



CENTRO ON LINE
STORIA E CULTURA
DELL'INDUSTRIA
il Nord Ovest dal 1850

Protagonisti Ferrero
Giancarlo Subbrero

2009
Testo per Storiaindustria.it

Nonostante sia diventata una multinazionale mondiale nel settore dolciario, la *Ferrero* è sempre stata una impresa a governance familiare, dove sia la visione strategica che le capacità organizzative discendono, in primo luogo, dagli stessi proprietari ed imprenditori: Pietro Ferrero, che, provando e riprovando, concretizza una “idea”; Giovanni Ferrero, che si occupa soprattutto della parte commerciale, in particolare con la “tentata vendita” degli anni Cinquanta; Michele Ferrero, vero imprenditore schumpeteriano, innovatore sia di prodotti che di processi, sino a Pietro e Giovanni Ferrero, figli di Michele, la “terza generazione” in azienda.

Pietro Ferrero nasce nel 1898 a Farigliano, in provincia di Cuneo. Nel 1923 si trasferisce a Dogliani, nelle Langhe, dove apre una pasticceria. Nello stesso anno conosce e si sposa con Piera Cillario. Dopo il matrimonio vende l'esercizio di Dogliani e si trasferisce a Torino, ma l'esperienza torinese dura poco e Ferrero si stabiliscono definitivamente ad Alba dove aprono una pasticceria nella centralissima via Vittorio Emanuele. Per tutti gli anni Venti l'orizzonte produttivo rimane confinato agli spazi della piccola bottega artigiana con quattro o cinque “lavoranti”, animata soprattutto nelle principali festività e nei fine settimana, anche se Pietro riesce ad inserirsi, per una geniale intuizione della moglie, nelle commesse del Comune di Alba. Nel 1933 acquista una pasticceria a Torino nei pressi della stazione ferroviaria di Porta Nova, ma sono ancora presenti gli effetti della crisi del 1929 e i dolci sono ancora considerati un bene di consumo per classi agiate. Nella primavera del 1937 Pietro assume una decisione tormentata e si trasferisce in Eritrea, ad Asmara, dove produce panettoni che vende agli italiani che si erano stabiliti nella colonia. Ma anche l'esperienza africana è di breve durata e nel 1939 acquista un'altra pasticceria a Torino, in via Berthollet, pur mantenendo un piccolo laboratorio di produzione ad Alba. La seconda guerra mondiale costringe i Ferrero a chiudere tutti gli esercizi torinesi e a trasferirsi definitivamente ad Alba.

Pietro è una personalità complessa, uno spirito irrequieto, ma anche estremamente timido e riservato, particolarmente portato alla sperimentazione nel settore dolciario, e per questa riservatezza e passione per la ricerca ad Alba è chiamato “lo scienziato”. Per tutta la vita insegue un sogno: ridurre drasticamente il costo del cioccolato e trasformarlo da un bene di lusso ad un bene popolare, genuino e nutriente, per un consumo quotidiano, adatto sia agli adulti come ai bambini. La sperimentazione continua per tutti gli anni Venti e Trenta sino a quando, tra la fine del 1945 e l'inizio del 1946, finalmente trova il giusto equilibrio tra i vari ingredienti e riesce a produrre la “pasta gianduja”. In sostanza, Pietro aveva seguito la strada intrapresa dai negozianti dolciari torinesi durante il blocco napoleonico dal 1806, quando il cacao era introvabile ed era stato sostituito nella produzione della “pasta gianduja” facendo ricorso alle nocciole tostate e ridotte in polvere: altrettanto, Pietro aumenta la percentuale di nocciole nell'impasto e sostituisce il cacao – nell'immediato secondo dopoguerra altrettanto introvabile come nel periodo napoleonico – con il burro di cocco ed altri grassi vegetali. Nasce così il “giandujout”, venduto a peso e avvolto nella carta stagnola, un prodotto da prezzo estremamente contenuto rispetto al cioccolato vero e proprio: 600 lire al chilogrammo di fronte alle 2.500-3.000. I primi impasti di “giandujout” escono dal piccolo laboratorio di via Urbano Rattazzi ad Alba, originariamente dotato solo di una impastatrice e di una raffinatrice. Il “giandujout” - per il suo basso costo, unito al desiderio della gente di poter disporre di un prodotto dolce a basso prezzo dopo le dure privazioni subite nel periodo bellico – ottiene un immediato successo. I tre quintali prodotti nel febbraio 1946 salgono a 53 ad aprile per toccare i 1.111 quintali nel novembre dello stesso anno; nel corso dell'anno la manodopera impiegata passa da 12 ad una cinquantina di operai. Alla fine del 1946, con una produzione mensile ormai stabilmente attestata attorno ai 1.000, l'azienda deve allargare le dimensioni aziendali e si trasferisce da via Urbano Rattazzi in un nuovo stabilimento in via Vivaro. Nel dicembre 1947 sono prodotti 2.852 quintali di “giandujout”, per un totale nell'anno di 25.530 quintali; nel marzo 1948 si sfiorano i 3.000 quintali. Nel settembre dello stesso anno la *Ferrero*, che ormai occupa 200 persone, subisce una disastrosa alluvione che sommerge tutto lo stabilimento e gli impianti produttivi causa danni per centinaia di milioni. La ripresa, diretta e coordinata da Pietro, è immediata e già a novembre 1948 la produzione raggiunge i 5.500 quintali. Ma lo sforzo

compiuto per riprendersi dall'alluvione lascia il segno nel fisico di Pietro che scompare, stroncato da un infarto, il 2 marzo 1949.

A Pietro succedono, nella guida dell'azienda, il fratello Giovanni, la moglie Piera Cillario e il figlio Michele, all'epoca appena ventiquattrenne. Giovanni Ferrero è il fratello maggiore di Pietro, nato anche lui a Farigliano nel 1905. Irruente tanto quanto il fratello era pacato, dotato di grande forza fisica e di un notevole spirito di iniziativa, si trasferisce sin da giovane ad Alba, dove lavora per diversi anni come garzone pasticciere. Nel 1935, sulla base dell'esperienza di mestiere acquisita e con pochi mezzi, costituisce una attività di commercio all'ingrosso di generi alimentari che, nel secondo dopoguerra si dovrà rivelare fondamentale per la commercializzazione dei prodotti della Ferrero.

Dal 1946 inizia a collaborare con il fratello Pietro e l'attività professionale di Giovanni si identifica in gran parte con la vita dell'azienda, nella quale si occupa proprio della parte commerciale. La geniale intuizione di Giovanni è rappresentata dalla "tentata vendita" e cioè saltare direttamente i grossisti e rivolgersi direttamente ai commercianti, per penetrare capillarmente un mercato ancora in embrione ma anche per poterlo rifornire sempre di prodotti freschi. In poco tempo costruisce una rete formidabile di rappresentanti esterni - ai quali sono affidate automobili con il marchio dell'azienda, sono rimborsate le spese e sono pagati in percentuale, in base alle vendite - che allargano progressivamente il proprio raggio d'azione non solo alle regioni del Nord, ma anche a quelle del Centro e del Sud Italia. Il successo è clamoroso, tanto che l'organizzazione delle vendite nel 1948 è assorbita dalla Ferrero che affida le automobili a propri rappresentanti, e il parco macchine passa da 12 automezzi nel 1947 a 41 nel 1948, 154 nel 1950, a 804 - tra automobili, camion e furgoni - nel 1955, a 1.624 nel 1960.

Oltre alla "tentata vendita" Giovanni promuove la coltivazione delle nocciole - la "tonda gentile delle Langhe" - sul territorio, materia prima della quale l'azienda ha sempre più necessità come preziosa materia prima. Acquista una vasta tenuta a nocciolo a Cravanzana, nelle Langhe, conduce diverse sperimentazioni e dimostra non solo le minori spese di conduzione per ettaro del nocciolo rispetto al vigneto, soprattutto la minore necessità di manodopera, ma anche la possibilità di ricavare redditi equivalenti se non superiori e, d'altra parte, la Ferrero, con un consumo di nocciole che passa da 40.000 quintali nel 1951 a più di 60.000 nel 1962, rappresenta uno sbocco di mercato sicuro.

Inoltre, è Giovanni a curare, appoggiandosi alle rete delle parrocchie dell'Albese, le prime forme di reclutamento della manodopera per l'azienda e a vincere le ritrosie, soprattutto per la manodopera femminile, al lavoro in fabbrica; ad avviare la costruzione delle prime case per i dipendenti; a promuovere dibattiti e convegni sul lavoro in fabbrica.

L'attività di Giovanni non si ferma comunque alla Ferrero. Nel 1952 avvia la Caffè Ferrero; nel corso degli anni Cinquanta è tra i promotori dell'Unione Nazionale Industrie Dolciarie Italiane (UNIDI), una associazione di categoria che riunisce le principali imprese del settore, come la Motta, l'Alemagna, la Venchi Unica e la Pavesi. Nel 1957 è insignito del titolo di Cavaliere del Lavoro e nell'ottobre 1957 l'Assemblea dei Sindaci dei Comuni dell'Albese lo nomina Presidente dell'Alta Langa. Giovanni scompare, prematuramente come Pietro, il 25 ottobre 1957.

Tra il 1949 e il 1957 Giovanni affianca in azienda Piera Cillario e il nipote Michele. Se Piera Cillario sino alla scomparsa, avvenuta nel 1980, svolge un ruolo importantissimo, curando in particolar modo l'amministrazione - come aveva fatto anche per le varie pasticcerie di Pietro nel corso degli anni Venti e Trenta - e la parte organizzativa della società, ricoprendo dal 1962 anche la carica di Presidente del Consiglio di Amministrazione, Michele Ferrero è - come abbiamo accennato - l'archetipo del vero imprenditore schumpeteriano, che innova sia i prodotti come i processi produttivi. Michele Ferrero, nato il 26 aprile 1925 a Dogliani, consegue nel 1944 il diploma in ragioneria. Entra in azienda subito dopo e affronta un lungo periodo di tirocinio, incaricato dallo zio Giovanni di vendere i prodotti dell'azienda sui mercati del Piemonte, della Liguria e della Valle d'Aosta. Ha solo ventiquattro anni alla scomparsa del padre, trentadue a quella dello zio Giovanni, ma conosce a fondo la *Ferrero* e tutti i segreti della produzione del cioccolato. Ha non solo una

passione autentica per la meccanica, ma anche una spiccata propensione per la sperimentazione produttiva, che coltiva con un costante aggiornamento sia sull'andamento dei vari mercati, sia sulle più avanzate esperienze estere. Già nel 1949 introduce la lecitina di soia, pressoché sconosciuta in Europa, nel processo di lavorazione della "pasta gianduja" per trattenere olio e grassi; nel 1951 per la produzione dei "Sultanini" acquista tre macchine all'estero che adatta alle esigenze particolari del prodotto; nel 1953 dota l'azienda di un centro meccanografico per i compiti di programmazione e di controllo. Soprattutto è Michele ad intuire che il mercato nazionale è ancora troppo ristretto per la *Ferrero* e ad avviare, accanto all'espansione produttiva in Italia, pure necessaria, il processo di internazionalizzazione nel nord Europa. Nel 1963 si sposa con Mara Franca Fissolo, nel 1963 nasce Pietro, nel 1964 Giovanni. Nel 1968 si trasferisce da Alba a Pino Torinese, dove da qualche anno è sorto il nuovo centro direzionale della Ferrero. Nel 1975, in seguito al rapimento di un compagno di studi del figlio Pietro, si trasferisce a Bruxelles, accanto al centro finanziario del gruppo. Nel 1993 pone la sua residenza a Montecarlo. A partire dagli anni Ottanta è l'artefice della grande espansione del gruppo, in Europa, ma anche negli altri continenti, sia delle varie riorganizzazioni che via via si succedono come dei diversi prodotti che l'azienda immette sul mercato.

Dalle pochissime interviste rilasciate emerge la figura di un uomo gelosissimo della privacy propria e della famiglia, alieno dai salotti mondani, profondamente credente - tanto da rispondere a chi gli chiede quale sia il segreto del suo successo "E' merito della Madonna di Lourdes, senza di lei noi possiamo poco" - e di un imprenditore completamente dedito al proprio lavoro e alla propria azienda. Una totale dedizione che emerge immediata già da una lontana intervista rilasciata nel 1966 ad Alfredo Pigna quando Michele Ferrero afferma che "soltanto il lavoro ha la possibilità di assorbirmi interamente" e che alla domanda su quale fosse il suo sogno risponde "Che si accorgano che vivo di lavoro e che mi facciano cavaliere del lavoro", nomina che avviene il 2 giugno 1971.



Corso Unione Sovietica, 216 - Torino
tel. 011 316 8677
info@storiaindustria.it
www.storiaindustria.it