

La struttura organizzativa di Ferrero tra globalizzazione ed internazionalizzazione

Da quando nel 1946 dal laboratorio di Via Rattazzi, ad Alba, è uscito il primo prodotto Ferrero – la pasta gianduia, o *giandujot*, a base di nocciole – venendosi così a costruire ufficialmente l'azienda, la struttura societaria del Gruppo Ferrero si è evoluta in funzione dell'espansione mondiale per far fronte alle sfide di un ambiente sempre più complesso. L'idea generata dal fondatore Pietro Ferrero e sviluppata a livello imprenditoriale da Michele Ferrero e dai suoi successori, unitamente ai prodotti di successo ed innovativi che l'azienda produce, ben presto hanno valicato i confini regionali e nazionali, rendendo i *brand* Ferrero famosi in tutti i continenti e, in diversi casi, leader mondiali di categoria (es.: Rocher, Nutella, Kinder Sorpresa).

Come da Bilancio consolidato, al 31 agosto 2019 il Gruppo, costituito da 104 società consolidate a livello mondiale e 31 stabilimenti produttivi, ha superato gli 11 miliardi di euro di fatturato. I prodotti del Gruppo Ferrero sono presenti direttamente, o tramite distributori autorizzati, in oltre 170 paesi. L'organico medio del Gruppo nel 2018/2019 è stato di oltre 33.000 unità.

Le innovazioni di prodotto e lo sviluppo del Gruppo Ferrero

Già negli anni Cinquanta Ferrero comincia a guardare lontano sia in termini di sviluppo di nuovi prodotti, allargando il mercato nazionale, sia di ingresso in nuovi mercati, prima attraverso l'esportazione e poi trasformandosi in impresa multinazionale. La Germania è stato il primo paese in cui l'azienda è approdata con la nascita di Ferreo GmbH e la costruzione del primo stabilimento estero. È in questo nuovo sito produttivo che si avvia la produzione e il lancio nel mercato tedesco di una nuova linea di prodotto, Mon Chéri, che riscuoterà un grandioso successo. A seguire Ferrero continua la sua espansione in Belgio e in Francia, non solo per la distribuzione dei prodotti dolciari ma anche con unità produttive.

Nel decennio successivo l'azienda continua l'espansione internazionale e il lancio sul mercato di nuovi prodotti, molti dei quali divenuti *love brands* in tutto il mondo. È dalla ricetta del Giandujot che nasce, nel 1964, uno dei prodotti Ferrero più amati e apprezzati: Nutella. A seguire nel 1968 vengono commercializzati per la prima volta Pocket

Coffee, la famosa pralina di cioccolato ripieno di caffè, e Kinder Cioccolato, una barretta al cioccolato ripiena al latte. Nel 1974 nasce in Ferrero un'apposita divisione interamente dedicata alla linea Kinder e viene inventato l'ovetto Kinder; negli stessi anni l'azienda avvia anche una fase di diversificazione della produzione con conseguente ingresso in altri comparti del settore dolciario con prodotti quali Tic Tac ed Estathè.

Dopo aver affermato la sua presenza anche in Olanda, Lussemburgo, Danimarca, Svezia, Austria, Irlanda, Svizzera e Gran Bretagna, nel 1969 Ferrero varca l'oceano aprendo un ufficio a New York, ma anche società rivolte alla commercializzazione in Brasile e Messico, fino a raggiungere tutti i cinque continenti con l'espansione in Asia, Africa e Australia. Negli anni Ottanta e Novanta continua il lancio di prodotti nuovi e originali come Ferrero Rocher, uno dei prodotti simbolo a livello mondiale dell'azienda, e la nuova linea di prodotti delle merende fresche, a seguire poi nuovi tipi di *dessert* per il fine pasto e nuove tipologie di praline; nel frattempo continua l'espansione nell'Europa dell'Est, in Russia e in Sud America.

Se nel primo decennio degli anni 2000, Ferrero continua a consolidare la sua espansione geografica a ritmo sostenuto attraverso la crescita organica del proprio footprint industriale con nuovi stabilimenti – Canada nel 2006, India nel 2007, Russia nel 2009, Messico e Turchia nel 2013, e Cina nel 2015 – è però a partire dal secondo decennio che Ferrero inaugura un nuovo approccio alla crescita attraverso quattro importanti acquisizioni. La prima, orientata a un'integrazione verticale, è avvenuta nel marzo 2015 quando il Gruppo ha ottenuto il via libera al processo di integrazione di Oltan, ora Ferrero Findik, operatore importante in Turchia nel mercato della fornitura, lavorazione e vendita di nocciole. La seconda, che ha aperto la strada all'opzione di crescita inorganica del Gruppo, risale ad agosto 2015 ed è l'acquisizione di Thorntons, azienda dolciaria specializzata in praline di cioccolato fondata nel 1911 nel Regno Unito. A valle dell'esperienza con Thorntons, sono seguite l'azienda dolciaria statunitense Fannie May nel 2017 e la divisione dolciaria americana di Nestlé nel 2018, rafforzando la

presenza Ferrero in mercati chiave e dall'elevato livello competitivo come UK e USA.

Nel frattempo, l'azienda si è anche espansa in settori adiacenti a quelli del cioccolato, facendo leva sui suoi power brands, attraverso l'ingresso nel settore dei biscotti con Nutella B-ready, Nutella Biscuit e Kinder Cards.

L'evoluzione verso una struttura organizzativa a matrice

Per circa sessanta anni Ferrero ha puntato quindi su una strategia di crescita organica legata sia allo sviluppo di prodotto sia alla penetrazione in nuovi paesi considerati strategici, perseguendo separatamente da un lato lo sviluppo di nuovi prodotti e dall'altro quello dei mercati. Questo *modus operandi* ha portato l'azienda a rafforzarsi moltissimo in Europa, dove vanta una leadership indiscussa nei vari segmenti in cui opera, e a dotarsi di un assetto organizzativo e un modello di business molto centrato sul paese al fine di ottenere la massima efficacia nel marketing in termini di commercializzazione e distribuzione del prodotto. Pertanto, la struttura organizzativa di cui si era dotata Ferrero era prevalentemente basata su una ricerca e sviluppo centralizzata e una totale delega ai mercati per quanto concerne la commercializzazione e distribuzione dei prodotti.

Negli anni recenti, a supporto dell'espansione internazionale – soprattutto al di fuori dell'Europa – e dello sviluppo di power brands globali, Ferrero si è dotata di una struttura a matrice articolata su due dimensioni: per categoria di prodotto (*product management*) e per area geografica (*geographic management*).

A partire dal 1° settembre 2017 Giovanni Ferrero, prima imprenditore e CEO del Gruppo Ferrero, ha assunto il ruolo di Executive Chairman. Come tale, guida il Gruppo concentrandosi sullo sviluppo di strategie, indirizzi di business e innovazione di lungo termine, assicurando la continuità della cultura e dei valori aziendali. L'Executive Chairman presiede ai Board/Comitati del Gruppo con l'obiettivo di indirizzare i temi di natura strategica, di governance e di maggiore rilievo per lo sviluppo dell'azienda.

A garanzia degli obiettivi di business, è stato contestualmente creato

il ruolo di Chief Executive Officer (CEO) che guida tutte le attività volte al raggiungimento dei risultati di breve e medio termine.

Con questa configurazione organizzativa, l'obiettivo di Ferrero è stato quello di utilizzare le categorie di prodotto come asset di globalizzazione per rafforzare la marca o le marche leader in una determinata categoria e per entrare in nuove categorie adiacenti. Dall'altro lato invece, si è spostato il focus dai singoli paesi verso *cluster* geografici costruiti a partire dal principio di omogeneità: dei profili di consumo e dei consumatori finali, degli assetti distributivi, dei *player*, delle caratteristiche climatiche, nonché di altri aspetti contestuali (es. fusi orari diversi). L'obiettivo di questo tipo di struttura è costruire e sviluppare una strategia di prodotto globale (quali marche promuovere e come commercializzarle) con un focus sulla localizzazione legata alle aree geografiche.

Accanto agli organismi focalizzati sulle specifiche categorie e sulle aree geografiche omogenee, un'altra dimensione organizzativa è quella funzionale, attraverso unità specifiche integrate (ad esempio, HR & ORG, Finance, Industrial & Supply Chain, Marketing, ecc.) che possano guidare attività e risorse con una visione globale, favorire la creazione e lo sviluppo delle famiglie professionali e la diffusione delle policies e delle best practices di funzione a livello globale.

Questo nuovo modello organizzativo ha consentito da un lato una fortissima accelerazione nel processo di internazionalizzazione del Gruppo Ferrero e una globalizzazione più rapida dei prodotti, potendo puntare su *brand* già molto famosi e apprezzati dai consumatori di tutto il mondo, e dall'altro una più forte governance ed efficienza sui processi di Gruppo.

Domande:

1. In che modo la struttura organizzativa a matrice si adatta alla strategia che Ferrero intende mettere in atto? Quali obiettivi vuole perseguire implementando il nuovo modello organizzativo?
2. Quali sono i punti di forza e di debolezza di una struttura a matrice?
3. Quali sono le condizioni necessarie affinché una struttura a matrice sia attuabile in un'organizzazione?