

GIGI PADOVANI



De wereld van
nutella[®]

**Hoe een beleg
de wereld veroverde**

Gigi Padovani

De wereld van **Nutella**

Hoe een beleg de wereld veroverde

Vertaald uit het Engels door
Jeannet Dekker en Henk Hardeman



Kosmos Uitgevers, Utrecht/Antwerpen

Deel 1

Nutella als cultproduct

1

Het is allemaal de schuld van Napoleon

Het is omschreven als een uitdrukking van de ziel, een verzen-
gende hartstocht en het symbool van een generatie. Het is al
tientallen jaren lang een vaste gast in keukens over de hele wereld
en wordt door talloze liefhebbers aanbeden. Mede dankzij de inter-
nationaal klinkende naam zijn honderden miljoenen gezinnen
ervoor gevallen en is het uitgegroeid tot meer dan zomaar een merk:
dit is een merk waarvan mensen echt houden. We hebben het over
Nutella, een pasta van hazelnoot en cacao die in 1964 voor het
eerst als commercieel product op de markt verscheen, al is de
gewoonte om hazelnoot en cacao te mengen al veel ouder. Het
kleine potje met het witte deksel, dat vandaag de dag in talloze
landen te koop is, werd ontwikkeld in Italië, om precies te zijn in
Piëmont, een streek in het noordwesten die wordt omsloten door
bergen en aan Frankrijk en Zwitserland grenst. Dit was ook de
geboorteplaats van de verste voorouder van Nutella, een klein,
overheerlijk bruin blokje dat *gianduiotto* heette. Dat chocolaatje,
met de vorm van een omgekeerde kano, werd aan het begin van de
negentiende eeuw in Turijn bedacht. Aanvankelijk viel alleen de
toenmalige hoofdstad van Italië voor dit lekkers, maar uiteindelijk
ging heel Europa voor de bijl. Consumenten genoten van de romige

samenstelling, van de smaak – niet te zoet en niet te bitter – en van de bedwelmende zweem hazelnoot. Maar je kon het toen nog niet op je brood smeren.

In de jaren na de Tweede Wereldoorlog veranderde de gianduiotto van hard in romig. Dat gebeurde in een kleine fabriek in Alba, op ongeveer 60 kilometer van Turijn. Alba is een charmant stadje vol middeleeuwse torens en rode daken, beroemd om zijn witte truffels en uitstekende wijnen. Het is de hoofdstad van de Langhe, een landstreek die is bejubeld door schrijvers als Cesare Pavese en Beppe Fenoglio en die onlangs werd opgenomen in de Werelderfgoedlijst van Unesco. In de jaren veertig werkte er in de bewuste fabriek een talentvolle patissier die Pietro Ferrero heette. Hij stond aan de wieg van het naar hem genoemde bedrijf dat tegenwoordig tientallen zoete lekkernijen vervaardigt, zoals Nutella, Tic Tac, Ferrero Rocher en Kinder. Net zoals ruim een eeuw eerder was gebeurd bij de geboorte van de gianduiotto koos deze ambachtsman in de moeilijke naoorlogse periode voor een kleine, geurige noot die veel gemeen had met cacao: de hazelnoot. Hazelnoten waren goedkoop en gemakkelijk te vinden omdat de boeren in de heuvels rondom Alba ze cultiveerden.

Het gelukkige huwelijk tussen hazelnoot en cacao was het gevolg van de grote schaarste aan ruwe ingrediënten van een goede kwaliteit die de jaren na de oorlog kenmerkte. Rond 1805 waren de omstandigheden vergelijkbaar geweest. Toen zorgden de napoleontische oorlogen voor een scherpe afname van de import van goederen uit de Nieuwe Wereld, met name cacao en suiker. In zekere zin was de gianduiotto dus te danken aan Napoleon Bonaparte, de Corsicaanse generaal die in 1799 de macht greep in Frankrijk en daarna een groot deel van Europa in een slagveld veranderde.

Napoleon kan als de echte ‘vader’ van Nutella worden beschouwd.

Om te kunnen begrijpen waarom moeten we teruggaan naar het Duitsland van 1806. De Franse keizer had zich verschanst in het Stadtschloss in Berlijn en zon op wraak vanwege de nederlaag die hij een jaar eerder tijdens de slag om Trafalgar had geleden. Vanuit de Pruisische hoofdstad, die hij kort daarvoor had veroverd, liet Napoleon een decreet uitgaan dat neerkwam op een volledig embargo voor de Britse eilanden: schepen die onder de Engelse Union Jack voeren, mochten niet langer aanleggen in havens die onder gezag van de Fransen stonden, en daar hoorden ook de havens in het zuiden van Italië bij. De Britten lieten dit niet over hun kant gaan: hun oorlogsschepen hielden voortaan ook neutrale schepen tegen die op weg waren naar Franse havens. Door de macht van de Britse marine was het embargo van Engeland effectiever dan dat van Frankrijk. Een van de gevolgen van dit zogenoemde Continentale Stelsel was dat er in Europa al snel geen koloniale waren meer te krijgen waren. De prijzen van de weinige geïmporteerde producten die nog op de open markt verkrijgbaar waren, stegen tot duizelingwekkende hoogten. Volgens Jack Galloway, een van de auteurs van *The Cambridge World History of Food*, verdween suikerriet helemaal van de Franse en Europese markten. Dit dreef de gegoede burgerij van Parijs tot wanhoop, maar gelukkig had de Pruisische scheikundige Franz Karl Achard ontdekt hoe er suiker aan bieten kon worden onttrokken en moedigde Napoleon de teelt van suikerbieten en de bouw van suikerfabrieken aan. Cacao was een heel ander verhaal. Tegenwoordig komt de meeste cacao uit Afrika, maar in die jaren werd het gewas daar nog niet verbouwd. Import uit Midden- en Zuid-Amerika was de enige manier om aan cacao te komen.

De bevolking van Turijn was net als die van Parijs dol op suiker en cacao. Tegen het einde van de achttiende eeuw was de stad uitge-

groeid tot een van de belangrijkste chocoladeproducenten van Europa en vervaardigden de meesterchocolatiers van Turijn ongeveer 350 kilo chocolade per dag, die naar Oostenrijk, Zwitserland, Duitsland en Frankrijk werd geëxporteerd. Deze ‘godenspijs’ was naar Piëmont gekomen dankzij huwelijken tussen vooraanstaande dynastieën: de hertogen en graven van het huis van Savoye, dat regeerde over het zuidoosten van Frankrijk en het noordwesten van Italië, trouwden veelal met Spaanse en Franse prinsessen. In de achttiende eeuw bestond er aan het koninklijke hof in Turijn zelfs een ‘afdeling voor chocolade’, die koninklijke vergunningen voor de verkoop van chocolade uitreikte aan de beste makers van suikerwaren. De adel wilde immers kunnen genieten van hun geliefde bruine goud bij de koffie. Veel jonge Zwitsers trokken naar Turijn om daar het vak te leren en in de chocoladewinkels te gaan werken. Onder hen waren François Cailler, een van de oprichters van Nestlé, en Philippe Suchard, de grondlegger van een ander bekend Zwitsers chocolademerkt. Cacao kwam vanuit Zuid-Amerika naar Spanje en Portugal en werd daar aan boord geladen van schepen met bestemmingen als Nice en steden langs de Italiaanse kust, die toen in handen waren van Piëmont. In het begin stampten de chocolatiers de cacao nog fijn met een hete *metate*, een halfronde maalsteen die voor het eerst door de Azteken was gebruikt, maar de *metate* maakte al snel plaats voor *mélangeurs*, grote hydraulische mengmachines met granieten schijven. De chocolade-industrie van Turijn was geboren.

Het eerste surrogaat

In 1814 werd het Continentale Stelsel weer opgeheven, maar in de jaren daarvoor zorgde Napoleons embargo ervoor dat de prijzen van ruwe ingrediënten flink stegen. Zowel de Italianen als de Fransen

waren gedwongen om creatief te zijn. Volgens sommigen is de rol van Napoleon Bonaparte bij de geboorte van de gianduiotto een mythe, maar er is wel degelijk aangetoond dat zijn beleid zorgde voor een zoete revolutie in de landbouw, simpelweg omdat er op het hele Europese vasteland geen suikerriet meer te krijgen was. In Italië werd het gebrek aan suiker aangepakt door Camillo Benso, de graaf van Cavour. Deze jonge politicus uit Piëmont, die later de eerste premier van het land werd, bezat zelf een landbouwbedrijf en moedigde als minister van Landbouw de teelt van suikerbieten in Piëmont aan. Rond dezelfde tijd werden hazelnoten steeds vaker als vervanging voor cacaobonen gebruikt en groeide een mengsel van suikerbieten, hazelnoten en gedroogde vruchten uit tot een surrogaat voor chocolade. Het tastbare bewijs daarvoor vormt een klein boekje van vijftien pagina's dat in 1813 werd uitgegeven door Stamperia Domenico Fracasso. De auteur van dit *Piano teorico-pratico di sostituzione nazionale al cioccolato* ('Een theoretisch-praktisch plan voor de nationale vervanging van chocolade') was Antonio Bazzarini, een Venetiaan die in Turijn was neergestreken en later ook nog een encyclopedie zou schrijven. Zijn idee was in wezen heel simpel: de 'vrucht van de cacaoboom, die op de Europese markten helaas schaars is geworden' kon worden vervangen door 'allerlei vergeten inheemse soorten'. Bazzarini riep zijn lezers op om groenten en vruchten 'met een grote voedingswaarde' te gebruiken, zoals de 'westerse hazelnoot', geroosterde amandelen, lupine of maïs. Volgens de aanwijzingen konden de makers van suikerwaren na de verwerking van de ruwe ingrediënten nog maximaal een derde aan cacao toevoegen, dat ze 'als verf' dienden te gebruiken. Dat zou het resultaat niet alleen 'smakelijk en geurig', maar ook 'stevig' maken en ervoor zorgen dat het meer op het oorspronkelijke product leek. Het boekje gaf het volledige recept voor dit surrogaat: 2,25 kilo

amandelen of hazelnoten, 40 gram geroosterde lupine, 900 gram maïs, 40 gram fijngemalen kaneel en vanille en 1,52 kilo suiker.

We weten niet zeker of de jonge Turijnse chocolatier Michele Prochet, die wordt beschouwd als de uitvinder van de gianduiotto, het boekje van Bazzarini ooit in handen heeft gehad, maar we weten wel dat hazelnoten voor Italiaanse meesterkoks een vertrouwd ingrediënt waren. Ze gebruikten ze als basis voor *torrone*, een soort noga, en voor banket en taart. In zijn boek *Dolci delizie subalpine* (1995), over zoete lekkernijen uit de streken ten zuiden van de Alpen, meldt culinair schrijver Mario Marsero dat de eerste ‘chocolade’ op basis van dit nieuwe surrogaat al in 1852 door ene Prochet werd vervaardigd. Prochet behoorde tot de waldenzen, een protestantse gemeenschap. Deze gelovigen hadden banden met Zwitserland en waren eeuwenlang vervolgd door het huis Savoye, maar toen koning Carlo Alberto van Piëmont-Sardinië, die was beïnvloed door liberale Franse ideeën en het napoleontische recht, in 1848 het recht op religieuze vrijheid erkende en de gelovigen zijn zegen gaf, trokken veel ambachtslieden vanuit de omringende dalen naar Turijn om daar een suikerwarenbedrijf te beginnen. Naast Prochet vestigden ook zijn collega’s Gay-Odin, Talmon en Caffarel zich in de Italiaanse stad.

Volgens sommige bronnen waren de waldenzen de eersten ter wereld die ‘verpakte’ chocolade verkochten, gewikkeld in stof of papier. In een nummer van *Il Dolce*, een tijdschrift over desserts, uit 1932 staat dat ‘gianduiapasta niets meer is dan chocolade met geroosterde hazelnoten’ en dat Prochet, Gay & Co. het eerste bedrijf was dat dit product verkocht.

Zeker is dat de chocolatiers Caffarel en Prochet in 1878 een fusie aangingen en het bedrijf onder een nieuwe naam voortzetten. Caffarel is tegenwoordig onderdeel van Lindt & Sprüngli, maar wist

zijn trotse Italiaanse wortels te behouden. Volgens een document uit de bedrijfsarchieven werd de cacao-hazelnootchocolade ‘ten doop gehouden’ tijdens het Turijnse carnaval van 1865. Tijdens dit ‘Fiera Fantastica’, een vijftien dagen durend straatfeest, mocht de stadsnar Gianduia proeven van de *givu* (het Piëmontese dialectwoord voor die eerste chocolaatjes). Hij vond ze zo lekker dat hij de maker een ‘speciale onderscheiding’ toekende en het bedrijf toestemming gaf om dit Turijnse product ‘Gianduia’ te noemen. Dit document wordt nog altijd bewaard op het kantoor van Caffarel, Prochet & Co. in Turijn.

En zo werden de *gianduiotti* geboren. In 2001 werd de naam na intensieve onderhandelingen met vertegenwoordigers van de Italiaanse zoetwarenindustrie opgenomen in de Codex Alimentarius, die door de Wereldhandelsorganisatie wordt gebruikt om de regels voor internationale handel op te stellen. Vandaag de dag kent de wereld vier verschillende soorten chocolade: witte chocolade, melkchocolade, bittere chocolade en gianduia (en afgeleiden van deze term).

Maar wie was Gianduia eigenlijk? De naam verwijst naar een masker uit de Italiaanse commedia dell’arte, een vorm van geïmproviseerd toneel, en is afgeleid van *Giôan d’la dôja*, dialect voor *Giovanni del boccale di vino* (‘Jan van de wijnbokaal’). Dit personage was een onbezorgde lekkerbek die uitgroeide tot het symbool van de Italiaanse Risorgimento, een nationalistische opstand die leidde tot de geboorte van een verenigd Italië. Zeker tot aan een paar generaties geleden was hij in Italië erg geliefd. In het boek *Torino e i torinesi* (‘Turijn en zijn inwoners’), een kroniek van anekdotes uit het einde van de negentiende eeuw, schrijft Alberto Viriglio dat ‘Gianduia meer dan een masker [is]; hij is een personage. Onder zijn oppervlakkige buitenkant van naïeve lomphheid verbergt hij talent,

bedrevenheid, nuchterheid en een groot hart'. De acteur die tijdens het carnaval de rol van Gianduia vertolkte werd symbolisch tot koning van de stad gekroond, en het was niemand minder dan *Giòan d'la dôja* die in 1865 de opstand leidde tegen de plannen om de hoofdstad van het koninkrijk Italië van Turijn naar Florence te verhuizen.

Ze noemden hem *Giandujot*

Een eeuw later inspireerde dit wonderlijke element, een masker, een ambitieuze zoetwarenmaker die in de jaren dertig en veertig opgroeide in de Langhe en Turijn. Zijn naam was Pietro Ferrero, en hij besloot in 1946 het gezicht van Gianduia af te beelden op de verpakkingen van zijn specialiteiten, samen met twee blije kinderen en de slagzin 'Ik was de eerste en ik ben nog altijd de beste'. De moeilijkheden die Monsù Pietro ('Monsù' is een Piëmons dialectwoord dat hetzelfde respect uitdrukt als 'Signor') vlak na de Tweede Wereldoorlog ondervond bij het verkrijgen van ruwe ingrediënten waren niet helemaal te vergelijken met die van zijn vakbroeders aan het begin van de negentiende eeuw, maar Italië had het in die jaren wel erg zwaar. Weinig mensen konden zich snoep of lekkernijen voor hun kinderen veroorloven en alles was op de bon. Maar het idee om cacao en hazelnoot te mengen bleek een gouden greep en legde de basis voor de geboorte van Nutella.

Pietro Ferrero was de zoon van een boer. Zijn geboorteplaats, Viaiano Soprano, ligt in de heuvels van de Langhe aan de rivier de Tanaro, 35 kilometer ten zuiden van Alba. Dit plaatsje, omringd door bossen, wijngaarden en maïsakkers, kent pas sinds kort economische voorspoed dankzij de goede wijnen, het toerisme en de nabijgelegen industriegebieden. Toen de gebroeders Ferrero hier ter

wereld kwamen (Pietro werd geboren in 1898, Giovanni in 1905), was het leven nog erg zwaar. Iedereen wilde zo snel mogelijk weg uit Viaiano Soprano, en weggaan was precies wat de broers deden toen ze beseften dat ze niet hetzelfde leven wilden leiden als hun ouders. Pietro leerde het vak van een zoetwarenmaker in Dogliani. Dit levendige stadje van vijfduizend inwoners is vandaag de dag befaamd om de rode wijn Dolcetto di Dogliani en om de wijngaarden van de familie van Luigi Einaudi, de eerste president van de republiek Italië. Giovanni ging voor de *carabinieri* werken en werd later verkooper in Alba.

Aanvankelijk scheidde het lot de broers van elkaar. Ze hadden ieder een heel andere persoonlijkheid en leken ook uiterlijk helemaal niet op elkaar. Pietro was een kleine, nukkige einzelgänger, Giovanni was groot en uitgelaten, getooid met de vlotte snor van een Hollywood-ster. Pietro wist hoe hij bijzondere gerechten moest klaarmaken, ook van weinig ingrediënten, en voelde zich thuis tussen de potten en pannen. Giovanni was bedreven in de handel in etenswaren. Pas in de jaren na de oorlog wist het zoete surrogaat van hazelnoten, chocolade, suiker en kokosolie hun leven ingrijpend te veranderen en groeide hun winkeltje uit tot een industrieel imperium.

De hoofdstraat van Dogliani is een aaneenschakeling van traditionele Piëmontese gevels. Dit is de plek waar het allemaal begon, hier opende Pietro Ferrero zijn eerste banketbakkerij. Dat was in 1923, toen de Italiaanse Nationale Fascistische Partij net de festiviteiten ter ere van de eerste mei had afgeschaft ten faveure van de viering van de stichting van Rome, die was vastgesteld op 21 april. Pietro had talent, en mede dankzij de prachtige cakes en taarten in zijn etalage wist hij het hart te veroveren van Piera Cillario, een vrouw van in de twintig die acht oudere broers en zussen had. Hij

trouwde met haar in 1924, en in de jaren daarna was zij van grote invloed op het succes van zijn bedrijf. Twee jaar later verhuisde het echtpaar naar Alba om te gaan werken in Rava, de zoetwarenwinkel van een van Piera's neven. In de jaren dertig verhuisden ze opnieuw, deze keer naar Turijn, waar ze binnen tien jaar twee banketbakkerijen openden. De tweede daarvan was de meest luxe en had naast maar liefst zeven etalages ook een chique klantenkring. Toen de oorlog uitbrak, was het echtpaar Ferrero gedwongen om te vluchten en keerde het terug naar de Langhe.

Hun zoon Michele kwam in 1925 ter wereld. Hij bezocht een kostschool, volgde een opleiding als accountant en kreeg les van zijn oom Eugenio Cillario, die priester was. Na zijn opleiding besloot hij thuis te blijven en zijn ouders te helpen. De zaken gingen goed en de fraaie kleine winkel in Alba was inmiddels hun eigendom. Het was echter niet altijd gemakkelijk om zoetwaren te slijten. De bevolking had bijna niets te eten en chocolade was een echt luxe-product dat 3000 lire per kilo kostte (omgerekend zo'n 90 euro). Pietro begreep dat hij zijn omzet alleen kon verhogen als hij voor goedkope specialiteiten zou kiezen, bij voorkeur voor iets wat minder kostte dan 600 of 700 lire per kilo (minder dan 20 euro). Zijn broer Giovanni wist raad. Hij verdiende in die tijd een aardige boterham met de in- en verkoop van etenswaren vanuit zijn kleine Balilla, een Fiat voor de gewone man, en voorzag alle bakkerijen in de omgeving van gist.

'Weet je wat, Pietro?' zei Giovanni op een dag in de winkel van zijn broer. 'Ik heb net voor een schijntje een heel vat melasse op de kop getikt. Dat is die stroop die je overhoudt als je de suiker uit de bieten hebt gehaald. Het is niet zo zoet als suiker, maar het is zeker niet slecht. Ze gebruiken het ook om gist te maken... Ik heb het bijna voor niks gekregen. Waarom kijk je niet wat jij ervan kunt

maken?’ Monsù Pietro stroopte de mouwen van zijn gesteven witte bakkerskiel op en ging aan de slag. Toevallig had hij nog wat *panello* (oliekoek, het gedeelte dat overblijft nadat olie uit noten is geperst) van hazelnoot liggen waar hij een laatste restje olie uit wist te halen. Hij voegde er simpele, maar gezonde ingrediënten als kokosboter (cacaoboter was veel te duur en bovendien niet te krijgen) en cacao-poeder aan toe. Met dit mengsel bleef hij experimenteren totdat hij een soort halfzachte pasta had die zoet en smakelijk was. Hij liet die in rechthoekige vormen uitharden en wikkelde de smakelijke staafjes daarna in geel waspapier dat hij van een plaatselijke slager had gekocht.

Volgens een reconstructie van de gebeurtenissen die de journalisten De Vecchi, Di Nola en Tonelli hebben opgetekend in hun boek *Storia di un successo* (‘Een succesverhaal’, 1967), vond dit alles eind 1945, begin 1946 plaats. ‘Toen het mengsel was afgekoeld, riep Pietro Ferrero zijn vrouw en vroeg haar of ze wilde proeven. “Het is heerlijk,” aldus signora Piera, die dol was op chocolade en er nooit genoeg van kon krijgen. “Pap, dit is zo lekker!” riep hun zoon Michele smakkend uit. [...] “Ik vind het geweldig.” Nieuwsgierig vroeg Michele: “Wat heb je erin gedaan?”’

De volgende dag nam de altijd vrolijke en onbezorgde Giovanni de nieuwste creatie van Pietro mee om die aan de bakkers te verkopen aan wie hij ook zijn gist sleet. Hij was nog niet eens klaar met zijn eerste ronde toen een van zijn klanten hem wist in te halen en vroeg: ‘Signor Ferrero, hebt u nog meer van die zoetheid? Het is zo lekker als je het in stukjes snijdt en op brood doet... We hebben alles al verkocht!’

De betrouwbaarste herinneringen aan die gedenkwaardige uitvinding komen van Michele, de zoon van Pietro. Hij gaf tijdens zijn leven, waarin hij voornamelijk in de luwte bleef, maar weinig inter-

views. Toen Nutella allang een gevestigd merk was, antwoordde hij op een vraag van de Italiaanse journalist Alfredo Pigna voor het boek *Miliardari in borghese* ('Miljardairs in burger', 1967): 'Weet u wat *pastone* is? Sommige mensen noemen het armeluischocolade, maar ik noem het een versnapering voor degenen die eenvoudig leven [...] Mijn vader was de uitvinder van *pastone*, een soort *gian-duiotto* die erg lekker en betrekkelijk goedkoop was. Mijn vader en mijn oom Giovanni, zijn zakenpartner, hadden zo hun ideeën over wie onze beste klanten konden worden: de duizenden arbeiders, bouwvakkers, timmerlieden en boeren die eraan gewend waren om met een paar tomaten en wat kaas hun boterham voor het ontbijt te beleggen. Stel dat we hun iets zoets bieden, dachten mijn vader en mijn oom, iets wat net zo duur is als het beleg dat ze normaal gesproken kopen, of misschien zelfs goedkoper? Het was een gouden greep. Hun idee werd zo'n succes dat we het zelfs vandaag de dag nog steeds niet helemaal beseffen. Uit die simpele *pastone* is Ferrero voortgekomen.'

Er bleek een markt te zijn voor het product, dat al snel een geduchte concurrent van chocolade werd. Het had, dankzij ingrediënten als hazelnoten en cacao, een vergelijkbare voedingswaarde en was bijzonder lekker. Het belangrijkste was wel dat iedereen het zich kon veroorloven.

Er werd vaak beweerd dat Giovanni Ferrero het zand uit de Tanaro nog als goud kon verkopen, maar hij hoefde geen dure praatjes te gebruiken om het snijdbare surrogaat aan de man te brengen: het werd net zo snel verkocht als ze het konden maken. De twee broers stichtten een officieel bedrijf, huurden een paar werknemers in, kochten machines en werkten dag en nacht om de hele Langhe, tot aan Turijn aan toe, van hun lekkernij te voorzien. Toen ze een naam moesten bedenken, was het eerste wat hun inviel de chocolade die

onder het bewind van Napoleon was gemaakt, en dus noemden ze hun product 'Giandujot'.

Graziella Borello was een van de eerste werknemers die in 1946 werden ingehuurd. In die tijd werkten er slechts zes of zeven mensen in de fabriek van Ferrero, onder wie twee of drie mannen, en ze waren allemaal erg jong. 'Er waren maar twee elektrische machines,' aldus Graziella. 'Al het andere deden we met de hand. We moesten de geoogste hazelnoten roosteren, pellen, en vervolgens fijnmalen. Daarna mengden we ze met de andere ingrediënten – suiker, cacao en plantaardig vet – en goten we de pasta in de vormen. Het eindproduct, een dikke staaf Giandujot van een kilo, werd in aluminiumfolie gewikkeld en in kartonnen dozen verpakt. Zodra de dozen de fabriek verlieten, stonden de klanten al klaar om ze af te rekenen en in te laden.' Mama Piera kwam regelmatig kijken of alles naar behoren verliep, al was haar dagtaak het bedienen van de kassa in de banketzaak in de Via Maestra, op een steenworp afstand van de fabriek. Vanaf het begin waren de cijfers indrukwekkend: alleen al in november 1946 werd er 121 ton verkocht. Al snel bleek de bescheiden fabriek in Alba veel te klein, en in december van dat jaar verhuisde het bedrijf naar een groot pakhuis in de buurt van de Tanaro dat de familie Ferrero in 1944 had gekocht. Het aantal werknemers was inmiddels gestegen tot 50, een aantal dat snel zou verdubbelen.

Voor de arme boeren uit de heuvels rondom Alba groeide de fabriek uit tot een soort mekka, een plek waar iedereen graag wilde werken. 'Ze geven de arbeiders altijd een paar maanden vrij zodat ze thuis het land kunnen bewerken,' gonsde het al snel door de streek, maar de waarheid luidde dat de productie seizoengebonden was. In 1951 was 70 procent van de bevolking van Alba werkzaam in de landbouw, maar die sector leverde niet veel op en in de periode

tussen de beide wereldoorlogen was de streek behoorlijk ontvolkt geraakt. De fabriek van Ferrero, die in hetzelfde gebied stond als waar de huidige, veel modernere fabriek staat, groeide als kool: aan het einde van 1951 bedroeg het aantal werknemers 300. Tien jaar later, in 1961, waren het er 2700.

Een rondrijdend magazijn

In 1960 legde E. Jerome McCarthy de theoretische basis voor wat auteur en marketingkenner Philip Kotler beroemd zou maken als het '4P-model', een formule waarmee kan worden bepaald hoe een markt naar tevredenheid kan worden bediend terwijl tegelijkertijd winst wordt gemaakt. De vier hoekstenen van deze 'marketingmix' waren product, prijs, plaats en promotie. In de jaren vijftig maakte Giovanni Ferrero eigenlijk al gebruik van een methode waarin drie van de vier P's waren verwerkt. Zijn aanpak hield het midden tussen een groothandel en het kraampje van een rondreizende verkoper, en die methode bleek in de naoorlogse periode, toen veel Italianen de eindjes met moeite aan elkaar konden knopen en de vraag laag was, een schot in de roos. Giovanni, die in zijn knalrode Fiat 1100 door Piëmont en Lombardije reed om zijn waren te slijten, moest op een ochtend bij een klant in Milaan een bestelling Giandujot afleveren, maar toen hij daar aankwam, zag hij dat het magazijn nog gesloten was en liep hij naar een café om zijn klant te bellen. Toen Giovanni terugliep naar zijn auto zag hij dat deze werd omringd door nieuwsgierigen die allemaal belangstelling hadden voor zijn lekkernij. 'De geur van hazelnoot was onze beste ambassadeur,' oftewel de 'vierde P', het promotiemiddel, volgens de theorie van Kotler. Na deze gebeurtenis besloten de broers de groothandel vaarwel te zeggen. Vertegenwoordigers van Ferrero leverden het

product voortaan rechtstreeks bij de winkeliers af. Hierdoor, en doordat de vertegenwoordigers op commissie werkten, steeg de vraag. In 1947 reed er een tiental auto's van Ferrero rond in de kleuren van hazelnoot en chocolade, met op de zijkant de vrolijke snoet van Gianduia. Rond 1950 telde de vloot al 154 auto's en in 1960 maar liefst 1624. In Italië had alleen het leger beschikking over meer voertuigen. Elk busje was een compleet uitgerust rijdend magazijn, en het bedrijf zette een heel netwerk van vertegenwoordigers in om zo de groothandel, die de markt in die tijd monopoliseerde, buitenspel te zetten. Giovanni Ferrero wist als geen ander hoe de handel werkte: hij bezat in Alba ook nog altijd een eigen groothandel, die losstond van het bedrijf dat hij samen met zijn broer was begonnen.

Dit waren 'heroïsche' jaren. Amilcare Dogliotti, die in de jaren negentig algemeen directeur van Ferrero werd en gedurende lange tijd de rechterhand van Michele Ferrero was, kwam in 1954 vlak na zijn studie voor het bedrijf werken en werd samen met een verkoper in een van die busjes op pad gestuurd. 'Toen de verkoper hoorde dat ik met hem mee moest rijden, keek hij niet zo blij. Nu was er immers minder plaats aan boord voor de waren. Maar we sloten een compromis: we sloopten de passagiersstoel uit het busje, stapelden de dozen met Giandujot op, en ik ging boven op die stapel zitten.'

Supercrema

Zelfs een rampzalige overstroming in september 1948 kon de onstuimige groei van het bedrijf niet stuiten. In de lente van 1949 werd de familie Ferrero echter door een grotere tragedie getroffen: Pietro, de stichter van het bedrijf, overleed aan de gevolgen van een hartaanval. Hij was slechts 51 jaar oud. In 2011 trof zijn kleinzoon

en naamgenoot overigens hetzelfde lot op de leeftijd van 47. In 1949 namen Pietro's weduwe Piera, zijn jonge zoon Michele en zijn broer Giovanni de leiding van het bedrijf over. Ferrero breidde het assortiment uit met Cremino, Sultanino en Cremablock, producten die allemaal opvielen door de redelijke prijs. Omdat de consumptie van zoetwaren in Italië met circa twee kilo per hoofd van de bevolking nog altijd erg laag was, bood Ferrero de lekkernijen aan in kleine, betaalbare verpakkingen.

Maar wanneer begon nu eigenlijk het ritueel om Nutella op een snee brood te smeren?

In Turijn zijn nog altijd een paar gepensioneerde melkboeren te vinden die zich de hete zomer van 1949 kunnen herinneren, toen de Italiaanse wielrenners Fausto Coppi en Gino Bartali streden om de eerste plaats in de Giro d'Italia, de Amerikaanse acteur Tyrone Power in Rome het *dolce vita* leefde en de Giandujot smolt als sneeuw voor de zon. De vertegenwoordigers van Ferrero probeerden hun producten zo snel mogelijk in een magazijn op te slaan, maar al snel bleek dat de Giandujot door de hitte veranderde in een pasta die je heel goed op een boterham kon smeren. Is dit verhaal een mythe of fortuinlijk toeval? De geschiedenis van de patisserie en zoetwaren staat bol van de 'gelukkige' missers. Pralines zagen het levenslicht toen een patissier in dienst van de graaf van Plessis-Praslin even was afgeleid, en de tarte tatin heeft zijn bestaan te danken aan de onachtzaamheid van de gezusters Tatin, die tegen het einde van de negentiende eeuw een hotelletje op het Franse platteland uitbaatten.

In de herfst van 1949 verscheen Supercrema in Italiaanse winkels. Dit mengsel van hazelnoot en cacao had zijn romige samenstelling te danken aan een stof waarover de jonge Michele Ferrero in een Amerikaans tijdschrift had gelezen: lecithine van sojabonen, een

ingrediënt dat in staat is vet vast te houden. Winkeliers hadden al vaker geklaagd dat de Giandujot soms begon te ‘zweeten’, maar door lecithine toe te voegen werd het product stabiel. Supercrema was geboren. De ondernemende stichters van Ferrero kwamen ook op het geniale idee om de pasta te verkopen in verpakkingen die konden worden hergebruikt, zoals blikken, aluminium potjes, houten speelgoedkistjes, drinkglazen, glazen potten en nog veel meer.

In kleine plaatsjes in het zuiden van Italië was al snel sprake van een ‘dorpsbeleg’. Kinderen renden met een snee brood in hun handen naar de plaatselijke melkboer of bakker, die tegen betaling van 5 lire (een paar centen) een dun laagje Supercrema op het brood smeerde. Wie 10 lire betaalde, kreeg een dik belegde boterham. De advertenties richtten zich op ‘intelligente huisvrouwen’ die bewust kozen voor een beleg dat veel energie leverde: Supercrema leverde voor een luttel bedrag van 600 lire per kilo (vergelijkbaar met 23 euro tegenwoordig) ‘maar liefst 5300 calorieën’ en kon naar believen met veel of weinig brood worden gegeten. Zo werd op een simpele en misschien onbewuste manier het uitgangspunt van de moderne marketing toegepast: het ging niet om het promoten of adverteren van het product op zich, maar, zoals Kotler het ook beschreef, om het proces waarmee het bedrijf ‘toegevoegde waarde creëert voor de consument en een hechte relatie opbouwt, die vervolgens tot nog meer toegevoegde waarde leidt’.

In de fabriek in Alba werd dag en nacht, en zelfs op zondag, keihard gewerkt om aan de groeiende vraag te voldoen. Het was niet moeilijk om in de boerendorpen in de omliggende heuvels nieuwe werknemers te vinden, die blij waren dat ze niet voor werk naar de grote stad hoefden te verhuizen. Het platteland raakte niet nog verder ontvolkt en het stadje kon tot bloei komen. In 1957

reden er al zeven bussen van Ferrero rond die werknemers ophaalden en weer thuisbrachten. Aanvankelijk was er sprake van enige wrijving tussen de plaatselijke kerk en het bedrijf omdat er ook op zondag werd gewerkt, maar Giovanni Ferrero wist de geestelijken ervan te overtuigen dat het offer iedereen ten goede zou komen.

In tegenstelling tot de auto-industrie in Turijn was Ferrero in staat om mee te liften op de naoorlogse opleving van de Italiaanse economie zonder alles eromheen te overvleugelen. De socioloog Francesco Alberoni schrijft in zijn boek *Lavorare creare donare* ('Werk, maak, geef') uit 2003 dat er plekken ter wereld zijn waar 'op een bepaald moment in de geschiedenis op bijna magische wijze een heel bijzondere sociale en culturele dynamiek ontstaat. Bijzondere mensen treden op de voorgrond en verrichten grootse daden. We kennen allemaal de periodes van voorspoed die steden als Athene en Florence ooit doormaakten, maar dergelijke processen vinden ook op kleinere schaal plaats, in kleinere steden en dorpen. Neem bijvoorbeeld Maranello, waar Ferrari werd geboren, of Ivrea in de tijd van Adriano Olivetti. En Alba, de plaats waar Ferrero werd gesticht, de enige echte Italiaanse multinational. Ferrero is meer dan een bedrijf; het is een familie, een gemeenschap. Of zelfs nog meer dan dat, vanwege de wisselwerking met de omgeving en met de maatschappij waaruit de onderneming is voortgekomen. Daaraan ontleent het bedrijf de energie die het nodig heeft om te groeien en op zijn beurt ook de omgeving te verrijken.' Giovanni Ferrero was betrokken bij de oprichting van vakopleidingen voor bankwerkers, elektriciens en ontwerpers. Al in 1956 stelde hij een medewerker aan die de behoeften van het personeel in kaart moest brengen, zodat het bedrijf daaraan zo goed mogelijk tegemoet kon komen. Op die manier ontwikkelde hij een Italiaanse versie van de betrokken onderneming, waarbij het bedrijf zorgde voor huisves-

ting, medische zorg, kinderopvang, vakanties, ontspanningsverenigingen en nog veel meer. Ook vandaag de dag is dit nog altijd het geval.

In Europa: Duitsland en Frankrijk

Michele Ferrero vond het heerlijk om samen met een van zijn medewerkers incognito supermarkten te bezoeken en zijn eigen producten en die van de concurrenten aan een smaaktest te onderwerpen. Het was een gewoonte die hij samen met zijn oom Giovanni had ontwikkeld. De jonge ondernemer begon al snel verschillende markten te verkennen, kocht allerlei ruwe ingrediënten aan en probeerde de 'geheimen' van andere Europese producten te onttrafen, vaak ook in gezelschap van Francesco Rivella, een scheikundige die in 1952 bij Ferrero kwam werken en daar veertig jaar lang bleef. In Milaan werd een speciaal laboratorium ingericht waar de ruwe ingrediënten werden geanalyseerd die Giovanni en Michele tijdens hun zoektochten tegenkwamen. Het tweetal reisde al snel door heel Europa. 'We moeten ons buiten Alba wagen,' zei Michele in die tijd vaak. Voordat hij Ferrero op de Duitse markt besloot te introduceren reisde hij lange tijd samen met Rivella door het noorden van Europa. Geen van de Duitse *Süßwaren* of de Franse en Belgische *pâtisserie* ontsnapte aan hun aandacht. Ze kochten chocolade, chocoladepasta, wafels en allerlei andere soorten zoetheid en analyseerden alles: niet omdat ze de voedingsmiddelen wilden namaken, maar omdat ze die wilden verbeteren. Ze wilden afscheid nemen van surrogaten en hun eigen cacaobonen roosteren. De eerste Ducalba-repen van bittere chocolade rolden al snel van de band, en deze kwaliteitschocolade bleek een groot succes. Rond de middeleeuwse torens van Alba hing de zware geur van pas gebrande

cacaobonen die opsteeg uit een moderne roosterij aan de oevers van de Tanaro.

Dankzij de reizen naar het noorden van Europa begreep Michele Ferrero dat er nieuwe markten te ontginnen waren, met name in landen waar de consumptie van chocolade per hoofd van de bevolking hoog was. Hoewel hij net 30 was, wist hij zijn aarzelende familieleden ervan te overtuigen dat ze een fabriek in Duitsland moesten openen. Vandaag de dag eten de Duitsers meer dan 8 kilo chocolade per jaar en de Italianen amper 4, maar in de jaren vijftig was het verschil nog groter. Het besluit van Michele was volgens voormalig directeur Amilcare Dogliotti een gouden greep. “‘We moeten een grote naam in Europa worden,’ zei signor Michele tegen me, ‘anders worden we nooit een grote naam in Italië.’ En hij had gelijk.’ Toen Ferrero de nieuwe fabriek in het Duitse Stadtallendorf opende, verklaarde de algemeen directeur van concurrent Motta, een Italiaans zoetwarenbedrijf uit 1919 dat de Italianen eigenhandig had laten kennismaken met het machtige dessert *panettone*, een luxebrood met rozijnen: ‘De familie Ferrero heeft een manier gevonden om zich uit de markt te prijzen.’ Maar de vraag in het noorden van Europa was groter dan in Italië, dus daar moesten de zaken worden gedaan. Vanaf dat moment koos het bedrijf uit Alba voor een strategie waarin buitenlandse markten een belangrijke rol speelden; niet omdat de productie daar goedkoper en dus concurrerender was (‘delocalisatie’ of ‘offshoring’, in hedendaagse termen), maar omdat men simpelweg wilde voldoen aan een groeiende vraag van een markt die elders nu eenmaal groter was.

De Duitse fabriek in Stadtallendorf lag (en ligt nog altijd) ruim 100 kilometer ten noorden van Frankfurt am Main in het heuvel-land van Hessen, een streek die wel wat aan de Langhe doet denken. Het was de eerste keer dat een Italiaans zoetwarenbedrijf een stap

over de grens zette. De buitenlandse expansie begon in 1956 en liep daarmee vooruit op het Verdrag van Rome – voluit het ‘Verdrag tot oprichting van de Europese Economische Gemeenschap’, de voorloper van de EU – dat een jaar later in maart werd getekend. De eerste fabriek in Stadtallendorf werd gehuisvest in gebouwen waar oorspronkelijk V1’s waren gemaakt en die na de oorlog werden verlaten. Al gonsde het hier van de bedrijvigheid dankzij pioniers uit Alba, zoals Severino Chiesa en Giuseppe Faussonne. Het leven van deze ‘bannelingen’ is opgetekend in *Vivere altrove* (‘Een leven elders’, 1997), de autobiografie van Marisa Fenoglio, de echtgenote van Faussonne en de zus van auteur Beppe Fenoglio: ‘Op de dag van mijn bruiloft wachtte Duitsland op me. Tussen al onze vrienden en familieleden hoorde ik opeens de stem van Sergio’s baas, die ook een van de getuigen was. Hij wilde met zijn familiebedrijf Europa veroveren en vroeg me daarom, toen wij al buiten de kerk stonden en de rest van het gezelschap nog binnen zat: “Signora Faussonne, hebt u zin om samen met uw man naar Duitsland te verhuizen?”’

Michele Ferrero hoopte succes te kunnen boeken met Cremalba, een zoet tussendoortje ter grootte van een klein pakje boter, maar Duitsers bleken vooral gek op Mon Chéri, een bonbon gevuld met kersenlikeur die per stuk in plaats van in dure meerstuksverpakkingen werd verkocht. De Duitse vestiging van Ferrero begon met 5 werknemers, maar had er in de lente van 1957 al 60. Aan het einde van dat jaar telde de fabriek, mede dankzij het succes van Mon Chéri, 150 werknemers.

Na het succes in Duitsland besloot Michele Ferrero zijn horizon verder te verbreden, en wel naar Frankrijk, waar hij het bedrijf Dolcea oprichtte. In 1959 kocht hij een oude textiel fabriek in het Normandische dorp Villers-Écalles, niet ver van Rouen. Het viel niet mee om dat pand om te bouwen tot een chocoladefabriek,

maar het Italiaanse team dat naar Frankrijk werd gestuurd wist alle machines tot in de puntjes aan te passen en de Franse werknemers perfect op te leiden. In Frankrijk werd al snel succes geboekt en volgden ontwikkelingen elkaar in hoog tempo op. In 1964 verhuisden de verkoopafdeling en de algehele leiding naar een villa in Mont-Saint-Aignan, een stadje dat nog dichterbij Rouen lag. In 1978 opende het bedrijf een nieuw magazijn in Le Grand-Quevilly, aan de oevers van de Seine, op ongeveer 10 kilometer van Mont-Saint-Aignan. In Mont-Saint-Aignan zelf verrees in 2000 het Franse hoofdkantoor van Ferrero.

Ondertussen boekte Supercrema indrukwekkende resultaten. Het was een onverwacht groot succes in Italië, waar het in speciale, extra grote potten werd verkocht. Juist die verpakking bleek een uitstekend promotiemiddel. De koper kon de pot bewaren en die in de winkel opnieuw laten vullen met Supercrema, dat per kilo werd afgerekend. Dogliotti: 'En toen kwamen we met de eerste speciale verpakkingen: kleine gekleurde doosjes waarmee kinderen konden spelen, gevuld met de pasta die ze als tussendoortje op een boterham konden smeren. De drinkglazen kwamen pas later, net als de glazen potten. Ook die konden worden hergebruikt, daar waren vooral huisvrouwen erg blij mee.'

Het kleine ambachtelijke bedrijfje uit Alba was nu een internationale onderneming, maar Giovanni Ferrero, die dankzij zijn commerciële instinct en kwaliteiten als manager verantwoordelijk was voor dit succes, kon er niet lang van genieten. Net als zijn broer werd hij getroffen door een hartaanval, op 25 maart 1957. Hij was nog maar 52. Een jaar later kocht het bedrijf zijn vrouw Ottavia Amerio uit voor een bedrag dat door een speciale arbitragecommissie was vastgesteld. En zo stond 'signor Michele', die zelf nog maar 33 was en alleen zijn moeder aan zijn zijde had, opeens aan het

hoofd van een bedrijf dat net internationaal zijn vleugels uitsloeg.

Tot dan toe hadden de concurrenten het tempo van Ferrero niet kunnen bijhouden, maar nu kozen ook zij voor lagere prijzen en kleinere porties. In 1962 kreeg Michele Ferrero opnieuw een geniaal idee: hij nam afscheid van surrogaten en koos voor echte chocolade. Door toevoeging van cacao en cacaoboter verbeterde de kwaliteit. Inmiddels hadden Italië en andere Europese landen de karige oorlogsjaren vol honger achter zich gelaten. De babyboom was in volle gang en de markt was klaar voor nieuwe specialiteiten. Er was behoefte aan nieuwe merknamen die overal ter wereld herkenbaar waren omdat merken inmiddels meer voorstelden dan de naam van een producent: een merk was dé manier geworden om met de wereld te communiceren. Wie een goed product in de markt wilde zetten, moest niet alleen weten hoe je dat product moest verkopen, maar er ook voor zorgen dat de naam van het merk op ieders lippen lag. Hoe? Door middel van marketing en reclame.

Hier speelt Napoleon opnieuw een rol. Niet vanwege zijn Continentale Stelsel uit 1806 of de legende rondom de geboorte van de gianduiotto, maar omdat hij als geen ander wist hoe hij zijn boodschap moest overbrengen. Hij liet heel Frankrijk en vervolgens de rest van Europa kennismaken met zijn beeltenis, in de vorm van geschilderde portretten en bronzen bustes, en was bovendien verantwoordelijk voor het eerste echte logo uit de moderne geschiedenis. Marketingexperts zijn het erover eens: na de rijkversierde adellijke wapenschilden uit de middeleeuwen was zijn simpele 'N' in een lauwerkrans het schoolvoorbeeld van een duidelijk, modern beeldmerk.

Het is een vermakelijke gedachte dat de indrukwekkende geschiedenis van Nutella, van de ruwe ingrediënten tot het veroveren van de markt, niet los kan worden gezien van Napoleon.

Dit boek vertelt het ongelooflijke verhaal van Nutella, het meest favoriete broodbeleg ter wereld. Vlak na de oorlog, toen chocola schaars was, besloot bakker Pietro Ferrero uit het Italiaanse Piëmont een product te maken van hazelnoten. In 1949 maakte hij het smearbaar en verkocht het onder de naam Supercrema. Pietro's zoon Michele Ferrero maakte er een commercieel succes van door het in 1964 tot Nutella om te dopen en het onder die naam in potten wereldwijd te gaan verkopen. Nutella groeide uit tot een van de bekendste merken ter wereld.

Naast de geschiedenis belicht Gigi Padovani in dit boek ook het succes van het familiebedrijf door een doelbewuste strategie van innoveren, internationaliseren en het koesteren van klantenrelaties.



WWW.KOSMOSUITGEVERS.NL



NUR 680, 780

Kosmos Uitgevers, Utrecht/Antwerpen