rispondere completamente a tutti i gusti. In Italia il prezzo medio al chilo degli snack dolci è attorno a 13 euro. Il prezzo medio degli snack di Mars è attorno a 10 euro, il 20% in meno della media, quasi il 40% in meno del leader Ferrero. Nel segmento in cui è leader, quello degli snack al cioccolato, il prezzo medio è attorno ai 10 Euro. Mars si posiziona attorno ai 10 euro mentre Ferrero, principale competitor, si colloca oltre i 24 euro. Nonostante la leadership Mars tende a rimanere fedele alla mission storica dello snack.

L'altra leva importante è la brand

I NUMERI DI MARS: ITALIA

300 mio di €	il giro d'affari
250	il numero degli addetti
NEL MONDO	
22 mld di €	il giro d'affari
65.000	il numero degli addetti
3°	nella graduatoria delle imprese alimentari
1°	nella graduatoria delle imprese dolciarie



- Efficienza commerciale e distributiva
- Efficienza dei posizionamenti dei brand
- Portafoglio marche
- Investimenti in comunicazione



- Sinergie investimenti in comunicazione

Cosa fa MARS ITALIA

MISSIONE: forte presidio di segmenti di mercato del largo consumo

ATTIVITÀ: distribuzione di petcare, snack dolci e specialità alimentari

OBIETTIVI A MEDIO TERMINE: consolidare la forza delle marche


STRATEGIA CONCORRENZIALE: forte distintività dei brand

è impossibile raggiungere un posizionamento perfetto per ogni singolo prodotto. Gli attributi caratterizzanti del main brand difficilmente sono in linea con quelli che dovrebbero avere i singoli prodotti. A meno di una forte omogeneità del portafoglio prodotti. Non solo in termini merceologici ma anche in funzione del target, della funzione d'uso, dello stile di vita più vicino, ecc. La strada maestra è, era, invece quella di dare a ogni prodotto un brand con elementi caratterizzanti specifici in funzione del posizionamento ottimale. È evidente che la sommatoria degli investimenti in comunicazione è maggiore di quella che si potrebbe ottenere attraverso l'uso di un main brand ombrello. Anche in questo caso Mars è fedele alla logica originaria. Sia nel mondo del petfood sia in quello degli snack dolci.

LE POSIZIONI NEL NON-FOOD

Nel mercato dei petfood è co-leader nel mercato dei cani ed è la seconda impresa in quello dei gatti. Il competitor è Nestlé. Mars opera con due grandi marchi specialisti di animale, Whiskas per il gatto e Pedigree per i cani. A questi aggiunge KiteKat e Sheba specialisti nell'umido gatto e Chappi e Cesar, specialisti nell'umido gatto. Ovviamente il posizionamento è rigorosamente differenziato: KiteKat e Chappi stanno nel focus del mercato con un posizionamento di prezzo nell'area del giusto prezzo mentre Sheba e Cesar sono premium price e si rivolgono ai clienti più esigenti. Infine Perfet Fit è specialista del secco, sia gatto sia cane, con un posizionamento molto razionale nell'area della nutrizione. Il competitor opera essenzialmente con Friskies in modo trasversale all'intero comparto, compresi i piccoli animali. Friskies è lo "specialista" dell'alimentazione animale. Fido e Felix dovrebbero contrapporsi a Chappi e KiteKat ma in realtà non sono molto spinti. Purina ha una logica del tutto sua e sembra avere una col-

La posizione competitiva di Mars

MERCATI PRINCIPALI	PRINCIPALI MARCHE	POSIZIONE COMPETITIVA*	COMPETITOR
PETFOOD			
Cibo cani secco		Occupa la seconda posizione con una quota dell' 11% .	Il leader è Nestlé (Friskies, Purina) con oltre il 40% . La seconda forza è lo store brand con il 26%
Cibo cani umido		Leader con il 32%	Nestlé (Friskies, Fido) supera il 10% . Lo store brand è attorno al 40%
Cibo cani snack		Seconda marca con il 38%	Il leader è Nestlé (Friskies) con il 44% . Lo store brand non arriva al 20%
Nel segmento cani è co-leader con Nestlé (25%). Il leader è lo store brand che ormai ha superato il 30%			
Cibo gatti secco		Secondo gruppo con il 9%	Nestlé (Friskies, Purina) è il leader con oltre il 50% . A pari merito con Mars c'è Affinity Petcare. Gli store brand arrivano al 20%
Cibo gatti umido		Seconda forza del segmento con il 27%	Il leader è Nestlé (Friskies, Purina, Felix) con il 44% . Gli store brand superano il 20%
Nel segmento gatti è la seconda forza con il 22% a pari merito con gli store brand. Il leader è Nestlé con il 45%			
Lettiere		Leader col 20%	Con una quota molto vicina troviamo Italcatt (Sanicat) mentre Nestlé (Friskies) si ferma al 12% . Gli store brand arrivano al 35%
SNACK DOLCI			
Bottoncini confettati		Leader in posizione dominante (75%)	L'unico competitor è Nestlé (25%) con Smarties
Gelati, multipack barrette		Leader in posizione dominante (87%)	L'unico competitor è Algida (10%)
Snack cioccolato		Leader con oltre il 55% . A volume occupa 3/4 del mercato	L'unico competitor è Ferrero con il 39% di mercato

Nel food l'impresa occupa posizionamenti di nicchia molto forti con i marchi Uncle Ben's, Suzi Wan e Ebyl. Nel nostro paese il mercato del petcare rappresenta il 60% del fatturato aziendale, gli snack il 37% e il food il 3%.
(*) quota a valore distribuzione

Fonte: MKTG - Focus on market

locazione casuale. Un marchio che arriva da acquisizioni e fusioni e che non si butta.

PORTAFOGLIO RAZIONALE

È evidente la forte razionalità del portafoglio di brand di Mars: 7 marchi ognuno con un proprio posizionamento. Nessuno di questi si sovrappone e ognuno va a coprire aree differenti di mercato. Massima efficacia del posizionamento, costo elevato degli investimenti di marketing, in particolare della comunicazione. All'opposto Nestlé punta a occupare il mercato con Friskies e attribuisce alle estensioni di linea il compito della differenziazione del posizionamento.

In questo caso il competitor è Ferrero. L'impresa italiana usa sia la company brand sia il marchio ombrello Kinder.

Mars utilizza unicamente i product brand. Ogni marca di Mars ha un suo posizionamento e connotazioni completamente dif-

Branding strategy: petfood

	GATTI		CANI	
	Secco	Umido	Secco	Umido
Mars	Whiskas		Pedigree	
	Perfect Fit	KiteKat	Perfect Fit	Chappi
		Sheba		Cesar
Nestlé	Friskies			
	Purina		Purina	Fido
		Felix		

Fonte: MKTG - Focus on market

Molto simile la logica nell'area degli snack

Branding strategy: snack dolci

	MARS	FERRERO
Company Brand	-	Ferrero
Main brand	-	Kinder
Product brand	Mars, Snickers, Bounty, Twix	Buono, Cereali, Duplo, Tronky, Maxi

Fonte: MKTG - Focus on market

ferenti. I prodotti della Ferrero hanno tutti un pack molto simile che li fa rientrare in un'uni-

ca grande famiglia. Nessuna sovrapposizione per Mars mentre i prodotti Ferrero costruiscono un

continuum con sovrapposizioni. In Italia Mars è leader nel segmento dello snack al cioccolato mentre è poco presente negli altri segmenti. Il problema è rappresentato dalla presenza di un competitor fortissimo qual è Ferrero e dall'impostazione anglosassone degli snack di Mars. I prodotti di Mars sono fatti secondo le logiche tipiche e globali dello snack. Il consumatore italiano presenta stili alimentari decisamente mediterranei e quindi più leggeri. Mars ne è ben consapevole ma con la coerenza, a volte fin troppo rigida, che gli è propria opera solo nei segmenti dove è presente con marchi forti e con un prodotto che rispetta i criteri Mars di produzione: massima qualità e competitività. Un'azienda unica che è diventata una delle prime company alimentari senza far ricorso a capitali del mercato. A dimostrazione della redditività e del cash-flow che l'azienda genera. ■

OBIETTIVO AUMENTARE LA VISIBILITÀ E LA CONOSCENZA DEL PRODOTTO

Speck Alto Adige è Igp

Hélène Battaglia

Forte degli ottimi risultati commerciali registrati durante l'esercizio 2009 (5.556.294 baffe prodotte di cui 2.183.507 baffe di Speck Alto Adige Igp), Consorzio Tutela Speck Alto Adige, costituito nel 1992 e riconosciuto nel 2003 come Consorzio di Tutela, ai sensi della legge 526/99 dal ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali, ha come obiettivo strategico quello di promuovere maggiormente l'importanza dell'Indicazione geografica protetta presso i consumatori italiani ed esteri. Ottenuta nel 1996, la certificazione Igp è l'elemento sul

quale il consorzio intende puntare per vincere la concorrenza, aumentando così progressivamente la quota di speck marchiato Igp che nel 2009 era pari al 39% (costante rispetto al 2008) della produzione complessiva.

COMUNICARE IL PLUSVALORE

Dotato di recente di un sistema di conoscenza aggiornato sul mercato dello Speck Alto Adige Igp nel mondo fornito dall'agenzia di rilevazioni statistiche Demoskopoea, il consorzio, di cui Franz Senfter è il presidente e che raggruppa oggi 27 produttori sparsi sull'intero territorio della provincia di Bolzano, ha previsto di investire in attività di comunicazio-

ne e di tutela del marchio e della qualità. L'obiettivo è di far conoscere al consumatore il plusvalore del prodotto di qualità e sensibilizzarlo a diffidare da imitazioni e scegliere lo Speck Alto Adige marchiato Igp. A confermare questa strategia è Michael Desaler, manager del Consorzio Tutela Speck Alto Adige: "Sono molto contento dei risultati ottenuti. Lo speck dell'Alto Adige è un prodotto di alta qualità con caratteristiche uniche, che rispecchiano la tipicità della nostra destinazione. Il nostro compito sarà quello di aumentare la visibilità e la conoscenza del prodotto e proteggere il sistema di qualità contro contraffazioni e concorrenza sleale". ■



Michael Desaler, manager del Consorzio Tutela Speck Alto Adige

TUTELA DEL MARCHIO

5,5 mio	le baffe di speck prodotte nel 2009
2,1 mio	quelle Alto Adige Igp



• Caratteristiche dietetiche



• Consumo di nicchia