



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

Ferrero. Storia
Giancarlo Subbrero

2009
Testo per Storiaindustria.it

La storia della *Ferrero* inizia nel 1946 quando Pietro Ferrero, dopo una lunga sperimentazione che risaliva agli anni Venti, individua le giuste componenti della “pasta gianduja”, un dolce dove il cacao è in buona parte sostituito dalle nocciole e il burro di cacao dal burro di cocco e costituisce formalmente l'azienda come ditta individuale. La produzione di giandujot ottiene un immediato successo, passando da circa 1.000 quintali al mese alla fine del 1946 a 5.800 nell'ottobre 1950, nonostante una disastrosa alluvione avvenuta nel novembre del 1948, e il mercato si dilata rapidamente dall'Albese all'Italia nord occidentale.

Nel marzo 1949 scompare prematuramente Pietro Ferrero, il fondatore dell'azienda, e nel 1950 la guida della *Ferrero*, trasformata in società in nome collettivo, è assunta collegialmente dalla moglie Piera Cillario, dal fratello Giovanni Ferrero e dal figlio Michele Ferrero, in una sorta di divisione del lavoro abbastanza definita: Piera Cillario si occupa della parte amministrativa e del personale, Michele degli aspetti tecnici e produttivi e Giovanni della commercializzazione.

Gli anni Cinquanta sono un periodo di forte espansione per l'azienda, che fonda la propria crescita non solo sul progressivo allargamento del mercato nazionale – la produzione dolciaria italiana passa da 2.937.000 quintali nel 1957 a 4.649.000 nel 1963, con tassi di incremento annui vicini all'8 %, mentre il consumo di dolci pro capite cresce da 2 chilogrammi all'anno nel 1946 a 8,5 nei primi anni Sessanta – ma, quando questo si dimostra insufficiente, rivolgendosi all'estero, con l'avvio di correnti di esportazione e successivamente trasformandosi ben presto in impresa multinazionale. I 5.800 quintali di dolce prodotto nell'ottobre del 1950 salgono a 47.000 a marzo 1961, mentre la manodopera occupata aumenta progressivamente da 50 unità nel 1946 a 300 nel 1951, per raggiungere le 2.730 unità nel 1961; tra il 1950 e il 1960 il fatturato cresce da 500 milioni a 31 miliardi.

Alla produzione della “pasta gianduja” si affiancano via via anche altri prodotti, tutti destinati ad un grande successo. Nel 1949 viene lanciata sul mercato la “supercrema”, antesignana della “nutella”; nel dicembre 1951 è la volta del “sultanino”, una piccola stecca di cioccolato, e la produzione mensile di “sultanini” passa, nell'arco di un anno, da 60 a 2.800 quintali. Nel luglio 1953 esce il “cremablock”, un cioccolato ripieno di nocciola di piccole dimensioni, venduto a 30 lire: i quintali prodotti sono 4.000 nel 1953 e salgono a 48.000 nell'anno successivo; infine, nel 1954 tocca alla “cremalba”, un dolce composto da latte in polvere, burro di cocco, uova in polvere e zucchero, con 40.000 quintali prodotti nello stesso anno.

Nel corso del decennio, allo stabilimento di Alba si aggiungono nel 1958 quello di Pozzuolo Martesana, in provincia di Milano, per la produzione dei prodotti da forno e degli sciroppi e nel 1960 quello di Lauro di Nola, in provincia di Avellino, per la lavorazione delle nocciole.

Particolare importanza viene dedicata alla commercializzazione dei prodotti. Durante gli anni Cinquanta Giovanni Ferrero adotta il meccanismo della “tentata vendita”: in un mercato potenzialmente ampio come quello nazionale e proprio per questo bisognoso di una penetrazione costante e capillare, la scelta operata da Giovanni Ferrero è quella di saltare i grossisti e rivolgersi direttamente ai negozianti. Nel corso degli anni Cinquanta il parco automezzi della Ferrero passa da 154 a ben 1.624 unità; nel 1963 l'organizzazione della distribuzione in Italia è estremamente articolata e capillare: il territorio è suddiviso in otto “dipartimenti” dove vi operano 72 filiali, i dipendenti addetti alla commercializzazione sono 2.508 (su un totale di 6.747 occupati) dei quali 1.657 sono viaggiatori che, con un parco automezzi ormai superiore alle 2.000 unità, visitano periodicamente 250.000 clienti.

Nel 1957 la *Ferrero* varca i confini nazionali e diventa impresa multinazionale. Già verso la fine degli anni Quaranta la *Ferrero* si era segnalata in varie fiere internazionali, ma i primi tentativi di esportare avevano incontrato tutta una serie di difficoltà e solo dal 1952 l'azienda aveva iniziato ad esportare burro di cacao. La via dell'internazionalizzazione viene perseguita con decisione a metà degli anni Cinquanta con la decisione di costituire la *Assia GmbH* e di costruire una unità produttiva in Germania, ad Allensdorf, a meno di 150 chilometri da Francoforte. In questo nuovo stabilimento, attivo nel 1957 - dopo una fase iniziale di sperimentazione durante la quale si produce la “cremalba”, confezionata e venduta in pani da 200 grammi, e i “cremini” - si avvia la produzione di

“mon cheri” che ottiene un immediato e strepitoso successo: i 90 quintali prodotti al giorno nel 1957 salgono a 200 l'anno successivo, per giungere a 500 milioni di pezzi nel 1966; l'occupazione passa da 150 dipendenti alla fine del 1957 a 3.200 alla metà degli anni Sessanta. A fianco della società tedesca nel 1958 viene costituita la *Ferrero N. V.* in Belgio per la distribuzione dei prodotti dolciari, e nel 1960 la *Dulcea* in Francia, rivolta alla distribuzione ma anche con una unità produttiva a Villers Ecalles, a 25 chilometri da Rouen.

Nell'ottobre del 1957 scompare, prematuramente come il fratello Pietro, Michele Ferrero, appena cinquantaduenne, che dal 1950 aveva affiancato Piera Cillario e il nipote Michele nella conduzione dell'impresa occupandosi in particolar modo della parte commerciale.

La prima metà degli anni Sessanta rappresentano una svolta complessiva nella storia della *Ferrero*. Nel 1961, con 2.730 dipendenti e tre unità produttive in Italia, una produzione mensile di 47.000 quintali di dolce, l'azienda è ormai una realtà ampiamente consolidata a livello nazionale; nel 1962-63 il fatturato è di 49 miliardi, due dei quali derivanti dall'esportazione; proprio all'estero, l'azienda ha consolidato la propria presenza non solo con le unità produttive in Germania e in Francia, ma anche con rappresentanze commerciali in Belgio e Olanda. Per le dimensioni raggiunte – nel 1963 l'intero gruppo occupa ben 6.747 addetti – e l'articolazione ormai internazionale, si impone una riorganizzazione complessiva. Nel 1962 l'azienda si trasforma in società per azioni, con un capitale sociale di 6 miliardi, sede legale ad Alba e direzione generale a Torino, in Corso Marconi, Piera Cillario Ferrero assume la carica di presidente del consiglio di amministrazione, il figlio Michele quella di amministratore delegato; due anni dopo, nel 1964, avviene la concentrazione delle attività di marketing, pianificazione, amministrazione e finanza nel nuovo centro direzionale di Pino Torinese. E, fatto altrettanto importante, nel 1964 appare la “nutella” che, come è stato scritto, “non è una semplice crema da spalmare ma rappresenta una fetta della nostra vita e del nostro immaginario”.

Nella seconda metà degli anni Sessanta e nei primi anni Settanta, l'azienda si indirizza verso un articolato processo di differenziazione correlata della produzione, non più esclusivamente rivolta al cioccolato - ottenuto lavorando non solo le nocciole ma anche il cacao - ma anche ai prodotti da forno, alle caramelle, ai prelaborati e semilavorati, alle bevande. Nel 1961 esce “brioss” che segna l'esordio dell'azienda proprio nel settore dei prodotti da forno, nel 1964 “fiesta snack”, nel 1968 è la volta di “Kinder cioccolato”, nel 1969 è lanciata la caramella “tic tac” e nel 1972 l’“estathè”, prodotti che entrambi sono l'ingresso dell'azienda in altri comparti del settore dolciario. Nel 1974 viene creata la “Kinder division”, una intera linea di prodotti alimentari per ragazzi che emblematicamente rappresenta la filosofia dell'azienda del “prodotto come impresa”. Ne segue un pressoché completo rinnovo degli impianti, una costante attenzione all'aggiornamento tecnologico, l'introduzione di economie di scala e un marcato aumento della produttività; contemporaneamente avvengono radicali mutamenti nell'organizzazione commerciale.

Sempre nel corso degli anni Sessanta e Settanta continua l'espansione all'estero, indirizzandosi soprattutto verso le nazioni europee a più alto consumo di dolci: alle unità produttive tedesche e francesi si aggiungono società di commercializzazione in Svizzera, Gran Bretagna, Svezia, Austria, Stati Uniti, Brasile, Messico. Nel 1964 l'*Assia GmbH* si trasforma in *Ferrero GmbH* e nel 1970 la *Dulcea* in *Ferrero France SA*; nel 1966 sono costituite la *Miralbana* in Svizzera, a Zurigo, e la *Ferrero UK Limited* in Gran Bretagna, a Londra; nel 1968 è la volta della *Ferrero Scandinavia AB* in Svezia, a Malmoe e nel 1971 la *Ducalba GmbH* in Austria, a Innsbruck, tutte società di distribuzione. Intanto, nel 1969 si varca l'oceano e alla costituzione della *Ferrero Usa Inc.* a New York, seguono nel 1972 la *Ferrero do Brasil Ltd* e la *Ferrero SA* in Messico, anche queste società rivolte alla commercializzazione.

La produzione nazionale complessiva di dolci passa da 518.000 quintali nel 1965 a 654.000 nel 1974; il fatturato totale delle sole unità produttive italiane sale da 60,4 miliardi nel 1967-68 a 134,5 nel 1974; nello stesso periodo il fatturato del gruppo cresce da 156,2 a 219 miliardi e l'occupazione complessiva sfiora le 8.400 unità. Come nel 1962, una struttura così complessa richiede una diversa organizzazione e nel 1973 viene costituita in Lussemburgo l'holding *Ferrero International*

SA, con un capitale di 6,5 milioni di franchi svizzeri, dove vengono conferite quasi tutte le partecipazioni estere della *Ferrero*, e cioè la *Ferrero France SA*, la *Ferrero Benelux*, la *Ferrero Ltd*, la *Ferrero Scandinavia*, la *Miralbana*, la *Ferrero USA* e la *Ducalba*, ad eccezione della tedesca *Ferrero GmbH* e delle società del centro e del sud america. E' una riorganizzazione estremamente importante nella storia dell'azienda, in quanto segna il definitivo passaggio da una dimensione europea ad una mondiale.

Nel 1980 scompare Piera Cillario Ferrero, moglie di Pietro, il fondatore dell'azienda, ed è un vuoto importante, per il ruolo svolto sino dagli anni Venti e successivamente come presidente del Consiglio di Amministrazione della *Ferrero*. L'anno successivo la *P. Ferrero e C.* si trasforma in holding industriale, raggruppando la *Ferrero Spa* (la società operativa), la *Ferrero Sud*, società dalla quale dipende lo stabilimento di Lauro di Nola, e le *Officine Meccaniche Specializzate*, che dal 1976 si occupano della progettazione e della costruzione dei macchinari esclusivi degli stabilimenti aziendali.

In Italia, agli stabilimenti di Alba, di Pozzuolo Martesana e di Lauro di Nola, nel 1987-1988 si aggiungono altre due unità produttive a Sant'Angelo dei Lombardi, in provincia di Avellino, e a Balvano, in provincia di Potenza, per la produzione di "nutella", di snack e di prodotti da forno ("Yogo Brioss" e "Brioss Frutta" sono prodotte nello stabilimento di Balvano), unità produttive dipendenti dalla *Ferrero Dolciaria Sud*, società costituita nel 1982, che incorporerà successivamente – nel 1990 – la *Ferrero Sud*.

Nel corso degli anni Settanta continua l'espansione a livello internazionale. Nel 1974 sono costituite la *Ferrero Canada Ltd*, a Toronto e l'anno successivo la *Ferrero Australia Ltd*, a Sydney, tutte società di distribuzione; nel 1975 inizia la penetrazione commerciale in Estremo Oriente, con la *Ferrero Asia Ltd* a Hong Kong e la *Ferrero Japan Ltd* a Tokio. Nel 1985 sono presenti in tutto il mondo 11 società di distribuzione, con 13 filiali in Germania e 9 in Francia. Ma non viene estesa solo la rete commerciale, ma anche quella produttiva: dopo gli stabilimenti tedeschi e francesi vengono costruite unità produttive nel 1975 a Quito, in Ecuador (la *Ferrero Equador*), e a Caguas, in Portorico (la *Ferrero Inc.*), per la produzione del "tic tac", e a Corck, in Irlanda (la *Ferrero Ireland Ltd*), per la produzione dei contenitori in plastica e per il confezionamento del "tic tac" e nel 1976 la *Ferrero Australia Ltd* è trasformata in *Ferrero Australasia Ltd* e viene impiantata una unità produttiva a Lithgow. Nel 1985 avviene una nuova riorganizzazione a livello internazionale, con la costituzione dell'*Intercandy BV*, con sede in Olanda, e sono create due macrostrutture organizzative, una per l'Europa e l'altra per tutte le società presenti negli altri continenti; inoltre alcune funzioni strategiche vengono centralizzate, come la ricerca tecnica e il marketing, affidata alla *Soremartec*, con sede in Belgio; l'impiantistica, con la *Ferrero Ingegneria* (che ha assorbito i compiti e le funzioni della *OMS*); la pubblicità, con la *Ferrero Publiregia*.

Questo poderoso allargamento della base produttiva, che continuerà anche negli anni Ottanta e Novanta, comporta una progressiva e forte internalizzazione della produzione, comprese le fasi di progettazione e di costruzione dei beni strumentali, almeno dagli anni Settanta, ma comporta anche forti investimenti in fabbricati, impianti e macchinari, in ricerca e "progettazione integrata" dalla macchina al prodotto finito, cui l'azienda fa fronte in gran parte con l'autofinanziamento e solo poche volte ricorrendo al credito e al mercato dei capitali. Già durante gli anni Cinquanta nello stabilimento di Alba l'aumento della produzione ha come conseguenza un costante ingrandimento delle dimensioni aziendali, una accentuata divisione della produzione, elevati investimenti e in alto grado di meccanizzazione, con l'introduzione, in un primo momento, di macchine semicontinue e, successivamente, di linee composte da macchine continue. Successivamente, prendendo come riferimento solo gli stabilimenti italiani, gli investimenti registrano una crescita costante, passando da 3.271 milioni nel 1973 a 22.531 nel 1982 per superare i 100 miliardi nel 1989; in particolare, nel quinquennio 1989-93 vengono investiti complessivamente ben 489 miliardi di lire, dei quali 178 in impianti e macchinari.

Tutta questa complessa organizzazione richiede notevoli capacità organizzative e manageriali. I primi manager dell'azienda sono gli stessi Ferrero: Pietro, che, provando e riprovando, concretizza

una business idea; il fratello Giovanni, che si occupa soprattutto della parte commerciale, il figlio Michele, vero imprenditore schumpeteriano, innovatore sia di “prodotti” che di “processi”, affiancati da Piera Cillario. Accanto a loro emerge però uno strato di top manager estremamente preparato e totalmente dedito all'azienda: Amilcare Dogliotti, entrato in fabbrica durante gli anni Cinquanta, collaboratore di Giovanni Ferrero nelle vendite, amministratore delegato della Ferrero Spa dal 1990 e dal 1995 alla Ferrero International; Severino Chiesa, responsabile della Ferrero in Germania dalla costituzione al 1985 e poi amministratore delegato della P. Ferrero e C; Federico Troyer, direttore generale negli anni Cinquanta, “che è stato per la Ferrero come Vittorio Valletta per la Fiat”, Roberto Dorigo ed Enrico Bologna, rispettivamente amministratore delegato e presidente della Ferrero Spa, solo per fare alcuni nomi.

Nel 1992 l'*Intercandy BV* è trasformata in *Ferrero International BV*, con sede sempre in Olanda, e la Ferrero accentua ulteriormente la propria presenza internazionale, non solo verso l'Est Europeo, con la costruzione di uno stabilimento a Belsk in Polonia, ma anche verso l'America Latina, con l'attivazione di una unità produttiva in Argentina, a Los Cardales, e una completa riorganizzazione della rete commerciale, tanto che nel 1996 in Europa sono attive 14 sedi e 2 rappresentanze commerciali, mentre le sedi commerciali negli altri continenti sono salite a 11. Infine, sempre più ampio e capillare è il ricorso alla pubblicità – giornalistica e televisiva -, alle promozioni, alle sponsorizzazioni.

Nel 1997-1998 la *Ferrero International SA* viene trasferita dall'Olanda al Lussemburgo, con funzioni di coordinamento sull'intero gruppo, e entra in azienda la terza generazione di imprenditori in quanto Pietro e Giovanni Ferrero, figli di Michele, assumono via via posti di crescente responsabilità, sino a ricoprire con la carica di “chief executive officers” (CEO), posizioni di vertice.

Ad uno sguardo di lungo periodo, la crescita e lo sviluppo della *Ferrero* si fondano sull'espansione della domanda, sia nazionale ma anche europea e internazionale, e in qualche caso si basa su una offerta che contribuisce a creare la domanda; su una diversificazione strettamente correlata, il “core business” è il settore dolciario e l'impresa non tenta avventure in altri settori; su continue innovazioni di prodotto e di processo e di conseguenza su una grande attenzione ai processi produttivi e alla qualità dei prodotti; su massicci investimenti in impianti produttivi, ricerca e sviluppo, in gran parte fondati sull'autofinanziamento; su una crescita costruita tutta per linee per linee interne; su una precoce internazionalizzazione, in un primo momento verso le nazioni del Nord Europa a più alto consumo di dolci e successivamente verso tutto il mondo; su una progressiva integrazione verticale che comporta anche l'internalizzazione di alcune funzioni strategiche di ricerca, progettazione e marketing; su una grande attenzione alla comunicazione ed alla pubblicità e, in ultimo ma non per ultimo, sul una solida “base locale”, rappresentata da Alba e l'Albese.

Attualmente, la *Ferrero* di Alba è una delle maggiori multinazionali mondiali del settore dolciario, dopo la *Nestlé*, la *Mars* e la *Suchard*. Nel 2007-2008 l'intero gruppo – che dipende dalla *Ferrero International SA* di Lussemburgo – ha registrato un fatturato consolidato di 6.214 milioni di euro, è articolato in 38 società operative, 14 stabilimenti, più di 21.600 dipendenti, mentre in Italia la *Ferrero Spa* di Alba – che dipende dalla *P. Ferrero e C. Spa*, a sua volta controllata dalla *Ferrero International S. A.* – ha raggiunto un fatturato di 2.263 milioni di euro e dispone in Italia di 4 stabilimenti, ad Alba, Pozzuolo Martesana, Balvano e Sant'Angelo dei Lombardi.



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