

# Barilla: «Investiremo 1,4 miliardi di euro in cinque anni sul mercato italiano e nel resto del mondo»

1 di 6



Al vertice. Guido Barilla è presidente del gruppo di famiglia. «Siamo un'azienda orgogliosamente italiana da 143 anni. I nostri punti di forza sono la continua ricerca della qualità e le politiche di incremento della sostenibilità»

Il cavallo di Pedrignano. Sopra l'esterno del comprensorio di Pedrignano (Parma). In primo piano il cavallo di bronzo di Mario Ceroli a ricordo della generazione pionieristica che guidò l'azienda delle origini. A fianco una linea dedicata alla produzione di pasta con 100% di grano italiano

«Le code delle crisi sono spesso più lunghe dell'emergenza. Ma siamo pronti ad affrontare periodi difficili come, molto probabilmente, sarà l'autunno prossimo. E lo faremo puntando sullo sviluppo, non arroccandoci in trincea». Guido Barilla, presidente del gruppo, conferma la scelta d'investimenti importanti: 1 miliardo di euro in Italia nei prossimi cinque anni e altri 400 milioni nel resto del mondo. «È la risposta migliore alla crisi drammatica determinata dalla pandemia», spiega l'amministratore delegato Claudio Colzani. «In momenti storici come questo, di grande incertezza, diventa importante reagire con tempestività e coraggio. Noi abbiamo deciso di farlo e lo stiamo facendo».

Scelte di crescita non scontate. «Sono decisioni prese da tempo - aggiunge Colzani - che abbiamo confermato. Altri hanno tentennato. Noi andiamo avanti nonostante i segnali delle difficoltà in arrivo». La ricetta Barilla come antidoto alla crisi prevede quattro ingredienti chiave: la creazione nel triestino del terzo stabilimento per la produzione di pasta nel mondo, investimenti nell'innovazione tecnologica, nascita della Barilla international a Londra con il compito di creare un centro di competenze digitali, spinta all'espansione sui mercati esteri. In particolare Nord America (dove è all'ordine del giorno una acquisizione) e Russia (con oltre 200 milioni d'investimento), più Francia, Svezia, Germania.

Punto di partenza è un gruppo che, sottolinea Guido Barilla, «è orgogliosamente italiano da 143 anni, che ha nella passione delle sue persone, nella qualità dei prodotti e nell'impegno per la sostenibilità i punti di forza. La missione è chiara: portare l'eccellenza della gastronomia italiana nel mondo. Il made in Italy è una forza, ma è anche uno slogan che non va lasciato vibrare nell'aria. Occorre riempirlo di sostanza, competenze, tecnologie. Per questo servono visione e strategie adeguate».

Altrettanto chiaro è il percorso scelto, nel nome della sostenibilità: dalla parità salariale di genere alla riciclabilità del 100% delle confezioni. Sempre secondo la regola che la

concretezza è meglio del protagonismo, come ha sempre voluto Pietro Barilla, padre di Guido e dei fratelli Luca e Paolo, tutti impegnati alla pari in azienda. «Non facciamo le cose per dirle, ma per farle bene», spiega Guido Barilla. Il che, tradotto in altre parole, significa che «l'importante sono i fatti, non gli annunci».

Perché l'autunno vi preoccupa?

Guido Barilla. In Italia l'alimentare vale il 15-17% degli acquisti e tende alla stabilità. Siamo preoccupati per le previsioni sulla capacità di acquisto delle persone perché potrebbero essere messe a dura prova dall'emergenza economica che sta seguendo all'emergenza sanitaria.

Quasi 1 miliardo e mezzo d'investimenti sono un numero davvero elevato. Avete considerato la scelta di rimandarli a tempi migliori?

Gb. Quando l'amministratore delegato ci ha presentato i progetti di sviluppo non abbiamo avuto alcun dubbio. La politica della famiglia è sempre stata molto aggressiva. È un insegnamento con cui siamo cresciuti, che fa parte della nostra formazione.

La parte più significativa sarà sul mercato italiano. Non è un azzardo?

Claudio Colzani. Non poteva essere diversamente perché l'azienda è fortemente radicata in Italia, anche se punta ad aumentare la leadership internazionale. All'inizio degli anni Novanta il mercato italiano rappresentava il 93% delle vendite. Oggi l'estero vale metà del fatturato.

Tra 10 anni quanto varrà?

Cc. Diciamo il 65%, pur mantenendo un focus elevatissimo sul mercato italiano, dove le nostre vendite attuali significano un fatturato superiore a 1,6 miliardi di euro. Nei beni di largo consumo siamo una delle aziende più rilevanti in Italia.

Dove investirete?

Cc. La maggior parte dei progetti riguarda tre filoni strategici. Prima di tutto il rinnovamento degli asset industriali, l'aumento della capacità produttiva, l'innovazione di prodotto e industria 4.0. Poi lo sviluppo delle filiere di approvvigionamento delle materie prime di qualità, la riduzione dell'impatto ambientale, la riciclabilità completa delle confezioni. Infine le acquisizioni, a partire dallo stabilimento di Muggia, in provincia di Trieste (l'ex pasta Zara, ndr), che consentirà la salvaguardia di circa 150 posti di lavoro. L'obiettivo è produrre lì 200mila tonnellate di pasta all'anno. Serviranno perché abbiamo bisogno di aumentare la capacità produttiva. La localizzazione è importante perché la vicinanza con il porto di Trieste ci permette di servire Nord Africa e Asia.

La pasta resta al primo posto?

Gb. La strategia di espansione del gruppo resta basata su pasta e sughi, che vanno in abbinamento. E ora in Italia, dopo un triennio di crescita, sono i mesi di un nuovo, grande rilancio della Pasta Barilla, realizzata con il 100% di grano duro italiano selezionato, su cui abbiamo puntato sviluppando la filiera e coinvolgendo oltre 8mila aziende agricole in 13 regioni. Ci abbiamo messo un po' di tempo, ma ora raccogliamo i frutti di un impegno trentennale.

Che rapporto avete costruito con gli agricoltori?

Cc. Da sempre Barilla è il compratore più importante di grano duro italiano, materia prima utilizzata anche per il 65% della pasta che esportiamo. Ci legano contratti di tre, cinque anni che prevedono un protocollo di comportamenti, tutela della qualità, remunerazioni adeguate. In più noi siamo fornitori di tecnologia. La filiera del grano duro è una scelta aziendale di sostenibilità, che parte in agricoltura dalla selezione della materia prima. Per questo investiamo pesantemente e stiamo ragionando per estenderla in tutti i Paesi nei quali siamo presenti. In Francia (per il grano tenero, ndr) e Stati Uniti lo abbiamo già fatto.

Anche per gli altri prodotti del gruppo?

Cc. Sono percorsi che abbiamo deciso di seguire da tempo e a tutto campo. La scelta che ha richiesto investimenti maggiori è stata la sostituzione dell'olio di palma nei prodotti da forno con l'olio di girasole. La riconversione degli impianti è costata impegno e capitali: 30 milioni in più all'anno. Ma quando ho presentato il progetto in consiglio di amministrazione l'approvazione è stata immediata perché in linea con la nostra visione di sostenibilità, considerata per noi un valore irrinunciabile.

Quali sono i nuovi obiettivi?

Cc. Ora, dopo un primo, decisivo passo contro i grassi saturi, stiamo lavorando a un'altra svolta: la riduzione degli zuccheri, da realizzare senza che i prodotti diventino meno buoni. Poi, entro il 2022, tutta la farina per i prodotti da forno arriverà da agricoltura sostenibile. Così come in tutto il mondo abbiamo abolito i test sugli animali per i nuovi prodotti e utilizziamo soltanto uova di galline allevate a terra. In Turchia, dove in quel momento non erano disponibili, abbiamo dovuto importarle. Non solo. La nostra ambizione è di compensare le emissioni di CO2 per tutto il gruppo entro il 2025. Ad oggi lo hanno già fatto tre marchi del gruppo: Grancereale, Wasa e Harrys. Il programma è di aggiungere un brand all'anno.

Peccato che Barilla non sia quotata in Borsa. I grandi fondi internazionali sono a caccia d'investimenti in aziende green...

Gb. Confermo. E il rischio è che vadano a finanziare il green non green.

La famiglia non ha mai voluto quotare l'azienda. C'è spazio per un ripensamento?

Gb. Non è nei nostri piani.

Cc. Attualmente generiamo cassa positiva e l'ebitda è al 13%, soddisfacente per un'azienda con le nostre caratteristiche, che nel 2019 ha superato i 3,6 miliardi di ricavi, con 8.400 dipendenti e 28 stabilimenti nel mondo.

In passato il debito ha toccato punte elevate. Il dato peggiore è stato con l'acquisto della tedesca Kamps?

Gb. In quel momento, nell'aprile 2002, abbiamo raggiunto quota 1,5 miliardi di debito, che sono diventati 2 miliardi l'anno successivo. Ma, sia pure in una decina d'anni, siamo riusciti a riassorbirlo e da quel momento abbiamo fatto molta strada raggiungendo una solidità non trascurabile. Oggi non abbiamo più debito bancario, se non di funzionamento.

L'obiettivo è crescere ancora?

Cc. Negli ultimi sette anni l'aumento medio dei ricavi è stato intorno al 3%, con la parte estera in crescita del 5%. Pensiamo che, soprattutto nella pasta ma anche nei sughi pronti e nei prodotti da forno, sia possibile accelerare.

Nonostante gli effetti della pandemia?

Cc. Durante il lockdown il consumo dei nostri prodotti si è perfino rafforzato per effetto dell'accaparramento registrato nel periodo di picco della crisi. Così abbiamo utilizzato tutte le scorte disponibili a magazzino. Poi, da aprile, il fenomeno è rientrato, andando verso l'azzeramento. Ciò è successo in Italia e in tutti mercati, eccetto gli Stati Uniti, dove i consumatori continuano a prepararsi al peggio. Da giugno, sul mercato italiano, il basket di spesa dei consumatori ci risulta più povero.

Come avete affrontato l'emergenza sanitaria?

Cc. Tutti gli stabilimenti sono rimasti operativi, con un tasso di assenteismo che nel primo mese è stato del 15% e punte del 20% in Francia, per poi tornare al 6-7%, che rappresenta un livello vicino a quello fisiologico. La scelta è stata d'investimenti rilevanti nella sicurezza sanitaria delle nostre persone che, quest'anno, peseranno in bilancio per 40 milioni. La prima decisione è stata mettere in sicurezza le fabbriche, con sanificazioni e distanza minima dei lavoratori a due metri. Alla fine la gente ha capito che era più sicura al lavoro che fuori. Poi abbiamo dato l'assicurazione medica a tutti i dipendenti, compreso negli Stati Uniti. Sempre in quel Paese abbiamo continuato a pagare i dipendenti dei ristoranti Barilla nonostante fossero temporaneamente chiusi. È stata l'occasione per rafforzare il senso di appartenenza al gruppo e la serietà dei comportamenti, come conferma l'iniziativa della banca delle ferie, in cui i dipendenti che avevano più disponibilità le hanno rese disponibili ai colleghi. Questo ci ha permesso di affrontare la crisi sanitaria senza stress particolari, contando sulle nostre forze e senza aiuti da parte dello Stato. Non ne abbiamo bisogno. In Svezia l'amministrazione pubblica ci ha rimborsato parte degli stipendi dei nostri dipendenti nel loro Paese. Li abbiamo restituiti, ringraziando e chiedendo che li destinassero a chi ne aveva davvero necessità.

Qual è stata la diffusione dello smart working?

Cc. Tutti i dipendenti che potevano hanno lavorato a distanza, in tutto circa 2mila. L'azienda era preparata. Già a partire dal 2014 tutto il personale degli uffici utilizzava lo smart working fino a due giorni la settimana, il 40% del tempo. La presenza in ufficio ha senso solo quando permette di fare quello che non è possibile a distanza.

L'impatto del coronavirus avrà conseguenze permanenti?

Gb. Dall'esterno si può pensare che in momenti di crisi come questo industrie come l'alimentare di base abbiano vita facile perché i prodotti soddisfano esigenze primarie e insopprimibili. Non è così. Durante l'emergenza e dopo servono adattamenti che comportano sforzi aggiuntivi e costi. Gli elementi principali di cambiamento sono lo shopping con la crescita del commercio elettronico, il digital marketing, la spinta allo smart working, le strategie di produzione e logistica.

Cc. Certo lo smart working diventerà sempre più strutturale. Ma ci sono effetti anche su vendite e marketing. L'e-commerce, che in precedenza valeva il 2-3% dei ricavi, ha toccato il 10%. E chi si abitua a comprare online non torna più indietro. La previsione è che si assesterà al 7-10%. In più l'home delivery (la fornitura di piatti pronti a domicilio, ndr) è diventato un trend in costante aumento. La verità è che il modo di comprare dei consumatori è cambiato radicalmente.

Come si trasformerà la produzione?

Gb. Finora le economie di scala spingevano a concentrare l'attività produttiva in grandi stabilimenti, ma è risultato evidente che in situazioni di crisi la produzione globale in un posto unico è più difficile da gestire. Il cambiamento richiede un passaggio culturale.

Cc. L'elasticità nel servizio è diventata un valore, che si sposa molto bene con la crescita di Barilla all'estero prevista dal nuovo piano quinquennale. Far passare tutto da Parma diventa complicato, anche se il centro di comando resterà qui.

Perché avete deciso di premere l'acceleratore dei programmi di sviluppo?

Cc. Durante crisi come il Covid-19 le aziende tendono a chiudersi, rinviando le decisioni di crescita. Noi stiamo facendo esattamente il contrario.

In quali Paesi avete deciso di fare gli investimenti più significativi?

Gb. Francia, Russia, Stati Uniti, Svezia, Corea del Sud, Gran Bretagna. Barilla è ambasciatore della gastronomia italiana nel mondo e i nostri chef, tra cui Davide Oldani, hanno parte fondamentale nel raccontare la semplicità e il gusto della cucina italiana.

Cc. Faccio l'esempio degli Stati Uniti. Siamo passati da zero nel 1996 a una quota di mercato superiore al 34%, il doppio del secondo in classifica, una multinazionale spagnola. Abbiamo due stabilimenti e mezzo, ma ci stiamo guardando intorno perché la produzione è satura e ci sono spazi di crescita importanti. Gli americani consumano un piatto di pasta 35 volte all'anno, che possono facilmente salire a una la settimana.

In Russia invece crescerete per linee interne?

Cc. Cinque anni fa non eravamo nessuno. Oggi siamo il secondo operatore locale e investiremo oltre 200 milioni di euro per raddoppiare la capacità produttiva, acquistare un mulino per l'utilizzo del grano locale e integrare gli stabilimenti con il trasporto ferroviario. Un altro fronte di crescita importante è l'Asia, dove l'amore per la pasta cresce ma non sanno come prepararla. Nella Corea del Sud, in particolare, la domanda di prodotti italiani è forte e crescente. Si può aprire un mercato enorme, che stiamo analizzando con Pulmuone, una Barilla coreana, per ipotesi di partnership, non solo commerciali.

Nel Regno Unito nascerà Barilla international. Con quale missione?

Gb. I mesi di lockdown hanno determinato una forte accelerazione digitale. Per affrontarla al meglio, l'azienda intende investire in competenze nuove che vanno dalla fabbrica 4.0 a innovazioni nel marketing e nelle vendite, fino al digitale come piattaforma prioritaria per interagire con i consumatori. Lo faremo anche attraverso la creazione di un hub digitale a Londra, città bacino di talenti e mercato in cui il business digitale è già molto sviluppato. Questo centro sarà inserito all'interno di una nuova società, la Barilla International, controllata dalla casa madre di Parma, la Barilla Holding, che coordinerà le società estere del gruppo. Sempre a Parma manterrà la propria sede Barilla Iniziative, che gestirà il business italiano riportando a Barilla Holding. Un approccio che potrà essere replicato anche nei mercati asiatici.

Cc. La crisi del Covid-19 ha cambiato il comportamento dei consumatori, il modo di lavorare e la distribuzione dei prodotti. Per rimanere competitivi è diventato quindi urgente accelerare lo sviluppo di nuove competenze. Aggiungo che intendiamo aumentare ancora la presenza sul mercato inglese, in cui stiamo registrando tassi di crescita interessanti.

Perché proprio a Londra?

Cc. L'abbiamo scelta perché è sede importante di talenti internazionali, l'ideale per organizzare l'hub che abbiamo in mente. Ed è anche l'incubatore naturale delle nuove attività imprenditoriali che nascono nel digitale. Tra le ultime della serie ricordo Deliveroo, leader nelle consegne a domicilio, costituita pochi anni fa a Londra. La verità, che poi è la ragione per cui abbiamo scelto la capitale inglese, è che occorre stare, anche fisicamente, nei luoghi dove c'è l'adrenalina necessaria.

Gb. Il mondo del food deve evolvere unendo diversità, intelligenza, stimoli per fare di più e meglio. E noi abbiamo bisogno di imparare. Senza presunzione, perché la presunzione è il nemico più grande di un imprenditore.

Barilla è una multinazionale, ma rimane un'azienda familiare. Come avete scelto di organizzarvi?

Gb. Da metà degli anni Sessanta, per volontà di mio padre Pietro, il gruppo è gestito da un management professionale. Il nostro ruolo d'imprenditori, mio e dei miei fratelli, è una presenza costante.

In che ruoli?

Gb. Non abbiamo codificato una ripartizione specifica. Ognuno ha voce in capitolo su tutto, in modo educato e disciplinato.

C'è un patto di famiglia per l'entrata in azienda delle generazioni successive?

Gb. Sì, da metà dagli anni Ottanta, con regole dettagliate.

Qual è l'obiettivo aziendale che avete raggiunto con soddisfazione maggiore?

Cc. Dalla fine di quest'anno, dopo sei anni d'interventi in tutte le aree del gruppo, raggiungeremo la parità salariale di genere. A parità di mansione corrisponde parità di stipendio, a prescindere dagli orientamenti sessuali, dal colore della pelle o dalla provenienza sociale. Non sono molte le aziende nel mondo che possono rivendicarlo. Lo abbiamo fatto secondo il principio dell'Equal pay for equal work (stesso stipendio per lo stesso lavoro, ndr) per i circa 8.000 dipendenti del gruppo nel mondo. L'obiettivo è stato verificato attraverso una metodologia sviluppata appositamente da un team interno secondo canoni scientifici rigorosi, con il supporto di esperti esterni e in collaborazione con Kpmg.

Gb. È una scelta di giustizia sociale che è lo sviluppo naturale dei valori in cui crediamo e che fa della Barilla un gruppo attrattivo. Noi continueremo ad andare nella direzione scelta. O, almeno, ci proviamo.

In autunno saranno momenti difficili per il Paese. Cosa chiedete al governo?

Gb. Certezze, stabilità, sicurezza. Non serve nient'altro.

© RIPRODUZIONE RISERVATA