

L'intervista

A 6 mesi dalla morte del fratello. «Al funerale gli promisi che avremmo scritto altre pagine di successo per lui. È la nostra risposta alla sofferenza»

Ferrero jr: lo spirito di Pietro è dentro me Orgoglioso di essere un italiano di Alba

Giovanni, 47 anni, a capo dell'impero. «Papà Michele? Combatte ancora»

DAL NOSTRO INVIATO

PUNE (India) — «Il senso di vuoto e il dolore per la perdita di Pietro restano forti tutti i giorni. Ma quando lo abbiamo salutato per l'ultima volta, nella cattedrale di Alba, gli ho promesso che avremmo scritto ancora pagine di successo per lui. La nostra risposta alla sofferenza per la perdita di mio fratello è nella nostra etica del lavoro, nel motto "lavorare, creare, donare" della Fondazione che mio padre ha fortemente voluto e che mia madre guida da quasi trent'anni con grande passione, nei cui valori mi identifico totalmente, io come i 23.500 lavoratori Ferrero. Non è cambiato nulla di sostanziale nella gestione e nelle prospettive, se non che prima il gruppo era diretto congiuntamente da due amministratori delegati e oggi, purtroppo, ne rimane uno solo; anche se l'anima di Pietro è ogni giorno vicina al mio cuore e alla mia mente».

L'uomo alto e magro con gli occhiali, seduto a fare colazione all'hotel Westin Koregaon Park di Pune, è l'erede di una famiglia tra le più ricche e di un marchio tra i più noti al mondo; eppure in Italia quasi nessuno

conosce il suo volto e quello del padre Michele, fondatore di una dinastia tanto potente quanto discreta. Giovanni Ferrero, 47 anni, è in India per inaugurare un nuovo stabilimento, a Baramati, tre ore di auto da Pune, nel Maharashtra.

«È una delle imprese sociali Ferrero — spiega —. Investimenti industriali nelle zone più povere di alcuni Paesi del Terzo Mondo, dal Sud Africa al Camerun, che destinano un ammontare commisurato all'attività, quindi anche in assenza di profitti, a progetti per la salute e l'educazione dei bambini, d'accor-

do con le autorità locali: un asilo, una scuola, un'infermeria. La formula imprenditoriale è stata pensata e voluta da mio padre. Ricalca la tradizione Ferrero di un capitalismo che vuole sviluppare forti legami con il territorio in cui opera. Un parallelo si potrebbe fare tra queste terre e le Langhe povere del dopoguerra. Allora la Ferrero non sradicò i contadini dai loro campi; si inventò un servizio di pulmini che raccoglieva i lavoratori al mattino e poi li riportava nelle cascine alla sera. D'estate contadini nel nocciolatoio, d'inverno operai alla linea della Nutella. In questo modo, calibrando l'uso stagionale della manodopera, gli operai della Ferrero hanno potuto conservare le loro aziende agricole».

Il 18 aprile scorso, la morte improvvisa di Pietro Ferrero portava sulla prima pagina dei giornali di tutto il mondo una famiglia celebre per la sua riservatezza pressoché assoluta. Ora, dopo sei mesi di silenzio, suo fratello Giovanni ribadisce il legame del gruppo con la città e il Paese in cui è nata: Alba, e l'Italia. «I legami di appartenenza, le radici storiche non si recidono. Si rafforzano in vista di nuove sfide. Più il mondo diventa globale, più servono identità forti».

A chiedergli cos'è cambiato in azienda, nella gestione e nelle prospettive, risponde che «naturalmente è stata necessaria una razionalizzazione della catena dei rapporti e dei flussi decisionali per adattarsi alla nuova situazione, nulla di più. I valori storici del gruppo non cambiano: la centralità del prodotto e la sua qualità e freschezza; la massima attenzione al consumatore; la visione internazionale; la quotidiana aspirazione all'eccellenza».

Al funerale di Pietro, Giovanni tenne un discorso che commosse i fedeli in chiesa e le migliaia di persone davanti al maxischermo sulla piazza. Rivolgendosi al fratello, disse: «Tu credevi in un valore che domani non conterà più nulla e già oggi è tenuto in conto da pochi, l'onestà». Che cosa intendeva? «Non era un'accuse. Non mi riferivo a una persona o a un ambiente

in particolare. Volevo esprimere uno sconcerto, dire che avverto una deriva. Come se i valori fossero una mera impalcatura di facciata, l'esibizione di una falsità, di un'ipocrisia. Avverto un senso di disagio

per un'epoca in cui vengono terribilmente a mancare le certezze, in cui si sente la necessità di valori veri e profondi, di trasparenza, di un codice etico».

Come sta suo padre Michele, il fondatore? «Ragionevolmente bene. Da combattente. In trincea con noi. Anche se con gli acciacchi di un'età venerabile e veneranda: 86 anni. Ha reagito in modo straordinario a una prova terribile. Una moglie che perde il marito è una vedova. Un figlio che perde un padre è un orfano. Ma per indicare un padre e una madre che perdono un figlio non c'è una parola. È un dolore indicibile, innominabile».

Sono le circostanze, dice Giovanni Ferrero, in cui si ritrovano i legami, e si avverte il dovere di preparare il futuro. «Io sento molto forte l'orgoglio dell'italianità, l'appartenenza al mio Paese; a maggior ragione quando sono all'estero. Possiamo ancora scrivere pagine di successo di una storia collettiva, senza smarrire il senso della nostra identità. La nostra azienda affonda le radici nel territorio, nella fierosità nazionale. Siamo orgogliosi di portare Ferrero nel mondo, e ogni nostro successo commerciale rappresenta un successo dell'Italia, di cui io e i nostri collaboratori siamo fieri. Ma l'Italia ha tanti protagonisti, non certo soltanto noi, ha grandi potenzialità. Forse qui in India, nel mondo di domani, le si possono misurare ancora meglio. Certo, oggi essere europeo ed essere giovane non è facile. È un amaro risveglio, ritrovarsi con l'invecchiamento della popolazione, il peso dei debiti sovrani, la perdita di competitività, una crisi ben più grave delle precedenti, perché non è solo di ciclo economico o mera-

mente finanziaria: è una crisi di sistema. Spetta alla nostra generazione aprire nuove prospettive a chi verrà dopo di noi. Credo ancora al ruolo dell'Europa, alla chance di una maggiore integrazione politica. Dobbiamo ridare speranza ai giovani. Dimostrare che è ancora possibile un sogno europeo e italiano di successo».

La Confindustria sta facendo politica? «In questi ultimi tempi non ho avuto modo di seguire da vicino le vicende di Confindustria, perché totalmente assorbito nel nostro gruppo. In generale, credo nella separazione tra imprenditoria e politica. E anche nella separazione tra industria e finanza». Chi si attende dal gruppo Ferrero un cambio di strategia e un interventismo finanziario in Italia e all'estero resterà deluso. «Siamo sempre cresciuti per linee interne, e per il momento non abbiamo piani diversi. Oggi

l'obiettivo prioritario per il gruppo è aumentare la sua internazionalizzazione, affermando i prodotti a livello globale». Dice l'amministratore delegato che le strategie per costruire la «Ferrero mondiale» si possono sintetizzare in tre grandi capitoli: lo sviluppo delle grandi marche; l'innovazione; l'investimento selettivo fuori dall'Europa.

«Il gruppo ha raggiunto i suoi successi non solo perché ha creato prodotti eccellenti, ma perché ha

saputo anche inventare veri e propri miti, "lovemarks", per il consumatore: Nutella, Rocher, Kinder, Tic Tac. Le grandi marche sono miti di ieri e di oggi, fonte di vantaggio competitivo per vincere nel mondo di domani. L'innovazione sarà focalizzata sul rinnovamento e lo sviluppo delle grandi marche Ferrero: nei mercati più maturi, rinnovandole per mantenere la capacità di soddisfare stati di bisogno del consumatore sempre più sofisticati; e nei mercati emergenti, sempre più strategici, sviluppando offerte di gamma e modelli di business in grado di conquistarne la leadership. Le grandi marche saranno anche il motore dello sviluppo geografico di Ferrero. Nei prossimi cinque anni il 70% della crescita dei mercati "confectionary" sarà trainata dai mercati emergenti, in particolare Asia, America Latina, Europa dell'Est e Russia. Dobbiamo espanderci velocemente in queste geografie, con iniziative selettive ma di grande attrattività: ad esempio Kinder Sorpresa-Joy per i bambini dell'India; Rocher in Cina; snack freschi in Russia e Turchia; Kinder

in Messico. Per questo abbiamo deciso nuovi investimenti industriali in Turchia e in Messico».

Lo stabilimento di Baramati è invece una delle imprese sociali Ferrero. «È il modo di fare quel che si era sempre sognato, che fino a poco fa appariva un'utopia: un capitalismo illuminato, intelligente, al servizio della comunità. Un patto federativo tra aziende, territorio e popolazione locale, che consenta di lasciare effetti positivi nel luogo dove si produce. Sarei felice se tra vent'anni queste imprese sociali sviluppandosi potessero aver creato ricchezza per il contesto sociale, assistenza per i bambini e, proprio sognando, tra sessant'anni, quando potrebbero esistere livelli di vita adeguati, autoproducessero energia a beneficio delle popolazioni locali. L'esempio è il teleriscaldamento prodotto ad Alba dai nostri impianti di cogenerazione: gli albesi non hanno più bisogno di caldaie, non hanno più costi di manutenzione di impianti fissi e hanno ridotto i combustibili inquinanti. Sessant'anni fa nessuno lo avrebbe ritenuto possibile».

Ma perché voi Ferrero avete scelto una discrezione pressoché assoluta, non andate sui giornali, non apparite in tv? «Non è ritrosia, falso pudore, assenza di velleità di protagonismo. Mi spiace se a volte diamo l'impressione di recalcitrare: è una percezione sbagliata. Siamo discreti perché crediamo che focalizzarci sul lavoro sia il nucleo duro del nostro vantaggio competitivo. Riuscire a fare il meglio, nei nostri modesti limiti, è il nostro modo di contribuire alla crescita economica. Noi non ci schieriamo politicamente. Lei mi chiede un giudizio su Berlusconi in politica; ma io non me la sento di darlo, in questo guardo le cose più da europeo che da italiano. Ci siamo sempre ispirati alla famiglia Mars, un modello di discrezione, di lavoro, e anche di sobrietà nel successo. Anche noi siamo fedeli alla nostra storia e al nostro ruolo di imprenditori». E la sua passione di romanziere? «In questi mesi, come può immaginare, sono stato assorbito completamente dalle attività di gestione dell'azienda. Dopo la morte di Pietro mi sono dovuto impegnare totalmente nel business, in un periodo di grande turbolenza economica mondiali e nella rior-

ganizzazione operativa della società. Per il momento, non ho tempo di dedicarmi ad altro che alla Ferrero. Ma presto mi piacerebbe ricominciare a scrivere, magari la domenica mattina. E ricominciare a viaggiare in una terra che mi affascina profondamente, l'Africa».

Aldo Cazzullo

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Separazioni

«Credo nella separazione tra imprenditoria e politica. E anche in quella tra industria e finanza»

La storia

L'azienda

È stata fondata nel 1946 ad Alba dove ha sede la casa madre. È guidata da Giovanni Ferrero (sopra, a sinistra con i genitori al funerale del fratello; sotto, è con il padre Michele e il fratello), conta nel mondo 18 stabilimenti e 23.500 dipendenti

Il fratello

Pietro Ferrero è morto a 47 anni il 18 aprile scorso in Sudafrica, mentre si stava allenando in bicicletta

**Il Paese ha grandi
potenzialità, il sogno
è ancora possibile**