

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di ECONOMIA INDUSTRIALE

Le multinazionali e le strategie di crescita nel mercato globale. Ferrero: un caso italiano.

RELATORE

Prof.ssa Valentina Meliciani

CANDIDATO

Laura Volponi
Matricola 205561

ANNO ACCADEMICO 2018/2019

INDICE

INTRODUZIONE

Cap. I Le multinazionali e le strategie per crescere nel mondo

- 1.1 Introduzione
- 1.2 Le multinazionali e gli investimenti diretti esteri (IDE)
 - 1.2.1 Alcune evidenze empiriche sulle multinazionali e gli IDE*
 - 1.2.2 Le teorie delle imprese multinazionali*
- 1.3 Strategie di crescita e scelte delle imprese multinazionali
 - 1.3.1 IDE orizzontali e verticali*
 - 1.3.2 La crescita attraverso M&A*
 - 1.3.3 Le alleanze strategiche*
 - 1.3.4 La diversificazione d'impresa*

Cap. II Il caso Ferrero: da impresa familiare a multinazionale

- 2.1 Introduzione
- 2.2 L'industria dolciaria: definizione e caratteristiche
 - 2.2.1 Il mercato dolciario mondiale: Ferrero e i suoi concorrenti nel mondo*
 - 2.2.2 Il mercato dolciario italiano*
- 2.3 La storia di Ferrero: le basi di un grande successo
 - 2.3.1 Anni Cinquanta e Sessanta: Ferrero diventa leader in Italia e inizia l'espansione in Europa*
 - 2.3.2 Anni Settanta e Ottanta: un'azienda in evoluzione*
 - 2.3.3 Il consolidamento globale negli anni Novanta e l'ingresso nel nuovo millennio*
- 2.4 Le strategie di Ferrero per crescere nel mondo
 - 2.4.1 La strategia di integrazione verticale di Ferrero: la produzione interna di materie prime*
 - 2.4.2 Ferrero espande il suo impero con le prime acquisizioni*
 - 2.4.3 Le acquisizioni sul mercato americano*
- 2.5 Le future strategie di Ferrero

CONCLUSIONE

BIBLIOGRAFIA

SITOGRAFIA

INTRODUZIONE

Oggi la globalizzazione riveste un ruolo centrale, sia nella prospettiva di reinterpretare modelli di economia internazionale, sia per quanto riguarda gli sviluppi della teoria dell'impresa. In questo contesto, fenomeni come gli investimenti diretti esteri, le decisioni delle imprese multinazionali e la loro produzione internazionale rappresentano i veri elementi di novità nelle moderne economie di mercato.

Negli ultimi quindici anni a fronte di una forte crescita dell'attività delle imprese multinazionali, l'aumento dei flussi di investimenti diretti esteri (IDE) è stato di gran lunga superiore a quello del commercio internazionale e del reddito. Da questo quadro emerge che gli IDE hanno impresso uno straordinario apporto al processo di globalizzazione e, conseguentemente, alla frammentazione della produzione e al trasferimento internazionale della tecnologia. Inoltre, gli investimenti diretti esteri possono portare diversi benefici ai paesi destinatari. L'arrivo di multinazionali in un paese può migliorare l'efficienza attraverso un crescente livello della concorrenza. Si possono anche ottenere effetti positivi sulla produttività nel momento in cui le multinazionali integrano le imprese locali nei loro processi produttivi. Le imprese multinazionali mettono a disposizione nuove tecnologie e danno accesso a nuovi mercati, migliorando di conseguenza le competenze della forza lavoro locale e aumentando i salari e il tasso di occupazione.

Tuttavia, una questione fondamentale che verrà affrontata nel primo capitolo è spiegare perché le imprese decidono di diventare multinazionali. L'esistenza di grandi aziende, spesso con marchi molto noti e complesse attività in diversi comparti è in genere considerata un dato di fatto. Qui non ci chiediamo perché un'impresa diventi grande ma perché l'attività di tali imprese si svolga su scala multinazionale. Vi sono due ben distinti aspetti della multinazionalità. Il primo è la dispersione geografica delle attività dell'impresa: le multinazionali svolgono attività in molti paesi, sebbene la natura di tali attività possa essere molto varia, dalla lavorazione di materie prime all'assemblaggio del prodotto finito. Il secondo è la concentrazione della proprietà, o internalizzazione, di tali attività. Un'impresa che decide di operare in un paese estero lo può fare in diversi modi, per esempio costituendo una

controllata o subappaltando a imprese locali. Al contrario, un'impresa è multinazionale quando l'attività estera non è esternalizzata a un'impresa locale ma è svolta direttamente da una controllata dell'impresa stessa. La comprensione dei *trade-offs* che le imprese devono valutare nello scegliere tra queste due differenti alternative è alla base di ogni analisi delle multinazionali. Nel corso della prima parte della tesi, verrà quindi esaminato il ruolo che oggi rivestono le multinazionali, ripercorrendo le diverse interpretazioni che la letteratura economica ha elaborato nel corso del tempo sul comportamento di tali imprese.

Un altro aspetto da considerare nell'analisi dell'impresa multinazionale è la diversa entità di scelte che devono essere affrontate rispetto ad un'impresa tradizionale. In primo luogo, un'impresa si trova a dover scegliere la migliore forma di coinvolgimento estero, ovvero come servire un determinato mercato estero tra le diverse alternative rappresentate dalle esportazioni, dagli accordi di cooperazione con un'impresa estera e dalla produzione internazionale. Inoltre, una volta presa la decisione di costituire un'unità produttiva nel paese ospite, l'impresa dovrà affrontare due tipologie di problemi. Innanzitutto, deve essere effettuata una scelta sulla modalità di ingresso (attraverso la costituzione di una nuova impresa o con un'operazione di M&A), secondo è necessario individuare la struttura proprietaria dell'unità localizzata nel paese ospite (la scelta è tra intraprendere l'attività con o senza un partner nel paese ospite).

Una volta raggiunta la dimensione di impresa multinazionale, la vera sfida consiste nell'individuare strategie vincenti per poter crescere ed affermarsi a livello internazionale. Per questo nel primo capitolo verranno analizzate le diverse strade che le imprese multinazionali possono intraprendere in un contesto globale, dalle fusioni e acquisizioni fino alle alleanze e alle strategie di diversificazione.

Il secondo capitolo invece, sulla base dell'indagine svolta in precedenza, prende in considerazione il caso della multinazionale italiana Ferrero. Partendo da un contesto familiare e di piccole dimensioni, Ferrero oggi rappresenta un modello da seguire per le aziende italiane, soprattutto per le piccole e medie imprese che non riescono a fare quel salto dimensionale, necessario in un contesto economico ormai fortemente globalizzato ed interconnesso. Quello

della Ferrero costituisce un caso di particolare interesse in quanto l'azienda ha compreso come il proprio ruolo internazionale non si poteva basare più soltanto sull'esportazione dei propri prodotti di eccellenza, ma aveva bisogno di crescere attraverso strategie innovative come le operazioni di M&A e le alleanze strategiche, portando la propria presenza su diversi settori del mercato.

Il percorso di crescita che Ferrero ha intrapreso dimostra dunque che le aziende, in particolare le multinazionali, non possono fare affidamento solo sulla forza e il prestigio dei propri prodotti. Oggi è necessario seguire nuove vie di sviluppo internazionale, incorporando all'interno delle imprese le varie fasi del processo produttivo, allargando la sfera di partner necessari per consolidare la propria presenza sul mercato e sfruttare le conoscenze e competenze acquisite nel corso del tempo per affermarsi in segmenti di mercato differenti. Questa strategia appare infatti la più efficace per poter mantenere un ruolo competitivo in un'economia caratterizzata da concorrenza internazionale e in cui è difficile trovare ulteriori margini di espansione all'interno dei confini della propria tradizionale industria di appartenenza.

CAPITOLO I

Le multinazionali e le strategie per crescere nel mondo

Perché le imprese decidono di diventare multinazionali e quali strategie implementano per affermarsi a livello globale

1.1 Introduzione

Questo primo capitolo si apre affrontando il tema delle multinazionali, partendo da una semplice domanda: perché le imprese diventano multinazionali?

Sembrerebbe più semplice produrre tutto in patria ed esportare i propri prodotti sui mercati esteri. Invece, oggi è chiaro che l'economia mondiale è dominata dalle multinazionali e il loro numero, come quello degli investimenti all'estero, è in costante crescita negli ultimi decenni. Questa prima parte ha quindi lo scopo di spiegare il ruolo contemporaneo delle multinazionali, ripercorrendo anche le teorie più significative che nel corso degli anni hanno cercato di giustificare il comportamento delle imprese su scala globale.

Successivamente, verrà trattato il tema delle strategie che le imprese adottano per assumere la forma di azienda multinazionale e quali scelte prendono per poter crescere ed affermarsi in un mercato mondiale sempre più interconnesso e competitivo. La crescita per vie interne oggi non permette più alle imprese di mantenere un ruolo chiave nel proprio settore di appartenenza. È necessario implementare strategie più articolate, che portano le aziende a rivolgersi all'estero e verso l'ambiente esterno.

Nella realtà industriale italiana, un esempio di tale evoluzione delle multinazionali è rappresentato dall'azienda Ferrero, la quale ha dimostrato di poter crescere in un mercato fortemente competitivo e internazionale attraverso nuove strategie e scelte innovative, senza venir meno alla propria natura di impresa familiare legata al territorio d'origine. Infatti, come verrà illustrato nel secondo capitolo, Ferrero ha intrapreso la strada delle operazioni di M&A, stringendo alleanze a livello globale e iniziando a diversificare la propria linea produttiva. Questo nuovo approccio portato avanti da Ferrero è la dimostrazione che la strada

dell'internazionalizzazione può essere intrapresa con successo dalle aziende italiane, adottando una visione e una strategia che guarda alle dinamiche dell'economia globale.

1.2 Le multinazionali e gli investimenti diretti esteri (IDE)

Le imprese multinazionali sono tra i principali attori nelle economie globalizzate. Sia il grande pubblico che i *policy makers* di tutto il mondo nutrono sentimenti contrastanti nei confronti delle multinazionali. Infatti, esse sono relativamente grandi, dispongono del potere di mercato e del potere contrattuale nell'arena politica; sono molto mobili, in grado di trasferire attività tra i loro impianti a costi relativamente bassi e dunque cancellare i benefici derivanti dalla loro presenza con la stessa rapidità con cui li generano. Allo stesso tempo però, i paesi di tutto il mondo competono per attrarle poiché esse spesso apportano tecnologie, competenze e risorse finanziarie. Sono veloci nell'approfittare di nuove opportunità economiche, contribuendo così alla creazione di ricchezza nazionale. Sono vincolate da standard internazionali e dalla concorrenza di mercato e offrono spesso migliori condizioni di lavoro e qualità dei prodotti rispetto alle imprese nazionali. Inoltre, le multinazionali non sono solo imprese di grandi dimensioni. Molte piccole e medie imprese, con un limitato potere sul mercato nazionale ed internazionale, hanno una o più controllate estere. Investire all'estero e divenire così una multinazionale è una strategia accessibile e seguita da molti tipi di imprese. Quindi si può affermare che le multinazionali sono una componente fondamentale delle economie moderne e non vi è alcuna evidenza che le loro azioni abbiano in generale effetti meno positivi sulle economie di origine e di destinazione delle azioni delle imprese nazionali.

Diamo ora una definizione più precisa di cosa si intende per impresa multinazionale.

Le multinazionali sono imprese che detengono una significativa partecipazione azionaria (in genere il 50% o più¹) di un'altra impresa (affiliata o sussidiaria) che opera in un altro paese.

Le attività delle multinazionali vengono spesso misurate con l'utilizzo dei dati relativi ai flussi degli investimenti diretti esteri, cosiddetti IDE.

¹ Secondo le raccomandazioni dell'Ocse e del Fmi, un'impresa estera può essere definita come controllata se un investitore estero detiene più del 50% dei voti spettanti agli azionisti o ha diritto di nominare o sostituire la maggioranza dei membri degli organi amministrativi, direttivi o di sorveglianza della società. Altrimenti, se gli investitori esteri possiedono tra il 10% e il 50% delle azioni aventi diritto di voto, può essere definita come società collegata.

Secondo il Fondo Monetario Internazionale e l'OCSE, un IDE è un investimento in un'impresa estera nella quale l'investitore estero possiede almeno il 10% delle azioni ordinarie effettuato con l'obiettivo di stabilire un interesse duraturo nel paese, una relazione a lungo termine e una significativa influenza nella gestione dell'impresa. I flussi di IDE includono il capitale sociale, gli utili reinvestiti e altri investimenti diretti di capitale. In altri termini, comprendono il finanziamento di nuovi investimenti, gli utili non distribuiti delle controllate, i prestiti interaziendali e le fusioni e acquisizioni transnazionali. Gli IDE differiscono dagli investimenti in portafoglio, i quali possono essere facilmente disinvestiti e non hanno una significativa influenza sulla gestione dell'impresa. Quindi, per creare, acquisire o espandere una controllata estera, le multinazionali effettuano investimenti diretti esteri. Più precisamente, la produzione in un paese estero può essere avviata in due modi. Con un investimento *ex novo* (*greenfield investment*), quando le imprese investono in impianti fisici e *asset* produttivi nuovi², oppure le imprese possono svilupparsi attraverso fusioni e acquisizioni (M&A), acquistando attività già esistenti in un paese estero o fondendosi con un'impresa estera.

Gli investimenti diretti esteri possono anche essere classificati in IDE orizzontali e IDE verticali. Si hanno IDE orizzontali quando l'impresa investe all'estero nella stessa industria nella quale opera all'interno. Si parla invece di IDE verticali quando l'impresa investe all'estero in un settore diverso da quello nel quale opera all'interno, a monte o a valle.

Nella prospettiva del paese di destinazione invece, si ha un IDE in entrata quando un'impresa estera compra un'impresa nazionale o apre una nuova filiale nel paese di destinazione. Al contrario, dal punto di vista del paese di origine si parla di IDE in uscita quando l'impresa nazionale compra un'impresa estera o apre una nuova filiale nel paese estero.

1.2.1 Alcune evidenze empiriche sulle multinazionali e gli IDE

Gli investimenti diretti esteri sono cresciuti notevolmente negli ultimi 15 anni del XX secolo, superando di gran lunga la crescita del commercio estero e del reddito, con un calo solo dopo la crisi del 2007/2008. Di notevole rilevanza è non solo l'internazionalizzazione della

² Si parla invece di "*brownfield investment*" se il nuovo stabilimento nel paese estero è frutto di una riconversione.

produzione, ma anche l'aumento dello scambio di conoscenze e competenze tecnologiche a livello internazionale.

Il forte aumento nel grado di integrazione economica a livello globale può quindi essere attribuito soprattutto alla crescita dei flussi di IDE. Questa relazione è emersa a partire dalla metà degli anni Ottanta. Fino a quel momento, il commercio estero era il mezzo più dinamico per l'integrazione economica. Le esportazioni sono cresciute molto di più degli investimenti diretti all'estero tra gli anni '50 e '70. Ma, a partire dagli anni '80, la situazione è cambiata radicalmente. In particolare, dal 1985 gli investimenti diretti all'estero sono aumentati molto più velocemente rispetto alle esportazioni e alla produzione industriale mondiale. Nel 2000, lo stock mondiale di IDE ha raggiunto un valore pari a \$6,314 miliardi di dollari. Più di due terzi di questo stock è stato investito nei paesi sviluppati. Circa l'85% dei flussi di investimenti diretti all'estero ha visto i paesi OECD³ sia come luogo di origine degli IDE sia come destinatari di investimenti⁴. Tra il 2002 e il 2004, il 90,8% dei flussi ha avuto origine in un paese avanzato⁵. Tra i singoli paesi, gli Usa sono il maggiore investitore estero mondiale. Allo stesso modo, gli IDE sono diretti prevalentemente nei paesi industriali avanzati, anche se la quota dei paesi in via di sviluppo è aumentata. Ciò non deve sorprendere dato che le multinazionali sono spesso alla ricerca di mercati grandi e in espansione. Tra i paesi avanzati, il quadro è simile a quello relativo agli investimenti in uscita, con la quota più elevata concentrata nell'Ue, sebbene gli Usa siano il maggior singolo paese di destinazione.

Le fusioni e le acquisizioni costituiscono la quota prevalente dei flussi di IDE, specialmente verso i paesi ad alto reddito. Come già accennato, la costituzione di una società controllata all'estero può avere luogo in uno dei due seguenti modi: con un investimento *greenfield*, quando un nuovo impianto viene realizzato partendo da zero, oppure mediante fusione o acquisizione di un'impresa esistente (M&A). La maggioranza degli IDE viene realizzata mediante operazioni di M&A anziché con investimenti *ex novo* e la quota delle operazioni di

³ Organization for Economic Cooperation and Development

⁴ Fonte: IMF

⁵ Fonte: UNCTAD

M&A è costantemente cresciuta a partire dalla metà degli anni '80, passando dal 66,3% al 76,2% nel periodo 1998-2001⁶.

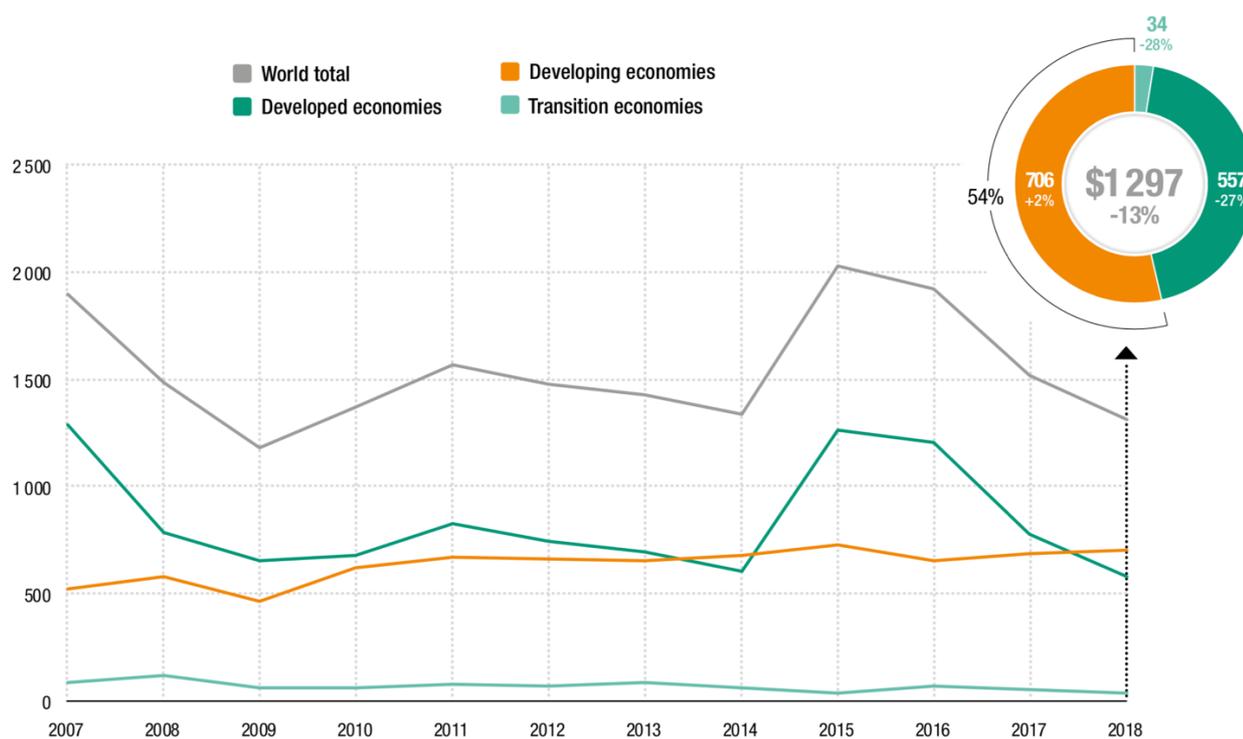
A partire dai primi anni del 2000 fino ad oggi, gli investimenti diretti esteri hanno quindi vissuto un incredibile incremento: tra il 2000 e il 2016 la quota di stock degli IDE nel PIL globale è passata dal 22% al 35%⁷. Dopo un declino dovuto alle conseguenze della recente crisi economica globale, le M&A, la componente più dinamica degli IDE, hanno ricominciato a crescere raggiungendo il valore record di \$1.2 trilioni di dollari nel primo quadrimestre del 2018⁸. Tradizionalmente, i paesi industrializzati hanno sempre rivestito un ruolo importante sia come fonte che come destinatari di flussi di IDE. Fino alla crisi del 2008, quasi il 90% dei flussi IDE in uscita provenivano da economie avanzate. I paesi dell'Unione Europea erano particolarmente importanti poiché detenevano una quota pari al 50% del totale degli IDE in uscita. Allo stesso tempo, l'Ue e altri paesi sviluppati attraevano tra il 60% e il 70% di tutti i flussi IDE in entrata. Tuttavia, dopo il 2008, lo scenario mondiale è cambiato. I flussi di IDE da e verso i paesi in via di sviluppo hanno iniziato ad assumere un maggiore peso a livello mondiale. Nel 2014 infatti, le economie emergenti sono arrivate a rappresentare rispettivamente il 41% e il 56% dei flussi IDE in uscita e in entrata, mentre le quote a livello mondiale dell'UE sono crollate, raggiungendo il 15% e il 18%⁷.

⁶ Fonte: UNCTAD FDI/TNS database

⁷ Fonte: https://www.ecb.europa.eu/pub/economic-bulletin/articles/2018/html/ecb.ebart201804_01.en.html#toc3

⁸ Fonte: World Investment Report 2019, UNCTAD

Figura 1.1: Flussi in entrata di IDE a livello globale, per gruppo economico, espressi in miliardi di dollari e in percentuale, 2007-2018 (Fonte: UNCTAD, FDI/MNE database)



Nel 2018, in particolare, il valore delle M&A transnazionali e degli investimenti *greenfield* è aumentato notevolmente. Quello delle *Mergers & Acquisistions* è cresciuto del 18%, raggiungendo i \$816 miliardi di dollari, riprendendosi dopo il crollo del 22% nel 2017. La crescita è stata guidata da accordi di grandi dimensioni, soprattutto nell'industria chimica e nel settore dei servizi, mentre il numero effettivo di M&A portate a termine è in realtà diminuito. Invece, il valore degli investimenti *greenfield* è aumentato del 41%, raggiungendo i \$981 miliardi di dollari. Anche in questo caso la grandezza media dei progetti di investimento ha trainato la crescita, con il numero di investimenti che è aumentato solo del 7%⁸. Questo trend positivo deriva soprattutto dai grandi progetti di investimento portati avanti nell'industria estrattiva, in quella di trasformazione e nel settore edilizio.

Tabella 1.1: Valore e numero di M&A a livello globale, per settore, 2017-2018 (Fonte: UNCTAD, cross-border M&A database)

Sector/industry	Value (Billions of dollars)		Growth rate (%)	Number		Growth rate (%)
	2017	2018		2017	2018	
Total	694	816	18	6 967	6 821	-2
Primary	24	39	60	550	406	-26
Manufacturing	327	307	-6	1 690	1 600	-5
Services	343	469	37	4 727	4 815	2
<i>Top 10 industries in value terms:</i>						
Chemicals and chemical products	65	149	129	198	211	7
Business activities	107	112	5	1 817	1 848	2
Financial and insurance activities	59	108	84	617	599	-3
Information and communication	39	90	131	611	612	0.2
Food, beverages and tobacco	88	55	-37	227	205	-10
Transportation and storage	23	47	109	306	269	-12
Electrical and electronic equipment	26	42	65	307	257	-16
Mining, quarrying and petroleum	23	38	70	466	329	-29
Electricity, gas and water	54	38	-30	171	191	12
Trade	12	35	188	486	501	3

Tabella 1.2: Valore e numero di *greenfield investment* a livello globale, per settore, 2017-2018 (Fonte: UNCTAD, based on information from the Financial Times Ltd, fDi Markets)

Sector/industry	Value (Billions of dollars)		Growth rate (%)	Number		Growth rate (%)
	2017	2018		2017	2018	
Total	698	981	41	16 350	17 567	7
Primary	21	41	101	83	122	47
Manufacturing	345	466	35	7 855	8 049	2
Services	332	473	43	8 412	9 396	12
<i>Top 10 industries in value terms:</i>						
Construction	61	113	84	279	475	70
Electricity, gas and water	90	111	23	302	429	42
Coke and refined petroleum products	15	86	480	75	87	16
Business services	61	78	28	4 419	4 686	6
Motor vehicles and other transport equipment	61	74	20	1 123	1 131	1
Chemicals and chemical products	54	66	21	588	569	-3
Electrical and electronic equipment	60	58	-3	996	1 046	5
Hotels and restaurants	17	49	189	163	422	159
Transport, storage and communications	39	48	24	936	1 018	9
Mining, quarrying and petroleum	20	41	102	79	118	49

1.2.2 Le teorie delle imprese multinazionali

I primi studi riguardo i fattori determinanti e le caratteristiche delle attività condotte dalle multinazionali sono apparsi tra gli anni '50 e '60 del secolo scorso. Infatti, in quel periodo un

numero crescente di società affiliate di compagnie statunitensi ha cominciato a diffondersi sul territorio europeo e in America Latina.

Inizialmente le prime teorie formulate per spiegare le attività delle multinazionali hanno adottato il tradizionale modello neoclassico, secondo il quale gli IDE sono essenzialmente considerati come un trasferimento di capitale in termini reali che si determina in seguito ad uno squilibrio temporaneo tra il livello dello stock di capitale effettivo e quello desiderato⁹.

Successivamente è nato un filone di studio che ha un orientamento più di natura finanziaria e che considera l'IDE come una transazione, simile agli investimenti di portafoglio, che si realizza per la presenza di mercati dei capitali segmentati (o imperfetti) oppure di premi valutari. Aliber (1970,1971), uno dei maggiori esponenti di questa corrente, vede l'impresa multinazionale come fenomeno finanziario. Secondo lui, un'impresa del paese A decide di produrre in un paese estero B se capitalizza un identico flusso di guadagni attesi ad un tasso maggiore di quello utilizzato da un potenziale concorrente nel paese B. Questa analisi è rimasta assai isolata, e in realtà convince poco come teoria degli investimenti all'estero, giacché una differenza nel tasso di capitalizzazione dei guadagni attesi sarebbe condizione sufficiente a spiegare ogni caso di investimento effettuato da un'impresa e abbandonato da un'altra, indipendentemente dal fatto che l'una operi prevalentemente nel paese A e la seconda nel paese B.

Un fondamentale contributo arriva invece da Hymer (1976) che, portando lo studio dell'impresa multinazionale all'interno della teoria dell'organizzazione industriale, ha aperto la strada alla moderna teoria degli IDE. Tale lavoro, in particolare, ha avuto il merito sia di considerare l'IDE come il trasferimento di capacità superiori e di *skill* posseduti da alcune imprese, sia di enfatizzare il fatto che l'ambiente nel quale l'IDE si verifica è quello dei mercati imperfetti. Hymer infatti, imposta la sua analisi sulla teoria dell'impresa. Le imprese investono all'estero se e perché operano in un mercato imperfetto e vogliono sfruttare un qualche vantaggio oligopolistico in loro possesso. L'espansione all'estero non è altro che il logico

⁹ Partendo dall'applicazione del modello di Heckscher-Ohlin-Samuelson (H-O-S), sono nate la teoria del trasferimento di capitale, l'ipotesi del differenziale dei tassi di rendimento e gli approcci basati sull'estensione della funzione di investimento neoclassica.

sviluppo geografico del processo di crescita dell'impresa sia in senso verticale che orizzontale, processo che continua ininterrottamente dalla nascita del capitalismo. Dunque, due sono le chiavi interpretative dell'impresa multinazionale: la teoria dell'oligopolio da un lato, e la teoria dello sviluppo della gerarchia dell'impresa dall'altro¹⁰. Per Hymer, la tendenza dell'impresa ad assumere dimensioni multinazionali vuol dire soprattutto volontà di riprodurre anche a livello internazionale, sia tra i diversi paesi che all'interno di ciascuno di essi, la struttura gerarchica piramidale dell'impresa. Affinché un'impresa investa all'estero non è necessario che esista una differenza nel saggio di profitto generale realizzabile nei due paesi, ma l'unica considerazione importante è che l'impresa può conseguire un profitto maggiore investendo all'estero piuttosto che investendo all'interno ed esportando, o non investendo affatto. Che questa circostanza si verifichi o meno, dipende dalle condizioni specifiche in cui opera l'impresa, che possono o meno conferirle un qualche vantaggio non accessibile ai suoi concorrenti.

A partire dal contributo di Hymer, è possibile individuare diverse teorie economiche che si differenziano tra loro, non tanto per le nozioni di base, quanto per l'enfasi che ciascuno pone sui diversi aspetti di volta in volta considerati. Di particolare interesse è il modello del ciclo di vita del prodotto, che ha interpretato il commercio e gli investimenti diretti esteri all'interno di un processo interattivo di aggiustamento dinamico, riferito ad un ambiente in rapida evoluzione. Il suo esponente principale è stato Vernon (1966), il quale imposta la sua teoria sul progresso tecnologico e su quello che chiama "ciclo vitale del prodotto". Per Vernon la caratteristica principale del capitalismo moderno è la continua introduzione di nuovi prodotti, cioè il continuo mutamento qualitativo della produzione. Ogni prodotto ha un suo ciclo vitale. Esso viene inizialmente introdotto sul mercato in quantità limitate, poiché le prospettive di assorbimento sul mercato sono incerte, e le tecniche di produzione sono ancora semisperimentali e quindi i costi sono alti. In seguito, se il prodotto ha successo, la produzione può essere avviata su scala maggiore, le tecniche di produzione si perfezionano con l'esperienza e si può quindi produrre a costi minori. La differenza fondamentale è che mentre nella prima fase il successo del prodotto dipende dalla sua novità, cioè dall'essere

¹⁰ Infatti, Hymer fa spesso riferimento al lavoro di Bain, che è il più importante studioso americano dell'oligopolio, e a quello di Chandler, il più importante storico dell'evoluzione del management nella impresa americana.

presumibilmente di qualità superiore ai prodotti disponibili fino ad allora, gradualmente nella seconda fase il prodotto raggiunge uno stadio di standardizzazione, ed è il costo a divenire più importante. Dunque, se il nuovo prodotto viene inizialmente introdotto nel paese A, esso verrà esportato negli altri paesi per un certo tempo, finché la sua novità sarà sufficiente ad assicurargli il successo anche sui mercati stranieri, nonostante i costi di trasporto, le tariffe doganali, ecc. Ma dopo un certo periodo di tempo, le condizioni all'estero muteranno: il mercato del paese B potrà raggiungere dimensioni tali da giustificare la produzione locale; qualche imprenditore del paese B potrà riuscire ad imitare il prodotto A; conseguentemente la concorrenza diventerà maggiore, e le considerazioni di costo più importanti, per cui può divenire necessario per l'impresa di A iniziare a produrre in B, se vuole mantenere la quota di mercato che si era conquistata attraverso le esportazioni. Dunque, in questa seconda fase le esportazioni da A a B verranno sostanzialmente a cessare, e le imprese di A, che nel corso della prima fase esportavano verso B parte della loro produzione e vorranno conservare la loro quota di mercato, dovranno difendersi investendo ed iniziando a produrre in B. Infine, se nel paese B il costo del lavoro è inferiore che in A, si può giungere ad una terza fase, in cui il prodotto è diventato ormai tanto standardizzato e la concorrenza sul prezzo così importante che le imprese del paese A possono trovarsi in difficoltà nel loro stesso mercato interno a causa del fatto che le imprese del paese B sono in grado di produrre a costi minori. Se dunque esiste una differenza nel livello dei salari è possibile che il senso del commercio internazionale venga invertito, ed il paese A inizi ad importare dal paese B. Se questo avviene è possibile che le imprese del paese A vogliano aumentare la capacità dei loro impianti in B, per poi riesportare nel loro paese di origine. Tuttavia, l'approccio del ciclo del prodotto di Vernon si concentra soprattutto nello spiegare gli investimenti dei paesi avanzati verso quelli in via di sviluppo sulla base del vantaggio comparato. Dunque, secondo Vernon l'impresa multinazionale è uno strumento per diffondere in tutto il mondo la produzione delle merci tecnologicamente avanzate; è quindi una forma di organizzazione della produzione che permetterà di superare le differenze tra paesi sviluppati e sottosviluppati, industrializzati e non.

La teoria che però è divenuta un punto di riferimento per tutti i successivi studi sulle multinazionali è stata quella di Dunning (1977, 1981), il quale ha sviluppato il c.d. paradigma eclettico, conosciuto poi come paradigma OLI (Ownership, Location, Internalization). Il suo

principale merito è stato quello, da un lato, di far confluire, all'interno di un quadro di riferimento unitario, sia il contributo derivante dall'approccio dell'organizzazione industriale che quello connesso alla teoria dell'internalizzazione e, dall'altro, quello di prendere in considerazione il ruolo esercitato dai fattori di localizzazione.

Dunning elabora il paradigma eclettico partendo da un punto precedentemente elaborato da Hymer. Se le multinazionali straniere sono esattamente identiche alle imprese nazionali, le prime non riterranno profittevole entrare in quel mercato. Infatti, creare una sede operativa in un altro paese comporta maggiori costi che includono costi di comunicazione e trasporto, costi legati alla dislocazione del personale all'estero e si deve considerare anche l'ostacolo delle differenze linguistiche, culturali e politiche. Perciò, un'impresa multinazionale può stabilirsi in un paese estero se possiede un qualche vantaggio esclusivo come una tecnologia superiore o costi più bassi dovuti alle economie di scala. Questo implica che le multinazionali portano con sé dei vantaggi innati, come la tecnologia, che potenzialmente costituiscono un'importante conquista per i paesi che le ospitano. Ma, per i possibili maggiori costi che la produzione all'estero può comportare, devono essere soddisfatte determinate condizioni, individuate da Dunning con il paradigma OLI, affinché le multinazionali possano effettuare investimenti all'estero. Esse sono: proprietà (Ownership), localizzazione (Location) e internalizzazione (Internalization). In primo luogo, gli IDE possono essere profittevoli solo se la società che intende investire ha un vantaggio legato alla proprietà: il possesso di un particolare prodotto, processo produttivo o tecnologia che possano avvantaggiare la multinazionale rispetto alle imprese domestiche, in modo da sopperire agli svantaggi che la produzione all'estero comporta. Il vantaggio di proprietà può anche derivare dal possesso di un asset intangibile, ad esempio un marchio. Assumendo dunque che l'impresa possieda alcuni vantaggi di proprietà, il mercato estero deve offrire un vantaggio di localizzazione che renda profittevole produrre nel paese estero piuttosto che produrre semplicemente nel paese d'origine e poi esportare all'estero. Quindi, il luogo in cui una multinazionale decide di investire deve portare con sé dei vantaggi (differenze nel prezzo degli input, nella loro qualità, costi di trasporto, accesso al mercato, ecc.), sia rispetto alle condizioni offerte dal paese di origine della multinazionale, sia rispetto a tutti gli altri paesi potenzialmente accessibili. Per ultimo, assumendo che le due condizioni sopra richiamate siano soddisfatte, l'impresa deve trovare più conveniente sfruttare

tali vantaggi all'interno della propria struttura organizzativa piuttosto che venderli o cederne il diritto d'uso ad altre imprese estere indipendenti. Tale convenienza si realizza qualora l'impresa possieda dei vantaggi di internalizzazione. Il paradigma OLI inoltre afferma che il valore di questi vantaggi e la configurazione tra loro dipendono sempre dal contesto specifico e, in particolare, variano a seconda dei tipi di industrie, paesi e aziende considerate. Dunque, la propensione delle imprese ad intraprendere una produzione internazionale dipenderebbe dalle caratteristiche economiche sia del paese di origine dell'investimento che del paese ospite, dalle caratteristiche strutturali dei settori industriali nei quali le imprese decidono di investire e dalle strategie di gestione e di organizzazione seguite dalle imprese multinazionali.

Inoltre, nel 1993, John Dunning ha fornito una classificazione che identifica sostanzialmente le quattro principali motivazioni che portano le imprese a decidere di investire all'estero. In primo luogo, la volontà di accedere a risorse che sono scarsamente disponibili in patria o che sono lì più costose (questi investimenti sono noti con il termine *resource seeking*). Le risorse in questione possono essere materie prime, forza lavoro, ma anche capacità e competenze organizzative, manageriali, tecnologiche. Un'altra motivazione indicata da Dunning è quella di servire attraverso gli investimenti il mercato del paese ospite o di quelli immediatamente limitrofi (si parla così di investimenti *market seeking*). Si tratta di iniziative che generalmente seguono precedenti relazioni commerciali con tali mercati esteri. Spesso, inoltre, i prodotti devono essere adattati alle esigenze e ai gusti dei consumatori locali, il che è agevolato dalla prossimità fisica della produzione ai consumatori stessi; oppure l'impresa può considerare come inevitabile la presenza su alcuni mercati chiave già serviti dai principali concorrenti o clienti. Poiché tali investimenti consistono generalmente nella duplicazione all'estero di alcune attività svolte in patria, essi sono spesso identificati come orizzontali. La terza ragione è quella di investimenti *efficiency seeking*, che si applica ad iniziative il cui obiettivo è la razionalizzazione della struttura produttiva. Disporre infatti di un portafoglio di attività geograficamente disperse rende possibile trarre beneficio dalle differenti dotazioni fattoriali dei diversi paesi, dai diversi sistemi politici ed economici, dalle diverse politiche e strutture di mercato. Per ultimo, devono essere considerati anche gli investimenti *strategic asset seeking* (definiti anche *competence creating*), il cui obiettivo è accedere a competenze e/o risorse

identificate come cruciali al fine di arricchire il portafoglio dell'impresa e di aumentarne la competitività.

Infine, partendo dalla teoria di Dunning sono stati sviluppati i più recenti contributi che spiegano la produzione internazionale e gli IDE estendendo alcuni modelli elaborati nell'alveo della nuova teoria del commercio internazionale. In questo caso, il punto di partenza è la ricerca di una spiegazione dell'esistenza di consistenti flussi commerciali tra paesi avanzati, fenomeno che non poteva essere interpretato per mezzo delle tradizionali teorie del commercio estero. La principale idea sottostante a uno dei modelli più noti in questo ambito, il modello del "capitale di conoscenza" di Markusen (2002), è che la conoscenza (i *knowledge based assets*, che possono essere assimilati ai vantaggi di proprietà introdotti da Hymer e Dunning) costituisca uno degli input fondamentali per le imprese multinazionali e ne determini la configurazione internazionale. In particolare, la proprietà di trasportabilità della conoscenza, unita alla maggiore intensità di lavoro qualificato, conduce alla frammentazione verticale della produzione, cioè a localizzare le attività dove i necessari fattori produttivi risultino economicamente più convenienti. Viceversa, il fatto che nell'ambito della stessa impresa la conoscenza abbia caratteristiche di bene pubblico (ovvero possa essere utilizzata in più stabilimenti senza che ne venga ridotto il valore) giustifica l'esistenza degli investimenti orizzontali, in cui la multinazionale semplicemente replica le proprie attività in diverse localizzazioni.

1.3 Strategie di crescita e scelte delle imprese multinazionali

Un'impresa che decide di servire un mercato estero può adottare diverse possibili strategie: produrre nel mercato nazionale ed esportare, produrre direttamente nel mercato estero oppure fare un accordo con un'impresa indipendente nel paese estero. Tuttavia, la produzione internazionale può essere distinta principalmente in due tipi, orizzontale e verticale (Markusen, 1995). Queste tipologie di investimenti esteri permettono alle imprese di stabilire la propria presenza sul mercato internazionale e di sfruttare i vantaggi che comporta produrre in un'economia globalizzata.

D'altra parte, una volta affermata la propria presenza all'estero, le multinazionali implementano differenti strategie per poter consolidare o aumentare la propria quota di

mercato. Tra queste notiamo soprattutto le M&A, ovvero le operazioni di acquisizione e fusione, le alleanze strategiche, ma anche decisioni più radicali come la diversificazione.

1.3.1 IDE orizzontali e verticali

In generale, si ha un IDE orizzontale quando un'impresa produce all'estero un prodotto simile (o identico) a quello che essa produce nel paese nazionale. La produzione internazionale orizzontale è determinata dall'interesse di un'impresa a servire un particolare mercato sia esso nazionale che regionale. Essa si verifica soprattutto tra paesi che hanno dotazioni fattoriali simili e in settori caratterizzati da differenziazione del prodotto, intensità tecnologica e pubblicitaria e dalla presenza di lavoro qualificato.

È possibile distinguere due tipi di produzione internazionale orizzontale. Il primo tipo – definito produzione internazionale orientata al mercato locale (IDE di tipo *market-seeking*) – si ha quando un'impresa multinazionale mono-prodotto serve un mercato estero (nazionale o regionale) producendo localmente (ma separatamente in ciascun paese) un bene che rappresenta l'esatto duplicato di quello che è venduto nel mercato nazionale. Il secondo tipo – definito produzione internazionale integrata – si ha quando un'impresa multinazionale multi-prodotto, che produce un bene differenziato, decide di separare geograficamente e di razionalizzare, a livello di impresa, le proprie attività produttive in modo tale che ciascuna unità si specializzi nella produzione di un segmento della gamma del prodotto. Un IDE orizzontale è intrapreso soprattutto da imprese che considerano gli IDE e le esportazioni come modalità alternative per servire un dato mercato estero. La ragione principale dell'investimento diretto estero è quella di ridurre i costi del commercio (tariffe doganali, i costi di trasporto, ecc.) oppure quella di accrescere la propria competitività attraverso una maggiore capacità di rispondere alle esigenze e alle preferenze locali. Pertanto, se i costi di accesso al mercato attraverso le esportazioni sono più alti di quelli connessi alla costruzione di un impianto “in loco”, allora la produzione orizzontale sarà preferita alle esportazioni. Inoltre, la probabilità che la produzione internazionale orizzontale sia sostitutiva delle esportazioni sarà tanto maggiore quanto più grande è la dimensione del mercato locale: un mercato locale più ampio riduce infatti il costo fisso *plant-specific* per unità di prodotto (Shatz e Venables, 2000).

La produzione internazionale orizzontalmente integrata, d'altra parte, è motivata dalla necessità di adattare i prodotti ai gusti o ai requisiti di qualità presenti in un particolare mercato ed è intrapresa da imprese che cercano in primo luogo di sfruttare i vantaggi che derivano dalle economie di scopo e dalle economie di scala a livello di impresa. Essa richiede la presenza di un mercato relativamente grande e ha luogo, soprattutto, tra paesi che hanno un livello di sviluppo simile e con barriere tariffarie basse (Cantwell, 1992).

Per riassumere, le esportazioni hanno il vantaggio di sfruttare pienamente le economie di scala a livello di impianto ma, allo stesso tempo costringono a sostenere alti costi del commercio. L'IDE orizzontale, invece, permette di risparmiare sui costi di accesso al mercato ed implica la rinuncia ad alcune economie di scala, ma si tratta di quelle a livello di impianto, non di impresa¹¹. Per cui, è più probabile che diventino multinazionali imprese con elevate economie di scala a livello di impresa ed economie di scala a livello di impianto relativamente basse.

Un IDE verticale invece, si ha quando un'impresa decide di separare (“a valle” oppure “a monte”) il proprio processo produttivo in più fasi e di integrare tali attività tra paesi diversi al fine di avvantaggiarsi delle differenze internazionali nei prezzi dei fattori. In questo caso, la produzione internazionale può essere spiegata da due fattori quali: l'esistenza di economie di integrazione verticale e l'esistenza di differenze nelle dotazioni fattoriali relative dei paesi (Casson, 1986). Il primo fattore spiega i vantaggi che l'impresa ha nell'internalizzare i mercati dei prodotti intermedi, mentre il secondo fattore spiega la scelta di localizzare stadi diversi della catena del valore in paesi differenti. In generale, l'IDE verticale sarà stimolato quando parti diverse del processo produttivo hanno intensità fattoriali diverse ed i prezzi dei fattori variano attraverso i paesi.

Un primo tipo di produzione internazionale si ha quando un'impresa multinazionale decide di integrare verticalmente uno stadio del processo produttivo “a monte”, effettuando un investimento finalizzato allo sfruttamento delle risorse naturali o agricole presenti nel paese

¹¹ Rilevanti economie di scala a livello di impresa in genere si riferiscono ad una grande azienda, che tenderà pertanto ad effettuare vendite in molti paesi. Rilevanti economie di scala a livello di impianto riducono invece l'incentivo per l'impresa a frazionare la produzione in molte unità distinte.

ospite (IDE di tipo *resource-seeking*). Un altro tipo di produzione internazionale verticale è l'IDE di tipo *labour-seeking* finalizzato essenzialmente allo sfruttamento delle disponibilità di lavoro a basso costo; in questo caso, le imprese multinazionali localizzano nel paese estero i segmenti dei loro processi produttivi che sono più intensivi di lavoro non qualificato. Un'altra tipologia di IDE (*asset-seeking*) si realizza ad uno stadio avanzato del processo di globalizzazione delle attività di un'impresa e si ha quando le imprese investono all'estero per acquistare capacità di R&S. Un'impresa multinazionale può inoltre operare all'estero controllando uno stadio del processo produttivo situato "a valle"; in questo caso l'impresa multinazionale costituisce nel paese ospite delle filiali per la vendita all'ingrosso o al dettaglio (produzione internazionale di tipo commerciale) allo scopo di fornire la necessaria assistenza tecnica ai clienti oppure di adattare meglio il proprio prodotto ai gusti ed agli standard locali.

Infine, le imprese multinazionali potrebbero trovare conveniente attuare una più complessa divisione internazionale del lavoro all'interno della propria struttura organizzativa, costituendo una rete di affiliate coordinata dall'impresa madre a livello globale (produzione internazionale integrata verticalmente). In questo caso, ciascuna affiliata si specializzerà in un particolare stadio del processo produttivo e scambierà, su scala internazionale, i prodotti intermedi ottenuti con altre affiliate. Questo tipo di produzione internazionale è determinata soprattutto da differenze nelle dotazioni fattoriali e da combinazioni tra produttività ed economie di scala a livello di impianto (Casson, 1986; Cantwell, 1992). Dunque, in questo caso il *trade-off* da considerare è quello tra il beneficio che il risparmio sui costi dei fattori può apportare all'impresa e lo svantaggio di dover sostenere i costi di disintegrazione delle attività.

1.3.2 La crescita attraverso M&A

Tra le strategie di crescita esterna più importanti troviamo le operazioni di acquisizione e fusione. L'acronimo M&A viene utilizzato per indicare le operazioni di finanza straordinaria che portano all'unione di due o più entità precedentemente separate (Sherman, 2010). In questo contesto, le M&A sono riconducibili alle operazioni strategiche che perseguono l'obiettivo della crescita dimensionale dell'impresa. In particolare, si parla in questo caso di crescita esterna in quanto l'aumento della dimensione aziendale non dipende da fattori endogeni, bensì dall'acquisizione o fusione con una società terza. La crescita dimensionale per un'impresa è

vista oggi come un fattore critico di successo per raggiungere vantaggi competitivi importanti come l'ampliamento delle quote di mercato o l'acquisizione di know-how, vantaggi raggiungibili con tempi più lunghi se sviluppati internamente.

Con il termine acquisizione si indica quella operazione attraverso la quale un'impresa acquista, dietro corrispettivo, la proprietà di una quota totalitaria o di maggioranza di un'altra impresa. Quando sono coinvolte imprese molto grandi, la cui proprietà è dispersa tra numerosi azionisti, si può parlare di acquisizione anche se le quote acquistate non rappresentano la maggioranza del capitale, ma una percentuale tale da consentire il controllo (Napolitano, 2003). Durante questo processo, entrambe le aziende, l'acquirente e l'acquisita, mantengono la propria individualità. Inoltre, si parla di acquisizione amichevole quando questa è supportata dal gruppo proprietario dell'azienda target; quando invece l'acquisizione viene ostacolata si parla di *takeover* ostile.

Invece, le operazioni di fusione determinano una totale integrazione fra le imprese coinvolte, le quali perdono la propria identità giuridica ed economica per confluire in un'unica struttura organizzativa. In particolare, nella fusione per incorporazione l'impresa acquisita perde la propria identità per essere incorporata nell'impresa acquirente, mentre nella fusione in senso proprio le due imprese perdono la propria identità per dar vita ad una nuova impresa. Tipicamente, le fusioni coinvolgono imprese di dimensioni simili anche se una di loro alla fine diventa il partner dominante. Le fusioni e le acquisizioni possono essere avviate anche dalle aziende di più piccole dimensioni, specialmente se queste hanno una maggiore capitalizzazione di mercato.

A partire dalla metà del ventesimo secolo, le operazioni di acquisizione e fusione sono cresciute costantemente e sono diventate una modalità ormai accettata per l'ampliamento aziendale. Grande spinta alle operazioni di M&A è data dalla costante evoluzione dei mercati e delle dinamiche competitive attualmente in essere. La globalizzazione e l'avanzare delle innovazioni tecnologiche impongono che le imprese rispondano in modo rapido ed adeguato, non solo se di grandi dimensioni, ma anche e soprattutto se piccole e medie, pur con tutte le loro differenze (Varaldo et al., 2009). Vantaggi competitivi e fattori critici di successo hanno tempi di vita ridotti rispetto agli anni passati, e questo induce le aziende a cercare di mantenere

e rafforzare tali vantaggi attraverso forme di integrazione che consentano di ricercare le competenze ed i necessari mezzi di sopravvivenza e sviluppo fuori dai confini aziendali. Mentre la crescita per linee interne avviene in modo omogeneo e graduale, consentendo un piano di investimenti flessibile e perfettamente aderente alle necessità finanziarie e imprenditoriali della singola impresa, la crescita esterna, invece, si palesa come più rapida ed adatta allo scenario contemporaneo in continuo mutamento, anche se la complessità di attuazione e realizzazione non sempre dà origine ad operazioni di successo. Dunque, le strategie di acquisizione non devono sostituire le politiche di investimento, ma devono stimolare l'impresa acquirente sul fronte dell'evoluzione, sfruttando al meglio le risorse e competenze trasferite dall'impresa acquisita. Solo in questo modo si potrà davvero contribuire ad accrescere il valore dell'impresa (Conca et al., 2010).

In base al fatto che le M&A sono capaci di creare valore per l'impresa, possono essere individuate diverse tipologie di operazioni. Si parla di *horizontal merger* quando una delle imprese concorrenti coinvolte aumenta la propria quota di mercato incorporando il concorrente e dunque la sua quota di mercato. Questa operazione permette di aumentare la redditività attraverso il maggiore potere di mercato che si crea dalla combinazione tra aziende che competono nello stesso settore. Oggi la grande maggioranza delle operazioni di M&A si presenta sotto forma di fusione orizzontale. Poiché questo tipo di fusione può portare alla riduzione del numero di imprese nel mercato, conferendo maggiore potere all'impresa emersa dalla fusione, è spesso oggetto di attenzione da parte delle autorità antitrust. Infatti, è necessario controllare che non vi siano effetti negativi per il benessere dei consumatori a causa di abusi del potere di mercato.

Il motivo principale per cui vengono perseguite le operazioni di fusione è la massimizzazione del profitto. Con tale tipo di operazioni, le imprese sono alla ricerca di sinergie. Questo significa che l'obiettivo è quello di ottenere una maggiore quota di mercato, ad esempio eliminando un diretto rivale, oppure di proteggere la posizione dominante di un'impresa già esistente. Un'altra motivazione che spinge verso le fusioni orizzontali è quella di ottenere guadagni di efficienza tramite la riduzione dei costi medi dovuta alle economie di scala.

Al contrario, una *vertical merger* è una combinazione tra società che si trovano in un rapporto venditore-acquirente, cioè che appartengono alla stessa filiera produttiva. Con questo tipo di fusione s'intende ottenere un vantaggio competitivo all'interno di uno specifico mercato. Invece, le *geographical extension mergers* sono la tipologia principale attraverso le quali le imprese possono entrare nei mercati esteri. Infatti, le operazioni di M&A permettono di ottenere velocemente notorietà nei mercati esteri e di superare tutte le barriere, culturali e commerciali. Infine, si parla di *conglomerate merger* quando la combinazione avviene tra imprese che operano in due differenti settori produttivi. In questo contesto, le M&A permettono di realizzare la diversificazione produttiva e per questo di solito avvengono in settori ormai maturi e con scarse prospettive di crescita.

Dietro ad un'operazione di M&A può esserci anche la spinta dei manager e del CEO, i quali vogliono ottenere maggiore visibilità e ritengono le M&A la via più veloce per ottenere potere di mercato e una crescita esponenziale dell'azienda. Infatti, data l'ipotesi di separazione tra la proprietà e il controllo di un'impresa, e data l'esistenza di una relazione principale-agente tra azionisti e manager, è stato sostenuto che i manager, piuttosto che tendere a massimizzare il profitto, hanno la possibilità di perseguire altri obiettivi. Uno di questi obiettivi, secondo Marris (1964), è la crescita dell'impresa, che può essere utilizzata come indicatore di performance, invece del profitto. Lo status, il potere e la remunerazione dei manager dipendono dal successo nel perseguimento della crescita, soggetto a un requisito di profitto minimo per sostenere il valore di mercato dell'impresa. Piuttosto che focalizzarsi sulla crescita generata dall'interno, che potrebbe richiedere tempo e comportare rischi, i manager possono tendere a una crescita esterna attraverso fusioni e acquisizioni. Inoltre, una decisione di fusione potrebbe essere presa con l'intenzione di massimizzare l'utilità del management. Una fusione potrebbe anche essere implementata allo scopo di rimuovere un team di manager deboli, o comunque non orientati alla massimizzazione del profitto. Possono esserci anche motivazioni di tipo finanziario, per la conseguente diminuzione del costo del capitale di credito derivante da una migliore posizione sul mercato e dalla riduzione del rischio d'impresa o motivazioni legate ai benefici fiscali, in termini di incentivi che favoriscono investimenti in stock di capitale fisico e capitale umano. In questo caso, Dewey (1961) parla della possibilità che un'impresa di successo possa voler acquisire un'impresa che sta fallendo per un possibile vantaggio

finanziario a breve termine, come per esempio, usare le perdite dell'impresa in procinto di fallire per compensare il proprio debito d'imposta (Mead, 1969)¹². Alternativamente, la fusione potrebbe comportare una razionalizzazione sufficiente ad assicurare la redditività futura dell'industria.

Nonostante esistano varie tipologie di operazioni, le M&A hanno in comune il fatto che il loro obiettivo primario è quello di permettere alla società acquirente di ottenere le risorse e le competenze dell'impresa acquisita. Tuttavia, esistono anche dei rischi: per prima cosa tali operazioni sono costose e spesso vengono apportate tante risorse che sono superflue all'attività dell'acquirente. Inoltre, una volta avvenuta l'acquisizione o la fusione, la società acquirente deve trovare un modo per integrare al suo interno le capacità apportate dall'impresa acquisita. Uno dei momenti più delicati nelle operazioni di M&A è la cosiddetta *post merger integration*, dove si mettono a sistema tutte le linee guida concordate negli step precedenti del processo di integrazione e si avviano le attività operative del nuovo complesso aziendale creato. Questo è il momento più critico per il successo dell'integrazione tra l'impresa acquirente e quella acquisita, specialmente nelle acquisizioni *cross-border*. Infatti, ci sono vari elementi che influiscono sul risultato di un'operazione di M&A: in primo luogo, bisogna tener conto del livello di complementarità tra le risorse e i processi delle due imprese. Maggiore la compatibilità tra le due imprese, maggiore il valore che può essere creato dalla loro unione. Un altro fattore rilevante è la cultura: differenti culture possono ostacolare la comunicazione e rendere difficile l'integrazione, ma possono anche essere un'opportunità di apprendimento. Inoltre, anche l'esperienza pregressa con le acquisizioni e le fusioni può essere un elemento determinante per la riuscita dell'operazione. Infine, bisogna tenere in considerazione la percezione che i dipendenti hanno dell'operazione di M&A: la loro posizione nei confronti dell'acquisizione è essenziale per capire la sua riuscita e allo stesso modo gli stakeholder, specialmente quelli che si trovano in una posizione di potere, possono influenzare profondamente il processo di integrazione.

1.3.3 Le alleanze strategiche

¹² Ciò dipende dalla legislazione fiscale rilevante in una particolare nazione.

Le alleanze tra imprese sono considerate una valida alternativa alle fusioni. Un'alleanza strategica è un accordo di collaborazione tra due o più aziende con lo scopo di conseguire comuni obiettivi. Un'alleanza può essere anche definita come un contratto incompleto tra imprese separate, che non specifica ogni dovere e responsabilità delle parti in ogni possibile circostanza futura (Gomes-Casseres, 2001). Secondo la letteratura sui costi di transazione, i contratti incompleti tendono a lasciare le due parti vulnerabili rispetto ad un possibile comportamento opportunistico della controparte. Tuttavia, scegliendo un'alleanza strategica, i partner prevedono che i vantaggi a lungo termine di un accordo aperto e flessibile compensino i costi derivanti da un possibile comportamento opportunistico nel breve periodo.

La maggior parte delle alleanze tra imprese nasce per sfruttare gli elementi di complementarità tra le risorse e le competenze dei diversi partner. In letteratura si dibatte se il principale scopo delle alleanze strategiche sia quello di avere accesso alle risorse e capacità di un'altra impresa oppure di acquisirle tramite questo rapporto. Tuttavia, in generale le alleanze sono guidate dalla volontà di accedere alle risorse altrui e collaborare con altre imprese: infatti, le alleanze permettono all'impresa di specializzarsi in determinate competenze e di sfruttare specifiche opportunità che richiedono una gamma più ampia di conoscenze. Un altro vantaggio delle alleanze è la flessibilità che offrono: possono essere strette o si può porre fine all'accordo in modo veloce, il loro scopo può cambiare in base ai risultati ottenuti e di solito richiedono investimenti contenuti. Le alleanze permettono anche di condividere il rischio con altre imprese. Gomes-Casseres (2001) sostiene che un'alleanza efficiente deve essere meno costosa da implementare di una fusione e deve generare sinergie positive. Le sinergie positive sorgono quando il valore totale delle capacità dei partner all'interno dell'alleanza è maggiore rispetto al loro uso indipendente. In particolare, nascono sinergie modulari quando si gestiscono separatamente alcune risorse ma si gestiscono congiuntamente i risultati. Le sinergie sequenziali si generano quando ad alcune operazioni sviluppate da un partner viene aggiunto valore da un altro partner. Infine, le sinergie reciproche generano valore attraverso un processo iterativo di continua personalizzazione delle risorse, per assicurarne un adattamento ottimo alle esigenze dei consumatori finali (Dyer et al., 2004).

Le alleanze possono essere formate secondo diverse modalità, determinate dagli obiettivi dell'accordo, dal controllo delle attività e dalla struttura manageriale. Un'alleanza può presentarsi nella forma di accordo di licenza: una licenza consiste in un contratto che conferisce a una parte i diritti d'uso di una risorsa di proprietà della controparte. Le alleanze di collaborazione invece sono accordi su specifici progetti come i programmi di R&S. Esistono anche le alleanze di capitale che prevedono un certo grado di proprietà comune o incrociata di risorse. Molte alleanze strategiche vedono un partner detenere una partecipazione azionaria nel capitale dell'altro partner. Una forma molto diffusa è quella delle *joint ventures* dove i due partner danno vita ad una nuova azienda a cui entrambi partecipano.

Nonostante le alleanze appaiano come un modo veloce e poco costoso per estendere la propria gamma di risorse e competenze, gestire questo tipo di accordi è spesso complicato e richiede capacità organizzative importanti. Infatti, è necessario creare un ambiente di fiducia, sviluppare un network di condivisione delle conoscenze e stabilire un meccanismo di coordinamento. Più un'impresa fa affidamento su una rete esterna di partner, maggiore è il bisogno di coordinare e integrare al meglio le attività disperse. Questo è soprattutto vero per le alleanze internazionali, ovvero tra imprese che appartengono a nazioni differenti, in particolare se le culture locali sono molto distanti tra di loro.

1.3.4 La diversificazione d'impresa

Il crescente grado di globalizzazione dei mercati ha portato sempre più imprese a seguire una strategia di diversificazione, in modo da poter crescere velocemente in un mercato che è diventato ormai mondiale. Un'impresa si definisce diversificata se produce in più di un mercato specifico. Le imprese più grandi e più note che operano in molti settori dell'economia sono spesso identificate con il termine "conglomerate". Oggi, le grandi imprese diversificate rappresentano una porzione significativa dell'insieme delle attività economiche nelle economie più sviluppate.

Si possono distinguere diverse categorie di diversificazione: l'estensione del prodotto, che è relativa alla produzione di beni o servizi collegati nell'offerta o nella domanda; l'estensione di mercato, che si caratterizza per la vendita di un prodotto in mercati geograficamente distinti;

la diversificazione conglomerale pura, che è relativa a un'impresa che produce beni apparentemente non collegati nella produzione o nella domanda. Le imprese possono poi diversificarsi in vari modi, che vanno dalla crescita interna alle alleanze strategiche, alle *joint ventures*, alle concentrazioni formali realizzate tramite fusione o acquisizione. Fusioni e acquisizioni sono stati i metodi principali di diversificazione, anche se negli anni Ottanta e Novanta sono diventati sempre più diffusi metodi alternativi come le alleanze e le *joint ventures*.

Esistono vari motivi che spingono un'impresa a decidere di perseguire una strategia di diversificazione. Il primo da considerare è sicuramente la volontà di ottenere un maggiore potere di mercato: l'impresa diversificata che opera in una molteplicità di mercati geografici e di prodotto distinti può godere di un vantaggio competitivo su un'impresa specializzata, perché può attingere risorse da un'ampia varietà di attività allo scopo di combattere i rivali in mercati più specifici. In particolare, la difficoltà dell'impresa di espandersi rimanendo nel suo business di origine spinge ad adottare una strategia di diversificazione. Se il tasso di crescita della domanda è troppo basso o la concorrenza risulta eccessivamente intensa per permettere all'impresa di realizzare i propri obiettivi di espansione, questa strategia rappresenta la soluzione migliore.

Una strategia di diversificazione può portare a riduzioni di costo realizzando economie di scopo e riducendo il rischio e l'incertezza poiché più numerosi sono i prodotti sviluppati da un'impresa, minore è la vulnerabilità a fluttuazioni avverse della domanda. Oltre alle economie di scopo, che si realizzano quando le riduzioni del costo medio di lungo periodo sono conseguite ripartendo i costi sulla produzione di diversi beni e servizi, un'altra motivazione importante per la diversificazione sono le economie sui costi di transazione. Ciò avviene poiché chi diversifica deve considerare i costi di un particolare modo di diversificazione, oltre ai benefici che se ne possono ricavare. La proprietà comune, per esempio, è giustificata soltanto quando i problemi legati ai costi di transazione rendono non fattibili combinazioni meno formali, come le alleanze strategiche.

La diversificazione può realizzarsi anche per motivi legati agli interessi dei manager. Infatti, la diversificazione è il principale metodo con il quale si ottiene la crescita della domanda nel lungo periodo (Marris, 1964). Questa strategia può quindi essere usata dai manager che sono più interessati alla massimizzazione della crescita che alla massimizzazione del valore per gli azionisti (Mueller, 1969). I manager decidono di perseguire la diversificazione poiché, in primo luogo, il loro status e la loro remunerazione potrebbero essere correlati alla crescita dell'impresa. Secondo, la diversificazione in nuove attività potrebbe migliorare le competenze del management, accrescendo il suo valore all'interno dell'impresa. Terzo, la sicurezza del posto di lavoro dei manager dipende fondamentalmente dalle fortune dell'impresa; la diversificazione potrebbe dunque essere una soluzione al possibile rischio di fallimento dell'impresa.

Capitolo II

Il caso Ferrero: da impresa familiare a multinazionale

L'espansione di Ferrero nel mercato dolciario globale attraverso strategie di integrazione verticale internazionale e M&A

2.1 Introduzione

Dopo aver analizzato lo sviluppo delle multinazionali nell'economia moderna e l'evoluzione che il loro ruolo ha subito nel corso degli anni, in questo secondo capitolo verrà preso in esame un caso italiano, quello dell'azienda Ferrero. La multinazionale italiana rappresenta un esempio virtuoso di un'azienda ancora oggi di proprietà della stessa famiglia fondatrice, ma che è riuscita ad affermarsi a livello internazionale attraverso un attento piano di acquisizioni e alleanze, riuscendo a competere con i colossi americani dell'industria dolciaria nel mondo. In un panorama imprenditoriale italiano che ha un problema con le crisi di crescita, la Ferrero ha compreso che le strategie di M&A rappresentano il modo più veloce per crescere in un'economia globalizzata. La multinazionale italiana ha quindi investito sulle acquisizioni per ampliare e differenziare il proprio portafoglio prodotti, senza tuttavia tradire il patrimonio creato dalle generazioni della famiglia Ferrero nel corso degli anni.

Il capitolo si apre dunque con una panoramica dell'industria dolciaria, settore in cui opera Ferrero, mostrando l'andamento del mercato negli ultimi anni e le caratteristiche dei principali concorrenti. Successivamente, verranno ripercorse le tappe più importanti della storia dell'azienda Ferrero, che hanno portato l'impresa piemontese a diventare una delle più famose multinazionali italiane nel mondo. Infine, riprendendo l'analisi delle principali strategie adottate dalle multinazionali per crescere nel mercato globale svolta nel primo capitolo, verrà preso in considerazione il piano strategico messo in atto dalla Ferrero per diventare un'azienda dal profilo internazionale, con grande peso nell'industria a livello mondiale. In particolare, la scelta di integrare al proprio interno la produzione e la lavorazione della principale materia prima (la nocciola) e l'avvio di una strategia di acquisizioni e alleanze a livello internazionale hanno rafforzato la presenza della multinazionale italiana sullo scenario mondiale.

2.2 L'industria dolciaria: definizione e caratteristiche

Il mercato dolciario è composto da tutti quei prodotti alimentari con un contenuto relativamente elevato di zucchero: infatti è caratterizzato dalla vendita al dettaglio di prodotti a base di cioccolato, gomme da masticare e, in generale, prodotti a base di zucchero. L'industria dolciaria rappresenta uno dei segmenti di vendita più solidi di tutto il mercato alimentare. All'interno del mercato dolciario, possono essere individuati quattro distinti segmenti in base ai processi produttivi e agli ingredienti utilizzati: cioccolato e prodotti a base di cioccolato, prodotti dolciari a base di zucchero (tra questi troviamo le gomme da masticare, caramelle, confetti ecc.), biscotti e crackers, ed infine il segmento dei gelati. I più grandi produttori nell'industria dolciaria sono Mars, Mondelez International, Nestlé e Ferrero. Il segmento del cioccolato include tutti i prodotti a base di cioccolato, principalmente le barrette al cioccolato e le praline. Rappresenta indubbiamente il settore più sviluppato e redditizio dell'industria dolciaria. Sono cinque i maggiori produttori a livello mondiale in questo segmento: Mondelez International, Mars, Nestlé, Ferrero e Hershey¹³. Invece, per quanto riguarda il segmento dei gelati, i principali produttori sono grandi multinazionali che operano in settori molto diversi fra loro del mercato. Essi sono Unilever, Nestlé e General Mills¹⁴.

In generale, l'industria dolciaria è caratterizzata da un mercato maturo, in cui il livello di competitività può essere considerato moderato. Infatti, nonostante l'elevato numero di imprese all'interno dell'industria e la dipendenza dall'andamento del mercato *Food & Beverage* faccia aumentare il livello di competitività, le aziende leader e da tempo presenti nel mercato sono meno influenzate da tali elementi, grazie allo sviluppo di un forte brand e agli investimenti in marketing. Le aziende leader offrono comunque linee di prodotti differenti le une dalle altre, anche se l'elemento centrale del loro business sono prodotti alimentari e del ramo bevande. Tale aspetto incrementa il grado di concorrenza poiché i profitti dipendono fortemente dall'andamento positivo del mercato alimentare in generale. Gli *switching costs* sono bassi sia per i consumatori che per i rivenditori. La minaccia che deriva dalle *private label*, le quali offrono alternative meno costose rispetto ai prodotti delle marche più note, tende a essere più

¹³ <https://www.statista.com/outlook/40100100/100/chocolate-confectionery/worldwide>

¹⁴ <https://www.statista.com/outlook/40100400/100/ice-cream/worldwide>

evidente durante i periodi di rallentamento dell'economia, in cui i consumatori sono maggiormente sensibili al prezzo dei prodotti. Tuttavia, la differenziazione dei prodotti, rafforzata sia da caratteristiche intrinseche che da un forte branding, permette alle aziende di coltivare la fiducia dei consumatori, diminuendo dunque il grado della concorrenza. D'altra parte, in un business come questo, caratterizzato da una produzione automatizzata e di larga scala, il livello della concorrenza aumenta a causa della relativa facilità con cui si può espandere la capacità produttiva e a causa della presenza di alti costi fissi. Infine, il moderato tasso di crescita del settore nel periodo 2014-2018 ha portato a una diminuzione del grado di competitività all'interno dell'industria.

Per quanto riguarda gli acquirenti dei prodotti dell'industria dolciaria, essi variano da piccoli rivenditori indipendenti a grandi catene di supermercati e ipermercati, di solito multinazionali. Supermercati e ipermercati costituiscono i clienti più importanti per l'industria dolciaria sia italiana che globale¹⁵; seguono i minimarket, che svolgono comunque un ruolo significativo. Questi grandi acquirenti sono in grado di esercitare un forte potere sulle aziende produttrici poiché controllano ampi sistemi di distribuzione. I costi di sostituzione per le aziende della distribuzione non sono rilevanti, poiché le imprese del mercato dolciario hanno la necessità di distribuire i loro prodotti in modo estensivo. Il mercato dolciario include una grande varietà di categorie di prodotto, con opportunità per le aziende produttrici di diversificare rispetto ai concorrenti in ogni segmento di mercato, come ad esempio i prodotti senza zucchero o i prodotti per i diabetici. Negli ultimi anni hanno assunto maggiore importanza i temi riguardanti il rapporto tra alimentazione e salute; di conseguenza, prodotti che offrono benefici per la salute come quelli privi di coloranti artificiali o con l'aggiunta di additivi come le vitamine, presentano un grande potenziale di crescita. Dunque, poiché la maggior parte dei rivenditori offre un'ampia varietà di prodotti nei loro negozi, con i prodotti del segmento dolciario che rappresentano solo una parte dell'offerta, il potere dei consumatori è aumentato in modo evidente. Tuttavia, l'esistenza di brand forti e popolari mitiga fino a un certo punto il potere dei consumatori: infatti, le aziende di tale industria investono fortemente nella pubblicità, in

¹⁵ Nel mercato dolciario italiano, i supermercati e gli ipermercati sono i maggiori acquirenti, rappresentando il 40,1% del valore totale delle vendite nel 2018. Anche nel mercato mondiale sono al primo posto, contando per il 41% del valore totale delle vendite nel 2018. (Fonte: "Confectionery in Italy", MarketLine Industry Profile, February 2019; "Global Confectionery", MarketLine Industry Profile, February 2019)

modo da rendere il brand riconoscibile. Inoltre, un altro aspetto da considerare è che diverse catene di supermercati offrono prodotti del segmento dolciario di loro produzione e con loro marca¹⁶. Questa possibilità permette ai rivenditori di aumentare ancora di più la loro forza di fronte alle aziende produttrici, leader del settore.

Analizzando ora i fornitori, anche in questo caso possiamo distinguere i produttori di materie prime e i fornitori di macchinari. Vi è un certo grado di diversificazione anche all'interno di ciascuna categoria di fornitori. Ad esempio, i produttori di materie prime, le quali vengono utilizzate come ingredienti nella produzione, variano in base agli standard etici a cui aderiscono, alla qualità degli ingredienti che offrono o in base alla posizione geografica in cui operano. Infatti, i principali input del mercato dolciario sono prodotti come lo zucchero, le fave di cacao e altri derivati (burro di cacao, cacao in polvere, liquore al cioccolato). Fornitori essenziali per questo mercato sono quindi i coltivatori di cacao, seguiti da altri produttori di materie prime come quelli dello zucchero e i fornitori di macchinari necessari per la produzione e il confezionamento. All'interno del mercato delle materie prime, come già detto, vi è un certo grado di diversificazione: il cacao è venduto in varie tipologie di qualità e con diverse caratteristiche e i player del mercato devono spesso acquistare tali ingredienti in diverse regioni del mondo. Molte materie prime a base di cacao si trovano in paesi come la Costa d'Avorio, il Ghana, l'Indonesia e il Brasile. Tali elementi portano ad un elevato potere per i fornitori. Un altro aspetto che accresce il livello di diversificazione dei fornitori, e di conseguenza il loro potere nei confronti delle aziende, è l'adozione da parte loro di standard internazionali di Fair Trade. Questi ultimi assicurano che i produttori ricevano un prezzo equo per le materie prime che coltivano e garantiscono buone condizioni di lavoro. Dunque, poiché i consumatori finali potrebbero optare per prodotti che soddisfano questi standard piuttosto che alternative con minori requisiti etici, sia i rivenditori che le aziende del mercato sono portate a rivolgersi esclusivamente a fornitori che soddisfino tali standard. Nonostante ciò, gli operatori del mercato hanno delle alternative: vi sono fornitori anche nell'Asia Orientale, nell'Africa Occidentale e nelle regioni equatoriali del Sud America. Inoltre, tra il 2014 e il 2018, la forza contrattuale dei fornitori è diminuita poiché il prezzo dello zucchero è rimasto a livelli bassi.

¹⁶ Private label

Importanti paesi produttori di zucchero come l'India, la Thailandia e la Cina, a causa di avversi fenomeni atmosferici, hanno visto la produzione di zucchero ridursi drasticamente negli anni precedenti. Ciò potrebbe portare a un futuro aumento dei prezzi legati allo zucchero a livello internazionale. Infine, mentre le aziende dell'industria dolciaria difficilmente esercitano un grande controllo sui prezzi dei fornitori, d'altra parte sono in grado di usare strumenti finanziari come l'hedging per ridurre l'impatto del possibile aumento dei prezzi delle materie prime sui loro margini di bilancio.

Considerando ora la minaccia di nuovi entranti, per poter entrare in un mercato di massa come quello dolciario, sono necessari innanzitutto alti livelli di capitale per realizzare le strutture di produzione. Infatti, è indispensabile produrre grandi volumi affinché l'attività sia profittevole. Tuttavia, è possibile ad esempio entrare nel mercato con dimensioni minori ma con prodotti di alto valore, che tendono ad essere più artigianali. Un altro elemento da considerare è che i consumatori potrebbero essere riluttanti a rinunciare al loro brand di fiducia per acquistare un nuovo tipo di prodotto e ciò rende ancora più difficile per i potenziali entranti trovare canali di distribuzione adatti. Un rischio significativo in questo caso deriva dalla possibilità che i grandi distributori, soprattutto le catene di supermercati, possano conquistare una posizione nel mercato dolciario attraverso prodotti con brand di loro proprietà, intaccando quindi i ricavi delle aziende leader. Tuttavia, tali prodotti sono venduti solo nei punti vendita della catena distributrice, perciò le private label possono ottenere solo una limitata diffusione tra il pubblico di consumatori. Si può dunque affermare che i potenziali entranti devono affrontare il fatto che le aziende già presenti nel mercato godono di un solido branding e della fiducia dei consumatori; per queste ragioni, i consumatori difficilmente decidono di acquistare prodotti completamente nuovi e le catene di distribuzione tendono a non ordinare tali prodotti per i loro punti vendita. Inoltre, le regolamentazioni in vigore nel settore dolciario limitano la possibilità che nuove aziende entrino nel mercato. In Italia, ad esempio, il settore alimentare è regolato dall'Autorità europea per la sicurezza alimentare, come anche dal Ministero della Salute, i quali richiedono che i prodotti sul mercato soddisfino certi standard sanitari e non contengano sostanze dannose. Dunque, il dover conformarsi a tali standard rigidi rende più difficile l'ingresso di nuovi produttori. D'altra parte, la crescita che si è registrata in questo settore potrebbe incoraggiare l'entrata di nuovi player.

Infine, riguardo alla presenza di potenziali sostituti, prodotti come snack salati e frutta fresca possono essere interpretati come sostituti dei prodotti dell'industria dolciaria, essendo questi ultimi considerati dalla maggior parte dei consumatori come snack. Per i rivenditori, i potenziali sostituti possono rappresentare uno svantaggio poiché prodotti come la frutta fresca richiedono costosi metodi di conservazione. Questo aspetto quindi riduce il rischio di potenziali sostituti. D'altra parte, la maggiore attenzione dei consumatori verso una corretta e sana alimentazione può rendere la minaccia dei prodotti sostituti ancora più concreta per le aziende dell'industria dolciaria. Un altro aspetto da considerare è il fatto che alcune tipologie di prodotti dolciari sono acquistati dai consumatori come prodotti regalo o beni di lusso, piuttosto che come snack da consumare individualmente. In questo caso, il numero di potenziali prodotti sostituiti da considerare è molto più ampio.

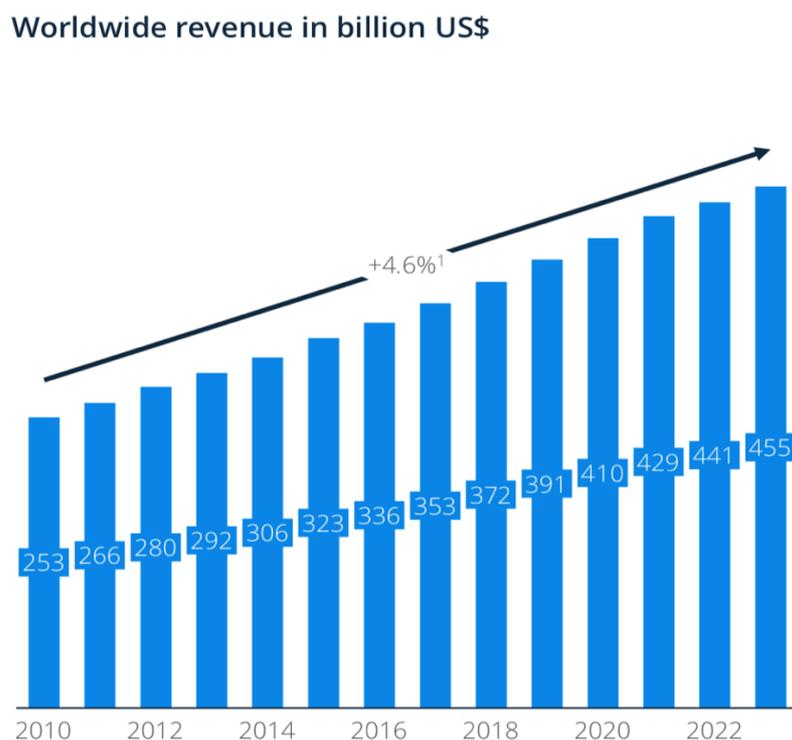
2.2.1 Il mercato dolciario mondiale: Ferrero e i suoi concorrenti nel mondo

Il mercato dolciario globale ha registrato una costante crescita negli ultimi anni, in particolare grazie al manifestarsi di alcuni importanti elementi: crescente reddito disponibile, rapida urbanizzazione, l'affermarsi di uno stile di vita sempre più frenetico ed il crescente trend di acquistare prodotti dell'industria dolciaria come forma di regalo. Tuttavia, la maggiore attenzione rivolta ai temi legati alla salute sta portando i consumatori verso scelte alimentari più oculate, danneggiando in un certo senso lo sviluppo dell'industria dolciaria mondiale. Per questo motivo, soprattutto i produttori del segmento del cioccolato, stanno investendo le loro risorse nell'innovazione dei prodotti e nel lancio di nuovi articoli. Comunque, un'elevata fiducia verso i brand e l'offerta di prodotti premium, combinati con strategie di marketing aggressive, supporteranno la crescita futura del settore nel mondo.

Infatti, a livello globale nel 2018, le vendite registrate dall'industria dolciaria sono state pari a \$372 miliardi, registrando un aumento del 5,3% rispetto al 2017. I volumi di vendita invece sono stati pari a 58,21 miliardi di chilogrammi. In particolare, nel 2018 il segmento dolciario ha rappresentato il 10% dei ricavi del settore alimentare e il 5% dei volumi di vendita¹⁷.

¹⁷ Fonte: Food Report 2019 – Confectionery, Statista Consumer Market Outlook – Segment Report, April 2019

Figura 2.1: Ricavi globali del settore dolciario espressi in miliardi di dollari (Fonte: Statista, Food Report 2019 – Confectionery)

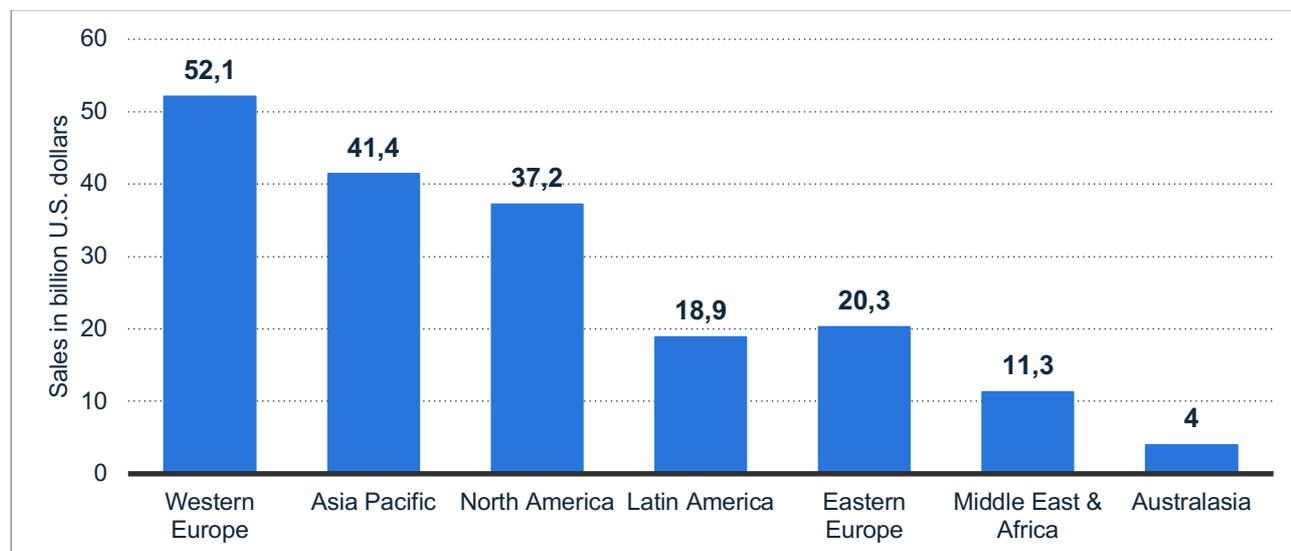


Anche a livello mondiale, nel 2018 le vendite dei prodotti del segmento del cioccolato sono state le più elevate nel mercato dolciario internazionale, per un totale di \$94,559.6 milioni, equivalente al 56,1% del valore totale del mercato. Invece, le vendite del segmento dei prodotti a base di zucchero hanno raggiunto i \$53,501.8 milioni, che rappresenta il 31,7% del mercato¹⁸. Secondo i dati¹⁹, il mercato dolciario globale è stato trainato soprattutto dall'Europa Occidentale, in base alle vendite generate. In particolare, il settore ha visto una crescita rilevante di prodotti più salutari, per andare incontro al cambiamento delle preferenze dei consumatori. Inoltre, il trend delle *clean label* ha colpito anche il mercato dolciario e per questo, molte aziende hanno annunciato strategie per sostituire ingredienti artificiali e semplificare la lista di ingredienti utilizzati nei loro prodotti.

¹⁸ Fonte: "Global Confectionery", MarketLine Industry Profile, February 2019

¹⁹ <https://www.statista.com/topics/2709/confectionery-industry/>

Figura 2.2: Vendite per regione del mercato dolciario mondiale nel 2017, in miliardi di dollari (Fonte: Statista)



Nel 2018, Mars Inc. ha riportato il maggior numero di vendite, seguita dal Gruppo Ferrero¹⁹. Mars rappresenta sicuramente il leader mondiale del mercato dolciario e maggiore concorrente dell'azienda Ferrero. Gli altri player mondiali, diretti competitor di Ferrero, sono Mondelez International, Nestlé SA, The Hershey Co ed infine Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG.

Figura 2.3: Vendite nette delle maggiori aziende dell'industria dolciaria mondiale nel 2018, in milioni di dollari (Fonte: Statista)



Queste aziende hanno le loro attività concentrate in Europa e in Nord America²⁰, essendo questi i mercati più ricchi e con maggiori potenzialità di sviluppo per i prodotti dell'industria dolciaria. In particolare, i leader del mercato investono principalmente nel segmento del cioccolato, considerato il più redditizio di tutto il settore dolciario. Infatti, nel 2017 il valore di mercato del segmento del cioccolato a livello globale è stato pari a \$128,79 miliardi e si prevede che nei prossimi anni crescerà ancora di più, raggiungendo un valore pari a \$187,05 miliardi nel 2026²¹. Nel segmento del cioccolato Mars è sempre leader dell'industria, con una quota di mercato di 14,4%²². Tuttavia, grazie alle acquisizioni completate negli ultimi anni soprattutto negli Stati Uniti, Ferrero è riuscita a crescere, sorpassando Nestlé e diventando la terza azienda per quota di mercato nel segmento dei prodotti a base di cioccolato.

Come già menzionato, Mars Inc. rappresenta l'azienda più importante a livello globale. Mars nasce come azienda familiare più di 100 anni fa e ancora oggi rimane un'azienda di proprietà privata, con sede negli Stati Uniti. Con più di 35 miliardi di dollari di vendite ogni anno, è considerata una delle più grandi aziende a proprietà familiare in tutto il mondo. L'azienda produce e distribuisce i propri prodotti a livello globale, con i suoi brand presenti in 180 paesi. Al suo interno, Mars opera con quattro divisioni: *Mars Petcare*, *Mars Wrigley*, *Mars Food* e *Mars Edge*²³. È dunque evidente che un'azienda di tali dimensioni come Mars può contare su un portafoglio prodotti completo, con forti brand che non solo rappresentano fonti di ricavi diversificate, ma portano anche ad un'ampia visibilità e presenza in tutti i più importanti canali di distribuzione, raggiungendo un'ampia base di consumatori. Oltre a ciò, Mars è caratterizzata da una presenza estensiva a livello globale, che le ha permesso di ottenere il primo posto all'interno dell'industria dolciaria. Recentemente, l'azienda ha deciso anche di investire nella ricerca, in modo da offrire ai consumatori prodotti più salutari e di maggiore qualità. Dunque,

²⁰ In particolare, le vendite nel mercato degli Stati Uniti nel 2015 sono state pari a \$34.9 miliardi di dollari e si prevede che raggiungeranno i \$38.1 miliardi nel 2020. Per quanto riguarda l'Europa, il mercato è cresciuto del 3,9% nel 2018, raggiungendo un valore pari a \$66,465.2 milioni e si prevede aumenterà ad un ritmo del 3,8% fino al 2023.

(Fonte: <https://www.statista.com/topics/2709/confectionery-industry/>)

²¹ Fonte: Global chocolate market, Statista Dossier

²² Fonte: Global chocolate market, Statista Dossier (dati riferiti al 2016)

²³ <https://www.businessinsider.com/mars-chairman-reveals-why-company-will-never-go-public-2018-6?IR=T>
<https://www.mars.com/made-by-mars>

il mercato dolciario americano sta crescendo velocemente e si prevede possa offrire una grande opportunità per Mars, avendo la possibilità di incrementare la domanda dei suoi prodotti.

Tenendo a riferimento le caratteristiche del leader a livello globale, Ferrero può sicuramente contare su una forte posizione nel segmento del cioccolato, soprattutto grazie ai suoi prodotti storici. Oltre alla posizione di leadership nel mercato italiano, Ferrero opera comunque a livello mondiale, in Europa, Asia, Australia e in America. Un ulteriore punto di forza dell'azienda italiana sono la capacità produttiva e le competenze sviluppate a livello di produzione. Ciò permette al Gruppo di soddisfare puntualmente la crescente domanda di prodotti e di realizzare efficienze di costi operativi. Infatti, Ferrero possiede 22 siti produttivi in cinque continenti. Tuttavia, se da una parte Ferrero ha l'opportunità di crescere a livello globale grazie al trend positivo che si prevede per l'industria dolciaria mondiale, l'azienda non presenta lo stesso livello di diversificazione degli altri player globali come Mars. Per questo motivo, la mancanza di investimenti in segmenti diversi nel mercato aumenta la dipendenza di Ferrero dal mercato domestico. Comunque, come verrà illustrato successivamente, negli ultimi anni Ferrero ha cambiato la sua strategia, inaugurando un'importante stagione di acquisizioni a livello globale.

2.2.2 Il mercato dolciario italiano

Il mercato dolciario italiano ha registrato nel 2018 ricavi totali pari a \$5,900.8 milioni²⁴, con un tasso di crescita annuale composto²⁵ del 2,0% tra il 2014 e il 2018. Il mercato dolciario italiano ha registrato una crescita moderata nel periodo 2014-2018, ma si prevede un importante sviluppo nei prossimi anni. Le migliori condizioni economiche del paese sostengono la crescita di questo mercato. Tuttavia, si sta diffondendo tra i consumatori una maggiore attenzione verso l'importanza di una sana alimentazione, spingendoli a scegliere prodotti più salutari. Questa tendenza influenza molto il mercato dolciario e per questo, i produttori si stanno concentrando su prodotti nuovi, soluzioni innovative e packaging originali. Un'elevata fedeltà al brand e l'offerta di prodotti premium, unite con strategie di marketing aggressive, saranno in grado di sostenere la crescita delle vendite in futuro.

²⁴ Il mercato è cresciuto del 2,2% nel 2018. (Fonte: "Confectionery in Italy", MarketLine Industry Profile, February 2019)

²⁵ CAGR

Confrontando il mercato italiano con il resto dell'Europa, il mercato francese e quello tedesco hanno avuto rispettivamente un tasso del 2,1% e del 3,0% durante lo stesso periodo, raggiungendo ciascuno ricavi per \$7,479.3 milioni e \$11,827.9 milioni.

Il volume di consumo del mercato italiano è aumentato dell'1% tra il 2014 e il 2018, raggiungendo un totale di 324.7 milioni di chilogrammi nel 2018. Si prevede che il volume di mercato aumenterà fino a 340.1 milioni di chilogrammi entro la fine del 2023, portando a un tasso di crescita annuale composto del 0.9% per il periodo 2018-2023.

Le vendite del segmento dei prodotti a base di cioccolato sono state le più importanti per l'industria dolciaria italiana nel 2018, con un totale di \$3,409.8 milioni, equivalente al 57,8% dell'intero valore del mercato. Invece, le vendite di prodotti a base di zucchero hanno raggiunto \$1,515.8 milioni nel 2018, che equivale al 25,7% del totale di mercato.

La futura performance del mercato si prevede in costante crescita, con un CAGR previsto del 2,4% per il periodo 2018-2023, che ci si attende porterà il valore di mercato a \$6,657.5 milioni alla fine del 2023. Per quanto riguarda l'Europa, il mercato francese e quello tedesco cresceranno a un tasso rispettivamente del 2,6% e del 3,1% durante lo stesso periodo, raggiungendo valori di mercato pari a \$8,512.3 milioni e \$13,769.6 milioni rispettivamente nel 2023²⁶.

²⁶ Fonte: "Confectionery in Italy", MarketLine Industry Profile, February 2019; "Confectionery in Europe", MarketLine Industry Profile, February 2019

Tabella 2.1: Valore del mercato dolciario italiano, 2014-18 (Fonte: Marketline – Confectionery in Italy – Industry Profile, February 2019)

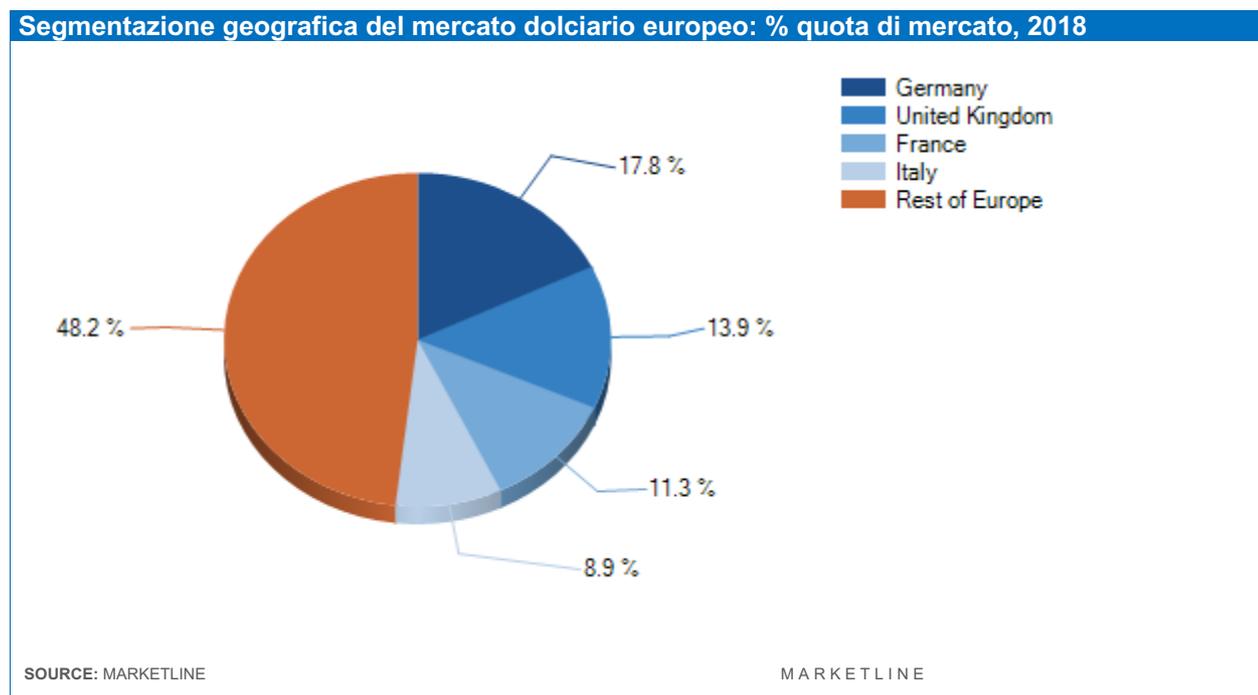
Valore del mercato dolciario italiano: \$ milioni, 2014-18			
Anno	\$ milioni	€ milioni	% Crescita
2014	5,445.2	4,615.0	
2015	5,574.1	4,724.3	2.4%
2016	5,671.6	4,806.9	1.7%
2017	5,771.9	4,891.9	1.8%
2018	5,900.8	5,001.1	2.2%
CAGR: 2014–18			2.0%
SOURCE: MARKETLINE		MARKETLINE	

Tabella 2.2: Volume del mercato dolciario italiano, 2014-18 (Fonte: Marketline – Confectionery in Italy – Industry Profile, February 2019)

Volume del mercato dolciario italiano: milioni di chilogrammi, 2014-18		
Anno	Milioni di chilogrammi	% Crescita
2014	312.0	
2015	316.2	1.3%
2016	319.3	1.0%
2017	322.8	1.1%
2018	324.7	0.6%
CAGR: 2014–18		1.0%
SOURCE: MARKETLINE		MARKETLINE

A livello europeo, l'Italia conta per l'8,9% del valore totale del mercato dolciario europeo. La Germania ha il maggiore peso, rappresentando il 17,8% di tutto il mercato europeo²⁶.

Figura 2.4: Quote di mercato dell'industria dolciaria a livello europeo (Fonte: Marketline – Confectionery in Italy – Industry Profile, February 2019)



Analizzando la concorrenza nel mercato italiano, nonostante Ferrero sia tra le imprese leader dell'industria a livello globale, l'azienda piemontese subisce la concorrenza di un'altra azienda italiana, Perfetti Van Melle. Infatti, Perfetti possiede il 24,5% del mercato, mentre Ferrero si colloca al secondo posto, con una quota di mercato pari al 23,3%²⁶.

Tabella 2.3: Quote di mercato nell'industria dolciaria italiana (Fonte: Marketline – Confectionery in Italy – Industry Profile, February 2019)

Quote di mercato nell'industria dolciaria italiana: % quota, 2018

Azienda	% Quota
Perfetti Van Melle SpA	24.5%
Ferrero	23.3%
Nestle SA	12.7%
Mars, Incorporated	10.1%
Other	29.4%
Total	100%

SOURCE: MARKETLINE MARKETLINE

Perfetti Van Melle Spa è la capo-gruppo delle società italiane e ha sede a Lainate (Milano); è la società sussidiaria di Perfetti Van Melle Group B.V., che si trova in Olanda. È annoverata tra i principali gruppi dolciari al mondo: produce e commercializza caramelle e chewing gum in oltre 150 paesi. Infatti, mentre Ferrero può essere considerata leader del segmento del cioccolato in Italia, grazie ai suoi prodotti storici, Perfetti Van Melle si dedica principalmente alla produzione e distribuzione di prodotti della confetteria. Le due aziende italiane tuttavia, condividono un'origine simile. L'azienda nasce nel 1946 a opera dei fratelli Perfetti, vicino Milano²⁷. Nel corso degli anni, a differenza di Ferrero che ha sempre privilegiato lo sviluppo dei brand interni e solo negli ultimi anni ha iniziato ad adottare strategie di M&A, Perfetti è cresciuta a partire dagli anni Ottanta grazie alle acquisizioni, come quella della società Caremoli²⁸, poi dell'azienda Gelco e la Giulia. Si espande anche all'estero acquisendo la società belga Frisk e nel 2001 Perfetti Spa acquisisce l'intero pacchetto della società olandese Van Melle N.V., dando origine al gruppo Perfetti Van Melle. Il Gruppo nel 2006 ha anche acquisito la nota società spagnola Chupa Chups, ampliando ulteriormente la gamma di prodotti e la propria presenza internazionale.

Dunque, l'industria dolciaria italiana ha vissuto un florido sviluppo negli ultimi anni, trainato appunto dalle due maggiori imprese italiane: Ferrero e Perfetti Van Melle. Infatti, anche durante gli anni della crisi economica, in cui sia l'industria alimentare che quella dolciaria sono state colpite da una drastica riduzione nei volumi prodotti a causa del minor potere d'acquisto dei consumatori, tutto il settore dolciario ha continuato a crescere, sebbene a tassi più bassi, grazie soprattutto alla natura dei suoi prodotti, considerati come un lusso abbordabile. In particolare, tra il 2008 e il 2012, mentre le imprese italiane subivano una diminuzione dei loro profitti lordi pari al 4,2%, l'industria dolciaria italiana cresceva dell'1,3% in termini di valore di mercato e dell'1,2% in termini di volume²⁹. Tale dato positivo viene giustificato dal fatto

²⁷ L'azienda raggiunse il successo nel 1956, quando iniziò a commercializzare il primo chewing gum completamente made in Italy, "Brooklyn". <https://www.perfettivanmelle.it/chi-siamo/il-gruppo/>

²⁸ Azienda proprietaria del brand Golia.

²⁹ La performance positiva dell'industria dolciaria italiana durante gli anni della crisi è stata leggermente inferiore rispetto a quella registrata in Europa nello stesso periodo: il mercato dolciario europeo ha visto una crescita del 2,9% in termini di valore e del 2,6% nei volumi prodotti. (Fonte: Bigoni M., Deidda Gagliardo E. (2013), Italy's got talent. How Italian companies in confectionery industry overcame the crisis, European Scientific Journal)

che, soprattutto durante periodi di recessione, i prodotti dell'industria dolciaria sono considerati come dei beni il cui consumo è considerato un piacere.

Il mercato italiano oggi è quindi caratterizzato dalla presenza di aziende consolidate, non solo Ferrero e Perfetti Van Melle, ma anche player rilevanti come Nestlé, Mars, Mondelez International, Lindt & Sprungli e aziende più piccole quali Alfred Ritter, Haribo e Leaf Italia. L'industria sta vivendo una fase di evoluzione graduale negli ultimi anni. Dopo il forte impatto che la recessione economica ha avuto sul settore, si prevede che l'industria dolciaria continuerà a crescere costantemente grazie alla nuova ripresa dell'economia e all'innovazione dei prodotti. A tale proposito, molte aziende stanno puntando maggiormente su prodotti ad alto valore nutrizionale, con effetti positivi sulla salute dei consumatori ma comunque a prezzi contenuti.

2.3 La storia di Ferrero: le basi di un grande successo

Ferrero, multinazionale italiana specializzata in prodotti dolciari (prodotti al cioccolato, da forno, caramelle e bevande) nasce negli anni Quaranta, ad Alba (Cuneo), dove ancora oggi ha sede lo stabilimento più grande dell'azienda. Da allora l'azienda si è evoluta nel tempo, attraverso un'espansione mondiale. I cardini che ne hanno contraddistinto la storia e la crescita sono stati la continuità nella proprietà familiare, la conquista di nuovi mercati, l'alta qualità e la costante innovazione dei prodotti.

La storia del Gruppo inizia però nel 1942, quando Pietro Ferrero apre il suo laboratorio ad Alba. Essendo l'Italia in periodo di guerra, Ferrero ha l'intuizione di utilizzare un ingrediente semplice ma che costituisce una delle maggiori ricchezze del territorio piemontese: le nocciole. Dal laboratorio esce il primo prodotto Ferrero: la "Pasta Gianduja" o "Giandujot". La pasta a base di nocciole è un prodotto buono che costa poco. Un chilo di questa specialità, infatti, costa 600 lire (0,30 euro) contro le 3.000 lire (1,50 euro) di un chilo di cioccolato. Il "Giandujot" incontra subito i favori del pubblico, oltre ogni aspettativa. Nel febbraio del '46 infatti, la produzione è di tre quintali e arriva ad oltre mille alla fine dell'anno; i dipendenti salgono a

una cinquantina e arrivano a un centinaio l'anno successivo³⁰. Con la crescita della produzione, Pietro Ferrero decide di far costruire la prima fabbrica su un terreno acquistato qualche anno prima in via Vivaro ad Alba, dove oggi sorge la sede della Fondazione. Il 14 maggio 1946 nasce ufficialmente l'industria Ferrero.

La produzione di "Giandujot" continua con successo, arrivando a 5.800 quintali nell'ottobre 1950³¹, nonostante una disastrosa alluvione avvenuta nel novembre del 1948, e il mercato si dilata rapidamente dall'Albanese all'Italia Nord Occidentale. Tuttavia, il 2 marzo 1949 l'azienda subisce un duro colpo con la scomparsa prematura del suo fondatore, Pietro Ferrero. Nel 1950, dunque l'azienda viene trasformata in società in nome collettivo e il testimone passa nelle mani del fratello Giovanni e di Piera e Michele, moglie e figlio di Pietro.

2.3.1 Anni Cinquanta e Sessanta: Ferrero diventa leader in Italia e inizia l'espansione in Europa

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 anche con uno sguardo verso l'estero, con l'avvio di correnti di esportazione, fino a diventare gradualmente un'impresa multinazionale. I 5.800 quintali di dolce prodotto da Ferrero 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 di lire³¹.

Ad Alba però si guarda lontano, all'Europa e alla Germania. Nel 1956 a Stadtallendorf, nell'Assia, a 150 km da Francoforte, nascono Ferrero GmbH e il primo stabilimento estero, che per molto tempo resterà l'unico esempio di una realtà dolciaria veramente internazionale.

³⁰ <https://www.ferrero.it/Il-dopoguerra>

³¹ http://www.storiaindustria.it/repository/fonti_documenti/biblioteca/testi/Testo_Ferrero_Storia.pdf

Presso lo stabilimento tedesco si avvia la produzione della pralina “Mon Chéri”, che ottiene un immediato e strepitoso successo nel mercato tedesco e non solo. Lo stabilimento si ingrandisce, con la produzione che passa dai 200 quintali al giorno ai 500 milioni di pezzi all’anno e l’occupazione passa da 150 dipendenti alla fine del 1957 a 3.200 alla metà degli anni Sessanta³¹. A fianco della società tedesca nel 1958 viene costituita in Belgio la Ferrero N.V. per la distribuzione dei prodotti dolciari.

Gli anni ’50 sono caratterizzati anche dall’allargamento della gamma di prodotti offerti dall’azienda, che vanno ad affiancare la produzione della “Pasta Gianduja”. Nel 1949 viene lanciata sul mercato la “Cremalba”, chiamata poi “Supercrema”, antenata del prodotto più iconico dell’azienda, la “Nutella”. Un chilo costa soltanto 500 lire (pari a circa 0,25 euro). Ferrero lancia anche il “Sultanino” nel 1951, una piccola stecca di cioccolato, la cui produzione passa nell’arco di un anno da 60 a 2.800 quintali³¹. Nel ’53 è la volta del “Cremablok”, un cioccolato ripieno di nocciola, venduto a 30 lire: inizialmente se ne producono 4.000 quintali ma la produzione sale a 48 mila già l’anno successivo³².

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 è quella di saltare i grossisti e rivolgersi direttamente ai negozianti. Inoltre, nel corso del decennio 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 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 clienti³¹. Nel 1957 muore Giovanni Ferrero e il controllo dell’azienda passa al nipote Michele. Sono gli anni del boom economico e con Michele l’azienda conosce il suo grande sviluppo.

³² Tesser Emanuela, Il caso Ferrero: un’azienda glocal e sostenibile

Negli anni '60, in Francia, nasce la seconda sede fuori dai confini italiani. Lo stabilimento situato a Villers Ecalles, a 25 km da Rouen, prende il nome di "Ferrero France". Nei piani dell'azienda tuttavia non c'è soltanto l'estero e lo sviluppo continua anche in Italia. Nel 1960 a Pozzuolo Martesana, nei pressi di Milano, viene aperto un altro stabilimento con 150 dipendenti, che presto arriveranno a 700, e che ha una vocazione precisa: produrre specialità per un nuovo segmento di mercato, le merendine. In seguito, viene inaugurato un altro impianto nel Sud Italia, ad Avellino, adibito alla lavorazione delle nocciole che continuano ad essere un elemento base delle specialità Ferrero. Sono gli anni del miracolo economico in Italia e Michele Ferrero, imprenditore attento all'evoluzione dei costumi e della società, sa cavalcare questo momento di benessere per il nostro paese e lancia una nuova linea di prodotti pensati soprattutto per bambini e ragazzi. Sono le "merendine", che 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.

A partire dal 1963 comincia la vera e propria espansione in Europa. In Germania, a Stadtallendorf, viene costruito un nuovo stabilimento che dà lavoro a 3500 persone. Per gestire meglio la rete commerciale, a Francoforte viene inaugurato anche un centro direzionale. Dopo la Francia e la Germania, l'azienda di Alba afferma la propria presenza in Belgio, Olanda, Lussemburgo, Danimarca, Svezia, Svizzera e Gran Bretagna. Alla fine degli anni Sessanta le società Ferrero in Europa saranno otto. Questa espansione porta alla conquista di grandi mercati, gusti diversi fra un paese e l'altro e, di conseguenza, l'opportunità di creare prodotti sempre più innovativi. La presenza capillare su un territorio così vasto si rivela la giusta strategia e un punto di forza anche per il futuro. Nel 1962 l'azienda si trasforma in società per azioni e trova una collocazione definitiva sulle colline intorno al capoluogo piemontese, a Pino Torinese. Intanto, Michele Ferrero 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. Nel 1964 infatti, pensa di investire maggiormente su un prodotto di successo, la "Supercrema", provando a migliorarne 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, che presto diventa un prodotto simbolo, inimitabile ancora oggi.

La prima metà degli anni Sessanta rappresentano quindi 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 e nel 1962-63 il fatturato è di 49 miliardi di lire, due dei quali derivanti dall'esportazione³¹. L'azienda si sta configurando come una vera e propria multinazionale e Michele Ferrero raduna a Roma più di cento top manager delle società che operano all'estero. Dal 3 al 5 maggio 1967 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.

Alla fine degli anni Sessanta, l'azienda si indirizza verso un articolato processo di differenziazione correlata della produzione, non più esclusivamente rivolta al cioccolato, ma anche ai prodotti da forno, alle caramelle, e alle bevande. Infatti, una sfida che l'azienda deve affrontare è quella di offrire prodotti che soddisfino sia le esigenze delle mamme, sempre più attente all'alimentazione dei figli, sia i gusti dei ragazzi. Nel 1968 viene appunto creata "Kinder Cioccolato" (*kinder* significa "bambino" in tedesco, e anche nell'attenta scelta dei nomi si nota la vocazione internazionale del Gruppo), la barretta di cioccolato ripiena di latte. "Più latte, meno cacao" diventa lo slogan per una grande famiglia di prodotti raggruppati sotto questo marchio. Tuttavia, l'azienda pensa anche a un prodotto rivolto agli adulti e da questa esigenza nasce "Pocket Coffee", una pralina di grande successo ancora oggi. Ferrero decide di diversificare ulteriormente la sua produzione e nel 1969 crea un confettino alla menta, "Tic-Tac", che diventa presto un successo mondiale. Alla sua riuscita contribuisce anche la confezione: una mini-scatola dispenser che rappresenta una piccola rivoluzione nel mondo del packaging.

Dopo la conquista dell'Europa, la Ferrero decide di attraversare l'Oceano e arriva negli Stati Uniti, 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 e anche in territorio

americano sorgerà alla fine un nuovo stabilimento Ferrero. A questo seguirà la nascita di due società Ferrero, rivolte alla commercializzazione, in Brasile e in Messico.

2.3.2 Anni Settanta e Ottanta: un'azienda in evoluzione

Di pari passo con il lancio di nuovi prodotti e l'ampliarsi dei mercati, a partire dagli anni '70, Ferrero modernizza le linee produttive, a cominciare dallo stabilimento di Alba, impiegando tecnologie sempre più sofisticate e macchinari sempre più efficienti. La Ferrero infatti, inventa e brevetta soluzioni all'avanguardia e il Gruppo diventa leader anche nei processi industriali. Inoltre, da sempre Ferrero dimostra un grande interesse non soltanto al "che cosa", ideando prodotti sempre innovativi, ma anche al "come", accompagnando le sue creazioni con un packaging che privilegia la praticità: dalla "Pasta Gianduja" monodose alla scatoletta "Tic-Tac" che si apre e chiude con un solo dito, ai bicchierini di tè freddo. Il 1972 infatti, è l'anno della nascita di "Estathè", bevanda realizzata con vero infuso di tè e lanciata in una confezione in plastica monodose con tanto di cannuccia.

Nel 1974, sulla scia del successo della barretta Kinder, Michele Ferrero decide di creare una linea di specialità con l'obiettivo di soddisfare i desideri dei giovanissimi. La gamma propone prodotti sani e genuini che coprono 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. A partire dal '75, il nuovo marchio genera un filone che si arricchisce continuamente di specialità adatte a soddisfare ogni momento della giornata. Dopo le barrette e l'ovetto targati Kinder, arrivano "Kinder Brioss" e "Kinder Cereali" seguite da "Kinder Colazione Più" (1981) e "Kinder Délice" (1985); nel 1989 vengono lanciate le uova pasquali "Kinder Gran Sorpresa".

Negli anni Settanta continua anche lo sviluppo all'estero del Gruppo. Dopo le sedi europee in Austria e in Irlanda (dove ha sede anche uno stabilimento), vengono aperti due siti produttivi a Portorico e in Ecuador. L'espansione continua anche in Asia, a Hong Kong, in Giappone e in Australia, dove viene impiantata una nuova fabbrica.

Dunque, la crescita esponenziale dell'azienda si riflette in primo luogo sul fatturato totale delle sole unità produttive italiane che passa da 60,4 miliardi di lire 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 unità³¹. Come in precedenza, una struttura così complessa richiede una diversa organizzazione e nel 1973 viene costituita in Lussemburgo l'holding Ferrero International SA. È una riorganizzazione estremamente importante nella storia dell'azienda, in quanto segna il definitivo passaggio da una dimensione europea a una mondiale.

Negli anni '80 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. Nel 1982 viene lanciato sul mercato "Ferrero Rocher", che diventa subito simbolo dell'azienda, un esempio di prodotto sofisticato alla portata di tutti. Con il successo mondiale di "Rocher", lo stabilimento di Alba è al centro di un'ennesima evoluzione tecnologica con macchinari all'avanguardia, introdotti per far fronte alla produzione del nuovo prodotto. Nel 1983 nasce la Fondazione Ferrero che, secondo i desideri di Michele Ferrero, doveva rappresentare un legame tra passato e futuro, un punto di riferimento per chi ha lavorato e lavora in azienda. "Lavorare, creare, donare" sono i principi guida che ispirano le attività gestite dalla Fondazione e che riguardano soprattutto tre campi: la cultura, il sociale, l'impegno verso i giovani.

A partire dal 1985, nel Sud Italia iniziano i lavori per costruire due nuovi stabilimenti. Il primo si trova a Balvano, in Basilicata, dove, dopo soli due anni, entra in funzione la prima linea di produzione alla quale fa seguito, nel 1994, la seconda; il secondo impianto viene invece costruito a Sant'Angelo dei Lombardi (Avellino). Tra il 1988 e il 1989, si verificano 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. Con questa ulteriore espansione a livello internazionale, negli anni Ottanta avviene una nuova riorganizzazione del gruppo, con la costituzione di Ferrero International BV, con sede in Olanda. In questo modo, vengono create due macrostrutture organizzative, una per l'Europa e l'altra per tutte le società presenti negli altri continenti.

2.3.3 Il consolidamento globale negli anni Novanta e l'ingresso nel nuovo millennio

Gli anni '90 sono caratterizzati da una forte concorrenza che il Gruppo deve affrontare, accompagnata dalla crescente necessità di un rilancio dei prodotti a marchio Kinder in Italia. Tale obiettivo viene raggiunto grazie alla creatività di Michele Ferrero che pensa di realizzare “merende fresche” per i ragazzi. Nascono così i prodotti da frigo “Kinder fetta al latte”, “Kinder Pinguì” (1992) e “Kinder Paradiso” (1994), prodotti rivolti anche a un pubblico più adulto. Ferrero continua il suo percorso di innovazione dei prodotti, prendendo in considerazione soprattutto i cambiamenti nelle abitudini dei consumatori. Viene dapprima creato uno snack innovativo, “Kinder Bueno”, seguito poi da “Raffaello”, un prodotto studiato per un target più adulto. Dopo la caduta del Muro di Berlino, inizia l’apertura verso i paesi dell’Est Europa con le nuove sedi commerciali in Ungheria, Russia, Repubblica Ceca e Polonia (dove viene inaugurato un nuovo stabilimento, a Belsk). In questi anni vengono aperte anche le sedi in Messico, Argentina e Brasile.

Trascorsi 50 anni da quando Pietro Ferrero ha inventato il “Giandujot”, si è passati a sedi e stabilimenti in tutto il mondo; il fatturato è di circa 7.500 miliardi di lire e i dipendenti oltre 14 mila³². L’azienda alla fine degli anni 90 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 ha una sola grande passione rimasta immutata da mezzo secolo: creare dei prodotti squisiti e di alta qualità per nutrire in modo sano e rendere più dolce la vita di tutti. Alla fine del secolo, una nuova generazione inizia a guidare operativamente l’azienda: Pietro e Giovanni, figli di Michele, diventano CEO occupandosi, rispettivamente, delle società oltremare e di quelle europee che sono globalmente 29 con 15 stabilimenti e 16 mila dipendenti.

Con l’arrivo del terzo millennio si rafforza la vocazione internazionale del Gruppo, che ha un fatturato di oltre 4 milioni di euro e 32 società operative nel mondo. In questo contesto globale, i due CEO decidono di dividersi i compiti: a Pietro Ferrero va la responsabilità di Finanza e Produzione e al fratello Giovanni il Marketing e le Vendite. Tante novità vengono introdotte anche nella gamma prodotti: “Kinder Happy Hippo” (2003), “Kinder Pan e Cioc” (2004), “Ferrero Gran Soleil” (2006), “Ferrero Garden” (2007) e “Rondnoir” (2008). Questi prodotti

sono un altro esempio di come l'azienda sappia adeguarsi all'evoluzione dei costumi e delle abitudini dei consumatori.

Nel maggio 2009 il Reputation Institute di New York, dopo aver realizzato un'indagine in 32 paesi intervistando più di 60.000 persone, ha concluso che i consumatori ritengono Ferrero il marchio più affidabile e con la migliore reputazione al mondo³³. Nel giugno 2010 anche Ferrero presenta il suo primo bilancio CSR, con l'obiettivo di illustrare la strategia di responsabilità sociale e di sostenibilità del Gruppo e le relative iniziative sviluppate in tutto il mondo.

Nell'aprile 2011 Pietro Ferrero muore tragicamente in Sud Africa. Il fratello Giovanni continua a condurre l'Azienda con successo, puntando a raggiungere traguardi ancora più ambiziosi, mantenendo un assetto basato su solidi valori familiari.

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

Oggi quindi Ferrero è una multinazionale italiana, che si colloca al 3° posto per fatturato tra le industrie dolciarie mondiali. Nel mondo occupa più di 30 mila dipendenti, è costituita da 78 società consolidate a livello globale, con 22 stabilimenti produttivi. I prodotti Ferrero sono distribuiti in oltre 170 paesi³⁴. Grazie al nuovo corso di espansione internazionale e di acquisizioni inaugurato da Giovanni Ferrero, il gruppo nel 2018 ha riportato un fatturato consolidato di 10,7 miliardi, con un incremento del 2,1% rispetto all'anno precedente. Le vendite di prodotti finiti sono aumentate del 3,5% trainate dai mercati di Germania, Francia,

³³ <https://www.ferrero.it/News/Anche-nel-2018-Ferrero-e-la-prima-azienda-italiana-per-reputazione-al-mondo>

³⁴ <https://argomenti.ilsole24ore.com/ferrero.php>

Italia, Polonia, UK e Usa³⁵. Inoltre, dalla classifica annuale Global RepTrak 100 del 2018, stilata dal Reputation Institute, Ferrero si conferma, per il terzo anno consecutivo, l'azienda italiana con la migliore reputazione al mondo, davanti a grandi eccellenze italiane come Giorgio Armani, Pirelli, Barilla e Lavazza, mentre occupa la prima posizione, a livello globale, nel settore del Food³⁶. Ferrero, che si definisce un'azienda "glocal" ("pensare globale e agire locale"), attenta allo sviluppo internazionale ma anche al suo rapporto con il territorio, ha appena inaugurato una nuova stagione che punta ad ottenere maggiori ricavi tramite acquisizioni strategiche.

2.4 Le strategie di Ferrero per crescere nel mondo

Ferrero è riuscita a raggiungere le dimensioni e il prestigio odierni mantenendo la proprietà di famiglia e crescendo per linee interne, ovvero facendo forza soltanto sui suoi marchi storici. Tuttavia, con il graduale consolidamento del mercato del *confectionery* e la sempre maggiore concentrazione di potere nelle mani delle aziende americane, il Gruppo Ferrero ha compreso di dover adottare nuove strategie di crescita.

Nei prossimi paragrafi verrà analizzato come Ferrero abbia innanzitutto compreso l'importanza di ottenere il controllo delle principali materie prime, integrando a monte la produzione e lavorazione dell'ingrediente più importante, la nocciola. Inoltre, la multinazionale italiana ha intrapreso una strategia di acquisizioni e alleanze che le permettono di uscire dal tradizionale segmento *Chocolate*, inglobando all'interno del proprio patrimonio prodotti e marchi già conosciuti, ma che appunto portano l'azienda a conquistare nuovi mercati e trasferire la propria esperienza in altri segmenti del mercato dolciario.

2.4.1 La strategia di integrazione verticale di Ferrero: la produzione interna di materie prime

Una delle fondamentali materie prime per il Gruppo Ferrero sono sicuramente le nocciole, alla base dei suoi prodotti di maggiore successo. Per questo, all'inizio del 2015, l'azienda ha creato

³⁵ http://www.agrisole.ilsole24ore.com/art/imprese/2019-02-20/ferrero-fatturato-2018-107-miliardi-21percento-grazie-nutella-e-kinder--123840.php?uuid=ABK1SIWB&refresh_ce=1

³⁶ <https://www.ferrero.it/News/Anche-nel-2018-Ferrero-e-la-prima-azienda-italiana-per-reputazione-al-mondo>

la Ferrero Hazelnut Company che raggruppa sotto un'unica struttura tutta la filiera della nocciola: la coltivazione delle aziende agricole Ferrero, lo sviluppo della coltivazione del nocciolo presso gli agricoltori, la ricerca e lo sviluppo agronomico, il *sourcing*, la trasformazione industriale e la vendita di prodotti e semilavorati a base di nocciola. Ferrero Hazelnut Company ha come missione quella di sviluppare su scala globale il settore corilicolo, ponendosi come attore di riferimento per l'innovazione, le buone pratiche agricole e la sostenibilità territoriale.

Già il fondatore Pietro Ferrero intuì l'importanza della nocciola come ingrediente fondamentale, utilizzato infatti per produrre il primo prodotto dell'azienda, il gianduiotto. Il Gruppo Ferrero negli anni ha continuato a rafforzare la propria presenza nel mercato delle nocciole, per garantire e migliorare la qualità di una materia prima essenziale ed assicurare un gusto unico a prodotti quali Nutella, Ferrero Rocher e Kinder Bueno. Infatti, nel corso del 2015, il Gruppo ha completato l'acquisizione della turca Oltan Group e dell'italiana Stelliferi Group, due tra i più grandi commercianti di nocciole al mondo, rendendo la Ferrero Hazelnut Company una divisione sempre più centrale all'interno dell'azienda e di grande peso a livello mondiale. In particolare, le attività di Ferrero Hazelnut Company sono:

- *Land acquisition*, aziende agricole Ferrero e *outgrowing*: l'attività di queste tre aree funzionali è fortemente integrata; attualmente operano tutte con l'obiettivo di espandere su scala globale la coltivazione del nocciolo.
- Ricerca e innovazione in agricoltura: un team di agronomi è dedicato alle sperimentazioni e alla ricerca in campo, con strumenti e tecniche tra le più avanzate.
- *Processing, Improvement e Industrial Quality*: il processo di ricerca e sviluppo è composto da due anime, indipendenti ma allo stesso tempo complementari; la prima consiste nella parte agronomica, la seconda è quella focalizzata sulle fasi di processing e trasformazione della nocciola.
- *Global Trading, Procurement e B2B Sales & Marketing*: la Ferrero Hazelnut Company è uno dei principali fornitori del mercato corilicolo mondiale; tutti i clienti, tra cui il Gruppo Ferrero, possono quindi beneficiare degli investimenti fatti nella ricerca

agricola, nell'individuazione di nuove aree di sviluppo, nel miglioramento della qualità e nei programmi per assicurare la sostenibilità delle produzioni.

A livello globale, il primo produttore di nocciole del mondo è la Turchia (70% della produzione mondiale), seguono Italia (10-15%), Stati Uniti (4%), Azerbaijan (3%), Georgia, Cile, Spagna e Iran. La Turchia presenta una superficie investita di circa 700.000 ettari. La produzione italiana si sviluppa su 70.000 ettari. Quella statunitense su 11.000 ettari. A differenza di Turchia e Italia, in cui le coltivazioni sono eseguite in aziende di piccole o medie dimensioni, negli Usa gli impianti sono di grandi dimensioni con elevato livello di meccanizzazione³⁷.

Nel 2012, Ferrero decide di acquisire l'azienda Stelliferi di Caprarola, in provincia di Viterbo, attiva nella produzione e lavorazione della nocciola, in modo da avere al proprio interno la produzione di un ingrediente così importante. Questa acquisizione è il primo passo di una strategia mirata ad assicurarsi l'approvvigionamento della materia prima e a rafforzare la verticalizzazione del processo produttivo.

Tuttavia, come appena accennato, la Turchia è sempre stato il maggiore produttore di nocciole nel mondo e la stessa Ferrero ha sempre fatto grande affidamento su questo mercato. Nel 2014 però la Turchia è stata colpita da avversi fenomeni atmosferici, facendo salire di conseguenza i prezzi delle nocciole vertiginosamente. Il paese infatti, rifornisce più del 70% del mercato mondiale e per questo, molte aziende, soprattutto quelle del settore dolciario, si sono trovate in seria difficoltà. Inoltre, molte aziende dell'industria dolciaria possiedono poca flessibilità per quanto riguarda l'uso delle nocciole poiché, nella maggior parte dei casi, non possono essere sostituite con altri ingredienti simili. Di fronte a questa incertezza sui prezzi e per l'importanza che la materia prima riveste, Ferrero sempre nel 2014 ha acquisito Oltan, il più grande produttore di nocciole in Turchia con un fatturato annuo maggiore di \$500 milioni. Il Gruppo Oltan, con sede a Trabzon, in Turchia, era precedentemente di proprietà familiare ed è composto da cinque siti produttivi che esportano nel mercato europeo e in tutto il mondo. Tale

³⁷ <https://www.hazelnutcompany.ferrero.com/Ferrero-Hazelnut-Company/>

operazione era stata preceduta l'anno prima dall'apertura, sempre in Turchia, da parte di Ferrero di uno stabilimento produttivo di nocciole del valore di \$119 milioni di dollari. L'acquisizione dell'azienda, che offre a Ferrero un accesso diretto alla produzione di nocciole, è costata 257 milioni di euro³⁸.

L'azienda italiana è il maggior acquirente di nocciole a livello globale e, di conseguenza, assicurarsi un apporto sicuro della materia prima è fondamentale per soddisfare la domanda di prodotti. Ferrero ha affermato che l'acquisto della Oltan ha come obiettivo quello di rafforzare la loro presenza sul mercato delle nocciole, per garantire e migliorare la qualità di un ingrediente fondamentale che dà un gusto unico a molti dei loro prodotti più popolari. Tuttavia, l'accordo ha penalizzato molte altre aziende produttrici del settore dolciario che avevano rapporti con Oltan, ritrovandosi con uno dei loro fornitori più importanti sotto il controllo di un'impresa concorrente. Oggi Ferrero è quindi diventata tra i principali produttori al mondo di nocciole. Tutte le attività del gruppo, dalla produzione, alla trasformazione all'acquisto di materia prima, sono appunto confluite nella giovane Ferrero Hazelnut Company.

Inoltre, nell'estate 2018 Ferrero ha anche stretto importanti accordi con produttori nazionali. Infatti, la Hazelnut Company, divisione interna della multinazionale piemontese e Ascopiemonte, l'organizzazione di produttori di frutta a guscio che raggruppa 600 soci, con oltre 3 mila ettari di nocciolieti specializzati, hanno siglato il primo accordo di filiera della nocciola in Piemonte. L'obiettivo è ambizioso: raggiungere entro il 2023 una superficie di 700 ettari di nuove piantagioni corilicole sul territorio regionale. La storica multinazionale si impegna ad acquistare il 75% della produzione generata dai nuovi impianti; il rimanente 25% rimarrà cedibile sul libero mercato e il prezzo di acquisto sarà formulato ponderando i costi di produzione, sommati al margine di impresa con il mercato internazionale. Al prezzo di acquisto sarà aggiunta una remunerazione in base alla qualità e alla varietà delle nocciole prodotte. La durata dell'accordo è di venti anni e si protrarrà fino alla campagna agraria del 2037³⁹.

³⁸ <https://st.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2016-12-06/a-ferrero-biscotti-delacre--102157.shtml?uuid=ADvDar7B>

³⁹ <https://www.agrisole.ilsole24ore.com/art/filiere/2018-06-29/nocciole-primo-accordo-filiera-piemonte-ferrero-e-ascopiemonte-170516.php?uuid=AEUqvgEF>

L'accordo piemontese segue quello avvenuto per la filiera lucana. Infatti, l'azienda ha firmato con i produttori lucani il primo accordo al Sud per garantirsi approvvigionamenti costanti di nocciola utilizzata per i suoi prodotti. Nell'accordo la Ferrero si impegna ad acquistare, per i prossimi venti anni, il 75% delle nocciole prodotte dalla rete "Basilicata in Guscio", una rete di ventisette aziende, ventitré delle quali hanno già investito a nocciola oltre 100 ettari su tutto il territorio regionale destinati a diventare, in cinque anni, 1500. Grazie all'intesa, nasce di fatto una filiera della nocciola lucana che vede gli agricoltori investire in questa coltura nel lungo termine e la Ferrero puntare a materia prima di qualità e a prezzi calmierati, o comunque il più possibile al riparo della recente crisi che ha colpito il mercato mondiale del prodotto con quotazioni che, in Italia, sono aumentate anche del 150% sullo scorso anno. In caso di forte contrazione del mercato internazionale, tale da generare un prezzo di acquisto base inferiore ai costi di produzione, è previsto anche un meccanismo di salvaguardia dell'investimento, basato sulla remunerazione dei costi di produzione, ai quali dovrà essere aggiunta la valorizzazione della varietà e della qualità specifica. Una crisi serissima che sta spingendo perciò l'industria di trasformazione alla promozione di propri bacini di approvvigionamento, anche al di fuori dalle zone tradizionalmente vocate, e la Basilicata è uno di questi bacini⁴⁰.

Tali investimenti nella produzione agricola delle nocciole in Italia sono un esempio dell'evoluzione che tale settore sta vivendo. Infatti, l'integrazione di filiera di tipo Top-down è il modello seguito anche da Ferrero: questo tipo di integrazione può essere implementata attraverso un approccio diretto (l'industria dolciaria investe nella fase agricola), indiretto (l'industria dolciaria investe nella fase di prima trasformazione), oppure misto (l'industria dolciaria investe sia nella prima trasformazione che nella fase agricola). Tuttavia, sarebbe possibile anche un altro modello di sviluppo, quello dell'integrazione di filiera Bottom-up. Dunque, oltre alla produzione in Italia e in Turchia, oggi la Ferrero Hazelnut Company ha creato aziende agricole in Cile⁴¹, Argentina, Georgia, Sud Africa, Australia e Serbia. Recentemente ha anche avviato un dialogo con il governo dell'Azerbaijan, uno dei paesi in maggiore crescita per quanto riguarda la produzione di nocciole, per poter creare propri

⁴⁰ <http://www.agrisole.ilsole24ore.com/art/imprese/2018-06-11/ferrero-si-garantisce--75percento-nocciole-prodotte-basilicata-prossimi-venti-anni--114155.php?uuiid=AEjsq63E>

⁴¹ In Cile Ferrero ha anche aperto un impianto di produzione e lavorazione delle nocciole.

impianti produttivi sul territorio⁴². Tali strategie, oltre a voler rendere più solida la produzione dei prodotti Ferrero, fanno anche parte del programma di CSR portato avanti dall'azienda, che vuole puntare alla massima trasparenza per quanto riguarda l'origine delle proprie materie prime.

2.4.2 Ferrero espande il suo impero con le prime acquisizioni

Dopo la scomparsa di Michele Ferrero, Giovanni ha inaugurato una fase di crescita dell'azienda per linee esterne -soldi e marchi in cambio di mercato e fatturato- mentre fino a pochi anni fa il Gruppo era riuscito a crescere fino alla soglia dei 10 miliardi di euro di fatturato, senza compiere acquisizioni ma facendo affidamento solo sui prodotti sviluppati internamente.

Il cambio di passo per Ferrero arriva tra il 2015 e il 2016. Infatti, tale cambiamento era stato in parte annunciato dalle parole di Giovanni Ferrero in occasione di Expo Milano: “In passato la crescita è stata solo organica. Ogni generazione deve esplorare nuove frontiere e possibilmente portarsi oltre le colonne di Ercole”⁴³. E così è stato per il colosso di Alba, nato come laboratorio di pasticceria a cavallo tra gli anni 50 e 60 nella provincia piemontese e diventato oggi il terzo gruppo al mondo dopo Mars e Mondelez nel mondo del cioccolato. La fase di crescita attraverso le acquisizioni del Gruppo di Alba è stata un crescendo. Dopo l'acquisizione nel 2014 del produttore di nocciole italiano Stelliferi e dell'azienda turca Oltan, Ferrero ha puntato ad espandere la propria offerta ed ampliare i propri brand.

Il 23 giugno 2015, Ferrero annuncia il lancio di un'Opa sull'azienda produttrice di cioccolata Thorntons nel Regno Unito. L'operazione valorizza il gruppo britannico 111,9 milioni di sterline, pari a 157,6 milioni di euro circa. L'offerta ha consentito a Ferrero di espandere la sua presenza sul mercato della Gran Bretagna. L'acquisizione è stata portata a termine pagando un prezzo pari a 140 milioni di euro⁴⁴. Presentando l'operazione, l'amministratore del gruppo

⁴² La produzione di nocciole in Azerbaijan sta crescendo del 4-5% all'anno in media, secondo quanto riporta il Consorzio degli esportatori di nocciole del paese (<https://www.confectionerynews.com/Article/2017/08/14/Ferrero-in-talks-to-develop-hazelnut-production-in-Azerbaijan>).

⁴³ <https://www.ilsole24ore.com/art/ferrerolavazza-rota-acquisizioni-ABE2j9rB>

⁴⁴ <http://www.ilsole24ore.com/art/food/2016-10-28/ferrero-conquista-britannica-thorntons--131702.shtml?uuiid=ADiawCIB>

italiano, Giovanni Ferrero, ha sottolineato: “Nel 2014 abbiamo conseguito il nostro migliore risultato di sempre in Gran Bretagna e questo ci ha dato fiducia sul fatto che fosse il momento giusto per ampliare le nostre radici in questo importante mercato. Questa operazione riunisce due aziende altamente complementari, ma ancora più importante, unisce due aziende che condividono la stessa passione per i marchi che crescono”⁴⁴. Non meno importante la tradizione familiare da cui provengono entrambe anche se Thorntons ha poi scelto la quotazione nel 1988. Per molti anni Thorntons è stata presente nel mercato del cioccolato di qualità ma produce anche i classici toffe a primo prezzo e negli ultimi anni ha subito proprio su questa fascia di mercato una forte competizione.

La campagna acquisti di Ferrero è poi continuata nel 2016 con l’acquisizione della belga Delacre, specializzata nei biscotti gourmet⁴⁵. Delacre era controllata da United Biscuits, di proprietà del conglomerato turco Yildiz. La transazione ha permesso al colosso di Alba di inglobare un produttore di biscotti noto in Europa con brand come le “Cigarette russe” e i “Délichoc”. Per Ferrero l’acquisizione di Delacre è strategica: permette di consolidare il proprio ruolo negli Stati Uniti e contrastare la fortissima presenza di Lindt, Mondelez, Godiva e Mars. Inoltre, il ricco patrimonio di Delacre è riconosciuto in Belgio e Francia, rappresentando una premessa per sviluppare ed espandere l’offerta. Dunque, le acquisizioni di Thorntons e Delacre posso essere considerate prede “piccole” ma che rafforzano alcuni segmenti di mercato del Gruppo Ferrero.

2.4.3 Le acquisizioni sul mercato americano

Nel 2017 continua l’espansione, questa volta direttamente nel mercato statunitense. Infatti, a marzo 2017 Ferrero International ha annunciato l’acquisizione del produttore di cioccolato americano Fannie May per un controvalore di 115 milioni di dollari, operazione che appunto espande il portafoglio di prodotti Ferrero negli Stati Uniti⁴⁶.

⁴⁵ Il fatturato di Delacre nel 2015 è stato di 120 milioni di euro, la maggior parte realizzato in Francia e Belgio, ma anche negli Stati Uniti e in Canada (Fonte: <https://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2016/12/06/ferrero-conquista-i-biscotti-delacre42.html>).

⁴⁶ <https://www.ilsole24ore.com/art/nuova-acquisizione-ferrero-compra-usa-fannie-may-AEatufn>

Ferrero è entrata negli Usa nel 1969 con Tic-Tac e ad oggi impiega circa 225 dipendenti: gli Stati Uniti rappresentano il quinto mercato per il gruppo italiano che si avvarrà dell'esistente piattaforma statunitense di produzione (in Ohio, con 750 dipendenti), distribuzione e vendita di Fannie May per farne ulteriormente crescere il marchio. Fondata a Chicago nel 1920, Fannie May vende online, sui canali telefonici e televisivi e possiede una rete di 80 negozi. Il CEO del colosso dolciario Giovanni Ferrero ha commentato: "Fannie May ha un vissuto strategico e culturale molto coerente con noi e siamo lieti che le sue persone di valore, il suo marchio premium e i suoi prodotti di qualità entrino a far parte del nostro Gruppo. Gli Stati Uniti rappresentano un importante mercato con un grande potenziale di crescita per Ferrero e siamo entusiasti dell'opportunità di poter supportare lo sviluppo di una grande marca americana, mentre accresciamo la nostra presenza in questo mercato". Ferrero e Fannie May condividono una lunga storia e una comprovata serie di successi con marche dolciarie premium ad alta fidelizzazione. L'accordo definitivo ha portato all'acquisizione da parte di Ferrero International di "Fannie May Confections Brand", prima sotto la proprietà di 1-800-Flowers.com. Il produttore statunitense di cioccolato premium porta all'interno del portafoglio prodotti Ferrero marchi famosi come "Fannie May" e "Harry London". Inoltre, Ferrero ha stipulato un accordo strategico di partnership commerciale con l'obiettivo di includere una selezione di prodotti Ferrero e Fannie May nei cesti regalo e nei siti di e-commerce di 1-800-Flowers.com.

Nello stesso anno Ferrero conquista anche i dolciumi e le caramelle americane a marchio Ferrara⁴⁷, mettendo sul piatto circa un miliardo di dollari, rafforzandosi ancora di più sul mercato americano. "Con questa acquisizione stiamo continuando ad aumentare la nostra offerta e la nostra presenza nell'importante mercato Usa", ha sottolineato Giovanni Ferrero⁴⁸. Il CEO di Ferrara, Todd Siwak, spiega che "unire le forze con Ferrero ci dà l'opportunità di accelerare i nostri piani di crescita in Usa e nei mercati internazionali e di condividere le best practice".

⁴⁷ I suoi prodotti più noti sono "Lemonheads" e "RedHots".

⁴⁸ <https://www.ilsole24ore.com/art/ferrero-compra-ferrara-candy-terza-azienda-dolciaria-usa-AErAGerC>

Per Ferrero la via del rafforzamento sul mercato americano, dunque, passa attraverso una decisa diversificazione; il colosso di Alba, terza azienda al mondo nel settore della cioccolateria, entra dunque nel mercato delle caramelle gommose e dei dolci stagionali, come quelli destinati al periodo di Halloween. “Nuove categorie di prodotto con prospettive di crescita attraenti” ha spiegato Giovanni Ferrero commentando l’operazione. Altro punto interessante sta nelle dimensioni dell’azienda acquisita, con ricavi stimati sul miliardo di dollari secondo il Chicago Tribune. È chiaro che per il Gruppo italiano si tratta di un salto dimensionale rispetto alle precedenti acquisizioni. Ferrero acquisisce Ferrara Candy da un gruppo di private equity (L Catterton) e l’azienda scelta vanta una storia per certi versi simile a quella di Ferrero. Infatti, Ferrara è nata nel 1908 come negozio di pasticcini e confetti aperto nel quartiere di Little Italy a Chicago (Illinois) dal panettiere italiano Salvatore Ferrara. Ferrero ha deciso di gestire Ferrara come divisione separata e di mantenere il quartier generale a Oakbrook Terrace, in Illinois. Quattro gli impianti di produzione, due in Illinois e due in Messico, con centri di distribuzione (uno in Texas, l’altro in Illinois) e un centro di ricerca e sviluppo (in Illinois) in capo a Ferrara e passati sotto il controllo di Ferrero.

Il 2018 si è invece aperto con un’importante e sostanziosa operazione per il Gruppo. Infatti, a gennaio il Gruppo Ferrero ha annunciato l’accordo per acquisire il business dolciario statunitense di Nestlé per 2,8 miliardi di dollari. Un grande colpo poiché nel 2016 l’attività dolciaria negli Stati Uniti di Nestlé ha generato un fatturato di circa 900 milioni di dollari. Saranno una ventina i brand che grazie al deal passeranno al Gruppo guidato da Giovanni Ferrero: tra i marchi iconici del cioccolato troviamo “Butterfinger”, “BabyRuth”, “100 Grand”, “SkinnyCow”, “Raisinets”, “CHunky”, “OhHenry”, “SnoCaps” e “Wonka”; tra le caramelle si annoverano “SweeTarts”, “LaffyTaffy”, “Nerds”, “FunDip”, “PixyStix”, “Gobstopper”, “BottleCaps”, “Spree” e “Runts”. Non sono inclusi i prodotti da forno “Toll House”, un brand che la compagnia vuole continuare a sviluppare, e la Nestlé manterrà anche il suo brand globale “KitKat”. Inoltre, l’accordo prevede per Ferrero il diritto esclusivo sul marchio “Crunch” negli Stati Uniti nel comparto del *confectionery*⁴⁹. Giovanni Ferrero ha dichiarato: “Siamo entusiasti di aver acquisito il business dolciario di Nestlé negli Stati Uniti d’America che porta con sé un

⁴⁹ www.candyindustry.com

portafoglio eccezionale di marchi iconici ricchi di storia e di grande riconoscibilità. Ciò, combinato con l'attuale offerta Ferrero sul mercato americano, incluse le aziende recentemente acquisite Fannie May e Ferrara Candy Company, garantirà una gamma sostanzialmente più ampia, un'offerta più vasta di prodotti di alta qualità per i consumatori di snack al cioccolato, caramelle, dolci e prodotti stagionali da ricorrenza, oltre a nuove entusiasmanti opportunità di crescita nel più grande mercato dolciario al mondo.”

Con questa operazione, Ferrero diventa la terza azienda dolciaria più grande nel mercato statunitense, dove è meglio conosciuta per i Tic-Tac, le praline Ferrero Rocher e la Nutella⁵⁰. Insieme ai brand, Ferrero rafforza la sua base produttiva negli Usa, acquisendo gli stabilimenti statunitensi di Nestlé a Bloomington, Franklin Park e Itasca, in Illinois, con i dipendenti collegati alla divisione *confectionery*, continuando ad operare attraverso gli uffici di Glendale, in California, e le altre sedi proprie in Illinois e in New Jersey. Il CEO del Gruppo Ferrero, Lapo Civiletti, afferma: “Il nostro impegno nel trasferire valore ai consumatori e ai clienti nordamericani sarà ulteriormente rafforzato dall'arrivo nel nostro portafoglio di brand così potenti del *confectionery* e del mercato del cioccolato”. Il CEO di Nestlé, Mark Schneider, ha affermato che la scelta di vendere i brand del business dolciario americano permetterà all'azienda di concentrarsi su categorie di prodotti in cui Nestlé può aumentare la sua presenza, in particolare prodotti per il benessere degli animali, acqua in bottiglia, caffè, cibi congelati e alimenti per bambini⁵¹. Ferrero è riuscita ad ottenere questi prodotti esclusivi nonostante le offerte che i suoi rivali, come Hershey, il più grande produttore di cioccolata negli Usa, e il gruppo di private equity Rhone Capital, avevano presentato a Nestlé. L'accordo permette in questo modo a Ferrero di avvicinarsi ai suoi concorrenti del mercato americano, Mars e Hershey in primo luogo. Dunque, mentre Nestlé ha deciso di abbandonare tali prodotti, in modo da tenere il passo con la concorrenza, investendo soprattutto in prodotti più salutari, Ferrero invece sta raddoppiando gli sforzi sul mercato Usa e sta spingendo ancora di più su prodotti a base di zucchero, nonostante alcuni concorrenti cerchino di diversificare la propria offerta, promettendo di mettere sul mercato meno prodotti con alti contenuti di zucchero.

⁵⁰ <https://www.ft.com/content/01cab782-f782-11e7-8715-e94187b3017e>

⁵¹ <https://www.ft.com/content/9a347eda-2bdf-332c-98bd-7882118d2e25>

Per Nestlé la vendita rinforza la strategia adottata da Mark Schneider di abbandonare la modesta quota di mercato posseduta nel settore dolciario, per concentrarsi su settori ad alta crescita. Infatti, nel settore dolciario Nestlé non ha mai avuto sufficienti economie di scala ed era costantemente fissa al quarto posto nel mercato, distante dal podio. Nestlé è sempre stata dietro Hershey, Mars e il suo rivale svizzero Lindt nel mercato dolciario americano. Hershey e Mars in particolare, dominano il mercato della cioccolata, possedendo il 58% del mercato⁵². Infatti, anche il più famoso brand di Nestlé negli Stati Uniti, “Butterfinger”, ha sofferto la concorrenza di altri prodotti che hanno invece un posizionamento premium, come ad esempio Lindt, e di player più grandi come Mars.

Con questa acquisizione invece, Ferrero raggiunge un traguardo importante, diventando il terzo più grande produttore di cioccolato nel mercato americano, subito dopo Mars e Hershey. Questa operazione dimostra inoltre come Ferrero abbia intenzione di avviare una fase di trasformazione dell’azienda, diventando un gruppo sempre più simile a colossi internazionali dei prodotti ad ampio consumo come Unilever o Nestlé.

Nel 2019 il Gruppo Ferrero mette a segno un altro colpo di mercato e acquisisce il business dei biscotti, degli snack alla frutta, dei gelati e delle crostate della Kellogg Company. L’operazione vale 1,3 miliardi di dollari (circa 1,16 miliardi di euro) e rafforza ancora di più il gigante di Alba sul mercato americano, dopo l’acquisizione del ramo dolciumi di Nestlé negli Usa. Anche in questo caso, Ferrero ha incamerato business capaci di generare vendite nette per un valore di 900 milioni di dollari nel 2018⁵³. Grazie all’operazione Ferrero acquisisce un forte portafoglio di marchi molto amati negli Stati Uniti, soprattutto nella categoria biscotti. Tra questi il marchio iconico di biscotti “Keebler”, i biscotti top selling nel consumo *on the go* “Famous Amos”, i biscotti premium per famiglie “Mother’s” e i biscotti senza zucchero “Murray”. Nel pacchetto sono entrati anche gli snack alla frutta Kellogg’s, insieme ai coni gelato e alle crostate con marchio “Keebler’s”.

⁵² <https://www.ft.com/content/608b5c3c-fae2-11e7-a492-2c9be7f3120a>

⁵³ <https://www.ilsole24ore.com/art/ferrero-acquisisce-biscotti-e-snack-kellogg-stati-uniti-ABktpjB>

Si tratta di un'operazione strategica che, da un lato rafforza la consistenza dei business negli Stati Uniti della Ferrero, dall'altra permette al Gruppo di entrare in nuove categorie di prodotti strategici, come la famiglia dei biscotti, degli snack alla frutta e dei gelati. Infatti, tali segmenti rappresentano un'eccellente soluzione strategica per Ferrero perché consentono di continuare ad aumentare la presenza complessiva e l'offerta di prodotti nel mercato nordamericano. Inoltre, Ferrero acquisisce sul territorio statunitense i sei stabilimenti di produzione di proprietà del Gruppo Kellogg (Allyn, Washington, Augusta, Georgia, Florence e Louisville in Kentucky, due stabilimenti a Chicago in Illinois e un impianto di produzione in affitto a Baltimora, nel Maryland).

Il gruppo Usa, oggi guidato dal CEO Steve Cahillane, ha 113 anni di storia. Tra le 500 maggiori aziende Usa, come molte grandi aziende del settore alimentare, Kellogg's ha iniziato a entrare in difficoltà negli Usa perché i consumatori hanno cominciato ad allontanarsi dagli alimenti confezionati, preferendo alternative biologiche. Ma, nonostante i cambiamenti nelle preferenze dei consumatori, Kellogg's è ancora classificata nell'elenco Fortune 500 delle maggiori aziende Usa con un fatturato che sfiora i 13 miliardi di dollari, circa 11,4 miliardi di euro⁵⁴. Un'operazione dunque che guarda al futuro e punta a far crescere i marchi acquisiti e rafforzare il ruolo rivestito all'interno del mercato statunitense; per Ferrero rappresenta un'occasione per diversificare in modo significativo il portafoglio prodotti e sfruttare le nuove opportunità di crescita nel mercato dei biscotti più grande del mondo.

Dunque, la strategia di Ferrero di affermarsi ancora più fortemente sul mercato americano attraverso le acquisizioni è stata supportata anche dal fatto che il mercato dolciario statunitense dovrebbe raggiungere i \$58 miliardi entro il 2023⁵⁵. Parte di tale crescita è dovuta appunto alle diverse acquisizioni, alleanze e lanci di prodotto avviati dalle maggiori aziende dell'industria come Nestlé, Hershey, Ferrero, Mars e Mondelez International. Oggi infatti, gli Stati Uniti rappresentano il più grande mercato dolciario al mondo, con il 75% del volume totale prodotto. La crescente domanda per prodotti a base di cioccolato di maggiore qualità e la diffusione di

⁵⁴ https://www.corriere.it/economia/aziende/19_marzo_20/ferrero-vuole-sfilare-kellogg-s-linea-biscotti-snack-operazione-un-miliardo-mezzo-dollari-fef69824-4ac0-11e9-84f1-6f7b19b096e5.shtml

⁵⁵ "North America Confectionery Market- Segmented by Product Type, Distribution, Channel and Geography- Growth, Trends, and Forecast (2018-2023)", ResearchAndMarkets.com

prodotti premium sempre nel segmento del cioccolato, hanno fatto accelerare le vendite del settore dolciario nel paese. Quindi Ferrero, che fa soprattutto affidamento sul mercato europeo, ha così deciso di implementare strategie inedite per l'azienda in modo da rafforzare maggiormente la propria posizione nel mercato Usa. Infine, il completamento dell'espansione sul mercato nordamericano appare coerente con uno degli elementi di continuità storica del capitalismo italiano familiare: la vocazione americana. Un fattore di lungo periodo che unisce il passato con il presente e getta un ponte verso il futuro.

2.5 Le future strategie di Ferrero

Il Gruppo Ferrero, come illustrato fin qui, ha deciso di non concentrarsi più solamente sul segmento dei prodotti a base di cioccolato, ma per il futuro punta ad espandere la propria presenza anche in nuove aree del mercato dolciario.

Infatti, Ferrero ha recentemente acquisito la maggioranza di Ice Cream Factory Comaker, società spagnola di gelati. La decisione deriva dalla volontà dell'azienda di cercare costantemente nuove opportunità di investimento in diverse categorie di prodotti, nell'ottica dell'impegno del Gruppo di soddisfare le richieste dei consumatori. Il completamento della transazione, dalla famiglia proprietaria Lamsfus a Ferrero, è previsto per l'inizio di luglio 2019. Il valore dell'operazione dovrebbe superare i 100 milioni di euro. La Ice Cream Factory Comaker (Icfc) ha realizzato un fatturato di 102,5 milioni di euro nel 2017, in crescita del 4,5% rispetto all'esercizio precedente⁵⁶. La società spagnola ha radici lontane. Icfc, infatti, inizia la sua attività nel 2003 integrando la fabbrica di gelati della ex azienda Avidesa, fondata nel 1964 da Luis Suner. Nel 1992, la Avidesa diventa parte del gruppo Miko e quest'ultimo, nel 1995, entra nel settore dei gelati Nestlé. Otto anni più tardi Icfc rileva la fabbrica Avidesa e inizia la propria avventura che l'ha portata oggi a un fatturato di circa 125 milioni di euro, grazie a due siti produttivi, 27 linee di produzione dove sono occupati 640 dipendenti che producono 6 milioni di gelati al giorno⁵⁶.

⁵⁶ <https://www.ilsole24ore.com/art/ferrero-si-compra-anche-gelati-spagnoli-icfc-ACCRval>

Inoltre, Ferrero nel 2017 ha dato avvio alla stagione delle partnership industriali e commerciali. L'alleanza che il Gruppo ha voluto fortemente è con Unilever, il colosso anglo-olandese del *Food & Beverage* e dei prodotti per l'igiene e per la casa da 52,7 miliardi di euro. La partnership consiste nella distribuzione di una nuova linea di gelati a marchio Kinder, brand globale per eccellenza del gruppo di Alba che, accanto a Nutella e Tic-Tac, rappresenta il 70% dei ricavi. I mercati scelti sono la Germania, la Francia, la Svizzera e l'Austria⁵⁷. L'operazione mette insieme la riconoscibilità del marchio Ferrero, attraverso il brand Kinder, e il know-how e l'esperienza di Unilever nel comparto *ice-cream*. Un'operazione classica, *win-win* quella messa a segno da Ferrero e Unilever. Una partnership che permette a Ferrero di entrare in un settore per lei nuovo e che comunque ha ben pochi precedenti per il gigante di Alba, cresciuto sul mercato rigorosamente per linee interne fino alle prime acquisizioni. Formalmente, l'accordo prevede che Ferrero fornisca il suo marchio alla multinazionale anglo-olandese che lo userà per la produzione e la successiva distribuzione della nuova linea. I gelati Kinder, dunque, saranno prodotti da Unilever e conterranno gli ingredienti distintivi del marchio della famiglia Ferrero. Quanto alla promozione e al marketing, saranno portati avanti da entrambi i gruppi.

Il 2019 dunque è stato finora contrassegnato da un'evidente espansione della gamma produttiva del Gruppo sia grazie a nuove alleanze che alle acquisizioni e probabilmente, sarà questa la strada che verrà percorsa da Ferrero in futuro per rafforzare la propria presenza su un mercato ormai consolidato. Questa idea è infatti supportata da una recentissima acquisizione da parte del Gruppo: a luglio 2019 Ferrero rafforza ulteriormente il suo business dei biscotti con l'acquisto del Kelsen Group A.S. dalla Campbell Soup Company. Con questa operazione, le due iconiche marche di biscotti danesi, "Royal Dansk" e "Kjeldsens", entrano a far parte del pacchetto prodotti del Gruppo italiano, portando con loro un grande patrimonio e una forte presenza globale. In particolare, questi brand sono legati al mondo della regalistica da ricorrenza e permettono alla multinazionale italiana di essere presente nel segmento premium.

⁵⁷ <https://www.ilsole24ore.com/art/ferrero-si-allea-unilever-e-investe-gelato-AEMjo4qC>

Il Kelsen Group, con sede in Danimarca, ha affermato la sua presenza in più di 100 paesi nel mondo e nell'ultimo anno ha generato vendite per circa 157 milioni di dollari⁵⁸. L'acquisizione (che dovrebbe concludersi entro i prossimi mesi) non solo allarga ulteriormente la rete produttiva di Ferrero⁵⁹, ma ha anche interessanti implicazioni geografiche poiché il gruppo danese possiede una posizione da leader nel mercato dei biscotti assortiti soprattutto in Cina, Hong Kong e negli Stati Uniti.

Queste recenti strategie seguite da Ferrero mostrano come l'azienda sia cambiata fortemente negli ultimi anni, puntando a diventare un vero e proprio colosso mondiale nell'industria dolciaria. Questo obiettivo ha portato Ferrero a discostarsi rispetto alle sue origini e al suo tradizionale modo di operare, ma oggi la via delle M&A e delle alleanze si è dimostrata la più solida per crescere a livello globale. Infatti, Ferrero non dedica la propria attenzione solo ai brand sviluppati internamente; il piano del Gruppo ora è di ottenere maggiori ricavi attraverso le acquisizioni. In particolare, nel lungo periodo Ferrero non potrà fare affidamento solo sui suoi prodotti originali per competere con rivali come Mars e Mondelez. Tuttavia, questa crescita porta con sé la sfida di non diluire eccessivamente il portafoglio prodotti, inserendo linee di prodotto meno premium rispetto allo standard dell'azienda.

L'obiettivo è dunque quello di aumentare i ricavi di almeno il 7% all'anno in modo da raddoppiare il fatturato nei prossimi dieci anni⁶⁰. E l'unico modo per implementare tale piano è attraverso l'acquisizione di prodotti affermati a livello globale, uniti con la storia e l'esperienza dell'azienda. Questa espansione inoltre mette Ferrero di fronte a nuove opportunità come quella di sfruttare il nuovo trend di prodotti di lusso all'interno dell'industria alimentare e la maggiore attenzione che i consumatori dedicano all'origine degli ingredienti utilizzati dalle aziende. Inoltre, la serie di acquisizioni portate a termine da Ferrero obbliga l'azienda ad affrontare due sfide non da poco: la finanza d'impresa e la capacità di costruire un gruppo coeso - nelle strategie, nei processi organizzativi e nella conduzione manageriale. Sarà sicuramente necessario del tempo per consolidare le nuove attività e mettere a fuoco la

⁵⁸ <https://www.ilsole24ore.com/art/ferrero-acquisisce-biscotti-campbell-AC6piPY>

⁵⁹ Ferrero ha acquisito anche i due stabilimenti produttivi di Norre Snede e Ribe (Fonte: <https://www.ilsole24ore.com/art/ferrero-acquisisce-biscotti-campbell-AC6piPY>).

⁶⁰ <https://www.forbes.com/feature/ferrero-candy-empire/#28c2753c6c49>

struttura di Ferrero che accanto al suo *core* più tradizionale, il cioccolato e gli snack iconici, con le praline e i confetti Tic-Tac, punta a far crescere e consolidare il comparto biscotti ed ampliare la propria presenza sul mercato puntando su nuovi settori come il gelato a marchio Kinder e le gomme da masticare. Attraverso le acquisizioni, Ferrero, come impresa in sé e per sé, è riuscita ad aggiungersi alle altre quindici realtà italiane che hanno un fatturato annuo superiore ai 10 miliardi di euro. E le poche aziende che oggi superano questa soglia sono in prevalenza di matrice ex pubblica⁶¹. Il capitalismo familiare ammesso a questo gruppo si limitava finora a Exor-Fca (degli Agnelli-Elkann) ed Edizione Holding (dei Benetton). Adesso, vi fa parte anche Ferrero.

Dunque, in una imprenditoria italiana che presenta un chiaro problema con le strategie di crescita oltre i confini nazionali, la Ferrero rappresenta una esemplare eccezione. Prima di tutto nel mantenimento del controllo da parte della famiglia fondatrice. In secondo luogo, rappresenta una eccezione nello sviluppo di una strategia mixata di consolidamento per linee interne e di espansione per linee esterne, tramite operazioni graduali e oculate. Se dunque le grandi imprese del made in Italy come Ferrero hanno imboccato la strada giusta delle acquisizioni per consolidare e accelerare la crescita, il loro esempio potrà aiutare lo sviluppo delle piccole e medie aziende italiane, un patrimonio che rappresenta oltre il 70% del tessuto produttivo nel *Food & Beverage*⁶².

⁶¹ Telecom, Finmeccanica, Eni, Saipem, Enel e imprese di questi gruppi.

⁶² <https://www.ilsole24ore.com/art/ferrerolavazza-rotta-acquisizioni-ABE2j9rB>

CONCLUSIONE

Dall'analisi svolta, si evince chiaramente il ruolo centrale che le multinazionali rivestono nell'economia mondiale e il potere che hanno conquistato nel corso del tempo. Inoltre, appare evidente la tendenza di una maggiore internazionalizzazione delle imprese, per cui la crescita sarà sempre più rivolta verso l'esterno ed implementata attraverso alleanze, fusioni e acquisizioni su scala globale. Il maggiore livello di concorrenza nel mercato mondiale, dovuto ad un continuo incremento del livello di globalizzazione, porterà le aziende a dover fronteggiare uno scenario più complesso che richiede strategie innovative ed un'attenzione particolare per le dinamiche dell'economia internazionale.

In questo scenario, un'azienda come Ferrero rappresenta un esempio chiaro dell'evoluzione delle imprese multinazionali: per poter occupare un ruolo di rilievo nell'industria mondiale, le multinazionali devono prediligere la crescita per vie esterne senza tuttavia venir meno alla loro natura, ovvero mantenendo la stessa identità e qualità nei processi produttivi. La presenza fuori dai confini nazionali è necessaria anche per poter cogliere le nuove direzioni del mercato e le esigenze dei consumatori che sono in continuo cambiamento.

In particolare, il caso della Ferrero dimostra la possibilità per l'industria italiana di poter ottenere un maggiore peso a livello internazionale. L'Italia infatti, appare meno "multinazionale" rispetto agli altri paesi industrializzati. Il nostro paese ha un'economia meno internazionalizzata di quella di altri paesi avanzati come Francia e Germania poiché le multinazionali italiane sono piccole, fanno poca ricerca e sviluppo e sono poco presenti nei settori dell'alta tecnologia. Questo contesto sembra confermare che per le imprese italiane la globalizzazione abbia costituito principalmente un'esigenza/opportunità di riduzione dei costi di produzione, più che di conquista di nuovi sbocchi di vendita e di miglioramento della propria capacità innovativa.

Tuttavia, come dimostrato dall'evoluzione di Ferrero da impresa familiare a multinazionale leader nel proprio mercato, l'imprenditoria italiana presenta un potenziale inespresso che, con

esempi come questo da seguire, può inaugurare una nuova fase di internazionalizzazione e crescita attraverso strategie di conquista del mercato globale.

BIBLIOGRAFIA

Aliber R. (1970). A Theory of Direct Foreign Investment, in C. Kindleberger (a cura di), The International Corporation, MIT Press, Cambridge Mass.

Aliber R. (1971). The Multinational Enterprise in a Multiple Currency World, in J. Dunning (a cura di), The Multinational Enterprise, Macmillan, London

Allen L. Global M&A: Still the chocolate industry sweetspot? Thunderbird Int. Bus. Rev. 2019, 16: 455-456. <https://doi.org/10.1002/tie21996>

Bauer F., Matzler K. & Wolf S. (2016). M&A and innovation: The role of integration and cultural differences – A central European targets perspective, International Business Review 25, 76-86

Besanko D., Dranove D. & Shanley M. (2001). Economia dell'industria e strategie d'impresa, UTET Libreria, Torino, 223-250

Bigoni M. & Deidda Gagliardo E. (2013). Italy's got talent. How Italian leading companies in confectionery industry overcame the crisis, European Scientific Journal, Edition vol. 9, No.34, 35-59

Cantwell J. (1992). The Effects of Integration on the Structure of Multinational Corporation Activity in the EC, in M. Klein e P. Welfens (a cura di), Multinationals in the New Europe and Global Trade, Springer Verlag, Berlin

Caroli M. & Fontana F. (2017). Economia e gestione delle imprese, V edizione, McGraw-Hill, Milano, 175-202

Casson M. (1986). Multinationals and WorldTrade, Allen & Unwin, London

Conca V. & Cenciarini R. (2010). Le acquisizioni in special situation. Scritti in onore di V. Coda

Degenhard J. (2019). Food Report 2019 – Confectionery, Statista Consumer Market Outlook – Segment Report, Statista <https://www.statista.com/outlook/consumer-markets>

Dewey D. (1961). Mergers and cartels: some reservations about policy, American Economic Review, 52, Papers and Proceedings, 255-62

- Dunning J. (1977). Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic Approach, in B. Ohlin, P. Hesselborn e P. Wijkman (a cura di), The International Allocation of Economic Activity: Proceedings of a Nobel Symposium Held at Stockholm, MacMillan, London
- Dunning J. (1981a). International Production and the Multinational Enterprise, Allen & Unwin, London
- Dunning J. (1981b). A Note on Intra-industry Foreign Direct Investment, Banca Nazionale del Lavoro Quarterly Review, 139:427-437
- Dunning J. (1993). Multinational Enterprises and the Global Economy, Addison Wesley, Wokingham
- Dunning J. (2001). The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future, International Journal of the Economics of Business, 8:2, 173-190
- Dyer J.H., Kale P. & Singh H. (2004). When to ally and when to acquire, Harvard Business Review, 82, 108-15
- Elson J. R. & Denaux Z. (2018). Nutella and the use of palm oil: A case study, Journal of Business Cases and Applications, Vol. 22
- Goldstein A. & Piscitello L. (2007). Le multinazionali, Il Mulino, Bologna, 30-79
- Gomes-Casseres B. (2001). Alliances (inter-firm), in Jones, R.J.B (ed.) Routledge Encyclopedia of International Political Economy, Routledge, London
- Grant R. M. (2016). Contemporary Strategy Analysis, Text and Cases, Ninth Edition, Wiley, 390-406
- Hymer S. (1974). Le imprese multinazionali, Einaudi, Torino, 7-30
- Hymer S. (1976). The International Operations of National Firms: A study of Direct Foreign Investment, MIT Press, Cambridge MA
- Kleinert J. (2004). The Role of Multinational Enterprises in Globalization, Springer, Berlin, 8-40

- Lipczynski J., Wilson O.S. J., Goddard J. (2017). *Economia Industriale. Concorrenza, strategie e politiche pubbliche*, Quarta edizione, Pearson, Milano, 265-284
- MarketLine (2018). Ferrero Group, Company Overview. Reference code: 6C22C197-94A9-42DC-BBCF-A8D7BEE3A326
- MarketLine (2019). Confectionery in Europe, MarketLine Industry Profile. Reference code: 0201-0710
- MarketLine (2019). Confectionery in Italy, MarketLine Industry Profile. Reference code:0171-0710
- MarketLine (2019). Global Confectionery, MarketLine Industry Profile. Reference code: 0199-0710
- Markusen J. (1995). The Boundaries of Multinational Enterprises and the Theory of International Trade, *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 9, No. 2, 169-189, American Economic Association
- Markusen J. (2002). *Multinational Firms and the Theory of International Trade*, MIT Press, Cambridge Mass.
- Marris R. (1964). *The Economic Theory of Managerial Capitalism*, Macmillan, London
- Mead W.S. (1969). Instantaneous merger profit motive, *Western Economic Journal*, 7, 295-306
- Mueller D.C. (1969). A theory of conglomerate mergers, *Quarterly Journal of Economics*, 84, 643-59
- Napolitano M.R. (2003). *La gestione dei processi di acquisizione e fusion di imprese*, Franco Angeli, Milano
- Navaretti Barba G. & Venables J. A. (2006). *Le multinazionali nell'economia mondiale*, Il Mulino, Bologna, 11-47
- Neilson J., Pritchard B., Fold N. & Dwiartama A. (2018). Lead Firms in the Cocoa-Chocolate Global Production Network: An Assessment of the Deductive Capabilities of GPN 2.0, *Economic Geography*, 94:4, 400-424

Piccarozzi M. (2018). L'integrazione post merger nelle M&A votate all'innovazione: verso un modello di analisi, Collana di studi e ricerche del Dipartimento di Management, Sapienza Università di Roma, Wolters Kluwer, Milano, 45-82

Reganati F. (2003). L'impresa multinazionale: teorie, determinanti ed effetti, Cedam, Padova, 41-71

Schiano Lo Moriello M. (2017). Nocciolo "Organizzazione economica per una filiera competitiva", ISMEA – Direzione servizi per lo sviluppo rurale <https://www.ismea.it>

Shatz H. & Venables A. (2000). The Geography of International Investment, World Bank Policy Research Working Paper No. 2238

Sherman A.J. (2010). Mergers and Acquisitions from A to Z, AMACOM Div., American Mgmt. Assn.

Steigenberger N. (2017). The Challenge of Integration: A Review of the M&A Integration Literature, International Journal of Management Reviews, Vol.19, 408-431

Tesser Emanuela (2016). Il caso Ferrero: un'azienda glocal e sostenibile. Casi aziendali <http://novella.mhhe.com/sites/dl/free/8838668965/1081279/CasoFerrero.pdf>.

Varaldo R., Dalli D., Resciniti R. & Tunisini A. (2009). Un tesoro emergente: le medie imprese italiane dell'era globale (a cura di), Franco Angeli, Milano

Vernon R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle, Quarterly Journal of Economics, 30:190-207

SITOGRAFIA

https://www.ecb.europa.eu/pub/economic-bulletin/articles/2018/html/ecb.ebart201804_01.en.html#toc3

https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2019_en.pdf

<https://www.ferrero.it>

http://www.storiaindustria.it/repository/fonti_documenti/biblioteca/testi/Testo_Ferrero_Storia.pdf

<https://argomenti.ilsole24ore.com/ferrero.php>

<https://www.ferrero.it/News/Anche-nel-2018-Ferrero-e-la-prima-azienda-italiana-per-reputazione-al-mondo>

<http://www.agrisole.ilsole24ore.com/art/impres/2019-02-20/ferrero-fatturato-2018-107-miliardi-21percento-grazie-nutella-e-kinder--123840.php?uuid=ABK1SIWB>

<https://www.forbes.com/feature/ferrero-candy-empire/#28c2753c6c49>

<https://www.statista.com>

<https://www.marketline.com>

<https://www.perfettivanmelle.it/chi-siamo/il-gruppo/>

<https://it.wikipedia.org/wiki/>

<https://www.hexaresearch.com/research-report/italy-confectionery-market>

<https://www.hexaresearch.com/press-release/italy-confectionery-market-analysis>

<https://www.businessinsider.com/mars-chairman-reveals-why-company-will-never-go-public-2018-6?IR=T>

<https://www.mars.com/made-by-mars>

<https://www.hazelnutcompany.ferrero.com/Ferrero-Hazelnut-Company/>

<https://www.ft.com/content/96b33994-34ca-11e7-bce4-9023f8c0fd2e>

<https://www.ft.com/content/3144d9f8-2138-11e4-b96e-00144feabdc0>

<http://www.agrisole.ilsole24ore.com/art/impres/2018-06-11/ferrero-si-garantisce--75percento-nocciole-prodotte-basilicata-prossimi-venti-anni--114155.php?uuid=AEjsq63E>

<https://www.agrisole.ilsole24ore.com/art/filiere/2018-06-29/nocciole-primo-accordo-filiera-piemonte-ferrero-e-ascopiemonte-170516.php?uuid=AEUqvgeF>

<https://st.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2014-07-17/ferrero-cresce-turchia-063759.shtml?uuid=ABSXXWbB>

<https://www.ferrero.com/news/group-news/The-Ferrero-Group-continues-investing-in-Turkey-and-in-the-hazelnut-sector>

<https://www.confectionerynews.com/Article/2014/07/17/Ferrero-acquires-hazelnut-supplier-Oltan>

<https://www.confectionerynews.com/Article/2017/08/14/Ferrero-in-talks-to-develop-hazelnut-production-in-Azerbaijan>

<https://www.ft.com/content/96c8ee68-18c2-11e5-a130-2e7db721f996>

<https://www.ft.com/content/608b5c3c-fae2-11e7-a492-2c9be7f3120a>

<https://www.ft.com/content/d942d2e4-18e1-11e5-8201-cbdb03d71480>

<https://www.ft.com/content/ee2a8af6-18b1-11e5-8201-cbdb03d71480>

<https://www.ft.com/content/e1ec6362-86d6-11e4-982e-00144feabdc0>

<https://www.ft.com/content/ec907fb6-b5fb-11e4-b58d-00144feab7de>

<https://www.ft.com/content/55501f43-a5e1-35ef-a81c-2b0bfc167f67>

<https://www.ft.com/content/9a347eda-2bdf-332c-98bd-7882118d2e25>

<https://www.ft.com/content/01cab782-f782-11e7-8715-e94187b3017e>

<https://www.ft.com/content/bf4d2ce6-547d-11e9-a3db-1fe89bedc16e>

<https://www.ft.com/content/92907fe0-fd04-11e7-a492-2c9be7f3120a>

www.candyindustry.com

<https://st.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2015-05-19/operazioni-mirate-il-gruppo-ferrero-115033.shtml?uuid=ABOhFliD&fromSearch=>

<https://www.ilsole24ore.com/art/ferrerolavazza-rotta-acquisizioni-ABE2j9rB>

<https://www.ilsole24ore.com/art/-nuove-sfide-ferrero-lo-shopping-usa--AEegTlkD>

<https://st.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2016-12-22/ferrero-cresce-italia-e-all-estero-174632.shtml?uuid=ADzjVwIC>

<https://www.ilsole24ore.com/art/il-caso-ferrero-se-made-italy-non-e-solo-preda-AEkhJqn>

<https://www.ilsole24ore.com/art/ferrero-si-allea-unilever-e-investe-gelato-AEMjo4qC>

<https://www.ilsole24ore.com/art/ferrero-si-compra-anche-gelati-spagnoli-icfc-ACCRvaI>

<https://www.ilsole24ore.com/art/dagli-olivetti-elkann-ferrero-sogno-americano-capitalismo-nord-ovest-AEuETujD>

<http://www.ilsole24ore.com/art/food/2016-10-28/ferrero-conquista-britannica-thorntons--131702.shtml?uuid=ADiawCIB>

<https://www.ilsole24ore.com/art/ferrero-compra-ferrara-candy-terza-azienda-dolciaria-usa-AErAGerC>

https://st.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2016-12-06/a-ferrero-biscotti-delacre--102157_PRV.shtml?uuid=ADvDar7B

<https://www.ilsole24ore.com/art/nuova-acquisizione-ferrero-compra-usa-fannie-may-AEatufn>

<https://www.ilsole24ore.com/art/ferrero-compra-dolci-nestle-stati-uniti-28-miliardi-dollari-AE7FzmjD>

<https://www.ilsole24ore.com/art/ferrero-e-pole-position-i-biscotti-kellogg-ABed1VfB>

https://www.corriere.it/economia/aziende/19_marzo_20/ferrero-vuole-sfilare-kellogg-s-linea-biscotti-snack-operazione-un-miliardo-mezzo-dollari-fef69824-4ae0-11e9-84f1-6f7b19b096e5.shtml

<https://www.ilsole24ore.com/art/ferrero-acquisisce-biscotti-e-snack-kellogg-stati-uniti-ABktpjB>

<https://www.ilpost.it/2018/07/08/giovanni-ferrero/>

<https://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2016/12/06/ferrero-conquista-i-biscotti-delacre42.html>

<https://www.ilsole24ore.com/art/ferrero-acquisisce-biscotti-campbell-AC6piPY>

https://www.repubblica.it/economia/finanza/2019/02/22/news/ferrero_utili_a_736_milioni_d_i_euro-219827581/

<https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/ferrero-static/globalcms/documenti/3633.pdf>