

Sommario

Introduzione **Non ha l'età** XI

Prima parte
NUTELLA CULT

1. Tutta colpa di Napoleone	3
Il primo surrogato	5
Lo chiameremo Giandujot	8
La tentata vendita	13
Una supercrema	14
Uno sguardo all'Europa	17
2. Brand naming: 1964	21
Che marchio sarebbe senza nocciola	23
Lettering da amare	27
Una delizia da spalmare sul pane	29
3. Il mito: 1994	33
Il magno barattolo di Moretti e Cassini	37
Musa per la pittura e la musica	40
Un pay-off entrato nella storia	42

Seconda parte
NUTELLA SOCIAL

4. Spot dolce spot	47
Above e below the line	49
I contenuti della marca	52
I cicli della comunicazione	55
Gli investimenti pubblicitari	62
Le etichette personalizzate	64
Sondaggio: Nutella sei tu?	69
5. Spalmata sul web	73
Una brand community	76
Nutella siamo noi	79
La spontaneità della Rete	82
6. Un brand per amico	85
Il record su Facebook	89
Una comunità di brand lover	92
Talent online per giovani artisti	95
I cinguettii di Nutella	99

Terza parte
NUTELLA COMPANY

7. Nutella City	105
Il primo segreto di Nutella: la manteca di nocciole	109
Il secondo segreto: il cacao certificato	112
Il terzo segreto: il latte quasi a km zero	114
Il quarto segreto: l'olio di palma sostenibile	115
8. Ferrerità	119
La formazione permanente	125
Corporate Social Responsibility	126

SOMMARIO

La Fondazione Ferrero	130
Le Imprese Sociali	132
9. Il lato dolce degli affari	137
Un prodotto-impresa	142
Il quarto gruppo al mondo	146
Quel gusto inimitabile	150
I maghi della dolcezza	155
Campioni della Old Economy	159
Giovanni Ferrero: Nutella guiderà la crescita	163

Quarta parte

NUTELLA GRAFFITI

10. Nutella playlist	171
La parola più amata	172
Pagine da spalmare	183
11. Timeline di un successo	185
Gli antenati	186
La Nutella e i prodotti Ferrero	195
Bibliografia essenziale	229
Ringraziamenti	233

INTRODUZIONE

Non ha l'età

Era un'altra Italia. Erano gli anni della grande illusione per un futuro sempre più radioso, che ora hanno lasciato il posto alla nostalgia della grande bellezza perduta. C'era un passato triste e difficile alle spalle, ma si pensava al domani con ottimismo e voglia di intraprendere. Gigliola Cinquetti sussurrava *Non ho l'età*, ma di quel 1964 è rimasta alla storia la voce potente di Shirley Bassey della colonna sonora di *Goldfinger*. Memorabile la finale Inter-Real Madrid, vinta 3 a 1 al Prater di Vienna, con due goal di Sandrino Mazzola, mentre i funerali di Palmiro Togliatti furono presto dimenticati. A cena si mangiava la minestrina, dopo *Carosello* i bambini andavano a dormire, mentre i genitori seguivano, appassionati, la *Cittadella* di Cronin con Alberto Lupo. Gli adolescenti ascoltavano le prime canzoni di Beatles e Rolling Stones.

In una mattina di maggio, nelle case degli italiani arrivò lei. Un bicchiere esagonale con la fetta di pane sull'etichetta e all'interno una crema da spalmare alla nocciola. D'estate si andava a Rimini con la Fiat Seicento, stracarica di valigie e giocattoli. Poi in tv arrivò Jo Condor.

Oggi il barattolo di Nutella è entrato nel mito. Cinquant'anni? Non par vero. Eppure, almeno tre generazioni sono venute

su a pane e Nutella: quella dei baby-boomers; la Generazione X, i Millennials. E adesso tocca alla Generazione Z: qualcuno l'ha definita quella dei "post", perché si raccontano in un post su Facebook o lo faranno sul prossimo social di moda. Cinquant'anni? Ma certo. Come Russel Crowe e Juliette Binoche, come Nicolas Cage e Sandra Bullock, come Matt Dillon e Sabrina Ferilli, Francesca Neri, Isabella Ferrari. Le tre belle italiane hanno dichiarato, in un *endorsement* spontaneo, di amare la crema inventata da Michele Ferrero. Un genio, al quale si dovrebbe assegnare il Nobel, ha scritto Fabio Fazio quando non era ancora famoso. *Monsù* Michele è un italiano vero, al quale devono andare i nostri applausi a scena aperta, ha detto Fiorello in un suo spettacolo.

Cinquant'anni? Non li dimostra. Dieci anni fa era – come dichiarò di se stesso Nanni Moretti – una "splendida quarantenne". Si può dire oggi che sia una splendida cinquantenne? Sì, si può dire. In realtà, Nutella non ha un'età, né una sola nazionalità, perché è prodotta in undici stabilimenti in tutto il mondo, con maestranze di 97 nazioni ed è venduta in oltre cento Paesi. Quanti? Nessuno lo sa esattamente, forse neppure in Ferrero. Ormai Nutella è una merce di culto, lo sappiamo, ma è anche qualcosa di più: un simbolo del Made in Italy che ha avuto successo nel mondo. È un mondo, al quale tutti apparteniamo, perché la grande spalmata ci ha avvolto con la sua morbida golosità.

Il suo gusto è unico, è dolce come il latte materno e ricorda l'infanzia. Il successo è tutto qui? No. Quali sono le ragioni dell'eterna giovinezza di questo longseller della golosità? È un prodotto socializzante come pochi altri, una marca che piace a sinistra come a destra, una crema molto imitata ma inimitabile. Con questo libro si vuole andare oltre la sua storia per svelarne la strategia segreta. Gli imprenditori di successo sono abituati a prendere decisioni, possibilmente in modo rapido, per inter-

cettare i bisogni dei consumatori ai quali si rivolgono. Ma in genere non trasmettono modelli operativi, semmai offrono una visione e una sfida progettuale che può essere ripresa da chi voglia dare forma ai propri sogni di sviluppo. Ne abbiamo grande bisogno, in questi momenti difficili, per tornare a riaffermare l'orgoglio di un'identità italiana che il mondo ci invidia.

In questo senso anche un prodotto di massa, inventato nel 1964 e mai modificato, può costituire un valido paradigma di creatività. Alcune analisi lo hanno dimostrato. Quando nacque, Nutella inventò una nuova categoria merceologica, quella delle creme spalmabili, sdoganando il cioccolato in Italia e portando ovunque una dolcezza della tradizione piemontese, il gianduiotto. Non sono molti gli esempi di innovazione così longeva nella storia industriale del nostro Paese, dal dopoguerra in avanti. Se il prodotto non è mai mutato, la comunicazione aziendale ha saputo adeguarsi allo spirito del tempo. E la produzione industriale si è conformata alla filiera tracciabile amata dai consumatori più avveduti nella scelta delle materie prime, alla ricerca di sostenibilità e freschezza, con esperimenti di chilometro zero. Nutella è entrata nelle nostre case cinquant'anni fa e non ne è più uscita. Rappresenta qualcosa di "sovrasensibile" nella nostra vita. Leggendo gli studi su Ferrero, analizzandone le tecniche di marketing e di comunicazione, scoprendo i documenti sui valori aziendali, mai troppo divulgati, ci si accorge con stupore che il mondo Nutella è ben più vasto di quanto appaia. Le vendite crescono nonostante la crisi, sia nei Paesi avanzati sia in quelli emergenti: perciò il suo successo può offrire spunti di riflessione utili anche oggi, a cinquant'anni dalla sua nascita.

Il primo segreto è il pane: un binomio che non è mai venuto meno. Forse, per sfondare in Cina Ferrero dovrà inventare qualcos'altro. Probabilmente i grissini di Nutella & Go o una nuova merendina, ma nel resto del mondo il simbolo del

buon cibo quotidiano è un alleato costante in tutte le campagne pubblicitarie. Prima si capisce quanto è buona sul pane, poi l'abitudine al consumo conquista la famiglia, infine entra nel mito. Ciò significa che un ancoraggio alla tradizione, ai valori cui è legato l'uomo in ogni luogo del pianeta, è ancora importante persino in questa società liquida.

Il secondo segreto si chiama Old Economy. Niente finanza, niente Borsa, niente acquisizioni e partecipazioni. Soltanto crescita sui prodotti, sull'innovazione nelle nuove specialità e nelle tecniche di confezionamento e vendita. Gli ovetti Kinder, i Ferrero Rocher, i Tic Tac sono tutti figli di Nutella, perché il prodotto-azienda è un modello che Ferrero ha saputo far fruttare al meglio. Che nostalgia c'è oggi, in questi tempi di multinazionali svedesi che licenziano con un fax centinaia di operai, in momenti di grande scoramento, per i capitani coraggiosi che hanno fatto l'Italia negli anni '60. Tra loro c'erano i "Signori della Nutella", come li hanno battezzati i giornali. Mai interviste, mai feste chiassose, mai passi avventati. Lavorare, lavorare, lavorare e investire nell'azienda, per farla crescere. Ciò significa che un ritorno all'economia primaria, alla catena di valore dell'agro-alimentare, può ancora dare qualche soddisfazione al prodotto interno lordo dell'Italia.

Il terzo segreto si chiama socialità. Come? Attraverso i social media, Nutella ha conosciuto una seconda giovinezza. Dopo la celebrazione del prodotto di culto attraverso libri, film, canzoni, l'evangelizzazione si è spalmata in rete. Ferrero è all'avanguardia nella comunicazione digitale, pur essendo stata per tanti anni un top spender della pubblicità tradizionale in tv. Ha usato tutte le leve del marketing mix non solo per Nutella ma per tutte le sue specialità. Ciò significa che bisogna saper sempre adeguare le strategie di vendita alle mutate esigenze della società.

Il quarto segreto si chiama family business. Si dice che con la terza generazione il capitalismo familiare solitamente vada in

crisi. La guida del gruppo ora è tra Lussemburgo, Alba e la Costa Azzurra. Eppure ha mantenuto solide radici nelle Langhe, dove è incominciata la fortunata ascesa nel dopoguerra, quando gli italiani avevano fame e i Ferrero seppero dare loro un po' di dolcezza. La famiglia è più salda che mai. Ciò significa che questo tipo di imprenditoria ha ancora molte possibilità di sviluppo, nonostante si viva nell'era della globalizzazione. Lo dimostrano l'Italia e l'Europa, ma anche i dati di Asia e Stati Uniti.

Cinquant'anni? Chi lo direbbe. Ha il coraggio di non nasconderli, anzi di festeggiarli per la prima volta in tutto il mondo. Un mondo Nutella studiato persino dall'OCSE, la più importante organizzazione economica dei Paesi sviluppati. Venti stabilimenti, 30.000 collaboratori, 73 società operative, oltre 8 miliardi di fatturato, il quarto gruppo dolciario al mondo. Tutto questo è avvenuto grazie a Nutella. E, come racconta Giovanni Ferrero, il nipote di quel Pietro che creò il Giandujot nel 1946, l'antenato della crema da spalmare, Nutella sarà ancora il driver di crescita del Gigante Buono nei prossimi anni.

Gigi Padovani
Torino, marzo 2014

9

Il lato dolce degli affari

La *grandeur* francese traspare anche dai consumi di Nutella. Sono loro i più golosi: ogni anno, complice la passione nazionale per le crêpes, ne svuotano un barattolo da un chilogrammo a testa. La Francia è il Paese con la quota di spalmata pro-capite più alta del mondo, seguita da Italia, Germania, Belgio, dove si attesta intorno ai 900 grammi. Il *core business* della crema di nocciole Ferrero rimane dunque il Vecchio Continente. La conferma viene dal fatturato consolidato del gruppo: per il 20 per cento è originato in Italia, per il 59 per cento in Europa e al 21 per cento nel resto del mondo. I mercati di Stati Uniti, Russia, India e Asia sono però in continua espansione.

È una realtà: le crisi economiche non hanno mai fermato Nutella, anzi. Nel 2013, per la prima volta, si è verificata una contrazione delle vendite di prodotti Ferrero sul mercato italiano, in calo del 5,3 per cento (a valore) rispetto all'anno precedente – pur con un positivo andamento delle esportazioni – ma non di quelle di Nutella, che mostra invece un aumento del 5,3 per cento, in chiara tendenza anticiclica. I più anziani operai albesi sentenziano: “Se la Nutella cresce più delle altre nostre specialità, la crisi economica continua”. Qual è la ragione? Si potrebbe pensare che le difficoltà di reddito, l'incertezza sul futuro, i

problemi del lavoro inducano le persone a cercare una forma di consolazione per le ansie del quotidiano, con una “spalmata morettiana” capace di far dimenticare le angosce. Invece i manager Ferrero sono convinti, in base alle loro indagini, che vi sia una spiegazione più razionale: l’imbattibile rapporto qualità-prezzo. Neanche le *private label* – i prodotti confezionati da società terze con etichetta del supermercato – riescono a scalfirne il primato: in fondo, bastano dieci centesimi per una spalmata di felicità. Un cioccolatino di pregio, una bottiglia di vino, una pizza costano di più e sono piccoli piaceri ai quali in fondo si può rinunciare. Nutella invece entra nella lista della spesa come il pane, il latte, il caffè, l’olio e la pasta. Persino in Paesi “difficili” come Grecia, Spagna e Portogallo i volumi di vendita continuano a essere in crescita.

A cinquant’anni dal suo esordio, si dimostra un prodotto sempre più globale, in un *melting pot* che l’ha fatto diventare oggetto di studio di una delle più prestigiose istituzioni economiche mondiali, l’OCSE, l’Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico che ha sede a Parigi, alla quale aderiscono 34 Paesi sviluppati. Nutella è definita, nel report *Mapping Global Value Chains* di Koen De Backer e Sébastien Mirodout, presentato a dicembre 2013, un esempio di globalizzazione virtuosa, un paradigma per l’agro-alimentare.

Lo studio parte dalla valutazione della “filiera di valore” generata dalla specialità nata nel 1964: con questo concetto s’intende la gamma di attività che l’impresa e i lavoratori mettono in atto per portare Nutella all’utilizzo finale, partendo dalle materie prime. Ora le *Global Value Chains* (nel gergo degli economisti sono le GVC) sono diventate oggetto di studio, in quanto ormai le imprese operano su scala globale, influenzando le economie di diversi Paesi. Le GVC generano effetti abbastanza semplici, come i vantaggi derivati dai *foreign direct investment* (quando il gruppo apre un impianto in una nazione diversa da quelle ove

ha il quartiere generale), e altri più complessi da calcolare, come i rapporti tra stabilimenti di nazionalità diversa che concorrono a confezionare lo stesso prodotto, trasformando materie prime provenienti da altre aree del mondo. Lo studio delle GVC analizza i rapporti tra Paesi poveri e Paesi ricchi, per stabilire dove si distribuisca il valore generato dall'impresa.

Il rapporto De Backer-Miroudot analizza diversi settori: l'agro-alimentare, la chimica, l'elettronica, l'automobile, i servizi finanziari e commerciali. L'OCSE evidenzia che l'*agri-food business* è profondamente cambiato negli ultimi anni, sia per il ruolo che ha assunto la grande distribuzione, sempre più attenta a controllare tutta la filiera alimentare, sia perché ormai "un numero relativamente piccolo di aziende organizza la fornitura globale di cibo e collega i piccoli produttori nei Paesi sviluppati o in via di sviluppo con i consumatori di tutto il mondo".

Quindi, i due economisti descrivono il caso di successo analizzato: "Nutella è una famosa crema di nocciola e cacao venduta in più di 100 Paesi. Ogni anno sono prodotte circa 350.000 tonnellate di Nutella: è una filiera agro-alimentare rappresentativa. L'azienda di trasformazione alimentare Ferrero International ha sede in Lussemburgo e attualmente ha dieci fabbriche di Nutella (recentemente passate a undici, con le nuove linee aperte in Messico, *n.d.a.*): cinque sono situate nell'Unione Europea, una in Russia, una in Turchia, una in Nord America, una in Sud America (ora due, *n.d.a.*) e una in Australia. Alcuni acquisti hanno origine principalmente a livello locale, come per esempio le confezioni o alcuni degli ingredienti, come il latte scremato. Vi sono però ingredienti che sono reperiti a livello globale: le nocciole provengono principalmente dalla Turchia, l'olio di palma da Malesia, Papua Nuova Guinea e Brasile, il cacao soprattutto da Costa d'Avorio, Ghana, Nigeria ed Ecuador, lo zucchero dall'Europa e l'aroma di vaniglia da Stati Uniti ed

Europa. Nutella è venduta in tutto il mondo attraverso una catena di distribuzione. Gli stabilimenti sono vicini ai mercati finali in cui esiste una forte domanda di Nutella (Europa, Nord America, Sud America e Oceania). Non vi sono fabbriche in Asia centrale e orientale, finora, perché il prodotto è meno popolare (un'altra specialità Ferrero, il Ferrero Rocher, è comunque molto diffuso in Asia). Nelle filiere agro-alimentari vi sono più economie di Paesi in via di sviluppo o emergenti, come si può notare nel caso di Nutella per Africa e Sud America”.

Naomi Klein nel suo bestseller *No Logo* sostiene che il trionfo della globalizzazione economica abbia scatenato molte organizzazioni a indagare sulle multinazionali per scoprire i loro comportamenti scorretti nella filiera produttiva, specie per quanto riguarda lo sfruttamento dei lavoratori in Paesi emergenti e il reperimento delle materie prime senza rispettarne la sostenibilità. L'indagine economica OCSE sulla GVC di Nutella – interpretata dai giornali con titoli come “La Nutella piace all'OCSE” e “Un esempio di globalizzazione azzeccata” – ha “assolto” la crema di nocciole nata ad Alba.

E il rapporto CSR, certificato da società indipendenti, ha consolidato la reputazione positiva del gruppo. Sarà anche per questo motivo che Nutella non ha mai subito attacchi, come è successo invece ad altri marchi mondiali dell'*agro-food business*, da Coca-Cola a Nestlé, a McDonald's. Pur essendo un prodotto globale, uguale in tutto il mondo, Nutella non lo nasconde, come oggi tende a fare la catena americana di fast food, costretta a “mimetizzarsi” con improbabili carni chianine o formaggi Dop locali.

La crema da spalmare mantiene comunque il legame con i suoi ingredienti: nocciole, cacao, latte, zucchero. L'indagine dei due economisti di un'organizzazione indipendente illumina sulle ragioni di questa invidiabile “luna di miele” con i consumatori.

Nutella: global value chain secondo l'OCSE



Fonte: K.D. Backer, S. Miroudot, "Mapping global value chains", *OECD Trade Policy Papers*, n. 159, 2013.



Nel 2012, con la colonna sonora *Buongiorno a te* di Pavarotti, si sviluppa una nuova campagna pubblicitaria, con iniziative promozionali, come quelle a sostegno delle Giornate Fai di Primavera, organizzate in cinque città italiane.

Alcune rielaborazioni grafiche legate al vasetto: in alto il logo del World Nutella Day, creato dalla blogger Sara Rosso, con un simpatico slogan anti-stress. Il disegno in stile Magritte è stato realizzato per un concorso nel 2012 da Moisi Guga, mentre Nutel Lisa in stile Botero compare nel 2007 e nel 2012 sul sito Cafè Fernando (www.cafefernando.com), di un blogger turco, per celebrare il World Nutella Day.

