

# LECTIO MAGISTRALIS

## DOTT. GIOVANNI FERRERO

Università degli Studi di Parma

24 ottobre 2015

Vorrei innanzitutto ringraziare sentitamente l'Università degli Studi di Parma ed esprimere la mia sincera riconoscenza al Magnifico Rettore, al Ministro Giannini, al Senato Accademico, ai Direttori di Dipartimento e in particolare al Dipartimento di Scienze e Tecnologie Alimentari, per l'onore concessomi nell'attribuirmi questa laurea. Non da ultimo vorrei ringraziare il prof. Rizzolati per la laudatio appena tenuta.

A breve si concluderà la nostra avventura in Expo e da italiano sono orgoglioso che durante gli ultimi sei mesi il nostro paese sia stato testimone di questa esposizione universale che ha richiamato a Milano e in Italia più di 20 milioni di visitatori da tutto il mondo. Nutrire il pianeta: Energia per la vita. Un grande slogan, una missione importante. Un messaggio che ho recepito nel titolo della mia tesi: **"Nutrire il pianeta. Una visione industriale dell'alimentazione sostenibile: pratiche di eccellenza promosse dal Gruppo Ferrero"**.

Questo perché il concetto di alimentazione sostenibile sta diventando un concetto guida dell'alimentazione e quindi dell'industria alimentare. E noi siamo l'unica azienda che durante EXPO ha realizzato una sperimentazione che ci porterà a lanciare sul mercato un prodotto nei prossimi 6 mesi proprio raccogliendo gli insight ad EXPO. Ancora una volta, l'umanità si trova confrontata a una sfida epocale: nutrire una popolazione mondiale in crescita di circa un miliardo di persone ogni 12-14 anni, tendenza che obbliga ad un cambio di prospettiva radicale per l'industria alimentare e la filiera agricola che ne è a monte.

---

*"Nutrire il pianeta: Energia per la vita. Un grande slogan, una missione importante. Un messaggio che ho recepito nel titolo della mia tesi: "Nutrire il pianeta. Una visione industriale dell'alimentazione sostenibile: pratiche di eccellenza promosse dal Gruppo Ferrero".*

---





Oggi sappiamo che il deficit calorico è un problema per un miliardo di persone e che se è vero che ogni giorno saranno necessarie, per soddisfare le richieste previste entro il 2050, oltre 7.500 miliardi di calorie in più rispetto a quelle rese disponibili oggi, il rapporto dieta-ambiente-salute è veramente il "trilemma" del futuro e definisce in maniera oltremodo chiara che esiste la necessità di affrontare questo problema sulla base di solidi requisiti. L'obiettivo di nutrire 8-9 miliardi d'individui senza devastare il pianeta è talmente sfidante che non si può raggiungere se non sovvertendo alcuni paradigmi storici in tema di alimentazione. Credo che sia doveroso quindi per l'industria alimentare farsi parte di questa causa in qualità di **impresa "civile"**. Civile è un aggettivo che rimanda a civitas, che è la casa comune dove tanti abitano. E l'impresa è civile quando non separa il momento della produzione del valore dal momento della sua distribuzione.

Per questo oggi cercherò di dimostrare in questa conversazione come Ferrero ha nel suo DNA la volontà di **sovvertire i paradigmi**, le pratiche comuni dell'industria e di innovare i modelli di produzione, e come il nostro operato possa così fornire un contributo civile ad un approccio possibile di sostenibilità alimentare a livello globale.

La solidità del Gruppo Ferrero è, quindi, frutto della sua capacità di sostenere nel tempo una crescita altamente focalizzata sui fattori di successo al cuore della strategia, basati su tre valori di Impresa che sono:

- **Innovazione**
- **Internazionalizzazione**
- **Intraprendenza**

***Il primo valore di Impresa di cui parlerò oggi è l'INNOVAZIONE.***

Ma non sta certo a me a approfondire questo concetto, in un luogo come questo, il Sancta Sanctorum della ricerca e del sapere scientifico. Per l'industria alimentare, mi limiterei a dire che una delle caratteristiche chiave della vera innovazione è quella di saper vedere un'opportunità dove altri non la vedono.

La sfida dell'innovazione è **la sfida più affascinante perché significa avere un approccio serendipico**, in cui i dati finali non sono riconducibili a quelli iniziali, vuol dire iniziare un viaggio su una curva di apprendimento che non è prestabilita all'inizio, il cui esito finale è tutto fuorché scontato. S'inizia a esplorare, non avendo sempre chiara la direzione, ma essendo consci del fatto che ciò che rende interessante questo viaggio è la passione per la ricerca, l'attitudine a rompere i paradigmi preesistenti, e esplorare nuovi territori lontani dagli steccati disciplinari della tradizione. Pensate alla Coca Cola. Antropologicamente parlando la Coca-Cola fu inventata dal farmacista statunitense Pemberton l'8 maggio 1886 ad Atlanta, inizialmente come rimedio per il mal di testa e per la stanchezza.



Miglioramento continuo e visione sono due elementi chiave di questa equazione complessa. E noi oggi più che mai stiamo lavorando per sovvertire il paradigma dell'innovazione canonica. Perché oggi il concetto d'innovazione nel settore del food passa da quello di **ricerca del bilanciamento**, sia dello stile di vita nelle sue specificità espressive e valoriali, sia del modo di nutrirsi a vantaggio di una dieta sostenibile, ma anche di ricerca del piacere e del gusto.

Il ruolo dell'industria alimentare è quindi essenziale nel produrre, in futuro, cibi che se da una parte vanno nella direzione di bilanciare i componenti (tendenzialmente + proteine di origine vegetale/- zuccheri e razionalizzazione del contenuto di grassi), dall'altra vede una strategia di riduzione dell'approccio super-size dei prodotti, tanto diffuso in passato. Questa riduzione colpisce, pensate, anche il significato della parola **"dieta"**, che originariamente significava **"modo di vivere"**, e che è stata poi ricondotta ai soli aspetti del mangiare e del bere certificando il riduzionismo imperante. È infatti "riduzionistico" pensare che il tema dell'approccio sostenibile possa essere ricondotto solo a questo.

Oggi sappiamo che i nostri consumatori sono più **critici, più "salutisti"**, più responsabili socialmente. Solo le marche che avranno valori etici indiscussi ed un approccio da "good citizen" potranno passare indenni il vaglio quotidiano della critica del consumatore mondiale. E per fare questo ritengo utile rompere un paradigma molto solido del FMCG. Dobbiamo passare da una logica "dal prodotto alla scienza" ad una "dalla scienza al prodotto". La maggior parte delle aziende stanno guardando al futuro per innovare e migliorare i loro prodotti e servizi, utilizzando la creatività interna e l'innovazione tecnologica già esistente.

Queste aziende hanno un approccio alla innovazione che possiamo classificare come: "dal prodotto alla scienza" perché si affidano alla scienza e alle ricerche per confermare teorie già note che garantiscano l'economicità dei prodotti e la sostenibilità finanziaria del modello di business.

Oggi, per essere un vero innovatore è necessario essere in grado di anticipare soluzioni scientifiche che vadano dalla "scienza al prodotto" e che vengano misurate attraverso un nuovo indice, **ROF (ritorno sull'investimento futuro)**.



Il ROF è il rapporto tra due variabili: tempo e rischio/opportunità. Il ROF misura la propensione di una Azienda ad investire tempo per sviluppare programmi scientifici che le consentano di catturare opportunità o evitare rischi, il tutto per continuare ad essere Leader sempre più indiscusso nel campo in cui opera. Più la propensione ad investire tempo è alta, più la capacità di cogliere opportunità ed evitare rischi per rimanere Leader è alta.

Se parliamo di scienza del cibo, che è sicuramente una delle scienze più antiche e quindi dell'industria alimentare, vediamo che l'evoluzione e l'attitudine all'investimento è sempre in fieri. Facendo un approfondimento a livello di brevetti emerge che nel periodo 2000-2015 risultano pubblicati sulla banca mondiale dei brevetti gestita dall'Ufficio Europeo circa 65.000 brevetti afferiti alla "scienza del cibo". Di questi 65.000 brevetti circa 24.000 sono in Europa e 41.000 negli Stati Uniti. Forse questo dato penalizza l'Europa rispetto agli USA, ma secondo me dobbiamo smetterla però con inutili piagnistei e dobbiamo credere di più nel futuro. Pensate: qualche giorno fa, il presidente del Consiglio Renzi ha premiato i quattro ingegneri che 50 anni fa, concepirono il primo computer al mondo, il P101. Era il 14 ottobre 1965. Non nacque nella Silicon Valley, bensì non lontano da qui, alla Olivetti. Ed erano quattro ingegneri italiani. Questo vuole dire che la nostra attitudine all'investimento futuro è alta, che le nostre origini ci spronano ad innovare.

Vorrei portarvi qualche esempio pratico. Oggi sono in corso molti studi sull'utilizzo della stevia. **La stevia** è conosciuta da molti popoli dell'area geografica sudamericana da diversi millenni, oltre che per il potere dolcificante delle sue foglie, anche per le proprietà medicinali come antinfiammatorio e antiossidante, ed è usata ancora oggi. Viene utilizzata come dolcificante, in quanto è molto più dolce del comune saccarosio. I principi attivi sono concentrati nelle foglie, che una volta disidratate hanno un potere da 150 a 250 volte superiore al comune zucchero. Contrariamente allo zucchero i principi attivi non hanno alcun potere nutrizionale (zero calorie), e sono relativamente stabili nel tempo e alle alte temperature, per cui conservano perfettamente le loro caratteristiche anche in prodotti da forno o in bevande calde. Ad oggi il principale problema per il suo massivo utilizzo è legato alla sua limitata produzione. All'assaggio presenta, inoltre, un forte retrogusto di liquerizia, non gradito a tutti. Da una parte è sicuramente utile aumentare la produttività a beneficio della maggiore disponibilità. Ma noi dobbiamo andare oltre. Una Azienda che vuole proporsi come modello di innovazione, non può solo servirsi di quello che l'attuale scienza mette a disposizione, ma deve investire nel capire cosa si può ottenere mettendo in atto ricerche scientifiche in essere a pratiche esistenti. Ed è proprio seguendo questo principio che, utilizzando processi di reazione enzimatica a side stream del processo di estrazione delle molecole dolci delle foglie di stevia, si creano compound naturali con gusto dolce e purissimo. Da Scienza a prodotto appunto e anche con un forte contributo alla sostenibilità visto che, in questo modo si utilizza il 100% di quanto la foglia di stevia può dare.

Lo stesso accade con le **nocciole** di cui siamo i principali consumatori al mondo. Allo scopo di incontrare la crescente domanda e rafforzare la posizione di leadership nel mercato globale delle nocciole, Ferrero ha costituito sei aziende agricole per la coltivazione diretta in Cile, Argentina, Sudafrica, Georgia, Australia e Serbia, avamposti corilicoli mirati a propagare la cultura della pianta. Anche in questo caso la nostra attitudine ad applicare la scienza al prodotto ci ha permesso di innovare. In **Cile** abbiamo acquistato, alla fine degli anni 90, alcune migliaia di ettari di terreno, piantandovi le migliori qualità di nocciole adatte a quel clima. Risultato: i nostri 4.000 ettari sono divenuti 16.000 ettari, proiettando il Cile verso il terzo maggior produttore di nocciole al mondo, con una produttività per ettaro quattro volte superiore alle metriche di categoria. L'altro vantaggio è che in questo modo Ferrero può disporre di nocciole fresche anche in contro-stagione, tutto l'anno.

Pure, stiamo compiendo uno sforzo relevantissimo per aiutare i contadini turchi, che producono il 70% del raccolto mondiale, a migliorare fortemente la qualità e la produttività delle loro piante attraverso il progetto '**Ferrero farming values**', progetto che nei prossimi anni, coinvolgerà 100 000 contadini. Sottoscrivendo impegni di fornitura, i contadini devono ugualmente allinearsi a una carta 'etica' di '**good social practices**'. Questo a testimonianza del nostro continuo impegno ad essere sostenibili. Perché solo efficientando la filie-

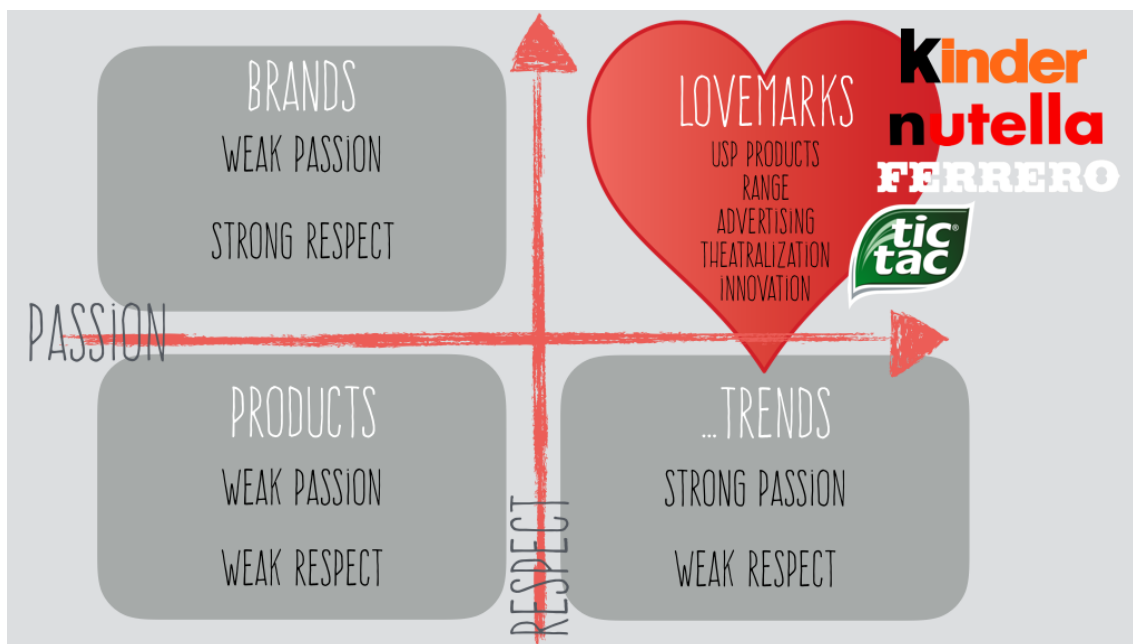






*“Il secondo valore d’impresa di cui vorrei parlarvi è l’**INTERNAZIONALIZZAZIONE**. Noi abbiamo la fortuna di partire da Grandi Marche che hanno costruito negli anni valori da Lovebrands.”*

Se leggiamo, infatti, il mercato con gli occhi del consumatore, la dimensione del produttore non è affatto uno dei criteri di scelta. È invece un criterio di scelta il BRAND o, ancor di più il legame speciale che si crea tra il BRAND e il consumatore. Questo legame è stato sintetizzato in maniera eccellente da Saatchi and Saatchi con il concetto dei “LOVEMARK – il futuro oltre i brands”. Se immaginiamo una matrice che illustra la passione e il rispetto del consumatore, vediamo che i prodotti più semplici hanno generalmente poco rispetto e poca passione, le “mode” sviluppano una passione molto forte, ma transitoria, mentre i brands hanno il forte rispetto dei consumatori. I lovemarks, invece, sono gli unici ad avere grande rispetto e suscitare grande passione, raggiungendo il cuore e scaldandolo con un legame emotivo forte.



Qui occorre capovolgere la prospettiva, considerare il cibo non come l’abilità miscelatoria con cui si ricettano gli ingredienti, né, tantomeno, come il prodotto di un ciclo di processo tecnologico più o meno avanzato. Qui bisogna fare lo sforzo di concepire il *food* con gli occhi del consumatore, saltare la barriera e cercare di allinearci al **suo angolo visuale**. Per realizzare questo obiettivo, occorre scomporre il cibo come proposta di valore fatta di distintività (quanto il prodotto si differenzia) e rilevanza (quanto soddisfa in modo incrementale il medesimo stato di bisogno rispetto alla media competitiva). Perché solo così il cibo diventa costruito culturale, un sistema di segni e codici che sono alla base della sua valorizzazione percettiva, e del suo vissuto emotivo.

Solo questa capacità di decodifica della semiologia del cibo che permette a un produttore di grandi marche del FPD di portare ai nuovi consumatori del mondo nuove autentiche esperienze a valore aggiunto. La domanda alla base risiede in questo: siamo stati capaci di internazionalizzare il nostro portfolio di *power brands*? Quanto ci siamo spinti oltre i confini storici delle marche? Quanto siamo riusciti a coglierne il potenziale di globalizzazione, considerato che il 75% della crescita futura avverrà nei mercati emergenti, deconsolidando l’Europa dell’Est? Per darvi un indicatore, negli ultimi dieci anni siamo passati da una visione Europa centrica del mondo, ad una visione più “ampia”. Oggi il rapporto Europa/resto del mondo è 60/40. Fra cinque anni, le geografie emergenti saliranno al 51%.

Non c'è migliore evidenza della capacità Ferrero di internazionalizzarsi che questa chart, in cui si vede che il primo paese di vendita per Raffaella è la Russia...per Joy l'India, per Rocher la Cina, per Tic Tac gli USA, per Nutella la Francia. Per rispondere in modo tempestivo a questa magnifica realtà, stiamo edificando fabbriche dove ci sono le crescite dei mercati, dove ci sono i nuovi consumatori. **Dal 2007 ad oggi abbiamo realizzato 6 nuovi stabilimenti, in Canada, Russia, India, Turchia, Messico e Cina.** Perché per rendere globali le marche, occorre in primis internazionalizzare il modello di business. Questa roadmap prevede quattro fasi: raggiungimento di massa critica, verticalizzazione industriale della presenza commerciale, localizzazione della filiera, raggiungimento di un equilibrio finanziario "pay as you go", in cui si generano risorse sufficienti a finanziare la crescita su basi autonome. L'orizzonte temporale è quello di almeno due cicli di piano a lungo termine, ovvero dieci anni, per raggiungere la maturità del modello.

Perché la sfida che ci si presenta è **quella del "dove" fare crescere le marche**, e non solo del "come" farle crescere, in un mondo che non solo è diverso per territorio, ma per tendenza, sarà molto diverso da oggi nel modo con cui i consumatori si rapportano alle nostre marche. Noi non siamo più pionieri, ma il nostro compito è pur sempre ambizioso: dovremo rendere le nostre marche rilevanti

Nei prossimi cinque anni, per servire la visione della crescita pianificata e il processo di internazionalizzazione, dovremo reclutare **10.000 nuovi collaboratori, di cui 8.500 impiegati, che vanno sedotti, conquistati, motivati.** Saranno loro a dover diventare gli ambasciatori della **Ferrero nel mondo**. Quattro sono le dimensioni che in sede di **employer branding** determinano la forza di attrazione di un'azienda: l'internazionalità, per l'appunto, l'iconicità del portafoglio prodotti, il potenziale di crescita, e la rassicurazione del lungo termine (il retroterra famigliare in questo caso viene percepito come fortemente positivo).



La sfida all'internazionalizzazione è di importanza cruciale per il futuro di ogni azienda. Vorrei qui riportare l'esempio più distante, perché all'estraneità culturale e di categoria somma un'altra discontinuità, quella digitale, la Cina, ed illustrarvi come ci siamo comportati. Come tutti sappiamo, la Cina è un paese che ha l'estensione territoriale e la popolazione di un continente, agli inizi del 1800 era la prima economia mondiale (anno 1820 stima OECD 29% GDP, pronta a scalzare gli Usa entro il 2030) e al suo interno presenta una straordinaria diversità culturale. Oggi è abitata da circa 1,4 miliardi di persone (1/5 della popolazione mondiale circa), ci sono aree metropolitane immense e le prime 8 città della Cina sommano oltre 110 milioni di abitanti, in Cina l'evoluzione della middle class è vertiginosa e si stima che nel 2030, il 75% della popolazione totale apparterrà a questo cluster. Ma... C'è un ma che richiede una forte capacità innovativa: pensate che nessuna grande nazione più della Cina è così distante dalla cultura del cioccolato. Il pro capite è un misero 125 grammi, 20 volte meno dell'Italia, 60 meno della Germania, 85 meno di UK...

Se la Cina non è un mercato del cioccolato, è però il Paese delle festività, delle celebrazioni. Per una popolazione travolta dal progresso, le celebrazioni sono un raggio di felicità condivisa. **"Everyday is an occasion"**. Noi abbiamo saputo cogliere questa opportunità. Ed in modo completamente nuovo, da vero leader, abbiamo scelto un prodotto faro: **Rocher**. Noi abbiamo iniziato l'espansione dal Sud della Cina, dalla regione del Guandong (città Canton) per prossimità geografica con Hong Kong, dove la Ferrero ha iniziato a vendere Rocher quando la Cina era ancora un paese chiuso ai prodotti occidentali e quando il cioccolato era venduto solo in pochissimi department store. Facendo leva sull'unicità della ricetta, sull'origine Italiana, sulla qualità degli ingredienti, sulla simbologia della rotondità, sul colore oro abbiamo posizionato Rocher come il prodotto ideale per il regalo nelle festività tipiche della tradizione Cinese (es. Chinese New Year, Mid Autumn Festival). Rocher è il prodotto che ha consentito di profilare l'immagine di Ferrero in Cina: è oggi la marca sinonimo dell'azienda "Ferrero Rocher". Infatti, oggi, abbiamo una market share di circa il 24% secondi solo a Mars. Negli ultimi 10 anni i nostri sforzi nel mercato cinese ci hanno portato a raggiungere lì i **500 milioni di euro di fatturato**. In Cina, Rocher è diventato **il primo prodotto del Gruppo** in termini di quintali venduti. Oggi però dobbiamo fare i conti con il fatto che la crescita dell'e-



conomia cinese ha rallentato e gli investimenti esteri si stanno ridimensionando. Per la prima volta ci misuriamo con crescite del GDP a una cifra dopo anni di "doppia cifra", sapendo che la propensione al consumo rimane alta e che dovremo adattarci alla nuova fase che i cinesi definiscono del **"XIN CHANG TAI", la nuova normalità**, nel rispetto della ricostruzione dell'economia cinese, a vantaggio di un ribilanciamento del welfare, analizzando i nuovi canali e i nuovi comportamenti dei consumatori, al fine di creare nuova domanda e nuovi stimoli. Anche in questo caso, la Cina è l'avamposto del cambiamento nel mondo. Già oggi conta 680 milioni di internauti, e si stima che nel 2020, il 29% della popolazione farà un terzo degli acquisti on line sullo smart phone. Pensiamo come vettore del cambiamento a Taobao, di Alibaba, la società della capitalizzazione di borsa più alta al mondo. La sua presenza è tanto capillare, che anche nei villaggi rurali più remoti, alfabetizza i contadini con il digitale, e organizza centri logistici di smistamento nelle capanne.

Ci adatteremo ai consumatori della **generazione X e Millennials**: sono loro che navigano su Internet, chattano nei social forum, si informano sui blog.

# INTRAPRENDENZA

## LA CULTURA *del fare*



E per fare questo vorrei parlarvi della nostra strategia usando quindi *la terza "I", quella dell'INTRAPRENDENZA*, valore che racchiude già in sé il concetto di Impresa, Imprenditorialità, quell'impulso a agire di iniziativa propria per la massimizzazione del risultato. La differenza tra una brillante strategia e il successo sta nel darsi i mezzi delle proprie ambizioni sta nell'essere proattivi nell'investire, nell'essere tempestivi nell'intraprendere, nell'essere eccellenti nell'eseguire. Il Gruppo Ferrero ha avuto il successo che ha avuto, perché ha una solida, radicata, **cultura del "fare"**, che nasce dal territorio in cui è nata, il Piemonte contadino, quello raccontato nella "Malora" fenogliana. Qui vorrei ricordare la figura di mio padre, Michele Ferrero, che ci ha lasciati in febbraio. Ha avuto sin dall'inizio l'audacia della speranza, la positività della ragione. Da imprenditore illuminato, non ha mai smesso di esplorare nuove frontiere del possibile, dando alla sua terra e alla sua gente una proiezione nel futuro, cercando sempre di scorgervi nuove opportunità di crescita. Questa è la Ferrero che ha sempre voluto: una grande opera collettiva animata dalla fiducia nel progresso e del rendere pensabile un domani migliore dell'oggi. Questo territorio e le sue tradizioni hanno contagiato lentamente e indelebilmente il management Ferrero che, andando nel mondo, con spirito imprenditoriale, ha portato la "cultura e del fare". Questo perché il mondo sarà sempre terra di conquista di chi avrà più fame, parafrasando la fame come volontà di successo, di affermazione, di tensione alla continua ricerca dell'eccellenza. **Tradizione e innovazione**, due elementi indissolubili del DNA Ferrero. Se dovessi trovare una metafora direi che la tradizione è come un arco. Più riusciamo a tendere indietro la corda, più riusciamo a scagliare in avanti la freccia della modernità, della visione, dell'innovazione.

Pensate ad un prodotto come Nutella. Quando diciamo che è nata 50 anni fa, non rendiamo giustizia alla storia! Nel raccontare la sua storia dobbiamo partire da un editto napoleonico, che risale agli albori dell'800. Un editto che proibisce a navi commerciali che non battessero bandiera francese, a commerciare alimenti nel Mediterraneo. Senza più cacao in abbondanza, ecco che i pasticceri piemontesi dovettero ingegnarsi nel ricettare formule che fossero altrettanto buone, con però solo un velo di cioccolato. Da qui, nasce il giandujot. E da una sua costola, in forma spalmabile, arriva la Supercrema, più di 70 anni fa. Dalla tradizione piemontese, mio padre Michele ha creato un prodotto, **Nutella** che oggi è una straordinaria Global Lovebrand. La cultura del fare e l'intraprendenza degli uomini Ferrero ne hanno fatto un mito generazionale, che anche oggi è al passo con i tempi. Oggi, infatti, i fans sulla pagina Facebook hanno superato la meta simbolica dei 30 milioni. C'è solo una marca di packaged food al mondo che fa meglio di noi: Oreo di Mondelez, con 37 milioni di fans ... Ma supereremo anche loro! Durante l'operativa per festeggiare i 50 anni della marca, che mi piace dire è cresciuta con me, perché abbiamo gli stessi anni è nata una fenomenale campagna di User generated contents (UGC). 75.000 storie in più di 100 paesi diversi; un tweet ogni 2 secondi su Nutella, oltre un milione di video sul web dedicati alla marca!

Noi gestiamo qualcosa di unico, che dà al nostro unico azionista, il consumatore, un valore superiore: noi sviluppiamo una specialissima catena del valore: quella che definiamo la "**SUSTAINABLE VALUE CHAIN**" Ferrero. Tutti parlano di "creare valore" e intendono creare ricchezza economica a vantaggio dei grandi colossi. Per noi "creare" significa che qualche cosa di unico che prima non esisteva riesce a nascere dalle nostre mani: "Ex nihilo facere" dicevano i latini ...

Noi intendiamo passare dal "**Creare valore**" a **ridare forza al "Valore del creare"**. Perché creare è uno dei valori più alti per l'uomo, è il valore che avvicina l'uomo alla Divinità. E l'uomo è al centro del modello di successo Ferrero.



Da noi non si parla di gestire “**Risorse Umane**”, ma di collaboratori preziosi, che costruiscano con noi nel tempo. Un elemento determinante della sostenibilità del modello Ferrero è il cumulo di competenze tecniche, di conoscenze dei prodotti, dei mercati, dei consumatori che si realizza nel tempo.

È fondamentale credere in ciò che si fa, con molta **passione**, con profondo **amore** e con grande **caparbia** e con un bagaglio sempre accresciuto di **competenze e di curiosità** intellettuale.

Questo vale per noi, ma credo sia base per ogni impresa. Per questo invito gli studenti presenti a non perdere l'opportunità di approfondire, di conoscere a fondo, di **capire il mondo che li circonda**. Avete la fortuna di vivere in una nazione straordinaria per profondità culturale, e nel caso specifico, di conoscenze ed esperienze alimentari. Voi siete il capitale umano senza del quale non ci sarà successo duraturo. E, parlando di capitale umano, non posso non rivolgere un ringraziamento a tutti i collaboratori del Gruppo Ferrero, coloro con cui ho condiviso in questi anni la crescita e i successi che hanno contribuito a rendere la Ferrero una azienda multinazionale riconosciuta e ammirata nel mondo.

Questo è per noi un anno importante. Per la prima volta nella storia del Gruppo, abbiamo ottenuto il podio, siamo il terzo gruppo al mondo di *confectionery*, con più di 10 miliardi di ricavi netti, una crescita a doppia cifra, e 22 stabilimenti nel mondo. Mai però come in questa fase storica, il consolidamento del benchmark è in atto. Pensate: solo una decade fa, occorre sommare sette aziende per raggiungere il 60% di quota, mentre oggi ne bastano quattro. Questo per dimostrare come l'asticella della competitività si stia innalzando di anno in anno. Per questo, non possiamo pensare di dormire sugli allori dei successi conseguiti.



Pure, in Ferrero sappiamo bene che se non si condividono valori, non si può creare valore stabile, duraturo, valore al servizio della comunità. Gli stessi valori espressi nei nostri impegni di responsabilità sociale, in cui la crescita del business viaggia mano nella mano con la crescita e il **progresso sociale** delle donne e degli uomini che lavorano con noi, **il benessere dei nostri consumatori, il rispetto del territorio e dell'ambiente in cui operiamo**. Per noi il primo bilancio del Gruppo non è quello annualmente depositato presso il registro del commercio, ma quello di responsabilità sociale d'impresa. Questi impegni rappresentano la migliore garanzia per tutti i nostri “stakeholder” e, in particolare, per i nostri consumatori. In questo ambito, quello della *corporate social responsibility*, siamo gli unici nella *industry* con Nestlé a beneficiare di una status da **A+**.

Come portaparola della nostra organizzazione, so di interpretare il pensiero dei nostri 30.000 collaboratori, genuinamente animati dal desiderio del contribuire a fare del mondo un posto migliore. Personalmente, però, di una cosa sono certo: se il nostro modesto contributo non sarà riuscito a lasciare in eredità alla generazioni future qualcosa di migliore, almeno avrà fatto del mondo un posto più dolce!

Permettetemi ora un ringraziamento anche per la mia famiglia, per mia madre Maria Franca e per mia moglie Paola. Ricevere la laurea presso l'Università di Parma ha per me, infatti, un significato particolare, questa terra ha dato a lei i natali, questa Università ha fatto laureare lei e mio suocero e sono quindi particolarmente legato a questa zona dell'Italia.

**Grazie**

---

*“Da noi non si parla di gestire “Risorse Umane”, ma di collaboratori preziosi, che costruiscano con noi nel tempo. Un elemento determinante della sostenibilità del modello Ferrero è il cumulo di competenze tecniche, di conoscenze dei prodotti, dei mercati, dei consumatori che si realizza nel tempo. “*

---