

Cattedra

RELATORE

CANDIDATO

Anno Accademico

INDICE

INTRODUZIONE

I CAPITOLO LA DIVERSIFICAZIONE

- 1.1 Il concetto di diversificazione.
- 1.2 Diversificazione di prodotto e diversificazione geografica, cenni.
- 1.3 La diversificazione geografica

II CAPITOLO I DIVERSI PLAYER DEL SETTORE

- 2.1 Settore di riferimento
- 2.2 Competitors
- 2.3 Ferrero e il modello delle cinque forze di Porter

III CAPITOLO CASE HISTORY NUTELLA BISCUITS STORIA DELLA FERRERO

- 3.1 Le diverse strategie della Ferrero
- 3.2 Analisi case history Nutella Biscuits
- 3.3 Conclusioni

Bibliografia

Sitografia

INTRODUZIONE

Modello di un marchio “*made in Italy*”, produttore di prodotti dolciari e cioccolato, Ferrero è uno dei migliori esempi per definire il settore privato del dopoguerra in questo paese. Dalla creazione del prodotto di punta, Nutella, il gruppo ha lanciato con successo oltre 30 prodotti. Il Gruppo Ferrero è ora il quarto produttore di cioccolato e pasticceria, dietro Nestlé, Mars e Mondelez International.

La capacità di innovare e investire su nuovi mercati ha portato Ferrero a suscitare nuove abitudini di consumo, puntando a un obiettivo in crescita, in particolare con il dipartimento Ricerca e Sviluppo, una delle forze principali dell'azienda, portando quotidianamente nuovi concetti dolciari.

L'azienda di famiglia ha sempre rifiutato qualsiasi partnership o azionista esterno all'azienda, mantenendo la privacy nella gestione ed evidenziando lo sviluppo interno. Un'altra chiave del successo è il rapporto tra l'azienda e i suoi dipendenti, intriso dei valori e della cultura di Ferrero.

Nonostante il suo status indipendente, Ferrero vuole estendere le sue attività, in particolare verso l'Asia e il mercato americano, poiché l'80% delle vendite è realizzato in Europa.

Uno dei principali fattori chiave del successo del gruppo italiano è senza alcun dubbio la diversificazione, intesa sia dal punto di vista produttivo (tipologie di prodotti offerti alla clientela) che dal punto di vista geografico (mercati nei quali si offrono i vari prodotti).

Il presente lavoro parte proprio, nel primo capitolo, con l'analisi del concetto di diversificazione di prodotto e diversificazione geografica, dal punto di vista generico e teorico.

Nel secondo capitolo mi soffermo sull'analisi del settore di riferimento dell'azienda Ferrero, con riguardo all'applicazione del modello delle cinque forze di Porter.

Infine, nel terzo capitolo analizzerò la storia del gruppo, per far emergere quelle che sono le caratteristiche salienti dell'attività, di come essa si è evoluta e valori e principi intrisi in manager e dipendenti. In particolare, affronterò le diverse strategie poste in essere dalla società, soprattutto con riguardo agli ultimi dieci anni e alla strategia per il mercato statunitense, in cui la sfida è rappresentata dalle leggi e dai regolamenti applicabili in questo Paese e in un contesto in cui la crescente preoccupazione per uno stile di vita sano e uno sviluppo sostenibile sta influenzando l'immagine dell'azienda.

I CAPITOLO

LA DIVERSIFICAZIONE

1.1 La strategia corporate di diversificazione

La diversificazione fa riferimento allo sviluppo fondato sull'ingresso in mercati e nuovi prodotti. Un'organizzazione aziendale che interviene in molteplici comparti è diversificata. Molto spesso vediamo aziende appartenenti a qualunque settore economico che a un certo punto del loro ciclo di vita decidono di implementare una strategia di diversificazione del loro business; ci possono essere molteplici fattori che fanno sì che una impresa decida di muoversi al di fuori del suo business originale. Le spinte alla diversificazione possono quindi provenire da diverse considerazioni:

- L'impresa intende ripartire i rischi su più business per non dipendere troppo da un prodotto/servizio, un settore o una sola area geografica;
- Stanno diminuendo le opportunità di mercato nel business di riferimento e le vendite sono in una fase di stagnazione;
- Si presentano interessanti opportunità di espansione in settori con tecnologie e prodotti che integrano il business di riferimento;
- Le risorse e competenze che l'azienda ha finora acquisito rappresentano punti di forza per competere in altri business;
- Si possono realizzare rilevanti economie di scala o di scopo costi operando anche in business correlati;
- È possibile sfruttare la forza del proprio brand in altri business per incrementare il fatturato.

Fondamentalmente, un'azienda decide di diversificare per incrementare il suo profitto in chiave aggressiva (per espandersi) o difensiva (per sopravvivere in una fase di competizione molto accentuata). In termini generali, diversificare significa muoversi al di fuori del business usuale e affrontare nuove sfide; quindi è una fase molto delicata che richiede il massimo sforzo progettuale per una azienda. Sono sostanzialmente tre i fattori che, in prima battuta, occorre considerare:

- L'attrattività del settore o dell'area geografica in cui si sta pensando di riorientare il business: questo deve essere in grado di generare una costante e adeguata redditività del capitale investito (comunque superiore a quella del business corrente);

- I costi di entrata non devono essere così elevati da ridurre in modo rilevante il potenziale di redditività;
- Better-off test: l'ingresso del nuovo settore dovrebbe tendenzialmente essere in grado di apportare miglioramenti anche nel business esistente (grazie allo sfruttamento di sinergie).

Una definizione accademica riporta che le strategie di differenziazione possono essere razionali se le stesse sono in grado di creare un valore aggiunto per gli azionisti superiore a quello che questi otterrebbero se, alternativamente, investissero, per conto proprio e separatamente, in imprese già presenti nei vari business, anziché investire in una sola impresa che opera in tutti¹. In altri termini, una strategia di diversificazione è una buona strategia solo se aumenta il valore di una azienda in una misura tale che il valore complessivo di questa sia superiore alla somma del valore di tante imprese analoghe che operano nei settori in cui la stessa ha diversificato.

Come vedremo, tanti sono i fattori che possono influenzare le strategie di diversificazione delle aziende; tra questi anche la fase storica e la congiuntura economica che in un determinato momento si sta sperimentando. Strategie di diversificazione sono presenti in ogni fase storica e ciclo economico, ma alcuni periodi ne sono caratterizzati in misura maggiore rispetto ad altri. Ad esempio, la seconda metà del secolo scorso, soprattutto negli Stati Uniti, è stata caratterizzata dall'implementazione di numerosissime strategie di diversificazione. Una ricerca condotta alcuni anni fa presso la Harvard Business School² ha messo in evidenza l'evoluzione del fenomeno tra i grandi gruppi industriali negli Stati Uniti. La tabella che segue mostra, infatti, come, col passare del tempo, il numero d'impres specializzate presenti nella classifica Fortune 500 sia progressivamente diminuito, mentre quello delle imprese diversificate è aumentato:

Tabella 1

<i>Variazione delle strategie di diversificazione nella classifica Fortune 500, 1949-1974(in percentuale)</i>						
Monobusiness	42,0	34,1	22,8	21,5	14,8	14,4
Integrate verticalmente	12,8	12,2	12,5	14,0	12,3	12,4
Un'attività principale	15,4	17,4	18,4	18,4	12,8	10,2
Attività correlate	25,7	31,6	38,6	37,3	44,4	42,3
Attività non correlate	4,1	4,7	7,3	8,7	18,7	20,7

¹ M.Goold e K.Luchs, "Why Diversify? Four decades of Management Thinking", in "Academy of Management Executive", 7, 3, pp.7-25

² R.P.Rumelt, "Diversification Strategy and Profitability", in "Strategic Management Journal", 3, 1982, pp.359-370

Fonte R.P.Rumelt, Diversification Strategy and Profitability, in "Strategic Management Journal", 3, 1982

Come accennato, non tutte le fasi economiche sono ugualmente propizie per le strategie di diversificazione.

Nei decenni successivi (in particolare il decennio che va dal 1980 al 1990), infatti, la percentuale di imprese che hanno attuato tali strategie è diminuita sensibilmente. Tra il 1980 e il 1990 l'indice medio di diversificazione di Fortune 500 si è ridotto da 1,00 a 0,67³. Molti gruppi industriali hanno progressivamente abbandonato le attività collaterali non redditizie operando quella che si chiama strategia di specializzazione.

In sintesi, sono molteplici i fattori, sia interni che esterni all'azienda, che rendono razionale una strategia di diversificazione, così come sono molteplici le possibili strategie che possono essere implementate per espandere il business. Si tratta, in tutte le possibili ipotesi, di una delle scelte più impegnative che il management aziendale è chiamato a prendere.

Alcuni studi empirici hanno dimostrato l'importanza del ruolo che hanno le risorse nel dare l'impulso e nell'orientare il processo di espansione diversificata di un'azienda. È stato provato che la diversificazione generata per vie interne si realizza nei settori in cui il rapporto tra costi di R&S e fatturato è alto, ciò induce a ritenere il know-how tecnologico determinante.

Un'altra ricerca ha evidenziato come anche gli investimenti in marketing siano elementi importanti per l'espansione diversificata; il processo di espansione non ha un andamento casuale, ma risponde a regole ben precise.

Quando un'azienda decide di espandersi, essa tende a diversificare la propria attività in una serie di settori accomunati sia dal tipo di risorse sia dai fattori critici di successo. Esistono nove categorie principali di diversificazione; in particolare, è importante la distinzione tra diversificazione vincolata (constrained) e quella collegata (linked). Nella diversificazione di tipo vincolato la maggior parte dei business dell'azienda si basa su un insieme di risorse specializzate, come la ricerca, le attività operative o il marketing⁴. Anche nel caso della diversificazione collegata ci sono elementi in comune

³ G.F. Davis, K.A. Dielman, C.E. Tinsley, "The Decline and Fall of the Conglomerate Firm in the 1980's: A Study in the De-Institutionalization of an Organizational Form", Evanston, IL, Northwestern University, settembre, 1993 Pg. 7 e seguenti

⁴ Ferrandina A., *Il piano marketing.*, ipsoa 2015 pag. 37 e seguenti.

tra i diversi business, tuttavia la relazione che li lega è di tipo differente: i nuovi business si aggiungono ai precedenti in modo che ogni business nuovo sia legato almeno a un altro preesistente, pur senza formare un tutto monolitico. Una strategia di diversificazione può essere implementata in diversi modi: tramite lo sviluppo interno, l'acquisizione, la fusione, la joint venture, l'alleanza, oppure per mezzo di accordi con terzi. In nessun caso, comunque, è possibile avere la garanzia del successo. Ogni modalità di espansione presenta una serie di vantaggi e svantaggi, per cui prima di prendere una decisione in merito è necessario valutare attentamente le diverse alternative sulla base delle necessità che impone la situazione competitiva.

Nello scenario economico attuale il processo d'internazionalizzazione delle imprese è un fenomeno fortemente legato con quello della globalizzazione. Per molte imprese diventa praticamente vitale volgere il loro sguardo al di fuori dei confini nazionali sia per ragioni legate al lato della domanda (ricerca di nuovi sbocchi per i propri prodotti), sia per motivazioni connesse all'offerta (riduzione e diversificazione sul lato dei costi). La scelta di un percorso di internazionalizzazione non riguarda esclusivamente le grandi realtà imprenditoriali, ma sempre di più coinvolge le piccole e medie imprese del nostro paese. Per essere in grado di sopravvivere, molte piccole e medie realtà aziendali devono essere in grado di conoscere i potenziali concorrenti e soprattutto servire clienti degli altri mercati. L'internazionalizzazione, però, è una delle strategie più complesse che l'azienda possa intraprendere.

Le varie ricerche empiriche, condotte sia a livello nazionale che internazionale e che sono state trattate nel presente lavoro, hanno confermato la basilare importanza dei cosiddetti asset intangibili (esperienza, capacità di innovazione, capacità manageriali) nel successo di una strategia di diversificazione internazionale. In molti casi si è osservato, infatti, come il successo, in questo delicato percorso di apertura verso l'estero da parte di una PMI, derivi direttamente dalle caratteristiche personali dell'imprenditore, dal sistema di relazioni sociali in cui è inserito, e, in ultima analisi, dalle sue capacità di comprendere preventivamente le potenzialità di sviluppo del business in una prospettiva internazionale.

Le analisi sembrano portare anche alla conclusione che una variabile chiave per costruire efficacemente una strategia così complessa risieda nella capacità delle PMI di coinvolgere negli organi di governo competenze e risorse adeguate a supportare i necessari processi di sviluppo internazionale. Gli studi empirici, inoltre, sembrano suggerire come l'intensità tecnologica e competitiva del settore di appartenenza possano influenzare in modo determinante le possibili relazioni tra Governance e internazionalizzazione. Il modello di governance in quest'ottica diventa la variabile chiave per il successo della strategia di internazionalizzazione.

1.2 Diversificazione correlata e non correlata

Posto che la diversificazione rappresenta una delle strategie aziendali più complesse, è importante che la stessa venga implementata seguendo un percorso razionale. A tale proposito, le scienze aziendalistiche hanno sviluppato nel tempo numerosi contributi e modelli finalizzati da un lato alla comprensione del fenomeno da un punto di vista teorico, dall'altro a fornire al management utili supporti al processo decisionale. Uno dei principali contributi teorici allo studio dei processi di diversificazione aziendale è la matrice prodotto-mercato di Ansoff. Questa viene utilizzata anche per spiegare la differenza tra strategie correlate e strategie non correlate. La diversificazione correlata consiste nello sfruttare eventuali corrispondenze strategiche fra i business. Il presupposto alla base di tale strategia è che le catene del valore, dei business nei quali l'impresa opera la diversificazione, siano legate da corrispondenze strategiche che possano aumentare la competitività dell'azienda, creando le condizioni per ottenere migliori risultati in termini di redditività (ad esempio, il brand Sony, che a suo tempo era già affermato nell'elettronica di consumo, in modo economico ha potuto sviluppare il suo ingresso nel mercato dei videogiochi con la console ed i giochi Playstation). La diversificazione non correlata, invece, consiste nell'entrare in business che presentano catene del valore del tutto scollegate a quella di riferimento. Le imprese che adottano questa strategia di diversificazione sono quindi disposte a penetrare in qualunque settore che presenti opportunità per il conseguimento di vantaggi economici duraturi (General Electric, ad esempio, ha diversificato in settori che vanno dai materiali tecnici ai servizi finanziari per privati ed imprese, dai motori jet per aeromobili militari e civili ad apparecchiature medicali). La matrice prodotto-mercato di Ansoff mette in rilievo il fatto che la diversificazione fa riferimento all'ingresso in nuovi mercati attraverso un prodotto ex novo⁵. Ansoff identifica quattro approcci in termini di diversificazione⁶:

- 1) orizzontale: produzioni nuove per gli stessi clienti;
- 2) correlata o concentrica: nuove attività strategiche;
- 3) conglomerale: estensione dell'attività verso aree completamente nuove. Nuovi mercati e nuovi prodotti, nuovi clienti con nuove tecnologie;
- 4) verticale: l'impresa destina a sé stessa la nuova produzione.

⁵ Ferrandina A., *Il piano marketing.*, ipsoa 2015 pag. 33 e seguenti

⁶ Corbetta G., *Le vie della crescita.*, Egea., 2018 pag. 57 e seguenti

I vantaggi della diversificazione fanno riferimento a due elementi:

- le economie di scopo;
- i vantaggi prettamente informativi.

La diversificazione viene attuata:

- attraverso lo sviluppo esterno.
- attraverso lo sviluppo interno

Lo sviluppo esterno consente di raggiungere rapidamente la totalità di risorse indispensabili per il perseguimento di un vantaggio competitivo all'interno di un nuovo settore di attività.

Non sarà indispensabile utilizzare giorni e forze al fine di raggiungere una posizione nel mercato o per accrescere le risorse indispensabili.

Il livello di sviluppo interno che un'azienda ha bisogno di perseguire, al fine di raggiungere la scala di efficienza minima, potrebbe aumentare il grado competitivo potenziale all'interno del comparto, invece, avendo un competitor che già possiede l'attitudine indispensabile, è probabile evitare che la competitività nel comparto si incrementi.

Lo sviluppo esterno può rappresentare un approccio particolarmente costoso in termini di ingresso all'interno di un nuovo mercato. È probabile che il valore creato dall'acquisizione sia dissipato all'interno dell'impegno economico utilizzato ai fini di perseguirlo.

Per poter mettere in atto un'efficace strategia di diversificazione è necessaria la coerenza tra risorse e business, così che le risorse contribuiscano in modo consistente al vantaggio competitivo nei business. La ricerca sul campo rivela che, quando si diversificano, le imprese spesso operano due errori di calcolo rispetto alle risorse: esse tendono a sovrastimare la trasferibilità di risorse specifiche e il valore di risorse molto generali nella creazione di un vantaggio competitivo in nuovi mercati. Affinché le risorse siano alla base di un processo di diversificazione, queste devono superare alcuni test:

- Devono essere competitivamente superiori nel nuovo business;
- Devono rappresentare fattori critici di successo in quel business (devono fornire dei benefici sostanziali ai clienti).

L'azienda che entra in un nuovo business deve competere su tutte le risorse richieste per produrre e distribuire il prodotto o il servizio (un'impresa deve avere una strategia capace di raggiungere una parità competitiva nelle risorse non possedute, che sono importanti per il successo del business).

Anche quando le risorse potrebbero contribuire al vantaggio competitivo, è necessario essere certi che sia effettivamente possibile utilizzarle in quel settore. Quindi, se un'azienda vuole avviare un processo di diversificazione efficace, deve essere certa che le proprie risorse di valore possano effettivamente essere replicate nel nuovo business. Per diversificare non è sempre indispensabile che, fin dall'inizio, le risorse siano compatibili coi business, a condizione che l'impresa stia adottando una strategia mirata allo sviluppo delle risorse mancanti (un'azienda deve mirare a raggiungere risultati che vadano oltre le possibilità dell'impresa stessa).

Nell'immaginario più comune, si pensa che la complessità di una strategia di diversificazione faccia sì che questa sia un tipo di strategia che interessi prevalentemente le aziende di maggiori dimensioni. In realtà, si possono nella pratica osservare aziende di ogni tipologia affrontare questo tipo di percorso di sviluppo. Questo vale anche per le imprese a prevalente conduzione familiare. L'impresa familiare rappresenta la più comune forma di organizzazione economica a proprietà privata.

È il più ricorrente soggetto giuridico del sistema produttivo ed economico moderno; ed è così in tutti i paesi del mondo, avanzati ed emergenti. Si tratta di un'organizzazione il cui modello dominante vede un unico azionista (la famiglia) esercitare il controllo sulle decisioni e sull'attività di business in generale. È una delle modalità più classiche di concentrazione proprietaria.

Nondimeno, oggi sappiamo come non si tratta solo di un'impresa a elevata concentrazione proprietaria poiché, invece, sono i comportamenti delle persone componenti il nucleo familiare a caratterizzare questa impresa, rendendola diversa da tutte le altre⁷.

Le aziende familiari ricercano in continuazione la crescita, infatti, questa è uno degli approcci principali mediante i quali le aziende creano valore ex novo.

La diversificazione, nelle sue differenti sfaccettature, rappresenta una strategia indirizzata al perseguimento di performance ottimali.

Le imprese familiari tendono sempre di più ad utilizzare quest'approccio, pur essendo consapevoli dei rischi e dei pericoli ad esso riconducibili⁸.

L'impresa familiare non decide da sola di volersi espandere al di fuori della propria realtà, ma questa è una sorta di imposizione proveniente dal contesto esterno, dal momento che, soltanto proponendosi al di là della propria Terra, può essere al passo con i tempi. Infatti, le imprese a conduzione familiare

⁷ <https://www.giappichelli.it/media/catalog/product/excerpt/9788892179905.pdf>

⁸ Di Mascio A., *"Family business"*, Egea., 2007

tendono a proiettare sempre più frequentemente i propri investimenti per espandersi a livello internazionale.

Nell'ultimo decennio si è assistito a un'evoluzione dei prototipi di crescita a livello mondiale da parte delle aziende, attraverso figure comparse ex novo; basti pensare alle aziende *born-global* e *new born-global*, le piccole e medie imprese (SME) che intervengono su scala multinazionale e le medesime multinazionali provenienti da contesti emergenti.

Una realtà così differente e variegata conferisce nuovi stimoli alle imprese familiari⁹, le quali devono sfruttare tali incentivi in modo da mostrarsi competitive e al passo con i tempi, attraverso l'ingresso in nuovi mercati con prodotti nuovi.

Una strategia di diversificazione è spesso un percorso molto articolato e complesso. Questo deve partire da un'attenta analisi delle variabili in gioco, sia interne all'azienda stessa, che legate al contesto esterno di riferimento:¹⁰ i benefici e i rischi possono essere straordinari. Le storie di successo sono numerose – si pensi a General Electric, Disney e 3M – ma, al tempo stesso, sono stati innumerevoli i fallimenti, come l'ingresso di Quaker Oats nel business dei succhi di frutta.

Prima di diversificare, i manager non devono pensare a ciò che la loro azienda fa, ma a ciò che fa meglio dei suoi concorrenti. Si prenda, ad esempio, in considerazione il caso di Blue Circle Industries, una società britannica tra i principali produttori mondiali di cemento. Negli anni '80, Blue Circle decise di diversificarsi sulla base di una definizione poco chiara della sua attività. A un certo punto, i managers decisero di ampliare il loro business ai prodotti legati alla costruzione di abitazioni. Così, Blue Circle espanse la propria offerta in immobili, mattoni, gestione dei rifiuti, stufe a gas, vasche da bagno e, persino, tosaerba. Secondo un dirigente in pensione, *“Il nostro passaggio alle falciatrici da giardino si basava sulla logica che è necessario un tosaerba per il tuo giardino - che, dopo tutto, è vicino a casa tua”*. Non sorprende che solo alcune delle operazioni di diversificazione di Blue Circle abbiano avuto successo. Un approccio meno focalizzato alla diversificazione non ha risposto alla domanda più rilevante: quali sono gli asset strategici della nostra azienda e come e dove possiamo sfruttarli al meglio?

Una società che ha posto questa domanda - e raccolto i frutti - è il Boddington Group del Regno Unito. Nel 1989, l'allora presidente di Boddington, Denis Cassidy, valutò la situazione competitiva dell'azienda. A quel tempo, Boddington era un produttore di birra integrato verticalmente che possedeva un birrificio, grossisti e pub in tutto il paese. Però, il processo di consolidamento del mercato stava cambiando l'industria della birra, rendendo difficile per i piccoli players, come

⁹ Markus Weishaupt ., *“Family business model”*, Franco Angeli., 2016 pag. 12 e seguenti

¹⁰ Constantinos C. Markides, *“To Diversify or Not To Diversify”*, Harvard Business review, 1997 pag. 2 e seguenti

Boddington, ottenere un profitto. La società era sopravvissuta fino a quel momento perché la sua principale risorsa strategica era la vendita al dettaglio e l'ospitalità: eccelleva nella gestione dei pub. Quindi, Cassidy decise di diversificarsi in quella direzione.

La società vendette rapidamente il birrifico e acquisì hotel, resort, ristoranti, case di cura e centri benessere, mantenendo al contempo un ampio portafoglio di pub. *“La decisione di abbandonare la produzione di birra è stata dolorosa, soprattutto perché il birrifico è stato una parte di noi per più di 200 anni”*, afferma Cassidy. *“Ma visti i cambiamenti in atto nel settore, ci siamo resi conto che non potevamo giocare al gioco della birra con i ragazzi grandi. Abbiamo deciso di sfruttare le nostre eccellenti capacità di vendita al dettaglio, ospitalità e gestione della proprietà per iniziare un nuovo gioco”*. La diversificazione di Boddington ha portato alla creazione di un enorme valore per gli azionisti, soprattutto se confrontato con le strategie adottate dai produttori di birra regionali, che hanno deciso di rimanere nel settore. Per diversificare, un'azienda deve avere tutte le risorse strategiche necessarie, non solo alcune.

Gli insuccessi di alcune compagnie petrolifere alla fine degli anni '70 evidenziano quanto sia pericoloso non tenere in conto i propri asset strategici. Aziende come British Petroleum ed Exxon hanno fatto irruzione nel settore minerario e hanno potuto sfruttare le loro competenze nell'esplorazione, estrazione e gestione di progetti su larga scala. Dieci anni dopo, le compagnie avevano abbandonato il gioco. Il motivo: oltre alle capacità delle compagnie petrolifere, l'attività mineraria richiedeva capacità di estrazione a basso costo e accesso ai depositi, che mancavano alle compagnie petrolifere.

Si consideri anche l'esperienza della Coca-Cola Company, nota da tempo per la sua profonda conoscenza dei consumatori, la sua esperienza nel marketing e nel branding e le sue eccellenti capacità di distribuzione. Basandosi su tali risorse strategiche, all'inizio degli anni '80, la Coca-Cola decise di farsi strada nel settore del vino, in cui tali punti di forza erano indispensabili. La società apprese rapidamente, tuttavia, che mancava di una competenza critica: la conoscenza del settore vitivinicolo. Avere il 90% delle risorse necessarie per affermarsi nel nuovo settore non era abbastanza per Coca Cola, perché il 10% che non aveva - la capacità di produrre vino di qualità - era la componente più critica del successo.

1.3 Diversificazione di prodotto e diversificazione geografica

Le strategie di diversificazione detengono, dunque, un compito essenziale nell'indirizzare l'atteggiamento delle aziende. Queste vengono differenziate in due macro-categorie che variano a seconda della strategia e se questa ha come oggetto il portafoglio prodotti offerto dall'azienda, oppure, il mercato in cui essa offre i propri prodotti e servizi.

Nella prima ipotesi si parla di “*diversificazione di prodotto*”, nella seconda si parla di “*diversificazione geografica*”, oppure, “*internazionalizzazione*”: generalmente, la prima delle due tipologie è da ricondurre alla volontà dell'impresa di non far dipendere i propri flussi di cassa e, quindi, i profitti da una sola famiglia di prodotti o dall'intento di ampliare la gamma di prodotti e servizi da offrire alla propria clientela; la seconda, di contro, è abitualmente da ricondurre alla volontà di non dipendere da un solo mercato o, più semplicemente, espandere il proprio mercato di riferimento a seguito di un eccesso di produzione a livello domestico o nei mercati in cui l'impresa è già fisicamente presente. Con riferimento alla diversificazione di prodotto, un'impresa diversifica introducendo un nuovo prodotto nel proprio portafoglio di offerta; con riferimento alla diversificazione geografica, un'impresa diversifica introducendo un nuovo mercato nel proprio raggio d'azione.

In entrambi i casi, l'impresa va incontro a un certo livello di rischio e incertezza dal duplice punto di vista sia strategico che finanziario: la ragione va ricondotta al rischio e all'incertezza che contraddistinguono un investimento in un business o in una location/mercato poco nota all'impresa, oltre alle difficoltà connesse al dover disporre di tutte le risorse necessarie alla sua implementazione. La strategia normalmente più complessa è quella di diversificazione internazionale. Non sempre la scelta dei paesi è completamente libera. Possono infatti esservi paesi in cui un settore, apparentemente interessante a livello di business, non sia accessibile per problemi di dazi o questioni politico-legali. I fattori da includere nell'analisi di fattibilità nel caso di una strategia di sviluppo internazionale sono in numero superiore rispetto a quelli necessari per analizzare il contesto domestico.

La selezione dei Paesi segue un approccio dove occorre considerare questi fattori:¹¹

➤ **Distanza culturale**

Maggiore la distanza, più difficile e oneroso sarà sviluppare rapporti di natura commerciale;

➤ **Distanza geografica**

Tale fattore può essere più o meno importante in base al tipo di prodotto e relativi canali

¹¹ ANCARANI, SCARPI, “*Marketing internazionale*”, Pearson, Milano, 2016 pag. 86 e seguenti.

distributivi e all'incidenza dei costi di trasporto o di costituzione di una filiale nel paese di interesse;

➤ **Livello di rischio**

Questo fattore si lega di solito alla situazione politica del paese;

➤ **Volatilità del tasso di cambio**

Più il cambio del paese è volatile, maggiore sarà il costo della copertura dal rischio di tasso di cambio.

Definita la selezione dei paesi verso cui diversificare occorre decidere come applicare le diverse leve aziendali a un livello internazionale. La scelta principale riguarda il prodotto, in quanto molto spesso è il fattore che è più costoso adattare per un target diverso da quello domestico. Si possono distinguere due possibili approcci strategici (che possono essere estesi anche alle altre leve di marketing)¹²:

- standardizzazione
- adattamento.

Nella tabella sono riportati i rispettivi vantaggi:

Tabella 2

Vantaggi Standardizzazione	Vantaggi Adattamento
economia di scala, riduzione di costi per progettazione, produzione e marketing	maggior capacità di intercettare la diversità della clientela
utilizzo più agevole per i clienti, più semplice assistenza post vendita	maggior prossimità al cliente
Migliore controllo fasi produzione e distribuzione	maggior diversificazione
facile riconoscibilità del prodotto	adattare il prodotto a normative specifiche

Elaborazione dell'autore

¹² Thomas, M., & Hill, H. (1999). "The impact of ethnocentrism on devising and implementing a corporate identity strategy for new international markets" International Marketing Review, pag. 376 e seguenti

II CAPITOLO

ANALISI DEL SETTORE

2.1 Analisi del settore di riferimento

Il settore dolciario, nel mondo, fattura poco meno di 200 miliardi di dollari all'anno, rappresentando uno dei più importanti segmenti del food.

In base alle stime più recenti (Fortune, Nielsen, etc.), il mercato globale dolciario dovrebbe assistere a un tasso di incremento annuo del 3,45% da oggi al 2024.

Il cioccolato rappresenta la categoria di prodotti dominante a livello globale; si tratta della categoria di prodotto che, nell'ambito del settore dolciario, ha visto il tasso di crescita più pronunciato a livello mondiale.

Il Nord America e l'Europa sono i leader del mercato per quanto riguarda la produzione dolciaria, mentre l'Asia-Pacifica e il Medio Oriente sono oggi viste come un potenziale mercato di crescita della domanda.

I clienti di queste aree geografiche, infatti, mostrano una spiccata preferenza per i prodotti dolciari "esotici" provenienti da Europa e Stati Uniti¹³.

Per quanto riguarda i trend della domanda, ai giorni d'oggi i consumatori sono preoccupati dell'alto contenuto di zucchero nei prodotti dolciari, indicato come principale responsabile della crescente obesità, anche tra le fasce di popolazione più giovane.

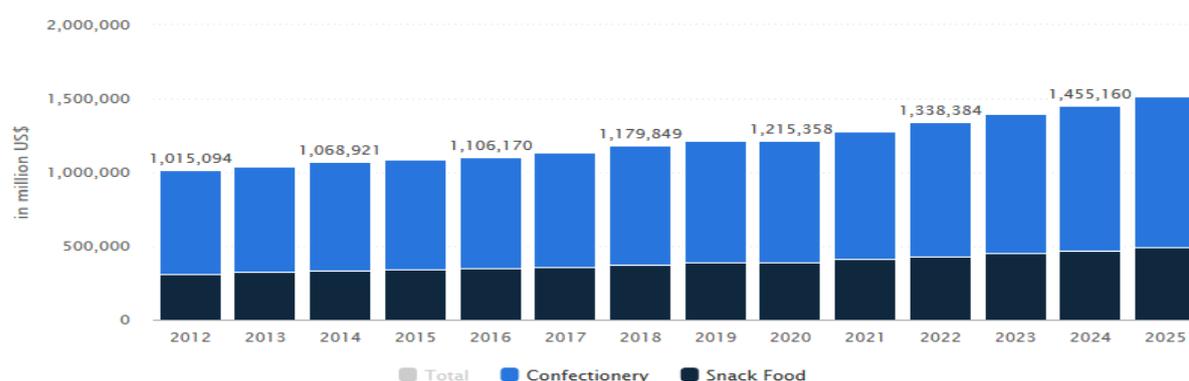
Per tale motivo, la domanda, soprattutto presso le economie mature, si sta velocemente orientando verso prodotti che presentano caratteristiche di maggiore salubrità, come quelli a minore contenuto calorico, più elevato contenuto di cacao e i prodotti di pasticceria con una chiara indicazione degli ingredienti.

A tale proposito, sta crescendo, da parte delle industrie dolciarie, l'attenzione all'etichettatura dei prodotti e alla tracciabilità degli ingredienti.

Per quanto riguarda le prospettive, il segmento più promettente, a livello globale, sembra essere quello degli snack in barretta a più elevato contenuto proteico, che sono visti dalla clientela come un'alternativa più salutare rispetto ai tradizionali prodotti dolciari.

¹³ Articolo "*Confectionary e Snacks*" disponibile su: <https://www.statista.com/outlook/40100000/100/confectionery-snacks/worldwide>

Grafico 1



Fonte <https://www.alliedmarketresearch.com/confectionery-market>

Il mercato globale dei prodotti dolciari risulta segmentato per tipo di prodotto, canale di distribuzione e geografia.

Per quanto riguarda il tipo di prodotto, il mercato è suddiviso in cioccolato (cioccolato fondente e cioccolato bianco), confetteria a base di zucchero (caramelle, menta, pasticcini, gelatine, toffee, torrone e altri prodotti dolciari a base di zucchero) e snack (barrette di cereali, barrette energetiche e altri snack). Inoltre, nell'ambito del canale di distribuzione, il mercato globale della pasticceria è segmentato in supermercati e ipermercati, minimarket, negozi online, rivenditori specializzati, distributori automatici e altri canali di distribuzione¹⁴.

Le tendenze di mercato più recenti vengono analizzate da Innova Market Insights. A livello globale nel 2018 un consumatore su quattro ha aumentato i consumi di dolciumi grazie alla disponibilità di una più ampia scelta di prodotti, con un 15% di crescita media annua dei lanci globali di prodotti dolciari. Il consumatore sembra orientato a cercare sempre di più qualcosa di nuovo. Il successo di un prodotto sembra anche legato all'aspetto sensoriale: colori insoliti, sapori piccanti o effervescenti, packaging innovativo. In particolare sta crescendo il segmento degli snack, ossia prodotti rompi-digiuno fra i pasti principali¹⁵.

Anche in Italia si sta registrando una crescita della domanda di prodotti innovativi. In particolare il consumatore sembra sempre di più attento al problema della salubrità del prodotto. Ad esempio nel

¹⁴ Rilevazione mercato Global confectionery disponibile su: <https://www.businesswire.com/news/home/20180821005340/en/GlobalConfectionery-Intelligence-Database-2018-Market-Data>

¹⁵ Articolo "Le tendenze per il settore dolci e snack" disponibile su <https://www.foodexecutive.com/it/mercato-consumi/3448-tendenze-dolciari-e-snack.html>

comparto delle confetture, dove registrare le performance migliori sono le referenze premium, definite 'specialità' (con l'aggiunta di ingredienti particolari (scorze candite, liquori, miele, ...) e quelle dietetiche (con la dicitura dietetico', 'ipocalorico', 'diet'). Le prime, con incidenze ancora marginali sul totale settore, registrano un +66,6% a volume e un +66,3% a valore.¹⁶

La Ferrero è sicuramente tra i leader mondiali del settore dolciario, occupando il quarto posto tra i produttori di cioccolato (dopo Mars, Nestlè e Mondelez) con una quota di mercato intorno all'8%. Per quanto riguarda il mercato nazionale, si contende invece la leadership con il gruppo Barilla. Il mercato italiano dolciario rappresenta il principale polo dell'industria alimentare nazionale con circa 19 miliardi di euro di fatturato (14% del fatturato dell'industria alimentare italiana), oltre 6 miliardi di euro di esportazioni (20% dell'export dell'industria alimentare italiana). La produzione globale della Ferrero supera i 2 milioni di tonnellate annue e vi lavorano oltre 36.000 addetti¹⁷.

16 Articolo dolciscialati consumi disponibile su:
<http://www.alimentando.info/wpcontent/uploads/2018/03/DS4perWEB.pdf>

¹⁷ Si veda <http://www.aidepi.it/associazione/in-cifre.html>

2.2 Il modello delle cinque forze di Porter

Il modello delle cinque forze competitive (anche chiamato “analisi della concorrenza allargata” o “analisi delle cinque forze di Porter”) rappresenta uno strumento che le imprese possono impiegare per valutare la propria posizione competitiva¹⁸.

Il modello individua le forze che operano nell'ambiente di riferimento per l'azienda e che, con la loro azione, possono erodere la redditività a lungo termine delle imprese. Gli attori di queste forze sono:

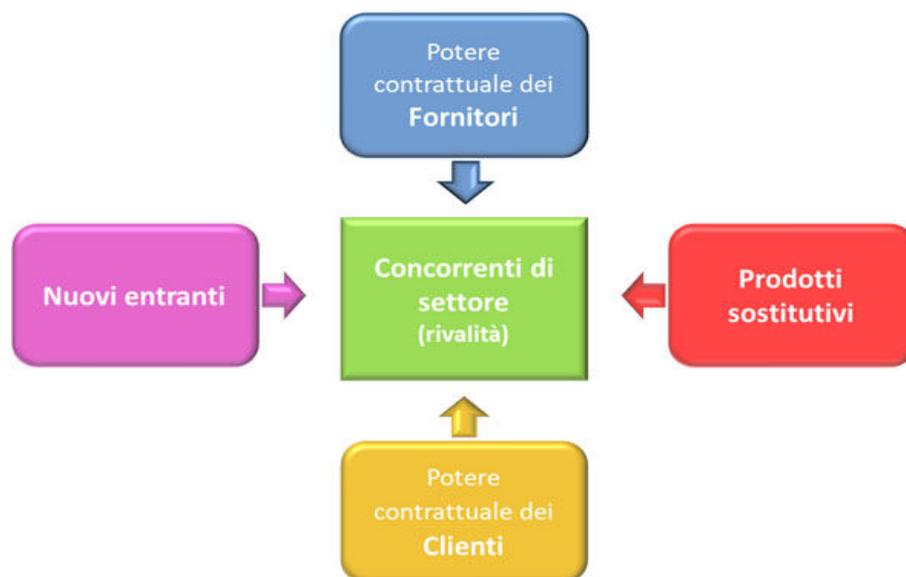
1. *Concorrenti diretti*: aziende che offrono la stessa tipologia di prodotto sul mercato; più il mercato è differenziato e quanto più sono simili i prezzi, allora tanto saranno più pericolosi i concorrenti. Ci sono poi altri fattori da tenere in considerazione:
 - Il livello di concentrazione del settore;
 - Le economie di scala;
 - L'asimmetria informativa;
 - Le barriere all'uscita;
2. *Fornitori*: i soggetti da cui l'azienda acquista materie prime e semilavorati necessari per il processo produttivo e che potrebbero decidere di integrarsi a monte. I fattori che influenzano la forza dei fornitori sono:
 - Il livello di concentrazione dei competitori;
 - I costi di fornitura;
 - L'asimmetria informativa;
 - Il livello di specializzazione del prodotto;
 - La possibilità di sostituzione;
3. *Clienti*: questi potrebbero eventualmente decidere di integrarsi a valle; i fattori che influenzano la forza dei clienti sono:
 - Il livello di concentrazione;
 - L'asimmetria informativa;
 - Il livello di specializzazione del prodotto;
 - la possibilità di sostituzione;
4. *Potenziati concorrenti in entrata*: aziende che potrebbero entrare nel mercato in cui opera l'azienda. I fattori che possono influenzare la forza di potenziali entranti sono:
 - La disponibilità dei capitali;

¹⁸ Robert M. Grant, “Analisi di settore (3° cap.)”, in “L'analisi strategica per le decisioni aziendali, 4ª ed., Bologna”, il Mulino, 2011 pag. 28 e seguenti

- La conoscenza del settore;
- Gli accordi con la distribuzione;

5. *Produttori di beni sostitutivi*: aziende che offrono sul mercato dei prodotti diversi da quelli dell'impresa, ma che soddisfano, in modo differente, lo stesso bisogno del cliente/consumatore.

Grafico 2



Elaborazione dell'autore

L'analisi di queste forze permette all'impresa di ottenere un quadro completo sulla sua posizione competitiva e, quindi, di prendere decisioni strategiche. Nel seguito, il modello delle 5 forze viene applicato al business case della Ferrero¹⁹.

¹⁹ R.E. Hoskisson, R.A. Johnson, "Corporate restructuring and strategic change: the effect on diversification strategy and R&D intensity", Strategic Management Journal, 1992, 13, pp.625-634

Intensità della concorrenza (Forte)

Il mercato dolciario è ancora piuttosto frammentato, ossia è formato da tante imprese simili di grandi e piccole dimensioni. Non è presente una impresa leader che domina le altre e spesso si generano guerre di prezzo al ribasso.

Per alcune aziende più grandi, come la Ferrero, il brand rappresenta il principale punto di forza. Ferrero, però, non è l'unica ad avere questa forza di brand (vedi Nestlé o Mars, ad esempio) e questo può accendere continuamente la competizione.

Il mercato si caratterizza anche per un'un'ampia differenziazione dei prodotti che spesso vengono modificati per venire incontro alle mutevoli esigenze dei consumatori. In definitiva, l'intensità della concorrenza è forte.

Potere contrattuale dei fornitori (Moderato)

Per quanto riguarda i rapporti con i fornitori, la variabile fondamentale è la sensibilità al prezzo. Ci sono alcuni fornitori che spiccano per la qualità della loro materia prima e questi potrebbero pretendere un prezzo maggiore per la loro fornitura e, quindi, non rifornire le aziende che non accettano i loro prezzi.

La maggior parte dei fornitori, però, sono piccole aziende e, di solito, si adattano alle condizioni delle aziende dolciarie.

Le industrie dolciarie, d'altro canto, tendono a instaurare rapporti di fiducia di lungo termine con i fornitori.

La minaccia d'integrazione a valle sembra poco probabile, in quanto ogni fornitore, di solito, produce una sola materia prima (cacao, zucchero, farina, etc.) e risulterebbe troppo costoso reperire tutti gli altri ingredienti. In definitiva, il livello di potere contrattuale dei fornitori appare moderato.

Potere contrattuale dei clienti (Moderato)

I clienti del settore dolciario, per loro caratteristica, presentano una forte numerosità: le multinazionali come la Ferrero offrono i loro prodotti a consumatori di tutto il mondo. Di contro, ogni consumatore ha gusti personali che lo differenziano dall'altro. I costi di passaggio da una marca all'altra per il consumatore sono molto bassi: per un consumatore passare da una marca all'altra (se trova un prodotto che soddisfa le sue esigenze a un prezzo minore) è molto agevole.

Il rischio di integrazione verticale (ossia la produzione in proprio del prodotto da parte della clientela) non rappresenta un problema che tocca in modo diretto le imprese.

Esiste, ovviamente, il fenomeno dei clienti che producono in casa dolci (ma lo fanno in abito prettamente familiare).

Il tempo libero nelle economie mature è sempre meno e, quindi, questo fenomeno non può essere considerato particolarmente preoccupante da parte delle industrie dolciarie.

Il dolce non è un bisogno primario, quindi il prezzo rappresenta una variabile di fondamentale importanza.

La politica di pricing deve, quindi, essere estremamente competitiva. In ogni caso, data la forte numerosità e dispersione della clientela, il suo potere contrattuale deve essere considerato moderato.

Minaccia di potenziali entranti (Molto debole)

I brand principali che operano in questo settore sono storici e, ormai, affermati da molti anni.

Risulta, quindi, poco probabile che una nuova azienda (che non può vantare un'antica tradizione) possa erodere quote significative di mercato alle aziende principali.

Tra l'altro, l'avvio di un'attività industriale su larga scala comporta elevati investimenti di capitale iniziale. Questi fattori portano a ritenere che la minaccia di nuovi entranti sia molto debole.

Minaccia di prodotti sostituti (Forte)

I prodotti dolciari possono essere sostituiti con prodotti simili per funzione d'uso in modo abbastanza agevole.

I principali sostituti infatti sono il pane, la marmellata, lo yogurt o la frutta. I costi di passaggio da un prodotto a un altro sono molto bassi. Anzi, in molti casi, i prodotti sostituti hanno un prezzo più basso di quelli dell'industria dolciaria. Dall'altro lato della bilancia, i dolci sono più facili generalmente da consumare e, questo, può indurre i consumatori a pagare un prezzo leggermente più elevato per essi.

Come si è visto nell'analisi condotta, le principali minacce per la Ferrero sono la concorrenza di altri brand storici e la possibilità di sostituzione dei prodotti dolciari.

In questi anni, quindi, la Ferrero si è mossa di conseguenza (e con successo) attuando strategie di concentrazione orizzontale (acquisizione di altri brand) e differenziando sempre di più le sue linee di prodotto.

Ripercorrendo la storia della Ferrero vediamo, quindi, come questa abbia costantemente adottato una strategia di diversificazione.

La Ferrero è una azienda che, pur avendo legato il successo del suo brand in particolare a un prodotto, la Nutella, che, in pochi decenni, si è diffusa in tutto il mondo, ha nella sua cultura aziendale un concetto di diversificazione di prodotto e di brand molto forte.

Lo dimostra, soprattutto, la sua storia aziendale recente, caratterizzata da un'aggressiva strategia di espansione del modello di business attuata anche per mezzo di importanti acquisizioni a livello internazionale. Il primo prodotto dell'offerta della Ferrero è stata la pasta Gianduja (o Giandujot).

Si trattò di un prodotto che conobbe un immediato successo presso il pubblico e si rivelò un ottimo business anche per via dei bassi costi di produzione (600 lire contro 3.000 lire di un chilo di cioccolato).

In pochi anni, il fatturato aumentò in modo esponenziale e l'azienda si trasformò da laboratorio artigiano a fabbrica di cioccolato²⁰.

All'inizio degli anni 50, la produzione Ferrero assunse una dimensione internazionale cominciando ad esportare prima e produrre poi anche in Germania. Il successo commerciale di maggior rilievo in questo periodo fu il Mon Chéri, ossia il noto cioccolatino con il cuore di ciliegia.

Ferrero, quindi, acquistò lo stabilimento bellico GmbH a Francoforte trasformandolo in impianto per la produzione dolciaria. Sono, appunto, anni in cui l'azienda già si dimostrò profondamente attenta alla diversificazione di prodotto: oltre ai succitati cioccolatini sviluppò la famosa crema spalmabile Nutella che la renderà famosa in tutto il mondo.

La ricetta della famosissima crema è ancora custodita gelosamente dall'azienda come segreto industriale.

Grazie al successo della crema spalmabile, l'azienda si espanse ulteriormente e venne aperto Kinder Cioccolato, il distaccamento dolciario di Ferrero.

L'espansione era, ormai, a livello planetario, tanto che l'OCSE affermò che la Nutella rappresentava uno dei migliori esempi di prodotto veramente globale, essendo presente in oltre 100 paesi su tre continenti diversi.

Come abbiamo accennato, la formula della Nutella è tutt'ora segreta al pubblico e, questo, in un periodo in cui cresceva l'attenzione alla salubrità dei prodotti e al loro impatto ambientale, attirò l'attenzione di molti.

A tale proposito, nel 2015 l'organizzazione nutrizionale tedesca Verbraucherzentrale Hamburg²¹ condusse un'indagine a cui ha dato ampio risvolto sui social. In base a quest'indagine, risulterebbe che la concentrazione di zucchero nella crema spalmabile sarebbe di poco inferiore al 50% e sarebbe

²⁰ Articolo la storia della Ferrero disponibile su: <https://www.museodelmarchioitaliano.it/marchi/ferrero.php>

²¹ Articolo Facebook disponibile su: <https://www.facebook.com/vzhh/photos/ferrero-changed-nutella%27s-formula-/1757359960962257/>

anche molto alta la concentrazione di olio di palma (circa il 20%). Come noto, proprio l'olio di palma e il suo utilizzo nell'industria alimentare è stato al centro di aspre critiche nel corso degli ultimi anni. Il principale prodotto della Ferrero, quindi, è stato oggetto di attacchi a livello internazionale, ma, già da diverso tempo, pur essendo l'articolo più noto anche a livello di immagine, l'azienda aveva perseguito una diffusa strategia di diversificazione di prodotto.

Già nel periodo che va tra i primi anni '60 e gli anni '90, la Ferrero lancia sul mercato altri prodotti con linee merceologiche e sub-brand indirizzate a target specifici di mercato:

- 1968: il Pocket Coffee
- 1969: le caramelle Tic Tac
- 1982: i cioccolatini ripieni Ferrero Rocher

Gli anni 2000 furono molto intensi per quanto riguarda le strategie di diversificazione di prodotto: nei primi anni, la Ferrero infatti si lancia sul segmento dei freschi con Kinder Fetta al Latte. Anche sul segmento delle bibite, la Ferrero ampliò la sua offerta, incentrata su Estathé, fino agli anni '80.

La produzione del the confezionato, infatti, venne divisa in Estathè Zero (un Estathè senza zucchero), Estathè Bio (fatto con thè verde e altri ingredienti Bio) ed Estathè Deteinato. Viene anche diversificata la divisione Kinder attraverso numerosi nuovi prodotti come Kinder Cards, Cereali, Bueno, Pinguì, Maxi e Sorpresa. Furono gli anni in cui venne anche segmentato ulteriormente il comparto dei cioccolatini e degli snack con il lancio di prodotti come Ferrero Rocher, Raffaello, Tronky, Duplo, Brioss e Fiesta. Nel 2014 la Ferrero iniziò un'importante collaborazione strategica con PepsiCo e iniziò a distribuire le patatine Lay's.

Sempre nell'ottica di un'ampia strategia di diversificazione di prodotto e di espansione internazionale, l'anno scorso la Ferrero ha acquistato per poco meno di 1,5 miliardi di dollari la linea di biscotti e snack Kellogg's. Si trattò di una operazione strategica che aveva una duplice finalità: da un lato rafforzò la presenza del business negli Stati Uniti da parte di Ferrero e dall'altra permise al Gruppo di penetrare nuove categorie di prodotti strategici, come gli snack alla frutta e dei gelati.

«Il business di Kellogg dei biscotti, degli snack alla frutta, dei gelati e delle crostate rappresentano un'eccellente soluzione strategica per Ferrero – commenta Giovanni Ferrero, presidente esecutivo del Gruppo – perché consentono di continuare ad aumentare la nostra presenza complessiva e l'offerta di prodotti nel mercato nordamericano»²²

²²Articolo della Stampa del 2/4/19 disponibile su: <https://www.lastampa.it/cuneo/2019/04/02/news/ferrero-compra-i-biscotti-e-gli-snack-alla-frutta-di-kellogg-per-1-16-miliardi-di-euro-in-contanti-1.33692121>

2.3 I principali players del settore

Il mercato mondiale dei prodotti dolciari non ha ancora una forte concentrazione, anche se negli ultimi anni si è assistito a un crescente trend di operazioni di finanzia straordinaria (fusioni e acquisizioni) che ha visto crescere la quota di mercato dei players di maggiori dimensioni. In base all'ultima classifica Forbes (2018 – basata sul fatturato mondiale), oggi, i maggiori operatori a livello globale del settore sono²³:

Mars – USA, \$33mld

Mars è, probabilmente, la marca di dolci più nota al mondo.

Venne fondata nel 1911 da Frank Mars, che iniziò a produrre caramelle con crema di burro fatte in casa. Il successo arrivò con la produzione del Milky Way, che costrinse ben presto il produttore a trasferirsi in stabilimenti più grandi.

Nel 1930 nacque il prodotto che ha reso celebre a livello mondiale il brand, ossia la barretta al cioccolato e caramello Snikers.

Mondelez International – USA, \$17,64mld

La Mondelez è una delle aziende più grandi a livello planetario.

Venne fondata nel 1923 sotto il nome di The National Dairy Products Corporation.

Negli anni ha portato a termine ben 55 acquisizioni tra cui la Kraft Foods e l'italiana Toblerone.

Nestlé – Svizzera, \$11,74mld

L'azienda elvetica famosa in tutto il mondo nacque ad opera di Henri Nestlé, un farmacista svizzero che stava sviluppando un latte artificiale. Con la collaborazione di un noto pasticcere svizzero, Daniel Peter, i due imprenditori fusero la nascente Nestlé con la Anglo-Swiss Condensed Milk Company, nel 1905.

MEIJI – Giappone, \$11,7mld

L'azienda MEIJI viene fondata a Tokyo nel 1906, a seguito della collaborazione tra la Dairy Corporation Meiji e la Meiji Sugar Company Ltd, per la creazione del primo latte condensato di loro produzione venduto nell'Impero del Sol Levante dal 1917.

Nel 1926 la MEIJI iniziò a produrre alcuni tra i dolci più famosi prodotti dolciari del Giappone, come tavolette di cioccolato, snack salati, margarina e caramelle.

²³ Articolo Forbes disponibile su: <https://www.forbes.com/sites/maggiemcgrath/2017/05/24/worlds-largest-food-and-beverage-companies-2017-nestle-pepsi-and-coca-cola-dominate-the-landscape/#4a7d55773a69>

Ferrero – Italia, \$10,9mld

L'azienda venne creata nel 1940 da Michele Ferrero ad Alba. Ferrero registrò il nome dell'azienda nel 1946 e iniziò a sviluppare una pasta al gianduia, fatta di burro di cacao e crema di nocciole, che chiamò Nutella.

Haribo – Germania, \$3,18mld

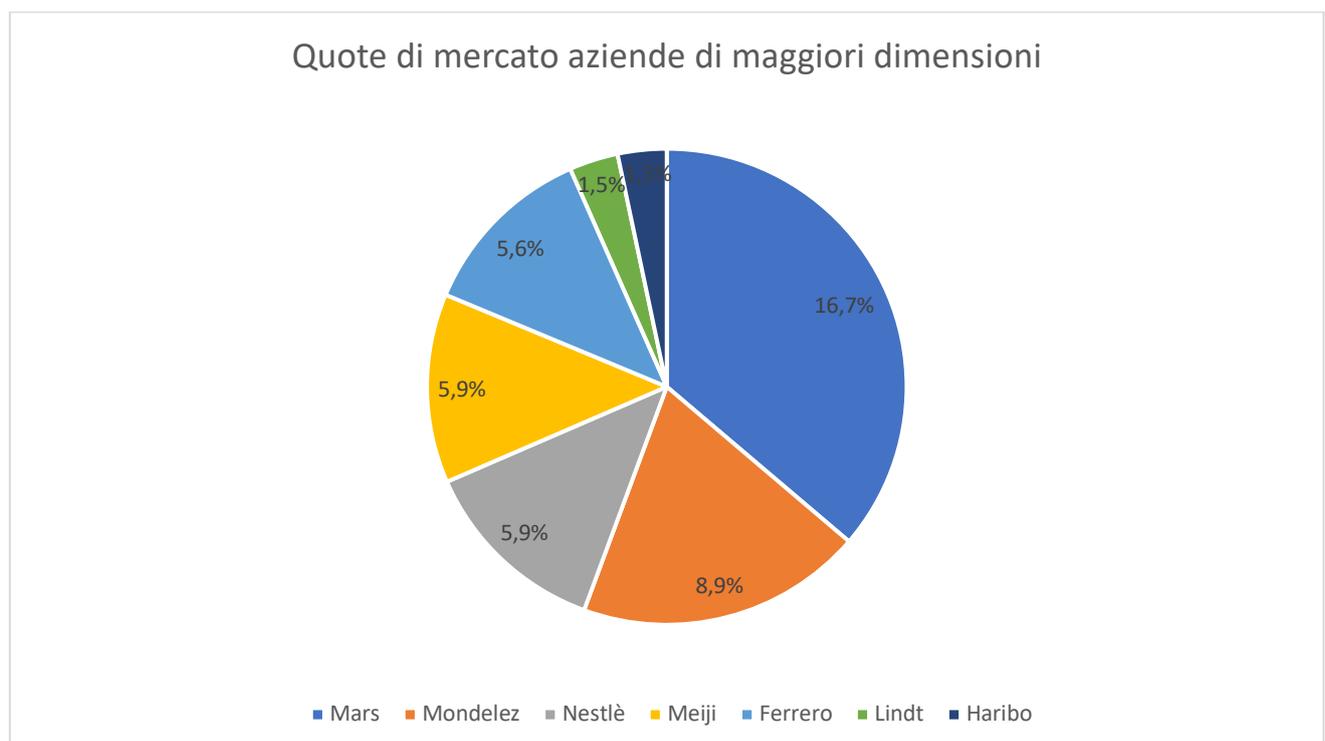
La Haribo, celeberrima produttrice di caramelle gommosi, venne fondata dal tedesco Hans Riegel nel 1920, e nel 1922 nacquero i famosi orsetti gommosi prodotti da questa società. Ancora oggi si tratta di uno degli articoli più venduti dell'industria dei dolci.

Lindt – Svizzera, \$3,15mld

C'è una leggenda sulla nascita di quest'azienda elvetica: si racconta infatti che, nel 1879, nel laboratorio del pasticciere Rodolphe Lindt, nel corso di un processo per trasformare un cioccolato riuscito troppo duro e gommoso, fu lasciata accesa la macchina di miscelazione per tutto il fine settimana. Questo processo non pianificato produsse un cioccolato fondente molto cremoso che ottenne un successo incredibile.

Nel 1898 Lindt cedette la sua attività ad un altro cioccolatiere svizzero, di nome Rudolph Sprungli, il quale acquistò ricette, fabbriche, prodotti e marchi.

Grafico 3



Elaborazione dati Forbes

III CAPITOLO

CASE HISTORY NUTELLA BISCUITS

STORIA DELLA FERRERO

3.1 Le diverse strategie della Ferrero

La Ferrero SpA è uno dei giganti dell'industria dolciaria mondiale. Ancora di proprietà e gestita dalla famiglia, Ferrero ha costruito il suo successo su un numero limitato di marchi forti, tra cui la popolarissima crema di nocciole e cioccolato Nutella, il marchio *Kinder*, i cioccolatini *Ferrero Rocher* e *Mon Chéri* e *Tic Tac*. Le vendite di questi e altri marchi, tra cui una serie di prodotti creati appositamente per il mercato italiano, sono state combinate per generare vendite per oltre 4,4 miliardi di euro, collocando l'azienda tra i primi cinque del settore dolciario globale. Ferrero supporta le sue vendite internazionali con una rete di 29 vendite e 15 filiali di produzione in Europa, Nord America, Sud America e Asia. La società rimane decisamente privata, senza piani di sviluppo attraverso una quotazione pubblica; tuttavia, la società ha manifestato il proprio interesse a perseguire partnership internazionali all'inizio del XXI secolo.

Pietro Ferrero, il fondatore dell'azienda, è nato nel 1898 e ha iniziato la sua carriera come pasticciere a Dogliani, trasferendosi, poi, a Torino, dove aprì la propria pasticceria. Durante la seconda guerra mondiale, tuttavia, Ferrero fu costretto a spostare il suo negozio ad Alba. Insieme alla moglie Piera, che subentrò nella gestione della pasticceria di famiglia, Ferrero stesso iniziò a sperimentare ricette. In particolare, Ferrero cercò di sviluppare nuovi prodotti per superare la scarsità di molti ingredienti tradizionali di pasticceria, e, in particolare, di cacao, tipica di quel periodo. Alla fine della guerra, gli sforzi di Ferrero erano stati ripagati dalla diffusione di un nuovo prodotto, simile alla glassa, che combinava nocciole tostate con burro di cacao e olio vegetale. Ferrero chiamò la sua nuova pasta "pasta gianduja", che iniziò a vendere nel 1946. In quell'anno, Ferrero costituì la società come **Ferrero SpA**. A far parte dell'azienda c'erano il fratello di Pietro, Giovanni, e suo figlio Michele.

Poco costosa da produrre, la pasta di Gianduja aveva, infatti, un prezzo accessibile, cosicché il prodotto divenne un successo immediato nell'Italia affamata di dolci. Alla fine del 1946, la

società aveva già assunto più di 50 lavoratori e si trovò obbligata a trasferirsi in impianti di produzione più nuovi e più grandi ad Alba.²⁴

La società ha investì presto in moderne apparecchiature di produzione, un impegno che è rimasto e che rappresenta un segno distintivo dell'azienda. Con le vendite della pasta di gianduja, che ottennero grandi risultati, Ferrero iniziò a contattare gli agricoltori per garantire la fornitura di nocciole dell'azienda, migliorando allo stesso tempo la loro qualità.

La crescente popolarità della pasta Gianduja ha portato il nome Ferrero in tutto il settore. Inizialmente, la famiglia Ferrero consegnava la pasta ai grossisti, che gestivano la distribuzione in tutto il paese. Durante la consegna a un grossista milanese, tuttavia, Giovanni Ferrero ha riconosciuto il potenziale per la vendita diretta ai clienti: quando Ferrero arrivò per effettuare la consegna, il grossista era chiuso, mentre attorno al furgone di Ferrero si formò una folla che chiedeva di acquistare il prodotto.

Ferrero iniziò a sviluppare la propria “flotta” di veicoli per le consegne alla fine degli anni '40, consentendo alla società di ridurre i costi e fornendo anche della pubblicità aggiuntiva, utilizzando la propria flotta di camion con il logo Ferrero. Nel frattempo, Pietro Ferrero ha continuato a lavorare per migliorare la ricetta di Gianduja, che la società ha mantenuto in stretto segreto. Alla fine degli anni '40, Ferrero aveva perfezionato la sua ricetta, che la società ora chiamava "*Supercrema Gianduja*", una versione più cremosa e più facilmente spalmabile della pasta.²⁵

La società stava per affrontare un disastro quando la fabbrica fu colpita da un allagamento nel 1948. La produzione riprese comunque rapidamente e, nel 1949, Ferrero introdusse la *Supercrema*, nota anche come "*Il Cremino*".

Il nuovo prodotto ha riscosso un successo ancora maggiore rispetto al suo predecessore e ha lanciato Ferrero ai vertici del mercato dolciario italiano. Ferrero ha anche dimostrato di essere un pioniere, giocando un ruolo nel cambiare le abitudini del consumatore italiano. Mentre gli italiani avevano precedentemente riservato torte, dolci e caramelle per occasioni speciali, i prodotti Ferrero incoraggiavano un maggiore consumo giornaliero di dolci.

²⁴Cristini G., Negri F., “*Marketing e creazione di valore: casi d'eccellenza*”, Franco Angeli., 2013

²⁵ S. Devecchi – A. Di Nola – M. Tonelli, “*Storia di un grande successo: Ferrero, la più grande industria dolciaria del Mec*”, Torino, Edizione AEDA, p. 19.

In effetti, la *Supercrema* divenne qualcosa di tradizionale nel doposcuola italiana - prima di continuare a conquistare gran parte del resto d'Europa - mentre i negozianti iniziarono a offrire un servizio di “spalmatura”, rivestendo fette di pane portate presso i loro negozi dagli scolari.

All'inizio degli anni '50, la flotta di furgoni di consegna di Ferrero aveva superato il numero di 200, quando la società si mosse per espandere le sue operazioni a livello nazionale. Nel 1954, l'azienda adottò un nuovo marchio per il suo prodotto principale, sottolineando il suo ingrediente chiave delle nocciole, con il nome Nutella. La società ha anche continuato a sviluppare nuovi prodotti e ha riscontrato un nuovo successo con il lancio di *Mon Chéri*, una caramella al cioccolato con ripieno di liquore alla ciliegia.

Michele Ferrero ha assunto la guida dell'azienda di famiglia dopo la morte di suo padre e suo zio nei primi anni '50. Il giovane Ferrero ha ereditato una piccola azienda dolciaria con un focus prevalentemente regionale e l'ha trasformata nei successivi quattro decenni in uno dei principali produttori di caramelle e dolci al mondo.²⁶

Una delle prime mosse di Michele Ferrero è stata quella di lanciare l'azienda a livello internazionale, rivolgendosi prima alla Germania. Nel 1956, l'azienda aprì il suo primo stabilimento straniero ad Allendorf, vicino a Francoforte, e iniziò a produrre la sua crema di nocciole, che chiamò “*Cremalba*” per il mercato tedesco. Poco dopo, la compagnia lanciò anche i *Mon Chery* in Germania.

Ferrero fece, poi, il proprio esordio in Francia nel 1959, acquistando un'azienda dolciaria, *Prevost et Grenier* a Villers-Ecalles. Per il suo debutto commerciale nel Paese trans-alpino, Ferrero scelse il cioccolato *Mon Chéri*, che riscosse un notevole successo. Nel 1961, la società ha lanciato la pasta di Nutella - chiamata “*La Tartinoise*” - per il mercato francese, e ha ampliato il suo impianto di produzione francese.²⁷

Ferrero si espanse rapidamente, aprendo filiali di vendita e produzione in gran parte dell'Europa occidentale. Alla fine degli anni '60, Ferrero gestiva filiali nei Paesi Bassi, Belgio, Regno Unito, Austria, Svezia, Svizzera e Danimarca, oltre che in Francia e Germania. La presenza di Ferrero in una tale varietà di mercati le ha permesso di iniziare a creare e commercializzare prodotti specifici per ciascun mercato. Tuttavia, il prodotto più forte dell'azienda rimase il suo marchio Nutella e, a partire dal 1964, la società iniziò a distribuire quel marchio su tutti i suoi mercati. Nello stesso anno, Ferrero si trasferì nella nuova sede amministrativa a Torino.

²⁶Vigolo V., “ *Mercati emergenti per i prodotti italiani*”, Giuffrè Editore., 2011

²⁷ “*Una Storia di Famiglia*”, Articolo disponibile sul sito del gruppo Ferrero

Ferrero ha continuato ad aggiungere nuovi prodotti negli anni '60, tra cui le *Tic Tac*. La società ha quindi rivolto la sua attenzione al perseguimento della crescita oltre l'Europa, in particolare nel Nord America. Invece di lanciare lì la *Nutella*, che avrebbe messo la società in concorrenza diretta con il burro di arachidi, la società ha scelto il marchio *Tic Tac* come chiave per entrare nel mercato nordamericano. Nel 1969, Ferrero aprì un ufficio commerciale a New York City. Il lancio di *Tic Tac* è stato presto supportato da un display pubblicitario in-store distintivo, con l'albero di Tic Tac e una campagna di marketing di successo costruita attorno al messaggio pubblicitario "Metti un Tic Tac in bocca e togli un BANG dalla vita". Il successo di Tic Tac, in seguito, portò l'azienda a creare un impianto di produzione dedicato nel New Jersey.

Alla fine degli anni '60, tuttavia, Ferrero aveva iniziato a focalizzare i suoi interessi sul cambiamento delle abitudini di consumo tra i suoi clienti, e, in particolare, il mercato giovanile. Nel 1968, la società ha lanciato un nuovo marchio di cioccolato commercializzato direttamente ai bambini, chiamato *Kinder*. Ferrero, iniziando a sviluppare prodotti per il nuovo marchio, lanciò la prima linea *Kinder* nel 1974.

A quel prodotto, *Kinder Chocolate*, si unirono rapidamente molti altri, tra cui *Kinder Brioss*, *Kinder Cereal*, *Kinder Colazione*, *Kinder Delice*, *Kinder Bueno*, *Kinder Fetta al Latte*, *Kinder Pinguì* e *Kinder Paradiso*, tutti dedicati ai bambini.

Ferrero ha proseguito la sua espansione mondiale negli anni '70 e negli anni '80, aprendo filiali in Canada, Argentina, Brasile ed Ecuador, per poi spostarsi nel Pacifico, con filiali in Australia, Nuova Zelanda, Hong Kong, Taiwan e Singapore. La società ha inoltre continuato a crescere in Italia, aprendo due nuovi impianti di produzione. La società ha, inoltre, lanciato un nuovo marchio di cioccolato, *Ferrero Rocher*, progettato per introdurre l'azienda nel settore del cioccolato pregiato. Durante gli anni '80, Ferrero intraprese l'insolita fase di ristrutturazione delle sue attività lungo le sue linee di marchio, con ogni marchio trattato - sia internamente che, soprattutto, nella sua commercializzazione - come una società separata. In questo modo, Ferrero è stato in grado di sviluppare un'immagine distintiva per ciascun marchio. Mentre molti dei prodotti principali dell'azienda sono rimasti invariati, come Nutella, altri hanno continuato ad evolversi. È il caso della menta *Tic Tac*, che ha iniziato ad aggiungere nuovi aromi e che ha riscosso un successo ancora più forte, soprattutto negli Stati Uniti, con il lancio, nei primi anni '80, di una nuova campagna che enfatizzava il basso contenuto calorico della menta. Nel 1989, il fiorentino prodotto *Kinder* ha introdotto un nuovo prodotto di successo: la *Kinder Surprise*. La caramella al cioccolato bianco e fondente era formata su una custodia a forma di uovo, che conteneva una sorpresa, rappresentata da un mini giocattolo o un modello che il bambino doveva

mettere insieme. I bambini di tutta Europa volevano acquistare fortemente le loro *Kinder Surprises* e, in breve tempo, i giocattoli stessi sono diventati l'oggetto dei collezionisti di tutto il mondo.²⁸

Negli anni '90, Ferrero si rivolse ai nuovi mercati dell'Europa dell'Est, aprendo filiali in Polonia, Ungheria, Repubblica Ceca e Russia. A metà degli anni '90, le vendite dell'azienda avevano superato l'equivalente di 3 miliardi di euro. Quasi i tre quarti delle vendite di Ferrero provenivano dall'estero, sebbene il resto dell'Europa rimanesse il mercato principale dell'azienda, rappresentando circa il 60% delle sue entrate. Tuttavia, la società ha iniziato a intensificare le proprie attività in altre parti del mondo, in particolare nei mercati del Nord e del Sud America, dove sperava di aumentare le vendite a oltre 1 miliardo di euro prima della fine del decennio. Per raggiungere questo obiettivo, la società ha investito in nuovi impianti di produzione, aprendo una nuova struttura da 100 milioni di dollari in Brasile nel 1997.

In quell'anno, Ferrero - guidata dai figli di Michele, Pietro e Giovanni Ferrero - si diceva che si fosse offerta in vendita a Unilever, quindi in procinto di concentrarsi sulle sue principali attività alimentari. I Ferrero negarono qualsiasi interesse a vendere e, tuttavia, accusarono i concorrenti di aver diffuso la voce. Invece, la società ha ribadito il suo impegno a rimanere di proprietà familiare e privata.

Ferrero ha continuato a introdurre nuovi prodotti, sebbene la maggior parte della sua linea di prodotti - oltre 20 articoli in totale - siano rimasti limitati al mercato italiano. Nel 2000, l'azienda, dopo aver commercializzato la bevanda Pocket Coffee, ha lanciato una nuova bevanda pronta per il tè, *Estathé*. Quell'anno l'azienda lanciò anche un nuovo cioccolato, *Mon Amour*, controparte del famoso *Mon Cheri*. Con vendite che sono salite a 4,4 miliardi di euro alla fine del 2001, Ferrero ha annunciato di essere interessato a cercare partnership internazionali come mezzo per continuare a crescere.²⁹

Il Gruppo Ferrero in tutto il mondo - ora guidato dal CEO Giovanni Ferrero - comprende 38 società commerciali, 18 fabbriche, circa 40.000 dipendenti e produce circa 365.000 tonnellate di Nutella ogni anno.

I prodotti offerti dal gruppo Ferrero sono famosi in tutto il mondo e i marchi Ferrero *Rocher*, *Raffaello*, *Nutella* o *Tic Tac* sono considerati, nell'industria dolciaria, come alcuni fra i più identificabili. Il marchio di prestigio ha guadagnato la fidelizzazione dei clienti Ferrero, sebbene,

²⁸ Vigolo V., *“Mercati emergenti per i prodotti italiani”*, Giuffrè Editore., 2011

²⁹ *“Una Storia di Famiglia”*, Articolo disponibile sul sito del gruppo Ferrero

rispetto al mercato statunitense, la posizione nel mercato europeo è più importante. Ma il grande marchio non avrebbe potuto essere ottenuto senza l'approccio che aiuta l'azienda a creare la proposta di valore. I prodotti responsabili sono un elemento che l'azienda Ferrero considera un pilastro importante della sua proposta di valore: il concetto di un'alimentazione sana che promuove una dieta equilibrata e un'adeguata assunzione, offre la massima qualità e il prodotto più fresco per i consumatori di tutto il mondo. Con ogni prodotto Ferrero cerca di costruire prodotti esclusivi, grazie al basso livello di differenziazione all'interno di questo settore; l'obiettivo principale è quello di trovare qualcosa di esclusivo all'interno di una nicchia ristretta, che può essere gradualmente ampliata. L'azienda è orientata al cliente e, quindi, aderisce alla produzione dei prodotti di elevata qualità con attenzione a tutte le attività a partire dalla selezione delle materie prime attraverso la lavorazione, l'imballaggio, la promozione e il marketing.³⁰

Ferrero cerca di esaltare la qualità e porre al centro la soddisfazione dei clienti. Per raggiungere questi obiettivi Ferrero ha sviluppato la catena del valore delle attività che aiutano a creare il valore aggiunto e a costruire il vantaggio competitivo dell'azienda stessa.

Gli elementi chiave del successo dell'azienda possono essere considerati i seguenti:

- **Know-how:** uso di ingredienti freschi (senza sostanze chimiche), ricette speciali con procedure che aggiungono un gusto unico.
- **Materie prime:** selezione accurata e precisa di fonti sostenibili ed etiche e materie prime di qualità, tracciabilità e sicurezza monitorando i fornitori.
- **Produzione:** attenzione alla certificazione di qualità, riduzione al minimo dei rifiuti, rispetto ambientale, imballaggio 5R (*Rimozione, Riduzione, Riciclabilità, Riutilizzo, Rinnovabilità*).
- **Logistica:** sistemi di trasporto efficienti ed ecosostenibili, deposito a risparmio energetico.
- **Vendite:** Ferrero sottolinea la trasparenza delle informazioni nutrizionali, piccole porzioni, freschezza, sospensione del prodotto durante l'estate.
- **Pubblicità e comunicazione responsabili:** Ferrero sostiene l'idea che le comunicazioni commerciali responsabili possano aiutare i consumatori a fare scelte appropriate in merito a prodotti alimentari e bevande, nonché a comprendere il ruolo dell'alimentazione, della dieta e dell'attività fisica al fine di sviluppare uno stile di vita sano e attivo.

³⁰ Rapporto CSR 2016 di Ferrero

Pertanto, Ferrero, sia individualmente che attraverso le Associazioni a cui appartiene (come, *World Federation of Advertisers* (WFA), e *International Food & Beverage Alliance* (IFBA)), è un attore attivo nel processo di autoregolamentazione a livello nazionale e internazionale.³¹

Considerando il mercato americano, Ferrero nel 2013 aveva la sede della direzione generale, una fabbrica situata nella costa orientale del New Jersey e una fabbrica di nuova costruzione in Messico. Questa era una mossa strategica perché gli USA avevano dei limiti alla produzione e all'importazione di zucchero, mentre questa limitazione non si applicava al Messico.

Ferrero ha anche aziende agricole che operano come rifornimento, collocate in Cile, Argentina (nocciole), Brasile (olio di palma, canna da zucchero) ed Ecuador (cacao). Ciò può garantire la freschezza delle materie prime utilizzate nei prodotti venduti nel mercato statunitense.

La parte integrante della base di risorse è anche il **know-how** dell'azienda. Ferrero ha basato le sue ricette sulle tradizionali procedure familiari trasmesse di generazione in generazione e difficili da utilizzare con le nuove tecnologie, mantenendo rigorosamente la ricetta originale. Per quanto riguarda le risorse umane, Ferrero impiega dei professionisti al fine di creare prodotti unici, sviluppando processi di ricerca e produzione innovativi e utilizzando le proprie tecnologie. Ferrero ha iniziative speciali mirate a reclutare e formare talenti e ha anche fondazioni speciali che si prendono cura degli ex dipendenti Ferrero.

Il vantaggio competitivo può essere definito come qualcosa che rende l'impresa speciale rispetto alle sue organizzazioni concorrenti all'interno della stessa area di business che dovrebbe essere sostenibile per un periodo di tempo prolungato.³²

Sembra che il vantaggio competitivo di Ferrero sia orientato verso la strategia di differenziazione e possa riguardare la qualità dei suoi prodotti, che conferisce all'azienda prestigio e una forte immagine del marchio. Questa qualità deriva sia dalla sua strategia di innovazione che dalla sua organizzazione di gestione basata sui valori dello spirito di squadra e sulle tecniche di distribuzione. Ferrero sta inventando nuovi modi di consumo. Ci sono solo alcuni marchi, ma sempre in nicchie a valore aggiunto, dove queste diventano rapidamente leader. Invece di seguire un'esigenza di mercato scoperta attraverso un test di marketing, come fanno tutte le aziende di questo settore, Ferrero punta a bisogni nascosti. Per fare ciò, l'azienda utilizza tutte le sue risorse

³¹ Rapporto CSR 2016 di Ferrero

³² De Witt B., Meyer R. 2010. *"Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage. Cengage Learning EMEA"*

su un unico prodotto, sviluppato internamente utilizzando le proprie tecnologie e le proprie macchine costruite all'interno del gruppo nell'80% dei casi.

Pertanto, la società sta dissuadendo qualsiasi imitatore grazie a questa strategia basata sull'innovazione. Inoltre, i prodotti sviluppati dal gruppo hanno un ciclo di vita lungo. Questo vantaggio implica una cultura dell'innovazione all'interno dell'azienda, insieme ai valori e ai principi tipici di Ferrero.

Negli ultimi anni in particolare, il gruppo ha condotto una politica particolarmente attiva ed aggressiva dal punto di vista delle acquisizioni.

Nel 2014, Ferrero ha acquisito Oltan Group, il più grande fornitore di nocciole al mondo.

Il Gruppo Oltan era l'operatore leader a livello mondiale nella fornitura, lavorazione e commercializzazione di nocciole, con un fatturato annuo superiore a 500 milioni di dollari. Con sede a Trabzon, in Turchia, il Gruppo Oltan era attivo nelle principali regioni di coltivazione della nocciola con cinque impianti di produzione che esportano nell'Unione Europea e in altri mercati importanti in tutto il mondo. Quest'acquisizione ha permesso di promuovere l'impegno di Ferrero in materia di responsabilità sociale d'impresa nelle pratiche agricole sostenibili, già attivo in Turchia attraverso il programma dedicato, denominato *Ferrero Farming Values* (FFV). Questo si basa su principi specifici e si concentra principalmente sul miglioramento delle capacità agricole di tutti gli agricoltori e sul miglioramento delle loro possibilità di aumento degli introiti. Gli interessi reciproci tra l'approccio di investimento a lungo termine orientato alla qualità di Ferrero e la presenza storica, preziosa e consolidata di Oltan nel mercato turco delle nocciole rappresentano un'opportunità significativa per una crescita sostenibile e trainante del settore delle nocciole turche.³³

Nel giugno 2015 Ferrero ha acquisito il rivenditore di cioccolato britannico Thorntons, per 112 milioni di sterline.

L'acquisizione ha segnato la perdita, per l'Inghilterra, di uno degli ultimi marchi britannici di cioccolato.

Ferrero ha comunque mantenuto il marchio Thorntons e la sua fabbrica ad Alfreton, nel Derbyshire. La fabbrica impiega circa 1.500 dipendenti.

³³ "The Ferrero Group continues investing in Turkey and in the hazelnut sector", 16/07/2014, disponibile su www.ferrero.com

Giovanni Ferrero ha affermato di aver ammirato a lungo Thorntons e la fedeltà dei clienti, dalla quale è stato inevitabilmente attratto. “*Questa transazione riunisce due aziende altamente complementari, ma soprattutto unisce due aziende che condividono la stessa passione per i marchi in crescita e un patrimonio orgoglioso, unità e cultura costruite sulle loro basi di famiglia*”, ha dichiarato l’amministratore della Ferrero dopo l’acquisizione.

L'accordo ha consentito a Ferrero di fare un passo avanti rispetto al suo rivale svizzero *Lindt*, per diventare il quarto marchio di cioccolato più grande del Regno Unito, alle spalle di *Mondelez*, *Mars* e *Nestlé*. Prima di allora il produttore di Nutella controllava solo il 4% delle vendite di cioccolato nel Regno Unito, posizionandosi, così, alla pari di *Lindt*; tale percentuale è aumentata a quasi il 7% dopo il completamento dell’affare.

Le azioni di Thorntons sono salite di quasi il 43% dopo che l'offerta di Ferrero è stata rivelata, il livello più alto in oltre un anno.³⁴

Nel 2016, Ferrero SpA ha acquisito i marchi di biscotti belgi *Delacre* e *DeliChoc* da United Biscuits.

Ferrero nominò Jerome Gregoire a capo delle operazioni dell'azienda in Grecia, Cipro e Malta, come amministratore delegato di Delacre.

L'acquisizione è stata mirata allo spostamento del mercato di riferimento verso i biscotti, rispetto ai classici prodotti con marchio Ferrero, e a ridurre la dipendenza dai prodotti di cioccolato, aiutando anche la Ferrero ad espandere la propria attività in Nord America.

Questo ha rappresentato un’importante opportunità strategica per l’azienda, che ha lottato per aumentare la propria presenza in Nord America di fronte alla forte concorrenza dei marchi (cioccolato) *Lindt* e *Godiva*.

Una società terza, controllata da Ferrero, ha assunto tutte le sue strutture produttive e ha mantenuto la gestione e il personale precedentemente operativi.

Né Ferrero né Delacre hanno rivelato i dettagli finanziari dell'accordo.

Le vendite di Delacre sono state di 120 milioni di euro (128 milioni di dollari) nel 2015, con la maggioranza proveniente da Belgio e Francia. Il gruppo belga era presente anche negli Stati Uniti e in Canada. L'azienda, al momento dell’acquisizione da parte di Ferrero, aveva due stabilimenti

³⁴ Sarah Butler and Sean Farrell, “*Thorntons bought by Ferrero for £112m*”, 22/06/2015, www.theguardian.com

(che hanno portato gli impianti di Ferrero a 24) a Lambermont (Belgio) e a Nieppe (Francia), con oltre 600 dipendenti.

United Biscuits era controllata da Yildiz Holding, proprietaria turca del cioccolato *Godiva* e dei biscotti *McVitie*, che nel 2016 ha costituito una società londinese chiamata *Pladis* per rafforzare l'esposizione ai mercati e agli investitori internazionali.³⁵

L'acquisizione di Delacre è stata orientata anche a rafforzare il legame tra Ferrero e *Turkish Yildiz Holding*. Ferrero, infatti, era (ed è) il distributore di biscotti della *Mc Vitie* (il più importante marchio Pladis) in Italia.

Nel 2015, una simulazione Euromonitor International ha mostrato cosa sarebbe accaduto se Ferrero avesse acquisito il gruppo svizzero di pasticceria Lindt, le cui entrate ammontavano a circa 3,7 miliardi di euro. Questa ipotetica unione avrebbe portato a un risparmio sui costi delle materie prime (cioccolato e nocciole, i cui costi erano ai massimi storici). Inoltre, Ferrero avrebbe raggiunto la terza posizione nel mercato dolciario degli Stati Uniti. Nell'Europa occidentale, Ferrero e Lindt avrebbero potuto anche superare il gruppo leader Mondelez. A questo proposito, Euromonitor ha accolto con favore l'acquisizione di Delacre da parte di Ferrero.³⁶

Nel marzo 2017, Ferrero SpA ha acquistato il produttore di cioccolato *Fannie May* da Flowers.com. L'accordo si è concluso il 30 maggio 2017 e Ferrero ha pagato 115 milioni di dollari. Inoltre, Ferrero ha stipulato un accordo di partnership commerciale strategica, per includere i prodotti Ferrero e Fannie May selezionati in cesti regalo, torri e siti di e-commerce *1-800-Flowers*.

Fannie May è un produttore di cioccolatini e confezioni premium ed è stato fondato nel 1920 a Chicago, nell'Illinois. In quasi 100 anni, l'azienda è diventata uno dei marchi di pasticceria premium più conosciuti e amati nel Midwest degli Stati Uniti. Attualmente di proprietà di *1-800-Flowers*, un fornitore multimarca di regali gourmet e floreali, i principali canali di distribuzione di Fannie May erano online, attraverso la piattaforma di e-commerce di *1-800-Flowers.com*, il canale di shopping domestico QVC, una rete di 80 negozi al dettaglio gestiti da Fannie May, attività di vendita al dettaglio convenzionate e attività di produzione private.

Nel 2017, la società gestiva uno stabilimento di produzione in Ohio e centri di distribuzione in Ohio e Illinois e dava lavoro a 750 persone a tempo pieno, con assunzioni stagionali aggiuntive.

³⁵ Reuters, "Nutella maker Ferrero names boss of newly acquired Delacre biscuits", 5/12/2016, www.reuters.com

³⁶ Italian Food, "Ferrero buys biscuits brand Delacre", 20/12/2016, www.italianfood.net

Con l'acquisizione di Fannie May, Ferrero ha potuto contare su professionisti di grande livello e su una preziosa rete di produzione, distribuzione e vendita al dettaglio, su cui basarsi per la crescente presenza americana. L'organizzazione di Fannie May è stata sfruttata principalmente per supportare la crescita dei marchi *Fannie May* e *Harry London*. Uno degli obiettivi dichiarati era quello di sfruttare le opportunità per migliorare la crescita di Fannie May, sfruttando, a sua volta, le capacità di Ferrero di vendere nuovi prodotti attraverso una base più ampia di canali. A seguito della chiusura della transazione, Fannie May ha iniziato ad operare come entità indipendente e marchio all'interno del Gruppo Ferrero, con il supporto di *Ferrero USA, Inc.*, se necessario. Ferrero ha previsto di mantenere lo stabilimento di Fannie May in Ohio, così come i suoi centri di distribuzione in Ohio e Illinois. Inoltre, continua a gestire una rete di negozi al dettaglio Fannie May, con piani per far crescere la rete nel tempo ed intende lavorare con il team di gestione di Fannie May, il quale è esistente su base continuativa. Ferrero ha mantenuto la sede negli Stati Uniti a Parsippany, nel New Jersey, e la sua struttura di assemblaggio e imballaggio a Somerset, sempre nel New Jersey. Davis Polk e Wardwell LLP sono stati consulenti legali di Ferrero nell'operazione.³⁷

Nell'ottobre 2017, Ferrero ha acquistato la Ferrara Candy Company. Quest'acquisizione ha permesso di espandere la propria impronta nell'importante mercato dolciario degli Stati Uniti, stabilendo la presenza in nuove categorie con interessanti prospettive di crescita, come caramelle gommose e stagionali. Anche in questo caso, uno degli obiettivi dell'acquisizione è stato quello di sfruttare l'impronta dell'azienda acquisita, di produzione e distribuzione.”

Ferrero gestisce Ferrara come un'unità separata e ha mantenuto la sede e le sue strutture di produzione, distribuzione e ingegneria/ricerca e sviluppo esistenti.

Ferrara è la terza più grande azienda dolciaria non di cioccolato negli Stati Uniti, creata dalla fusione di *Ferrara Pan Candy Company, Inc.* e *Farley's & Sathers Candy Company, Inc.* nel 2012. Con sede a Oakbrook Terrace, Illinois, l'azienda è specializzata in gomme da masticare, caramelle di stagione, snack di frutta e altre caramelle di linea generale ed il suo portafoglio di marchi di consumo e prodotti a marchio del distributore è molto amato presso i rivenditori, principalmente negli Stati Uniti. Ferrara si concentra sulla combinazione della potenza manifatturiera e distributiva di un affermato leader del settore con uno spirito fiorente e innovativo.³⁸

³⁷ “*FERRERO-INTERNATIONAL-SA-TO-ACQUIRE-US-CHOCOLATE-CONFECTIONERY-MANUFACTURER-FANNIE-MAY*”, 15/03/2017, www.ferrero.com

³⁸ “*Ferrero Completes Acquisition of Ferrara Candy Company*”, 01/12/2017, www.businesswire.com

I marchi di proprietà dell'azienda includono *Brach's*, *RedHots*, *Trolli*, *Black Forest Organic* e *Sathers*.

Per Ferrara, unire le forze con Ferrero ha dato l'opportunità di accelerare i piani di crescita nei mercati statunitensi e internazionali e condividere le migliori pratiche come parte di un'organizzazione più ampia e più forte.³⁹

Il 16 gennaio 2018, è stato riferito che Ferrero stava acquistando l'attività dolciaria americana di Nestlé per 2,8 miliardi di dollari. L'accordo non ha riguardato l'attività dolciaria di Nestlé in altri Paesi e non ha incluso i prodotti a marchio *Kit Kat* e la linea *Toll House*. L'acquisizione è stata completata durante il mese di marzo nel 2018.

L'attività dolciaria di Nestlé negli Stati Uniti ha generato un fatturato di circa 900 milioni di dollari nel 2016. In questo modo, Ferrero ha acquisito oltre 20 marchi americani con un ricco patrimonio e una forte consapevolezza, inclusi marchi di cioccolato iconici come *Butterfinger*, *BabyRuth*, *100Grand*, *Raisinets*, *Wonka* e il diritto esclusivo al marchio *Crunch* per i dolci, nonché ai marchi di zucchero come *SweeTarts*, *LaffyTaffy* ed, infine, *Nerds*. Con questa transazione, Ferrero è diventata la terza più grande azienda dolciaria nel mercato degli Stati Uniti, dove era già nota per le *Tic Tac*, i cioccolatini *Ferrero Rocher*, la crema alla nocciola *Nutella*, i marchi di cioccolato *Fannie May* e *Harry London Ferrara Candy Company*, acquisite pochi anni prima. Ferrero ha acquisito gli stabilimenti produttivi statunitensi di Nestlé a Bloomington, Franklin Park e Itasca, Illinois, gli impiegati del settore dolciario e sta continuando ad operare attraverso gli uffici di Glendale, in California, nonché dalle sue altre sedi attuali in Illinois e nel New Jersey.

Credit Suisse Securities, Davis Polk e Wardwell LLP e Lazard sono stati consulenti di Ferrero nell'operazione.⁴⁰

Il 1 aprile 2019, Ferrero ha ulteriormente ampliato la propria attività negli Stati Uniti quando ha acquistato una collezione di aziende precedentemente di proprietà della società Kellogg. Sono inclusi nell'affare le aziende di biscotti Kellogg, snack al gusto di frutta e frutta, cono gelato e crosta di torta. Questi includono marchi famosi come Keebler, Famous Amos, Mother's, Murray's e Little Brownie Bakers, uno dei produttori di biscotti per le Girl Scout degli Stati Uniti, nonché sei impianti di produzione alimentare di proprietà negli Stati di Washington, Georgia,

³⁹ Nines Keith, "The Ferrero Group to acquire Ferrara Candy", 10/19/2017, www.foodbusinessnews.net

⁴⁰ "FERRERO-TO-ACQUIRE-NESTLE-US-CONFECTIONARY-BUSINESS", 16/01/2018, <https://www.ferrero.com>

Kentucky, Illinois, Maryland. Ferrero sta pagando alla società Kellogg 1,3 miliardi di dollari per l'accordo.

L'acquisizione ha rappresentato un'importante opportunità per far avanzare gli obiettivi di crescita strategica.

Con questo accordo, Ferrero sta entrando nel più grande mercato di biscotti al mondo, e i marchi di Keebler sono ben posizionati su segmenti "attraenti", con ogni marchio che detiene una o due posizioni nella sua categoria.

Una cosa che distingue Ferrero nelle sue strategie è che ha cercato principalmente marchi affermati che si sono rivelati meno attraenti nei confronti del mercato sotto le precedenti proprietà. I concorrenti diretti Mars e Hershey che, tuttavia, hanno investito o acquisito marchi emergenti di snack per alimentare una crescita rapida.

Hershey, ad esempio, negli ultimi anni ha portato sotto la sua ala diversi marchi di snack alla moda, tra cui BarkThins, Krave Jerky e Amplify Snacks, produttore di SkinnyPop, mentre Mars aveva precedentemente acquistato una partecipazione di minoranza in Kind Snacks.

Ma gli esperti del settore tra cui Jeff Robards, capo del gruppo di alimenti di consumo presso la banca di investimento Alantira, ritengono che l'acquisizione di marchi affermati rappresenti un'opportunità per il ringiovanimento.

Un esempio è la recente riformulazione (da parte di Ferrero) della barretta di caramelle *Butterfinger*, che faceva parte del portafoglio di attività di caramelle statunitensi acquisite dalla Nestlé. Ferrero vede chiaramente più valore in questi marchi rispetto a quelli di molti altri concorrenti.⁴¹

Per quanto riguarda la diversificazione dal punto di vista dei prodotti offerti, Ferrero produce diverse linee di prodotti dolciari con vari marchi, nonché la crema di cioccolato e nocciole, Nutella. L'azienda produce Nutella dal 1964; la produzione della crema assorbe un quarto della fornitura mondiale di nocciole.

Il gruppo produce anche la linea di prodotti al cioccolato con marchio Ferrero, tra cui *Pocket Coffee*, *Mon Chéri*, *Confetteria Raffaello*, *Ferrero Küsschen* e la linea Ferrero *Prestige* che comprende tre diversi marchi di praline: *Ferrero Rocher*, *Ferrero Rondnoir* e *Garden Coco*.

⁴¹ Douglas Yu, "Ferrero Enters U.S. Snack Aisle With \$1.3 Billion Acquisition Of Kellogg's Brands", 01/04/2019, www.forbes.com

La linea di prodotti di cioccolato *Kinder* di Ferrero comprende *Kinder Surprise*, *Kinder Joy*, *Kinder Chocolate*, *Kinder Happy Hippo*, *Kinder Maxi*, *Kinder Duplo*, *Kinder Country*, *Kinder Délice* e *Kinder Bueno*.

L'azienda produce anche caramelle *Tic Tac* disponibili nei gusti di menta, cannella e frutta, insieme alle versioni senza zucchero. Altri prodotti Ferrero includono *Raffaello*, *Giotto*, *Fiesta Ferrero*, wafer ripieni di nocciole al cioccolato *Hanuta* e dessert surgelati *Gran Soleil*, che hanno permesso all'azienda di vincere un premio per l'innovazione nel marzo 2011. Ferrero produce anche prodotti a marchio *Thorntons* da quando, come già esposto, il gruppo di Alba ha acquisito l'azienda nel 2015.

Raffaello

Raffaello è una confezione sferica di cocco e mandorla, che il produttore italiano Ferrero ha introdotto sul mercato nel 1990. Il contenuto totale di mandorle rappresenta l'8% del peso, mentre quello di cocco il 23,5%.

La pralina comprende un wafer sferico che viene riempito con una crema di latte bianco e mandorle bianche sbiancate. È circondato da uno strato di cocco. Raffaello non contiene cioccolato, ma, piuttosto, lattosio, rendendo Raffaello incompatibile per i consumatori con le relative intolleranze. Tuttavia, sono incluse le mandorle anziché le nocciole, il che è rilevante sempre per chi ne è allergico.

Ferrero Rocher

Il *Ferrero Rocher* è stato lanciato nel 1982 in Europa. Poco dopo il rilascio, la produzione è stata interrotta a causa di un problema con la stampa di etichette. Michele Ferrero, l'inventore accreditato, chiamò il cioccolato dopo una grotta nel santuario cattolico romano di Lourdes, *Rocher de Massabielle*. La parola *Rocher* deriva dal francese e significa “roccia” o “masso”.

Il prodotto consisteva (e consiste) in una nocciola tostata intera (dalla fine del 2017, invece, è stata utilizzata solo una parte di una nocciola) racchiusa in un sottile guscio di wafer, riempito con cioccolato alle nocciole e poi ricoperto con cioccolato al latte e nocciole tritate. I suoi ingredienti sono: cioccolato al latte, zucchero, burro di cacao, pasta di cacao, latte scremato in polvere, olio di burro, lecitina come emulsionante (soia), vanillina (aroma artificiale), nocciole,

olio di palma, farina di frumento, siero di latte (latte), cacao magro polvere, bicarbonato di sodio (agente lievitante) e sale.

Il processo di produzione della Ferrero è riservato, senza smartphone o laptop consentiti all'interno e, a partire dal 2015, pochi giornalisti sono mai stati invitati a visitare le fabbriche. A partire dal 2015, la produzione nello stabilimento di Alba è di 24 milioni di Rochers al giorno.

Il dolce è prodotto da macchinari. Il processo inizia con fogli piatti di wafer con emisferi che si muovono lungo una catena di montaggio. Gli emisferi dei wafer vengono, quindi, riempiti con una crema di nocciole al cioccolato e parte di una nocciola. Successivamente, due di questi fogli di wafer, uno con una nocciola e uno con crema di nocciole al cioccolato, vengono fissati insieme. Il wafer in eccesso viene tagliato producendo sfere di wafer. Queste palline vengono, quindi, ricoperte con uno strato di cioccolato, uno strato di nocciole tritate e uno strato finale di cioccolato prima che il cioccolato venga confezionato.

Circa 3,6 miliardi di Ferrero Rocher vengono venduti ogni anno in oltre 40 paesi. Questi includono 28 paesi in Europa, 9 paesi nelle Americhe, 9 paesi in Asia, 2 paesi nella regione dell'Oceania e 2 paesi in Africa.

Kinder Sorpresa

Kinder Surprise, noto anche come *Kinder Egg* o *Ovetto Kinder* (ovetto significa uovo piccolo in italiano) o *Kinder Surprise Egg* è prodotto dalla società dal 1974. È stata co-creata da Michele Ferrero e William Salice. Ogni uovo di cioccolato circonda una capsula di plastica, che contiene un piccolo giocattolo. *Kinder Surprise* è stato originariamente creato pensando ai bambini, ossia replicando una tradizione familiare pasquale italiana in cui gli adulti regalano ai bambini grandi uova di cioccolato con un giocattolo all'interno. Tuttavia, i giocattoli Kinder Surprise sono diventati da collezione anche per gli adulti. Dal 1974 ad oggi, 30 miliardi di uova di Kinder Surprise sono state vendute in tutto il mondo.

Tic Tac

Tic Tac è un marchio di piccole caramelline dure prodotte dalla società italiana Ferrero. Sono stati prodotti per la prima volta nel 1968 e ora sono disponibili in una varietà di sapori in oltre 100 paesi.

Le caramelle Tic Tac sono generalmente vendute in piccole scatole di plastica trasparenti con un coperchio a cerniera vivente a scatto. In origine, le Tic Tac erano tinte di colori specifici per diversi gusti, anche se in molti paesi le scatole di plastica trasparenti sono, ora, colorate e le attuali Tic Tac sono bianche.

Tic Tac ha caratterizzato la pubblicità che enfatizza il conteggio di calorie basso delle praline. La maggior parte dei sapori ha circa 1,9 calorie per menta. Vi sono anche alcune controversie sul fatto che negli Stati Uniti, sulle Tic Tac viene elencato il contenuto di zucchero come 0 g, nonostante le caramelline siano per circa il 90% di zucchero (a seconda del sapore). Ciò deriva dal fatto che una porzione contiene 0,49 g di menta e la FDA consente ai produttori di elencare lo zucchero (o altri componenti nutrizionali) come 0 g se contengono meno di 0,5 g. In alcune giurisdizioni, lo 0g ora presenta una nota a piè di pagina che chiarisce "meno di 0,5 g".

Nel 1983 è stata fondata la Fondazione Ferrero ad Alba, in Piemonte, per volere di Michele Ferrero. La fondazione promuove attività nei settori dell'arte, della scienza, della storia e della letteratura. Inoltre vengono organizzati convegni, conferenze, seminari ed esposizioni. Offre inoltre assistenza sanitaria e sociale agli ex dipendenti del gruppo per almeno 25 anni.⁴²

Ferrero ha presentato tre nuovi prodotti negli Stati Uniti, al *Sweets & Snacks Expo 2019*, l'evento dell'industria dolciaria e degli snack sponsorizzato dal *National Confectioners Association*, che si è svolta dal 21 al 23 maggio del 2019 a Chicago.

- **Kinder Bueno**, barretta di cioccolato apprezzata in tutto il mondo, ha fatto il suo debutto nel mercato statunitense. Kinder Bueno offre un'esperienza di gusto unica e multisensoriale con la sua deliziosa combinazione di wafer croccante e ripieno cremoso di nocciole ricoperto di cioccolato al latte liscio.
- **Ferrero Golden Gallery Signature** è un nuovo assortimento in scatola di cioccolatini di alto livello, realizzati con ingredienti di alta qualità, per i quali Ferrero è noto per creare un'esperienza

⁴² Montrella Sonia, “*Storia del pasticciere di Alba che fece grande la Ferrero*”, 02/03/2019, www.agi.it

di gusto accattivante. La nuova scatola da 12 pezzi Ferrero Golden Gallery è caratterizzata da sei diverse varietà di cioccolato e la scatola da 24 pezzi ne avrà otto.

- **Tic Tac X-Freeze** sono delle caramelline senza zucchero con cristalli di raffreddamento, più grandi del 50% rispetto alle Tic Tac originali e offrono un rinfresco intenso e duraturo. I sapori di menta forte e Wintergreen sono stati resi disponibili in confezioni da 65 e 30 pezzi.

Ferrero Golden Gallery Signature e *Tic Tac X-Freeze* sono disponibili a livello nazionale da settembre 2019. Kinder Bueno ha invece completato il suo lancio ufficiale negli Stati Uniti a novembre 2019.

Ferrero ha debuttato anche nuovi prodotti stagionali e con licenza con Kinder Joy. Per le festività natalizie del 2019, le nuove uova Kinder Joy, in edizione limitata con 16 giocattoli unici a tema natalizio, saranno disponibili in un negozio festivo da 4 pacchetti e in un laboratorio di Babbo Natale da 6 pacchetti, che include anche puzzle e giochi, volti a creare ulteriori opportunità di divertimento. I nuovi disegni di Kinder Joy per Pasqua 2020 presentano 8 divertenti disegni di decorazione di uova, 16 nuovi giocattoli pasquali in edizione limitata e disponibili in confezioni stagionali progettate come 4 mini cestini pasquali e un grande cestino pasquale di 6 conteggi perfetto per la condivisione.

Anche i principali momenti di intrattenimento stimoleranno l'eccitazione con le uova di Kinder Joy e con i giocattoli di Frozen 2 e Star Wars, che sono disponibili a partire da ottobre 2019.⁴³

Il lancio arriva puntuale con il mercato del cioccolato americano, sulla buona strada per raggiungere 25 miliardi di dollari di fatturato annui, secondo uno studio del 2015 condotto dal gruppo di ricerche di mercato Mintel.

L'azienda sta anche progettando il lancio di un nuovo uovo di cioccolato a sorpresa Kinder negli Stati Uniti. L'uovo *Kinder Joy* ha due scomparti: uno presenta un piccolo giocattolo e l'altro è pieno di latte dolce, creme al cioccolato e due bocconcini di wafer croccanti ripieni di crema al cacao. Nella confezione è incluso anche un cucchiaino di plastica in miniatura.

"Kinder Joy è un modo nuovo e divertente di aiutare i genitori a portare piccole sorprese ai loro figli ogni volta che vogliono", ha affermato Paul Chibe, amministratore delegato di Ferrero North America. *"Il gusto delizioso e unico di Kinder Joy e l'ampia varietà di giocattoli delizieranno i*

⁴³ "Ferrero introduces Kinder Bueno®, Ferrero Golden Gallery Signature™, and Tic Tac X-Freeze™", 21/05/2019, www.nuffoodsspectrum.in

bambini, mentre mamma e papà saranno sorpresi dall'alta qualità della confezione e dei giocattoli - è diverso da qualsiasi cosa sia attualmente sul mercato statunitense."

Questo lancio arriva dopo che la FDA e la *Consumer Safety Safety Commission* hanno ritenuto l'originale *Kinder Surprise Egg* pericoloso per i bambini. Il prodotto, originariamente lanciato nel 2001, era composto da un guscio di cioccolato al latte con all'interno una capsula di plastica che conteneva un piccolo giocattolo, considerato un potenziale rischio di soffocamento. Le nuove uova *Kinder Joy* sono conformi agli standard FDA e sono state vendute nei negozi degli Stati Uniti nel 2018.

Il marchio *Kinder* ha 50 anni, viene venduto in 170 paesi e offre una gamma di prodotti al cioccolato. Aumentando la loro presenza geografica, Ferrero spera di contrastare la concorrente *Cadbury*, che è attualmente leader in questa categoria.

Un altro importante lancio di Ferrero USA è l'espansione delle caramelle *Tic Tac* nella categoria gomma. La gomma *Tic Tac* è disponibile nella confezione iconica delle *Tic Tac*. I pezzi di gomma assomigliano alla stessa forma e dimensione delle caramelle *Tic Tac*, ma con una porzione più grande di sei pezzi e i consumatori hanno la possibilità di personalizzare il loro apporto con i pezzi piccoli.

Al *Sweets & Snacks Expo*, *Tic Tac* gomma ha vinto il premio di *Most Innovative New Product 2017* nella gengiva e zecche categoria.

I due nuovi prodotti sono stati lanciati nei negozi di alimentari di massa, drogheria e minimarket negli Stati Uniti a gennaio 2018.⁴⁴

La Ferrero, ovviamente, ha rivolto le proprie attenzioni anche al mercato cinese, con il lancio di due nuovi prodotti per i consumatori del Paese asiatico durante il secondo *China International Import Expo (CIIE)*, in corso a Shanghai. Il CIIE è un evento commerciale bilaterale organizzato dalla Cina a beneficio del mondo e offre un'importante opportunità di scambio e comunicazione.

I prodotti sono *Kinder Happy Hippo* e *Mon Chéri*, un cioccolato fondente con succosa ciliegia.

Questa mossa ha mostrato la risoluzione di Ferrero di espandere la propria attività nel mercato cinese degli alimenti confezionati dolci, che ha un potenziale in aumento.

La Cina è diventata una priorità per Ferrero in termini di crescita del mercato.

⁴⁴ Nima Rajan, "Ferrero Debuts Two New Products for the US Market", 15/11/2017, www.xtalks.com

La fiera a tema di importazione ha attirato oltre 3.000 aziende in tutto il mondo, tra cui oltre 170 aziende italiane, per cercare opportunità nel mercato cinese.⁴⁵

La multinazionale italiana è stata il primo ambasciatore del cioccolato in Cina, entrando attraverso il gateway commerciale strategico di Hong Kong. Negli anni '80, questa città si stava gradualmente spostando da un'economia manifatturiera ad una economia basata sui servizi. In effetti, in quegli anni, a causa della forza lavoro a basso costo, molte fabbriche furono spostate nelle nuove zone economiche “speciali” della Cina e Hong Kong ha iniziato a diventare il più importante centro di raccolta fondi internazionale e commerciale per il continente. Ha rappresentato uno dei porti marittimi più grandi del mondo e la porta perfetta della Cina verso il mondo occidentale. In questo contesto, i primi oggetti di lusso iniziarono ad essere importati e *Ferrero Rocher* era uno di questi, dove arrivò nel 1984, solo due anni dopo il suo primo lancio nel mercato italiano. Ferrero ha deciso di penetrare nel mercato attraverso una modalità di ingresso basata sulle esportazioni, che era veloce, a basso rischio e richiedeva un utilizzo minimo delle risorse e degli investimenti dell'azienda. Tornando agli anni '80, molti uomini d'affari di Hong Kong avevano origini cantonesi e, durante le festività cinesi, erano abituati a portare ai loro parenti i regali alimentari più popolari, come, ad esempio, scatole di cioccolato importate e costose. A causa del suo prezzo elevato e del fascino estero, questa pralina rappresentava un simbolo concreto di successo e posizione di status, che gradualmente si diffuse in tutto il paese.

Secondo un sondaggio Euromonitor, nel 2017 Ferrero Rocher ha occupato una quota di mercato del 5,7% nel mercato complessivo della pasticceria cinese in cioccolato. Se gli italiani pensano a Ferrero, associano immediatamente questa azienda a un prodotto particolare, ovvero la Nutella. I consumatori italiani lo consumano a colazione, spalmandola su una fetta di pane, insieme a una tazza di caffè latte. I cinesi, invece, non hanno questo consumo e questo spiega perché, dopo 35 anni sul mercato cinese, Ferrero è ancora principalmente noto per Ferrero Rocher ed è ancora il leader mondiale nella sua categoria. E' possibile sintetizzare la strategia e il successo di Ferrero Rocher nel mercato cinese, attraverso le 4 p del suo marketing mix, ovvero *Packaging, Prodotto, Promozione e Prezzo*.⁴⁶

Ferrero ha investito 6,8 milioni di euro in prodotti specifici per il Natale 2019, nel lancio di una serie di nuovi prodotti attraverso i suoi marchi, tra cui novità, cifre e calendari dell'avvento per il periodo stagionale.

⁴⁵ Kinhua, “Italy's Ferrero launches new products to Chinese consumers at CIIE”, 08/11/2019, www.xinhuanet.com

⁴⁶ Vigolo V., *Mercati emergenti per i prodotti italiani.*, Giuffrè Editore., 20113

Il portafoglio di Ferrero contiene una serie di marchi più venduti e di qualità che aiutano a guidare la crescita della categoria, offrendo agli acquirenti prodotti di grande degustazione da regalare e condividere durante il periodo natalizio.

Il 2018 è stato un anno molto florido per i prodotti Kinder, con la sua gamma stagionale in crescita di 1,8 milioni di euro, in termini di fatturato, durante il periodo invernale.

Kinder sta cercando di mantenere la sua posizione di vertice nei calendari dell'Avvento per bambini, aggiornando l'aspetto del suo Calendario

Un nuovo lancio per il 2019 è stato il Calendario dell'Avvento della Collezione Ferrero. Il prodotto ha un'apertura unica e costituisce un'offerta stagionale di livello, con la sua gamma di prodotti *Ferrero Rocher*, *Raffaello* e *Rondnoir* all'interno.⁴⁷

⁴⁷ “*Ferrero invests £6.8m in 2019 Christmas NPD*”, 05/08/2019, www.confectioneryproduction.com

3.2 Analisi case history. Nutella Biscuits

Con un investimento di oltre 120 milioni di euro, sono stati creati 150 nuovi posti di lavoro a Balvano, in Basilicata, e, dopo 10 anni di test, Ferrero ha lanciato Nutella Biscuits, un nuovo prodotto che il gruppo alimentare di Alba spera possa portare la leadership del mercato dei biscotti, rovesciando il marchio *Molino Bianco* di Barilla. L'azienda prevede che i biscotti Nutella diventeranno il biscotto più venduto in Italia, in un mercato del valore di circa 1,2 miliardi di euro, con una quota compresa tra il 5% e l'8% a livello di sell-out, un fatturato di 70-90 milioni di euro nei primi 12 mesi e oltre 25 milioni di confezioni vendute a 7 milioni di famiglie. Si tratta di enormi quantità, rispetto ai 15 milioni di euro che un nuovo prodotto di successo genera di solito all'ingresso sul mercato. La fiducia dell'azienda deriva dal fatto che si è lavorato su questo biscotto per 10 anni.

Gli esperti di marketing ritengono essenziale il time to market, ma la Ferrero non è mai stata d'accordo su questo punto: secondo l'azienda è importante testare e ripetere il test del prodotto. Non si inizia mai considerando i costi; tutta l'attenzione è focalizzata sui consumatori.

In Francia i biscotti hanno già avuto successo. Lanciati sul mercato ad aprile, i biscotti Nutella sono ora i più venduti in Francia, con vendite tre volte superiori rispetto al precedente dominatore del mercato.

Ad oggi, i Nutella Biscuits rappresentano già il 15% della categoria biscotti in Italia e, nel 2020, proveranno a conquistare il mercato tedesco, dopo essere già sbarcati in Francia.

Il lancio dei Nutella Biscuits ha rappresentato per Ferrero un'operazione commerciale senza precedenti, arricchita dal clamore mediatico che ha seguito il lancio dello snack e che lo ha portato tra le prime pagine della stampa nazionale, oltre che al centro delle conversazioni di migliaia di consumatori e di utenti del web, come testimoniato dai dati di Google Trends.

Addirittura, alcune catene di supermercati nazionali sono state costrette a imporre un limite all'acquisto del prodotto a livello giornaliero, per evitare fenomeni di bagarinaggio, come accaduto per esempio a Napoli, dove in alcuni casi la confezione di biscotti è stata venduta al doppio o al triplo del prezzo consigliato dalla società produttrice.

Secondo alcuni osservatori quella di Ferrero sarebbe una strategia di marketing studiata, e mirata ad accrescere il desiderio dei consumatori, sfruttando il principio della scarsità, il cui obiettivo è di creare una sensazione di urgenza in vista di un potenziale esaurimento di risorse scarse. In sintesi, il consumatore ambisce ad avere ciò che non può avere.

Secondo altri, invece, l'obiettivo del gruppo sarebbe quello di spingere la vendita di altri prodotti della gamma, come i Nutella B-Ready, che hanno avuto un successo decisamente minore.

In tre settimane sono stati venduti 57 milioni di biscotti, uno per ogni italiano. Secondo la società di rilevazione IRI: *“Nella prima settimana le confezioni vendute in Italia sono state 27 mila, nella seconda oltre un milione e nella terza circa un milione e mezzo”*. In tutto le confezioni vendute nelle prime tre settimane sono state pari a circa 2,6 milioni, contenenti ciascuna 22 biscotti.

Dalla ricerca di IRI è emerso che la velocità di rotazione delle confezioni sugli scaffali, cioè il tempo necessario per fare in modo che il prodotto venisse venduto e sostituito, è di un ammontare pari a 2,2 volte superiore rispetto a quello dei prodotti simili della stessa Ferrero. Il 37 % dei Nutella biscuits è stato venduto nel Nordovest del Paese, con Piemonte, Liguria, Lombardia e Valle d'Aosta a farla da padroni, sia per motivi di reddito disponibile che perché le radici storiche del gruppo sono in quell'area del Paese. Nel Nordest è stato venduto il 16,6 % del totale dei biscotti prodotti, mentre Centro e Sud si sono collocate al di sopra del 20%.⁴⁸ Facendo i conti in tasca al gruppo di Alba, nelle prime tre settimane di vendita il fatturato del biscotto alla Nutella (che viene venduto in media a 3 euro alla confezione) è già arrivato a 8 milioni di euro. In un anno, se manterrà questi ritmi di vendita, dovrebbe ampiamente superare gli 80 milioni, che erano l'obiettivo di fatturato. Di questo passo infatti dovrebbero essere superati abbondantemente i 130 milioni.

Dietro questo successo si trovano l'innovazione e la tecnologia, che sono sempre più necessarie anche per i prodotti alimentari. A Balvano è stata creata una linea di produzione altamente tecnologica e all'avanguardia, con un futuristico sistema di intelligenza artificiale, tra cui 18 sistemi di visualizzazione per il controllo capillare della qualità del prodotto. È presente anche la più grande “isola di raccolta” al mondo, con oltre 40 bracci meccanici, 7 robot e circa 200 motori. È pesante quanto un Boeing 747 e il montaggio ha richiesto 8 mesi. È la linea più innovativa e complessa che Ferrero abbia mai creato. È previsto che quella di Balvano diventerà la fabbrica di biscotti dell'azienda per tutta l'Europa. Il sistema di assemblaggio del biscotto mediante un processo di sincronizzazione estremamente preciso è anche il risultato di un brevetto e prevede il riempimento di una “ciotola” di pasta frolla (a base di farina di grano e zucchero di canna) con la nutella, e quindi l'aggiunta di un coperchio di biscotto.

⁴⁸ Griseri Paolo, *“Nutella Biscuits, ecco perché sono introvabili: venduti già 57 milioni”*, 27/11/2019, www.repubblica.it

Questo può essere un prodotto appetitoso, ma non è contrario alla tendenza verso opzioni più sane.

Il mercato si sta polarizzando, con prodotti ricchi e appetitosi da un lato e prodotti sani dall'altro. L'azienda conosce bene questi due segmenti in crescita e mira da sempre a trovare un equilibrio tra gusto e benessere.

Il gruppo si è espanso all'estero, con la spinta fornita anche da quattro importanti acquisizioni negli ultimi tre anni (biscotti *Delacre*, in Belgio, dolci *Nestlé* e biscotti e snack *Kellogg* negli Stati Uniti e, a luglio, biscotti *Royal Dansk* e *Kjeldsens* in Danimarca), che sono servite per acquisire know-how. Il lancio di Nutella Biscuits segna un altro punto di svolta nell'evoluzione strategica del gruppo di Alba e un debutto impressionante nel mondo dei biscotti.

Secondo la visione di Ferrero le aziende devono crescere, quindi, da un lato va all'estero per conquistare nuovi mercati, e dall'altro espande la propria attività per entrare in nuovi settori, come il gelato (in partnership), i biscotti e i prodotti correlati. L'obiettivo dichiarato è di crescere ancora di più. Il gruppo ha registrato una crescita del proprio fatturato nel suo fatturato, a 10,7 miliardi di euro nel 2018, di cui l'Italia ha rappresentato 1,45 miliardi.

Continuerà inoltre a concentrarsi sull'innovazione, con i suoi quattro centri di ricerca e sviluppo, in Italia, Lussemburgo, New York e Singapore. Negli ultimi otto anni sono stati investiti 1 miliardo di euro in strutture nella sola Italia, dove vi sono centri di produzione (Alba, Pozzuolo Martesana, Sant'Angelo dei Lombardi e Balvano) e 600 persone che lavorano allo sviluppo dei prodotti.⁴⁹

Ferrero Travel Market ha lanciato un'esclusiva promozione Nutella Biscuits all'aeroporto di Lussemburgo con *Aelia Duty Free* (Lagardère Travel Retail).

Una campagna "*Nutella Biscuit - a big heart*", che si è svolta dal 1 ° maggio fino alla fine di luglio del 2019 nell'area di check-in dell'aeroporto e nella zona di vendita al dettaglio dei viaggi aerei, presentando tubi di biscotti e sacchetti di biscotti Nutella.

Valerie Ferreux, vicedirettore delle operazioni esenti da dazio al dettaglio di Lagardère Travel Retail per Lussemburgo e Francia, ha commentato: "*I team Lagardère Travel Retail e Aelia Duty Free Luxembourg sono molto orgogliosi di questa collaborazione con Nutella. Siamo molto fortunati ad offrire queste novità in esclusiva in questo aeroporto, nel cuore dell'attività europea. Questo enorme highlight in negozio e lungo il viaggio del passeggero accende*

⁴⁹ Ferraino Giuliana, "*Ferrero seeks market leadership with €120m Nutella biscuit*", 25/10/2019, www.corriere.it

un'attrazione per questa nuova offerta di biscotti di un marchio molto famoso. È un'offerta di tendenza per tutti i passeggeri.”

I nuovi prodotti sono anche in mostra sui mercati nazionali francese e maltese, dove sono disponibili solo in formati marsupio. L'aeroporto di Lussemburgo è l'unico punto vendita al dettaglio di viaggi al mondo a presentare la promozione, con la *Nutella Biscuits Tube* in esclusiva per l'aeroporto durante la campagna. Gli ambasciatori del marchio sono a disposizione per incoraggiare il campionamento.

La scelta del travel retail come piattaforma di lancio per i nuovi biscotti Nutella testimonia l'importanza che l'azienda attribuisce a questo canale.

L'aeroporto di Lussemburgo è stato selezionato in quanto la città ospita il cuore commerciale del Gruppo Ferrero e l'aeroporto è un hub per i viaggiatori di tutte le nazionalità.

Tuttavia, le nuove linee saranno presto disponibili sul mercato globale.⁵⁰

⁵⁰ Colleen Morgan, “*Ferrero Travel Market launches Nutella Biscuits exclusively at Luxembourg Airport*”, www.moodiedavittreport.com, 29/05/2019, www.moodiedavittreport.com

3.3 Conclusioni

La Ferrero, come altre aziende che hanno conseguito un successo a livello internazionale, ha un core business molto forte nel mercato domestico, fondato su elementi “distintivi” come il possesso di tecnologia, il know how o asset esclusivi, oltre che da un’offerta di prodotti esclusivi, dall’utilizzo dei migliori canali distributivi, o ancora dalla capacità di attrarre tutti i tipi di clientela, da quella più “povera” a quella con un maggiore reddito. Anche nel caso della Ferrero, per la crescita all’estero si è mostrato necessario che l’espansione fosse coerente con il business domestico; l’internazionalizzazione di un business forte nel proprio Paese, ma difficilmente replicabile al di fuori dello stesso, è più difficile che possa avere successo.

La società nata ad Alba, oggi presente in tutti e cinque i continenti, si caratterizza per l’adozione di una condotta standard nell’ingresso in un nuovo mercato:

- Creazione di nuove fabbriche in base alle linee di prodotto specifiche;
- Creazione di una rete di uffici commerciali per penetrare e presidiare direttamente i vari mercati nazionali.

Il brand Ferrero è molto apprezzato in tutto il mondo per i suoi prodotti e per i risultati economici raggiunti dal gruppo nei suoi settant'anni di storia. La fama del brand è legata sia alla competenza e la passione che i maestri cioccolatieri italiani mettono nell'unire prodotti tipici del nostro Paese con quelli di importazione, sia al rispetto della tradizione senza perdere di vista l'innovazione, ed è influenzata dalle politiche relative alla salvaguardia dell'ambiente e dagli impegni sul fronte della responsabilità sociale, nei confronti di territori e popolazioni titolari delle materie prime.

La responsabilità sociale dell’azienda, base del suo successo, poggia su quattro pilastri:

- La qualità del prodotto;
- Le attività della fondazione Ferrero;
- Le imprese sociali;
- Il programma Kinder + Sport.

La qualità del prodotto viene raggiunta tramite collaborazioni di medio e lungo termine con i fornitori, ai quali vengono chieste varie certificazioni sulla sostenibilità delle coltivazioni e il rispetto dei diritti umani. Il citato programma Kinder + Sport è dedicato ai bambini e ai teenagers ed è mirato alla promozione di uno stile di vita attivo. Inoltre, l’azienda continua a mantenersi

indipendente ed autonoma dal punto di vista finanziario, continuando a pianificare una crescita basata sullo sviluppo di marchi propri, senza ricorrere ad operazioni di acquisizione e fusione, e senza quotarsi in Borsa.

Fra gli ingredienti giusti per creare prodotti di qualità e mantenere una dimensione eticamente responsabile vi è anche la dimensione familiare, che permette di avere una visione maggiormente attenta al medio e lungo periodo, oltre che ad impostare rapporti solidi con i lavoratori.

Ferrero è tra i maggiori investitori in pubblicità a livello nazionale e internazionale; la sua comunicazione si caratterizza per uno stile molto accattivante e personale.

Per questo, l'azienda ha avvertito l'esigenza di creare un'agenzia interna, in grado di comunicare la forza innovatrice, insieme ai valori che da sempre si basa l'azienda stessa e i suoi prodotti.

Sono stati incredibili i cambiamenti registrati dall'azienda da quando Pietro Ferrero ha inventato la crema al gusto di gianduia e nocciola: dal laboratorio di via Rattazzi si è passati a sedi e stabilimenti in tutto il mondo, l'azienda si è imposta nel ruolo di leader nel settore dolciario in Italia, ed è prima nel mercato tedesco e tra le prime in quello francese e, in generale, in quello continentale; nel mondo è arrivata ad occupare il quarto posto.

Il recente successo dei Nutella biscuits evidenzia un caso estremamente rappresentativo della capacità dell'azienda di proporsi ed imporsi nel mercato con le proprie strategie: dieci anni di progetti e investimenti in ricerca e sviluppo, la creazione (quasi in segretezza) di un impianto dotato di una linea di produzione altamente tecnologica e all'avanguardia, con un sistema di intelligenza artificiale futuristico e la più grande "isola di raccolta" al mondo, con oltre 40 bracci meccanici, 7 robot e circa 200 motori, creato per diventare la fabbrica di biscotti dell'azienda per tutta l'Europa; il tutto per raggiungere 130 milioni di euro di vendite in un anno, a fronte degli 80 milioni stimati.

BIBLIOGRAFIA

ANCARANI, SCARPI, *Marketing internazionale*, Pearson, Milano, 2016

Constantinos C. Markides, *To Diversify or Not To Diversify*, Harvard Business review, 1997

Corbetta G., *Le vie della crescita*, Egea, 2018

Cristini G., Negri F., *Marketing e creazione di valore: casi d'eccellenza*, Franco Angeli., 2013

Davis, K.A.Dielanan, C.E.Tinsley, *The Decline and Fall of the Conglomerate Firm in the 1980's: A Study in the De-Institutionalization of an Organizational Form*, Evanston, IL, Northwestern University, settembre ,1993 Pg. 7 e seguenti

De Witt B., Meyer R. 2010. *Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*. Cengage Learning EMEA

Devecchi – A. Di Nola – M. Tonelli, *Storia di un grande successo: Ferrero, la più grande industria dolciaria del Mec*, Torino, Edizione AEDA

Di Mascio A., *Family business*, Egea, 2007

Ferrandina A., *Il piano marketing*, ipsoa 2015

Goold e K.Luchs, *Why Diversify? Four decades of Management Thinking*, in “*Academy of Management Executive*”

Markus Weishaupt, *Family business model*, Franco Angeli, 2016 pag. 12 e seguenti

Rapporto CSR 2016 di Ferrero

Rumelt, *Diversification Strategy and Profitability*, in “*Strategic Management Journal*”, 3, 1982

Thomas, M., & Hill, H. (1999). *The impact of ethnocentrism on devising and implementing a corporate identity strategy for new international markets*. *International Marketing Review*

Vigolo V., *Mercati emergenti per i prodotti italiani*, Giuffrè Editore, 20113

Weishaupt M., *Family business model*, Franco Angeli, 2016

SITOGRAFIA

“Ferrero invests £6.8m in 2019 Christmas NPD”, 05/08/2019, www.confectioneryproduction.com

Griseri Paolo, *“Nutella Biscuits, ecco perché sono introvabili: venduti già 57 milioni”*, 27/11/2019, www.repubblica.it

Ferraino Giuliana, *“Ferrero seeks market leadership with €120m Nutella biscuit”*, 25/10/2019, www.corriere.it

Colleen Morgan, *“Ferrero Travel Market launches Nutella Biscuits exclusively at Luxembourg Airport”*, www.moodiedavittreport.com, 29/05/2019,

Kinhua, *“Italy's Ferrero launches new products to Chinese consumers at CIIE”*, 08/11/2019, www.xinhuanet.com

<https://www.giappichelli.it/media/catalog/product/excerpt/9788892179905.pdf>

<https://www.statista.com/outlook/40100000/100/confectionery-snacks/worldwide>

<https://www.businesswire.com/news/home/20180821005340/en/GlobalConfectionery-Intelligence-Database-2018-Market-Data>

“The Ferrero Group continues investing in Turkey and in the hazelnut sector”, 16/07/2014, disponibile su www.ferrero.com

Sarah Butler and Sean Farrell, *“Thorntons bought by Ferrero for £112m”*, 22/06/2015, www.theguardian.com

Reuters, *“Nutella maker Ferrero names boss of newly acquired Delacre biscuits”*, 5/12/2016, www.reuters.com

Italian Food, *“Ferrero buys biscuits brand Delacre”*, 20/12/2016, www.italianfood.net

FERRERO-INTERNATIONAL-SA-TO-ACQUIRE-US-CHOCOLATE-CONFECTIONERY-MANUFACTURER-FANNIE-MAY, 15/03/2017, www.ferrero.com

“Ferrero Completes Acquisition of Ferrara Candy Company”, 01/12/2017, www.businesswire.com

Nines Keith, *“The Ferrero Group to acquire Ferrara Candy”*, 10/19/2017, www.foodbusinessnews.net

“FERRERO-TO-ACQUIRE-NESTLE-US-CONFECTIONARY-BUSINESS”, 16/01/2018, <https://www.ferrero.com>

Douglas Yu, *“Ferrero Enters U.S. Snack Aisle With \$1.3 Billion Acquisition Of Kellogg's Brands”*, 01/04/2019, www.forbes.com

Montrella Sonia, *“Storia del pasticciere di Alba che fece grande la Ferrero”*, 02/03/2019, www.agi.it

“Ferrero introduces Kinder Bueno®, Ferrero Golden Gallery Signature™, and Tic Tac X-Freeze™”, 21/05/2019, www.nuffoodsspectrum.in

Nima Rajan, “*Ferrero Debuts Two New Products for the US Market*”, 15/11/2017, www.xtalks.com
<https://www.foodexecutive.com/it/mercati-consumi/3448-tendenze-dolciari-e-snack.html>

Articolo dolciscialati consumi disponibile su: <http://www.alimentando.info/wp-content/uploads/2018/03/DS4perWEB.pdf>

<http://www.aidepi.it/associazione/in-cifre.html>

Robert M. Grant, *Analisi di settore (3° cap.)*, in *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, 4^a ed., Bologna, il Mulino, 2011 pag. 28 e seguenti

R.E. Hoskisson, R.A. Johnson, “*Corporate restructuring and strategic change: the effect on diversification strategy and R&D intensity*”, *Strategic Management Journal*, 1992, 13, pp.625-634

Articolo la storia della Ferrero disponibile su:
<https://www.museodelmarchioitaliano.it/marchi/ferrero.php>

Articolo Facebook disponibile su: <https://www.facebook.com/vzhh/photos/ferrero-changed-nutella%27s-formula-/1757359960962257/>

Articolo della Stampa del 2/4/19 disponibile su:
<https://www.lastampa.it/cuneo/2019/04/02/news/ferrero-compra-i-biscotti-e-gli-snack-alla-frutta-di-kellogg-per-1-16-miliardi-di-euro-in-contanti-1.33692121>

Articolo Forbes disponibile su: <https://www.forbes.com/sites/maggiemcgrath/2017/05/24/worlds-largest-food-and-beverage-companies-2017-nestle-pepsi-and-coca-cola-dominate-the-landscape/#4a7d55773a69>