



Collana Casi Aziendali n. 3/2007

**ANALISI STRATEGICA  
DELL'INDUSTRIA DEL CIOCCOLATO**

---

di Mauro Stagni

---

CASI AZIENDALI  
**CASI AZIENDALI**

## SOMMARIO

1. Il processo di creazione del valore nell'industria del cacao.....	3
2. Il settore in cifre.....	7
3. Le imprese che competono nel settore.....	10
4. I raggruppamenti strategici nel mercato italiano.....	12
5. Le barriere all'entrata nel settore.....	16

Il testo di questo caso aziendale è coperto dai diritti d'autore e non può essere riprodotto, in alcuna forma, senza l'autorizzazione scritta dell'autore.

In caso di citazione in altri lavori, si prega di indicarlo in bibliografia nel seguente formato:

Stagni Mauro, *Analisi strategica dell'industria del cioccolato*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2007.

Il CERSI (Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale) è un centro di ricerca fondato nell'aprile 2006 a Cremona dalla Facoltà di Economia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore. È dedicato all'analisi dei percorsi di sviluppo delle imprese - soprattutto di piccole e medie dimensioni - e su questo tema svolge attività di ricerca, di formazione (rivolta a imprenditori e manager) e di affiancamento alle imprese.

**CERSI - Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale**

Università Cattolica del Sacro Cuore

Via Milano 24 – 26100 Cremona

Tel. ++39 0372 499.113/138/110

e-mail: [cersi@unicatt.it](mailto:cersi@unicatt.it)

Fax ++39 0372 499.133

web site: [www.unicatt.it/CERSI](http://www.unicatt.it/CERSI)

# ANALISI STRATEGICA DELL'INDUSTRIA DEL CIOCCOLATO

di Mauro Stagni

## I. Il processo di creazione del valore nell'industria del cacao

Per meglio comprendere le peculiarità del settore del cioccolato è utile descrivere sinteticamente il lungo processo di trasformazione che partendo dalla pianta di cacao, conduce ai gustosi prodotti dell'industria cioccolatiera.

Dal punto di vista chimico il cioccolato è composto mediamente dal 5,5% d'acqua, 12,5% di zuccheri (saccarosio, destrosio, fruttosio, amido), 4,5% di cellulosa, 41,5% di lipidi, 19% di proteine, 4,5% di sali minerali e 2,5% di teobromina<sup>1</sup>.

Il processo produttivo inizia nelle piantagioni delle fasce tropicali in cui sono presenti le piante del cacao. Il frutto della pianta del cacao è denominato "cabossa" e al suo interno troviamo i semi (ossia le fave di cacao) immersi in una polpa bianca zuccherina. Nella fava di cacao è presente una parte grassa che andrà a formare il burro di cacao e una parte solida che costituirà la materia prima base per ottenere il cioccolato vero e proprio<sup>2</sup>.

Il processo di lavorazione del cacao avviene quindi attraverso le seguenti fasi:

1. *Raccolta*: i frutti del cacao vengono staccati dalla pianta ed aperti per estrarne le fave ( in tabella I troviamo indicate le quote mondiali di produzione del cacao).
2. *Fermentazione*: è il processo fondamentale per ottenere un cacao grezzo di qualità. Ricoperte da foglie di banani o da ramoscelli, le fave di cacao si lasciano riposare da 2 a 6 giorni, mescolandole spesso per assicurare l'omogeneità del processo.
3. *Essiccazione*: le fave di cacao vengono stese ad asciugare al sole, poggiate a terra su grandi stuoie o in cassette piatte e mescolate continuamente per eliminare l'eccesso di acqua contenuta nel cacao grezzo fermentato, solitamente causa della formazione di muffe. Una volta evaporata l'acqua (operazione che richiede circa una settimana), le fave presentano un colore più scuro e l'aroma è più accentuato. Messa in sacchi di juta, pesato e classificato, il raccolto così essiccato viene avviato verso i centri di raccolta.

<sup>1</sup> Fonte Dolcesalato, 05/2005.

<sup>2</sup>La pianta del cacao nasce nella fascia tropicale fra il 20° parallelo Nord e il 20° parallelo Sud, raggiunge 8-10 metri di altezza e comincia ad essere fruttifera dopo 4-5 anni di vita e lo rimane per circa 10 anni, offrendo due raccolti l'anno: principale (ottobre-novembre) e intermedio (febbraio-marzo). Esistono diverse specie di piante di cacao ed ogni piantagione ha caratteristiche proprie, che vengono determinate dalla composizione del terreno, dall'esposizione al sole, dai tipi di raccolto e dal tipo di lavorazione. L'insieme di tali fattori determina la qualità. Il burro di cacao si ricava dalla pasta di cacao mediante grandi presse idrauliche che, esercitando una forte pressione, estraggono la maggior parte del burro di cacao in essa contenuto. E' una materia nobile e preziosa dall'aroma pronunciato. Filtrato e purificato, assume l'aspetto del burro da tavola, pur avendo una consistenza più dura. E' il burro di cacao che dà al cioccolato le sue caratteristiche tipiche quali la brillantezza e il pregio di sciogliersi rapidamente in bocca..

4. *Stoccaggio*: Il cacao grezzo viene dapprima sottoposto ad un rigoroso controllo di qualità. In laboratorio, il personale specializzato si accerta che le fave siano sane, fermentate in modo corretto e che corrispondano perfettamente ai requisiti analitici previsti. Il cacao viene poi stoccato in silos climatizzati.
5. *Pulizia delle fave*: Prima del processo di lavorazione vero e proprio, il cacao grezzo viene pulito attraverso setacci e spazzole meccaniche in modo da eliminare tutti i residui di legno e sabbia. Altre polveri sottili vengono aspirate da potenti ventilatori, mentre le particelle metalliche vengono trattenute da calamite. Speciali macchinari si occupano di eliminare i piccoli sassi presenti.

Le successive fasi avvengono tipicamente nei paesi più industrializzati:

6. *Torrefazione*: in questa fase le fave di cacao vengono tostate attraverso dei processi di natura industriale. E' fondamentale per la buona riuscita del cioccolato individuare il punto ideale di tostatura. Una cattiva tostatura può avere effetti molto negativi sulla qualità finale del cacao. Le fave sono riscaldate e successivamente raffreddate per essere frantumate, in tal modo si separa la buccia dalla granella.
7. *Macinazione*: in questa fase la granella di cacao viene macinata e si trasforma in una pasta liquida. La miscela di granella di cacao subisce dapprima una macinazione inizialmente grossolana e poi successivamente sempre più fina. Il calore generato dalla pressione e dallo sfregamento fonde il burro di cacao contenuto nei semi (circa il 50% del loro peso). Si ottiene così la pasta di cacao, una densa massa liquida di colore bruno, dall'odore penetrante e dal sapore forte. La pasta viene mescolata con lo zucchero e raffinata per ottenere il cioccolato.
8. *Concaggio*: il cioccolato è immerso in conche e mescolato a temperatura costante fino a 72 ore. Si elimina così ogni residuo di umidità, aromi sgradevoli ed eccessi di amarezza.
9. *Temperaggio e modellazione*: Il cioccolato che esce dal concaggio alla temperatura di circa 40 gradi, passa poi nella temperatrice che ne abbassa (nel caso del fondente) la temperatura a 28° per poi riportarla a 31°. Lo choc termico subito dal prodotto riduce in gran numero i cristalli instabili del burro di cacao: grazie a questo processo, il cioccolato acquisterà in lucentezza, conservabilità e consistenza. Il cioccolato liquido verrà poi versato in stampi di acciaio (fase di coolaggio) che verranno fatti avanzare su un nastro sottoposto a vibrazioni continue con lo scopo di eliminare più possibile le bolle di aria all'interno del cioccolatino. Infine le forme attraversano un tunnel di raffreddamento in cui il cioccolato solidificandosi si contrarrà ottenendo una massa fredda ben lucida che si staccherà con facilità dagli stampi.
10. *Confezionamento*. Una volta solidificato il cioccolato è pronto per essere incartato, confezionato e venduto.

Tabella I - Produzione mondiale di Cacao in migliaia di tonnellate; Fonte: Bollettino Trimestrale di Statistica del Cacao, Vol. XXIX, No. 4 (anno 2002/03).

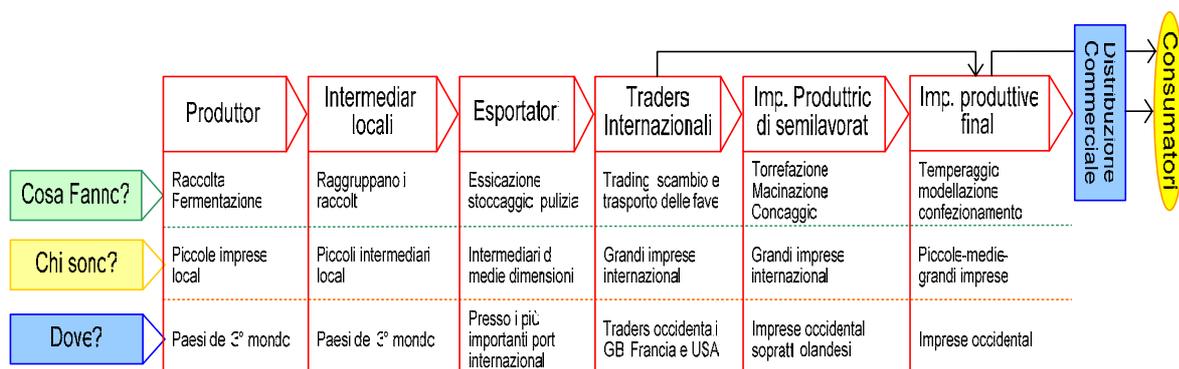
Continenti e Paesi	Media 1995/96-1999/00	Annuale	Media 2000/01	Annuale	Media 2001/02	Annuale	Media 2002/03	Annuale
<b>AFRICA</b>	1919 (67,6%)		1947 (68,3%)		1951 (68,2%)		2158 (69,6%)	
Camerun	123		133		131		140	
Costa d'Avorio	1198		1212		1265		1320	
Ghana	394		395		341		497	
Nigeria	169		177		185		165	
Altri b/	35		30		29		36	
<b>AMERICHE</b>	435 (15,3%)		418 (14,6%)		371 (13,0%)		416 (13,4%)	
Brasile	169		163		124		163	
Colombia	40		37		38		38	
Repubblica Dominicana	48		45		45		45	
Equador	81		89		81		85	
Messico	39		34		35		35	
Perù	20		17		14		14	
Venezuela	16		14		15		15	
Altri	22		19		19		21	
<b>ASIA e OCEANIA</b>	486 (17,1%)		488 (17,1%)		539 (18,8%)		528 (17,0%)	
Indonesia	351		392		455		425	
Malesia	80		35		25		40	
Nuova Guinea	35		39		38		42	
Altri	20		22		21		21	
<b>TOTALE MONDIALE</b>	2840 (100,0%)		2853 (100,0%)		2861 (100%)		3102 (100,0%)	

Possiamo fare una prima classificazione delle imprese nel settore a seconda di quale delle fasi della lavorazione svolgano, giacchè non esistono imprese completamente integrate dal punto di vista verticale.

La prima categoria è quindi quella dei produttori, ossia i proprietari delle piantagioni di cacao. Abbiamo poi la presenza degli intermediari locali, che si occupano di trasferire il raccolto nei grandi porti. Qui troviamo gli esportatori, professionisti che tengono i rapporti con le grandi aziende trasformatrici ed iniziano ad effettuare le prime operazioni sul raccolto. A questo punto entrano in gioco i grandi traders occidentali<sup>3</sup>, che "fanno il mercato" del cacao regolandone le quantità scambiate e definendone automaticamente il prezzo presente nei mercati borsistici internazionali in cui il cacao è quotato. Generalmente è possibile affermare che nella compravendita del cacao i traders si accaparrano circa il 90% del prezzo pagato. Le fave di cacao vengono acquistate da imprese trasformatrici che, partendo dalle fave di cacao, producono semilavorati successivamente venduti all'ultimo anello della filiera, rappresentato dalle aziende il cui output è destinato al mercato del consumo. Il processo di creazione del valore e i soggetti in esso coinvolti sono sintetizzati dal seguente schema.

<sup>3</sup> Tra le società più importanti ricordiamo l'inglese Ed&F Mancocoa, le francesi Gepro e Touton e l'americana Fimat.

Figura 1 - Il processo di creazione del valore nell'industria del cacao e i soggetti in esso coinvolti.



Quello descritto rappresenta il processo di lavorazione del cioccolato fondente classico. Ovviamente durante le fasi finali del processo di produzione vi possono essere delle varianti in cui vengono impiegati altre tipologie di ingredienti, quali latte, caffè, nocciole (intere o granellate), miele, liquori, cereali, fave sbriciolate, peperoncino e altri aromi o creme, per ottenere diverse tipologie di cioccolato.

A tal proposito, per cercare di dare ordine nel panorama di questo settore, l'Unione Europea ha emanato una direttiva (la direttiva 2000/36) che dà la possibilità alle industrie cioccolatiere di utilizzare, nel limite massimo del 5%, sei materie grasse vegetali di origine tropicale, diverse dal burro di cacao, selezionate attraverso opportuni criteri di compatibilità chimica. In tal caso, per i prodotti contenenti tali ingredienti, sarà obbligatorio porre in modo visibile la dicitura sulla confezione "contiene altri grassi vegetali oltre il burro di cacao".

In Italia, per non creare confusione, il parlamento ha dato la possibilità ai produttori di utilizzare sul prodotto la dicitura "cioccolato puro" qualora venga utilizzato il solo burro di cacao nella produzione.

Sempre secondo tale direttiva, le denominazioni di vendita dei prodotti a base di cioccolato utilizzabili dalle aziende sono:

- Cioccolato: sostanza secca di cacao min 35%, di cui non meno del 18% di burro di cacao e non meno del 14% di cacao secco sgrassato.
- Cioccolato alle nocciole gianduia: sostanza secca di cacao min. 25%; min 20 – max 40% di nocciole sgusciate.
- Cioccolato al latte: sostanza secca di cacao min. 25%; sostanza secca totale del latte min. 14%; grassi totali (burro di cacao e grassi del latte) min. 25%.
- Cioccolato al latte alle nocciole gianduia: sostanza secca del latte min. 10%; min. 15 – max 40% di nocciole sgusciate.
- Cioccolato bianco: burro di cacao min 20%; sostanza secca totale del latte min. 14%.

Alle denominazioni "cioccolato" e "cioccolato al latte" possono inoltre essere aggiunte diciture o aggettivi relativi a criteri di qualità (per es. extra, finissimo, ecc.), purché i prodotti rispecchino le seguenti condizioni.

- Cioccolato (extra-fine): sostanza secca totale di cacao min. 43%, di cui non meno del 26% di burro di cacao.

- Cioccolato al latte extra fine: sostanza totale di cacao min. 30%; sostanza secca totale del latte min. 18%, di cui almeno il 4,5% di grassi del latte.

## 2. Il settore in cifre

Il settore del cioccolato costituisce una parte del settore dolciario il quale, a sua volta, appartiene al macrosettore dell'industria alimentare.

Il settore alimentare, con il 12% del valore aggiunto, occupa il secondo posto all'interno dell'industria manifatturiera italiana dopo il settore metalmeccanico. Nel 2006 i primi quattro comparti dell'industria alimentare sono stati il lattiero-caseario (14,2 miliardi di €<sup>4</sup>), il dolciario (11,4 miliardi), il vinicolo (7,8 miliardi) e la trasformazione carne (7,7 miliardi).

Secondo i dati forniti da Federalimentare, la Federazione italiana dell'industria alimentare che riunisce 18 associazioni in rappresentanza di 36.600 imprese, il fatturato del settore nel 2006 è stato complessivamente di 110 miliardi di euro, in crescita dell'2,8% rispetto all'anno precedente (107 miliardi). Nel 2006, la produzione alimentare ha registrato un incremento dello 0,8%. In un anno, le esportazioni, pari a 16,7 miliardi di euro nel 2006, hanno segnato una variazione positiva del 7,7%. Le importazioni, invece, pari a 13,5 miliardi hanno fatto registrare un aumento del 6,3%. Il saldo fra questi due valori è stato positivo: 3,2 miliardi (+17%). In lenta ripresa (+2,1%) anche i consumi, che nel 2006 hanno sfiorato quota di 196 miliardi.

Nella Tabella 2 troviamo riassunti i principali indicatori dell'industria alimentare nel periodo 2003-2006.

Tabella 2 – I dati sul settore Agroalimentare. Fonte: Federalimentare.

Grandezza (mld €)	2003	Var %	2004	Var %	2005	Var %	2006	Var %
Fatturato	103	+3%	105	+1,9%	107	+1,9%	110	
Produzione (Q.tà)		+1,9%		+0,5%		+0,9%		+0,8%
Esportazioni	13,8	-0,6%	14,7	+3,5%	15,1	+2,7%	16,7	+7,7%
Importazioni	11,8	+1,6	12,8	+3,3%	12,7	-0,8%	13,5	+6,3%
Saldo	2,0		1,9		2,4		3,2	
Consumi					192		196	

Così come il settore alimentare nel suo complesso, anche il dolciario si è caratterizzato per dei tassi di crescita positivi nell'arco degli ultimi tre anni.

Oggi l'industria del dolce, secondo i dati forniti dall'AIDI (Associazione Industrie Dolciarie Italiane) e da Federalimentare, supera in valore gli 11 miliardi di euro: stiamo quindi parlando di un business ricco, a cui appartengono 220 stabilimenti, con 28 mila addetti, e che contribuisce positivamente alla bilancia commerciale. La Tabella 3 illustra quali sono i principali comparti che compongono il settore dolciario.

Se il cioccolato è il comparto che ha registrato le migliori performance di tutto il mercato dolciario, con un incremento del 3,8 a volume e 3% a valore, altrettanto significativo è stato l'incremento produttivo delle specialità da forno (+1,8% a volume e +2,7% a valore), che nel 2005 ha superato il milione di tonnellate. Meno rosei sono invece i risultati per l'industria gelatiera dato il decremento del 2,0% a volume, lieve crescita, invece, a valore con lo 0,5%.

<sup>4</sup> Tutte le somme di denaro indicate, ove non diversamente specificato, si intendono essere espresse in Euro.

Tabella 3 – Produzione industriale dolciaria in volume ed in valore. Fonte: AIDI

<i>Comparto</i>	<i>2005 (ton)</i>	<i>Var % '05/'04</i>	<i>2005 (mil €)</i>	<i>Var % '05/'04</i>
Prodotti della confetteria	114.650	-2,1	1.215,6	+0,5
Cioccolato (di cui):	350.000	+3,8	2.982,7	+3,0
- prodotti per il consumo finale	260.800	+1,6	2.736,9	+2,4
- semilavorati	89.200	+10,8	245,8	+10,1
Prodotti da forno	1.021.750	+1,8	3.963,9	+2,7
Gelati industriali	244.700	-2,0	1860,7	-0,9

Analizzando i dati specifici per il cioccolato, i prodotti finiti sono cresciuti dell'1,6%, mentre i semilavorati di cacao hanno registrato un balzo in avanti di oltre il 10%. Una quota significativa della produzione industriale a base di cacao è infatti rappresentata dai semilavorati. Sono prodotti destinati all'impiego da parte di altre aziende industriali ed artigiane per la produzione di altri prodotti di cioccolato, come farciture e copertura di biscotti e altri dolci da forno, come prodotti di confetteria e gelati. Tra i semilavorati sono comprese le coperture di cioccolato, il cacao in polvere per uso industriale, le coperture di surrogato e il burro di cacao.

Le importazioni di cioccolato nel 2004 ammontano a 101.914 tonnellate e in valore 277,9 milioni di euro mentre le esportazioni a 111.907 tonnellate per un valore di 447,5 milioni di euro (pari al 44% della nostra produzione).

Tabella 4 – Import/Export di prodotti di cioccolato. Dati riferiti al 2004. Fonte: AIDI.

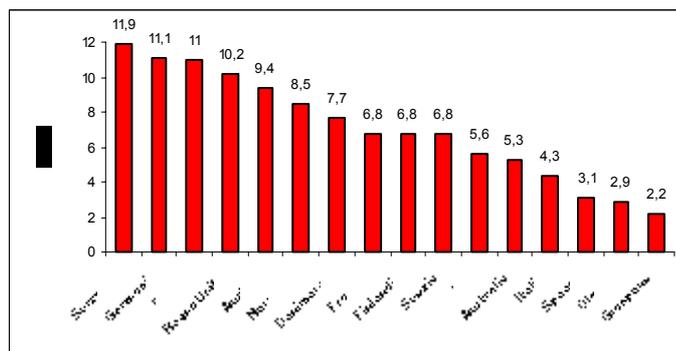
<i>Import/Export di cioccolato</i>	<i>In Ton</i>	<i>In Mil. €</i>
Importazioni	101.914	277,9
Esportazioni	111.907	447,5

Considerando ora i dati relativi ai consumi, a livello mondiale il consumo di cioccolato è cresciuto fortemente nell'ultimo decennio, soprattutto grazie all'aumento dei consumi pro-capite: nel 1998 in Europa si consumavano in media circa 6,5 kg mentre nel 2003 quest'ultimo dato è aumentato a circa 7,7 kg. In Figura 2 vengono evidenziati i consumi pro-capite di cioccolato dei principali paesi industrializzati.

I dati disponibili (2006) sui tassi di consumo pro capite mettono in luce le grosse differenze esistenti tra i diversi paesi, si passa dai 2,2 kg del Giappone ai 11,9 della Svizzera. L'Italia si colloca ancora tra gli ultimi posti dei paesi europei, nonostante l'incremento che in questi ultimi anni si è registrato: dai 3,3 Kg del 1998 ai 3,9 kg del 2003 fino ad arrivare al valore di 4,3 fatto registrare nel 2006.

Se analizziamo il settore a livello mondiale, l'Europa rappresenta il maggior consumatore: assorbe il 60-70% della produzione mondiale; gli USA hanno un consumo di 5,4 kg mentre il Giappone occupa l'ultimo posto della classifica con un consumo pro capite di 2,2 kg.

Figura 2 - Consumi pro-capite di cioccolato dei principali paesi europei. Fonte: www.chocosuisse.ch I dati della Svizzera sono del 2006, per gli altri Paesi del 2005.



Da un'indagine effettuata nel 2002 da Chococlub<sup>5</sup> emerge per le famiglie italiane un consumo del cioccolato caratterizzato da dosi modeste ad elevata diffusione. Dal punto di vista geografico per ovvie ragioni climatiche emerge una preponderanza dei consumi al nord Italia pari al 67% del totale, 24% per il Centro e solo il 9% per il Sud. Il cioccolato è prevalentemente consumato dalle donne. La fascia di età in cui si registrano i livelli di consumo maggiore è quella compresa tra i 20-29 (45%), mentre i ragazzi compresi nella fascia 15-19 consumano solo il 4%. Per ciò che concerne i canali di vendita il 72% degli acquisti avviene all'interno dei punti di vendita della grande distribuzione, in crescita anche il venduto nei discount. Il tipo di cioccolato preferito dai consumatori è il fondente (46%), segue il cioccolato al latte con il 19%; entrambi nella forma delle tavolette da 100 Gr. (39%) o più piccole.

Ancora più importante è capire come le diverse tipologie di prodotti di cioccolato si stanno comportando all'interno del comparto nel suo complesso. Per comodità il settore del cioccolato viene suddiviso in 5 segmenti:

- Tavolette
- Praline e cioccolatini
- Snack
- Uova e sfere fino a 30gr
- Ovetto pieni e ripieni

La tabella seguente esplicita quindi, ancora più nel dettaglio, il mercato del cioccolato.

In questi ultimi anni i segmenti che hanno fatto registrare le migliori performance rimangono comunque quelli delle tavolette (prodotto in cui si sono registrate importanti novità), degli snack e degli ovetto ripieni. In lieve flessione invece le uova tradizionali, tipicamente vendute per le ricorrenze pasquali.

<sup>5</sup> Chococlub è una associazione italiana di amatori del cioccolato. E' un ente non profit che si occupa dello sviluppo della cultura del cioccolato.

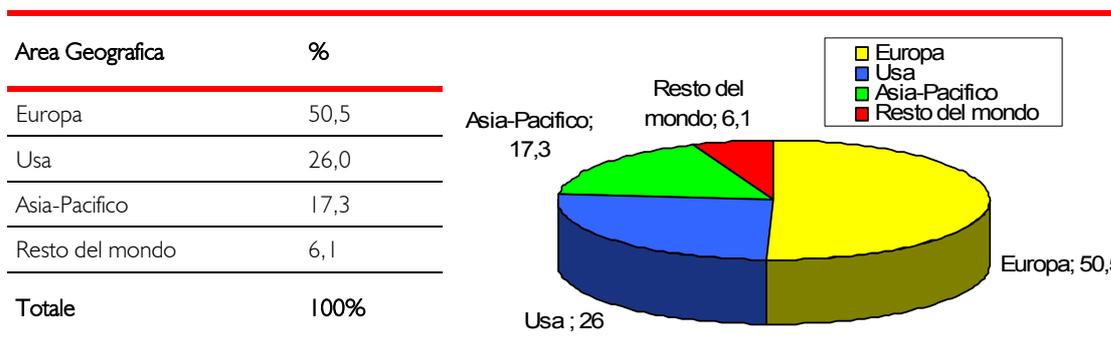
Tabella 5 - Le dimensioni e il peso dei segmenti del mercato del cioccolato (dati 2004). Fonte: FOOD.

Segmenti del mercato (dati 2004)	Vendite volume <sup>a</sup>	Peso %	Var. %	Vendite valore <sup>a</sup>	Peso %	Var. %
Tavolette/Barrette	23.061	40,70	-0,80	201.305	30,21	+5,1
Praline/Cioccolatini	15.454	27,27	+0,7	229.732	34,48	+1,9
Snack	13.767	24,29	+6,2	150.514	22,59	+13,3
Uova/Sfere fino a 30g	1.923	3,39	-13,00	59.630	8,95	-4,00
Ovetti pieni e ripieni	2.455	4,33	+19,8	25.089	3,77	+24,4

### 3. Le imprese che competono nel settore.

Focalizziamo ora la nostra attenzione sugli attori presenti all'interno dell'industria dolciaria sia internazionale che italiana. Secondo i dati forniti da Datamonitor, nell'ambito dell'industria dolciaria internazionale l'Europa rimane il mercato più importante con un peso, nel 2005, pari al 50,5% del fatturato mondiale (Tabella 6).

Tabella 6 - Segmentazione geografica del mercato dolciario internazionale. Fonte: Datamonitor



Per quanto riguarda invece gli attori del mercato internazionale<sup>6</sup>, come evidenzia la tabella sottostante, non emerge la presenza di un leader del mercato con una posizione di dominanza tale da sovrastare tutti i suoi concorrenti. Il mercato presenta un buon grado di concentrazione, ma nessuna azienda può essere identificata come leader incontrastato. L'azienda con la quota maggiore, la Mars Inc, detiene solo il 10,90% del mercato, seguita subito dopo dalla Nestlé con il 9,80%.

<sup>6</sup> I dati qui riportati provengono dal report di datamonitor "world confectionary". Non ci si riferisce quindi al solo settore del cioccolato, quanto piuttosto all'industria dolciaria in generale, comprendente: cereal bars, chocolate, gum and sugar confectionery. Nel complesso tuttavia il mercato del cioccolato pesa per il 55,7% del valore complessivo dell'industria confectionary.

Tabella 7 - Principali attori nel mercato dolciario internazionale. Fonte: Datamonitor.

Quote di mercato mondiale % (2005)	
Mars Inc.	10,90
Nestlè S.A.	9,80
Cadbury-Schweppes	9,01
Altri	70,2

Più in generale nell'industria dolciaria è possibile individuare 7 grandi Global Player, tre di origine americana: Mars, Philips Morris (proprietaria di Kraft, Jacobs, Suchard, Côte d'Or, Milka) e Hershey; 4 invece di origine europea: Nestlè (Svizzera), Cadbury-Schweppes (Regno Unito), Ferrero (Italia) e Perfetti-Van Melle (Italia-Olanda; azienda comunque specializzata quasi esclusivamente nelle caramelle e nei chewing-gum)

I player sopracitati sono generalmente presenti con i propri marchi in quasi tutti i mercati internazionali. Nonostante ciò, all'interno di ogni singolo paese troviamo numerose aziende che riescono ad ottenere comunque il loro spazio all'interno del mercato. Prendendo come riferimento il contesto italiano, i principali attori in esso presente sono: Ferrero, Perfetti Van Melle e Nestlè, con le quote di mercato riportate nella seguente tabella:

Tabella 8 - Principali attori nel mercato dolciario italiano. Fonte: Datamonitor.

Quote di mercato in Italia % (2005)	
Ferrero	29,70
Perfetti Van-Melle	19,90
Nestlè	13,00
Altri	37,40

Anche se emerge un maggior livello di concentrazione in Italia rispetto alla situazione del mercato internazionale, è possibile sostenere che anche all'interno del contesto italiano esiste spazio per altre imprese, anche di piccole e medie dimensioni. Rifocalizzandoci ora sul comparto del cioccolato dell'industria dolciaria, nella tabella seguente sono indicati le principali imprese presenti in Italia in questo segmento. Come è possibile notare, la prima distinzione che è necessario fare nel settore del cioccolato è quella tra le imprese multinazionali, quelle acquisite nel tempo da un gruppo internazionale e le imprese invece tipicamente nazionali.

E' opportuno precisare che con aziende nazionali intendiamo quelle che non hanno ancora filiali operative stabili all'estero. Ciò tuttavia non esclude che esse abbiano attività commerciali all'estero. Tutte le imprese presenti in questa categoria sono infatti molto attive dal punto di vista internazionale attraverso però forme di presenza meno strutturate rispetto a quelle delle multinazionali vere e proprie.

Tabella 9 - I Principali attori presenti in Italia nel settore del cioccolato

Gruppi multinazionali	Imprese nazionali succ. acquisite da multinazionali	Aziende nazionali	
Ferrero	Perugina (Nestlé)	Icam	Loacker - Ritter
Mars	Milka – Côte d'Or (Kraft)	Zaini	Pernigotti (Averna)
Nestlé	Sperlari (Leaf)	Witor's	Venchi
Lindt & Sprüngli	Caffarel (Lindt & Sprüngli)	Sorini	Novi (Elah Dufour)

Per completezza informativa a queste aziende citate è necessario aggiungere una pluralità di microimprese a carattere artigianale che producono prodotti di cioccolato senza l'ausilio di impianti di produzione moderna. Stiamo parlando di realtà che, seppur non in grado di generare grossi volumi, sono comunque presenti ed importanti soprattutto nel nostro paese.

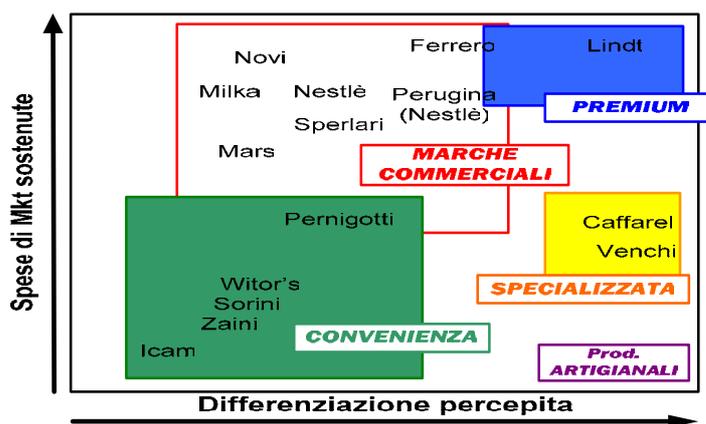
Le aziende più importanti e i loghi dei rispettivi brand presenti nel settore sono illustrate in Tabella 10.

#### 4. I raggruppamenti strategici nel mercato italiano.

Prendendo quindi come riferimento i nomi delle aziende operanti in Italia, proviamo ora a ricostruire alcuni raggruppamenti strategici in modo da evidenziare le diverse arene competitive presenti, in modo da meglio comprendere come sia strutturata la concorrenza all'interno del settore.

Considerando le dimensioni: spese di marketing sostenute e differenziazione percepita dal cliente risulta facile individuare 5 arene competitive ben distinte.

Figura 3 - Arene competitive nel settore del cioccolato in Italia.



- Fascia Premium (Alta differenziazione ed Elevate spese di marketing). Questa è la fascia dominata dalla Lindt. I fattori critici di successo di questa arena competitiva sono strettamente legati alla capacità dell'azienda di far percepire al cliente la qualità superiore delle proprie produzioni. Il Marketing delle aziende che operano in questo settore assume un'importanza strategica maggiore e viene gestito secondo i canoni della

comunicazione totale: la comunicazione viene effettuata a 360 gradi coinvolgendo diverse tipologie di media e di strumenti dalla tv alle riviste specializzate ai negozi monomarca alla partecipazione alle fiere.

- Fascia Commerciale (Media Differenziazione ed Elevate Spese di Marketing). In tale contesto, dominato da grandi multinazionali come Nestlé e Perugina, troviamo le imprese che fanno tipicamente ricorso ai mass media per pubblicizzare le loro produzioni e che fanno quindi della loro capacità di ottenere visibilità all'interno del punto di vendita, la propria forza principale. Tale arena è quindi il dominio delle imprese che dispongono di ingenti mezzi finanziari, di una distribuzione pressoché planetaria e di stabilimenti ad elevatissima produttività.
- Fascia Convenienza (Medio-bassa differenziazione e Basse spese di Marketing). Sono imprese che fanno dell'ottimo rapporto qualità/prezzo il loro maggiore punto di forza. Sono aziende che nonostante la posizione di nicchia, per alcune tipologie di referenze sono effettivamente in grado di battere sul mercato anche le aziende più blasonate. In tale segmento le spese di marketing sono limitate e sono orientate in parte alle riviste specializzate ed in parte alla possibilità di ottenere posizionamenti più favorevoli all'interno del punto di vendita.
- Fascia Specializzata (Differenziazione Alta e Medie spese di Marketing). Qui si trovano imprese di nicchia vera e propria. Stiamo parlando di imprese che vendono quasi esclusivamente nei canali specializzati quali pasticcerie e negozi monomarca. Tali imprese raramente sostengono attività di comunicazione all'interno dei mass media e fanno proprio del loro prodotto il principale strumento di comunicazione: prodotti molti particolareggiati ed in alcuni casi personalizzati proprio sulla base delle esigenze del cliente (Caffarel, per esempio, dà la possibilità di acquistare cioccolatini nel cui incarto viene riportato il nome o la dicitura voluta dal cliente).
- Fascia Produttori Artigianali (Differenziazione Alta e Basse Spese di Marketing). Qui troviamo le microimprese: laboratori artigianali o pasticcerie. Diversamente dalla fascia specializzata, qui tutte le produzioni sono realizzate a mano da esperti pasticceri. Anche qui la differenziazione non viene perseguita attraverso operazioni di marketing pubblicitario quanto piuttosto attraverso la loro capacità di effettuare lavorazioni estremamente particolareggiate e personalizzate sulla base delle specifiche esigenze del cliente. Spesso queste pasticcerie sono localizzate nelle vie più importanti delle diverse città. Ovviamente il peso di questo segmento in termini di fatturato è molto limitato ma rappresenta comunque un'interessante nicchia degna di segnalazione.

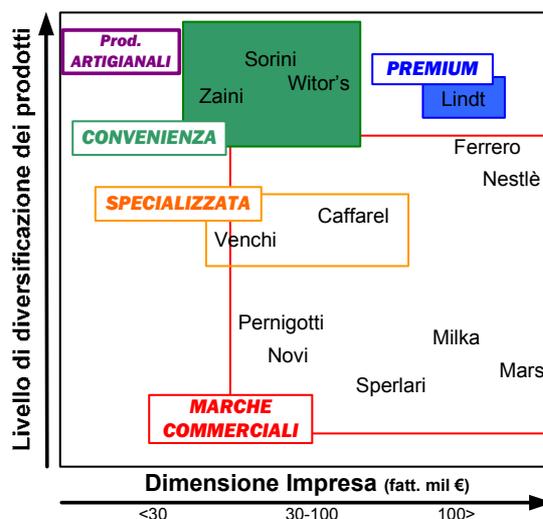
Se prendiamo in considerazione due differenti dimensioni e rispettivamente il livello di diversificazione della produzione (intesa come numeri di segmenti del settore del cioccolato in cui l'impresa è presente) e la grandezza dell'impresa (facendo riferimento alla dimensione del fatturato aziendale), emerge come anche in questo caso le imprese appartenenti alle fasce sopradescritte tendano ad avere una strategia competitiva simile. Un altro aspetto che è opportuno sottolineare è che le imprese più piccole si presentano sul mercato con un numero di referenze simili, se non in alcuni casi superiore, a quello delle grandi multinazionali. Ciò è

spiegabile con la volontà da parte delle imprese minori di coprire tutte le possibili nicchie lasciate scoperte dalle grandi imprese e ragionare quindi secondo l'ottica della massimizzazione delle vendite.

Tabella 10 – I brand presenti nel mercato italiano.

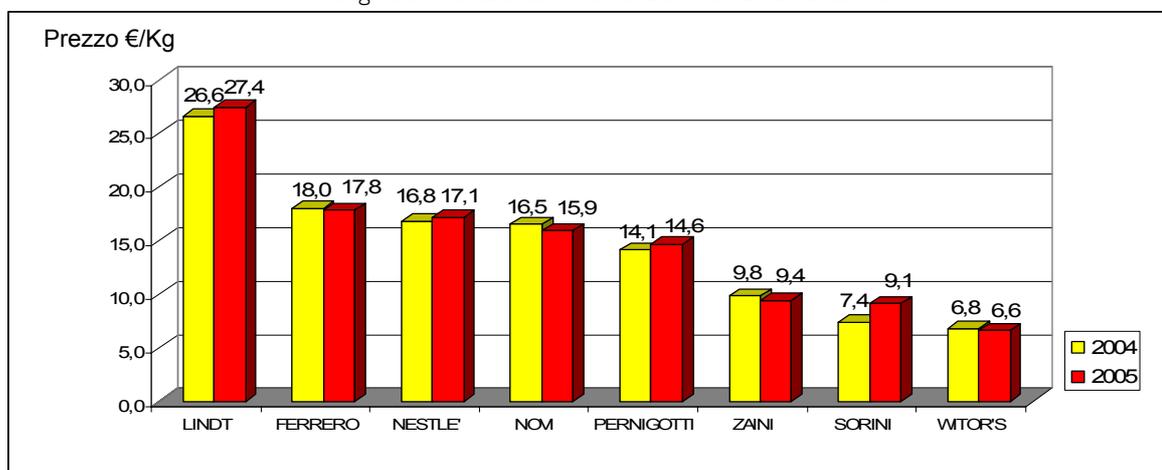
Azienda	Loghi
Ferrero	
Mars	
Nestlé	 
Lindt & Sprüngli	
Milka – Côte d'Or (Kraft)	  
Sperlari (Leaf)	 
Caffarel (Lindt & Sprüngli)	
Icam	
Sorini	
Venchi	
Witor's	
Zaini	
Novi (Elah Doufur)	
Pernigotti	 
Loacker - Ritter	 

Figura 4 - Arene competitive nel settore del cioccolato in Italia.



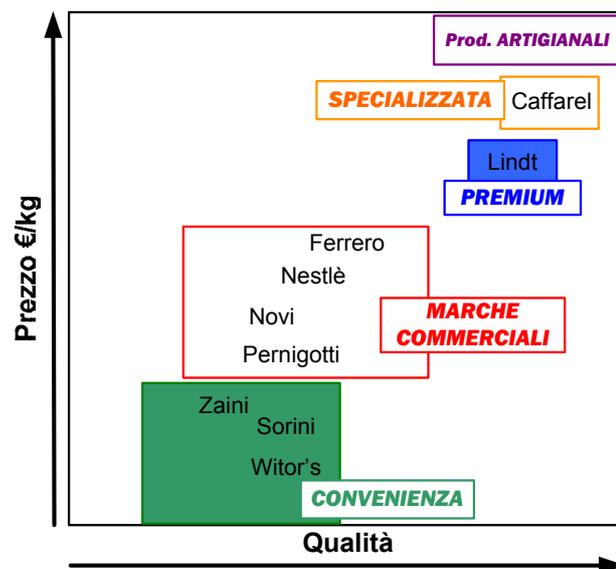
Infine, un'ultima analisi prende come riferimento due ulteriori dimensioni: la qualità della produzione (intesa sia dal punto di vista della nobiltà degli ingredienti utilizzati, sia come cura nei dettagli relativi alla presentazione dei prodotti: packaging e confezionamento) e il prezzo euro/kg del cioccolato venduto ricavabile dalla seguente tabella.

Figura 5 - Prezzo €/Kg medio del cioccolato venduto dalle principali imprese presenti nel settore del cioccolato.  
Fonte: indagine di mercato commissionata internamente dalla Sorini.



Unendo la dimensione prezzo alla dimensione qualità otteniamo quindi un altro grafico che ancora una volta identifica in maniera chiara le arene competitive che si trovano all'interno del settore del cioccolato in Italia.

Figura 6 - Arene competitive nel settore del cioccolato in Italia.



## 5. Le barriere all'entrata nel settore.

Per concludere il discorso relativo al settore del cioccolato è opportuno considerare un ultimo aspetto: le barriere all'entrata. I dati mostrati hanno presentato un settore sano, in grado di far registrare ancora tassi di crescita nonostante molte tipologie di prodotti in esso presente siano nella fase della maturità. A questo punto, tenendo anche in considerazione la semplicità del prodotto cioccolato in quanto tale, ci si potrebbe chiedere il motivo per cui il settore sia contraddistinto dalla presenza di imprese dalla lunga tradizione e poco spazio sia invece lasciato a nuovi potenziali entranti. Il motivo è semplicemente legato a due differenti tipologie di barriere all'entrata. La prima forma di barriera comune e condivisa da tutte le imprese del settore è rappresentata dagli investimenti produttivi necessari per raggiungere un livello di produttività tale per cui sia possibile sostenere la concorrenza. Per la lavorazione del cioccolato, infatti, sono necessari macchinari complessi il cui costo si aggira a diversi milioni di euro per le versioni più moderne. A questi devono poi essere aggiunti tutti gli impianti per il confezionamento delle produzioni. In sintesi è possibile affermare che nonostante il cioccolato sia un prodotto di semplice lavorabilità tecnica sono necessari forti investimenti per raggiungere una dimensione competitiva su larga scala. Rimane invece spazio per le produzioni artigianali che fanno proprio della lavorazione a mano il loro punto di forza. Come già precedentemente spiegato, tali produzioni, grazie alla facile malleabilità della materia cioccolato, riescono a raggiungere livelli di differenziazione e di personalizzazione del prodotto irraggiungibili dagli impianti ad alta produzione. Ed è proprio grazie a ciò che i piccolissimi produttori riescono ancora a trovare una discreto livello di domanda da soddisfare. Ovviamente tali tipi di microimprese, proprio per la loro natura, non sono in grado di influenzare aziende con fatturati superiori ai 30 milioni di euro. La dimensione produttiva influisce indirettamente in maniera incisiva anche sulla capacità dell'impresa di ottenere materie prime, ed in particolare il cioccolato, a prezzi inferiori rispetto alla concorrenza. Le grandi aziende non effettuano tutti i processi della lavorazione del cacao, ma

solitamente si limitano ad acquistare le creme di cacao già pronte (oppure le fave del cacao) da fornitori solitamente dei paesi anglosassoni o dei paesi bassi. Dal punto di vista dell'incidenza dei costi, il prezzo del cacao quotato e delle creme utilizzate hanno un'influenza molto elevata sul costo e conseguentemente sul prezzo del prodotto finito. Le economie di scala connesse alle dimensioni aziendali e la correlata capacità di ottenere la materia prima a costi inferiori rappresentano un vero e proprio fattore di successo per le imprese del settore.

La seconda tipologia di barriera all'entrata è invece legata all'immagine dei brand. Da quanto già espresso in precedenza è possibile immaginare come per non tutte le imprese questa tipologia di barriera presenti analoga forza. L'immagine rappresenta una vera e propria barriera per imprese quali Lindt e Ferrero, per esempio, mentre invece lo è meno per le aziende appartenenti alla fascia convenienza.

Per concludere è opportuno fare riferimento ad alcune tendenze che sono emerse in questi ultimi anni all'interno del settore. Negli ultimi anni le imprese del mercato hanno cercato di realizzare alcune importanti innovazioni nei prodotti di cioccolato. Tale tendenza si è manifestata soprattutto nel segmento degli snack e delle tavolette. Sono infatti di nuova realizzazione prodotti come cioccolati speziati (cioccolato al peperoncino per esempio), oppure tavolette ripiene con creme ai frutti o al miele. Stiamo quindi parlando di innovazioni che hanno raggiunto l'obiettivo di dare un nuovo impulso alla crescita dei prodotti a base di cioccolato.

Il cioccolato ha inoltre dovuto adeguarsi alle nuove tendenze dei gusti dei consumatori. Le nuove propensioni emerse sono essenzialmente due: la preferenza per i cioccolati amari e quella per i prodotti "light" ossia cioccolato di buon gusto ma con ridotto apporto calorico. In questi ultimi anni, infatti, come è accaduto per numerosi altri comparti dell'alimentare, un sempre maggior numero di consumatori ha orientato i propri gusti verso prodotti a basso contenuto calorico. Proprio per tali ragioni la maggior parte delle imprese oggi è in grado di offrire prodotti quali cioccolati senza zucchero o cioccolati light a ridotto contenuto di calorie. L'altra tendenza menzionata è invece quella relativa all'emergere di una preferenza verso le tipologie di cioccolato amaro. Fino a qualche anno fa nessuna industria era disposta a produrre cioccolati contenenti una quota maggiore del 65% di cacao in quanto ritenuti dai consumatori come troppo amari e di cattivo gusto. L'idea diffusa recentemente, secondo cui ciò che è dolce spesso fa male alla salute, ha fatto emergere una nuova preferenza dei consumatori verso cioccolati contenenti una percentuale ben superiore al 65% di cacao. Ovviamente all'emergere di questa nuova tendenza le imprese non hanno fatto altro che cambiare le miscele utilizzate nella produzione. Sono quindi nate diciture quali cioccolato noir, extrafondente o nero; prodotti in cui la percentuale di cacao arriva fino al 99%.

Nel recente passato anche un altro elemento ha contribuito in modo rilevante a rilanciare il settore del cioccolato. Stiamo parlando delle numerose pubblicazioni scientifiche che hanno sottolineato le ottime proprietà organolettiche del cioccolato: la sue capacità antidepressive<sup>7</sup>, gli

---

<sup>7</sup> In un proprio studio, il prof. Gordon Parker dell'Università di New South Wales a Sidney, esperto in problemi della depressione, ha evidenziato le capacità antidepressive del cioccolato. Secondo Parker i carboidrati e gli zuccheri contenuti nel cacao permettono la produzione di alcuni ormoni, come le endorfine, gli oppioidi prodotti naturalmente dal cervello, più velocemente di quanto fanno molti psicofarmaci.

effetti benefici sul sistema cardiovascolare<sup>8</sup> ecc. Tali studi, ampiamente pubblicizzati sui media, hanno contribuito a spingere al consumo di cioccolato anche le persone più scettiche ed attente alla salute, con effetti positivi per l'intero settore.

---

<sup>8</sup> Secondo l'ADA (American Dietetic Association), gli elementi nutritivi contenuti nel cacao sono i medesimi di quelli contenuti in altri alimenti vegetali, fra cui sostanze minerali e antiossidanti che hanno la facoltà di ridurre tutte quelle problematiche legate alle malattie cardiovascolari. Inoltre, nel cioccolato si trova l'acido oleico, un grasso non saturo dell'olio di oliva noto per le sue proprietà benefiche sul cuore.

## **COLLANA CASI AZIENDALI**

Titoli pubblicati (o in corso di pubblicazione):

1. Andrea Mezzadri, *Percorsi di sviluppo e successione imprenditoriale nella piccola impresa: il caso Legatoria Venturini*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2007, luglio 2007.
2. Mauro Stagni, *Strategie di sviluppo di una media impresa dolciaria: il caso Sorini*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2007, ottobre 2007.
3. Mauro Stagni, *Analisi strategica dell'industria del cioccolato*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2007, ottobre 2007.
4. Alessandra Todisco, *La responsabilità sociale nelle PMI: il caso Oleificio Zucchi*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 4/2007, ottobre 2007.
5. Elisa Tavelli, *La strategia di focalizzazione evoluta per una PMI: il caso Level*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 5/2007, ottobre 2007.