

Innovare con dolcezza: il caso Ferrero

Ferrero è, forse, l'unica impresa alimentare italiana a poter vantare una brand equity di caratura davvero internazionale. I prodotti dell'azienda di Alba, in provincia di Cuneo, figurano ai primi posti nel mondo nei mercati di riferimento, e in Italia sono numerosi i suoi marchi con quote di mercato superiori al 50%. In cinquant'anni, un laboratorio di pasticceria costruito nel dopoguerra è diventato il principale gruppo dolciario italiano e il quarto a livello mondiale (dopo Nestlè, Mars e Philip Morris). La missione di quest'azienda "familiare" che si è trasformata negli anni in una multinazionale alimentare, è innovare nel *mass market*. Con 29 società operative e 15 stabilimenti sparsi in tutto il mondo, Ferrero occupa circa 16 mila dipendenti, di cui 5700 in Italia. Il mercato internazionale incide sul 75% del fatturato complessivo.

Innovazione e unicità sono alla base della sua strategia competitiva di differenziazione, che si pone come obiettivo costante, fin dalle origini, lo sviluppo di nuove aree di consumo.

Pur operando in un settore tradizionale come il dolciario, Ferrero, nel corso degli anni, non ha mai smesso di creare prodotti unici, inimitabili, facendo leva su due valori fondamentali: la creatività e la qualità. La qualità è il comune denominatore di tutte le attività di Ferrero, mentre la creatività è il *driver* dell'innovazione: ogni volta che Ferrero lancia un prodotto nuovo, questo deve rappresentare una novità assoluta e, al limite, fare categoria.

Come è accaduto per il suo prodotto più celebre, un mito ormai da 40 anni, da quando, il 20 aprile 1964, dallo stabilimento di Alba usciva il primo barattolo di vetro con crema di cioccolato da spalmare, Nutella. Cacao, nocciole e zucchero: ingredienti di una semplicità estrema e di facile reperimento; anche la ricetta è la stessa "inventata" nei primi anni del dopoguerra da Pietro Ferrero, il fondatore dell'azienda. In tanti hanno provato a imitarla, senza successo. Oggi si producono milioni di questi barattoli: messi l'uno dietro l'altro, formerebbero una fila lunga 40 mila km, la circonferenza della terra, per un valore pari a 640 milioni di euro. Prima il suo nome era Supercrema, a base di gianduja in panetti, il "dolce dei poveri" che il giovane pasticciere delle Langhe aveva elaborato nel suo retrobottega di Farigliano, nel Cuneese. Il prodotto piacque e il successo commerciale, prima solo locale poi sempre più ampio, impose le sue regole: la domanda cresceva e l'azienda doveva ingrandirsi: così fu costruito un primo impianto "industriale" ad Alba, lungo le rive del Tanaro. All'inizio degli anni Sessanta, con la civiltà contadina e della ricostruzione che lasciava il posto alla società dei consumi e all'era della pubblicità televisiva, il nome fu cambiato. Supercrema era un nome di non facile presa e difficile da esportare. Era necessario trovarne uno che potesse essere pronunciato ovunque e che richiamasse la natura della materia prima fondamentale, la nocciola; così nacque Nutella.

In realtà, il bestseller di casa Ferrero non è la crema spalmabile, bensì la pralina Rocher, realizzata in oltre 3 miliardi di pezzi l'anno (12% del fatturato complessivo). E, accanto a crema e praline, la gamma di prodotti Ferrero ospita merendine secche (con marchi come Kinder Brioss, Kinder Delice, Fiesta) e fresche (Kinder Fetta al Latte, Paradiso, Pinguì), snack al cioccolato (Kinder Bueno, Duplo, Tronky, Cereali), ovetto (Kinder Sorpresa), uova da ricorrenza (Kinder), cioccolatini (Mon chéri, Pocket Coffee), tavolette di cioccolata (Kinder), pastigliaggi (Tic Tac), snack salati (Fonzies), soft drink (Estathè), polveri per acqua (Cristallina) e il cacao, dove è presente con il *company brand* Ferrero.

Il successo nel mercato di Ferrero è stato costruito utilizzando tutte le leve del *marketing mix*. Se a livello strategico il prodotto svolge tradizionalmente il ruolo di protagonista, gli altri elementi non sono sicuramente dei comprimari. In particolare, il know-how tecnologico vantato dall'azienda le consente di caratterizzare i prodotti in termini di innovatività, qualità e concorrenzialità di costo, attribuendole un enorme vantaggio competitivo.

Il target dei prodotti Ferrero è trasversale per status socio-economico, sesso e, soprattutto, età. Nutella, per esempio, è un classico intergenerazionale. A individuare il mercato di riferimento nonché il posizionamento del nuovo prodotto provvede la direzione marketing: essa definisce il pricing e, quindi, indica alla R&S le linee guida per enfatizzare il rapporto tra valore percepito dal consumatore e prezzo di vendita. Uno degli esempi più eclatanti della strategia di marketing perseguita da Ferrero è rappresentato dal Kinder Sorpresa. La funzione da adempiere risulta assai complessa. Occorre soddisfare, infatti, due target distinti, caratterizzati da esigenze differenti: da una parte, le madri, dall'altra, i bambini. Il prodotto ottenuto, un vero e proprio contenitore di sorprese, si è affermato nel mercato internazionale grazie alla sua bontà e alla sua convenienza, oltretutto agli ingenti investimenti promozionali effettuati. Le collezioni di giochi che in pochi anni Ferrero ha saputo introdurre sono diventate, inoltre, oggetto di collezionismo. Il *claim* "più latte, meno cacao" è stato il precursore di

una lunga serie di slogan studiati dall'azienda al fine di enfatizzare la valenza "piacere + salute" delle sue proposte. In molti mercati, Ferrero compete con successo con grandi multinazionali e brand globali. Per esempio, nel segmento degli snack al cioccolato, dove Ferrero è arrivata per ultima (con Duplo, Bueno e Tronky), ha una quota di mercato in Italia attorno al 60%, davanti ad aziende quali Dolma (Mars e Bounty) e Nestlé (Lion, Kit-Kat). La crescita dell'azienda avviene per gradini: a ogni salto corrisponde una nuova area di consumo: l'ultima a essere stata sviluppata è stata quella delle merende fresche (Fetta al Latte, Paradiso, Pinguì).

Ferrero ha saputo fare dell'innovazione di prodotto uno dei suoi grandi fattori di successo, sostenendola da sempre con una formidabile strategia di marketing sia in Italia sia nel mercato internazionale (Ferrero, insieme a Barilla, ha il maggior budget in pubblicità tra le aziende alimentari in Italia). Il marchio Kinder è il solo del *made in Italy* inserito nel paniere dell'istituto di ricerca demoscopico Nielsen per il monitoraggio sui brand più conosciuti dai consumatori a livello mondiale. Secondo il monitoraggio, sono 43 i marchi globali: otto hanno la sede in Europa e uno di questi è Ferrero. I nuovi prodotti giocano un ruolo chiave. Uno degli ultimi, Kinder Merendero, per esempio, ha significato una novità assoluta per l'area della pralineria e, date le sue caratteristiche innovative, può essere destinato anche ai mercati a clima caldo e umido. È noto, infatti, che uno dei "servizi" offerti da Ferrero consista nel non vendere cioccolato in estate, così da rafforzare la buona immagine che il marchio gode presso i canali di distribuzione e i consumatori finali.

L'innovazione risiede in ciascuna leva del marketing, non solo nell'innovazione di prodotto. Un intervento nel *packaging*, per esempio, è in grado di trasformare completamente un prodotto, rendendolo compatibile con nuove funzioni d'uso. Le promozioni, i gadget e le collezioni si rinnovano ogni anno con premi sempre originali e inediti. Gli spot continuano a cambiare per aggiornare il posizionamento del prodotto e, in alcuni casi, per seguire l'evoluzione stagionale delle funzioni d'uso. Ferrero ha innovato anche nelle strategie di comunicazione, sperimentando per esempio il sito web al fine di rafforzare i legami di interazione con il suo particolare mercato, i bambini e i ragazzi. Dal 2002, a questo proposito, ha introdotto Internet Surprise, una sala giochi interattiva a cui si accede via Internet a qualunque ora e da qualsiasi luogo purché provvisti di un codice "magico". All'interno degli ovetti di Ferrero, oltre alla sorpresa, si possono trovare infatti dei foglietti ben arrotolati provvisti di un codice alfanumerico denominato *magiccode*, che, inserito nell'apposita casella nel sito magickinder.com, dà via libera ai giochi. Differenziati in base all'età del navigatore, i giochi sono a tempo determinato: ogni sessione si interrompe 20 minuti dopo il via, "il tempo massimo di utilizzo del computer consigliato per bambini e ragazzi", ha spiegato l'azienda. Gli utenti registrati hanno la possibilità di entrare nella graduatoria dei campioni e di rivedere le partite già disputate oppure recuperare quelle interrotte, o di mettere in "cassaforte" i *magiccode* non ancora utilizzati. Accessibile da 13 Paesi e consultabile in 9 lingue, il sito contempla una sezione *ad hoc* per i genitori.

Fonte: adattamento da Aldo Brugnoli, "Ferrero si impone con la dolcezza", *Mark Up*, maggio 2002; Massimo Franzosi, "Ferrero sviluppa prodotti evergreen", *Mark Up*, gennaio-febbraio 2003; Nicola Dante Basile, "Nutella, un mito da 40 anni", *Il Sole 24 Ore*, 20 aprile 2004 e "L'innovazione guida il business", *Il Sole 24 Ore*, 8 maggio 2002.