



Gruppo Ferruzzi

**UNA STRATEGIA INDUSTRIALE
PER LA QUALITÀ DELLA VITA**

**Intervento di Raul Gardini
all'Assemblea della Ferruzzi Finanziaria**

Ravenna, 8 settembre 1988.

Introduzione

Il Gruppo Ferruzzi ha completato nel 1988 un grande ciclo di crescita che lo ha portato a diventare, in meno di dieci anni, uno dei più importanti gruppi industriali mondiali, con un fatturato aggregato di circa 35.000 miliardi di lire ed oltre 100.000 addetti. Le fasi fondamentali di tale ciclo di crescita sono state due: dapprima una graduale diversificazione delle attività del Gruppo dal commercio internazionale delle materie prime agricole verso l'agro-industria; quindi, l'entrata nel settore chimico e in quello assicurativo.

L'espansione in campo agro-industriale è stata scandita dal costante rafforzamento delle attività preesistenti, tra cui quelle facenti capo alla Italiana Olii & Risi e alle società di trading, nonché da una serie di nuove acquisizioni strategiche: Eridania (1979), Béghin-Say (1985), Cerestar (1987), Central Soya (1987) e Lesieur-Koipe (1988). Il Gruppo Ferruzzi, attraverso le capofila Eridania e Béghin-Say, è così divenuto il primo gruppo agro-industriale d'Europa, con leadership fondamentali nei settori dello zucchero, degli amidi e derivati, degli oli vegetali e delle farine proteiche, dei mangimi e del riso, nonché nel trading delle derrate agricole.

Parallelamente, l'acquisizione della Montedison (1986-87) ha posto le basi per la diversificazione del Gruppo Ferruzzi nel settore chimico, con il raggiungimento di importanti leadership mondiali nell'area strategica del polipropilene e dei materiali plastici avanzati (attraverso la Himont) e nell'ambito dell'industria farmaceutica, in particolare nel campo dello sviluppo e della produzione di farmaci antitumorali (attraverso la Erbamont). A ciò si affianca una rilevante presenza nella produzione di energia a livello nazionale (attraverso la Selm). Inoltre, l'intesa con l'ENI per la costituzione della Enimont (1988), da realizzarsi mediante apporti paritetici (conferimento delle restanti attività della Montedison nel campo della chimica di base e di quelle dell'Enichem), ha creato le condizioni per la nascita di un nuovo gruppo chimico di dimensioni mondiali, con importanti leadership a livello europeo nei comparti delle materie plastiche, delle fibre, delle gomme, dei fertilizzanti e dei fitofarmaci.

Infine, attraverso il rafforzamento della Calcestruzzi e l'incorporazione di Tecnimont e La Fondiaria, il Gruppo Ferruzzi si è altresì collocato in posizioni di grande rilievo a livello nazionale ed europeo nei campi, rispettivamente, delle

costruzioni, dell'impiantistica e delle assicurazioni. Tutti questi avvenimenti, che abbiamo qui solo sommariamente ricordato, sono stati accompagnati dal positivo completamento di una articolata operazione di riorganizzazione della struttura del Gruppo, culminato con la quotazione alla Borsa di Milano, il 1° settembre 1988, della holding Ferruzzi Finanziaria.

Le scelte strategiche che hanno guidato il processo di crescita del Gruppo Ferruzzi sono state ricordate dal Presidente Raul Gardini in occasione della Assemblea della Ferruzzi Finanziaria tenutasi a Ravenna l'8 settembre 1988. Gardini, di cui riportiamo l'intervento in questo fascicolo, ha sottolineato come il Gruppo Ferruzzi si sia strutturato in modo da «raccolgere con puntualità e forze adeguate (...) le cinque grandi sfide che gli anni a venire porranno alle economie industrializzate e in via di sviluppo nei campi dell'alimentazione, dell'ambiente, della salute e della previdenza, dell'energia e delle materie prime industriali». Il Gruppo Ferruzzi, in altri termini, ha saputo coniugare in un'unica iniziativa imprenditoriale passato e futuro, agricoltura e chimica, in funzione di una strategia globale per la qualità della vita. Nello stesso tempo, rimane consapevole del fatto che la strategia di una grande intrapresa industriale deve essere sempre in costante evoluzione e che nessuna posizione di forza è mai acquisita in via definitiva, ma va continuamente consolidata. Per queste ragioni il Gruppo Ferruzzi considera i successi sin qui ottenuti non come un punto di arrivo, bensì come un punto di partenza verso un nuovo grande ciclo di innovazione e sviluppo.

**UNA STRATEGIA INDUSTRIALE
PER LA QUALITÀ DELLA VITA**

Signore e Signori,

L'umanità si sta avvicinando all'appuntamento del Duemila: un evento non solo simbolico, ma ricco di concrete implicazioni che coinvolgono molte variabili della crescita economica e sociale. In particolare, cinque grandi aree di sviluppo saranno viepiù interessate dal generale processo di recupero della qualità della vita in atto nei paesi industrializzati e dalle ormai drammatiche scadenze che attendono i paesi più poveri.

Tali aree sono:

– *l'alimentazione*: in quest'area due obiettivi appaiono fondamentali: il raggiungimento della autosufficienza alimentare da parte dei paesi in via di sviluppo; l'affermazione dell'alimentazione come scienza, ovvero il raggiungimento di una dieta più equilibrata e più adatta al regime di vita dell'uomo contemporaneo, nei paesi più avanzati;

– *l'ambiente*: la crescita economica di questi anni, in molti casi disordinata, ha determinato un aumento del benessere, ma anche gravi problemi ambientali. I paesi più industrializzati sono chiamati pertanto ad effettuare

gli opportuni investimenti per favorire un maggiore equilibrio tra le esigenze dello sviluppo economico e l'obiettivo della salvaguardia dell'ecosistema. I paesi in via di sviluppo, dal canto loro, non devono ripetere gli errori compiuti dai paesi ricchi ma saper gestire saggiamente le loro risorse naturali;

– *la salute e la previdenza*: le malattie e le aggressioni alla salute dell'uomo sono oggi diverse rispetto a quelle degli inizi del '900. I ritmi della vita moderna, l'inquinamento, l'aggravarsi dei problemi sociali e familiari sono tra le cause che hanno portato i tumori, le disfunzioni del sistema cardiocircolatorio e del sistema nervoso ad essere tra i pericoli più diffusi per la nostra salute. La ricerca deve impegnarsi nell'individuare nuove cure e nuovi farmaci contro tali patologie. L'età media della popolazione si è d'altra parte innalzata; gli anziani sono sempre più numerosi; diverse e maggiori sono le esigenze della terza età, anche di natura previdenziale e di servizio. Nello stesso tempo, la prevenzione ed il consolidamento della medicina di base rappresentano fattori essenziali per la crescita dei paesi più poveri;

– *l'energia*: la sicurezza degli approvvigionamenti ed il rispetto ambientale sono i due fattori chiave che qualificheranno le scelte energetiche dei prossimi anni; l'energia è un fattore di produzione irrinunciabile, la cui qualità, però, può e deve anch'essa migliorare;

– *le commodities ed i nuovi materiali*: i prossimi anni segneranno la svolta di un processo di sviluppo economico che nel corso del XX secolo ha visto i prodotti di base tradizionali costituire le materie prime per eccellenza. Ma i beni, le macchine e gli accessori di largo consumo dovranno essere sempre più leggeri, meno voluminosi, a più elevate prestazioni e più sofisticati. L'era delle materie plastiche e dei nuovi materiali è dunque già cominciata.

In vista di tutti questi sviluppi, il Gruppo Ferruzzi è da tempo attivo. Abbiamo infatti realizzato importanti investimenti e diversificazioni; abbiamo effettuato cessioni in settori ritenuti non strategici; ci siamo ristrutturati ed abbiamo raggiunto una massa critica adeguata per poter competere sul mercato globale.

Il Gruppo Ferruzzi, le cui attività fanno capo alla holding Ferruzzi Finanziaria, è oggi il secondo gruppo privato italiano ed uno dei più importanti a livello mondiale, con un fatturato aggregato di circa 35 mila miliardi di lire ed oltre 100 mila addetti. È presente nell'agricoltura e nel commercio delle materie prime, nelle costruzioni e nell'ingegneria, nelle assicurazioni e nei servizi finanziari, nei trasporti e nell'editoria. Ma, soprattutto, è attivo nell'industria, il cui fatturato copre oltre il 75% della cifra d'affari aggregata di Gruppo.

Le caratteristiche distintive del Gruppo Ferruzzi si possono così riassumere:

- l'internazionalità e le dimensioni globali, con circa 500 impianti produttivi in tutto il mondo e quasi la metà del fatturato realizzato all'estero;

- un sistema industriale forte, caratterizzato da leadership o co-leadership a livello europeo e mondiale in tutti i settori di attività;

- una struttura patrimoniale solida ed equilibrata; infatti, benché i tre quarti del fatturato aggregato del Gruppo siano generati dall'industria, solo un quarto circa del portafoglio della holding concerne attività di tipo industriale, il resto essendo concentrato in attività assicurative, finanziarie e in altri settori del terziario;
- un complesso di attività in grado di generare redditività e suscettibile di notevoli apprezzamenti di valore;
- un'articolazione coordinata della ricerca e dei servizi di Gruppo di cui beneficiano tutte le aree di business;
- una cultura dei mercati internazionali delle merci e delle valute di notevole livello, che costituisce un patrimonio di valore inestimabile per il Gruppo.

Tutto ciò ci consente oggi di dare esecuzione con sicurezza di mezzi e lucidità di intenti ad un progetto industriale lungamente meditato, che perseguiremo con determinazione sul mercato globale.

La strategia di sviluppo del Gruppo Ferruzzi si è infatti imperniata negli ultimi anni su un obiettivo fondamentale: quello di raccogliere, con puntualità e forze adeguate, le cinque grandi sfide che gli anni a venire porranno alle economie industrializzate e in via di sviluppo nei campi della alimentazione, dell'ambiente, della salute e della previdenza, dell'energia e delle materie prime industriali.

In funzione di ciò, siamo diventati leader sul mercato globale nei settori di punta collegati a tali cinque direttrici: agro-industria, chimica verde e tecnologie dell'ambiente, industria farmaceutica e assicurazioni, energia, chimica di base e nuovi materiali. In particolare, la posizione attuale del Gruppo Ferruzzi nelle sue aree strategiche di sviluppo si può così riassumere:

– *alimentazione*: il Gruppo Ferruzzi è il primo gruppo agro-industriale europeo con Eridania, Béghin-Say, Cerestar, Central Soya, Lesieur, Koipe ed Italiana Olii & Risi. È il primo produttore della CEE di zucchero, riso, amido e derivati, oli alimentari e farine proteiche.

È il primo produttore mondiale di lecitine granulari e proteine concentrate di soia. È il secondo produttore statunitense di mangimi. È tra i primi gruppi mondiali nel commercio delle materie prime agricole;

– *ambiente*: il Gruppo Ferruzzi con il suo know-how ha già cambiato in meglio il rapporto tra agricoltura e territorio. Oggi può rivoluzionare il rapporto tra industria ed ambiente, attraverso le nuove frontiere della chimica verde, l'etanolo, le tecnologie più avanzate nell'impiantistica (impianti più efficienti, depuratori, inceneritori, ecc.), il riciclaggio degli scarti della lavorazione industriale, la realizzazione di progetti integrati sul territorio. Operano in questi settori Eridania, Béghin-Say e le loro società controllate, Montedison e la sua ricerca, Calcestruzzi e Tecnimont;

– *salute e previdenza*: il Gruppo Ferruzzi è leader mondiale nella scoperta e nella produzione di farmaci antitumorali con Erbamont, società della Montedison. È presente nel campo degli antibiotici, dei farmaci contro le malattie cardiovascolari e del sistema nervoso. Il

Gruppo è inoltre presente nel campo assicurativo con La Fondiaria, terzo gruppo assicurativo italiano;

– *energia*: il Gruppo Ferruzzi ha una presenza significativa nella produzione di energia in Italia, con 21 centrali idroelettriche, 2 centrali termoelettriche e importanti perforazioni petrolifere. Opera in questo settore Selm, società della Montedison. Il Gruppo è inoltre presente nella distribuzione di carburanti con la joint-venture MonteShell;

– *commodities e nuovi materiali*: il Gruppo Ferruzzi è leader mondiale nella produzione di polipropilene e materiali plastici avanzati con Himont, società della Montedison. Il Gruppo controlla il 20% del mercato internazionale del polipropilene ed oltre il 60% della produzione mondiale di polipropilene viene realizzata sulla base di licenze Himont. Il Gruppo è inoltre presente nella chimica di base attraverso Enimont, che si colloca tra i primi dieci gruppi chimici mondiali.

Per realizzare il suo progetto il Gruppo Ferruzzi ha

impegnato con determinazione la propria ricerca: 500 miliardi di lire investiti ogni anno ed oltre 4.000 ricercatori.

Il Gruppo Ferruzzi, in definitiva, è già proiettato verso il futuro: affinché lo sviluppo industriale, attraverso una corretta programmazione, si accompagni in modo equilibrato alla crescita dell'uomo e della qualità della sua vita.