



I progetti della Ferrero

L'ad Giovanni Ferrero accelera sui nuovi prodotti e ingaggia manager internazionali
Mesco a pagina 9

DOPO LA SCOMPARSA DEL PADRE MICHELE, L'AD VUOLE ACCELERARE SUL CAMBIAMENTO

Ferrero, Giovanni allunga il passo

Dimezzati i tempi di lancio di nuovi prodotti, ingaggio di manager internazionali, acquisizioni e creazioni di divisioni regionali al posto di quelle per prodotto. Per adattarsi ai gusti di ciascun Paese

DI MANUELA MESCO

Quando Michele Ferrero ha inventato la pralina Ferrero Rocher, ha impiegato cinque anni a definire la forma del cioccolatino tondo con il cuore di nocciola. Al contrario, il figlio Giovanni, attuale amministratore delegato del produttore di Nutella, Tic Tac e ovetti Kinder, quest'anno ha portato sul mercato un nuovo snack Kinder dopo appena dodici mesi di studio.

Da quando ha assunto la guida del gruppo nel 2011, il giovane Ferrero ha accelerato il passo del cambiamento, soprattutto dallo scorso anno con la dipartita del padre all'età di 89 anni, presenza incombente nel business fino ai suoi ultimi giorni. In questi diciotto mesi, Giovanni ha dimezzato i tempi tecnici per il lancio di nuovi prodotti, acquistato Thorntons e reclutato manager dall'estero, modifiche radicali per una società rimasta aderente a un modello di business pressoché costante per la gran parte dei suoi 70 anni di storia. «La tradizione è come un arco», ha scritto Giovanni Ferrero rispondendo via e-mail alle domande del *Wsj*. «Quanto più abbiamo tratto la corda, tanto più lontano potremo scoccare le frecce di modernità e innovazione».

La rivoluzione in casa Ferrero si presenta in un contesto di rallentamento generalizzato del settore dolciario e in presenza di una nuova fase di consolidamento (Mondelez International ha recentemente lanciato un'offerta da 23 miliardi di dollari per Hershey) che potrebbe aumentare la concorrenza.

Tutto risale al 1946 nella cornice della città di Alba, in provincia di Cuneo, dove il padre di Michele Ferrero, Pietro, ave-

va aperto un piccolo negozio di cioccolato. Quando Michele è entrato in gioco nel 1957, ha trasformato il business, inventando la Nutella, i cioccolatini Kinder, le praline Rocher e le Tic Tac, guidando l'espansione nel Vecchio Continente. Oggi vanta 9,5 miliardi di euro di fatturato, e la famiglia, proprietario unico del gruppo, è la più ricca d'Italia.

Michele si è dimesso formalmente dal ruolo di amministratore delegato nel 1997, quando i suoi due figli, Giovanni e Pietro, sono scesi in campo. Ma è rimasto fortemente coinvolto nel business, curando fino alla morte anche lo sviluppo del prodotto e le decisioni strategiche. Sebbene Giovanni e Pietro fossero co-amministratori delegati, Pietro aveva assunto il comando nella gestione dell'azienda. Al contrario, Giovanni, più introverso, nutre altri interessi, come la scrittura. Autore prolifico, è impegnato nella pubblicazione di romanzi dalla fine degli anni 90, tra cui uno uscito a inizio anno.

Quando Pietro ha perso la vita nel 2011, stroncato da un infarto in bicicletta, molti temevano che la società potesse accusare il colpo. Invece, Giovanni, 51 anni, ha saldamente preso le redini dell'attività di famiglia.

La società prospera da anni e ha registrato un miglioramento del 13% nelle vendite per l'ultimo esercizio in un settore caratterizzato da una crescita a singola cifra e dal netto calo accusato da concorrenti del calibro di Hershey e Mondelez. Infatti, Ferrero è così solida e profittevole da avere destato l'interesse di corteggiatori quali Nestlé e Mars, che la famiglia ha però fermamente respinto.

Ad ogni modo, Giovanni sta spingendo l'azienda a fare di più. Ha rivisto l'organizzazione, creato nuove divisioni regionali a sostituzione delle categorie di prodotto per adattarle al meglio offerta e campagne pubblicitarie ai gusti locali. «In precedenza sviluppavamo un prodotto e lo proponevamo nella medesima forma in tutti i mercati», ha spiegato in un'intervista.

Inoltre, la società è per la prima volta a caccia di marchi da acquisire soprattutto per rafforzare la costruzione di una massa critica all'estero. Nel tentativo di rafforzare la presenza in Gran Bretagna, lo scorso giugno, accaparrandosi Thorntons, società con tradizione secolare e famosa per i fudge, ha sorpreso tutti. «Giovanni è stato in grado di dimostrare di non essere tormentato dalla figura del padre», sottolinea **Guido Corbetta**, docente di strategia delle aziende familiari presso l'Università Bocconi di Milano. «Sta emergendo con la propria persona».

Ma le sfide permangono. La salita potrebbe farsi più ripida se Mondelez riuscisse effettivamente a rilevare Hershey, combinando il numero due e la quinta società dolciaria al mondo e formando così un colosso al comando di un terzo del mercato statunitense del cioccolato.

Secondo Philippe Bertschy di Bank Vontobel, i prodotti di Ferrero, considerati premium,



potrebbero individuare una nicchia anche in un mercato più competitivo come quello degli Stati Uniti. A suo dire, l'azienda di Alba potrebbe trarre vantaggio dalla netta differenziazione tra le proposte di massa e il segmento superiore.

In aggiunta, l'ad intende ravvivare la strategia di mercato del gruppo e raggiungere in modo più efficace i millennial. Per esempio, la campagna del 2014 per il 50esimo compleanno di Nutella ha messo in campo una piattaforma web su cui i clienti potevano inviare le proprie foto o video, e ha sponsorizzato un concerto in live streaming. L'obiettivo è il raddoppio del fatturato per il prossimo decennio, e Ferrero vorrebbe che gran parte di questa performance arrivasse dall'Europa. Attualmente, quasi due terzi delle entrate provengono proprio dal Vecchio Continente, trainate in particolare da Nutella, brand principale e alimento base nelle case degli italiani.

Il gruppo ha puntato gli occhi sul mercato a stelle e strisce, dove rappresenta solo il 2,3% del segmento dolciario (dati Euromonitor). Infatti sta promuovendo Nutella come alternativa al burro di arachidi e recentemente ha stretto accordi di distribuzione con i retailer. Tuttavia, Giovanni ha ammesso che ci vorranno almeno 10 anni per aumentare la massa critica negli Stati Uniti. «Il mercato statunitense è il primo per noi», ha affermato, «ma siamo ben consci delle criticità. La principale è la concorrenza, che è più forte».



Giovanni Ferrero

Quotazioni, altre news e analisi su
www.milanofinanza.it/ferrero