

Università degli Studi di Trento  
Dipartimento di Economia e Management  
Anno Accademico 2024-2025



**Laboratorio di Analisi dei mercati**

Docente: [REDACTED]

**Il mercato degli Sweet Snacks in Francia nel periodo 2014-  
2023 e analisi dell'impresa Mondelez**

# INDICE

<b>1. INTRODUZIONE .....</b>	<b>2</b>
1.1 Metodologia di analisi .....	2
1.2 Una lettura corretta .....	2
<b>2. L'ANDAMENTO DEL MERCATO.....</b>	<b>3</b>
2.1. Introduzione .....	3
2.1.2 La scelta dei paesi a confronto .....	3
2.2 L'andamento dei volumi totali e pro-capite.....	3
2.3 L'andamento dei volumi comparato con il PIL .....	4
2.4 L'andamento del fatturato .....	5
2.5 L'andamento dei prezzi dell'aggregato e dei suoi segmenti .....	5
2.6 Gli equilibri di mercato: prezzi unitari e volumi scambiati .....	6
<b>3. ANALISI DELLA DOMANDA.....</b>	<b>6</b>
3.1 Composizione della popolazione e volumi pro capite .....	6
3.2 La pandemia di Covid 19 e la "snackification" .....	6
3.3 Il reddito disponibile.....	7
3.4 I beni sostituiti.....	7
3.5 Dopo l'analisi della domanda: il punto di equilibrio .....	8
<b>4. ANALISI DELL'OFFERTA .....</b>	<b>8</b>
4.1 Analisi generale del periodo 2011-2020 nel settore dei biscotti in Francia .....	9
4.2 Il numero di imprese .....	9
4.3 Le quote di mercato .....	10
4.4 Gli indici di concentrazione $C_k$ e l'indice di Herfindhal-Hirschman .....	11
4.5 I costi variabili .....	14
4.6 Dopo l'analisi dell'offerta: il punto di equilibrio e conclusioni.....	14
<b>5. ANALISI DELL'IMPRESA .....</b>	<b>15</b>
5.1 Storia dell'azienda e profilo dell'impresa .....	15
5.2 Struttura societaria e dimensioni .....	16
5.3. Le strategie di impresa.....	17
5.3.1. Come compete oggi Mondelēz nel suo settore? .....	17
5.3.2 Come è arrivata l'impresa a questa posizione?.....	18
5.3.3 Come l'impresa competerà in futuro? Quali scelte strategiche dovrà adottare?.....	19
5.4 Swot Analysis .....	20
<b>6. CONCLUSIONI.....</b>	<b>22</b>
<b>SITOGRAFIA.....</b>	<b>23</b>
<b>APPENDICE GRAFICI.....</b>	<b>24</b>
<b>APPENDICE A – MERCATO .....</b>	<b>24</b>
<b>APPENDICE B – DOMANDA .....</b>	<b>37</b>
<b>APPENDICE C - OFFERTA.....</b>	<b>49</b>
<b>APPENDICE E – L'IMPRESA.....</b>	<b>56</b>

## **1. Introduzione**

Questo report si pone l'obiettivo di analizzare l'andamento del mercato degli snack dolci in Francia nel periodo 2014-2023, mettendo in evidenza le principali caratteristiche economiche e strategie aziendali adottate dalla impresa con maggiori quote, e all'interno del quadro competitivo nazionale, la Mondelēz Int.

Il mercato degli snack dolci francese risulta essere particolarmente rilevante in quanto è uno dei mercati principali in termini di fatturati e volumi scambiati in Europa. Inoltre, la posizione geografica strategica della Francia all'interno dell'Unione Europea affiancata da un forte consumo pro-capite può risultare in una posizione determinante a livello competitivo.

### *1.1 Metodologia di analisi*

Per svolgere questa ricerca di mercato sono stati analizzati e adottati dopo un'estesa elaborazione, vari datasets provenienti da fonti sicure e standard come Euromonitor ed Eurostat. L'analisi si suddivide in una prima identificazione del mercato, per capire i componenti e le variabili principali che ne fanno parte, seguita da una valutazione delle variazioni sui punti di equilibrio, le possibili cause estrapolate dai dati e ipotetiche supposizioni per fenomeni non derivabili direttamente che potrebbero spiegare eventuali tendenze o avvenimenti.

Per l'analisi di mercato sono stati utilizzati principalmente dati relativi a volumi scambiati, fatturato, prezzi unitari a valori correnti in valuta locale. Per la domanda sono stati impiegati dati demografici, reddituali e altri necessari per i mercati dei beni sostituti. Per l'andamento dell'offerta sono state analizzate varie informazioni relative ai "players" sul mercato, come il numero di imprese, valore prodotto, i costi delle materie prime e del lavoro ed infine un'analisi di quote e calcolo di indici di concentrazione del mercato.

Per concludere è stata analizzata la situazione passata, presente e ipoteticamente futura dell'impresa Mondelēz, ossia come è la sua situazione attuale, come è arrivata a questa situazione e quale può essere la strategia migliore che potrà adottare in futuro.

La raccolta dati è stata svolta tramite i database di Eurostat, Euromonitor, ECB e FAOSTAT, tutti i datasets sono stati raccolti in un unico foglio Excel "RawData" di riferimento.

### *1.2 Una lettura corretta*

Per una lettura corretta di questa analisi si tenga conto che la numerazione dei grafici fa riferimento a sezioni distinte dell'appendice: A. mercato, B. domanda, C. offerta, D. equilibri ed E. impresa. La numerazione dei grafici segue un ordine lineare relativo all'appendice.

## 2. L'andamento del mercato

### 2.1. Introduzione

L'analisi è stata condotta confrontando la Francia con altri paesi dell'Europa occidentale che presentano simili percentuali di popolazione anziana (over 65) e giovane (under 14), ipotizzando che questa tendenza demografica possa incidere sui consumi. I paesi presi in considerazione sono: Germania, Italia, Spagna, Olanda, e Belgio.

#### 2.1.2 La scelta dei paesi a confronto

La scelta di mettere a confronto Germania, Italia, Spagna, Olanda e Belgio con la Francia deriva dalla loro percentuale di popolazione: questi paesi, nell'anno 2023, presentano simili percentuali di popolazione nella categoria over-65 ed under-14. Dalla tabella 1 si nota come siano presenti anche altre nazioni con percentuali alte per queste due fasce di popolazione, i quali però non sono stati inclusi nella ricerca in quanto non facenti parte dell'Eurozona.

**Tabella 1. Analisi comparativa di dati demografici nell'anno 2023**

2023	EU: AGE GROUP 0- 14		EU: AGE GROUP 65-79		
Country	TOT 0-14	y.age/tot	TOT. 65-79	o.age/tot	TOT. POP
Türkiye	18.735.111	21,97%	6.894.206	8,08%	85.279.553
Germany	11.928.977	14,14%	12.547.074	14,87%	84.358.845
Germany including former GDR	11.928.977	14,14%	12.547.074	14,87%	84.358.845
France	11.777.662	17,28%	10.375.757	15,22%	68.172.977
Italy	7.344.099	12,45%	9.674.627	16,40%	58.997.201
Spain	6.537.215	13,60%	6.815.922	14,17%	48.085.361
Poland	5.668.339	15,42%	5.715.667	15,55%	36.753.736
Romania	3.071.378	16,12%	2.916.852	15,31%	19.054.548
Netherlands	2.727.377	15,31%	2.728.550	15,32%	17.811.291
European Free Trade Association	2.319.075	15,74%	2.021.961	13,73%	14.731.804
Azerbaijan	2.216.920	21,89%	727.341	7,18%	10.127.145
Belgium	1.938.520	16,51%	1.669.220	14,21%	11.742.796

Fonte: nostre elaborazioni su dati Eurostat

### 2.2 L'andamento dei volumi totali e pro-capite

Dal grafico A.8 si può notare come in Francia l'andamento dei volumi complessivi nel decennio considerato siano molto instabili: il periodo dove si presenta la maggior decrescita inizia nel 2017 per raggiungere il suo minimo nel 2019, mentre il periodo dove si manifesta una crescita

maggiore è quello compreso tra il 2020 e il 2021, biennio nel quale si diffuse la pandemia di Covid 19<sup>1</sup>.

L'andamento dei **volumi totali** scambiati dalla Francia e di tutti gli altri paesi presi in esame nel decennio 2014-2023 è rappresentato nel grafico A.9, esso evidenzia come l'andamento sia stato diverso tra loro: l'Olanda ha visto una costante decrescita, complessivamente pari al -12,27% a fine del periodo, così come il Belgio, (-3,12%). Mentre sia Francia che Spagna hanno un **andamento altalenante** che le porta entrambe a variare rispettivamente di uno 0,44% e 0,63 % complessivi alla fine del periodo.

Francia e Germania, prime per quanto riguarda il **fatturato complessivo** nella categoria aggregata dei Sweet biscuits, snack bars e fruit snacks nel 2023, sono le ultime per **volumi pro capite** consumati, rispettivamente 5,70 kg/persona e 4,73 kg/persona e al di sotto della media pari a 6,68 kg/persona (Grafico A.3). Da questa ultima analisi si osserva come Francia e Germania abbiano una densità di popolazione maggiore in confronto agli altri paesi e che questo influisca nella quantità di volumi pro capite consumati.

**Tabella 2. Volumi pro capite**

Paesi	Popolazione (2023)	Volume [Kg]	Volume Pro-Capite [Kg/Persona]
Italia	58.997.201	535.600.000	9,08
Olanda	17.811.291	147.300.000	8,27
Belgio	11.742.796	83.900.000	7,14
Spagna	48.085.361	305.600.000	6,36
Francia	68.172.977	388.300.000	5,70
Germania	84.358.845	399.000.000	4,73

Fonte: nostre elaborazioni su dati Eurostat ed Euromonitor

### 2.3 L'andamento dei volumi comparato con il PIL

In Francia il Pil (Prodotto interno lordo), a partire dal 2014, è costantemente in crescita (fatta eccezione per il periodo di lockdown causato dalla pandemia di Covid 19), passando da 2.153.733,10\* euro a 2.822.454,60\* euro. Si è quindi osservata una crescita in termini percentuali pari al + 31,05%, mentre come descritto nel paragrafo precedente vi è una piccola

<sup>1</sup> [La storia del coronavirus dall'inizio](#), IlSole24Ore, V. Bassan & L. Salvioli & B. Simonetta, 2021, accesso al sito 04/12/2024

\* Dati Euromonitor

crescita dei volumi scambiati (+0,44%). Vi è quindi una tendenza principalmente inversa tra l'andamento del PIL e dei volumi, fatto salvo il biennio 2020-2021 dove entrambi hanno riscontrato una crescita concorde. (Grafico A.10)

#### *2.4 L'andamento del fatturato*

Osservando i dati relativi al fatturato del mercato degli Sweet Snack in Francia e degli altri paesi europei presi in considerazione in questa analisi, come esposto nel grafico A.1, si può notare come nel 2023, cioè alla fine del periodo considerato, la Francia abbia conseguito un fatturato di 3.621 Milioni di euro, posizionandosi come **leader del mercato**. Il fatturato totale del mercato nell'anno 2023 è pari a 13.511 Milioni di euro, nel quale la Francia, quindi, contribuisce con una quota del 26,80%. È interessante notare come, nonostante la Francia sia penultima volumi pro-capite scambiati, questo non le abbia impedito di essere la leader del mercato.

L'andamento del fatturato degli Sweet Snacks della Francia nel decennio 2014-2023 (Grafico A.5) indica **una crescita** complessiva pari al 38,77% portandola ad essere il secondo paese per aumento percentuale, seconda sola alla Germania che ha visto un aumento percentuale del 78,87%. Nel periodo considerato si può inoltre notare come tutti i paesi abbiano visto una forte crescita: Belgio + 23%, Olanda + 27,46%, Spagna 34,17% e Italia +37,54%.

#### *2.5 L'andamento dei prezzi dell'aggregato e dei suoi segmenti*

L'analisi sui dati dell'andamento dei prezzi medi unitari prende in considerazione l'aggregato e i suoi segmenti, così come riportato sul sito di Euromonitor.

L'andamento dei prezzi medi unitari per l'aggregato Sweet Snacks ha avuto una costante crescita passando da 6,75 €/kg nell'anno 2014 a 9,32 €/kg nell'anno 2023, indicando un aumento complessivo percentuale del +75%.

Il segmento con un maggiore prezzo medio nell'anno 2023 è il "Snack Bars" (16,94 €/kg) seguito dal segmento "Fruit Snacks" (14,35€/kg) ed infine dal "Sweet Biscuits" (8,39€/kg) osservabile sul grafico A.23. I prezzi unitari medi degli aggregati sono aumentati rispettivamente del +31,91%, +30,49% e 38,17%.

## *2.6 Gli equilibri di mercato: prezzi unitari e volumi scambiati*

Il grafico D.2 raffigura l'equilibrio di mercato, si può osservare come il periodo considerato può essere diviso in quattro sottoperiodi distinti: 2014-2017, 2017-2019, 2019-2021 e 2021-2023. Nel periodo 2014-2017 vi è un aumento dei prezzi medi e una stabilità nei volumi scambiati; nel periodo 2017-2019 si assiste invece ad una importante riduzione dei volumi scambiati ed un leggero aumento del prezzo medio; il periodo 2019-2021 è molto particolare in quanto i prezzi rimangono pressoché costanti mentre la quantità di volumi scambiati vede un aumento significativo, molto probabilmente riconducibile alla pandemia di Covid 19 e al relativo lockdown.<sup>2</sup> Infine, nel periodo 2021-2023 si assiste ad una consistente riduzione dei volumi scambiati e ad un ulteriore aumento dei prezzi.

## **3. Analisi della domanda**

### *3.1 Composizione della popolazione e volumi pro capite*

La popolazione francese nell'anno 2023 è composta da 68.127.977\* persone di cui il 14,89% nella fascia di età compresa tra 0 e 14 anni, il 10,34% compresa tra i 15 e 24 anni, il 26,03 % tra i 25 e 49 anni, il 16,6% tra i 50 e 64 anni e il 32,07% dagli ultrasessantacinquenni.

La popolazione francese sta subendo un **progressivo invecchiamento**: il grafico B.5 infatti mostra come la popolazione nel decennio 2013-2024 sia invecchiata (la fascia di età degli over 65 è cresciuta del 3,56%) e come la fascia di età dagli 0 ai 14 anni sia decresciuta (-1,34%). Per quanto riguarda i volumi in confronto al numero di famiglie (grafico 4) si nota che i volumi hanno un andamento molto altalenante ed è nel periodo 2019-2021 che si assiste ad una maggiore crescita.

### *3.2 La pandemia di Covid 19 e la “snackification”*

Nel periodo coincidente alla diffusione della pandemia di Covid 19 (2020-2021) si è assistito ad un forte incremento della domanda dell'aggregato Sweet Snack. Le abitudini durante la pandemia sono cambiate, l'obbligo di restare a casa ha portato i consumatori a quella che viene definita “snackification”<sup>3</sup>. Per “snackification” si intende un nuovo modello alimentare che

---

<sup>2</sup> [Consumatori e Covid-19, come sono cambiate le abitudini in Europa](#)

<sup>3</sup> [COVID-19 Effect on Packaged Food, Tom Rees, Euromonitor International 2020 MDLZ stateofsnacking\\_report GLOBAL\\_EN.pdf](#)

concilia la routine quotidiana con un'alimentazione flessibile a base di snack, specialmente salutari, da consumare e gustare tra un pasto e l'altro o in sostituzione di esso. Questo fenomeno non è nato durante la pandemia di Covid 19, ma negli ultimi trent'anni, e grazie alla pandemia è cresciuto e si sviluppato, specialmente tra le nuove generazioni. È un fenomeno tutt'ora in espansione anche grazie all'e-commerce e alla possibilità, ormai per tutti, di farsi consegnare i pasti a casa.

### *3.3 Il reddito disponibile*

Analizzando il grafico B.6<sup>4</sup> si può osservare come il reddito disponibile pro capite sia stato sempre crescente (eccetto il biennio 2012-2013 dove si manifesta una leggera decrescita del -1,07%) raggiungendo un incremento a fine periodo del +14,44%.

Il grafico B.7 mostra come anche il reddito disponibile per famiglia ha attraversato un periodo di sostanziale crescita, raggiungendo a fine periodo un incremento del +9,92%<sup>5</sup>.

### *3.4 I beni sostituti*

I beni sostituti dell'aggregato Sweet Biscuits sono: "Confectionery", che comprende dolci a base di cioccolato, dolci a base di zucchero e gomme da masticare; "Ice Cream", che comprende gelati, frozen yoghurt e gelati a base vegetale (sono esclusi da questo aggregato i gelati provenienti da macchine erogatrici utilizzate nella ristorazione, come fast food e gelaterie); "Savoury Snack" che comprende patatine fritte vendute in busta, popcorn, frutta secca e altre categorie di snack salati.

Analizzando i prezzi medi unitari sia dell'aggregato Sweet Biscuits sia dei suoi beni sostituti (Grafico B.11) si può notare come, eccetto il segmento "Confectionery" che ha una media di prezzo unitario nel periodo 2014-2013 molto più elevata, cioè pari a 15,63 €/Kg, gli altri beni sostituti hanno dei prezzi molto simili che in alcuni anni si discostano di poche decine di centesimi di euro.

---

\*Dato Eurostat

<sup>4</sup> I dati disponibili considerano il periodo 2012-2021

<sup>5</sup> I dati disponibili considerano il periodo 2012-2021



### 3.5 Dopo l'analisi della domanda: il punto di equilibrio

Analizzando i dati riportati sul grafico D.2, che descrive lo spostamento della curva di domanda nel periodo 2014-2023, si osserva come anche lo spostamento dei punti di equilibrio nel periodo considerato possono essere divisi in quattro sottoperiodi: dal 2014 al 2017, dal 2017 al 2019 dal 2019 al 2021 e infine dal 2021 al 2023.

Dal 2014 al 2017 il punto di equilibrio si sposta lungo la curva di domanda, indicando un aumento dei prezzi (+9,12%) dell'aggregato Sweet Biscuits e una decrescita dei volumi totali pro capite (-1,40%); dal 2017 al 2019 è ben visibile un notevole spostamento della curva che denota una forte decrescita dei volumi scambiati e dei volumi pro capite (-2,02%) ed un ulteriore aumento dei prezzi (+4,37%); nel periodo dal 2019 al 2021 si assiste ad un'espansione della domanda con un ulteriore aumento dei prezzi (+2,35%) e dei volumi scambiati totali e pro capite; infine nell'ultimo periodo, dal 2021 al 2023 i prezzi aumentano ancora (+24,15%) mentre i volumi totali decrescono, portando la curva di domanda a spostarsi ad nuovo punto di equilibrio, il quale riferito al punto di equilibrio iniziale del periodo, indica un aumento dei volumi ma specialmente un notevole aumento dei prezzi.

**Tabella 3. Spostamenti delle curve di domande e analisi delle variabili**

Periodi	Cambiamenti domanda	Reddito pro-capite	Volume pro-capite	Popolazione	Volume totale	Prezzi Sweet biscuits	Beni sostituiti
2014-2017	Lungo la domanda	+4,28%	-1,40%	+1,36%	decrescita	+9,12%	crescita concorde
2017-2019	Notevole diminuzione	+5,35%	-2,02%	+0,90%	decrescita	+4,37%	crescita concorde
2019-2021	Notevole aumento	+4,81%	+3,64%	+0,74%	crescita	+2,35%	crescita concorde
2021-2023	Notevole diminuzione	N.d.	N.d.	+1,15%	decrescita	+24,15%	crescita concorde

*Fonte: nostre elaborazioni su dati Eurostat ed Euromonitor*

## 4. Analisi dell'offerta

In questo capitolo viene analizzata l'offerta nel mercato degli Sweet Snack in Francia utilizzando alcune variabili come il numero di imprese, il valore di produzione, le quote di mercato e gli indici di concentrazione.

#### 4.1 Analisi generale del periodo 2011-2020 nel settore dei biscotti in Francia

Il grafico C.3 mostra l'andamento del numero di imprese, il valore di produzione, il fatturato e i volumi medi scambiati nel settore dei biscotti nel periodo 2011-2020<sup>6</sup>. Analizzando il grafico dividendo il periodo in più sottoperiodi, si può osservare come nel periodo 2011-2013, il valore della produzione sia in decrescita, il numero delle imprese e i volumi aumentino leggermente, mentre il fatturato sia in costante crescita. Nel periodo che va dal 2014 al 2017 il fatturato e, in piccola misura, anche i volumi sono in crescita mentre si assiste a dei picchi di crescita e decrescita del valore della produzione e del numero delle imprese. A partire dal 2017, in confronto all'inizio del periodo, il numero di imprese cresce fino ad un +81,82%, i volumi e il fatturato crescono rispettivamente 3,17% e 25,75% mentre il valore della produzione decresce raggiungendo un -31.52%.

#### 4.2 Il numero di imprese

Alla fine del periodo considerato<sup>7</sup>, sono attive in Francia 50.320\* imprese nel settore alimentare "Manufacture of food products", 37.002 nel settore dei prodotti da forno e farinacei "Manufacture of bakery and farinaceous products" e solo 1.560 nel settore alimentare specializzate in fette biscottate e biscotti, prodotti di pasticceria e dolci "Manufacture of rusks and biscuits; Manufacture of preserved pastry goods and cakes"<sup>8</sup>.

**Tabella 4. Numero di imprese per settori in Francia dal 2011 al 2020**

Categorie	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Manufacture of rusks and biscuits, preserved pastry goods and cakes	858	824	882	1.128	973	1.119	1.061	1.246	1.381	1.560
Manufacture of food products	56.446	57.475	57.478	59.174	56.861	55.811	51.288	51.025	50.762	50.320
Manufacture of bakery and farinaceous products	41.552	41.922	40.535	41.369	39.229	40.615	36.303	37.826	37.655	37.002

Fonte: nostre elaborazioni su dati Eurostat.

<sup>6</sup> I dati non erano disponibili per gli anni 2021, 2022 e 2023

<sup>7</sup> I dati non erano disponibili per gli anni 2021, 2022 e 2023

<sup>8</sup> Definizione delle categorie secondo il sito Eurostat

\* Dato Eurostat

Il grafico C.2 riporta l'andamento del numero di imprese di cui alla tabella precedente. È interessante osservare come le imprese del settore della produzione di biscotti siano quasi raddoppiate da inizio a fine periodo, eccetto per alcuni picchi di crescita e decrescita durante il periodo dal 2013 al 2017, e siano in costante crescita (+81,82%) mentre le imprese del settore alimentare e del settore dei prodotti da forno mostrino una quasi costante tendenza negativa (rispettivamente -10,85% e -10,95% alla fine del periodo).

#### 4.3 Le quote di mercato

Le quote di mercato rappresentano la percentuale di vendite delle aziende rispetto al totale del loro settore di riferimento. Considerata la tabella 5, che riporta le prime 10 aziende presenti sul mercato nel settore dei biscotti dal 2015 al 2023 per fatturato, si osserva come nel mercato francese sia presente un'impresa dominante con più del 32% di quote, la Mondelēz France SAS, facente parte del gruppo Mondelēz Int. La Mondelēz France Sas deve la sua forte presenza sul mercato francese grazie alle sue numerose acquisizioni nel tempo (vedi paragrafo 6. Impresa) e alla forte presenza dei suoi marchi: considerando i 25 marchi più venduti negli anni di riferimento 2015 e 2023 si osserva come 11 di questi fanno capo all'azienda Mondelēz, come per esempio "Lu", "Granola Extra cookies", "Belvita", "Lu Mikado" "Oreo" e altri (tabella 6)

**Tabella 5. Prime 10 quote di mercato considerando il fatturato, 2015 e 2023**

Company Name	2015	2023
Mondelez France SAS	35,90	32,10
Ferrero France SA	0,40	7,00
Galec - Centre Distributeur Edouard Leclerc	5,60	5,80
Carrefour SA	5,40	4,80
ITM Entreprises SA	4,30	4,10
St Michel Biscuits SAS	3,80	3,80
Maitre Prunille SAS	2,60	3,30
Pladis France SA	6,10	2,90
Daco France SA	2,00	2,50
Auchan France	1,80	1,70

Fonte: nostre elaborazioni su dati Euromonitor.

**Tabella 6. I 25 marchi più venduti in Francia, 2015 e 2023**

Brand Name (GBO)	Company Name (NBO)	2015	2023
LU (Mondelez International Inc)	Mondelez France SAS	7,70	6,20
Leclerc (Private Label)	Galec - Centre Distributeur	5,60	5,80
Carrefour (Private Label)	Carrefour SA	5,40	4,80
Intermarché (Private Label)	ITM Entreprises SA	4,30	4,10
Granola Extra Cookies (Mondelez International Inc)	Mondelez France SAS	2,90	3,90
Maitre Prunille (Maitre Prunille SAS)	Maitre Prunille SAS	2,60	3,30
LU Véritable Petit Beurre (Mondelez International Inc)	Mondelez France SAS	3,20	2,50
Belvita (Mondelez International Inc)	Mondelez France SAS	2,80	2,50
LU Petit Ecolier (Mondelez International Inc)	Mondelez France SAS	2,30	2,50
Daco Bello (Daco France SA)	Daco France SA	2,00	2,50
LU Pépito (Mondelez International Inc)	Mondelez France SAS	2,20	2,20
Nutella Biscuits (Ferrero & related parties)	Ferrero France SA	-	2,10
Saint-Michel (Morina Patissier SA)	St Michel Biscuits SAS	1,70	2,00
LU Mikado (Mondelez International Inc)	Mondelez France SAS	1,80	1,90
Nutella B-ready (Ferrero & related parties)	Ferrero France SA	-	1,80
Auchan (Private Label)	Auchan France	1,80	1,70
Bonne Maman (Andros SAS)	Andros SAS	1,60	1,70
BN (Pladis Ltd)	Pladis France SA	-	1,50
Oreo (Mondelez International Inc)	Mondelez France SAS	1,30	1,50
Seeberger (Seeberger GmbH)	Seeberger GmbH	0,90	1,50
Kinder Cards (Ferrero & related parties)	Ferrero France SA	-	1,20
Palmito (Mondelez International Inc)	Mondelez France SAS	1,40	1,10
Color Sun (Color Foods SA)	Color Foods SA	1,10	1,10
Milka (Mondelez International Inc)	Mondelez France SAS	0,70	1,10
LU Granola (Mondelez International Inc)	Mondelez France SAS	0,70	1,00
<b>TOP 25</b>		<b>54,00</b>	<b>61,50</b>
Other Private Label		8,90	7,40
Others		14,20	13,20

Fonte: nostre elaborazioni su dati Euromonitor.

#### 4.4 Gli indici di concentrazione $C_k$ e l'indice di Herfindhal-Hirschman

L'indice di concentrazione  $C_k$  è un indicatore utilizzato per misurare i livelli di concentrazione del mercato preso in considerazione. Se l'indice è alto, significa che il mercato è molto concentrato e dominato da poche imprese, oltre a significare una bassa competitività. Al contrario, un indice  $C_k$  basso indica un mercato molto più competitivo e una migliore distribuzione delle quote di mercato. In questa analisi è stata effettuata una valutazione tramite l'indice  $C_4$  (vengono considerate le prime quattro aziende del settore) per gli anni 2015 e 2023. Dalla tabella 7 si osserva come le prime quattro aziende abbiano una posizione dominante nel

mercato, in quanto detengono quasi la metà delle quote di mercato in entrambi gli anni presi in considerazione (rispettivamente 47,30% e 49,70%).

**Tabella 7. Indice di concentrazione C4 in Francia, 2015 e 2023**

Company Name	2015	2023
Mondelez France SAS	35,90	32,10
Ferrero France SA	0,40	7,00
Galec - Centre Distributeur	5,60	5,80
Carrefour SA	5,40	4,80
Totale	47,30	49,70

Fonte: nostre elaborazioni su dati Euromonitor.

L'indice di Herfindhal-Hirschman misura anch'esso la concentrazione del mercato, prendendo in considerazione tutte le quote di mercato delle imprese presenti nel settore. La tabella 8 mostra il risultato dell'analisi degli indici HHI per l'anno 2015 e 2023, indicando un indice, per entrambi gli anni, compreso tra 1500 e 2500.

In conclusione, attraverso l'esame dell'indice C4 e dell'indice HHI si può affermare come il mercato degli Sweet Snack in Francia sia moderatamente concentrato, l'impresa Mondelēz Int è leader del mercato con più di un terzo delle quote di mercato e la divisione delle quote di mercato è piuttosto stabile. La fascia competitiva è composta da aziende con quote di mercato comprese tra l'1,7% e il 7%, mentre molte altre imprese hanno quote residuali (tabella 9).

**Tabella 8. Indici HHI in Francia, 2015 e 2023**

HHI	2015		2023	
	Met. A	Met. B	Met. A	Met. B
FRANCIA	2158,1	1482,85	1741,31	1229,9

Fonte: nostre elaborazioni su dati Euromonitor.

**Tabella 9. Quote di mercato dal 2015 al 2023**

Company Name	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Mondelez France SAS	35,90	34,70	34,30	34,40	33,30	32,50	32,20	31,90	32,10
Ferrero France SA	0,40	2,80	2,40	2,40	3,90	5,70	7,00	7,00	7,00
Galec - Centre Distributeur Edouard Leclerc	5,60	5,60	5,60	5,60	5,60	5,50	5,30	5,40	5,80
Carrefour SA	5,40	5,30	5,30	5,10	5,00	4,90	4,60	4,70	4,80
ITM Entreprises SA	4,30	4,20	4,20	4,10	4,00	4,00	3,80	3,90	4,10
St Michel Biscuits SAS	3,80	3,80	3,70	3,90	4,10	4,30	3,70	3,70	3,80
Maitre Prunille SAS	2,60	2,70	2,90	3,10	3,20	3,20	3,20	3,20	3,30
Pladis France SA	6,10	3,90	3,80	3,60	3,40	3,30	3,10	2,90	2,90
Daco France SA	2,00	2,20	2,50	2,80	2,80	2,80	2,70	2,70	2,50
Auchan France	1,80	1,80	1,80	1,60	1,60	1,60	1,50	1,60	1,70
Andros SAS	1,70	1,70	1,80	1,80	1,80	1,80	1,70	1,70	1,70
Seeberger GmbH	0,90	1,00	1,10	1,20	1,30	1,30	1,40	1,40	1,50
Kambly France SA	0,60	0,50	0,50	0,60	0,60	0,60	1,40	1,40	1,40
Nutrition & Santé SAS	1,20	1,20	1,20	1,30	1,30	1,20	1,20	1,20	1,20
Biscuits Delacre SA	1,10	2,80	2,70	2,50	2,30	2,10	2,00	1,80	1,20
Lotus Bakeries France SA	1,20	1,20	1,20	1,20	1,10	1,10	1,00	1,10	1,10
Color Foods SA	1,10	1,10	1,10	1,10	1,20	1,20	1,20	1,20	1,10
Intersnack France SAS	1,40	1,40	1,30	1,20	1,20	1,20	0,80	0,80	0,70
Nestlé France SA	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70	0,60	0,70	0,70	0,70
Kellogg Produits Alimentaires SA	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70	0,60	0,60	0,60	0,60
Mars Chocolat France SAS	0,70	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60
Bjorg & Cie SA	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60
Decathlon SA	0,40	0,40	0,50	0,50	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60
General Mills France SAS	-	0,00	0,10	0,20	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30
Casino Guichard-Perrachon SA	0,40	0,40	0,50	0,40	0,40	0,30	0,30	0,30	0,30
Michel & Augustin SA	0,20	0,30	0,30	0,30	0,20	0,20	0,20	0,30	0,30
Cereal Partners France SNC	0,20	0,20	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30
Kéo Food SAS	-	0,00	0,10	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20
Burton's Foods Ltd	0,60	0,50	0,50	0,40	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20
PowerBar Europe GmbH	0,10	0,10	0,10	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20
Biocoop SA Coop	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,20	0,20	0,20	0,20
Solinvest SAS	0,00	0,00	0,10	0,10	0,10	0,10	0,20	0,20	0,20
Groupe Léa Nature	-	-	0,00	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10
Foods International SAS	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10
Other Private Label	8,90	8,30	8,00	7,60	7,50	7,40	7,10	7,20	7,40
Others	9,30	8,90	9,30	9,70	9,80	9,50	9,80	9,80	9,50

*Fonte: nostre elaborazioni su dati Euromonitor.*

#### 4.5 I costi variabili

I costi di produzione sono tutte le spese che un'impresa sostiene per la trasformazione di materie prime in prodotti finiti, tra cui rientrano i costi di acquisti dei beni e servizi, il costo del personale e i costi sull'energia. Dalla tabella 10 emerge come l'acquisto dei beni e dei servizi influiscano maggiormente sul valore della produzione, seguito dal costo del personale e infine dal costo dell'energia.

**Tabella 10. Influenza percentuale degli acquisti, del lavoro e energia sul valore di produzione, 2011-2020**

Anno	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Acquisti beni e servizi (% su val. produzione)	78,80%	79,77%	82,57%	72,95%	71,32%	70,13%	82,19%	78,45%	82,96%	78,62%
Costo personale (% su val. prod)	19,40%	22,95%	24,52%	19,89%	20,74%	20,63%	21,18%	22,40%	20,25%	21,45%
Energia (% su val. prod)	1,59%	2,25%	2,69%	1,79%	2,18%	2,41%	1,98%	2,34%	2,29%	2,92%

*Fonte: nostre elaborazioni su dati Euromonitor.*

#### 4.6 Dopo l'analisi dell'offerta: il punto di equilibrio e conclusioni

Il grafico D.3 riporta lo spostamento della curva di offerta nel periodo 2014-2023 ed anch'esso è divisibile in quattro sottoperiodi: dal 2014 al 2017, dal 2017 al 2019, dal 2019 al 2021 e dal 2021 al 2023 (i dati non sono disponibili per questo periodo).

Nel periodo dal 2014 al 2017 si assiste ad una diminuzione delle imprese presenti nel mercato e ad una decrescita importante del valore di produzione; allo stesso tempo aumentano i costi del lavoro e materie prime.

Nel periodo dal 2017 al 2019 si vede un forte aumento del numero di imprese ma anche un calo del valore della produzione, il costo del lavoro e delle materie prime sono in leggera diminuzione mentre il costo dell'energia è in aumento. La curva di offerta si sposta di molto verso sinistra, indicando una minore offerta di prodotti sul mercato, rispondendo anche ad una diminuzione della domanda

Nel periodo dal 2019 al 2021<sup>9</sup> si assiste ad un netto spostamento della curva di offerta verso destra che indica un aumento dei volumi scambiati. In questo periodo, contrassegnato dalla pandemia di Covid 19, vi è un ulteriore incremento del numero di imprese.

Vista l'assenza di dati, per il periodo dal 2021 al 2023 non si possono definire avvenimenti che comprovano lo spostamento della curva di offerta.

È possibile osservare sinteticamente il mutamento delle variabili considerate ripetitivamente al periodo osservato nella tabella 11 e valutare la forza di influenza di queste sulla curva di offerta relativo nel grafico D.3.

**Tabella 11. Possibili variabili influenti sull'offerta per periodi**

Periodo	Numero Imprese	Valore prodotto	Acquisti sul val. prod.	Costo del lavoro sul val. prod.	Energia sul val. prod.	Note:
2014-2017	-67	-23,87%	+9,24%	+1,29%	+0,19%	riduzione imprese, aumento influenza costi produzione
2017-2019	+320	-1,88%	+0,77%	-0,94%	+0,31%	aumento imprese e contrazione della domanda
2019-2021	+179	-5,78%	-4,34%	+1,20%	+0,63%	aumento imprese, riduzione costi produzione Risposta a domanda anomala (Covid)
2021-2023	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	

*Fonte: nostre elaborazioni su dati Euromonitor e Eurostat.*

## 5. Analisi dell'impresa

### 5.1 Storia dell'azienda e profilo dell'impresa

La Mondelēz International è una società internazionale di snack e dolci relativamente giovane, in quanto è stata fondata il 1° ottobre 2012, che però ha radici in numerose aziende con una storia quasi centenaria. La Mondelēz International nasce dalla scissione dalla Kraft Foods in due aziende separate e differenti: la Kraft Foods Group, focalizzata sui prodotti alimentari del mercato nordamericano e la Mondelēz International che invece si concentra sul

<sup>9</sup> I dati sono disponibili fino all'anno 2020



mercato degli snack e dei dolci a livello globale. Il nome Mondelēz deriva dalla parola “monde” in francese e da una fantasiosa storpiatura della parola “delicious”.

La Mondelēz Int produce, commercializza e vende i suoi prodotti in America del Nord, America Latina, Asia, Medio Oriente, Africa ed Europa. Tra i suoi marchi più famosi ed iconici si possono citare Oreo, Lu, Ritz, Cliff Bar e Attesa Bake Shop per la categoria di snack e prodotti da forno e Cadbury Dairy Milk, Milka e Toblerone per la categoria del cioccolato. La Mondelēz Int. copre un vasto mercato rifornendo grossisti, supermercati, super store, stazioni di servizio e altre tipologie di attività nel settore degli alimentari oltre alla vendita tramite piattaforma online di e-commerce sia per la categoria B2B che B2C.

### *5.2 Struttura societaria e dimensioni*

La Mondelēz Int. è una società multinazionale quotata in borsa, ad oggi<sup>10</sup> una singola azione sul mercato azionario NASDAQ vale 59,27\$. Secondo i dati forniti dal sito Yahoo Finance in data 04/12/2024, la Mondelēz ha un capitale di mercato pari a 86,60 miliardi di dollari e una base di azionisti fortemente istituzionalizzata, con un numero di 2.532 istituzioni finanziarie che possiedono un totale 82,76% di azioni totali, mentre gli insider (cioè dirigenti, managers ecc.) possiedono circa il 0,17%. Tra le principali istituzioni sono presenti Vanguard Group Inc. e Blackrock Inc. che da sole detengono circa il 17% delle azioni emesse. Questo è visto spesso come un indicatore di stabilità visto che queste società gestiscono fondi indicizzati e passivi di lungo termine.

In sintesi, non è controllata da un unico azionista dominante, rendendola una società a proprietà diffusa, ha una governance fortemente influenzata da grandi investitori istituzionali. La Mondelēz, alla fine del 2023, ha un totale di circa 91.000 dipendenti collocati in stabilimenti in più di 80 paesi in tutto il mondo. Ha un fatturato netto di circa 36 miliardi di USD per il 2023 e 31,5 miliardi di USD per il 2022, con un aumento del 12,5%. Secondo Mondelēz, l'aumento del fatturato netto continua a riflettere un aumento della domanda per la maggior parte dei prodotti della categoria snack, sia per mercati emergenti che già sviluppati.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> 20 dicembre 2024

<sup>11</sup> fonte: Annual report on form 10-k 2023 Mondelēz International

### 5.3. Le strategie di impresa

Non è stato possibile eseguire una ricerca abbastanza dettagliata da riuscire ad analizzare Mondelēz International Inc. a livello del quadro competitivo nazionale per le seguenti ragioni: l'impresa è stata sviluppata sin dall'inizio per poter occuparsi di mercati a livello globale senza un focus principale a un singolo mercato. Inoltre, la maggiore parte di dati ufficiali disponibili fanno riferimento all'operato nel quadro internazionale.

#### 5.3.1. Come compete oggi Mondelēz nel suo settore?

La differenziazione è al centro della strategia della Mondelēz riguardante l'innovazione dei prodotti, le innovazioni nei processi e le strategie di marketing e branding. Come già detto nel paragrafo precedente, l'azienda si distingue grazie a dei marchi iconici e famosi come Milka e Oreo che sono immediatamente riconoscibili dai consumatori. L'azienda pone inoltre una grande enfasi sui temi della sostenibilità e dell'innovazione dei suoi prodotti, utilizzando dei packaging accattivanti al fine di conquistare nuovi consumatori.

Tramite una strategia di acquisizione continua, la Mondelēz si distingue per una differenziazione orizzontale, ampliando costantemente la sua produzione con nuove linee di prodotto. È presente anche una differenziazione verticale per molti dei marchi posseduti; infatti, si possono vedere varianti *economy* e *premium* per diverse linee di prodotto: un esempio può essere il marchio Milka, per il quale si può considerare il prodotto Milka Classico come variante *economy* e Milka Deluxe come prodotto per il segmento di mercato *premium*, disposto a pagare di più in cambio di un packaging più elegante e di lusso.

Mondelēz sta investendo particolarmente in un network globale di centri tecnici per la ricerca con lo scopo di sostenere la crescita mentre si innovano continuamente i processi. Secondo Mondelēz circa 2.400 scienziati, chimici e ingegneri sono impiegati in centri di ricerca distribuiti attraverso il mondo, con 11 centri principali a guidare l'innovazione.<sup>12)</sup>

Investe molto nell'invenzione di nuovi marchi e rinnovo dei brand già esistenti.

L'azienda ha adottato anche delle tecnologie avanzate per migliorare l'efficienza operativa e ridurre l'impatto ambientale. Attraverso il programma "Snacking Made Right", Mondelēz promuove la sostenibilità e l'inclusione sociale come pilastri centrali della sua strategia.<sup>13)</sup>

---

<sup>12</sup> fonte: <https://www.Mondelēzinternational.com/about-us/who-we-are/innovation/>

<sup>13</sup> fonte: [Investors | Mondelēz International, Inc.](#)

In ultimo, l'azienda Mondelez spinge sempre più verso un marketing di tipo personalizzato ed esperienziale per guidare la domanda dei consumatori. Un esempio è la collaborazione nel 2022 di Mondelez con la piattaforma di streaming online Netflix per promuovere la quarta stagione di Stranger Things (famosa serie tv di Netflix) attraverso il commercio del nuovo "Oreo Red Velvet".

**Figura 1. Advertisement Oreo red velvet**



Fonte: [www.socialsamosa.com](http://www.socialsamosa.com)

### *5.3.2 Come è arrivata l'impresa a questa posizione?*

Mondelez International, pur essendo un'azienda giovane, si distingue per un patrimonio costruito su una lunga tradizione di successi. Ogni acquisizione di marchi iconici non solo rafforza il suo portafoglio, ma arricchisce anche il valore storico dell'azienda. Questo approccio le consente di mantenere una connessione autentica con il passato, pur continuando a plasmare il futuro del mercato degli snack su scala globale.

Dalla sua storia si riesce a notare che il framework principale su cui Mondelez si basa è una strategia attenta ed espansionistica di Merge & Acquisitions. Mondelez è nata per occuparsi di mercati globali, e per far ciò compra i marchi ad alto valore nei vari mercati esterni in cui si occupa e sembra voler massimizzare i profitti garantendo un'ottima qualità.

Osservando l'attività di Mondelez fino ad oggi, è possibile strutturare un'analisi basata sulla matrice dei quattro quadranti di Ansoff:

#### **1. Penetrazione del mercato**

- Mondelez rafforza la propria posizione nei mercati chiave con i suoi marchi principali come Oreo, Cadbury e Milka.
- L'azienda si concentra sull'ottimizzazione dei network distributivi (mira alla riduzione dei costi di logistica del 10%) e investe pesantemente nel marketing digitale per

aumentare le vendite nei segmenti consolidati e per aumentare la consapevolezza del marchio.

## **2. Sviluppo del prodotto**

- Mondelēz si occupa, come nel caso dell'acquisizione di Cliff, di innovazione nei prodotti per soddisfare cambiamenti nelle preferenze dei consumatori, la tendenza sembra essere verso snack più salutari e sostenibili.<sup>14</sup>
- Ha introdotto nuove linee di prodotti, come snack a base vegetale e biologici, che hanno ampliato il portafoglio di prodotti (Cadbury-plant bars)
- L'azienda enfatizza l'importanza del R&D e sul targeting di promettenti startups.

## **3. Sviluppo del mercato**

- L'azienda focalizza l'attenzione su mercati emergenti in Asia, Africa e America latina dove secondo il report del 2023 sembra esserci una crescita significativa di entrate.
- Sfrutta strategie localizzate e una espansione distributiva per raggiungere la classe media emergente, sfruttando le tendenze di urbanizzazione come in India (Oreo chococream a prezzi accessibili)

## **4. Diversificazione**

- Ha perseguito una diversificazione strategica attraverso acquisizioni, come Cliff bar nel 2023 e un accordo recente e in fase di svolgimento sull'acquisizione di Evirth, azienda leader cinese in torte e pasticcini.<sup>15</sup>
- Punta sui canali digitali ed e-commerce, vuole che entro il 2030 almeno il 20% del fatturato sia proveniente dal commercio digitale

### *5.3.3 Come l'impresa competerà in futuro? Quali scelte strategiche dovrà adottare?*

La matrice BCG è uno strumento che permette di analizzare il portafoglio di un'azienda, classificando i suoi prodotti o marchi in base alla crescita di mercato e alla quota di mercato relativa. Attraverso l'analisi delle quote di mercato si trova che la media relativa al 2023 è di 0,25% mentre la media del tasso di crescita relativo, considerando solo marchi di possesso Mondelēz, è di -1,39% (tabella 6).

---

<sup>14</sup> <https://dcf.fm/products/mdlz-swot-analysis>

<sup>15</sup> <https://ir.Mondelēzinternational.com/news-releases/news-release-details/Mondelēz-international-acquire-evirth-china-leader-fast-growing>

Dal grafico BCG si può notare come nella categoria “Star” siano presenti i marchi Oreo, Milka e Ritz, marchi con prodotti leader in mercati in rapida espansione. Nella categoria “Cash cow” che rappresenta i marchi consolidati che generano profitti elevati con pochi investimenti, si trovano marchi come Belvita, Alpen Gold, Ricolino e Tuc. Nel quadrante “Question Mark”, che rappresenta marchi promettenti che richiedono ulteriori investimenti per crescere si trovano i marchi come “Lu”, “Wheat Thins” e “Marabou”. Infine, nel quadrante “Dog” si posizionano “Cadbury Dairy Milk” e “Cadbury”, che indicano una bassa crescita del mercato.

#### *5.4 Swot Analysis*

L’analisi Swot è un’analisi che viene effettuata per valutare quali sono i punti di forza, debolezza, le opportunità e le minacce di un’impresa.

I punti di forza di Mondelēz:

- Ampia collezione di marchi: possiede brand di valore conosciuti a livello globale come Oreo, Milka, Cadbury e Toblerone.
- Presenza globale: opera in almeno 150 paesi diversi e possiede 148 impianti di produzione e 107 magazzini sparsi per il mondo a fine 2023.
- Forte spirito di innovazione: investe particolarmente in R&D e dichiara di voler adattarsi al continuo cambiamento di esigenze dei consumatori (come snack a base di piante e opzioni low-sugar)
- Ampio network di distribuzione: l’esteso supply chain permette di penetrare vari mercati in modo efficiente
- Un impegno verso la sostenibilità: l’azienda ribadisce più volte il proprio impegno alla sostenibilità e l’interesse a raggiungere i propri obiettivi come “100% Cocoa life” e packaging sostenibile (entro 2025 avere il 98% di packaging riciclabile)<sup>16</sup>

Le debolezze di Mondelēz:

- Forte dipendenza da mercati Nord-americani ed Europei, il che la rende vulnerabile a eventuali problemi economici in queste regioni (guerra in Ucraina, Covid, etc.)
- Competizione elevata, nonostante sia leader di mercato in diverse categorie fatica in altre, come in segmenti delle bevande e degli snack salati.

---

<sup>16</sup> Snacks made right 2023 ESG report, pag.10, Mondelēzinternational.com

#### Le opportunità di Mondelēz:

1. Nuovi mercati, come quelli asiatici ed in Africa sembrano promettere opportunità di crescita.
2. Tendenza salute, con l'aumento della domanda di snack salutari si apre un possibile mercato pronto da dominare.
3. E-commerce: con la crescente espansione dei canali distributivi digitali ha l'opportunità di rifornire sia clienti B2B che B2C.
4. Acquisizioni tattiche: le nuove imprese promettenti non sono competitors ma possibili acquisizioni per aumentare la propria crescita (come acquisizione Cliff e altre start-ups).<sup>17</sup>

#### Le minacce per Mondelēz:

1. Competizione intensa con altri big players, come la PepsiCo rivale numero 1 o Mars, Nestlé e Ferrero.
2. Regolamenti stringenti, si una regolamentazione maggiore di prodotti contenenti zuccheri (come la sugar tax in Francia nel 2017), cacao da fonti sostenibili o pubblicità ingannevole di prodotti non salutari<sup>18</sup>
3. Fattori macroeconomici, come l'inflazione e tensioni geopolitiche sono un rischio perché possono influenzare negativamente e direttamente i revenues.
4. Fattori ambientali, con la crescente frequenza di eventi ambientali negativi è semplice identificare potenziali problemi a livello agricolo <sup>19</sup>o a livello logistico distributivo.
5. Scandali, come il caso recente del maggio 2024 di market rigging<sup>20</sup> o accuse di uso di lavoro minorile <sup>21</sup> sono diffamatori a livello reputazione aziendale
6. Strategie di pricing e framework di acquisizione, non completamente chiare mettono indubbiamente l'azienda a rischio di multe pesanti da parte dell'Antitrust

---

<sup>17</sup> [www.chicagobusiness.com/consumer-products/Mondelēz-invests-cell-based-cocoa-startup](http://www.chicagobusiness.com/consumer-products/Mondelēz-invests-cell-based-cocoa-startup)

<sup>18</sup> [www.independent.co.uk/business/food-firms-harming-children-with-unhealthy-products-and-misleading-advertising-b2500858.html](http://www.independent.co.uk/business/food-firms-harming-children-with-unhealthy-products-and-misleading-advertising-b2500858.html)

<sup>19</sup> [www.wwf.it/pandanews/clima/agricoltura-causa-e-vittima-del-suo-stesso-impatto-ambientale/](http://www.wwf.it/pandanews/clima/agricoltura-causa-e-vittima-del-suo-stesso-impatto-ambientale/)

<sup>20</sup> <https://edition.cnn.com/2024/05/23/business/oreo-Mondelēz-eu-antitrust-fine/index.html>

<sup>21</sup> [www.Mondelēzinternational.com/united-states/press-releases/mdlz-statement-in-response-to-new-york-times-coverage](http://www.Mondelēzinternational.com/united-states/press-releases/mdlz-statement-in-response-to-new-york-times-coverage)

## **6. Conclusioni**

L'analisi condotta permette di conferire al mercato francese degli sweet-snacks un potere particolarmente forte a livello competitivo, giustificato dal fatturato prevalentemente in crescita e dalla notevole quantità di volumi scambiati. È stato possibile valutare le componenti principali dietro agli spostamenti delle curve di offerta e domanda, permettendo di allocare possibili cause che hanno portato lo spostamento degli equilibri nel periodo 2014-2023. Complessivamente i volumi scambiati sono aumentati del +0,44% e i prezzi unitari del +75%.

A livello globale dal punto di vista della Mondelez è stato possibile vedere che le strategie M&A che quest'ultima ha adottato sono risultate essenziali per raggiungere la posizione dominante che oggi occupa, seconda per quote di mercato in fatturato a livello globale. Dalle varie analisi strategiche, presenti e possibilmente future, è risultato che Mondelez le stia già mettendo in atto, con i suoi obiettivi a ST e LT osservabili sui vari report ufficiali che pubblica.

## **Sitografia**

<https://www.elysee.fr/emmanuel-macron/2020/03/16/adresse-aux-francais-covid19>

**Sito istituzionale dell'Eliseo francese - accesso 04/12/2024**

<http://www.portal.euromonitor.com/portal/>

**Database di Passport Euromonitor**

<https://www.mondelezinternational.com/>

**Sito dell'azienda Mondelez**

<https://finance.yahoo.com/quote/MDLZ/>

**Quote MDLZ su Yahoo finance**

<https://data.ecb.europa.eu/>

**Database della ECB**

<https://www.fao.org/statistics/en>

**Database portale FAOSTAT**

<https://www.chicagobusiness.com/consumer-products/Mondelēz-invests-cell-based-cocoa-startup>

**Chicago business online paper**

<https://www.independent.co.uk/business/food-firms-harming-children-with-unhealthy-products-and-misleading-advertising-b2500858.html>

**Giornale inglese Independent**

<https://edition.cnn.com/2024/05/23/business/oreo-Mondelēz-eu-antitrust-fine/index.html>

**Giornale inglese CNN**

<https://thebrandhopper.com>

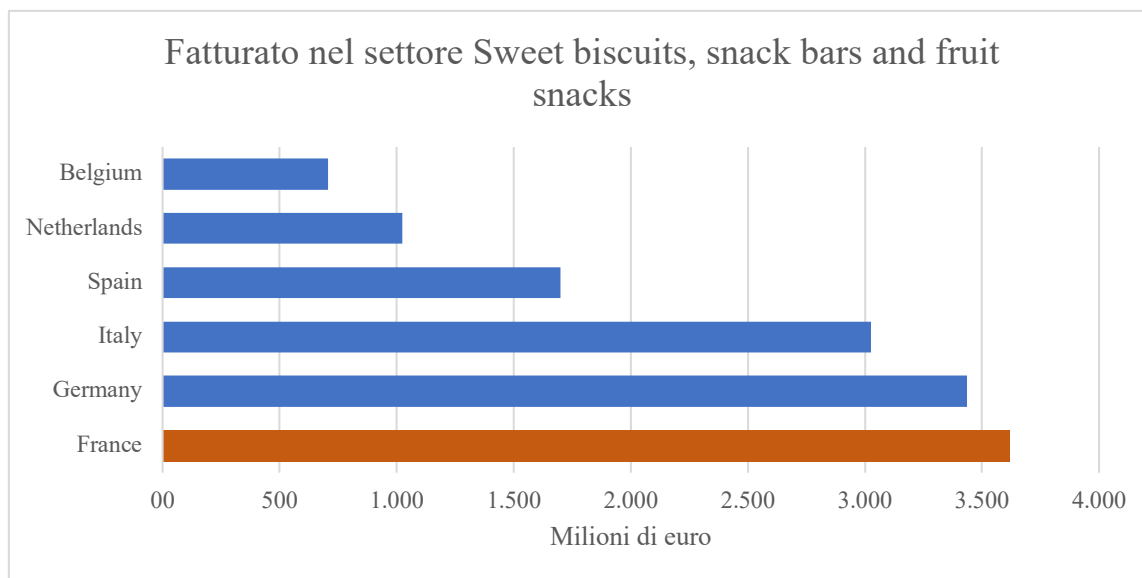
**Sito di marchi**



## APPENDICE GRAFICI

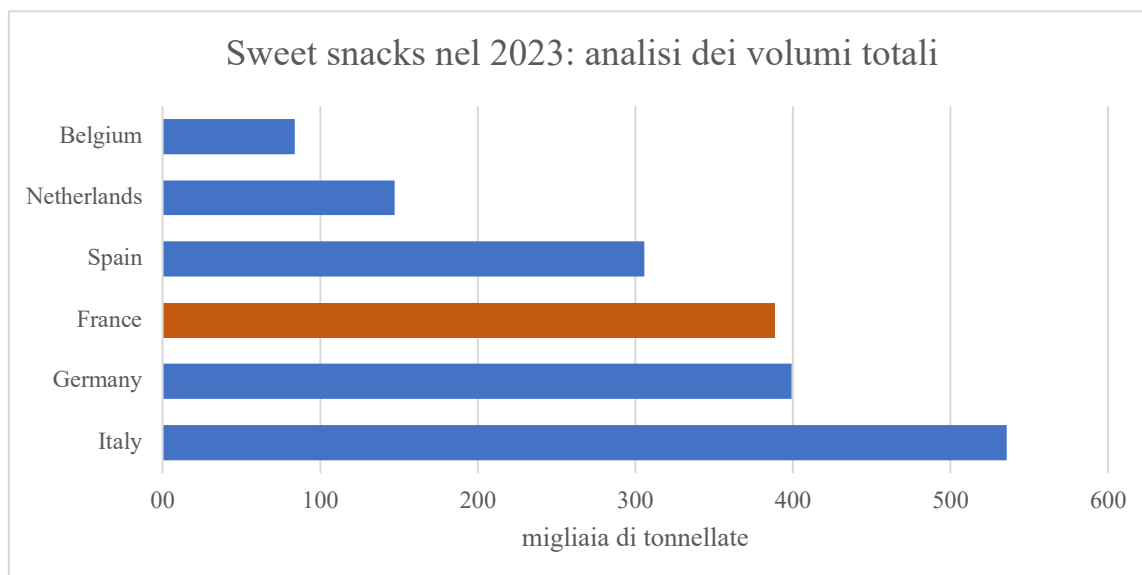
### APPENDICE A – MERCATO

#### A. 1 – Fatturato nel settore sweet biscuits, snack bars and fruit snacks



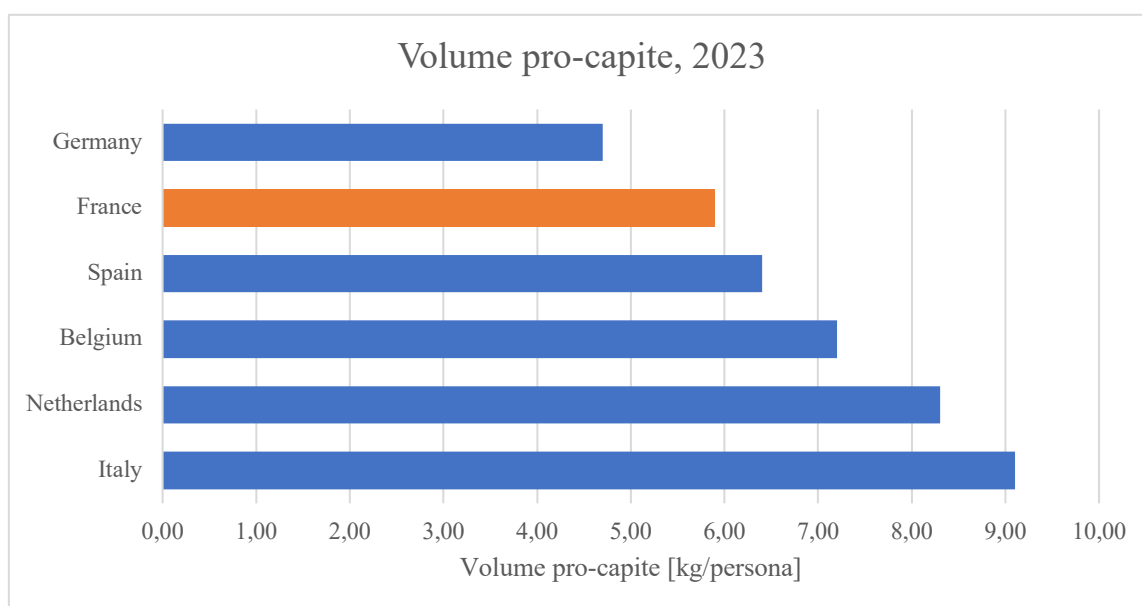
(Figura 1) fonte: Ns elaborazione su dati Euromonitor

#### A. 2 – Sweet snacks nel 2023: analisi dei volumi totali



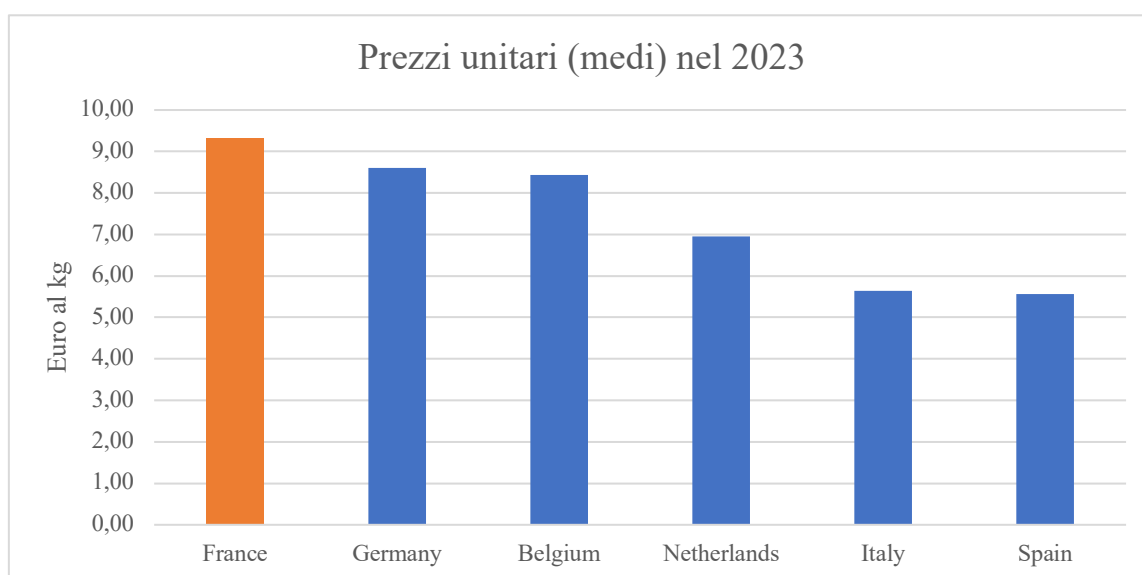
(Figura 2) fonte: Ns elaborazione su dati Euromonitor

### A. 3 – Snacks dolci nel 2023: volume pro-capite e comportamenti di consumo



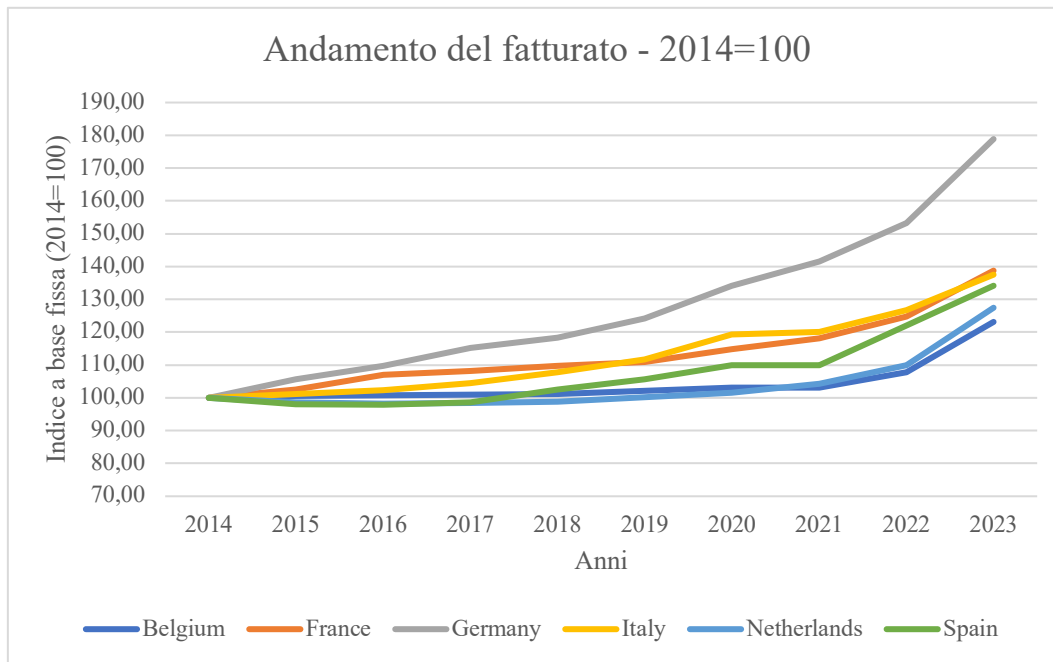
(Figura 3) fonte: Ns elaborazione su dati Euromonitor

### A. 4 - Andamento dei prezzi unitari medi per snacks dolci nel 2023



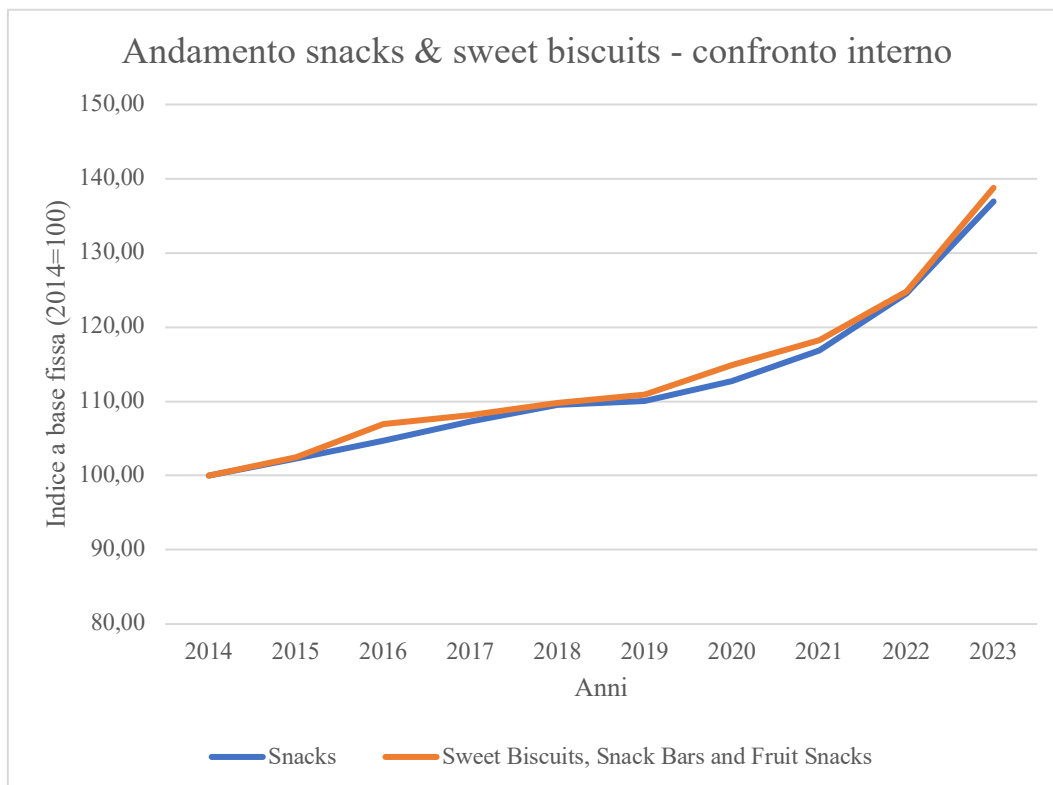
(Figura 4) fonte: Ns elaborazione su dati Euromonitor

**A. 5 - Fatturato in crescita: evoluzione dal 2014 al 2023 (2014=100)**



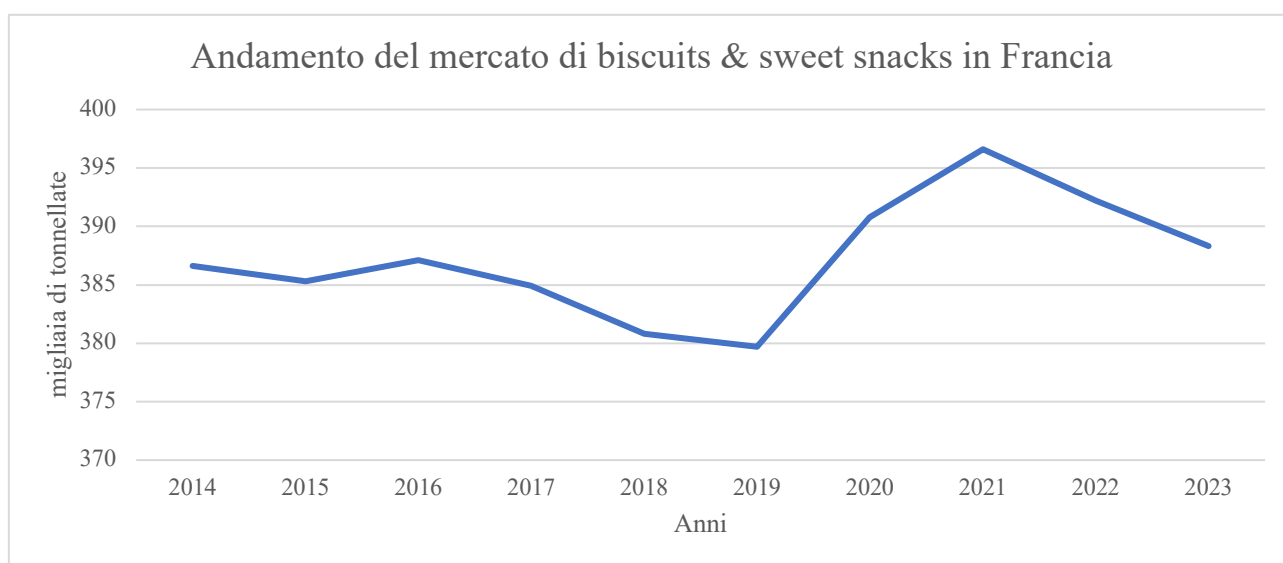
(Figura 5) fonte: Ns elaborazione su dati Euromonitor

**A. 6 – Andamento snacks & sweet biscuits – confronto interno**



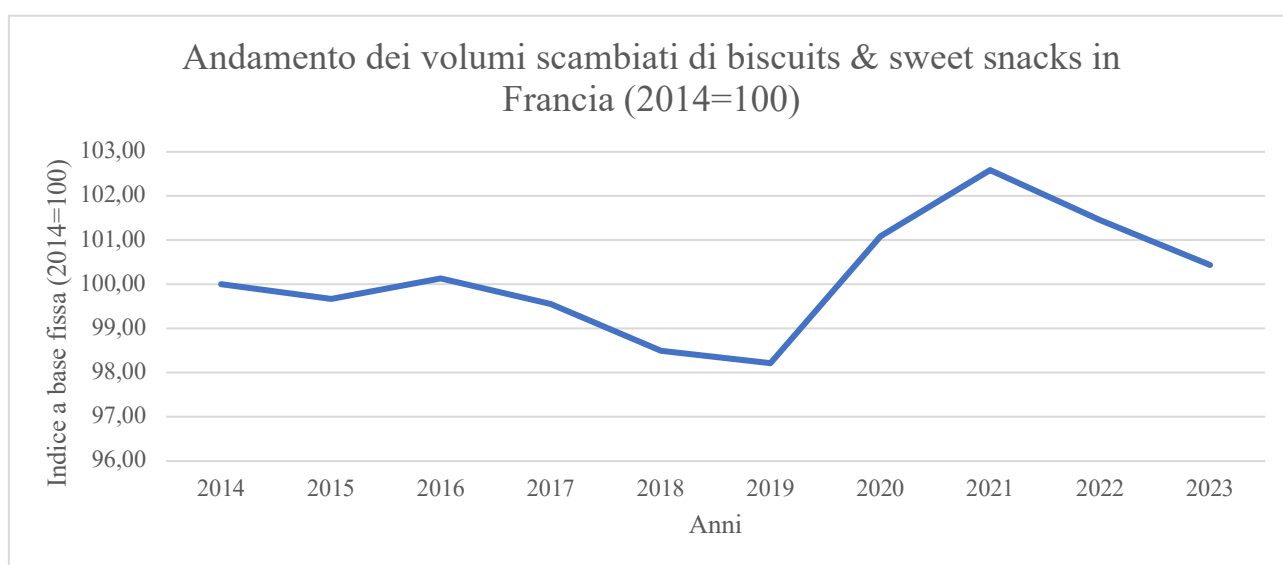
(Figura 6) fonte: Ns elaborazione su dati Euromonitor

**A. 7 – Andamento del mercato di biscuits & sweet snacks in Francia**



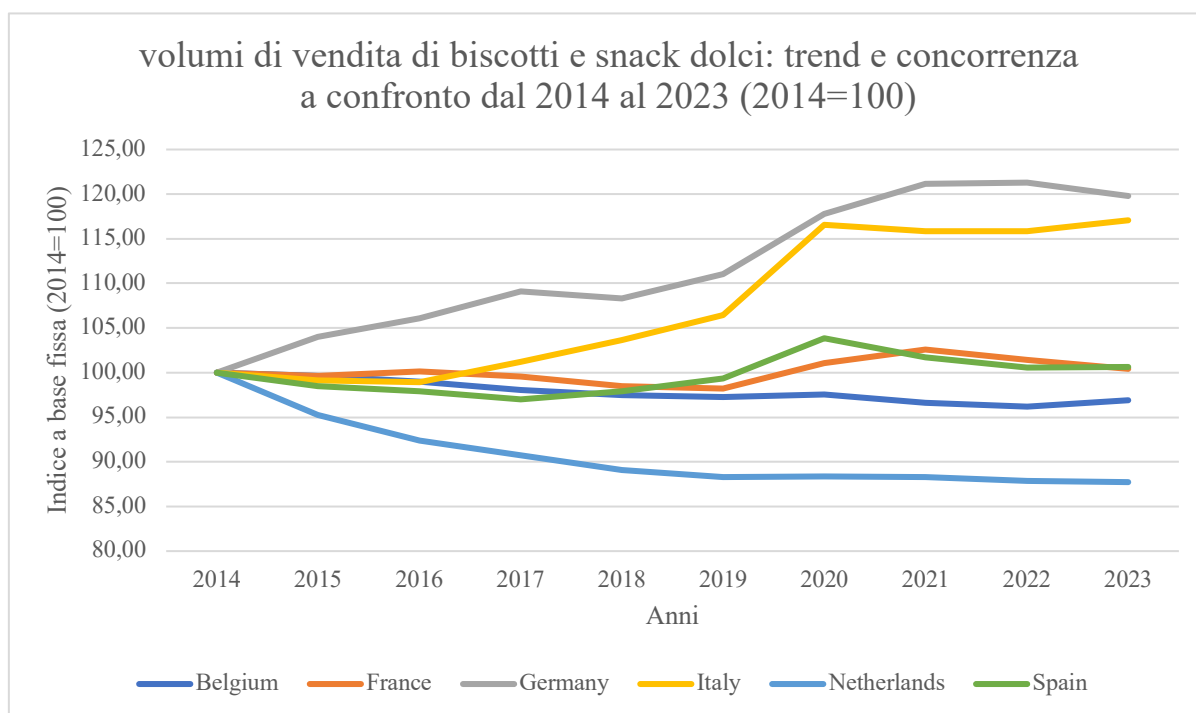
(Figura 7) fonte: *Ns elaborazione su dati Euromonitor*

**A. 8 – Andamento dei volumi scambiati di biscuits & sweet snacks in Francia (2014=100)**



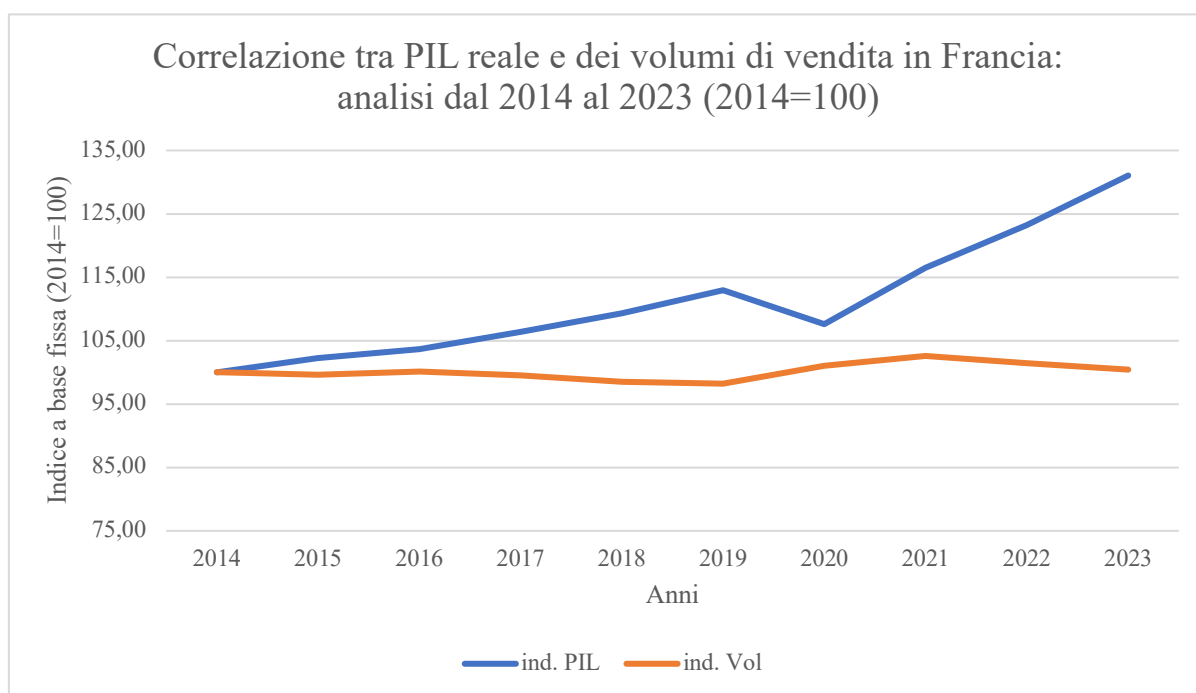
(Figura 8) fonte: *Ns elaborazione su dati Euromonitor*

**A. 9 – Volumi di vendita di biscotti e snack dolci: trend e concorrenza a confronto dal 2014 al 2023 (2014=100)**



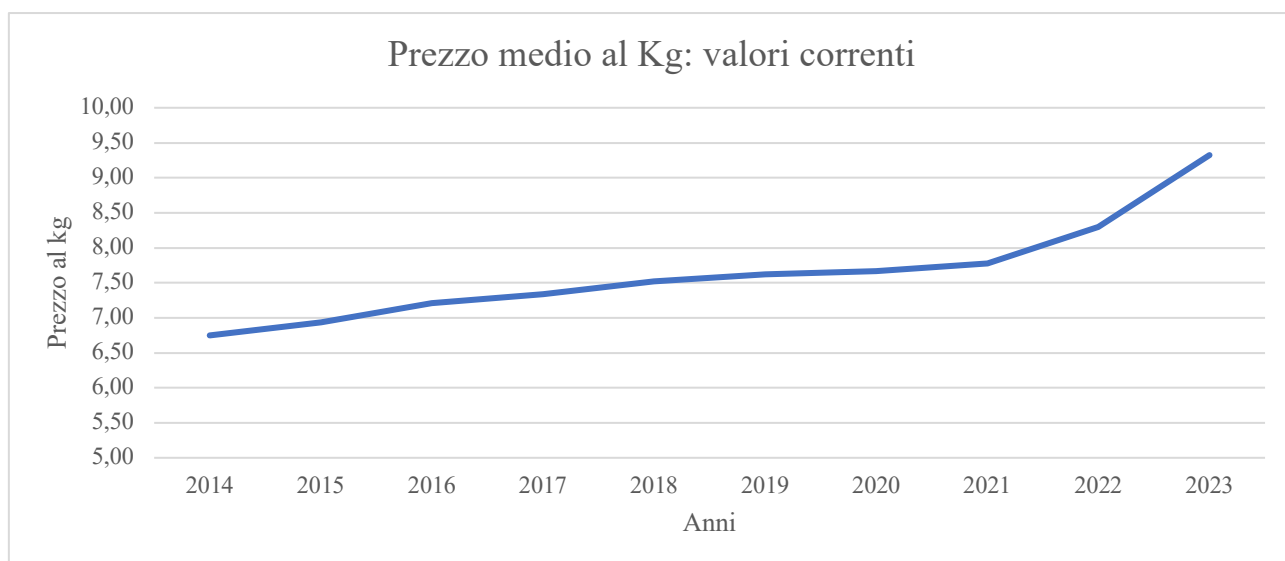
(Figura 9) fonte: Ns elaborazione su dati Euromonitor

**A. 10 - Correlazione tra PIL reale e dei volumi di vendita in Francia: analisi dal 2014 al 2023 (2014=100)**



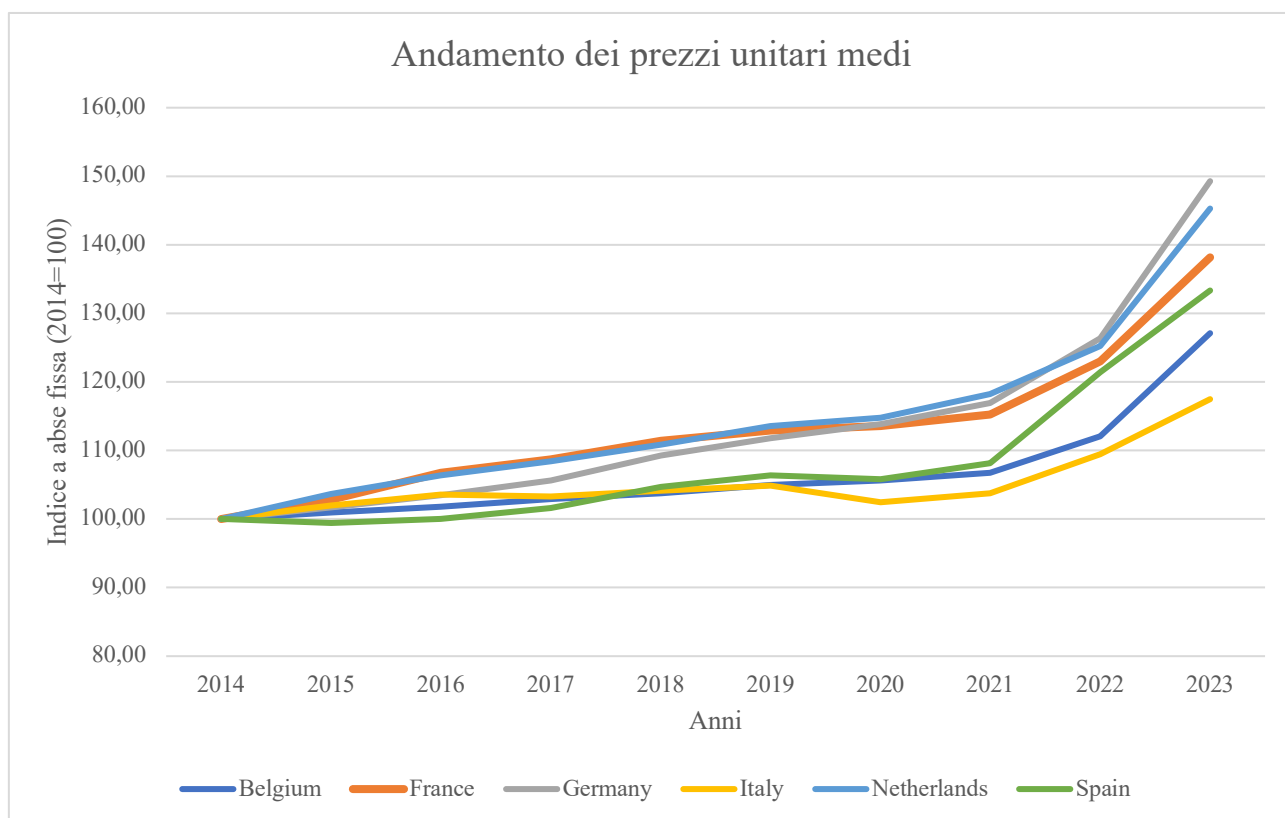
(Figura 10) fonte: Ns elaborazione su dati Eurostat

#### A. 11 – Prezzo medio al Kg: valori correnti



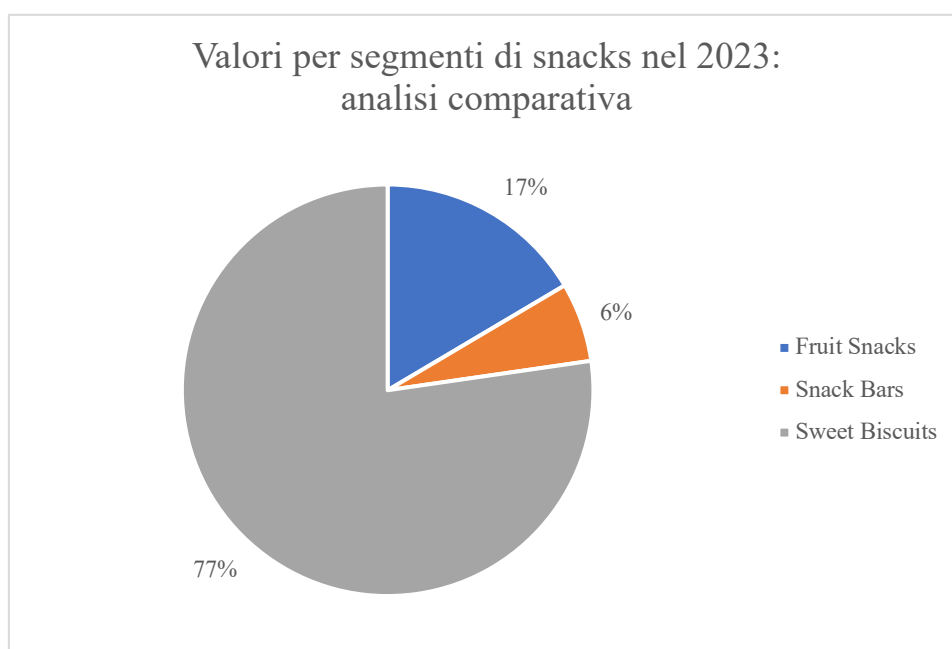
(Figura 11) fonte: Ns elaborazione su dati Euromonitor

#### A. 12 – Andamento dei prezzi unitari medi



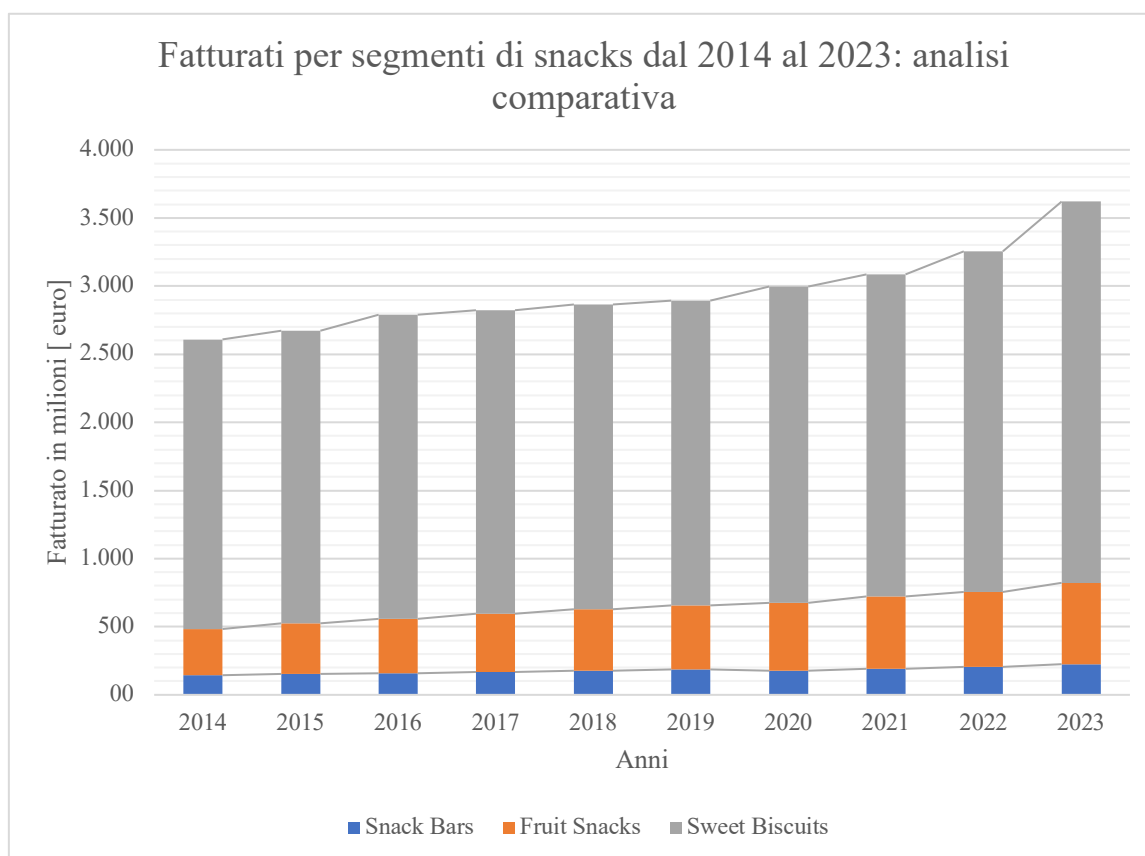
(Figura 12) fonte: Ns elaborazione su dati Euromonitor

### A. 13 – Valori per segmenti di snacks nel 2023: analisi comparativa



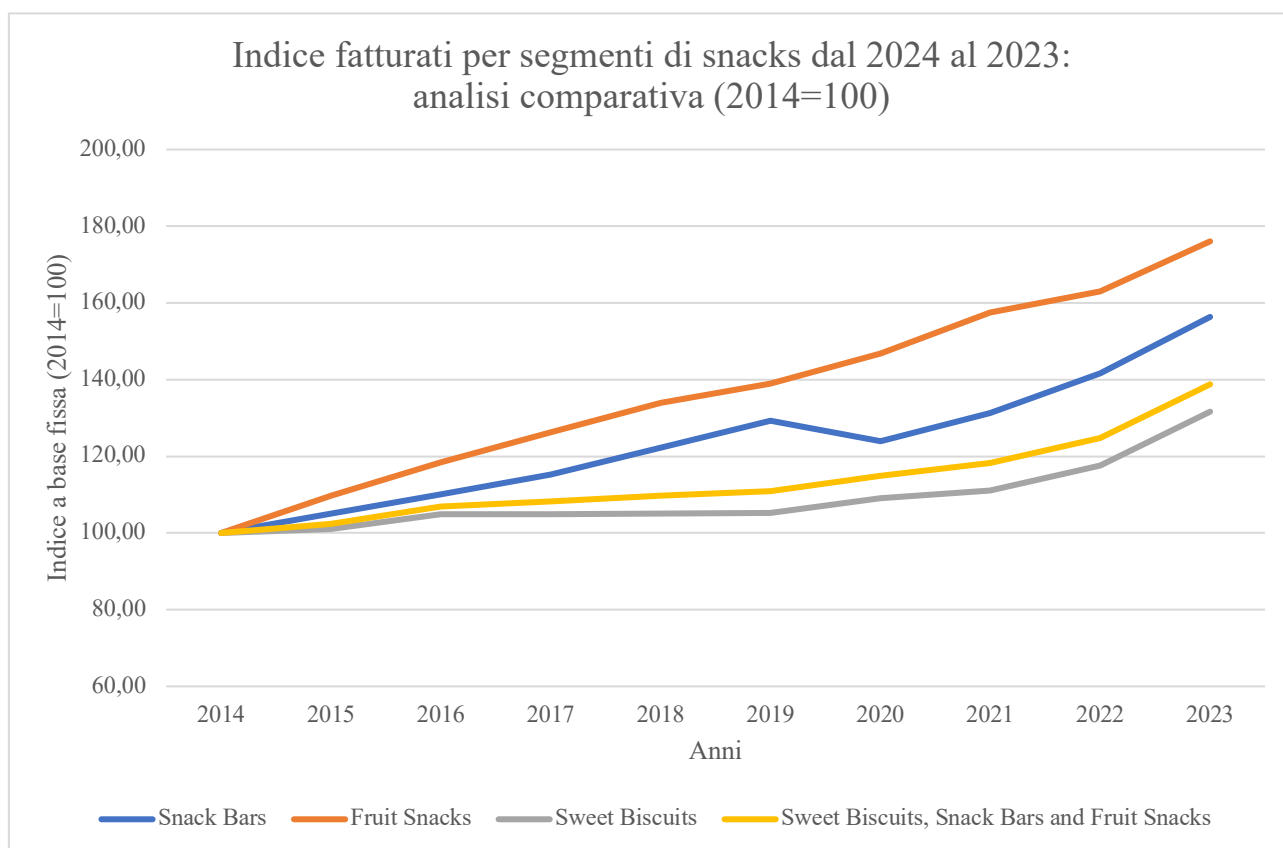
(Figura 13) fonte: Ns elaborazione su dati Euromonitor

### A. 14 – Fatturati per segmenti di snacks dal 2014 al 2023: analisi comparativa



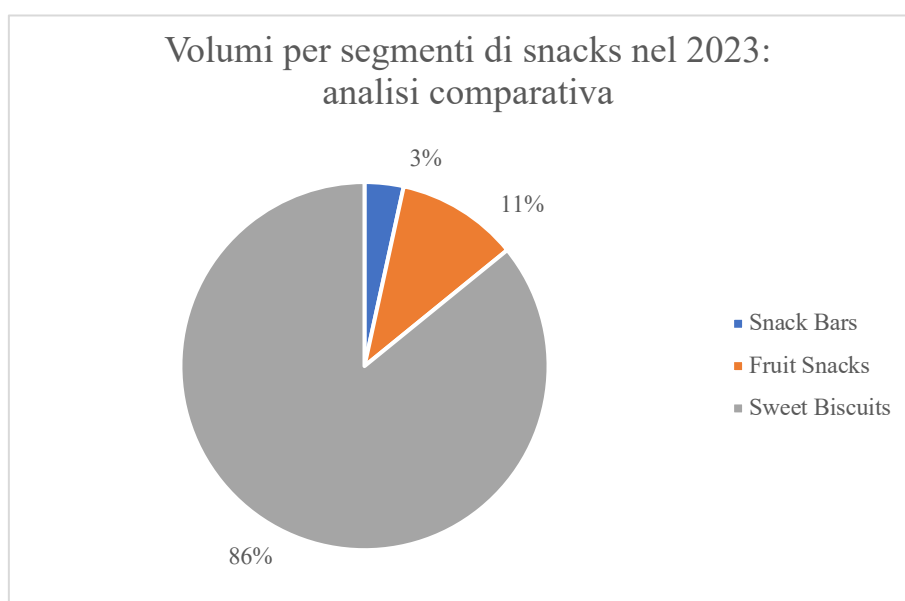
(Figura 14) fonte: Ns elaborazione su dati Euromonitor

**A. 15 - Indice fatturati per segmenti di snacks dal 2014 al 2023: analisi comparativa (2014=100)**



(Figura 15) fonte: Ns elaborazione su dati Euromonitor

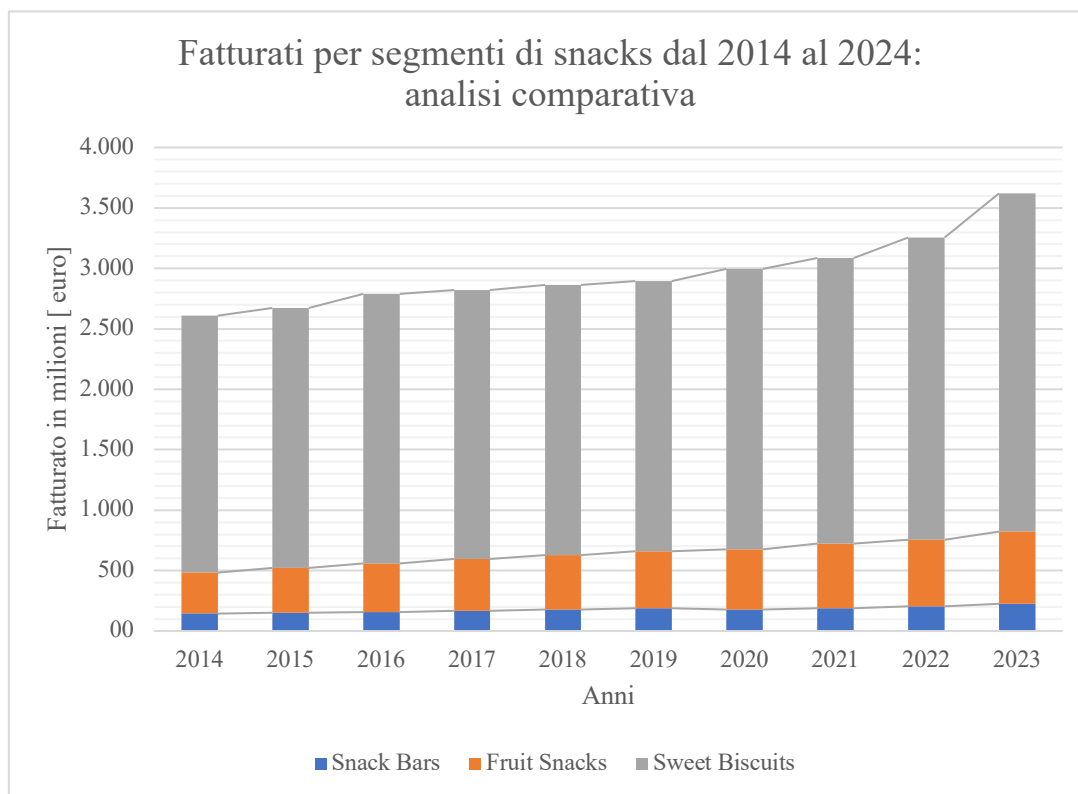
**A. 16- Volumi per segmenti di snacks nel 2023: analisi comparativa**



(Figura 16) fonte: Ns elaborazione su dati Euromonitor

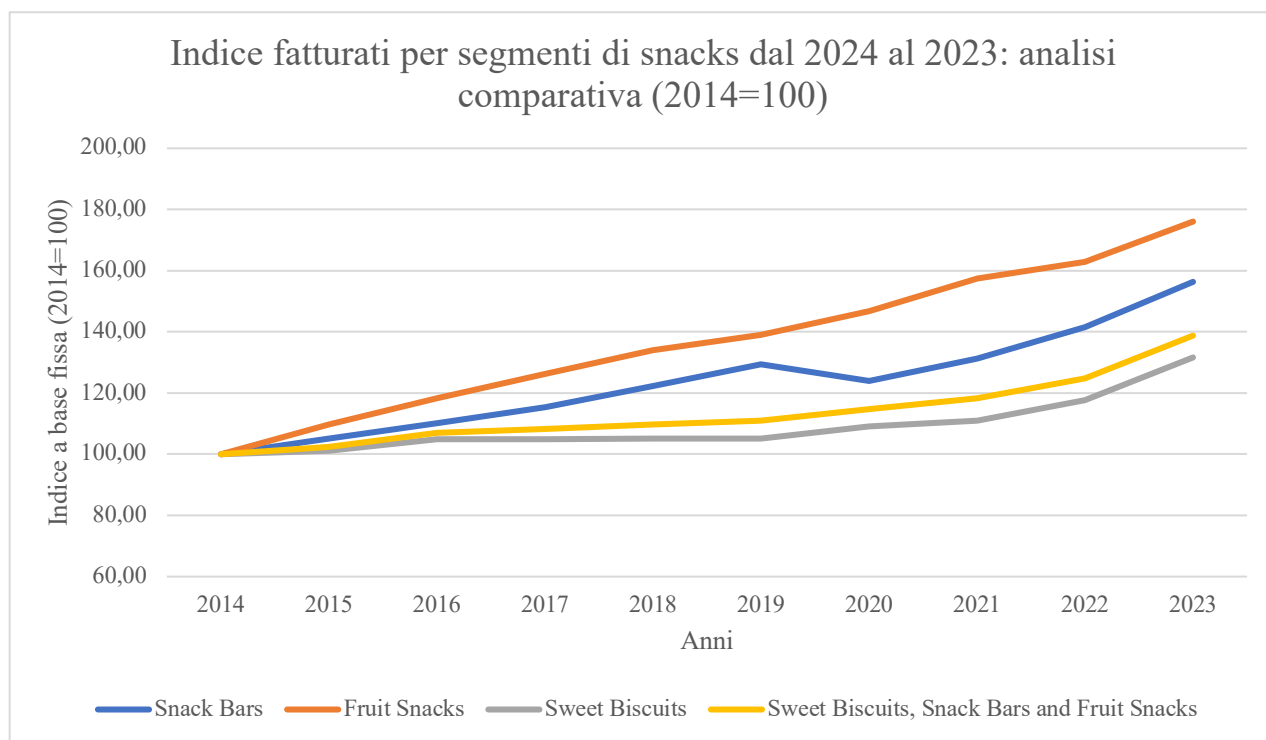


**A. 17 - Fatturati per segmenti di snacks dal 2014 al 2024: analisi comparativa**



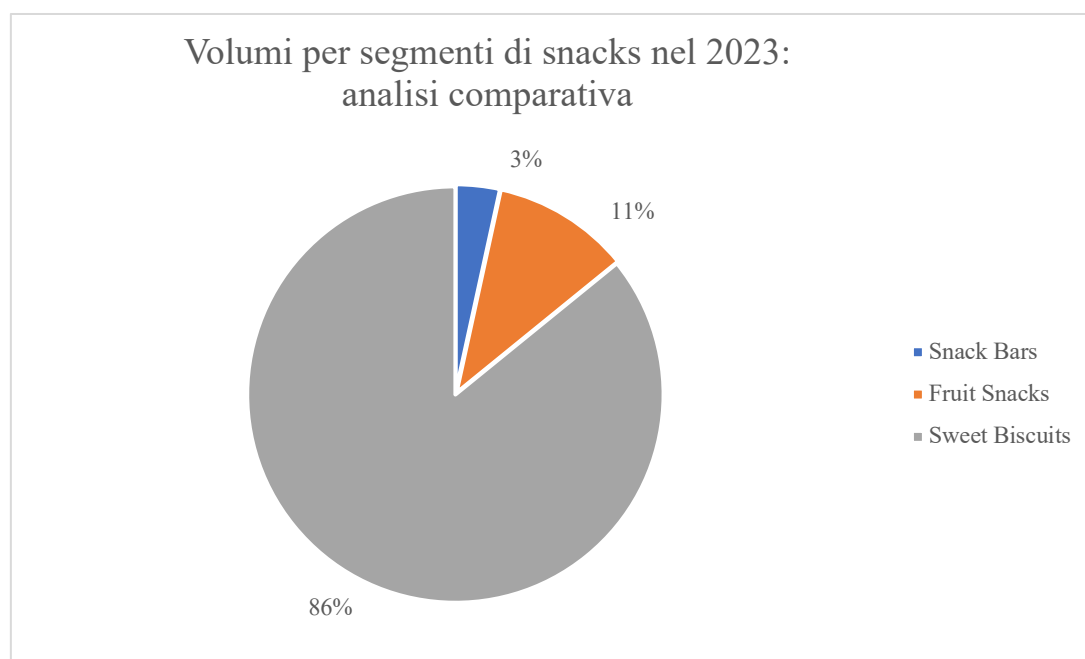
(Figura 17) fonte: Ns elaborazione su dati Euromonitor

**A. 18 - Indice fatturati per segmenti di snacks dal 2014 al 2023: analisi comparativa (2014=100)**



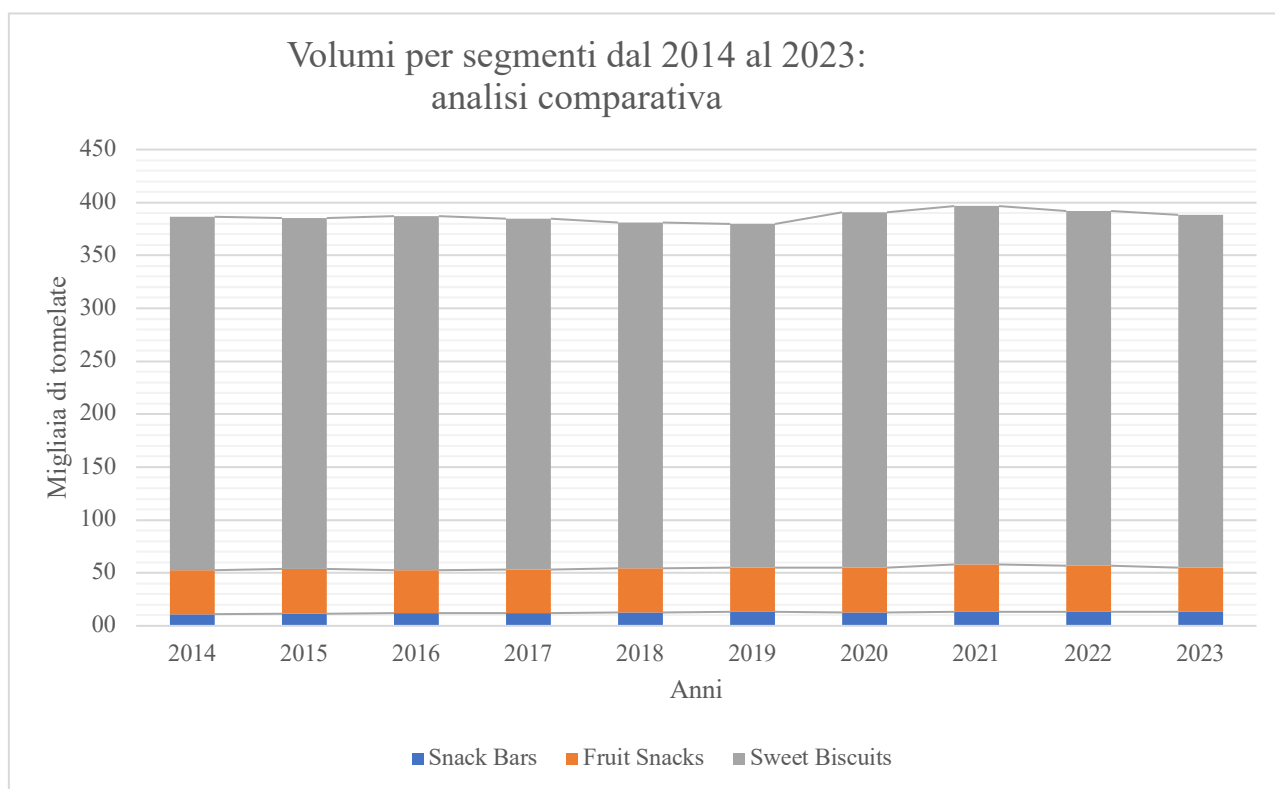
(Figura 18) fonte: Ns elaborazione su dati Euromonitor

**A. 19 – Volumi per segmenti di snacks nel 2023: analisi comparativa**



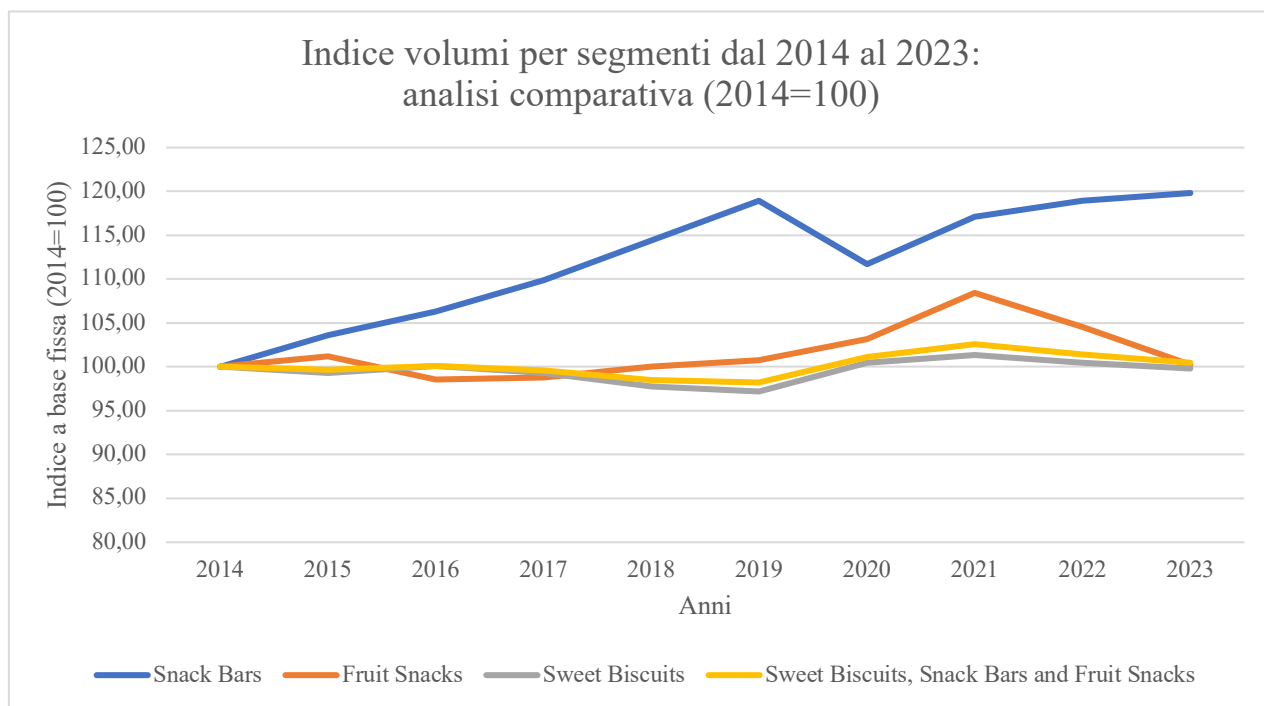
(Figura 19) fonte: Ns elaborazione su dati Euromonitor

## 20 – Volumi per segmenti dal 2014 al 2023: analisi comparativa



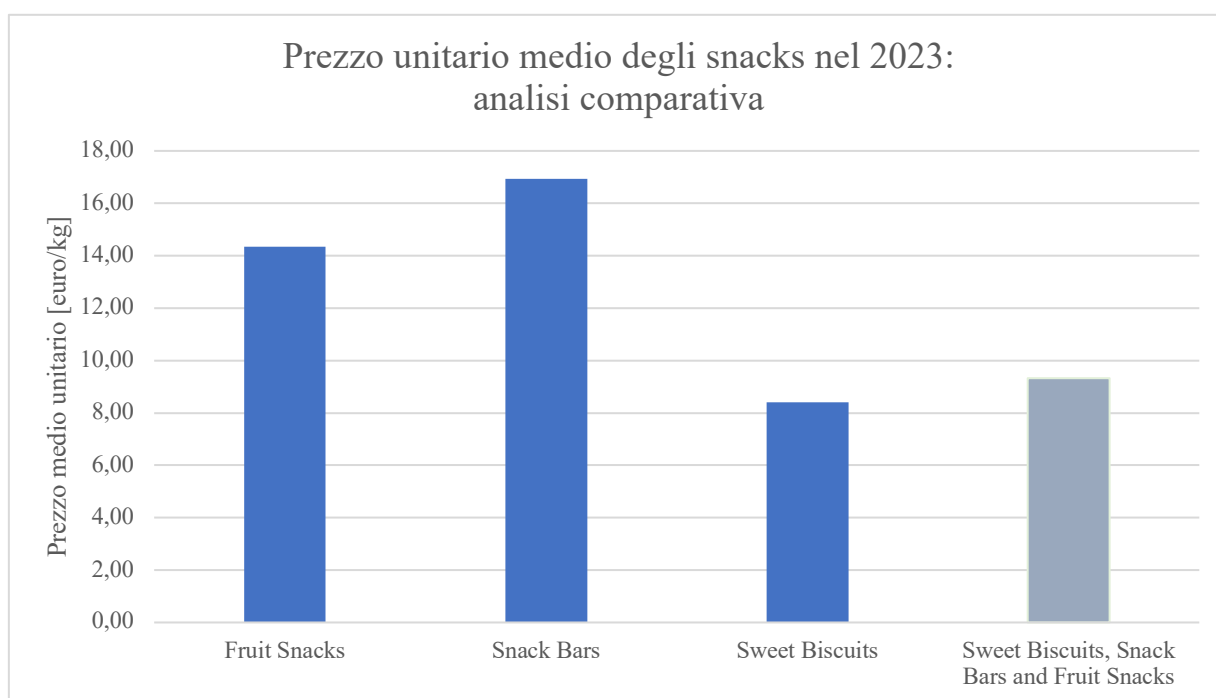
(Figura 20) fonte: Ns elaborazione su dati Euromonitor

## A. 21 – Indice volumi per segmenti dal 2014 al 2023: analisi comparativa (2014=100)



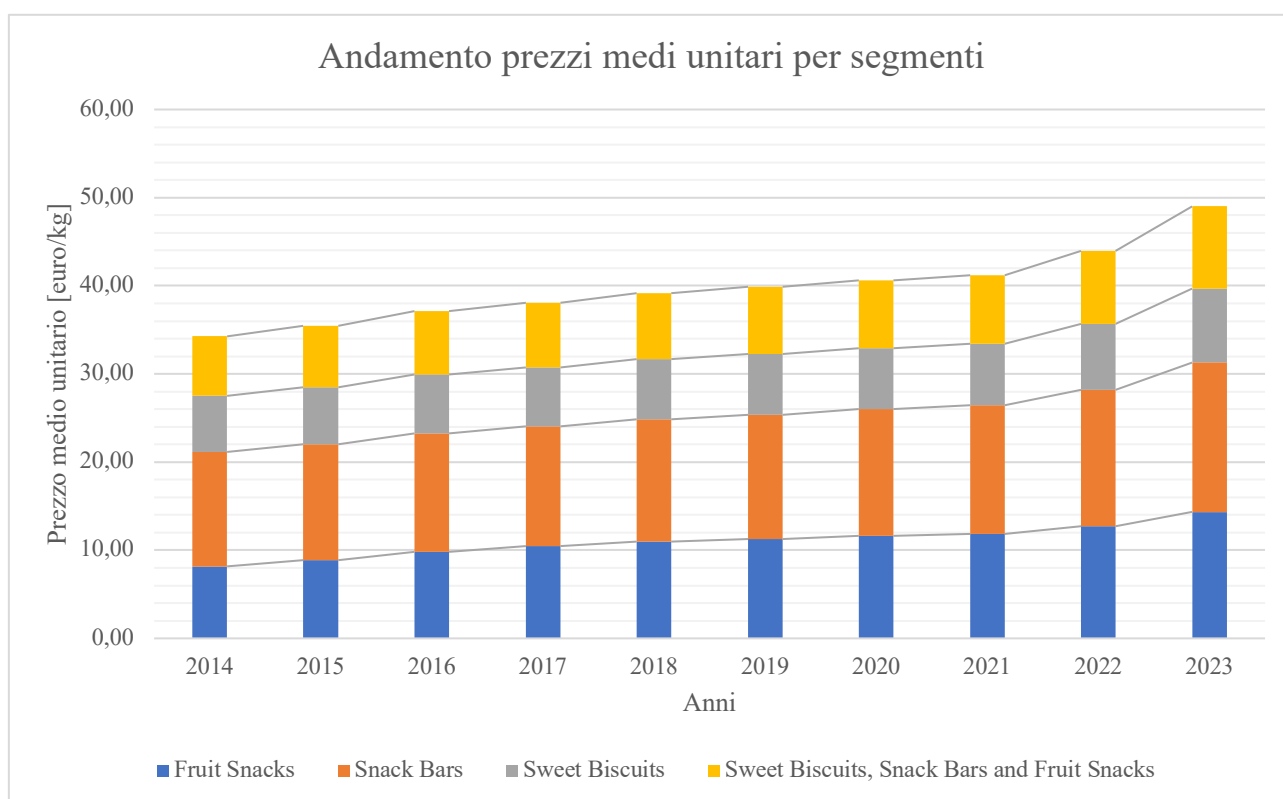
(Figura 21) fonte: Ns elaborazione su dati Euromonitor

## A. 22 – Prezzo unitario medio degli snacks nel 2023: analisi comparativa



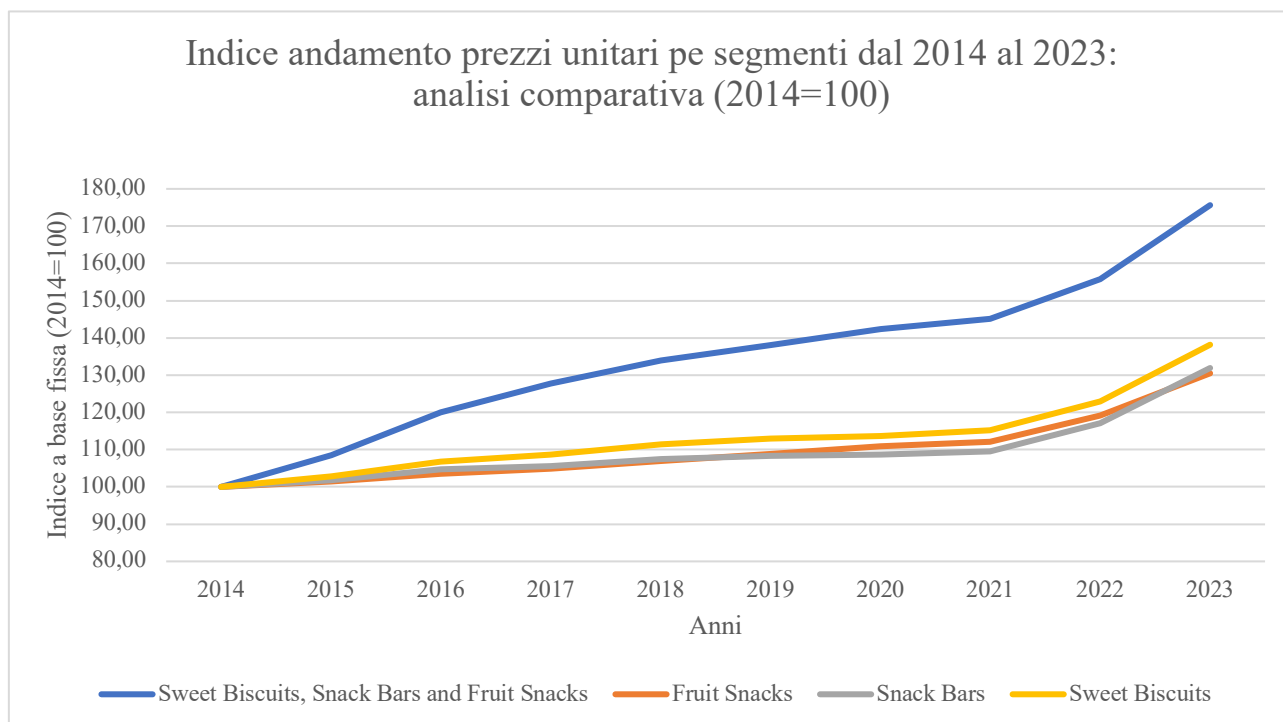
(Figura 22) fonte: Ns elaborazione su dati Euromonitor

## A. 23 – Andamento dei prezzi medi unitari per segmenti



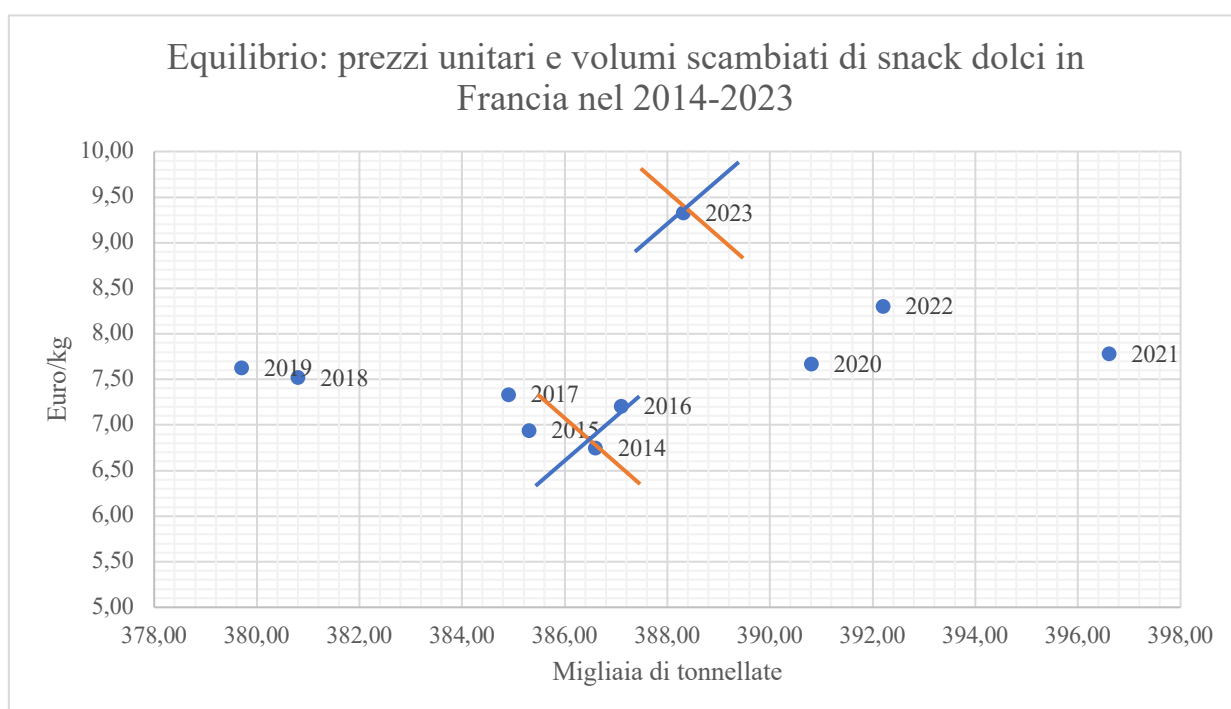
(Figura 23) fonte: Ns elaborazione su dati Euromonitor

**A. 24 – Indice andamento prezzi unitari pe segmenti dal 2014 al 2023: analisi comparativa (2014=100)**



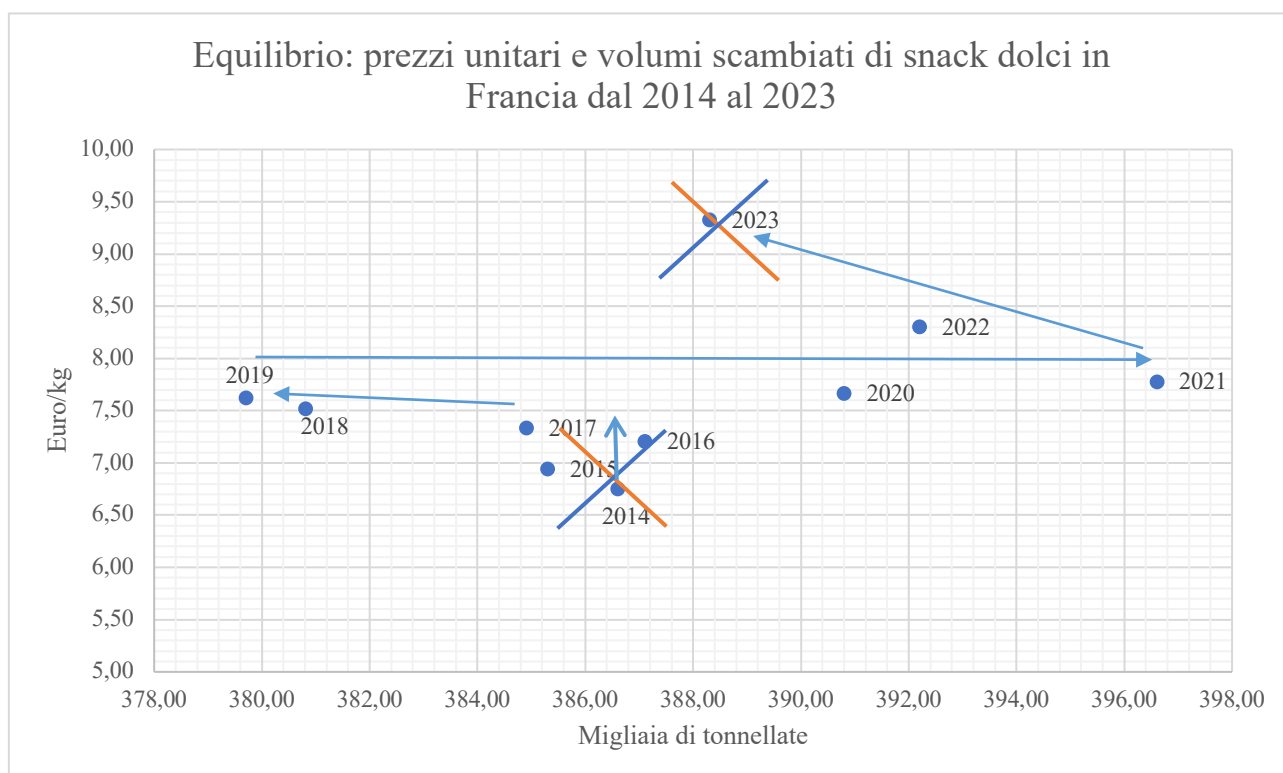
(Figura 24) fonte: Ns elaborazione su dati Euromonitor

**A. 25 – Equilibrio: prezzi unitari e volumi scambiati di snack dolci in Francia nel 2014-2023**



(Figura 25) fonte: Ns elaborazione su dati Euromonitor

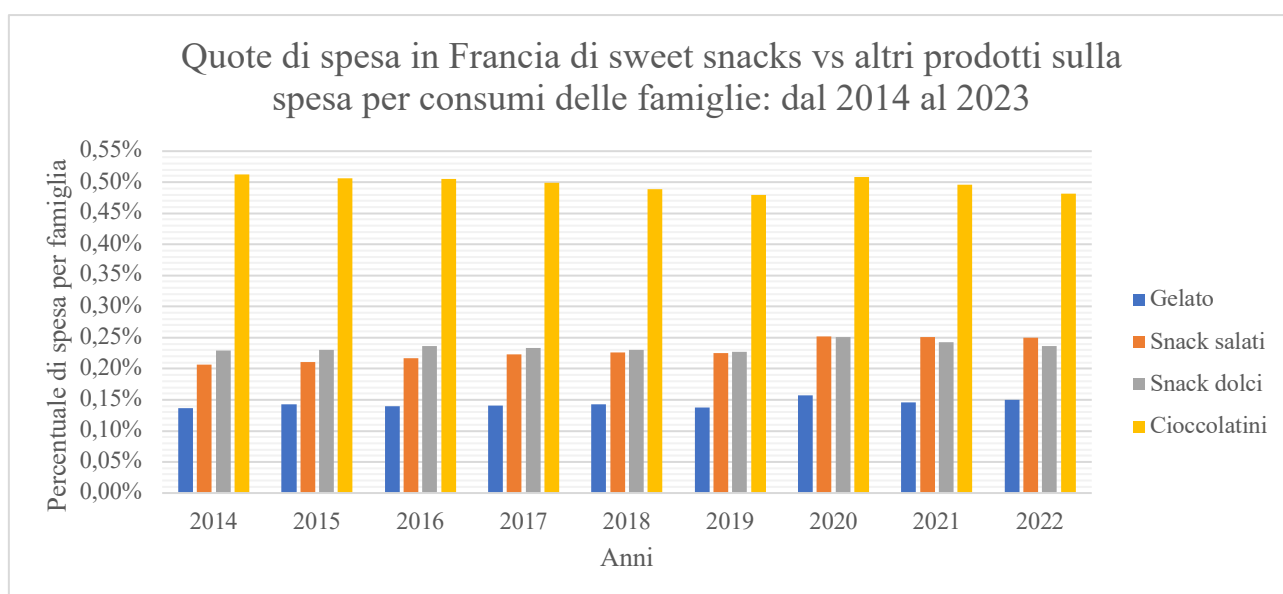
## A.26 – Equilibrio: prezzi unitari e volumi scambiati di snack dolci in Francia dal 2014 al 2023



(Figura 26) fonte: Ns elaborazione su dati Euromonitor

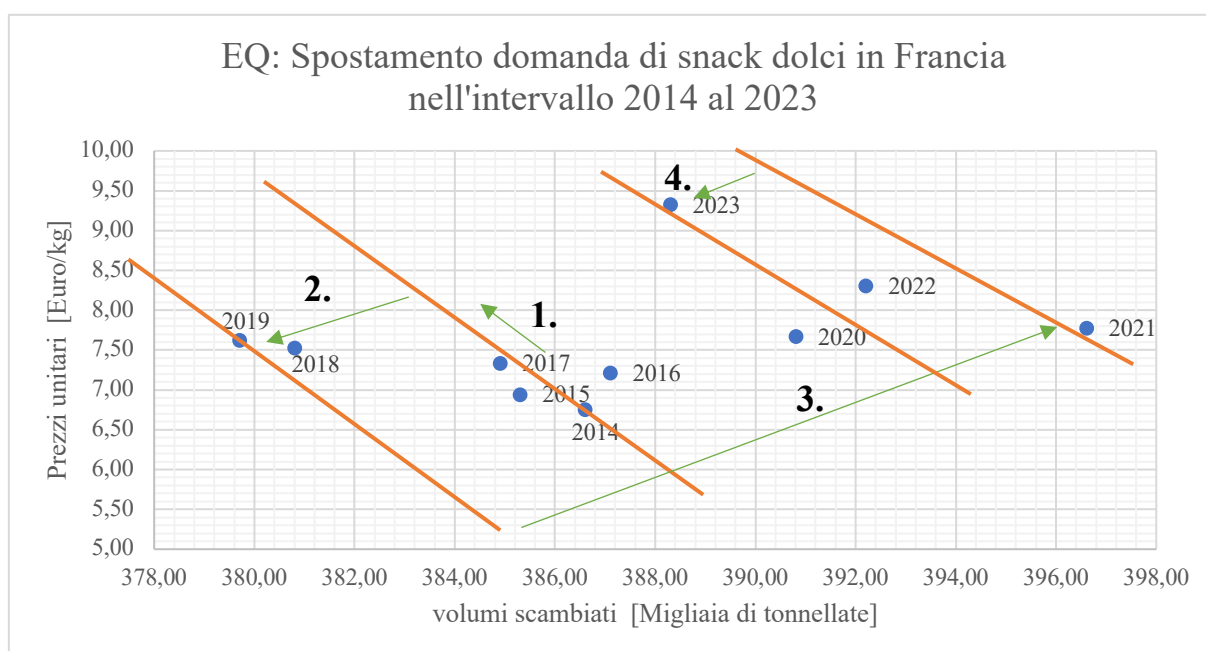
## APPENDICE B – DOMANDA

### B.1 Quote di spesa in Francia di sweet snacks vs altri prodotti sulla spesa per consumi delle famiglie: dal 2014 al 2023



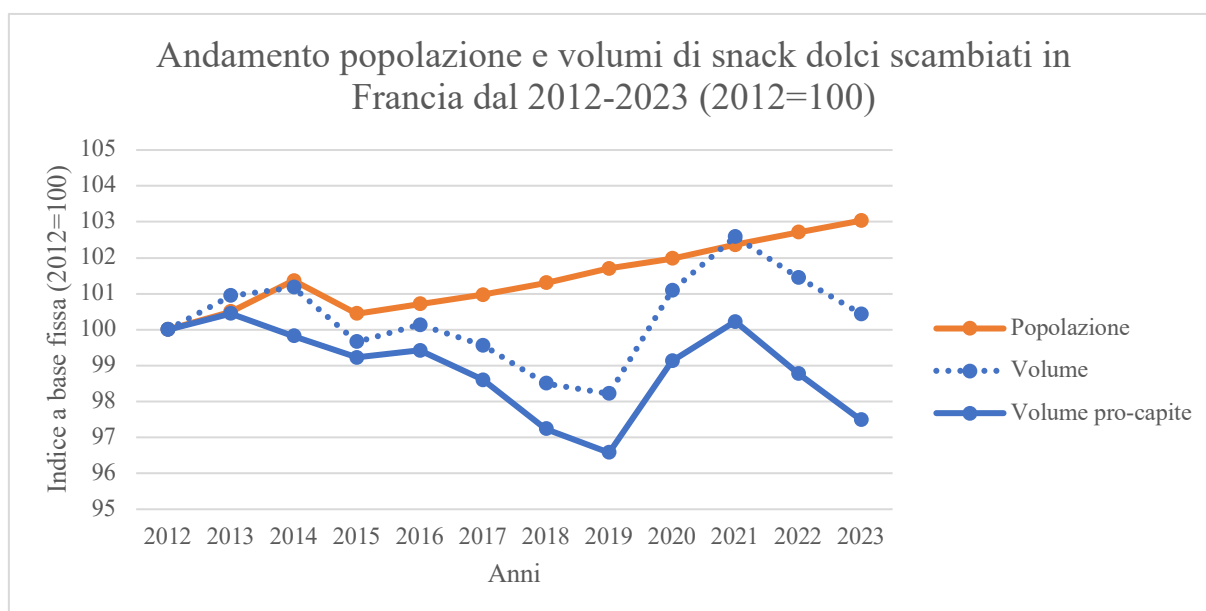
(Figura 1) fonte: Ns elaborazione su dati Eurostat

## B.2 Equilibrio: spostamento domanda di snack dolci in Francia nell'intervallo 2014 al 2023



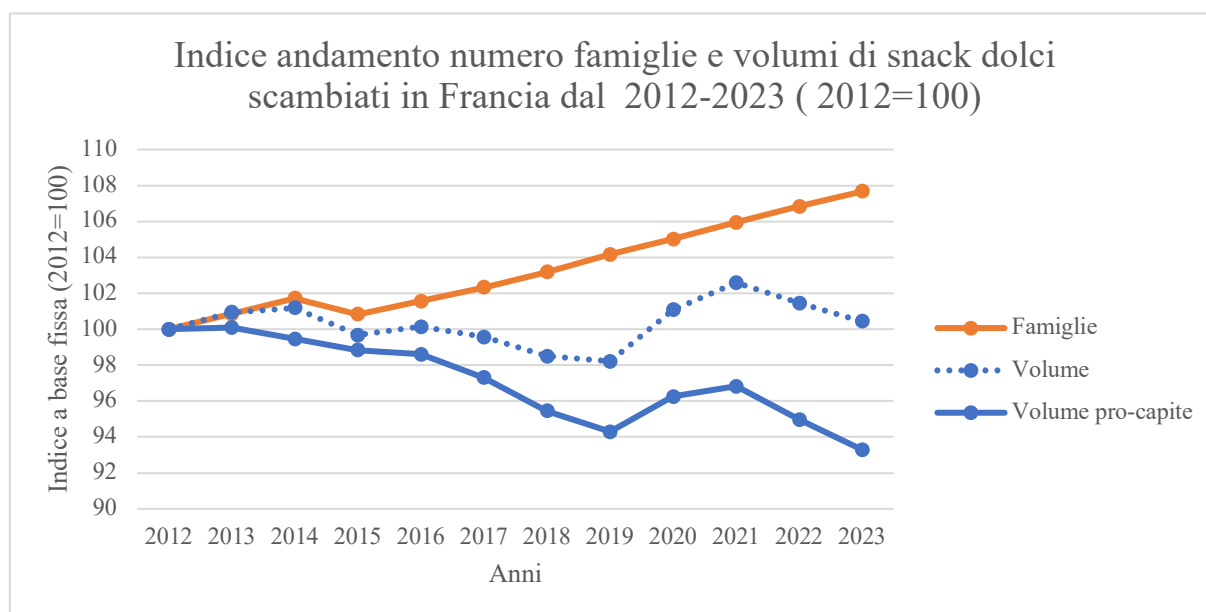
(Figura 2) fonte: Ns elaborazione su dati Euromonitor

## B.3 – Andamento popolazione e volumi di snack dolci scambiati in Francia dal 2012-2023 (2012=100)



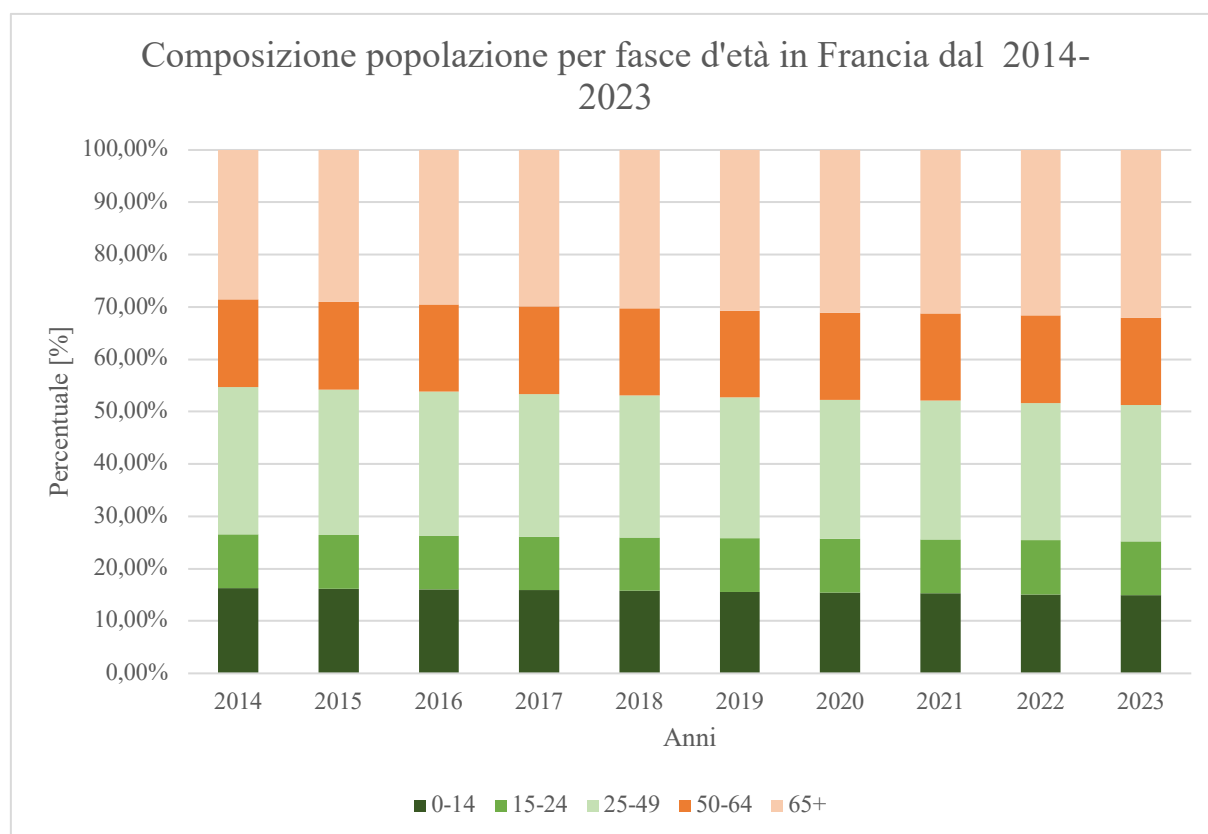
(Figura 3) fonte: Ns elaborazione su dati Eurostat

**B.4 – Indice andamento numero famiglie e volumi di snack dolci scambiati in Francia dal 2012-2023 (2012=100)**



(Figura 4) fonte: Ns elaborazione su dati Eurostat

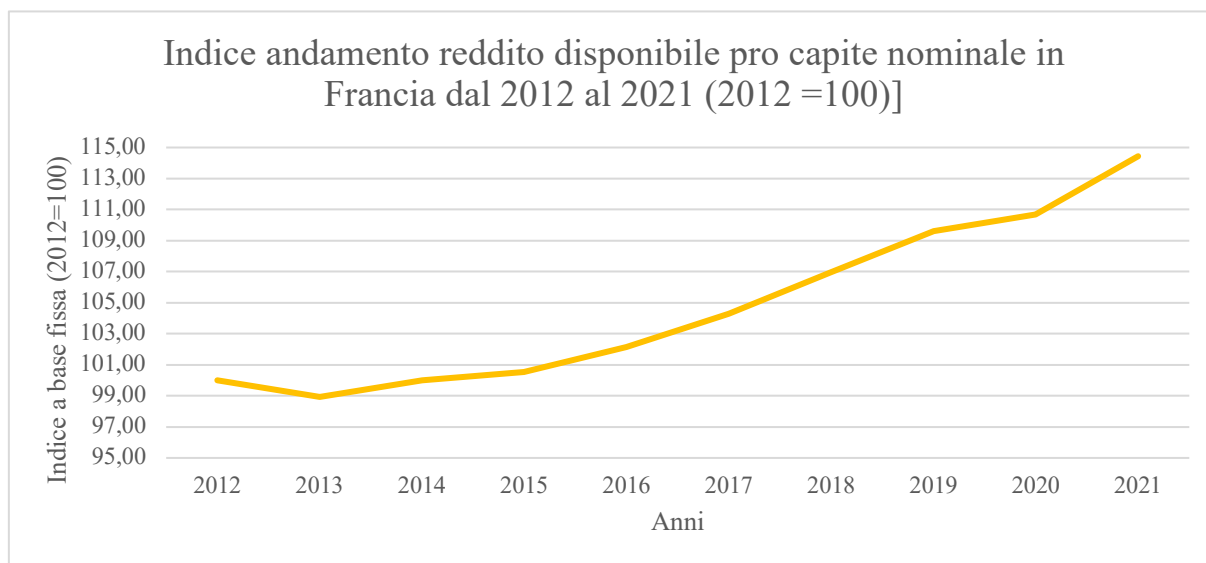
**B.5 – Composizione popolazione per fasce d'età in Francia dal 2014-2023**



(Figura 5) fonte: Ns elaborazione su dati

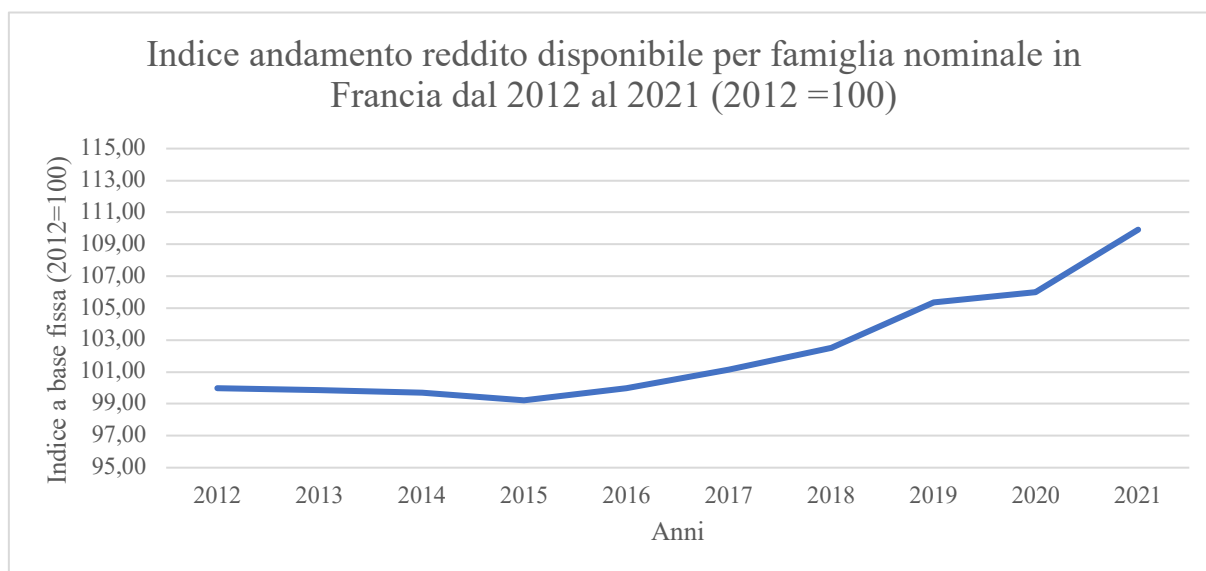


**B.6 – Indice andamento reddito disponibile pro capite nominale in Francia dal 2012-2021  
(2012 =100)**



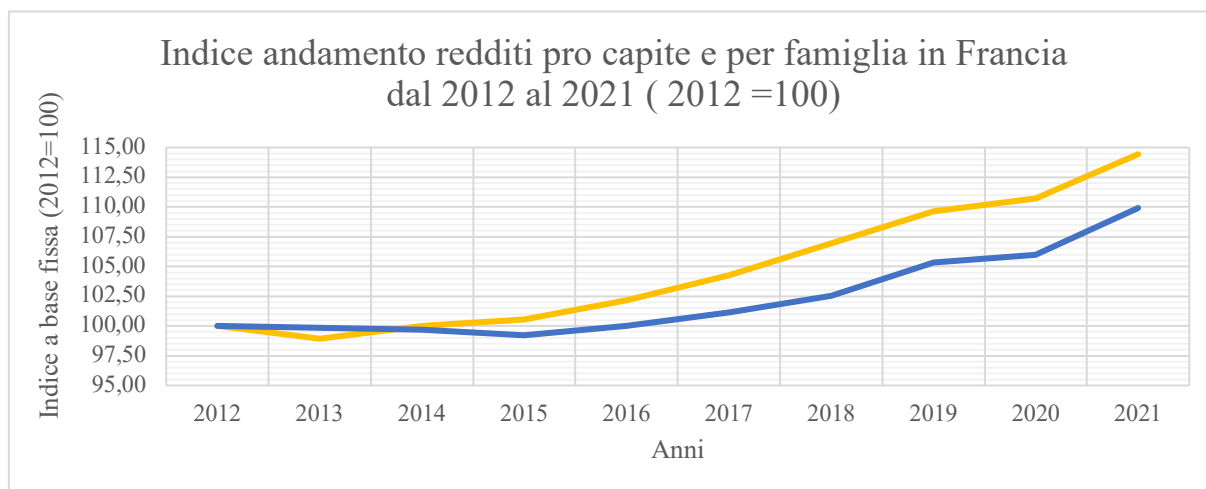
(Figura 6) fonte: Ns elaborazione su dati Eurostat

**B.7 – Indice andamento reddito disponibile per famiglia nominale in Francia dal 2012 al 2021  
(2012 =100)**



(Figura 7) fonte: Ns elaborazione su dati Eurostat

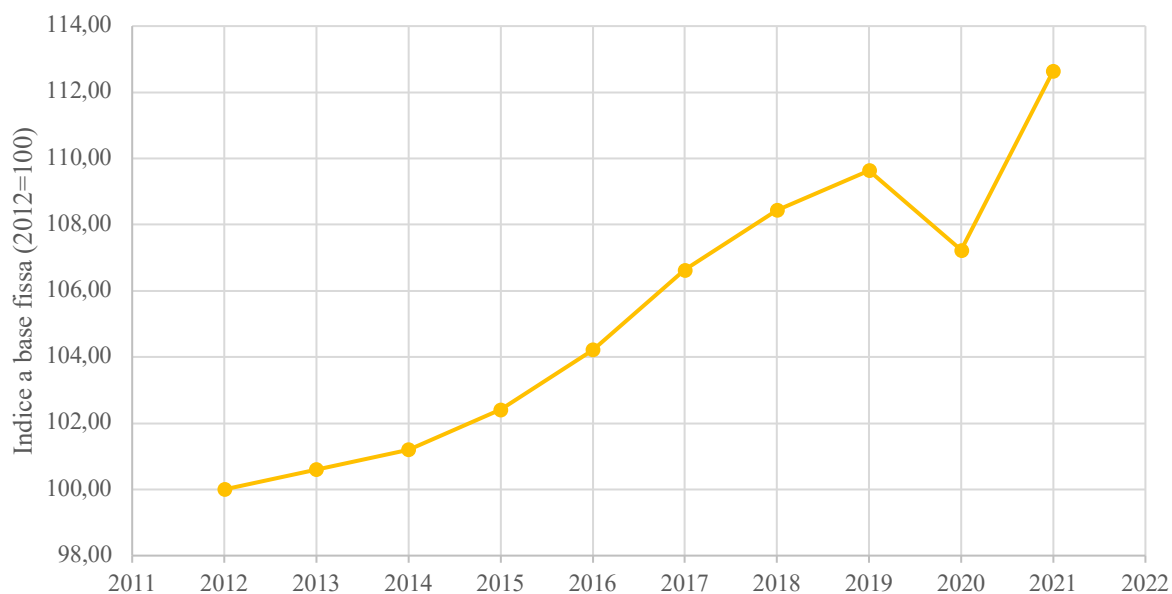
**B.8 – Indice andamento redditi pro capite e per famiglia in Francia dal 2012 al 2021 (2012 =100)**



(Figura 8) fonte: Ns elaborazione su dati Eurostat

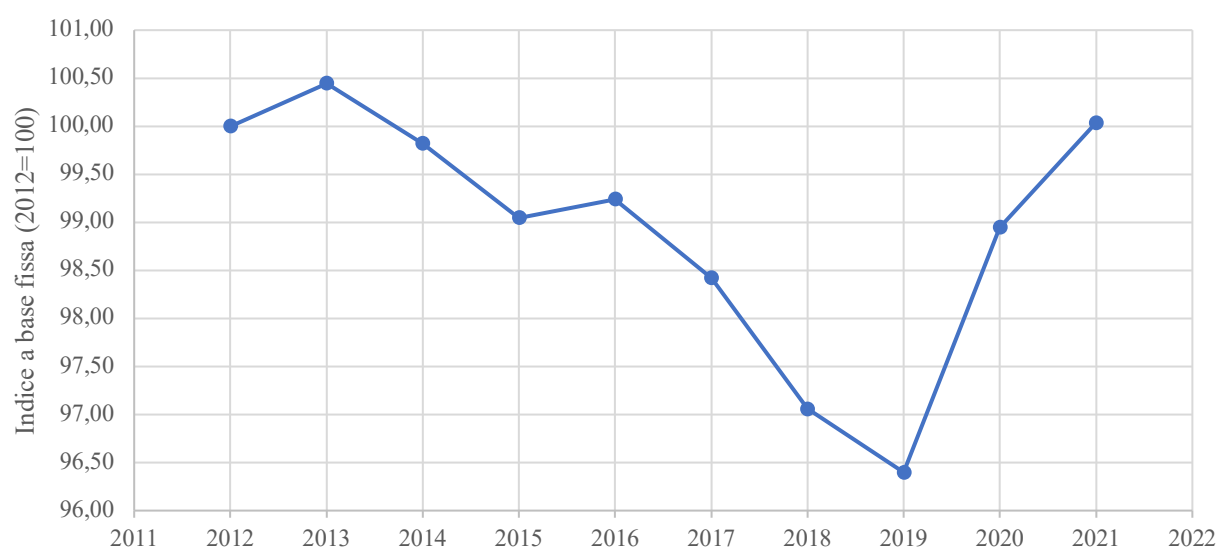
**B.9 – Indici a confronto: reddito disponibile pro capite nominale VS volumi pro-capite in Francia dal 2012 al 2021 (indice 2012=100)**

**a. Reddito pro - capite**



(Figura 9) fonte: Ns elaborazione su dati Eurostat

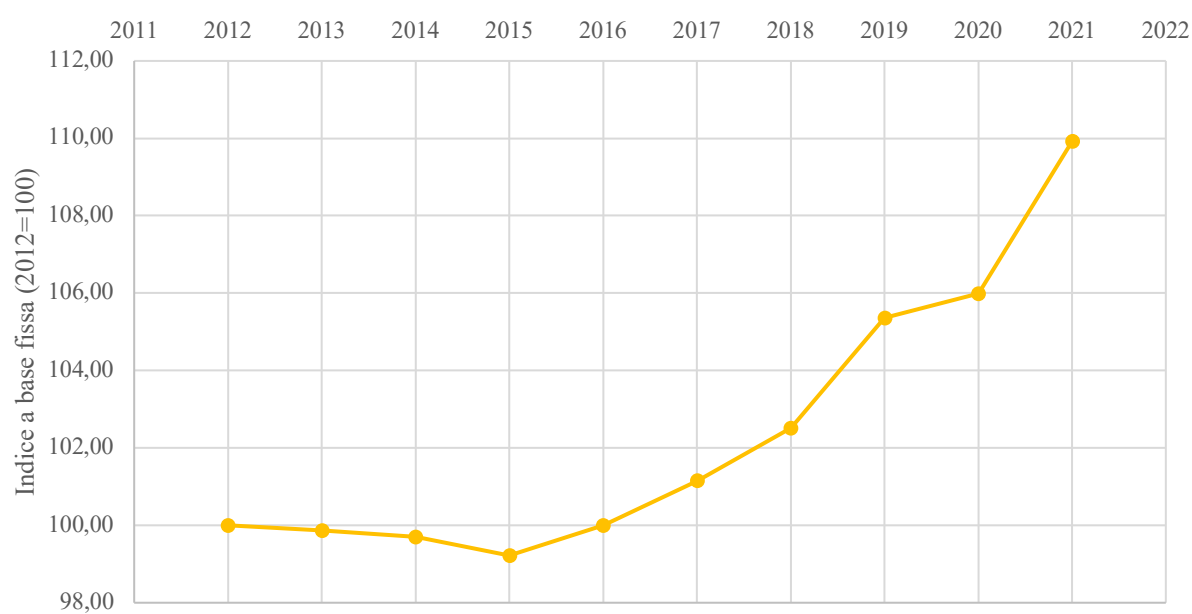
### b. Volume pro capite



(Figura 9) fonte: Ns elaborazione su dati Eurostat

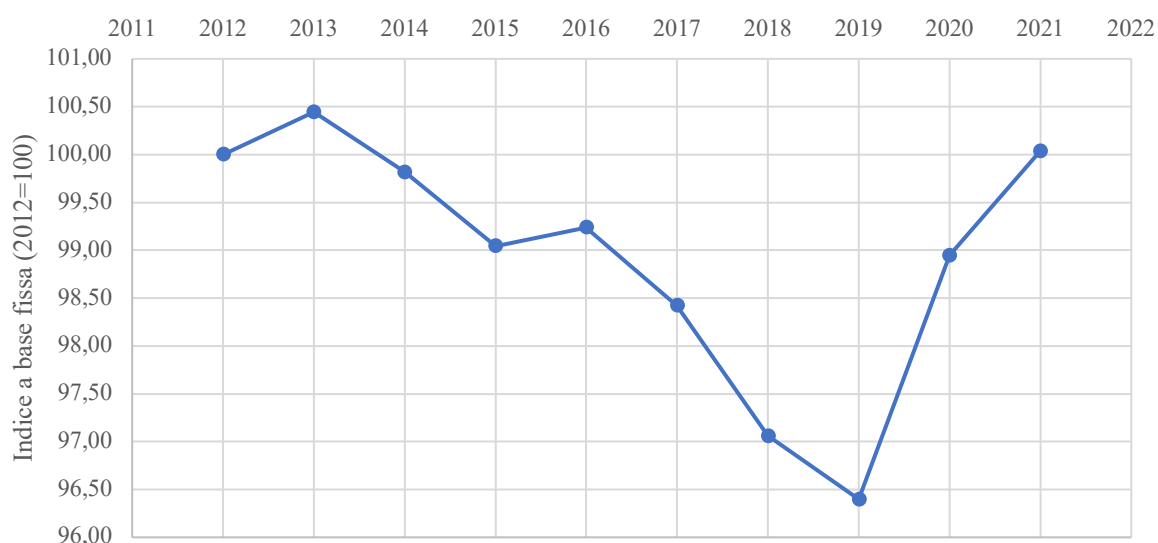
### B.10 - Reddito disponibile per famiglia nominale in Francia vs volumi pro-capite: dal 2012 al 2021 (2012=100)

#### a. Reddito disponibile per famiglia nominale in Francia vs volumi pro-capite: dal 2012 al 2021 (2012=100)



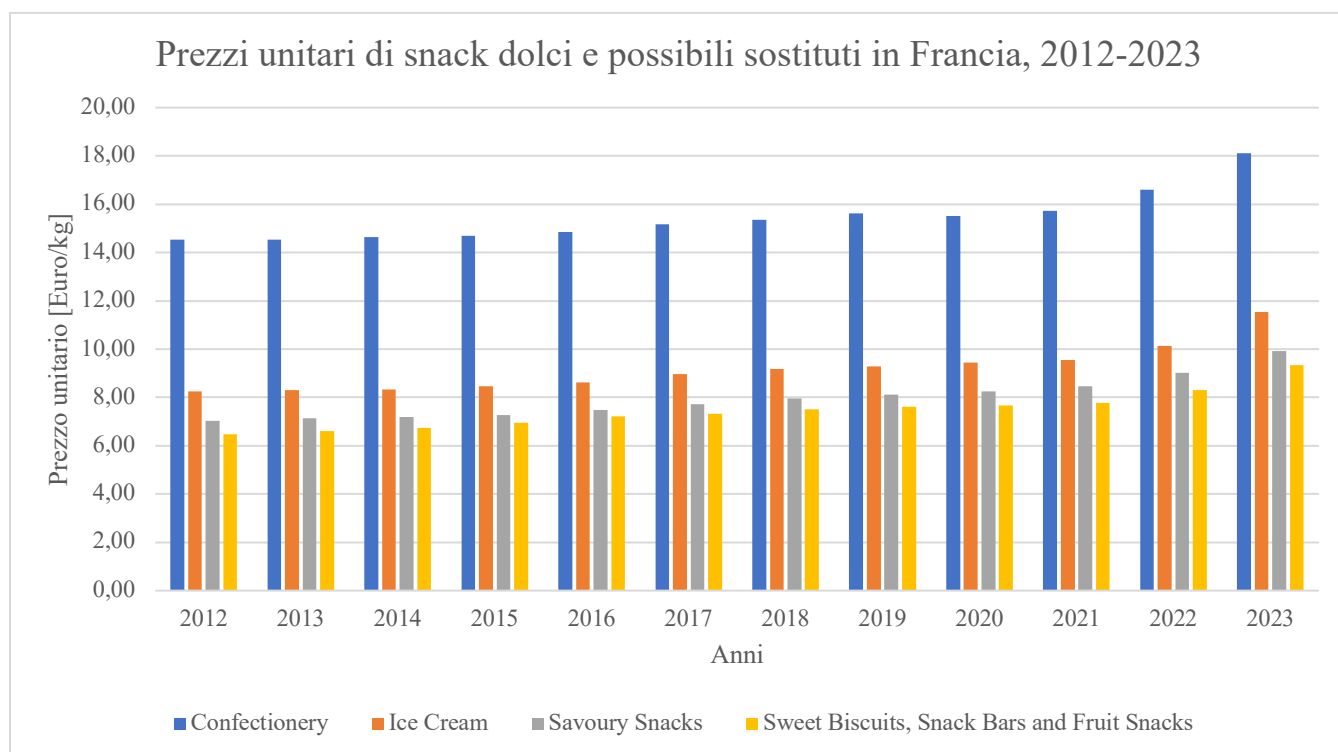
(Figura 10.1) fonte: Ns elaborazione su dati Eurostat

**b. Indici a confronto Reddito disponibile per famiglia nominale vs volumi pro-capite  
in Francia: dal 2012 al 2021 (indice 2012=100)**



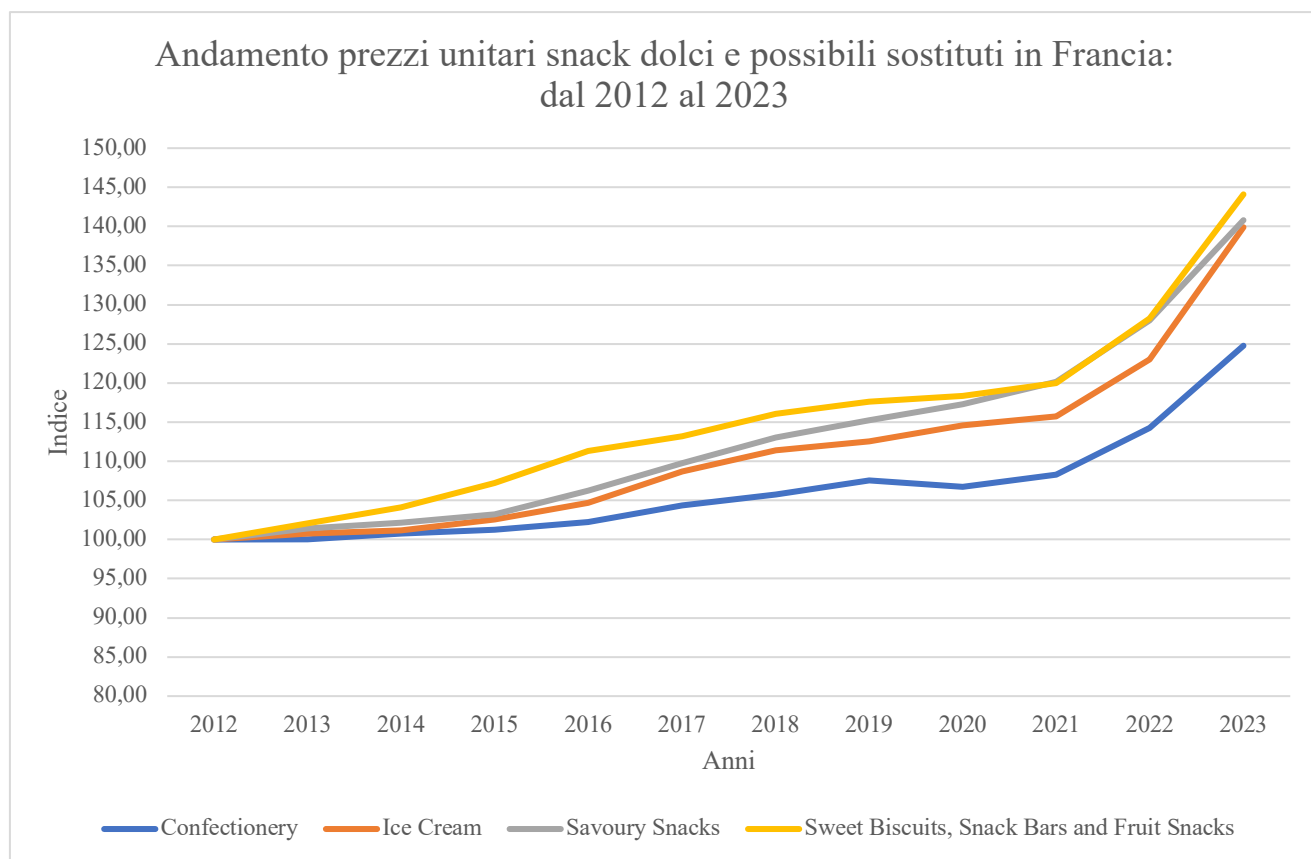
(Figura 10.2) fonte: Ns elaborazione su dati Eurostat

**B.11 Prezzi unitari di snack dolci e possibili sostituti in Francia dal 2012 al 2023**



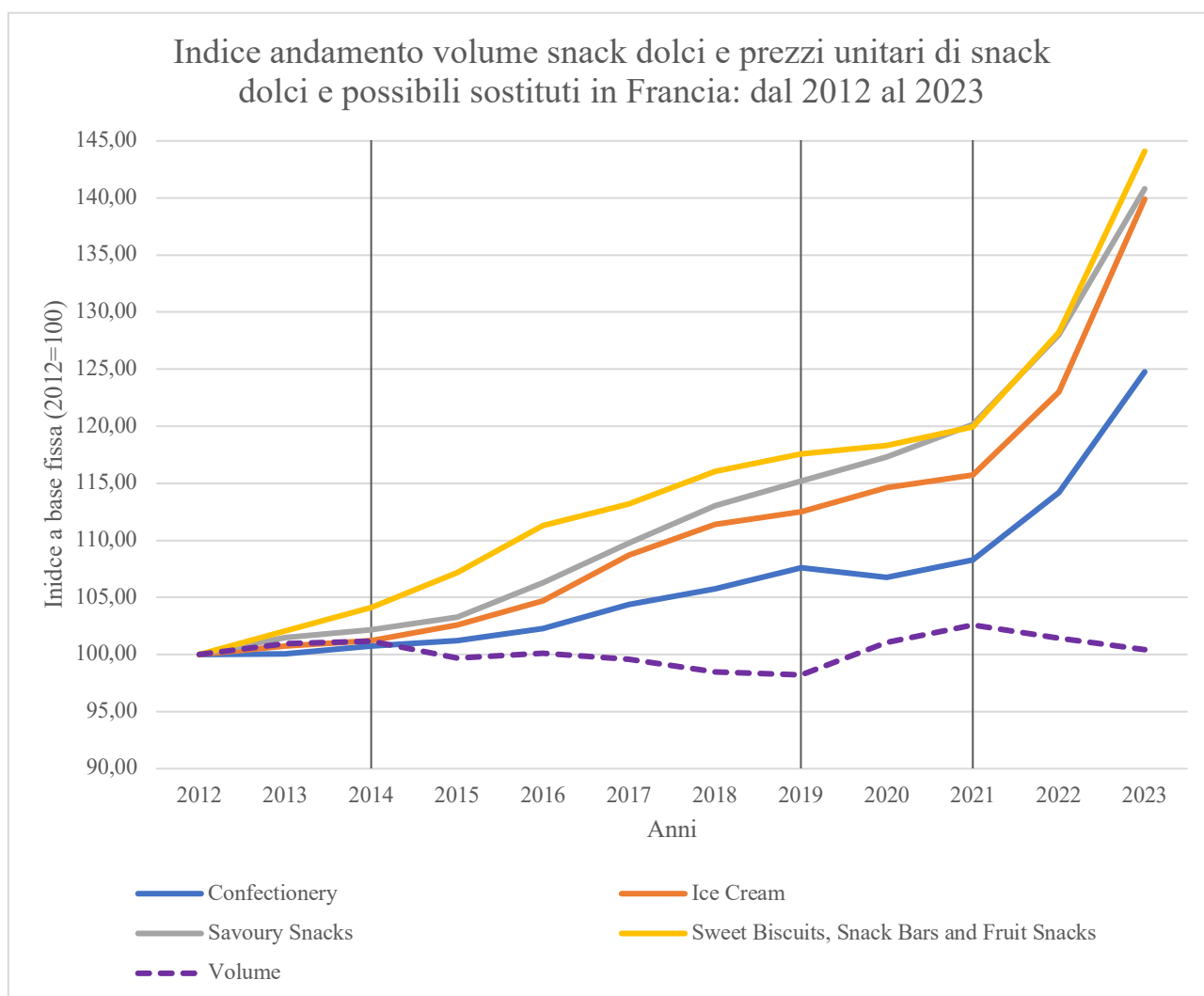
(Figura 11) fonte: Ns elaborazione su dati Euromonitor

**B.12 – Andamento prezzi unitari snack dolci e possibili sostituti in Francia: dal 2012 al 2023**



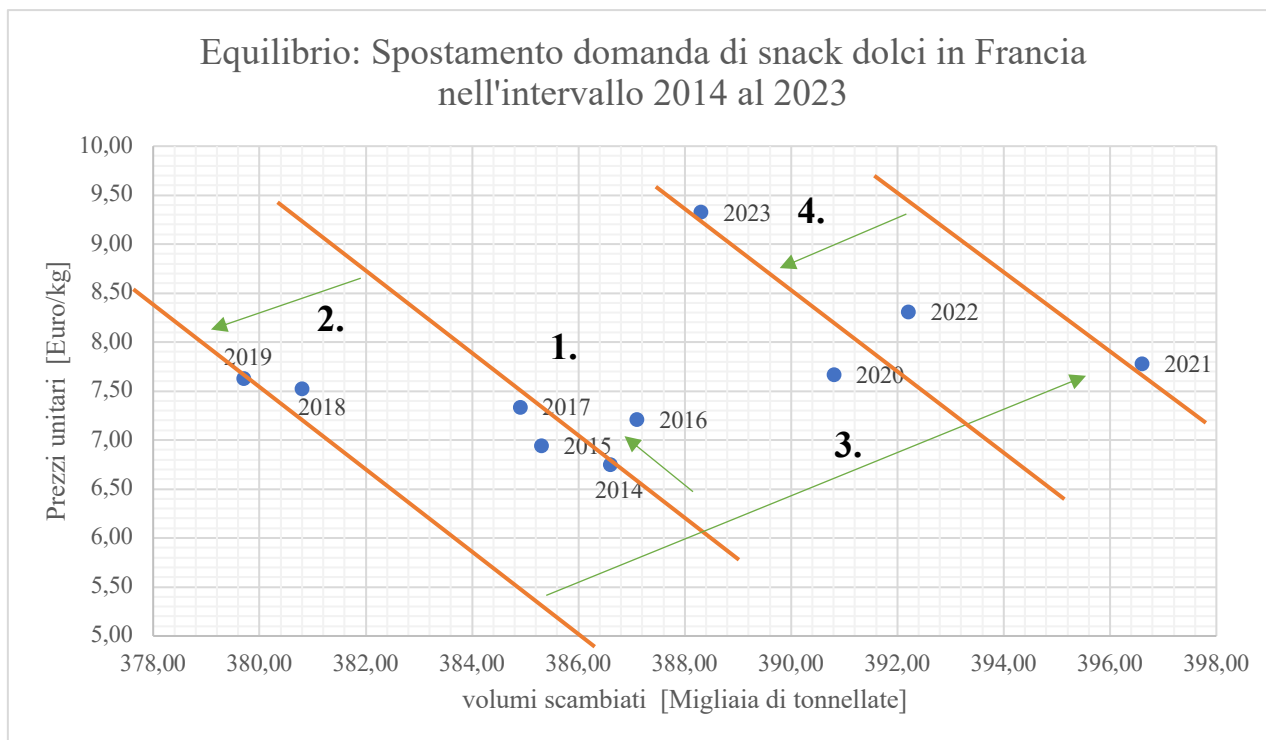
(Figura 12) fonte: Ns elaborazione su dati Euromonitor

**B.13 – Indice andamento volume snack dolci e prezzi unitari di snack dolci e possibili sostituti in Francia: dal 2012 al 2023**



(Figura 13) fonte: Ns elaborazione su dati Euromonitor

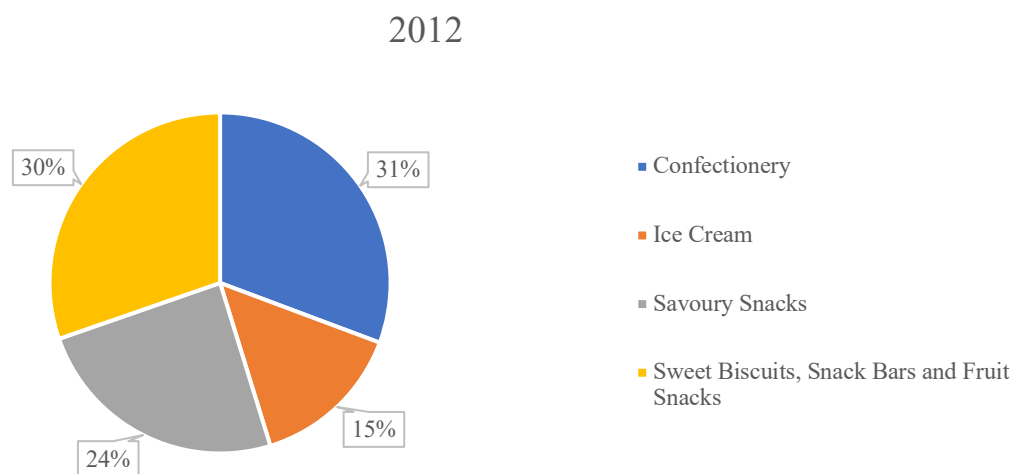
**B.14 – Equilibrio: Spostamento domanda di snack dolci in Francia nell'intervallo 2014 al 2023**



(Figura 14) fonte: Ns elaborazione dati

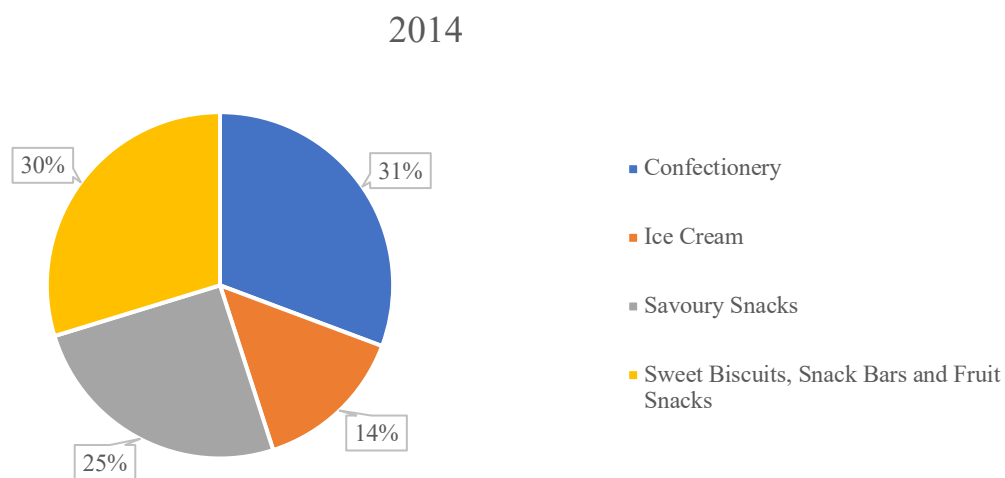
**B.15 – Composizione percentuale dei volumi di sweet snacks e possibili sostituti in Francia anno 2012 e 2023**

a. (Figura 15.1)



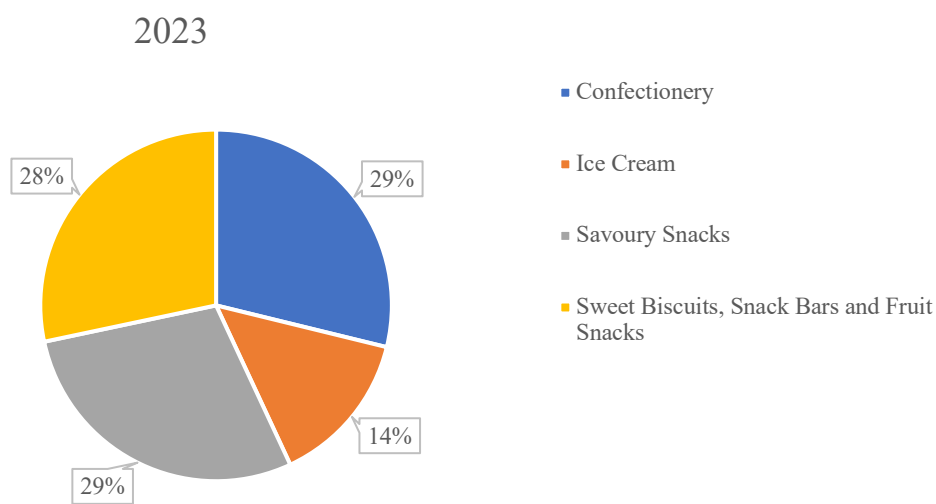
Fonte: Ns elaborazione dati

**b. (Figura 15.2)**



*Fonte: Ns elaborazione dati*

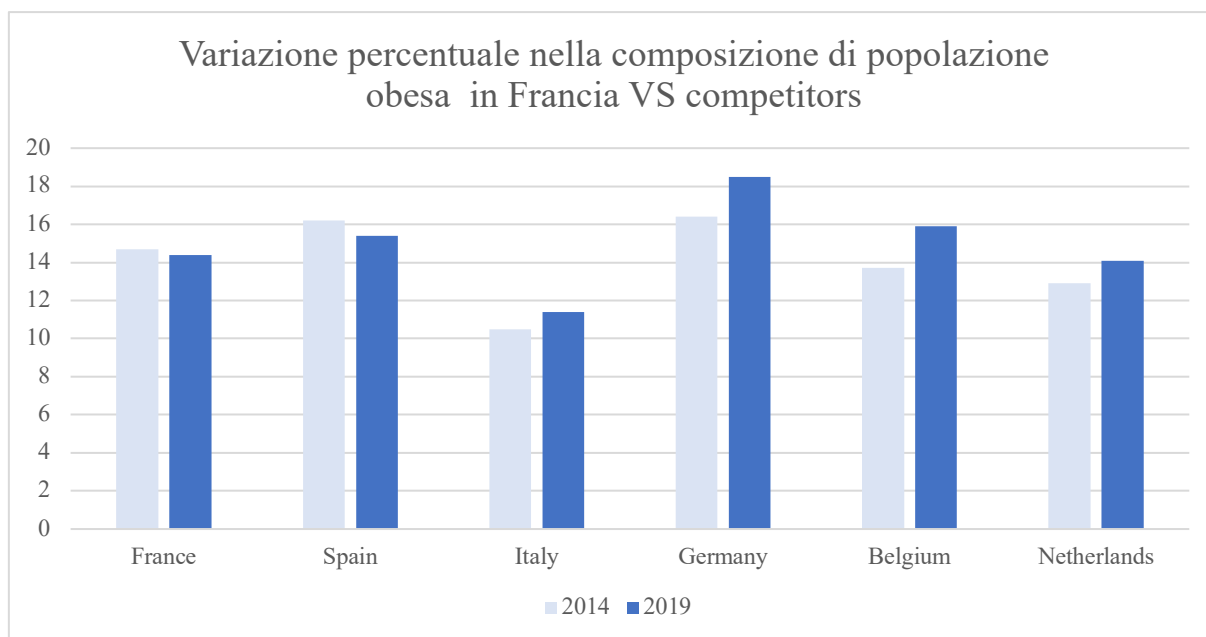
**c. (Figura 15.3)**



*Fonte: Ns elaborazione dati*



**B.16 – Variazione percentuale nella composizione di popolazione obesa in Francia VS competitors**



(Figura 16) fonte: Ns elaborazione dati

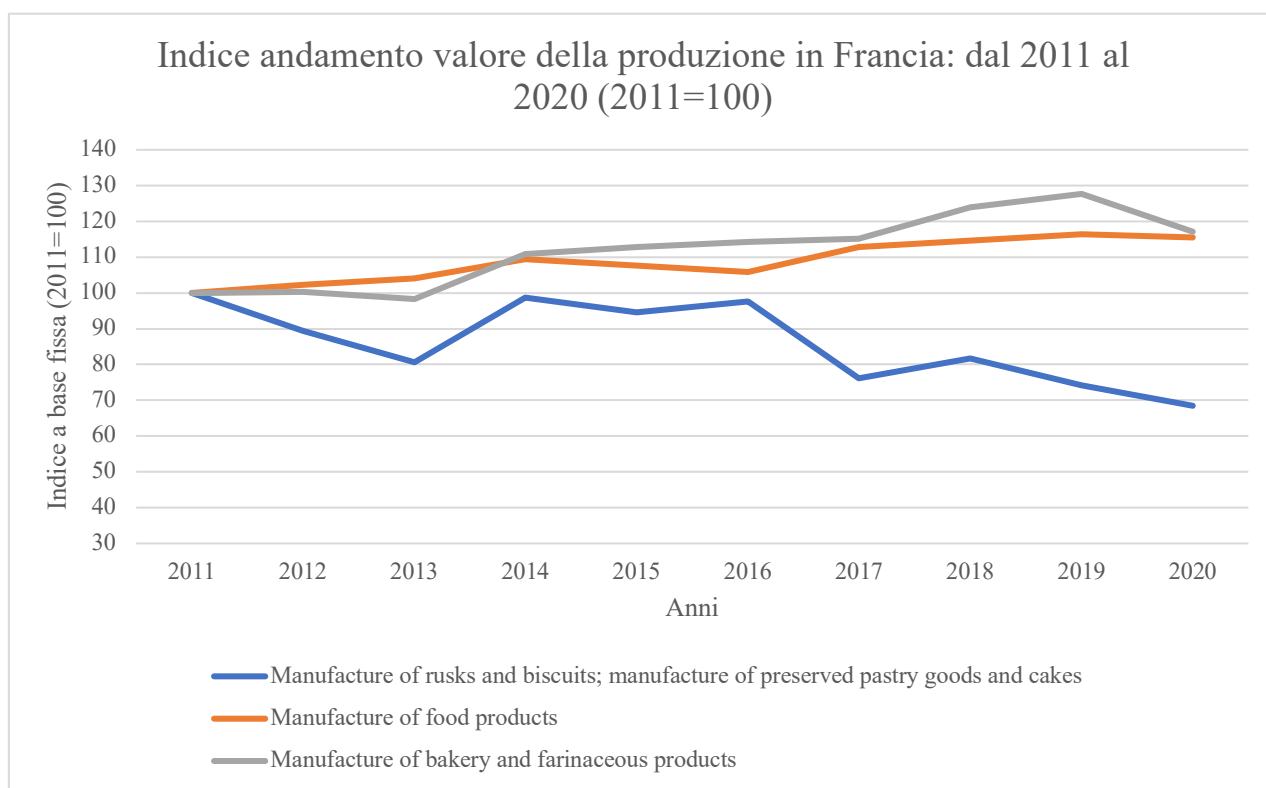
**B.17 – Costi e convenienza di una dieta sana (CoAHD) in Francia: dal 2017 al 2022**



(Figura 17) fonte: Ns elaborazione dati

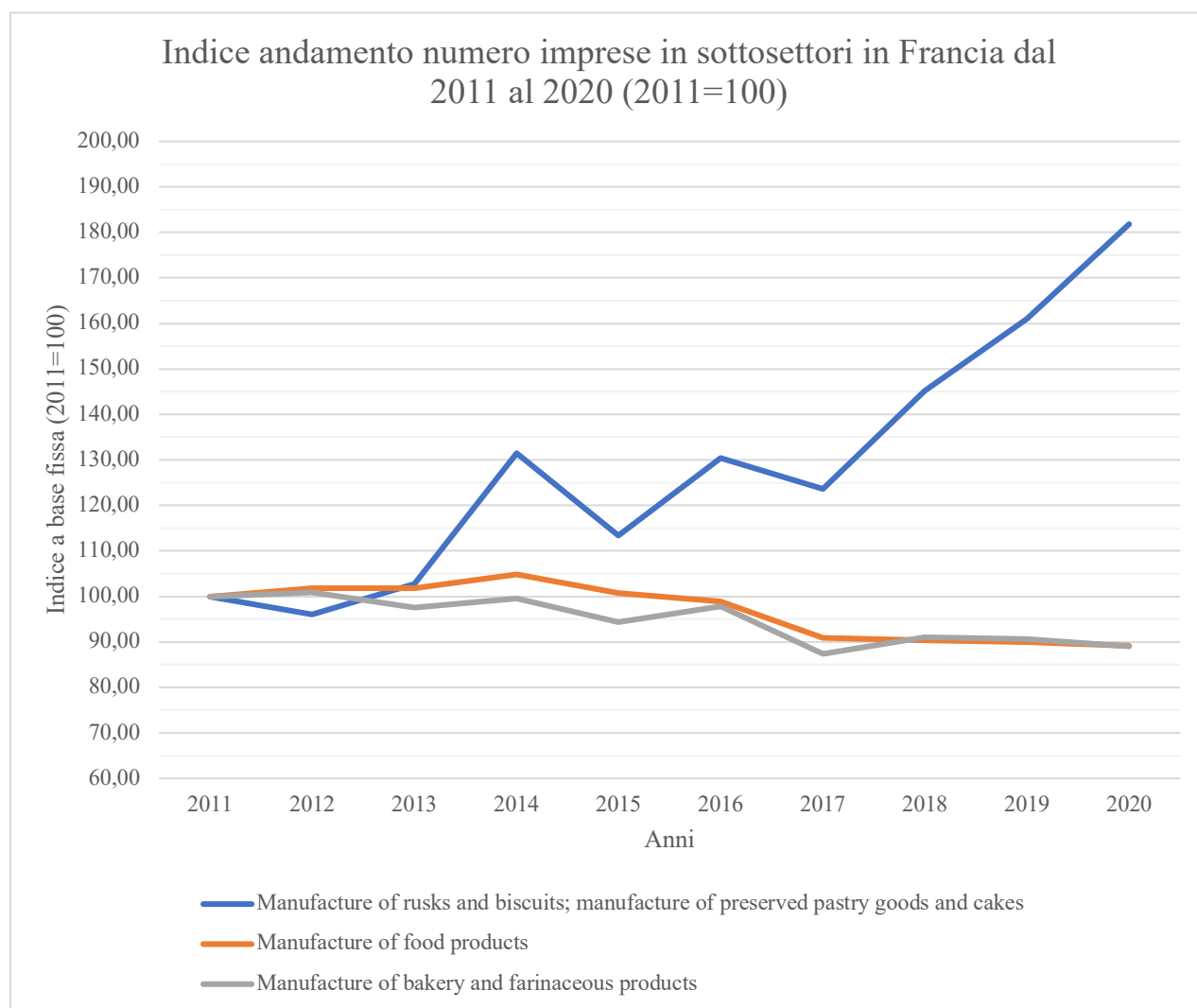
## APPENDICE C - OFFERTA

### C.1 – Indice andamento valore della produzione in Francia: dal 2011-2020



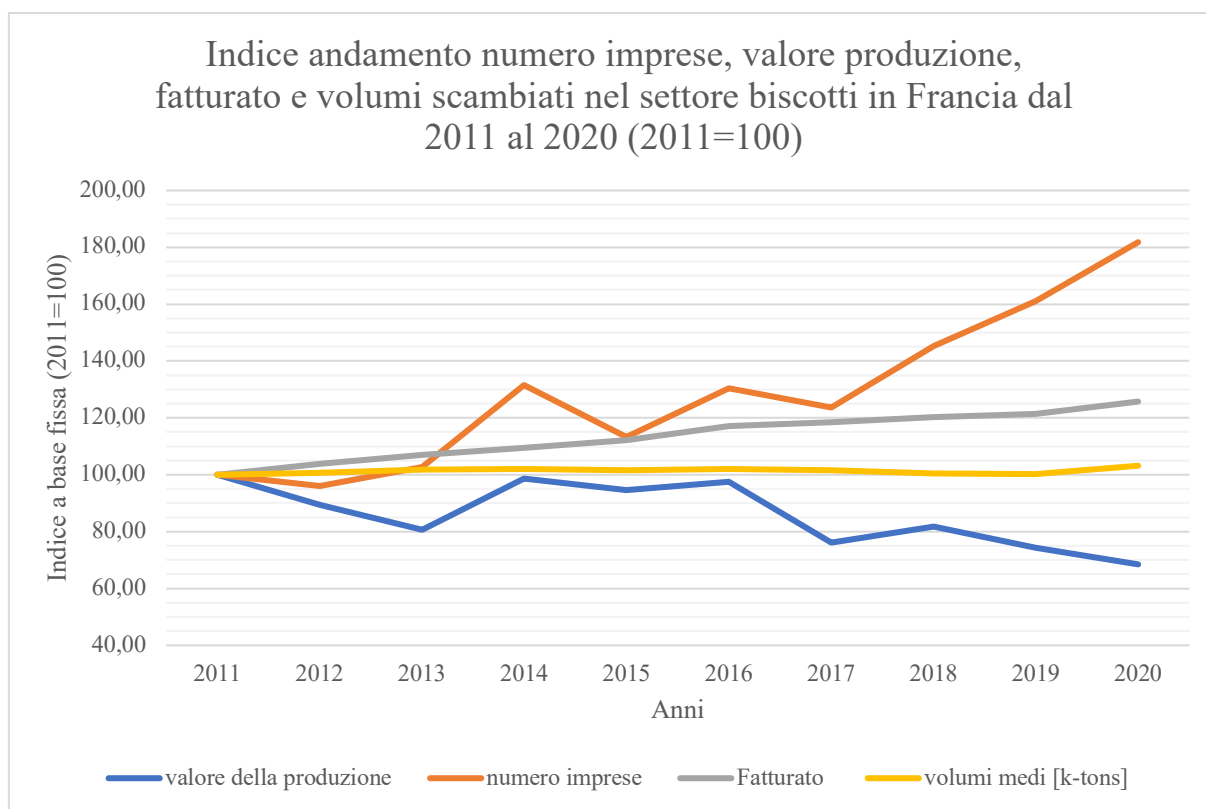
(Figura 1) fonte: Ns elaborazione su dati Eurostat

## C.2 – Indice andamento numero imprese in sottosettori in Francia dal 2011 al 2020



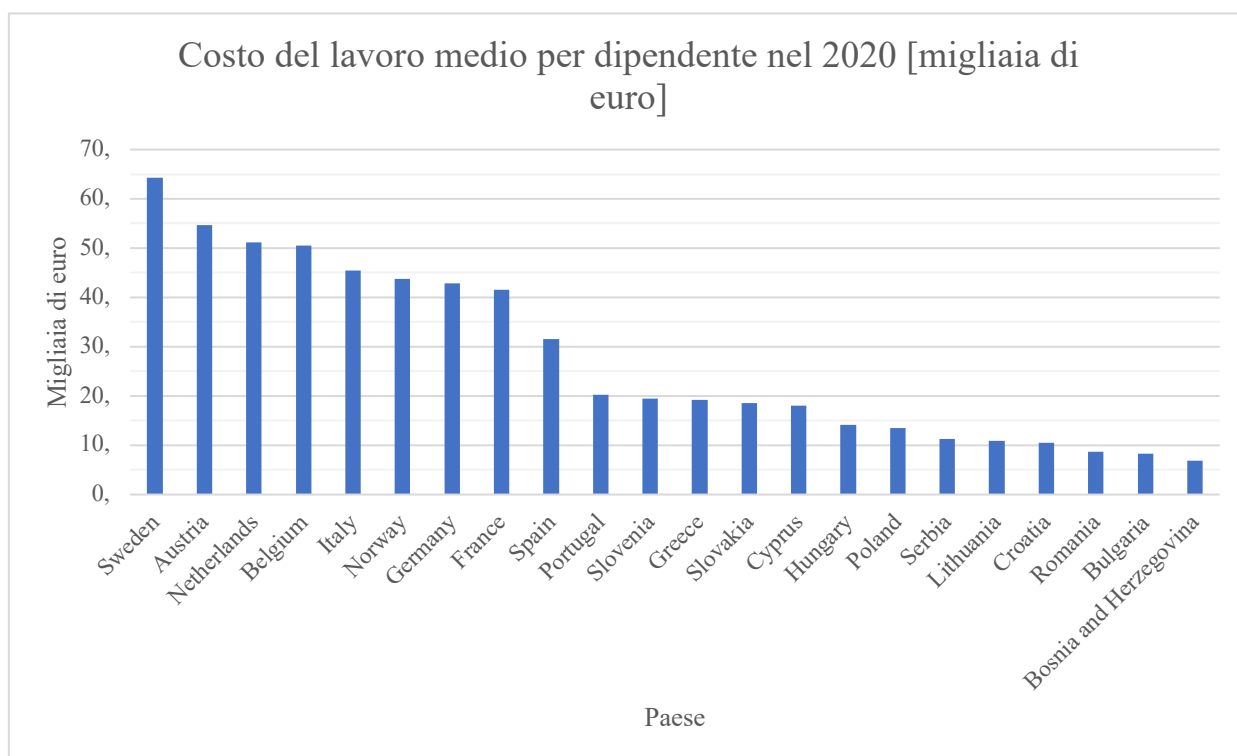
(Figura 2) fonte: Ns elaborazione su dati Eurostat

**C.3 – Indice andamento numero imprese, valore produzione, fatturato e volumi scambiati nel settore biscotti in Francia dal 2011 al 2020 (2011=100)**



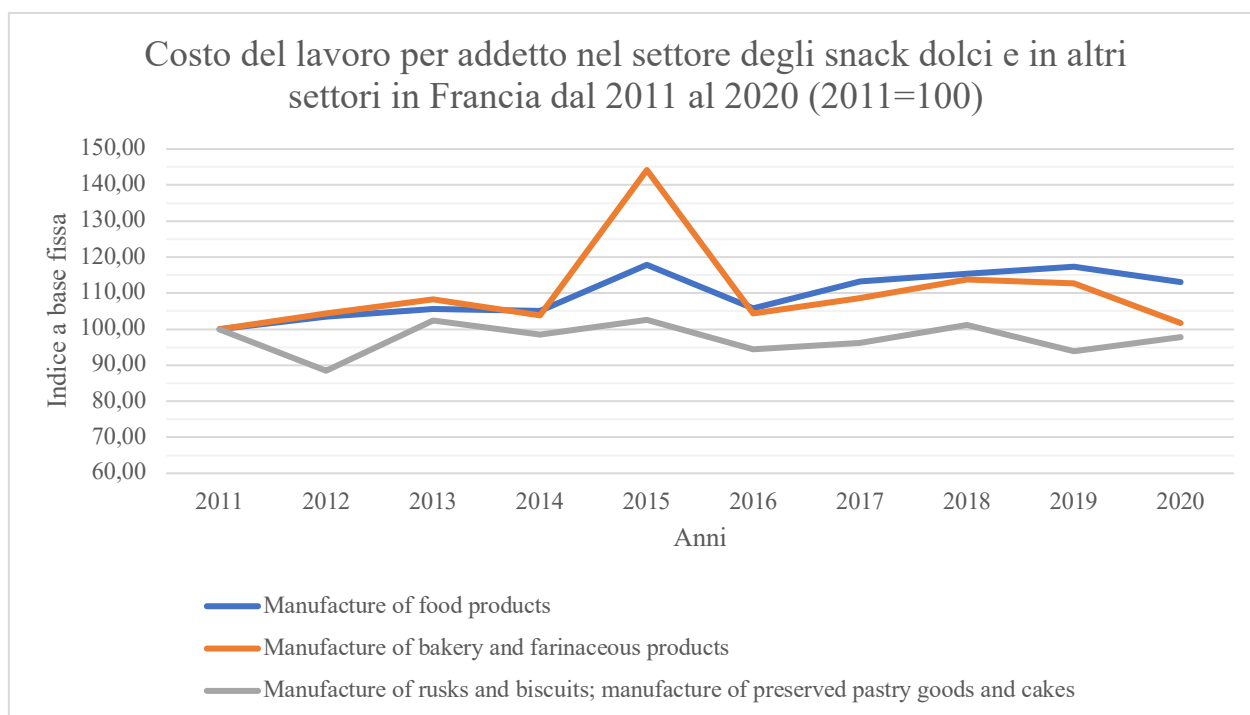
(Figura 3) fonte: Ns elaborazione su dati Eurostat

### C.5 – Costo del lavoro medio per dipendente nel 2020 [migliaia di euro]



(Figura 5) fonte: Ns elaborazione su dati Eurostat

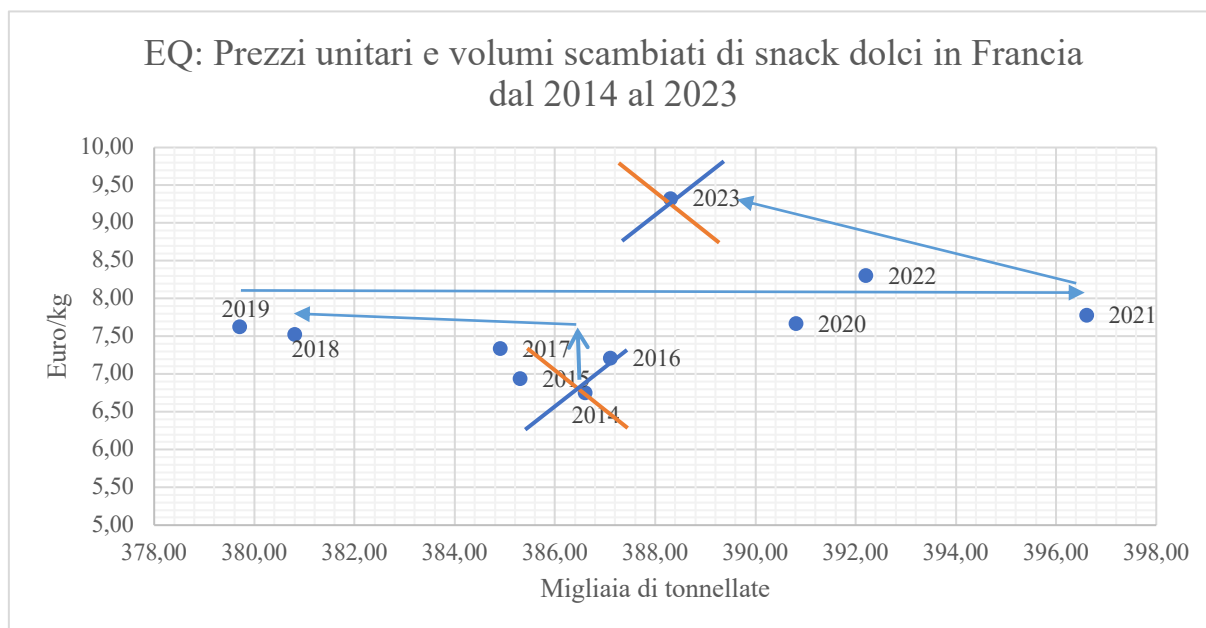
### C.6 – Costo del lavoro per addetto nel settore degli snack dolci e in altri settori in Francia dal 2011 al 2020 (2011=100)



(Figura 6) fonte: Ns elaborazione su dati Eurostat

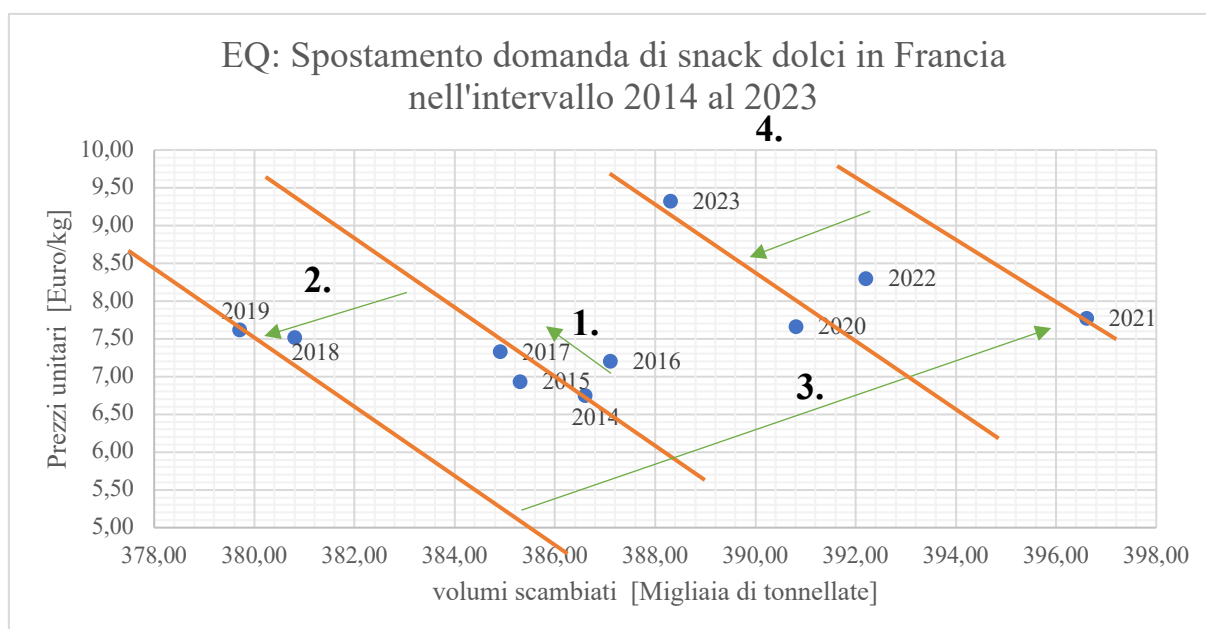
## APPENDICE D – ANALISI EQUILIBRI

### a. (Figura 1)



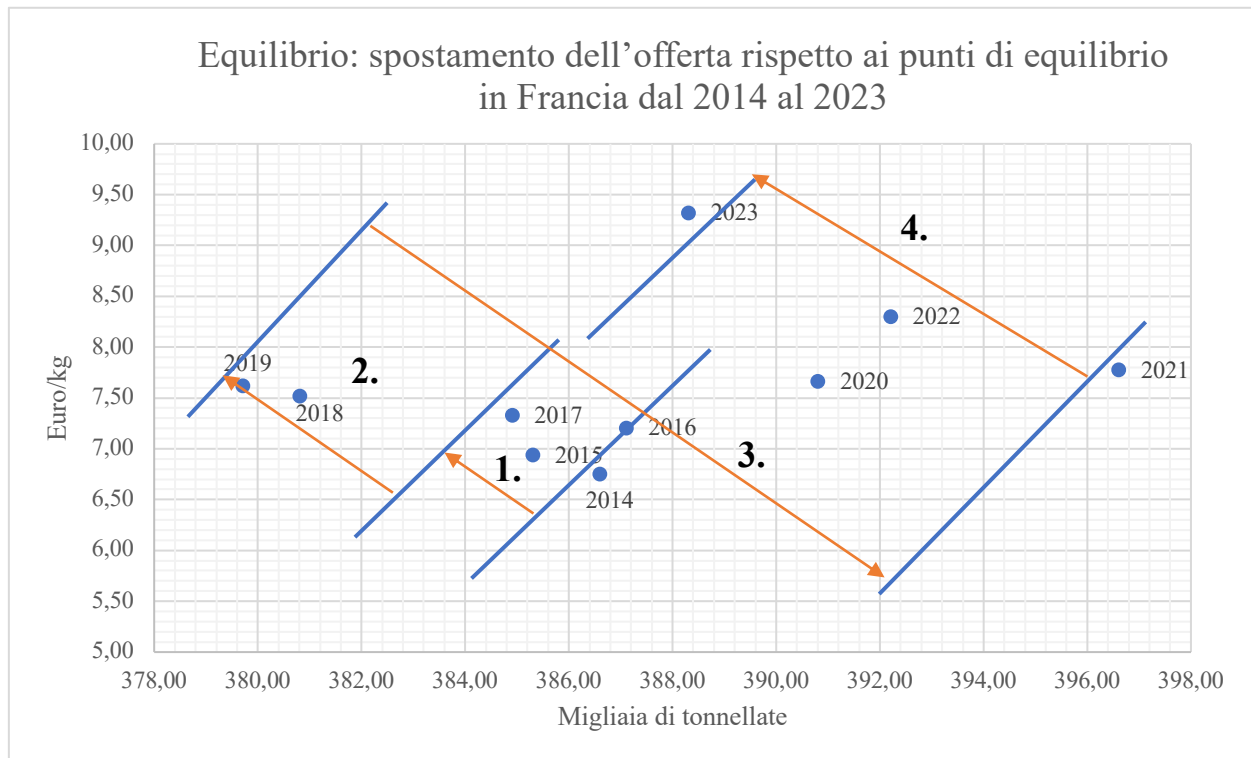
Fonte: Ns elaborazione dati

### b. (Figura 2)



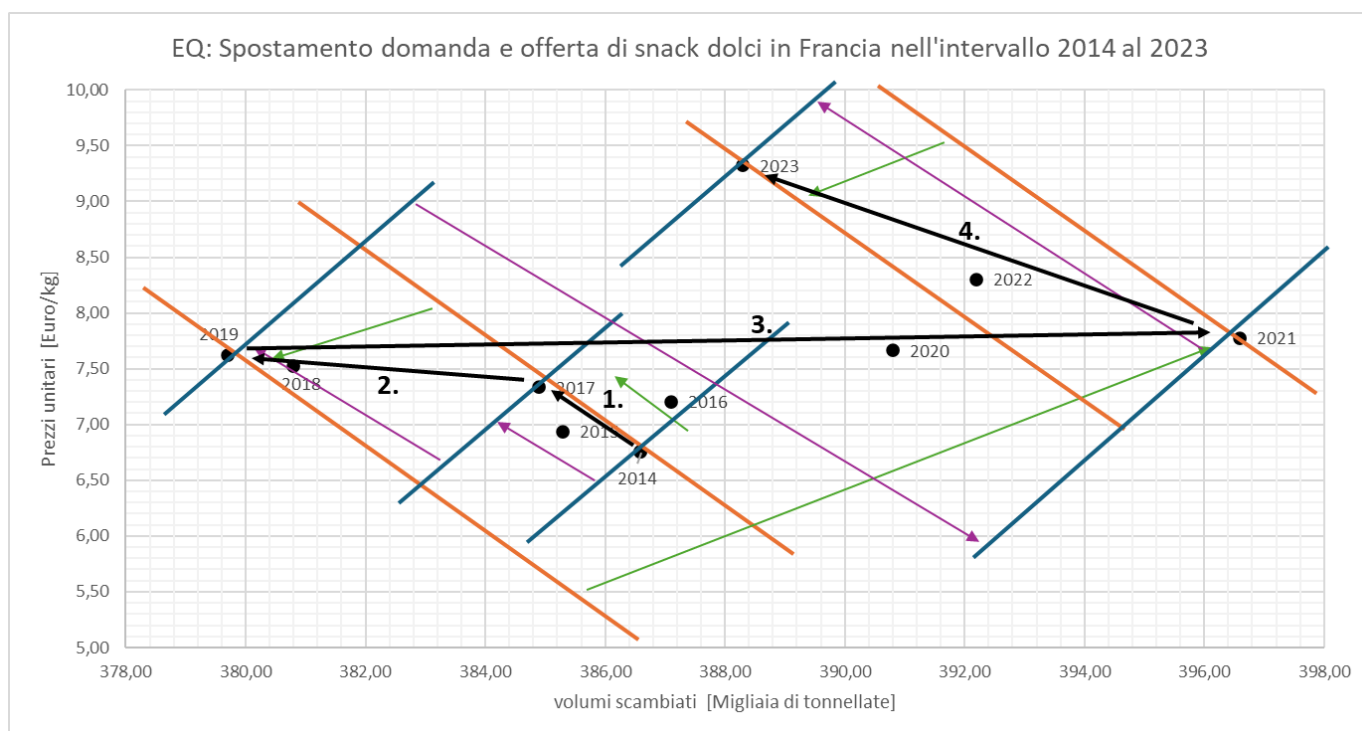
Fonte: Ns elaborazione dati

**c. (Figura 3)**



Fonte: *Ns elaborazione dati*

**d. (Figura 4)**



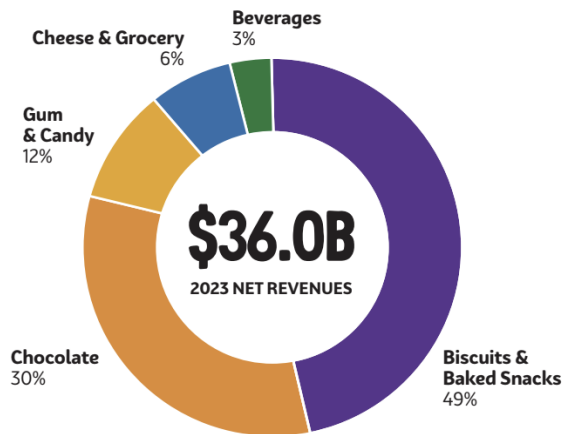
*Fonte: Ns elaborazione dati*



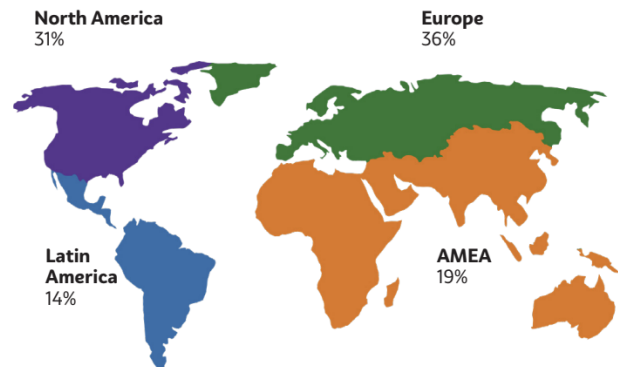
## APPENDICE E – L'IMPRESA

### E.1 Report annuale Mondelez 2023

#### NET REVENUES BY CATEGORY



#### NET REVENUES BY REGION



**73%**  
NON-U.S.

**61%**  
DEVELOPED  
MARKETS

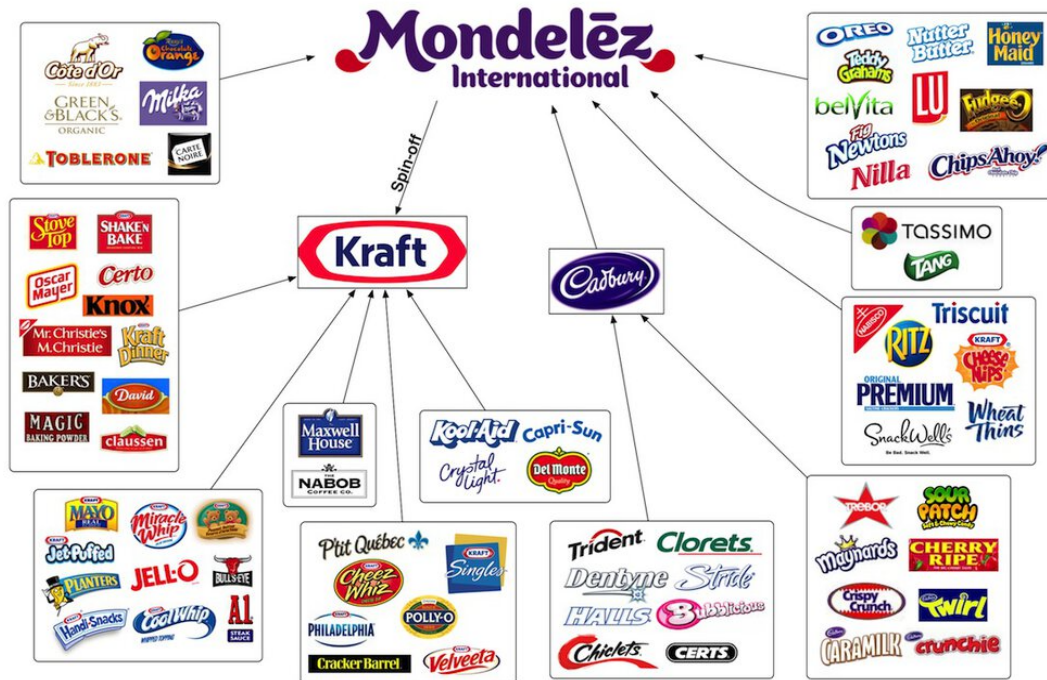
**39%**  
EMERGING  
MARKETS

**150+**  
COUNTRIES

**~91K**  
EMPLOYEES

(Figura 1) fonte: Annual report on form 10-k 2023 Mondelez international,  
[www.mondelezinternational.com/](http://www.mondelezinternational.com/)

## E.2 - Mondelez e i suoi brand, 2023



(Figura 2) fonte: thebrandhopper.com, 21/12/2024

## E.3 – La matrice delle strategie competitive di Porter

		vantaggio competitivo	
		COSTO	DIFFERENZIAZIONE
ambito competitivo	AMPIO	<b>LEADERSHIP DI COSTO</b>  -Ottima catena di approvvigionamento -Strategia di pricing competitivo	<b>DIFFERENZIAZIONE</b>  -moltissimi brand iconici (Oreo, Milka) -innovazione di prodotto (es. Cliff bar per adattarsi a nuovi trend di consumo) -packaging accattivante sostenibilità(mission di Mondelez)
	RISTRETTO	<b>FOCALIZZAZIONE SUI COSTI</b>  Irrilevante, considerando il mercato servito e la scala globale.	<b>FOCALIZZAZIONE SULLA DIFFERENZIAZIONE</b>  -geografico(espansione in mercati emergenti, Asia) prodotti di nicchia(consumatori premium, es. Tate's Bake Shop)

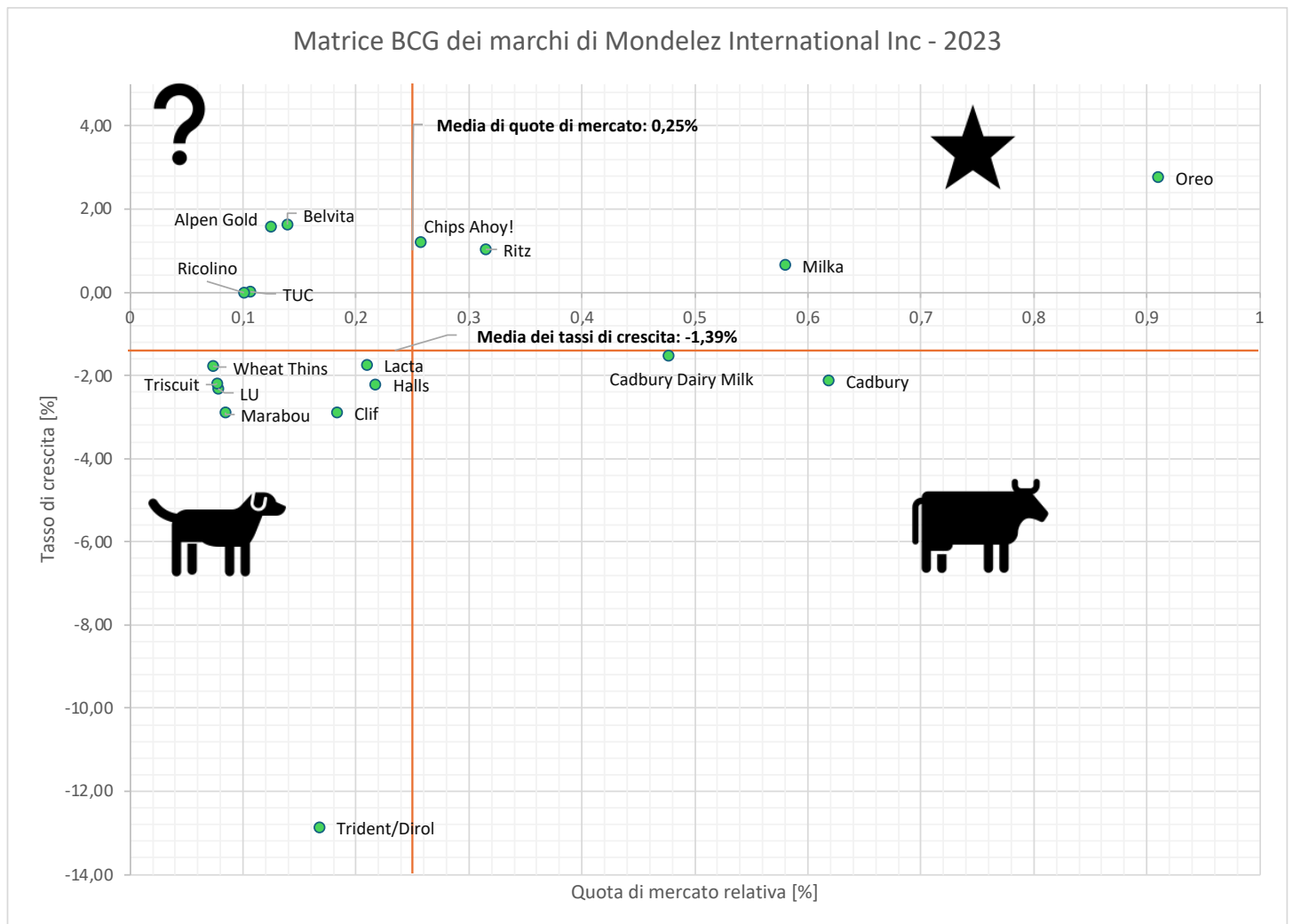
(Figura 3) fonte: nostra elaborazione su dati Mondelez International

#### E.4 – La matrice di Ansoff



(Figura 4) fonte: nostra elaborazione su dati Mondelez International

### E.5 – Matrice BCG dei marchi Mondelez International Inc – 2023



(Figura 5) fonte: Ns elaborazione su dati Euromonitor

## E.6 – Swot Analysis



*(Figura 6) fonte: Ns elaborazione*