

## **NESTLÈ: IL BUSINESS DELL'AZIENDA LEADER DEL SETTORE NEL 2017<sup>1</sup>**

*“In questi mesi ho esplorato diversi mercati, ho conosciuto i nostri dipendenti e ho appreso cose nuove sulla nostra attività, potendo verificare io stesso le numerose opportunità che abbiamo e alcune delle sfide che affrontiamo. Ma soprattutto ho avuto modo di vedere i punti di forza di Nestlè: l’esperienza delle persone, le nostre marche, il nostro primato in ricerca e sviluppo e la nostra capacità di innovare in questo settore”.*

Ulf Marck Scheneider, AD di Nestlé, Assemblea Generale di Nestlè, 6 aprile 2017

Nel 2017 si sono verificati dei cambiamenti importanti all’interno della Direzione di Nestlè. Ad aprile Peter Brabeck-Letmathe è diventato Presidente Emerito, dopo aver raggiunto l’età pensionabile obbligatoria e aver condotto l’azienda per 12 anni in veste di Presidente. La stessa Assemblea Generale ha nominato presidente Paul Bulcke. Poco tempo fa, alla fine del 2016, Paul Bulcke è giunto al termine della sua carica da AD, dopo più di 8 anni. Il Consiglio ha nominato come successore Ulf Mark Schneider e la nomina è stata ratificata in Assemblea.

Schneider era stato AD del Gruppo Fresenius, azienda del settore sanitario che vendeva prodotti e servizi per dialisi, ospedali e trattamenti ambulatori. La sua nomina ha rappresentato la fine di un processo iniziato più di due anni fa con l’obiettivo di creare una squadra in grado di raggiungere gli obiettivi di rendimento a breve e a lungo termine della compagnia. A Nestlè l’ultima nomina di un Amministratore Delegato proveniente da un'altra azienda risale al 1922. Il Consiglio di Amministrazione, stando alle parole del suo Vicepresidente, Andreas Koopman, aveva le idee chiare:

*“Ancora una volta abbiamo un team pronto per affrontare le sfide che si profilano per condurre Nestlè verso un grande futuro”.*

---

<sup>1</sup>Caso del Dipartimento di Ricerca dell’Istituto Internacional San Telmo, Spagna. Scritto dal Professor Antonio García de Castro, dell’Istituto Internacional San Telmo, con la collaborazione dell’assistente di ricerca Rocío Reina Paniagua, destinato all’uso in aula e non come descrizione della gestione, appropriata o meno, di una situazione specifica.

Copyright © Marzo 2016, Instituto Internacional San Telmo. Spagna. Revisionato a maggio 2017.

È vietata la riproduzione, totale o parziale, di questo documento, la sua archiviazione e/o trasmissione in tutti i suoi formati, elettronico, meccanico, fotocopiato, registrato, senza l’autorizzazione esplicita e scritta dell’Istituto Internacional San Telmo.

Per richiedere copie del presente documento o richiedere il permesso di utilizzare il presente caso di studio, mettersi in contatto con il Dipartimento di Edizione dei Casi chiamando il numero +34 954975004 o scrivendo al seguente indirizzo: [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org).

Nel suo primo discorso davanti all'Assemblea, in veste di Amministratore Delegato, Schneider ha affermato:

*“Continuità e cambiamento. Queste due parole tracciano il sentiero che Nestlé deve seguire. Continuità – basandoci sulla strategia consolidata di nutrizione, salute e benessere. Cambiamento – aumentando la nostra velocità e semplificando il modo di operare”.*

Nestlé era consapevole della forte concorrenza che esisteva sul mercato; oltre a quella tradizionale americana ed europea, iniziavano ad apparire competitor cinesi che dovevano essere tenuti sott'occhio, così come molti altri competitor specializzati nei diversi prodotti, come JDE (azienda nata dall'alleanza di Mondelez e D.E. Master Blenders che era diventata leader nel mercato del caffè).

Allo stesso tempo, nel settore si stavano verificando alcune possibili acquisizioni e fusioni, in cui intervenivano i grandi fondi di investimento, come ad esempio l'operazione che si sarebbe poi realizzata tra Kraft Heinz e Unilever. Tutti questi fattori rappresentavano diversi punti interrogativi: il modello di Nestlé continuava ad essere valido come conglomerato globale di molti prodotti e categorie diverse? O come modello di crescita organica delle vendite a lungo termine fra il 5 e il 6% annuale? O come modello di miglioramento continuo dei margini sul reddito operativo aziendale (EBIT) e sull'utile per azione? O ancora, come modello per una migliore amministrazione del capitale investito occupando il primo posto nel mercato con le proprie marche?

Buckle e Schneider erano fiduciosi ma sapevano anche che l'autocompiacimento era il peggior nemico dell'azienda, che nel 2016 avrebbe celebrato il suo 150esimo anniversario.

## **NESTLÉ S.A.**

Nel 2017 Nestlé era l'azienda leader mondiale nel settore Food&Beverage, e aveva l'obiettivo di diventare l'azienda di riferimento per i consumatori in Nutrizione, Salute e Benessere. Tuttavia, nonostante i miliardi di unità di prodotti venduti ogni giorno e nonostante l'azienda disponesse di un prodotto per ogni momento del giorno e per ogni età, i proventi non arrivano al 2% delle vendite in un settore molto frammentato, in cui le 20 aziende più grandi rappresentavano unicamente il 9% del mercato mondiale.

Nel 2016, l'azienda aveva raggiunto un fatturato di 89,5 miliardi di franchi svizzeri - CHF<sup>2</sup>. Gli utili netti di Nestlé ammontavano a 8,5 milioni di CHF. Tuttavia l'azienda aveva avuto una crescita organica del 3,2% e il suo EBIT era del 15,3%, il che rappresentava un incremento di 30 punti basis in valute costanti. Anche il suo utile per azione era aumentato del 3,4% in valute costanti. La sua capitalizzazione in borsa continuava ad

---

<sup>2</sup> 1 Euro per 1,09 CHF a maggio 2017 a fronte del tasso di cambio di 1 euro per 1,20 CHF nel 2012 e 1,65 nel 2009.

essere stabile, essendo la seconda azienda europea subito dietro alla farmaceutica svizzera Novartis. Nonostante ciò, si trovava in una fase di stallo dal 2014.

Anche se le vendite erano diminuite dopo essersi attestate sui 110 miliardi di franchi svizzeri, vi erano ragioni a motivare tale calo. Alcon<sup>3</sup> era stata venduta, il franco svizzero era molto forte e c'erano stati cambiamenti nella normativa contabile che avevano inciso sui proventi. Inoltre, gli utili operativi erano passati dal 10,3% delle vendite nel 1997 al 14,3% nel 2008 e al 15,3 nel 2016. Allo stesso tempo, gli utili netti sulle vendite erano aumentati da 5,7 nel 1997 a 9,9 nel 2007 e a 9,5 nel 2016. Infine, il prezzo della singola azione, che era di 22,1 franchi svizzeri nel 1997, era salito fino a 51,4 nel 2007 e a 77 nel 2016. L'allegato 1 mostra l'andamento dei principali indicatori economici e finanziari tra il 2008 e il 2016.

Nestlè continuava poi ad essere l'azienda leader del settore con utili netti che nel 2016 raggiunsero più del doppio dei livelli di Pepsico e Unilever – che occupavano il secondo e il terzo posto nel ranking del settore -. L'allegato 2 mostra dei grafici comparativi di Nestlè e dei suoi competitor.

Il personale dell'azienda era formato da 328.000 persone in più di 197 paesi, con l'America che generava proventi per 26,4 miliardi di franchi svizzeri; 16,2 miliardi all'interno di EMENA<sup>4</sup>; 14,5 miliardi in Asia, Oceania e Africa subsahariana. Inoltre, il commercio mondiale di acqua portava guadagni pari a 7,9 miliardi di franchi svizzeri, quello di prodotti per la Nutrizione 10,3 miliardi e altri settori 14,1 miliardi.

## **I PRECEDENTI**

### **L'inizio di una compagnia centenaria**

Il fondatore, Henri Nestlè, era un commerciante molto attento e dotato di uno spirito sociale. Era modesto, esigente con sé stesso e allo stesso tempo riponeva molta fiducia nelle sue capacità. A 50 anni, nel 1897, iniziò a sviluppare la sua farina lattea. Nasceva così Nestlè, un'azienda che vendeva un prodotto innovativo rivolto ai neonati che non potevano essere nutriti con latte materno.

Nestlè dimostrò fin da subito un forte respiro internazionale. Il fatto di aver avviato l'attività in Svizzera, un paese con un territorio e una popolazione ristretta, permise alla compagnia di lanciarsi alla conquista dei mercati internazionali. Nel 1868, la farina lattea era in commercio sia in Francia che in Germania; la sua vendita in Francia iniziò ad avvenire alla fine di quello stesso anno e un'offerta spinse Nestlè a stabilire un'agenzia a Londra. Nel 1873 Nestlè vendeva in Germania, Stati Uniti, Inghilterra, Argentina,

---

<sup>3</sup> Azienda medica globale specializzata in prodotti per la cura della vista.

<sup>4</sup> EMENA: Europa, Medio Oriente e Nord Africa.