

## HERO BABY SOUTHERN EUROPE<sup>1</sup>

*“Il modo migliore di vendere qualcosa: non vendere nulla. Guadagna la fiducia e il rispetto dei possibili compratori.”*

*Rand Fishkin<sup>2</sup>*

Era passato quasi un anno dall'entrata in azienda di Javier Uruñuela<sup>3</sup> come Direttore Generale di Hero Southern Europe. Nei mesi precedenti aveva pensato a quale fosse la strategia da adottare per far sì che l'azienda potesse fronteggiare la graduale contrazione del mercato di alimenti per l'infanzia, conseguenza della riduzione nel numero di nascite.

A gennaio 2019 aveva deciso di convocare il suo team presso gli stabilimenti di Hero ad Alcantarilla (Murcia). La riunione iniziava con queste parole:

*“Sappiamo tutti che dall'inizio della crisi economica il tasso di natalità nell'Europa meridionale è diminuito, e soprattutto in Spagna (Allegato 1: Andamento delle nascite in Spagna); ciò che non sappiamo è se questo calo sia una conseguenza della recessione o una tendenza generale nella società. Il mercato degli alimenti per l'infanzia è stato inevitabilmente toccato da queste dinamiche e si sta contraendo a un ritmo del 4% ogni anno.*

---

<sup>1</sup> Caso del Dipartimento di Ricerca di San Telmo Business School, Spagna. Scritto dal Professor José Luis García del Pueyo, di San Telmo Business School, con la collaborazione dell'assistente di ricerca Carmen Gómez González. Destinato all'uso in aula e non come gestione, appropriata o meno, di una situazione specifica.

Copyright © luglio 2019, Fundación San Telmo, Spagna.

È vietata la riproduzione totale o parziale del presente documento, la sua archiviazione e/o trasmissione in tutti i suoi formati, elettronico, meccanico, fotocopiato, registrato senza l'autorizzazione esplicita e scritta di San Telmo Business School.

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

<sup>2</sup> Fondatore di Moz, una delle più grandi aziende di SEO al mondo.

<sup>3</sup> Javier Uruñuela si è laureato in Giurisprudenza all'Università di Siviglia. Ha conseguito un MBA presso l'Insituto de Empresa e un PADE (Programa de Alta Dirección de Empresas) presso lo IESE. Ha iniziato la sua carriera professionale presso Colgate e Schweppes, dove si è occupato di diverse funzioni commerciali. Nel 2002 è entrato a far parte del team di PepsiCo, svolgendo diverse mansioni: nel 2008 è stato nominato Direttore di Business Development a Ginevra e due anni più tardi si è trasferito a Bucarest per prendere in carico la Direzione Generale snack in Romania e Bulgaria. Nel 2012 è stato Direttore Generale Beverage in Spagna e Portogallo, mentre nel 2015 è diventato Direttore Generale della stessa unità aziendale nei paesi scandinavi. A giugno 2018 è entrato a far parte di Hero come Direttore Generale di Hero Southern Europe.

*Questa discesa nel tasso di natalità, insieme alle nuove abitudini e ai nuovi bisogni dei consumatori che comprano prodotti alimentari per i propri figli, rappresenta una sfida per tutti coloro che operano in questo settore.*

*Stiamo rispondendo ai bisogni del consumatore? Come possiamo recuperare mercato in Spagna? Riusciremo a portare in Italia e Portogallo la curva di apprendimento che abbiamo registrato in Spagna? Abbiamo il giusto approccio strategico? Cosa ci resta da fare? Abbiamo ancora potenziale di crescita nel nostro settore? Nelle stesse categorie? In altre? Se in altre, in quali? E per quanto riguarda i Senior, credete che riusciremo ad addentrarci in questo nuovo segmento?*

## **IL GRUPPO HERO**

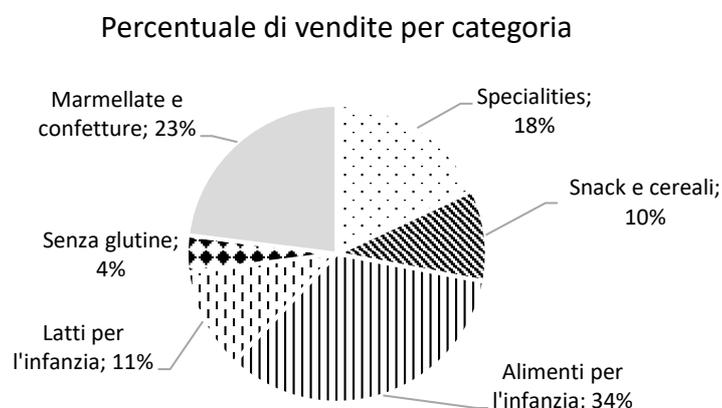
Il Gruppo Hero era un'azienda multinazionale di prodotti alimentari fondata nella città svizzera di Lenzburg nel 1886. Si occupava della trasformazione di frutta e verdura. Col passare degli anni l'azienda iniziò a farsi spazio nel mercato internazionale di confetture e marmellate, aggiungendo poi altri prodotti fra i quali spiccavano gli alimenti per l'infanzia, le barrette di cereali e altri. (Allegato 2: Date salienti del Gruppo Hero)

Nel 2018 fatturava 1,32 miliardi di euro, offriva lavoro a 4.070 persone e operava in 30 paesi. (Allegato 3: Risultati economici del Gruppo Hero nel 2018)

Disponeva di 17 grandi marche (Allegato 4: Marche del Gruppo Hero) e i suoi prodotti erano raggruppati in 6 categorie, come si può notare nel diagramma 1 insieme alla percentuale di vendite di ognuna. Di seguito le 6 categorie:

- *Baby & Toddler Food* —BTF— (alimenti per l'infanzia).
- *Baby & Toddler Milk* —BTM— (latti per l'infanzia).
- *Natural Spreads* (marmellate e confetture).
- *Healthy Snacks* (snack e cereali).
- *Specialities* (prodotti speciali).
- *Gluten Free* (senza glutine). Categoria aggiunta nel 2018.

Diagramma 1<sup>4</sup>: Categorie di prodotti del Gruppo Hero e rispettive vendite.



## HERO SOUTHERN EUROPE

Nel 2019 il mercato europeo continuava a essere la maggior fonte di vendite per il Gruppo Hero, con un 72% del volume totale. La regione era divisa in tre zone: Nord (paesi scandinavi, Benelux e Gran Bretagna), Centro (Germania, Svizzera, Repubblica Ceca e Slovacchia) e Sud.

Quest'area era denominata Cluster Southern Europe – SE nella terminologia aziendale del Gruppo, pertanto l'acronimo usato d'ora in avanti nella scrittura di questo caso sarà Hero SE – ed era composta da Spagna, Italia e Portogallo. Hero Spagna fungeva da coordinatrice di quest'area:<sup>5</sup> da lì venivano gestiti il mercato italiano e quello portoghese.

Si trattava di tre paesi simili dal punto di vista macroeconomico e social demografico. Insieme costituivano una popolazione di 117 milioni di abitanti, dei quali 54 milioni avrebbero avuto di più 50 anni nel 2022. (Allegato 5: Dati demografici di Spagna, Italia e Portogallo e proiezioni al 2028 – Allegato 6: Andamento del PIL in Spagna, Italia e Portogallo).

La crisi economica del 2007 era stata lunga e aveva modificato le abitudini dei consumatori. Inoltre la disoccupazione, soprattutto quella femminile, e la riduzione del

<sup>4</sup> Diagramma realizzato secondo i dati forniti dal Gruppo Hero e relativi al 2018

<sup>5</sup> Da Hero Spagna venivano controllate anche le unità aziendali di confetteria, succhi e alimenti per l'infanzia di Hero Francia ed Hero Polonia; di Vitrac/Sefiaa, anch'essa azienda del Gruppo con sede vicino al Cairo; di Hero Repubblica Ceca S.R.O., Hero Slovacchia S.R.O. (filiali per la commercializzazione di alimenti per l'infanzia a marchio "Sunar", "Sunarek") ed Hero Ungheria, che si occupava della distribuzione dei prodotti del Gruppo in questo paese.

Hero Spagna aveva inoltre una partecipazione del 42% nell'azienda produttrice di confetture, marmellate e miele A. Darbo AG (azienda austriaca con sede nel Tirolo). Deteneva inoltre il 100% delle azioni del produttore di alimenti per l'infanzia Semper, azienda leader della categoria in Svezia con un fatturato di 70 milioni di euro annuali, e di Organix, azienda del Regno Unito specializzata nella trasformazione di alimenti biologici.