



CASI AZIENDALI

Il caso Ferrero: un'azienda glocal e sostenibile*

PRIMA PARTE

La storia dell'azienda

La vita di Michele Ferrero è una "dolce" storia fatta di amore per la sua famiglia, per i suoi collaboratori per la sua azienda e per i suoi prodotti. È fatta di idee e di tante golose specialità. Un lungo cammino partito da una piccola città del Piemonte per arrivare in tutto il mondo. Un viaggio nel tempo affascinante, ricco di informazioni e curiosità. L'avventura di un uomo semplice, geniale e tenace che ha portato il nome Ferrero in ogni continente.

Il dopoguerra

Anni Quaranta – Le basi di un grande successo

1942 – I primi geniali esperimenti

La storia nasce ad Alba, dove la Ferrero ha ancora oggi il suo più grande stabilimento. Pietro Ferrero apre un laboratorio in via Rattazzi, in cui inizia a fare esperimenti e a inventare golosità. La moglie Piera gestisce la pasticceria di via Maestra, chiamata dai suoi concittadini "il Biffi" come il più famoso caffè di Milano.

La scoperta delle nocciole

I tempi non sono certo facili, con la guerra diventano introvabili anche gli ingredienti più semplici. Pietro Ferrero non si scoraggia e ha un'idea geniale: sfruttare una delle ricchezze maggiori del territorio, le nocciole. Intanto, ad Alba, si sparge la voce che il laboratorio cerca manodopera: cinque o sei operai non di più, ma in una città dove nell'immediato dopoguerra l'unica assunzione è quella di uno spazzino comunale, questa è una grande opportunità.

1946 – La Pasta Gianduja

Dal laboratorio di via Rattazzi esce il primo prodotto della Ferrero: la "Pasta Gianduja" o "Giandujot", a base di nocciole, avvolta in carta stagnola che si taglia a fette e si mette sul pane, un prodotto buono che costa poco. Un chilo di questa specialità costa 600 lire (0,30 euro) contro le 3000 lire (1,50 euro) di un chilo di cioccolato. L'obiettivo di Pietro è raggiunto: togliere alla pasticceria la reputazione di genere elitario riservato a pochi o soltanto alle ricorrenze più importanti dell'anno. La Pasta Gianduja incontra i favori del pubblico, oltre ogni aspettativa. Nel febbraio 1946, la produzione è di tre quintali e alla fine dell'anno si arriva a oltre mille; i dipendenti salgono a una cinquantina per arrivare a un centinaio l'anno successivo.

1946 – Nasce la Ferrero

Il laboratorio di via Rattazzi è ormai troppo piccolo e così Pietro decide di far costruire la prima fabbrica su un terreno acquistato qualche anno prima ad Alba, in via Vivaro (dove oggi sorge la Fondazione). Il 14 maggio 1946, con tanto di atto costitutivo alla Camera di Commercio,

nasce ufficialmente l'industria Ferrero. È in questo contesto che Michele, ventenne, figlio di Pietro, comincia a collaborare con il padre.

Una rete di vendita efficiente

Bisogna far conoscere la Pasta Gianduja anche fuori da Alba e dal Piemonte. Ci pensa Giovanni, fratello minore di Pietro, che organizza una rete di vendita molto efficiente e capillare. L'idea sembra gli sia venuta un giorno a Milano quando, aspettando un grossista, il suo veicolo viene circondato da una folla di persone che vogliono acquistare la Pasta Gianduja. In poco tempo, tutto il carico viene smaltito e Giovanni pensa di organizzare la vendita diretta saltando i grossisti e utilizzando mezzi propri marchiati Ferrero. Una serie di dodici camioncini rappresenta l'antesignana di una flotta che, qualche anno dopo, sarà seconda per dimensioni soltanto a quella dell'esercito italiano.

1948 – Quando la natura si ribella

Quando la fabbrica si prepara ad affrontare la produzione in vista del Natale, una violenta alluvione invade la fabbrica e il fango sommerge tutte le apparecchiature. È il 4 settembre 1948: tutto sembra perduto, i danni sono enormi, per fortuna non ci sono vittime. L'azienda resta isolata e i dipendenti non la abbandonano; insieme ai fratelli Ferrero, si mettono a spalare la melma cercando di salvare i macchinari. Lavorano per quattro giorni ma ce la fanno e la fabbrica, alla fine del mese, torna attiva come prima.

1949 – L'addio a Pietro Ferrero

Qualche mese dopo, il 2 marzo 1949, un altro triste avvenimento: a 51 anni muore per infarto Pietro Ferrero, il fondatore dell'azienda; il testimone passa al fratello Giovanni, alla moglie Piera e al figlio Michele.

Anni Cinquanta – Leader in Italia

Un nome conosciuto in tutta l'Italia

Il nuovo decennio porta il nome Ferrero in ogni regione d'Italia, grazie alla flotta di 200 furgoncini che diventeranno oltre un migliaio qualche anno dopo. Sono i "Musoni", nome con cui vengono simpaticamente chiamate le versioni commerciali della Fiat "Topolino". I dipendenti, invece, sono ormai quasi mille e la produzione arriva a 3800 quintali l'anno.

Il welfare secondo Ferrero

Con l'aumentare dei dipendenti, cresce anche l'impegno sociale dell'azienda verso di loro. Si costruiscono case (i "Villaggi Ferrero") per chi preferisce abitare vicino al posto di lavoro; viene istituito un servizio di autobus gratuito per chi viene da fuori Alba; i figli possono passare le vacanze nelle colonie al mare o in montagna.

Arriva la Supercrema

Le idee non mancano e ad Alba continuano a uscire prodotti innovativi, come la "Cremalba" poi "Supercrema", l'antenata della Nutella, da spalmare sul pane. Venduta in

*A cura di Emanuela Tesser.

bicchieri o barattoli di diverse misure, viene pubblicizzata sottolineando le sue doti genuine, energetiche ed economiche: un chilo costa soltanto 500 lire (pari a circa 25 centesimi di euro).

I test del Sultanino

Sul mercato arrivano poi il "Sultanino", una piccola stecca di cioccolato, e il "Cremablok", cioccolato ripieno di nocciola: lanciato nel luglio del 1953, se ne producono 4000 quintali che salgono a 48 mila l'anno dopo. Questi numeri, insieme al successo di vendita, iniziano a spaventare i concorrenti, che cercano di imitare Ferrero sia nei prodotti sia nella strategia commerciale, senza però avere lo stesso successo.

Ed è proprio Michele a vendere direttamente il Sultanino. Lo zio non è troppo convinto della novità e non vuole lanciarlo. Di nascosto, il nipote ne produce alcuni pezzi che consegna direttamente ai negozianti effettuando così un test sul gradimento dei consumatori. L'indomani, alla Ferrero cominciano ad arrivare telefonate e richieste per la nuova specialità ed è un altro successo.

1956 – Inizia l'avventura all'estero

Ad Alba si guarda lontano, all'Europa, alla Germania. A Stadtallendorf, nell'Assia, a 150 km da Francoforte, nascono la Ferrero GmbH e il primo stabilimento estero, che per molto tempo resterà l'unico esempio di una realtà dolciaria veramente internazionale. All'inizio i dipendenti sono cinque, ma sei mesi dopo sono già 60, fra italiani e tedeschi. L'utilizzo dello spazio dello stabilimento, prima legato all'industria militare, è un esempio importante di conversione dell'industria bellica in industria di pace.

1956 – Mon Chéri conquista il pubblico tedesco

Uno scrigno di cioccolato che racchiude una gustosa ciliegia: con questa pralina, Ferrero si afferma sul mercato tedesco e non solo. Lo stabilimento si ingrandisce e per far fronte a una produzione sempre maggiore - 200 quintali al giorno che diventeranno 500 milioni di pezzi l'anno - vengono chiamate operaie stagionali dall'Italia. Sono 200, hanno tra i 18 e i 25 anni, restano in Germania da giugno a febbraio e per loro viene aperta "Villa Piera", una sorta di college costruito accanto allo stabilimento per evitare alle ragazze il disagio dei trasferimenti da e per la fabbrica.

1957 – Michele guida l'azienda

Nel 1957 muore Giovanni Ferrero; il controllo dell'azienda passa al nipote Michele. La creatività, la voglia di esplorare nuove vie e di sperimentare continuamente sono le caratteristiche che lo accompagneranno durante tutta la sua carriera. L'innovazione non si manifesta soltanto nell'ideazione di nuovi prodotti, ma anche nell'utilizzo di forme promozionali assolutamente originali per quei tempi.

Il "Treno dei bimbi"

È un'altra idea di Michele Ferrero, per stupire e divertire i bambini italiani. È un autocarro "rivestito" come una vecchia locomotiva, che percorre le strade delle città italiane durante fiere, manifestazioni e nel periodo del Carnevale. Dal treno, si distribuiscono cioccolatini, caramelle, matite. È un grande successo pubblicitario.

Un appassionato di macchine... industriali

Michele Ferrero non è soltanto un creativo, è anche un grande appassionato di macchinari industriali. Va lui stesso a Copenhagen ad acquistare un mastodonte lungo 80 metri, capace di sfornare dieci quintali di prodotto l'ora. Notevole anche la cifra pagata - circa 80 milioni (40 mila euro) - ma l'investimento si rivela in linea con le esigenze di produzione e dopo poco tempo vengono acquistati altri due impianti simili. Sono gli anni del boom economico e con Michele, come si vedrà, l'azienda conosce il suo grande sviluppo.

Anni Sessanta – Alla conquista dell'Europa

1960 – Ferrero France

La Germania è soltanto la prima tappa di un cammino alla conquista degli altri Paesi europei. In pochi anni, i prodotti Ferrero vengono richiesti dai negozianti che hanno conosciuto l'azienda nelle fiere internazionali di Francoforte e Marsiglia. E proprio la Francia diventa la seconda sede fuori dai confini italiani. Si chiamerà prima "Dulcea" e poi "Ferrero France"; lo stabilimento si trova a Villers Ecalles, a 25 km da Rouen.

1960 – Sempre più grandi in Italia

Nei piani dell'azienda non c'è soltanto l'estero. Lo sviluppo continua anche in Italia. Nel 1960, nei pressi di Milano, a Pozzuolo Martesana, viene aperto un altro stabilimento con 150 dipendenti (presto arriveranno a 700) che ha una precisa vocazione: produrre specialità per un nuovo segmento di mercato, le merendine.

1961 – Con Brioss, una nuova famiglia di prodotti

Sono gli anni del baby boom e Michele Ferrero, imprenditore attento all'evoluzione dei costumi e della società, sa cavalcare questo momento di benessere per il nostro Paese, lanciando una nuova linea di prodotti pensati soprattutto per bambini e ragazzi. Sono le "merendine": sostituiscono la fetta di torta che ormai le madri non hanno più tempo di preparare e sono confezionate "monodose", pronte per essere gustate. La capostipite è "Brioss", seguita negli anni successivi da "Fiesta" e da altre specialità del marchio Kinder.

1962 – Il matrimonio di Michele Ferrero

Michele Ferrero sposa Maria Franca Fissolo; dalla loro unione nascono Pietro, nel 1963, e Giovanni, l'anno successivo.

1963 – La sede di Francoforte

Il successo in Germania è ormai consolidato; Mon Chéri compare nell'80% dei negozi tedeschi e l'azienda è riuscita a occupare un posto ragguardevole in un mercato dove sono presenti competitor temibili. A Stadtallendorf, nel frattempo, viene costruito il nuovo stabilimento, che dà lavoro a 3500 persone. Per gestire meglio la rete commerciale, ci vuole un centro direzionale: viene inaugurato a Francoforte. Sul grattacielo una grande insegna dedicata a Mon Chéri, prodotto al quale Ferrero deve molto.

Gli altri mercati

Dopo la Francia, è la volta di Belgio, Olanda, Lussemburgo, Danimarca, Svezia, Svizzera e Gran Bretagna, dove Ferrero afferma la propria presenza. A Londra, nel centralissimo Piccadilly Circus, tra le varie insegne luminose

spicca anche Mon Chéri, sostituito anni dopo da Tic Tac e Ferrero Rocher.

Alla fine degli anni Sessanta le società Ferrero in Europa saranno otto. Questo vuol dire grandi mercati, gusti diversi fra un Paese e l'altro e, di conseguenza, l'opportunità di creare prodotti sempre più innovativi. E la presenza capillare su un territorio così vasto si rivela la giusta strategia e un punto di forza anche per il futuro.

1964 – Un centro direzionale per l'Italia

Gli uffici direzionali della Ferrero Spa trovano collocazione definitiva sulle colline intorno al capoluogo piemontese, a Pino Torinese. Qui viene realizzata una struttura con ampie vetrate molto moderna per quei tempi, circondata dal verde, da cui si gode un panorama splendido.

1964 – Il nuovo marchio

Nello stesso anno in cui Ferrero si insedia a Pino Torinese cambia anche il marchio, registrato il 2 aprile. Lasciato il corsivo minuscolo, la scritta appare adesso in lettere maiuscole dorate con un carattere graziato. Il cambiamento del logo, invariato da allora, viene sostenuto da una vasta campagna pubblicitaria istituzionale.

1964 – È l'anno di Nutella

La mente creativa di Michele Ferrero non si ferma, da tempo sta pensando e sperimentando un prodotto adatto alle nuove esigenze dei consumatori che vivono più agiatamente e che sia commerciabile in ogni mercato. Se tanto successo ha avuto la Supercrema, Michele Ferrero prova a migliorare ulteriormente la formula e a cambiarle nome, per lanciarla sui mercati esteri. Nasce così "Nutella" (dalla parola *nut* che in inglese significa nocciola), conosciuta in tutto il mondo, diventata un fenomeno studiato persino dai sociologi, inimitabile ancora oggi.

1967 – Un meeting internazionale

L'azienda si sta configurando come una vera multinazionale e Michele Ferrero raduna a Roma più di cento top manager delle società che operano all'estero. Dal 3 al 5 maggio viene organizzato il primo convegno dei capi dell'organizzazione che stabilisce le linee d'azione fondamentali per una "europeizzazione" del Gruppo che, all'epoca, aveva superato tutte le altre imprese dolciarie del Vecchio Continente.

Il richiamo della TV

C'è bisogno di nuove strategie di comunicazione per supportare in modo adeguato la gamma di specialità che Ferrero propone ai consumatori, ormai da 20 anni. La TV diventa un'alleata importante grazie ai primi spot pubblicitari, le *réclame*. Durano un'eternità, confrontati con i messaggi di pochi secondi di oggi, raccontano storie divertenti e, soprattutto, creano dei personaggi diventati "cult".

In Italia è l'epoca del Diplomatico, di Jo Condor e del Gigante Buono.

1968 – La rivoluzione Kinder

Mamme più attente all'alimentazione dei figli, ragazzi sempre più esigenti. A trovare il giusto equilibrio fra questi due bisogni ancora una volta un'idea di Michele Ferrero. La sua soluzione si chiama "Kinder Cioccolato" (*kinder* significa "bambino" in tedesco, e anche nell'attenta scelta

dei nomi si nota la vocazione internazionale del Gruppo). È una barretta di cioccolato ripiena di latte e proprio "più latte, meno cacao" diventa lo slogan per una grande famiglia di prodotti, raggruppati sotto questo marchio.

Un'idea che arriva dalla Germania

Si dice che l'idea di Kinder Cioccolato sia venuta a Michele Ferrero mentre si trovava in un supermercato di Francoforte. Davanti al reparto delle tavolette di cioccolato, pensò insieme ai collaboratori a come entrare in questo mercato. La risposta che si diede fu quella di pensare a una tavoletta speciale per ragazzi, non intera, ma divisa in tante porzioni incartate singolarmente, che permette alle mamme di "dosarne" meglio la quantità.

1968 – È l'ora del caffè

Perché pensare solo ai ragazzi? Anche gli adulti hanno bisogno di essere coccolati e di concedersi ogni tanto una "dolce pausa" e lo fanno con "Pocket Coffee": una pralina di grande successo ancora oggi. L'idea è un guscio di cioccolato pieno di caffè: un modo pratico per gustare la tanto amata bevanda anche lontani dal bar.

1969 – Tic Tac, un confetto worldwide

Non solo cioccolato e nocciole. Alla fine degli anni Sessanta, Ferrero decide di diversificare la sua produzione e crea un confettino alla menta che diventerà presto un successo mondiale. Vi contribuisce anche la confezione: una mini-scatola dispenser, che rappresenta una piccola rivoluzione nel mondo del packaging.

1969 – Da Alba alla "Grande mela"

Dopo la conquista dell'Europa, Ferrero si decide ad attraversare l'Oceano e arriva negli Stati Uniti nel 1969, aprendo un ufficio a New York. Si presenta sul mercato americano non con le praline o con la Nutella, ma con gli astucci di Tic Tac. Il successo è notevole; presto gli espositori "ad albero" riempiono i negozi e persino il claim della campagna pubblicitaria - *Put a Tic Tac® in your mouth and get a bang out of life!* - si diffonde in tutti gli States. E anche in territorio americano sorgerà un nuovo stabilimento Ferrero.

Domande prima parte

1. Descrivi le principali tappe di questa prima fase della storia di Ferrero, individuando i momenti salienti del suo sviluppo.
2. Cerca di collocare, nella prima fase della storia di Ferrero qui descritta, l'evoluzione del marketing, secondo gli stadi descritti nel Capitolo 1.
3. Quali sono, a tuo parere, i fattori principali che hanno determinato il successo di Ferrero in questa prima fase della sua storia, e quali le criticità?

SECONDA PARTE

Anni Settanta – L'era del Kinder

Un'azienda in evoluzione

Di pari passo con la nascita di nuovi prodotti e la crescita dei mercati, Ferrero opera una modernizzazione delle sue linee produttive, a cominciare dallo stabilimento di Alba.

Si impiegano tecnologie sempre più sofisticate e macchinari sempre più efficienti anche per far fronte alle richieste dei consumatori in continuo aumento. D'altra parte, la passione per le macchine è un'altra caratteristica del manager Ferrero. Michele è affascinato da questo mondo; inventa e brevetta soluzioni all'avanguardia che le altre aziende non avevano ancora pensato e il Gruppo diventa leader anche per i processi industriali.

1971 – Cavaliere del Lavoro

Il 2 giugno 1971 Michele Ferrero viene nominato Cavaliere del Lavoro.

1972 – Il piacere del tè freddo

Da sempre, Ferrero dimostra un grande interesse non soltanto al "che cosa", ideando prodotti sempre innovativi, ma anche al "come", accompagnando le sue creazioni a un packaging che privilegia la praticità: dalla Pasta Gianduja monodose, alla scatoletta di Tic Tac che si apre e chiude con un solo dito, al bicchierino di tè freddo. Il 1972 è, infatti, l'anno di nascita di "Estathé", bevanda realizzata con vero infuso di tè, lanciato in una confezione in plastica monodose con tanto di cannuccia, alla quale si sono affiancati nel tempo nuovi gusti e nuovi formati.

1974 – La Kinder Division

Il pubblico risponde con entusiasmo ai nuovi prodotti con "più latte e meno cacao" e ciò induce Michele Ferrero a creare una linea di specialità accomunate da questa caratteristica, con un preciso obiettivo: soddisfare i desideri dei giovanissimi presentando una gamma di prodotti sani e genuini, che possano coprire i principali momenti della giornata e dell'anno. Nasce così la "Kinder Division", che darà origine a una serie di prodotti-impresa destinati a lasciare il segno.

1974 - Kinder Sorpresa

Abbinare il momento della merenda a quello del gioco. È l'idea alla base di un altro prodotto entrato nella storia di Ferrero, l'ovetto "Kinder Sorpresa". All'interno dei due gusci, c'è sempre un giochino da montare che stimola la fantasia dei bambini. Qualche anno dopo, il suo posto sarà occupato da una serie di character dei cartoni animati più famosi e da alcune serie di personaggi originali creati appositamente per le sorprese Kinder, che negli anni hanno dato vita a circuiti di collezionisti, a caccia delle rarità, come il Puffo alle Olimpiadi.

1975 – Gli altri prodotti Kinder

Il nuovo marchio genera un filone che si arricchisce continuamente di specialità adatte a soddisfare ogni momento della giornata. E così, dopo le barrette e l'ovetto, arrivano "Kinder Brioss", seguita l'anno dopo da "Kinder Cereali" e poi da "Kinder Colazione più" nel 1981 e da "Kinder Délice" nel 1985.

Un Gruppo in espansione

Negli anni Settanta, continua lo sviluppo all'estero del Gruppo; dopo le sedi europee in Austria e in Irlanda, dove ha sede anche uno stabilimento, vengono aperte società Ferrero a Portorico e in Ecuador, dove vengono installati due siti produttivi. Espansione anche in Asia con Hong Kong e Giappone, e in Australia, dove si apre una nuova fabbrica.

Anni Ottanta – Un'azienda leader

Un Gruppo affermato in tutta Europa

A oltre trent'anni dalla sua nascita, Ferrero è leader nel proprio segmento di mercato, e non solo in Italia. In Europa, Nutella primeggia tra le creme da spalmare, Kinder negli alimenti per ragazzi, Mon Chéri nelle praline al liquore e Tic tac è il confetto più venduto nel mondo. Il segreto? Forse sta nel claim utilizzato in quegli anni: "Idee nuove, cose buone".

1980 – Muore Piera Cillario Ferrero

Nel dicembre 1980, a rattristare il felice andamento del Gruppo, la morte di Piera Cillario, moglie di Pietro Ferrero, fondatore dell'azienda, e madre di Michele. Donna di grande carisma e di altrettanta modestia, nel 1962 aveva assunto la carica di presidente del Consiglio di amministrazione, occupandosi operativamente di tutte le attività non strettamente legate alla produzione e al marketing.

1980 – Ferrero International

In una realtà che sta diventando sempre più internazionale e più complessa, è necessario creare una capogruppo che controlli dal punto di vista azionario e coordini operativamente tutte le società. Nasce così Ferrero International

1982 – L'oro di Ferrero Rocher

Un'anima costituita da una nocciola intera, immersa in un ripieno morbido e cremoso, contenuto in una sottile cialda di wafer croccante e il tutto avvolto da uno strato di cioccolato coperto da scaglie di nocciola, confezionato in un'elegante carta goffrata dorata. Tutto questo è Ferrero Rocher, il trionfo del frutto-simbolo dell'azienda, un esempio di prodotto sofisticato alla portata di tutti. È un altro successo mondiale, grazie anche a una serie di spot televisivi con personaggi particolarmente graditi al pubblico, che sono rimasti nella storia della pubblicità, come "l'ambasciatore" in Gran Bretagna e il maggiordomo "Ambrogio" in Italia.

Con Rocher, lo stabilimento di Alba è al centro di un'ennesima evoluzione tecnologica, con macchinari all'avanguardia adottati per far fronte alla produzione del nuovo prodotto.

La "qualità Ferrero" delle nocciole

La nocciola, sia la "Tonda gentile delle Langhe" o le altre specie turche e californiane continuano a essere la materia prima per eccellenza; l'azienda è tra i principali consumatori, al punto che fra gli esperti, viene indicato uno "standard Ferrero". Vale a dire che in tutto il mondo, nello stabilire stagionalmente il valore del frutto, si fa riferimento ai livelli di elevata qualità richiesti dal Gruppo di Alba.

1983 – La Fondazione Ferrero

Un legame con il passato e con il futuro, un punto di riferimento per chi ha lavorato e lavora in azienda, questo deve essere, secondo i desideri di Michele Ferrero. La Fondazione, divenuta nel 1991 ente morale, è da quella data presieduta dalla moglie Maria Franca. La sede è ad Alba, vicino allo stabilimento. "Lavorare, creare, donare" sono i principi guida alla base delle attività gestite dalla Fondazione che riguardano soprattutto tre campi: la cultura, il sociale, l'impegno verso i giovani.

1985 – Due nuovi stabilimenti nel Sud Italia

Iniziano i lavori per costruire, nel Sud Italia, due nuovi stabilimenti. Il primo si trova a Balvano, in Basilicata dove, dopo soli due anni, entra in servizio la prima linea di produzione, alla quale fa seguito, nel 1994, la seconda. Produce esclusivamente merendine ed è l'unico impianto del Gruppo a realizzare prodotti da forno "bianchi", cioè senza copertura.

Il secondo impianto, realizzato anche per dare lavoro alle popolazioni colpite dal terremoto, viene costruito a Sant'Angelo dei Lombardi (Avellino); è dedicato inizialmente alla produzione di Nutella e Duplo, cui seguono Tronky e Kinder Bueno.

1988 – Altre tappe in Europa

Altre due importanti conquiste sul territorio europeo: vengono aperte Ferrero Ardennes in Belgio, Paese in cui ha sede lo stabilimento di Arlon, e Ferrero Iberica in Spagna, che gestisce anche il mercato portoghese.

1989 – Kinder Gran Sorpresa

Ferrero decide di entrare nel mercato delle uova pasquali con "Kinder Gran Sorpresa". La qualità del cioccolato "più latte e meno cacao", insieme all'originalità e al valore delle sorprese, fanno presto a diventare il marchio leader anche in questo specifico segmento.

Anni Novanta – Un Gruppo sempre più globale**1990 – Kinder e i Mondiali di calcio**

Per rilanciare i prodotti Kinder in Italia, in un momento in cui la concorrenza si fa sentire, ci vuole un'iniziativa forte che sappia valorizzare il marchio. La soluzione arriva con "Italia 90", il Campionato mondiale di calcio; la promozione si chiama "Vinci Campione" e utilizza come testimonial i calciatori più famosi delle varie nazionali: Gullit, Vialli, Cabrini, Matthëus, Ruben Sosa. Si vincono premi ambiti, dal pallone firmato alla tuta e alle magliette. Un grande successo che si rinnova quattro anni dopo con l'edizione dei Mondiali 1994.

1990 – Arrivano le merende "fresche"

Ancora una volta, la creatività di Michele Ferrero mette a segno nuovi successi, pensando di realizzare qualcosa di "fresco" da dare ai ragazzi. Nella sua mente, questa parola ha molti significati. Vuol dire una sensazione gradevole al palato, soprattutto quando fa caldo: significa qualcosa di genuino e naturale e si estrinseca in un prodotto senza conservanti né additivi chimici da tenere in frigo. Nasce così "Kinder fetta al latte", seguita poi da Kinder Pingui (1992) e Kinder Paradiso (1994), rivolte anche a un pubblico più adulto.

1990 – Kinder Bueno

Ancora una volta, Ferrero accompagna i cambiamenti nelle abitudini dei consumatori creando uno snack innovativo, "Kinder Bueno", gustoso ma leggero: è un wafer ripieno di crema alle nocciole e ricoperto di cioccolato al latte. È un prodotto studiato per un target più adulto, costituito soprattutto da adolescenti.

1990 – Una pralina per l'estate

Lanciata in Germania come pralina adatta alle stagioni più calde, perché non a base di cioccolato, molto presto "Raffaello" si afferma anche su altri mercati e il suo sapore insolito - dovuto alla presenza del cocco - è talmente apprezzato dai consumatori, che presto il prodotto si impone per tutto l'anno, al pari delle altre specialità come Mon Chéri, Pocket Coffee e Ferrero Rocher.

L'espansione a Est e in Sud America

Dopo la caduta del Muro di Berlino, inizia l'apertura verso i Paesi dell'Est Europa, con l'apertura delle sedi commerciali in Ungheria, Russia, nella Repubblica Ceca e in Polonia. In questo Paese, viene inaugurato un nuovo stabilimento, a Belsk, con l'obiettivo di garantire ai consumatori la freschezza dei prodotti Ferrero sui punti vendita di questi mercati. Ma sono anche gli anni in cui vengono aperte le sedi in Messico, Argentina e Brasile.

1994 – A novembre, l'alluvione

Sono i primi di novembre, piove da qualche giorno ma la situazione non sembra così critica; lo diventa all'improvviso, quando i fiumi che costeggiano Alba escono dal loro letto provocando una terribile alluvione che farà anche parecchie vittime in Piemonte. L'azienda subisce ingenti danni, la produzione è costretta a fermarsi per settimane ma, come già avvenne nel 1948, i dipendenti - anche quelli che hanno le case in parte distrutte - decidono di lavorare accanto ai manager e alla famiglia Ferrero per riportare la "loro" fabbrica di nuovo in attività. La ripresa ha del miracoloso e l'azienda riesce a rispettare gli impegni presi con i clienti per fine anno. È un evento che rafforza ancora di più il legame tra la famiglia e i suoi collaboratori, tra un'azienda e il territorio dove è nata e cresciuta.

1995 – Yogo Brioss

Dalla formula della prima Brioss creata nel 1961, sono nate tante altre specialità sino ad arrivare a "Yogo Brioss", a base di yogurt, che viene lanciata in Italia, cercando ancora una volta di accontentare le mamme e i figli, mettendo insieme genuinità e golosità.

1996 – I primi 50 anni

Sono trascorsi 50 anni da quando Pietro Ferrero inventa il Giandujot; dal laboratorio di via Rattazzi si è passati a stabilimenti in tutto il mondo; il fatturato è di circa 7500 miliardi di lire e i dipendenti oltre 14 mila. L'azienda è leader assoluta nel settore dolciario in Italia; è prima in Germania e tra le prime in Francia e, in generale, in Europa; nel mondo, grazie alla presenza delle sue specialità in ogni continente, occupa il quarto posto. Il mercato è sempre più agguerrito, ma Ferrero ha le risorse per poter competere. E soprattutto una sola grande passione, rimasta immutata da mezzo secolo: creare dei prodotti squisiti e di alta qualità per nutrire in modo sano e per rendere un po' più dolce la vita di tutti.

1997 – La terza generazione

Una nuova generazione inizia a guidare operativamente l'azienda: sono Pietro e Giovanni, figli di Michele, che portano i nomi del nonno e dello zio fondatori di una realtà sempre più grande e sempre più globale. Diventa-

no Chief Executive Officers occupandosi, rispettivamente, delle società oltremare e di quelle europee che, globalmente, sono 29. Quindici, invece, gli stabilimenti e 16 mila i dipendenti.

Un grande laboratorio chiamato Soremartec

Pur lasciando una notevole autonomia alle società nazionali, Ferrero decide di raggruppare alcune attività strategiche, trasversali a tutto il Gruppo, per esempio quelle legate alla ricerca tecnica e al marketing. Queste vengono concentrate in una nuova società, la Soremartec (acronimo di Société de Recherches Techniques et de Marketing). I suoi compiti vanno dall'innovazione di prodotto fino ai test di mercato.

Pubblieregia, ovvero la pubblicità secondo Ferrero

Ferrero è tra i big spender - cioè tra i maggiori investitori in pubblicità - sia in Italia sia all'estero; la sua comunicazione è caratterizzata da uno stile molto personale in tutto il mondo, trasmette una filosofia che necessita di professionisti in grado di capirla e di saperla esprimere. Per questo nasce l'esigenza di creare un'agenzia interna, che sappia comunicare la forza innovatrice di Michele Ferrero accanto ai valori che da sempre stanno alla base dell'azienda e dei suoi prodotti. Tutto ciò porta alla nascita di Publieregia, che ha sede a pochi chilometri dal quartier generale di Pino Torinese.

Anni Duemila – Una vocazione sempre più internazionale

2001 - Una vera multinazionale

Con l'arrivo del terzo millennio, si rafforza la vocazione internazionale del Gruppo, che ha un fatturato di oltre 4 milioni di euro, 16000 dipendenti, 15 stabilimenti nel mondo e 32 società operative. In questo contesto ormai "globale", l'azienda opera una ristrutturazione: i due CEO si dividono i compiti, a Pietro Ferrero la responsabilità di Finanza e Produzione e al fratello Giovanni, Marketing e Vendite, mantenendo comunque decisioni condivise.

2004 – Kinder Pan e Cioc

Nasce una nuova merendina che abbina al Pan di Spagna una crema di cacao e scaglie di cioccolato fondente. Per la prima volta, Ferrero decide di lanciare il prodotto con una campagna su internet seguita poi dai mezzi tradizionali. Ancora un esempio di come l'azienda sappia adeguarsi all'evoluzione dei costumi e delle abitudini dei consumatori, sfruttando le potenzialità di un nuovo strumento di comunicazione.

2005 – Gli 80 anni di Michele Ferrero

Il 26 aprile Michele Ferrero compie 80 anni, con la riservatezza che da sempre caratterizza l'inventore di tante specialità. In questa occasione, la città di Alba gli conferisce una medaglia d'oro e il Presidente della Repubblica lo nomina Cavaliere di Gran Croce, la massima onorificenza dello Stato italiano.

2005 – Progetto Imprenditoriale Michele Ferrero

Nel 2005, nasce il Progetto Imprenditoriale Michele Ferrero: attivo in India, Sud Africa e Camerun, è la creazione di vere "imprese", basate su una concezione prettamente imprenditoriale, che agiscono però con uno spirito "sociale", poiché sono finalizzate da un lato a creare posti di lavoro nelle aree meno favorite dei Paesi emergenti, e dall'altro a realizzare progetti e iniziative per promuovere l'educazione e la salute dei bambini nelle aree in cui sono situati gli stabilimenti.

2009 - Ferrero, l'azienda con la migliore reputazione al mondo

Nel maggio 2009, il Reputation Institute di New York, dopo aver realizzato un'indagine in 32 Paesi intervistando più di 60000 persone, ha concluso che i consumatori ritengono Ferrero il marchio più affidabile e con la miglior reputazione al mondo.

2009 - Nutella al G8

In occasione del business breakfast al G8 di luglio, tenutosi a L'Aquila, gli "Otto Grandi" della Terra insieme a frutta e latte hanno scelto uno spuntino a base di pane e Nutella. La colazione dei leader è stata servita da Claudio Silvestri, il cuoco della Nazionale italiana di calcio. Dopo il riconoscimento del Reputation Institute, la Nutella al G8 è stato un esempio concreto di come il Made in Italy venga apprezzato in tutto il mondo.

2010 - Il primo bilancio sociale

A giugno viene presentato il primo bilancio CSR Ferrero, con l'obiettivo di illustrare la strategia di responsabilità sociale e di sostenibilità del Gruppo e le relative iniziative sviluppate in tutto il mondo, riferite al periodo 1° settembre 2008 - 31 agosto 2009. Altri ne seguiranno annualmente.

Il rapporto è consultabile e scaricabile all'indirizzo web: <http://www.ferrero.com/responsabilita-sociale/2008-2009/>

2011 – Ferrero festeggia i 150° dell'unità d'Italia

Ferrero, azienda della tradizione italiana, non poteva mancare alle celebrazioni per i 150 anni dell'Unità d'Italia. In qualità di partner di "Esperienza Italia 150°", l'azienda ha

partecipato attivamente, attraverso il suo prodotto mito "Nutella" e in collaborazione con il Comitato Italia 150, alla mostra "Fare gli Italiani" delle OGR di Torino.

Ha contribuito, inoltre, attraverso il suo know-how sulla qualità e sulle proprietà delle materie prime del territorio piemontese, alla realizzazione di un nocciololetto nel "Potager Royal" della Reggia di Venaria Reale e alla promozione delle proposte didattiche collegate allo stesso.

Ferrero, infine, ha lanciato sul mercato, per festeggiare il centocinquantenario, alcune confezioni speciali. I prodotti simbolo dell'azienda sono stati caratterizzati con i colori nazionali, per augurare buon compleanno all'Italia unita; i Tic Tac tricolore, la Nutella, che per l'occasione ha vestito la versione da 1kg con i colori nazionali, passando dalle merendine Kinder fino all'Estathe nelle versioni pesca e limone, tutti con grafiche dedicate al 150°.

2011 – La scomparsa di Pietro Ferrero

Nell'aprile 2011, Pietro Ferrero muore tragicamente in Sud Africa mentre adempie a un'alta missione umanitaria, da lui ispirata e voluta, volta a rilanciare l'Impresa Sociale Ferrero in tale Paese. Il fratello Giovanni continua a condurre l'Azienda con successo, puntando a raggiungere traguardi ancora più ambiziosi, tenendo forti e vive l'ispirazione e la motivazione sociale fortemente condivise con i genitori e con il fratello. È un assetto basato, oggi come ieri, su solidi valori familiari.

2012 – Il Gruppo Ferrero investe nelle nocciole

Nel luglio 2012, il Gruppo Ferrero, coerentemente con la storica visione di Michele Ferrero di crescere con i prodotti e le marche creati all'interno dell'azienda, guarda invece per le acquisizioni a ottimizzare la qualità e i flussi di materie prime. Acquisisce una parte dell'attività del Gruppo Stelliferi, tra i più importanti operatori nell'approvvigionamento e lavorazione di nocciole nel mondo, attivo particolarmente in Italia, in Turchia e nel Caucaso.

2013 – In Messico un nuovo Stabilimento

Viene inaugurato il nuovo impianto produttivo presso il parco industriale Parque Opcon a S. Jose Iturbide, nello Stato di Guanajuato in Messico. Il nuovo stabilimento produce prodotti Kinder e Nutella destinati al mercato locale e all'export nel continente americano.

2013 – Inaugurato stabilimento in Turchia

Nel settembre 2013, viene ufficialmente inaugurato il nuovo stabilimento produttivo di Manisa in Turchia, destinato alla produzione di Nutella e dei prodotti semifreddi Kinder.

2014 – Lancio di Nutella B-Ready

In occasione del 50° anniversario di Nutella, viene lanciato Nutella B-Ready, una croccante cialda di pane a forma di baguette, con un cremoso ripieno di Nutella e chicchi di cialda di pane. Ferrero intende portare innovazione nel mondo della prima colazione con Nutella B-ready, un prodotto già pronto e facile da consumare per iniziare bene la giornata.

2014 – Il Gruppo Ferrero investe nelle nocciole in Turchia

Il Gruppo, nel luglio 2014, annuncia l'acquisizione del Gruppo familiare Oltan, uno dei leader mondiali nella produzione e commercializzazione della nocciola, con un fatturato superiore ai 500 milioni di dollari: ha sede a Trabzan in Turchia, ma è attivo in tutte le regioni dove sono presenti le piantagioni di nocciola. Ha 5 stabilimenti di produzione che esportano in tutta l'Unione Europea e in altri importanti mercati Mondiali.

2015 – La scomparsa di Michele Ferrero

Il 14 febbraio 2015, all'età di quasi 90 anni, scompare Michele Ferrero, leggendario inventore di tutti i prodotti Ferrero.

Da sempre, Michele Ferrero ha dato prova di grande talento nel coniugare avanguardia e passione, innovazione e tradizione, riuscendo ad anticipare i bisogni del consumatore e a creare nuove categorie di prodotto.

Michele Ferrero è l'artefice dello sviluppo dell'azienda, con felici intuizioni di marketing e tanti nuovi prodotti oggi amati da milioni di consumatori in tutto il mondo.

Grazie a Michele, oggi come ieri, la responsabilità sociale è parte del DNA del Gruppo: freschezza del prodotto e altissima qualità, accurata selezione delle migliori materie prime, pratiche agricole sostenibili e iniziative a favore delle comunità locali, divenuti oggi alcuni degli elementi chiave del successo del Gruppo.

Domande seconda parte

1. Descrivi le principali tappe di questa seconda fase della storia di Ferrero, individuando i momenti salienti del suo sviluppo.
2. Cerca di individuare, nella fase della storia di Ferrero qui descritta, la fase evolutiva del marketing, secondo gli stadi descritti nel Capitolo 1.
3. Quali sono, a tuo parere, i fattori principali che hanno determinato il successo di Ferrero in questa seconda fase della sua storia, e quali le principali criticità affrontate?