

Trascrizione da intervista a “La Cité de la Réussite”

Sorbona - Parigi 20.10.1990

Signore e signori, grazie di essere qui, sono felice di essere con voi in questo grande anfiteatro della Sorbona che ha ospitato molti eventi e non solo la Cité de la Réussite lo scorso anno.

Fra qualche minuto potrete accogliere e dialogare con uno dei più grandi manager del mondo contemporaneo ed è una cosa importante.

EK: Se, poco fa, la signora Marvelair non avesse definito l'avvocato Agnelli come il migliore fra i migliori, annuncerei anche io Raul Gardini come il migliore di tutti o il migliore tra i migliori.

Di fatto è un personaggio inventivo, combattivo, influente e abbastanza schivo e per questo penso che è un grande privilegio poterci intrattenere con lui per 90 minuti.

Da trenta anni ormai opera in un quadro europeo e concepisce progetti europei e ora opera in un quadro mondiale.

Credo che Raul Gardini non sia né un agricoltore, né un chimico e neppure un finanziere, ma forse è tutte e tre le cose insieme.

Gardini è alla guida del gruppo creato da suo suocero Serafino Ferruzzi, saluto la signora Ferruzzi che ci onora di esser fra noi in questo grande anfiteatro, grazie signora per essere qui.

Raul Gardini ha trasformato quello che era un impero del commercio internazionale in un vero impero industriale di proporzioni mondiali, ma è rimasto fedele alle radici italiane del suo gruppo e della sua famiglia.

Ha esteso le sue attività alla ricerca, all'industria e alle tecnologie più sofisticate, fino alla costruzione del Moro di Venezia, la barca nata nel cantiere Tencara vicino a Venezia, che gli permetterà di partecipare e forse vincere la Coppa America insieme all'equipaggio del Moro di Venezia, così fedele a Gardini.

Credo sia l'ispiratore della rivoluzione degli anni 2000 perché una delle sue grandi idee è di legare la chimica all'agricoltura grazie alla ricerca.

Per questo motivo, tre anni fa se ricordo bene, ha lanciato l'operazione Montedison, anche detto il Raid Montedison, che è divenuto uno degli strumenti, e ne parleremo poi con lui, di questa rivoluzione e delle sue nuove conquiste. Bisogna che vi dica che Raul Gardini oggi ha un peso importante nella chimica, nell'agroalimentare e nella ricerca a livello europeo e mondiale.

300 fabbriche e più di 200 miliardi di franchi di fatturato, di cui più di 50 miliardi in Francia.

Penso che uno dei suoi difetti, perché anche lui ne ha, sia il suo eccesso di ottimismo e ve ne renderete conto tra poco, ma per ora ecco la presentazione del Gruppo Ferruzzi in 8 minuti di immagini.

PROIEZIONE DEL VIDEO UFFICIALE MONTEDISON

Grazie per questa presentazione veloce.

Volevo dire che un film è sempre un po' riduttivo e constaterete molto presto che il Gruppo Ferruzzi e Raul Gardini sono ben più di quello che avete visto. Vi ho incontrato solo una volta, a Venezia, qualche settimana fa, per me voi esprimerete allo stesso tempo la visione, l'ambizione, forse l'entusiasmo e la tenacia di qualcuno che è instancabile, penso che queste sono le virtù o le qualità degli uomini di oggi e dei grandi manager. Parlate in questo anfiteatro della Sorbona, che è prestigioso, per non parlare poi dei grandi avvenimenti storici del maggio '68 o più recentemente della visita e del grande discorso che ha pronunciato qui il vostro amico Michael Gorbatchev e poi alla Cité de la Réussite che si è svolta qui l'anno scorso e quest'anno.

EK: Signor Gardini mi sembra che l'agricoltura sia sempre avanzata a colpi di utopia e potremmo prendere come esempi recenti i polder olandesi o, più vicini a voi, le bonifiche della piana del Po' e so che questo vi tocca in modo particolare perché vostro padre ne fu ispiratore e artefice. È possibile avanzare anche negli anni '90 a colpi di utopia e passare da un'agricoltura che è capace di trasformarsi ad un'utopia industriale legata all'agricoltura?

RG: Sì, io credo che noi siamo trainati nell'avvenire dal passato che abbiamo vissuto. L'agricoltura esiste da quando nel mondo l'uomo ha cominciato ad usare l'intelligenza per procedere nell'avvenire e penso che dobbiamo essere

certi di lasciare sempre qualcosa di solido dietro di noi, essere certi che quello che noi lasciamo alle spalle abbia delle basi concrete per lo sviluppo. Io ritengo, per esempio, che non si può sviluppare all'est, non si può sviluppare in Russia la nuova formula di mercato, senza conoscere alla base la formula della storia dell'umanità e quindi l'agricoltura. Poi dobbiamo, possiamo spingerci oltre ma, prima di tutto, bisogna essere stabili sulla terra e conoscerne i processi, i più semplici e i più complicati.

EK: Voi dite agli agricoltori europei, agli agricoltori francesi, che sono in così gravi difficoltà che l'agricoltura non è ancora morta e che voi credete alla terra Raul Gardini e non solo alla terra in cui si fanno dei buchi per il petrolio, ma alla terra capace di nutrire e di ispirare nuovi progetti.

RG: Io penso che le nostre risorse stiano sul dorso della terra e non dentro la terra. Credo che dobbiamo applicarci per fare in modo che tutte queste risorse rinnovabili, tutta questa intelligenza che viene dalla conoscenza della vita, sia della vita umana che della vita animale e vegetale, debba essere usata per l'avvenire, ma usata in maniera moderna. Credo che noi dobbiamo pensare a una nuova polimerizzazione delle cose, e questa è la mia idea. Penso che nella vita creiamo sempre ciò che vediamo di moderno e sintetico, che esisteva già nella natura e che usavamo sotto forma di legno, di pietra, di ferro. Ora siamo capaci di polimerizzare e con la chimica riusciamo a riprodurre ciò che lavoravamo a mano fino a cinquanta anni fa. Quando vi parlavo della grande bonifica delle terre in Olanda e nella pianura del Po', cose che conosco bene così come conosco quello che abbiamo cercato di fare nella pianura di Entre Rios in Argentina, vi parlavo di prove di abilità per far nascere nuove produzioni, nuove risorse.

EK: Sarà uno dei grandi temi di questa discussione, di questo dibattito aperto a tutti i presenti e agli studenti che partecipano alla Cite' de la Réussite che avranno voglia di interrogarla, intanto le farò qualche domanda di ordine generale e forse geopolitica, come si usa dire, e in seguito apriremo uno scambio diretto e il più libero possibile con la sala. La grande preoccupazione di ogni europeo oggi, sia dell'est che dell'ovest e certamente di ogni francese, è la crisi del golfo con il suo corteo di conseguenze. Ce ne saranno

anche nel suo settore e quali?

RG: La crisi del golfo, ci saranno sempre crisi per l'umanità perché dobbiamo sempre avere paura di quello che accade per capire che bisogna risolvere i problemi che abbiamo. Credo che in un momento felice dell'umanità siamo messi di fronte a grandi problemi di convivenza e al grande problema di confrontarsi con quelli che sono andati avanti e quelli che sono rimasti indietro e cominciare a gestire insieme le risorse. Torno sempre alle risorse perché sono la base e sappiamo che è la base perché il grande negoziato, l'Uruguay Round, ??? cosa vuol dire dividere in modo equo, in modo onesto e sottolineo onesto perché è molto importante, tutte le risorse che abbiamo a disposizione per vivere insieme nel world trade. Il world trade esiste, non esisteva due o tre anni fa, ma ora il world trade esiste. Bisogna discuterne con la responsabilità che ci deve sostenere per fare questo lavoro.

EK: Sì, ma esiste un negoziato commerciale importante all'interno del GATT, quello che voi chiamate, che chiamiamo l'Uruguay round, ma in questo settore, visto che lei è un grande specialista dei problemi dell'agricoltura e dei negoziati commerciali, non si sente ancora la potenza e l'arroganza degli Stati Uniti?

RG: Sentiremo sempre la potenza e l'arroganza degli Stati Uniti, hanno vinto l'ultima guerra mondiale e hanno anche vinto la guerra contro i comunisti, il comunismo, quindi un po' di arroganza è legittima, ma credo che ora si debba condividere, condividere il potere, il potere di essere collaborativi. Credo che il GATT sia veramente la dimostrazione che il potere si condivide, le risorse sono diventate più condivisibili.

EK: È una visione ottimista perché sappiamo bene che si chiedono grandi sforzi agli agricoltori europei e francesi a vantaggio dei coltivatori del Texas o di altre zone degli Stati Uniti.

RG: Non sappiamo se è solo a vantaggio degli Stati Uniti, credo che gli americani cerchino come sempre di dare una dimostrazione dei fatti dal loro punto di vista, credo che tutti noi possiamo immaginare un'agricoltura mondiale più equilibrata, che non vuole dire che noi dobbiamo dare, noi europei che abbiamo lavorato tanto per creare una società nuova e credo che

gli europei abbiano fatto una società nuova e abbiano pagato, tutti noi abbiamo pagato per pensare questa società e non possiamo distruggere tutto questo dall'oggi al domani. E qui sta l'arroganza, nel domandare di distruggere da un giorno all'altro il sistema. Io credo che l'Europa di oggi non si possa permettere di distruggere tutto e credo che l'Europa avrà bisogno, più di ogni altra cosa, di un sistema che porti a sé nuovi europei.

EK: A breve parleremo con gli studenti di come la politica europea in materia agricola si stia trasformando nel mondo, ma quando gli americani si proclamano veri liberali, per quanto riguarda il settore dell'agricoltura, lei gli crede?

RG: Non esistono i veri liberali, men che meno gli americani, credo però che ognuno di noi in questo scenario cerca, a un momento dato, di prendere il posto migliore e non dico che sia disonesto ma dico che bisogna sapere che gli americani cercano di prendere il posto migliore e forse ne hanno diritto perché, come ho già detto, hanno vinto l'ultima guerra mondiale.

EK: E lei è un liberale?

RG: Io sono un liberale nel senso che ritengo assolutamente utile essere liberali perché se si vuole essere persone mondiali è necessario essere liberali ma so bene che non ci si può permettere di essere liberali ovunque. Si può essere un buon liberale in Europa, un liberale limitato da bilanci a corto termine negli Stati Uniti, un liberale impossibile in una economia come quella sud americana dove il simile nazionale esiste e crea enormi problemi alla concorrenza quindi bisogna essere dei liberali con la testa sulle spalle.

EK: Poco fa abbiamo parlato della crisi del golfo e non mi avete veramente risposto, è veramente tragica questa crisi o ne potremmo approfittare per indebolire i petrolieri americani e il loro spirito, diciamo così, di concorrenza per non dire da speculatori che ha pervaso gli ultimi tempi?

RG: Io credo che nella mentalità dei petrolieri vi sia un po' della mentalità dei bananieri e dei grandi commercianti dell'epoca scorsa il che implica una visione totalmente egoistica del problema delle risorse e penso che la visione egoistica del problema delle risorse nuocerà gravemente a tutti quelli che cercano di trasformare le risorse e di renderle utili alla società.

EK: Che cosa intende per egoistica?

RG: Possederle, possedere le risorse.

EK: Che cosa ritiene che facciamo di inaccettabile?

RG: Non lo so, non so cosa fanno esattamente al momento perché non sono un petroliere e non sono del mestiere, ma mi chiedo che cosa abbiamo fatto tutti noi fino ad oggi per suddividere. Non abbiamo fatto niente e oso dire che i petrolieri hanno fatto meno degli altri per suddividere, per essere equilibrati, parlo sempre della situazione delle merci, sempre e per questo dico banana and company, so cosa significa, significa prendere le risorse, sfruttare al massimo ed esportare il guadagno alla casa madre. A mio avviso questa è una mentalità che rischia di disturbare tremendamente il capitalismo. Noi oggi non possiamo ripetere gli errori storici fatti, li abbiamo già fatti e abbiamo pagato per 70 anni il confronto col comunismo e questo non si deve ripetere.

EK: Giustamente avete parlato delle grandi riforme attuate ora nell'Unione sovietica che hanno avuto un successo limitato e anche Gorbachev quando è stato qui sapeva quali erano le difficoltà che avrebbe incontrato con la perestroika, voi vi conoscete, siete entrambe agronomi anche se lei con più successo, quanti ettari coltivate in Ucraina, perché voi siete presenti in URSS.

RG: Sì, abbiamo negoziato con il governo russo l'utilizzo di un milione cinquecento mila ettari dal punto di vista non unicamente agricolo ma integrato e quando dico integrato intendo questo: immaginate una struttura industriale capace di prendere la materia prima agricola necessaria alla trasformazione in territorio studiato e strutturato per questo, quindi è qualcosa di molto moderno che immaginiamo per questo territorio. Sono più o meno le dimensioni che vorremmo avere nella Senna e Marnia o nella pianura padana per un grande impianto saccarifero, un grande impianto per le materie grasse, un grande impianto di amido e quindi è così che abbiamo proposto qualche cosa di straordinario ai russi nel contesto attuale della loro situazione, e penso che ce la faranno, mi piace fare questo confronto dal punto di vista agricolo. C'è una piccola città vicino a Ravenna, dove teniamo i nostri aerei, e da uno o due mesi, ogni giorno c'è un Antonov, un grande aereo, non

lo so fare un Antonov io, viene la sera o la mattina, fa grandi carichi di polli e parte per la Russia.

EK: Con polli o pulcini?

RG: Polli e pulcini, tutti i giorni partono da Forlì per la Russia con un Antonov, a quale prezzo? Questo è il problema per i russi, a quale prezzo volete produrre i vostri polli, se il prezzo è quello di trasportarli con un Antonov senza dubbio avete la possibilità di cominciare a calcolare e vedere come entrare nel sistema dei prezzi. È un caso interessante e anche divertente perché vedo ogni giorno quel Antonov che non so fare, forse potremmo provare a fare dei polli per i russi.

EK: Ma sono gli uomini della Ferruzzi che lavorano le terre agricole dell'Ucraina, o formate i sovietici perché le lavorino?

RG: Abbiamo un'equipe di quaranta persone che sono in zona da due anni e che ogni giorno lavorano e cercano di dimostrare che con le nuove varietà, con un'organizzazione perfetta dei macchinari e interventi mirati sulle malattie si può raddoppiare la performance, la performance normale, e non costa niente, sono dei costi marginali quelli che noi proponiamo di risolvere.

EK: Voi, signor Gardini, create una sorta di laboratorio, ma quando saranno riusciti ad aumentare la produttività cosa faranno in un sistema generale che è squilibrato?

RG: Bisogna fare la logistica, bisogna fare l'impianto, bisogna fare tutto questo perché tutto questo sia fattibile e non è così difficile, bisogna avere la volontà di farlo perché io ho visto accadere, in quaranta anni di lavoro, cose impossibili e dicevano che erano stupidaggini, che erano impossibili che erano utopia. Ma non è vero, l'utopia è bella se si riesce a condurla a dei risultati e noi abbiamo fatto L Europa e almeno io sono contento di essere stato tra quelli che hanno creduto che si poteva fare L Europa, che è ben più difficile che rifare la Russia.

EK: Gorbachev può vincere?

RG: Deve vincere

EK: Partendo dall'agricoltura?

EK: No, partendo dall'Antonov e capendo l'agricoltura.

EK: Allora nella casa comune di Gorbachev i giardini e le fattorie saranno coltivati da Ferruzzi.

RG: Lo speriamo, anche se la cosa più importante rimane il meccanismo della macchina dei prezzi. Quando mi chiedono di associarmi dico che mi posso associare solamente quando conosco quello che spenderò ' e quanto guadagnerò, visto che ho lavorato e ho perso il mio tempo. Dal momento che la macchina dei prezzi esiste e là si può capire, allora non è veramente importante che sia una buona macchina, L importante sta nel poter conoscere la macchina dei prezzi. Abbiamo una macchina dei prezzi comunitaria che è totalmente diversa dalla macchina dei prezzi degli Stati Uniti, ma può andare, lavoriamo e possiamo farcela.

EK: Vi piace esprimervi in francese davanti a un grande pubblico? Non so se ne avete l'abitudine.

RG: Io sono italiano, ma ho l'abitudine di pensare in francese, non è facile parlarlo, ma mi piace pensare in francese.

EK: Una domanda importante che ci porti fuori dalla suspense a livello europeo e che vi riguarda direttamente senza fare della filosofia politica generale, oggi tutta Italia e gran parte d'Europa attendono la fine della polemica di Ferruzzi con lo stato italiano per la grande compagnia Enimont. Possiamo parlarne?

RG: Sì

EK: Grazie all'astuzia e al genio dei vostri finanziari ora siete dentro questa società mista, voi e lo stato siete azionisti al quaranta per cento ed è una battaglia personale di grande importanza e allo stesso tempo una battaglia economica per lei Gardini, e la domanda, sempre che voi rispondiate, è: comperete il quaranta per cento detenuto dallo stato o venderete il vostro?

RG: Ecco, questi sono i momenti interessanti nella vita, quando bisogna decidere il da farsi e la verità ci sarà solamente nel momento in cui ci saranno

le condizioni che la fanno esistere. In questo momento tutti lavorano per dimostrare qualcosa d'inutile a mio avviso, un prezzo, un prezzo che potevamo fare e che tutti conoscono. Io resto in attesa del prezzo e delle condizioni, ma soprattutto delle condizioni perché il prezzo è qualcosa che viene dopo. Io voglio sapere se posso lavorare da imprenditore in Italia o se invece devo lavorare come un impiegato dello stato perché se devo lavorare come un impiegato dello stato non voglio farlo, se posso lavorare come un imprenditore europeo e direi mondiale sarò felice di unire la chimica di Montedison, senza dubbio più intelligente di quella di Enimont, a quella di Enimont per condurle insieme in un futuro che immagino possibile per una grande società italiana.

EK: A quando la decisione?

RG: Ecco non dipende da me, io d'abitudine rispetto i miei appuntamenti e non rinvio, ma credo che siamo alla fine, questa è una roulette e ho cento giorni per rispondere e sono abituato a dare delle risposte con precisione.

EK: Per il momento la parte che rappresenta lo stato italiano vi tratta come un funzionario?

RG: Un po', ma anche io mi considero un po' come un funzionario dello stato, ma solo un po', perché penso che tutti noi abbiamo fatto il nostro dovere di cittadini italiani per rappresentare con dignità l'impresa italiana e che andremo verso la creazione di una impresa mondiale, ora credo che sia importante per noi italiani capire che i limiti fisici, i limiti della nostra nazionalità sono scomparsi, per fortuna noi non siamo più degli italiani ma degli europei ed è una fortuna anche per i francesi se noi siamo europei, è una fortuna per i tedeschi, se si capisce ciò è inutile litigare, la disputa tra nord e sud diventa completamente inutile.

EK: Noi capiamo ma lo stato italiano capisce?

RG: Lo spero, lo stato italiano ha sempre capito a momento debito quello che bisognava capire e saprete che noi abbiamo una società difficile, più difficile della vostra, siamo su diverse latitudini e abbiamo molti problemi che non abbiamo voluto risolvere, diciamo così, perché pensavamo che l'Europa

non esistesse. Sono certo che se gli italiani avessero capito che si stava facendo l'Europa e che sarebbe successo in fretta, non avremmo tutti i problemi che pensiamo di avere, perché di fatto il nostro unico problema è di capire che siamo diventati europei, che siamo entrati a far parte dei grandi paesi consumatori, tutti, poveri e ricchi ci avviamo insieme verso il futuro.

EK: Concretamente quali sono i vantaggi e il bisogno di Enimont per il suo gruppo e per la sua strategia, potete svincolarvi e dire basta, smettete di disturbarci o vi rendiamo quello che abbiamo?

RG: Certo, so bene con calcoli alla mano che per essere mondiali non ho bisogno di Enimont ma so anche che per essere un buon cittadino io ho bisogno di Enimont.

EK: Come è dura la vita, gli scontri politici, signor Gardini, un po' come in tutti i paesi che vivono all'interno delle loro frontiere nazionali, con i dirigenti e i partiti politici, perché anche da voi è abbastanza complicato ed è un ulteriore freno.

RG: Da noi la cosa è estremamente complicata, la più complicata che si possa immaginare, in Francia per esempio è meno complicato, ho avuto molte occasioni di confrontarmi anche con l'amministrazione francese che ha sempre fatto il suo lavoro. L'acquisizione di Beghin Say era un affare interessante per il paese dal punto di vista strategico, il nostro problema quando abbiamo cercato di acquisire Beghin era di fare capire che non volevamo nuocere agli interessi nazionali, e voi sapete bene quanto me, che fino a dieci anni fa, lo zucchero era considerato un elemento strategico dell'economia, avevamo degli stock strategici, così come mi ricordo che negli anni sessanta avevamo delle scorte strategiche di materie grasse, e che nel '68 l'olio di girasole è precipitato sul mercato perché l'Europa, che era unificata, ha venduto le scorte strategiche delle materie grasse e quindi ho faticato a farmi capire anche in Francia quando volevo fare qualcosa di molto europeo. Ora hanno capito e siamo molto felici di averlo fatto, io credo che i dipendenti e gli altri azionisti sono felici che noi, italiani e francesi di Eridania e Beghin Say, siamo riusciti a creare una società europea capace di andare oltre i suoi limiti e che è diventata una società tedesca, una società spagnola, una so-

cietà veramente europea con una cifra di affari di circa 8 miliardi di dollari, cosa che non esiste e che non esisteva in Europa prima che noi cominciassimo a farlo.

EK: Ora la discussione è aperta agli studenti che vogliono fare delle domande e le possono fare nel modo più diretto perché abbiamo constatato che siete una persona aperta a un dibattito franco e diretto, a voi la parola signorina e poi agli altri che vogliono intervenire.

Studente: Buongiorno sono Sparini Antonella

EK: Scusi non muova il microfono lo tenga più vicino e parli forte altrimenti non si capisce

STUDENTE: Vorrei chiedere quali sono le ragioni della fusione tra Montedison e Ferruzzi Agricola e quali le conseguenze sul piano dell'organizzazione e delle nuove tecnologie. Grazie.

RG: Di dove siete, Italia, forse di Ravenna, una vicina di casa?

STUDENTE: Quasi.

RG: Ecco, avrei voluto fare una fusione europea di tutte le società e collocarla a Bruxelles che è il posto giusto per una società holding ma in quel momento la cosa giusta per noi era fare una prima fusione tra le attività industriali e collocarle sotto, in modo chiaro e netto come società industriali. Ferruzzi Agricola possedeva le azioni Montedison, Montedison possedeva le azioni di Enimont, di Erbamont e dopo un lungo lavoro di 10 anni abbiamo pensato che era venuto il momento di fare questa fusione edire, da ora questa società si chiama Montedison e ha 2 rami industriali, da una parte una società o ramo industriale sull'agroindustria, con un fatturato di 8 miliardi di dollari, dall'altra parte una società industriale nella chimica, di nuovo 8 miliardi di fatturato senza Enimont. Al centro di tutto questo abbiamo il nostro sviluppo per la ricerca e la tecnologia, un credo comune, un lavoro comune che facciamo per creare qualcosa di nuovo, e credo che la nuova società che stiamo costruendo darà la possibilità a tutto il management della società di esprimersi al meglio mettendo al centro il problema della ricerca, dell'innovazione e della tecnologia.

STUDENTE: Con quali prospettive, con quale atto di ricerca, quale asse?

RG: Per fare concorrenza, e a mio avviso fare concorrenza significa guadagnare per fare la miglior automobile, i migliori tessuti, i miglior pneumatici, il meglio possibile, la miglior chimica e la migliore agricoltura mondiale in modo da poter dire al prossimo GATT che noi siamo pronti a fare tutto per batterci sulla concorrenza mondiale. Al prossimo GATT vorrei poter dire ai giapponesi, venite sui mercati così vi dimostriamo che sappiamo farle bene le automobili e anche gli pneumatici e sappiamo fare bene anche i tessuti e l'agricoltura e possiamo batterci perché c'è posto per farlo.

STUDENTE: Dite ai giapponesi venite che vi mostro come si fanno le vostre automobili o come si fanno le nostre automobili?

RG: Le nuove automobili.

STUDENTE: Buongiorno signor Gardini sono francese, studente del terzo corso all'Essec a Parigi in agroalimentare e vorrei sapere quale è la situazione attuale sui mercati finanziari e sui mercati agricoli, so che avete avuto dei problemi, due o tre anni fa, sul mercato della borsa merci di Chicago e ai tempi avete dichiarato che il mercato aveva bisogno, con dei grandi gruppi come il suo, di essere in qualche modo ricostituito in un'altra forma di mercato, e quale pensate sia il vostro potere attuale nel mercato dei cereali del mondo?

RG: Bella domanda.

La dimensione dei mercati, la dimensione delle società, è questa la grande novità. A Chicago, come a Milano e credo anche a Parigi e nel resto del mondo, non erano certo abituati a dei grandi volumi concentrati, sono certo di questo perché io ho visto i grandi fabbricanti, i grandi traders, negli anni 80 eravamo in molti ma non eravamo industrializzati. Ora, dopo aver fatto la guerra che abbiamo fatto, la guerra commerciale, la guerra delle concentrazioni, noi siamo diventati e siamo con loro quattro o cinque grandi traders e anche grandi industriali dell'agroindustria ed è chiaro che andiamo a Chicago con tutto il nostro potere d'acquisto e il nostro potere di vendita. Io non credo che siamo noi che abbiamo fatto un disastro a Chicago ma piuttosto credo che sia Chicago a non avere la dimensione giusta, così come è ora, per avere contatto con la nuova dimensione industriale e di mercato. Quando

dobbiamo risolvere dei problemi come quelli che avevamo in Russia in quel periodo, si deve sapere che si possono acquistare dei futuri e se c'è qualcuno che acquista un futuro deve poi consegnarlo, a qualsiasi condizione, e credo che a Chicago hanno perso l'occasione per dimostrare che erano capaci di consegnare e alla fine forse non potremmo avere indietro i nostri soldi perché le persone della borsa merci di Chicago non rischiano i loro soldi. La verità è che Chicago è diventata, come Milano, come forse Parigi e Londra un mercato come gli altri e bisogna che facciano attenzione per avere la taglia ed essere all'altezza della nuova dimensione mondiale e globale e dico che, per fortuna, ho una dimensione nell'agroindustria che mi permette di essere capace di generare turbamenti. La stessa dimensione che ci ha permesso di creare turbamenti sul mercato di Milano quando abbiamo comprato Montedison. Ma la vita continua, le persone prendono coscienza, tutti lavoreranno sulla nuova utopia di fare un buon mercato, come va fatto.

STUDENTE: Buongiorno mi chiamo Roberto Bocca e sono dell'Aiesec d'Italia e vorrei sapere quale è, secondo voi, il ruolo dello stato nell'economia.

RG: Il ruolo dello stato in Francia, in Italia?

STUDENTE: Nell'economia italiana, se è possibile.

RG: Dico quello che penso che dovrebbe essere fatto, a mio avviso, ed è un'opinione assolutamente privata. Io penso che quando tutti noi, Stati membri, abbiamo firmato il trattato di Roma, abbiamo preso una missione, l'unificazione. L'unificazione era a sei poi a otto poi a dieci, ma il trattato di Roma non è mai stato cambiato. Ci siamo detti che avremmo creato insieme una comunità con una base sociale conosciuta nella quale alcune cose sono garantite, sono garantite a tutti per aver una nuova società più umana e performante. Quando l'ho letto avevo 25 anni e mi sono anche detto, ecco una cosa interessante che hanno scritto, e ho sempre lavorato per andare con e verso questa direzione. Ormai noi abbiamo fatto questo grande passo e quindi non è così importante cosa facciamo a livello nazionale perché siamo andati troppo lontano per tornare indietro. Abbiamo delegato molti poteri, abbiamo delegato i nostri centri strategici nei quali siamo presenti, non ci rimane che fare una buona amministrazione nazionale, locale, regionale, chiamiamola come volete, ma di questo si tratta.

STUDENTE: Ma ci serve un mago per fare quell'amministrazione, è un problema storico considerevole, non crede?

RG: No, l'importante è che noi non ci sbagliamo a Bruxelles, poi localmente possiamo anche sbagliarci ancora per qualche anno.

STUDENTE: Non volete fare politica signor Gardini, non vi interessa la politica?

RG: Penso e mi rendo conto che a volte faccio politica, ma con grande sincerità e senza intervenire troppo sul risultato finale.

Su un'altra scala

EK: Torniamo alle domande e cerchiamo di non seguire lo schema, un italiano e un francese, con dominante italiana, siete troppi buoni per il signor Gardini, cercate di scuotervi e disvegliarvi, chi ha delle domande da fare, i microfoni sono aperti, potete fare le domande che volete, iniziate

STUDENTE: Buongiorno sono Patrick Collard dell'Essec, Francia, avete parlato degli investimenti recenti in URSS e vorrei sapere se avete altri paesi che vi interessano e se sì, quali, nei paesi dell'Est.

RG: Sì noi abbiamo da molto tempo degli investimenti, anche prima della caduta del muro di Berlino, avevamo degli investimenti in Russia con delle licenze che vendiamo in Russia, con dei progetti a griglia lunga sulla chimica, abbiamo dei progetti in Polonia, dei progetti in Cecoslovacchia nell'agroindustria attraverso una società americana controllata da Beghin che si chiama Central Sola, quindi cibo per animali, un'altra frontiera molto interessante che abbiamo sviluppato attraverso la nostra conoscenza della farmaceutica e quindi abbiamo una divisione Vetem che ci permette di migliorare velocemente la performance che vengono subito dopo una buona agricoltura.

Noi pensiamo di aver fatto anche in questo caso un progetto interessante per l'esportazione, nella chimica siamo andati molto più lontano di quanto non si sia fatto in agricoltura, e abbiamo proposto di creare anche dei centri, diciamo di incontro, per l'utilizzo di materiali come, per esempio, il polietilene e il polipropilene o altre poliolefine. E si può fare perché nel caso

dell'agricoltura, come vi dicevo, il problema è di ridurre un deficit quindi una spesa in dollari e nel caso della chimica e 'l'occasione per far rientrare della moneta e ancor più che della moneta, se voi aggiungete all'energia che esiste in Russia, che esiste in Romania per esempio, un valore aggiunto che è l'industrializzazione. Quindi una maggiore industrializzazione nell'energia un po' più di risparmio nelle spese, per questo crediamo che sia un successo quello che noi possiamo proporre.

Prego

STUDENTE: Non sono studente, mi scuso, sono Barrè presidente della società degli agricoltori francesi e signor presidente Gardini, la mia sarà una domanda doppia e politica. Non abbiamo forse la tendenza a considerare che la materia prima agricola deve rimanere essenzialmente alimentare per restare un'arma strategica sul piano politico. Questa è la prima domanda, la seconda, più europea, la stampa francese attualmente dice che l'unificazione delle due Germanie, a livello dell'Europa dei dodici, rischia di rafforzare un asse Roma Parigi nel quale il Gruppo Ferruzzi avrebbe un buon posto. Cosa ne pensate?

RG: Credo che dobbiamo considerare strategica, a livello continentale, la produzione agricola, ma a mio avviso è un lavoro che si deve fare solo a livello continentale, non possiamo immaginare di avere una agricoltura privata nazionale e il grande patrimonio della Francia è quello di avere una buona, una bella e forse la migliore, dopo quella della pianura padana, agricoltura europea. Ma è anche un regalo del cielo aver una buona agricoltura perché serve acqua, serve un territorio piatto, servono uomini capaci a gestirla. Ma non vorrei assolutamente fare il grande errore di considerare nazionale un prodotto che è patrimonio della comunità e per il quale la comunità ha fatto molti sforzi, davvero molti sforzi, per incoraggiare tutti ad essere presenti. Dal punto di vista strategico dobbiamo solamente considerare che noi dobbiamo risolvere il problema del mezzogiorno, del mezzogiorno della Francia, del mezzogiorno della Spagna, della Grecia e forse anche del sud d'Italia e migliorarlo.

STUDENTE: Ma come?

Questo è un problema ambientale e sono certo che noi abbiamo la possibilità di utilizzare la migliore materia grassa del mondo, l'olio di oliva, è un problema di gusto e di abitudini, noi abbiamo gli uliveti, sono parte del nostro paesaggio e noi dobbiamo fare tutto il possibile perché il nostro sia un paesaggio di uliveti, costi quel che costi, perché in qualche modo è 'il nostro paesaggio. E ' il nostro paesaggio ed è ' il paesaggio che è dall'altra parte del mediterraneo dove noi troviamo il petrolio e con cui noi abbiamo bisogno di convivere, questo vale per la Turchia, per l'Algeria, per il Marocco, va bene a tutti un buon paesaggio di uliveti.

STUDENTE: Ma a cosa deve essere destinato questo paesaggio di ulivi, a cosa deve servire sul piano economico?

RG: Per uscire, per far uscire gli uomini da delle difficoltà geografiche e d'altitudine. Non credo che noi possiamo tenere degli uomini su un territorio orribile come quello montano di oggi, la montagna è 'un territorio che non ha più bisogno di essere abitato, abbiamo bisogno di conservarla di renderla piacevole ma noi abbiamo bisogno di uomini che scendano dalla montagna, che vengano con gli altri a lavorare e a capire i cambiamenti, i cambiamenti non si capiscono se si resta sulla montagna.

STUDENTE: È terribile quello che dite visto che ci sono governi che fanno degli sforzi, che donano aiuti e sovvenzioni per risanare l'agricoltura di montagna e voi dite no, errore.

RG: Io dico aiutiamoli, aiutiamoli a diventare un buon paesaggio, aiutiamoli con una umanità che è là ma che è un'umanità particolare, aiutiamo quelli che amano stare in montagna e per i quali la montagna è 'gradevole, è un regalo, non è un sacrificio, proprio come per gli abitanti delle Highlands a cui è concesso di restare e mantenere il territorio per rendere piacevole il turismo europeo. Questo è possibile, oggi non esiste ma forse lo vedremo in futuro. Io spero che sarà fatto perché bisogna fare uscire, liberare, una parte dell'umanità che è marginale e si trova in Europa ed è 'arroccata su delle posizioni di sovvenzioni. Noi agricoltori abbiamo dato molte sovvenzioni ai coltivatori e L abbiamo fatto per rendere possibile la stabilità sociale a un certo livello, un livello che conoscevo, credo che ora il nuovo livello che

dobbiamo conoscere è quello dei grandi consumatori europei senza avere sensi di colpa per sembrare cattivi capitalisti.

STUDENTE: Ma avete una visione profetica ma se io fossi un contadino e se rappresentassi come lei un certo numero di agricoltori francesi mi dovrei disperare per il mio avvenire e quello della mia famiglia o dovrei fare una riconversione totale del mio mestiere o cercare un altro mestiere una nuova professione?

RG: Nel contesto nazionale penso che i francesi dovrebbero essere contenti perché sono nel posto giusto, sono gli altri che devono venire ai posti, che devono scendere, che non dobbiamo considerare come della gente del sud, degli emarginati, delle persone che hanno problemi che non dovrebbero esistere, visto che sono cittadini europei. Il costo per questo è un costo da poco. Serve presa di coscienza e si possono eliminare certi sussidi inutili, quindi marginali, per consentire di essere produttivi e permettere a chi pensa che il mondo non è cambiato, di venire a vedere che il mondo è veramente cambiato, che possiamo andare più lontano grazie a quei regolamenti che sono stati stabiliti trenta anni fa. E quello che dico non è per il GATT, e ' per noi europei che possiamo migliorare, conoscere meglio la situazione reale, ed è necessario perché esistono dei bugiardi che cercano di dire ancora oggi agli europei di restare fermi, che riceveranno aiuti per restare fermi, che saranno garantiti per l'avvenire.

STUDENTE: Chi sono?

RG: Sono i politici in generale, quando si aiuta si cerca di aiutare per mantenere nell'ignoranza e nell'incoerenza del momento economico che vediamo, si fa del male, si fa del male a degli uomini che non si rendono conto che il mondo è cambiato. Parlo per gli europei, credo per gli arabi il momento non sia ancora arrivato, forse per alcuni europei non è ancora arrivato, ma per gli italiani il momento è arrivato, senza dubbio.

STUDENTE: E la domanda sulla unificazione della Germania e l'asse Parigi Roma?

RG: Mi piace molto perché ho avuto la fortuna o la sfortuna di essere a Ber-

lino quando ha avuto inizio tutto questo, eravamo nell'ufficio di Willy Brandt con la commissione per le materie grasse dell'epoca ed eravamo in pochi, 4 o 5, e non troppo interessati, ma abbiamo visto e abbiamo sperato nella caduta del muro, ma sappiamo bene che l'Europa è rimasta un po' aperta sotto il muro, c'è sempre stato un flusso di merci e di idee, e io penso che noi europei non abbiamo nulla da perdere, noi europei, per il fatto che la Germania è unificata e credo che noi possiamo solo guadagnarci. E possiamo solo guadagnarci perché abbiamo una frontiera più larga.

STUDENTE: L'apertura, questa unificazione cosa dona all'Europa?

RG: Una grande frontiera, più grande, sulla quale realizzare il sogno che noi abbiamo di diventare più misti, di essere più numerosi, più concentrati sul problema di essere un gran continente sul punto di crescere e di realizzarsi. E ci dovremo preoccupare solo quando avremo terminato questo lavoro, ma finché avremo delle nuove frontiere, dei nuovi partner, finché impareremo cosa vogliamo fare insieme agli altri, avremo la fortuna di rendere felici gli europei.

EK: L'ho detto che il vostro difetto è un eccesso di ottimismo. Ma se voi foste un allevatore di bestiame, di carne bovina e ovina, gli direste la stessa cosa sull'apertura del muro all'altra Germania perché la Germania dell'est ha esportato in Francia e forse in Italia.

RG: Forse non lo direi, sarei molto preoccupato e mi lamenterei, ma penso che gli uomini debbano avere paura, devono avere sempre paura di quello che sta per arrivare e credo che questo sia il momento giusto per avere paura e avere coraggio, perché non abbiamo niente da perdere e tutto da guadagnare ad avere il coraggio, oggi, di essere europei e di comportarsi di conseguenza, noi, ricchi, anche se ci considerano i più veri.

EK: Sì signor Gardini anche quando ci dicono che il contribuente europeo si lamenta perché la politica agricola europea è già costata che vorrebbe farla sparire?

RG: Il contribuente ha la grazia di essere un buon contribuente di fronte alla politica europea che è stata fatta, è c'è solamente una politica europea

che io conosco che è stata condotta con successo ed è la Pac, forse ne avremo altre ma fino ad ora la sola cosa che abbiamo portato al successo è la Pac. Vedete stiamo facendo una moneta unica perché abbiamo avuto la Pac e abbiamo confrontato????

EK: sappiamo che la Pac è la politica agricola comune, non siamo tutti esperti come lei

RG: le monete verdi che stiamo dimenticando sono le monete che hanno formato l'ECU, che hanno formato il cambio, che hanno formato ciò che chiamiamo il prezzo centrale, la moneta e le bande di oscillazione hanno origine agricola, anche la raccolta futura, e spendevamo con un anno di anticipo la possibile svalutazione comunitaria, questo è il grande lavoro intellettuale che abbiamo fatto sulle monete attraverso l'agricoltura e se un giorno avremo un Ecu ci dovremo ricordare delle monete verdi, ma dovremo anche dimenticarle perché fanno della protezione, della compensazione, della differenziazione, della conversione differenziata e questo va evitato in futuro.

STUDENTE: Buongiorno sono libanese la mia domanda è meno politica e piuttosto tecnica, quale è il posto in gioco della scoperta delle plastiche biodegradabili, secondo voi?

RG: Non è una scoperta perché come diceva ieri sera il mio amico Jean Pierre, la polimerizzazione naturale è fatta dalla fotosintesi e quindi non abbiamo scoperto niente. Cerchiamo solamente di renderla più performante, di renderla utile, il nostro problema è di renderla utile, possiamo fare delle nuove carte, dei nuovi inchiostri, dei nuovi sacchetti, partendo da cosa?, partendo dall'amido per esempio e dallo zucchero, le catene della chimica lavorano con voi se voi le aiutate, certo e ' che non bisogna dire che è difficile, non bisogna perché tutti i chimici sanno che non è difficile, e quindi è possibile ma bisogna credere che dobbiamo farlo, dobbiamo credere che avremo un mercato, credere che avremo delle necessità ambientali che fino ad ora non abbiamo voluto affrontare.

Quando dico che credo all'energia agricola, quando dico che credo alla chimica agricola intendo dire che l'ambiente esiste per questo e l'ambiente è costruire una nuova fisionomia di prodotti possibili immaginandoli utili per

la produzione agricola e in questo modo daremo una missione, una missione intelligente, perché capisco bene che per gli agricoltori è un limite, è un limite considerarsi allevatori di bestiame, non so perché ma c'è un complesso, quando si parla con gli allevatori di bestiame sembra che sia qualcosa di diminutivo e quindi dobbiamo immaginare un passaggio ulteriore e d'obbligo per entrare nella nuova filosofia che considero utile e che consiste nel produrre per l'industria chimica e nel produrre per fare energia.

EK: Voi L avete già fatto avvicinando la chimica all'agroalimentare.

RG: Esatto.

EK: Senza dubbio grazie alla ricerca del suo gruppo, il gruppo Ferruzzi, senza rivelarci dei segreti ci può dire che cosa state preparando?

Siamo stupiti nel veder le trasformazioni del granoturco, lo zucchero è forse più conosciuto, ma il granoturco!

RG: Mi chiedete cosa sto preparando e ve lo dirò molto semplicemente. Preparo una grande economia di energia non fossile per il nostro gruppo, tutta l'economia possibile e faremo in modo che tutti gli elementi che sono estranei alla distruzione e all'inquinamento diventino chimica, siano polimerizzati al meglio per creare composti e nuovi materiali più performanti. Questa è la filosofia del gruppo e al suo interno abbiamo dei materiali che vanno distrutti insieme nella combustione perché si possa recuperare energia e dall'altra parte dobbiamo pensare di fare delle cose che siano biodegradabili perché è necessario avere cose biodegradabili dal momento che l'uso e getta non lo possiamo bruciare. In questo scenario abbiamo milioni di tonnellate di cose da fare ma non so esattamente quali, per questo vi parlo della ricerca e vi dico che noi siamo qui per farle e vogliamo farle e questa è l'innovazione che è ben diversa dalla petrolchimica.

EK: Voi avete dato un impulso e mezzi considerevoli alla ricerca e credo che sia interessante capire che posto abbia la ricerca nel suo gruppo.

RG: Investiamo circa 600 milioni in ricerca su tutti i settori, ne investiamo nella farmaceutica e ne investiamo per la creazione di nuovi materiali a Ferrara, per esempio, e tutti quelli che operano nella chimica sanno che i nuovi materiali del mondo sono nati lì, l'innovazione è nata a Ferrara attraverso

Montedison e sono felice di dire che continua.

EK: Ma globalmente mi sembra che il budget destinato alla ricerca se convertito in franchi è l'equivalente di tutto il budget del Inra in Francia che è valutato 6 mila miliardi, somme che impressionano e che voi continuerete ad investire anche nel settore della ricerca medica, ne parleremo a breve e sono felice di vedere e salutare il premio Nobel Rita Levi Montalcini che sono fiero di avere qui con noi. Il signor Gardini ha molta fortuna ad avervi vicino perché per noi è stato complicato intervistarla in Europa, spero rimediaremo.

Prego signorina.

STUDENTE: Buongiorno signor Gardini , sono tunisina , studio alla Sorbona e sto preparando una tesi in materia di strategia globale , nuove tecnologie globali ecc., i temi che ha affrontato oggi ,e volevo chiederle come si organizza la ricerca all'interno del gruppo Ferruzzi e, seconda domanda, la vostra presenza nella biotecnologia , so che avete un certo ruolo nel settore della biotecnologia e vorrei sapere, visto che avete prodotto dell'etanolo dalla barbabietola e plastiche biodegradabili dal granoturco, quali sono le materie prime agricole che si possono sfruttare e quale è la sua strategia in materia di biotecnologia e che cosa quest'ultima apporta al gruppo. Grazie Vuole che lo dica in italiano?

Avete una bella voce ma dovete parlare più forte.

RG: Saprete, e se non lo sapete ve lo dico comunque, che la ricerca per un gruppo chimico si divide in diverse qualità di ricerca ma io ho cercato, una volta diventato presidente di Montedison, di fare condurre una ricerca che sia comprensibile a tutti e quindi abbiamo diviso la ricerca sulle poliolefine e sui materiali necessari e utili nell'immediato in modo da essere pronti con nuovi materiali sul mercato della concorrenza. La nostra ricerca esiste ed è a Ferrara e a Wilmington Delaware. Abbiamo trovato nuove formule nel settore della polimerizzazione e questo è un successo di Himont. Facciamo anche della ricerca nel settore farmaceutico ed è espressa da Erbamont che ha di recente depositato un nuovo farmaco, l'idrarubicina e abbiamo in pista

altre novità che non posso rivelare.

EK: Avanti ce lo deve dire, quale pista?

RG: Noi siamo, per quanto riguarda il sistema nervoso, il sistema cardiovascolare e il cancro.

EK: sì per tutto ciò che è anticancerogeno e contro lo stress siete molto forti e così per il cervello.

RG: esattamente, noi pensiamo che è sulla salute che dobbiamo investire perché è un problema che riguarda l'età dell'umanità dobbiamo fare tutto ciò che si deve fare per portare avanti questa avventura che riguarda una umanità più anziana.

EK: Avete tutto quello che vi serve, Signora Montalcini ha tutto quello che le serve?

RG: Noi collaboriamo un po' con la signora Montalcini per avere il privilegio di capire il suo lavoro che è stato così intelligente da essere premiato col Nobel e credo che cerchiamo di fare qualcosa insieme anche se noi siamo molto occupati a essere concreti e ad aver dei risultati perché noi abbiamo bisogno di soldi. Abbiamo bisogno di soldi per fare acquisizioni e batterci nel settore della concorrenza. La chimica e l'agroindustria sono molto divertenti, ma bisogna battersi e per battersi serve della perseveranza e servono soldi.

EK: Una domanda, forza, fate domande rapide.

STUDENTE: La coppa America nella strategia Ferruzzi.

EK: Fate circolari i microfoni, abbiamo domande qui e a destra.

RG: Allora vi racconto perché abbiamo deciso di fare la coppa America. Noi abbiamo sempre creduto, e questo è un privilegio mio, di Paul e di Gabriele, abbiamo creduto che la coppa America così come era non funzionava bene, che i mezzi utilizzati erano modelli antichi e andavano cambiati. Ci siamo preparati a farlo insieme a 360 gradi per questo nel momento in cui si discuteva su dove andare a fare la Coppa, chi l'avrebbe vinta, chi non l'avrebbe vinta, abbiamo costruito un cantiere e in questo cantiere abbiamo previsto e realizzato una barca in bianco, si puoi dire così, una barca che non sapeva-

mo se fosse la barca necessaria, diciamo una barca che fosse pronta per immaginare la coppa America. Abbiamo preso il nostro tempo e ora stiamo costruendo un'altra barca, da ora possiamo farne una ogni quattro mesi e anche lì abbiamo creato, forse, e lo dico con orgoglio, il miglior cantiere che esista per lavorare i materiali compositi. Possiamo fare qualsiasi oggetto che sia resistente, performante, composito e leggero, nel nostro cantiere di Ten-cara. Abbiamo lavorato bene, abbiamo formato una equipe che è competitiva sui nuovi materiali e che crede nella missione che ci siamo dati di vincere la Coppa America. Ma come sapete, è molto difficile vincere la Coppa America e sono in molti a battersi al nostro livello e forse noi possiamo vincere o perdere la coppa America, ma dico che possiamo perderla o vincerla, non voglio dire che forse un giorno potrei partecipare e forse con fortuna vincerla divertendomi con gli amici. Non è questo, io mi impegno per vincere la Coppa America, se la perdo sarà per la prossima volta.

EK: Bisogna vincerla.

RG: Bisogna.

EK: È tutta una questione di navigazione, l'importanza della navigazione e dei venti per il signor Gardini.

RG: Mi fa piacere sentirlo, la navigazione è la cosa più interessante che si possa fare nella vita senza motore. Se cercate di navigare offshore, anche se avete nuovi strumenti, anzi soprattutto se avete strumenti di tecnologia avanzata, voi potete apprezzare quanto conta il satellite, quanto conta il vento, le correnti, la chiglia e andare insieme a loro in una direzione, non importa quale, un po' più di tempo, un po' meno, questa è la navigazione nei fluidi grazie al satellite, qualcosa di molto interessante per la televisione.

EK: Lasciate parlare anche l'altro lato della sala, voi interverrete dopo.

D: Luc Carbillet direttore Afin Sugar, Francia, signor Gardini buongiorno ho due domande. La prima, considerato il prezzo quasi raddoppiato del petrolio quando pensa che si potrà usare il bioetanolo nella benzina e quanto lontani si è dalla soglia di redditività, questa è la prima domanda, la seconda

più generica, visti i surplus agroalimentari e tutte le quote che esistono ora, cosa pensate della crescita, o meglio, del tasso di crescita dell'uso non alimentare dei prodotti agricoli nei prossimi cinque, dieci anni?

RG: Le dico subito quello che ricordo del bioetanolo, il breakeven, considerato che il dollaro era a 2000 lire, un cambio diverso da quello attuale, stava sui 30/35 dollari al barile di petrolio ,vicino a quello di oggi ,ma spero che non pagheremo 30 o 35 dollari il prezzo del petrolio, e a volte il valore è anche più alto, quindi penso che bisogna riflettere sull' utilità di ritrovarsi un giorno con una struttura in grado di produrre bioetanolo, cosa facile da fare e che si potrà migliorare una volta che sarà avviata, ma se non si avvia niente non c'è possibilità di miglioramento. Servono impianti, esperienza, ricerca, serve immaginazione e bisogna immaginare insieme ai coltivatori che quello che utilizzeremo non esiste in natura, ma che bisogna farlo, bisogna farlo perché ci serve l'amido, ci servono materie prime adattabili alla fermentazione o all'idrocracking, ecco qualcosa da fare di veramente interessante e allo stesso tempo neanche troppo sofisticato , infatti quando i petrolieri mi hanno detto che proponevo qualcosa di banale ho detto che era vero, ma è una cosa banale al costo di 2 dollari di materia prima più il valore del plusvalore che esiste sul mercato a termine e che può esistere sulle merci e sul petrolio quando ci si batte per vendere , voi agricoltori americani a fronte di sussidi e noi produttori europei con delle restituzioni , questa è la logica che va ritrovata nelle cose , se facciamo stupidaggini chiediamoci cosa possiamo fare per fare meglio , per fare bene e per avere un futuro. Questa è da sempre la nostra proposta sull'etanolo che in futuro ci sarà, senza dubbio. L'altra cosa che mi ha chiesto è sul biodegradabile e le dico che dipende, dipende dalla intelligenza con cui saremo capaci di distruggere i prodotti che non sono biodegradabili e dall'energia che saremo capaci di prendere dai prodotti che abbiamo generato partendo dal petrolio e dai suoi derivati e dalla capacità che abbiamo di rifiutare le cose di cui abbiamo bisogno nel quotidiano .Quindi il nostro futuro quotidiano sarà il nostro futuro biodegradabile e il nostro prossimo futuro è la nostra necessità di bruciare, di bruciare in modo economico. E non so da quanto tempo è così.

STUDENTE: Buongiorno sono Pierre uno studente francese di Valenciennes

ne nel nord della Francia, una regione molto toccata da problemi industriali e da molti problemi ambientali, ecco la mia domanda, cosa rappresenta a livello economico e strategico la posta in gioco del concetto di sviluppo dei limiti, caro a Ferruzzi, o meglio, quale è l'impatto strategico ed economico dell'integrazione della componente ambientale in un gruppo come quello Ferruzzi e quindi in Italia? Grazie.

EK: Perché voi lo considerate come un inquinatore, corretto?

RG: Sono un inquinatore cosciente di esserlo poiché lavoro nell'industria e nell'agricoltura da quando sono nato e ho sempre visto inquinare, ovunque ho visto inquinare, piccoli e grandi consumatori hanno sempre inquinato, piccoli e grandi produttori hanno sempre inquinato fino ad ora, ma ora credo che sia finita, bisogna che finisca, forse non è intelligente quello che dico, ma è una constatazione, oggi è finita ed è vero. Mi considero un uomo che cerca di essere pulito e mi dispiace vedere l'immondizia, l'immondizia di casa mia e l'immondizia degli altri vicino a casa mia, ma ho sempre preso i miei problemi e quelli degli altri come qualcosa da risolvere e non qualcosa da proporre, e penso che il modo in cui affrontiamo i problemi sia quello giusto, noi vogliamo fermare le produzioni che non hanno futuro, che creano problemi e che ne creeranno ancora di più in futuro. Vogliamo dimenticare il passato perché non sta a noi di occuparci del passato, il passato è esistito ed era una complicità tra industriali, consumatori e politici ma ora è finita, non si può più discutere di questo e vedrete di cosa saremo capaci se noi andremo in Russia e in Polonia etc., presto o tardi questi problemi andranno risolti, ma ora il problema è quello di camminare.

nell'avvenire e camminare nell'avvenire vuol dire creare le condizioni affinché tutto quello che produrremo non sia nocivo, sia performante e infiammabile o biodegradabile, questa è la mia formula, è il mio impegno e il mio lavoro quotidiano perché lo considero come il mio impegno principale, al resto pensano le persone che lavorano all'interno del gruppo e che sanno fare meglio di me, io devo controllare e verificare che tutto sia ben fatto, sia fatto in modo non inquinante, pulito, ben educato e dimostrare che siamo in grado di farlo.

D: Quale è lo spirito Ferruzzi o Gardini?

RG: Ottimista e generoso.

E' proprio vero, chi fa da sé fa per tre.

STUDENTE: Claudine Bord studente del terzo anno della scuola superiore del commercio di Reims, avrei una domanda sul management e vi chiedo se per voi il successo di un gruppo internazionale passa dalla decentralizzazione delle decisioni e delle responsabilità o dalla loro centralizzazione.

EK: Credete davvero che lui vi risponda che passa dalla decentralizzazione?

RG: Il management di una grande società è la cosa più difficile che si possa immaginare perché si deve rispettare la qualità e l'individualità degli uomini sopra ogni altra cosa e credo che in questo sta il successo di un gruppo per quanto riguarda il top management, ma il rispetto della personalità, dell'individualità e la comunicazione di quello che si vuole fare deve essere capita molto bene, e deve essere condivisa e accettata e questo oltre ad essere importante è estremamente difficile. Però in Ferruzzi questo accade, da quarant'anni accade nella Ferruzzi, ogni giorno, prima con il signor Ferruzzi e dopo con me, e ogni giorno qualcuno si unisce a noi, noi top management di Ferruzzi e Montedison per costruire qualcosa di bello nella finanza, nella chimica, nell'agroindustria e nell'agricoltura. Non esistono persone di seconda categoria da noi, il management ha questo spirito e credo che sia una buona formula quella del rispetto, il rispetto della professionalità, dell'individualità e dell'inclinazione degli uomini a rendersi utili. Quelli che rifiutano la collaborazione di colleghi, che rifiutano di comunicare queste buone idee non hanno alcuna possibilità nel gruppo Ferruzzi. Viviamo insieme e cerchiamo di gioire insieme del successo che cerchiamo di portare a casa. Questa è la mia formula per il management, per la piramide.

EK: Allunghiamo di 5/10 minuti, mi rendo conto che ci sono altre domande.

STUDENTE: Lei pensa, visto che è alla Cité de la Réussite con i nostri amici con Sylvain Kane e i suoi ragazzi, pensa di essere un uomo di successo dal punto di vista imprenditoriale e personale?

RG: Allora , io sono riuscito a venire alla Sorbona , a essere invitato alla Sorbona e di questo sono felice perché ero studente a Bologna ,dove sono stati generosi con me e mi hanno fatto un regalo , ma ero studente a Bologna e conosco lo spirito universitario , dopo ho cominciato a lavorare e il lavoro

mi ha fatto abbandonare lo spirito universitario, ed ero qui a Parigi negli anni sessanta, tra il sessantacinque e il settanta e cercavo di creare insieme ad amici francesi che ricordo con piacere, di creare qualcosa che avesse valore per la Francia e anche per l'Italia e la Spagna, era il regolamento delle materie grasse, a cui abbiamo lavorato con Roland Petit e Albert Lequelec e altri amici e al ministero dell'agricoltura ed era il momento di cambiare. All'epoca la Francia consumava solo delle arachidi, mi ricordo l'oltremare, la Nigeria, il Senegal poi è cambiato, la colza era canadese e polacca se ricordo bene, noi l'importavamo in Italia e i francesi l'importavano in Francia, e poi abbiamo creato questo regolamento e mi ricordo che ero qui quando c'erano i catanghesi, li chiamavano così in Italia e credo anche qui, abitavo in un piccolo hotel del boulevard Raspaille nel quartiere latino, e quindi ho trascorso una buona parte della mia vita qui per creare qualcosa e sono molto contento e mi considero un uomo di successo per il solo fatto che sono qui stasera.

EK: La prova è la vostra presenza alla Sorbona.

STUDENTE: Buongiorno signor Gardini sono Peter Overstand e vengo dall'Università cattolica di Luvain in Belgio e questa è la mia domanda, che cosa rappresenta per lei la scadenza europea del 1992?

RG: I cambiamenti europei sono enormi ogni imprenditore avrebbe voluto essere nel tempo un imprenditore americano o un imprenditore in territorio americano e allo stesso tempo esserlo nei territori del Pacifico, qualcosa che ognuno di noi avrebbe voluto avere per essere presente nel cambiamento. Ma ora è importante saper che noi siamo nel luogo più felice per poter lavorare e che il 1992 è già passato da 5 anni secondo me, il 1992 è iniziato il giorno del crollo del muro di Berlino, il giorno in cui GORBATCHEV ha annunciato la perestroika, e quindi il 1992 è finito da molto tempo, ora siamo ben oltre il 2000.

EK: Oltre l'anno 2000?

RG: E' certo, questa mattina pensavo, che cosa stiamo facendo noi uomini? Noi stiamo sostituendo tutto con la polimerizzazione e c'è qualcosa di veramente strano nel fatto che noi sostituiamo il legno, sostituiamo il ferro, l'acciaio, tutto, con qualcosa di straordinario che ci era sconosciuto anni fa e

quindi penso che siamo in una bella epoca.

EK: Ma riprendo una domanda a cui non ho risposto, quelli del terzo mondo che hanno una agricoltura completamente degradata, distrutta e che non hanno nemmeno gli strumenti sostituiti per nutrirsi a loro cosa diciamo?

RG: Una volta che abbiamo capito, e credo che noi possiamo dire di aver capito noi che parliamo la stessa lingua e abbiamo una base di cultura comune, dal momento che abbiamo capito che siamo nel futuro, perché dobbiamo occuparci del fatto che le genti del passato non possono raggiungerci? Il nostro problema è di capire e abbiamo capito, perché la comunicazione ci fa capire questo, che noi siamo completamente diversi da quello che eravamo quando eravamo egoisti e ci battevamo per avere ragione. Impossibile farlo oggi che c'è posto per tutti, c'è spazio per negoziare al GATT l'avvenire dell'umanità dal punto di vista più terra terra, mangiare senza essere distrutti il giorno dopo per il fatto che non si ha la possibilità di farlo. E credo che noi potremmo raggiungere questo obiettivo nei prossimi anni se consideriamo l'Europa come una potenza e che siamo e lavoriamo insieme per costruire il mercato globale.

EK: Con più equità?

RG: Molta più equità, è un dovere.

EK: C'è una ultima domanda?

STUDENTE: Eccola, Signor Gardini buonasera sono Laberrie della scuola del commercio di Parigi avrei due domande, la prima riguarda la vostra sfida commerciale, voi parlate di Europa e il vostro entusiasmo è condiviso dalle persone della mia generazione, non credete che nel frattempo il problema di armonizzazione delle norme a livello europeo unito al problema del lobbying giapponese e americano possa essere un freno per l'Europa e secondariamente, in una sfida a livello della produzione pensate che uno degli obiettivi da conseguire possa essere il controllo qualità a difetti zero?

RG: Provo a tradurre. Sì, forse ho già dato la risposta all'inizio della nostra conversazione, io credo che gli europei hanno tutta la cultura e tutta la preparazione, se lasciamo la montagna, ritorno al fatto che bisogna lasciare la

montagna, saremo capaci di batterci per la qualità, la qualità noi europei la possiamo fare, senza dubbio, come i giapponesi e meglio dei giapponesi, abbiamo la cultura per farlo e per fare anche dell'innovazione, l'importante è mischiarsi, scendere dalla montagna. Per quel che riguarda ancora la concorrenza a mio avviso sta tutto nell'essere capaci di abbandonare i complessi, di uscire dalle nazionalità e creare delle condizioni per rendere il continente sia capace di battersi ed è possibile perché la lira, per fortuna, è entrata nel sistema, la scelta è stata fatta ed è una scelta importante quella di avere la lira con noi perché è una cultura enorme che si unisce a noi europei. Avremmo avuto problemi se la lira non si fosse unita e avremo problemi se non arriva in fretta nella banda stretta in modo che si possa fare la moneta unica europea di cui abbiamo bisogno urgente ora e non domani perché domani potremmo essere morti. Bisogna fare oggi e in fretta la moneta unica europea perché è il solo modo per poter dire agli americani che possiamo negoziare tutto, negoziare tutto senza troppe fluttuazioni perché non è il caso di occuparsi unicamente della stabilità della moneta europea, ma bisogna occuparsi della stabilità dei cambi mondiali tra il dollaro, le monete europee e le monete della concorrenza. Parliamo delle monete della concorrenza ma forse un giorno avremo una moneta unica per tutti, per ora serve che tutti sappiamo che non possono fare degli scherzi e sapete che gli scherzi sono facili da fare, basta girare i tassi di interessi al ribasso o al rialzo per cambiare tutto. Quindi è importante che tutti capiscano l'importanza di essere presenti con buona volontà ed essere saggi, saggi per l'energia, saggi per l'agricoltura, saggi per i cambi.

EK: Una cosa che aveva segnato la Cité de la Réussite dell'89, sottolineata anche dalla signora Marvelair, era la visione a lungo termine dell'avvocato Agnelli e probabilmente chi segnerà la Cité de la Réussite del 90 per le stesse ragioni sarà lei Raul Gardini, penso anche grazie alla vostra presenza alla Sorbona che è un segno, uno dei primi della vostra presenza in Francia. Avremmo potuto parlare della comunicazione perché vi abbiamo visto acquistare il 40 per cento di Telemontecarlo ma non abbiamo più tempo, però le faccio un'ultima domanda molto personale perché ho visto con quanto piacere avete riunito qui la vostra famiglia e l'importanza di averli tutti in

prima fila e lei ci aveva raccontatol'importanza di suo padre nella sua adolescenza e infanzia, L'importanza di averlo visto partecipare alla bonifica della pianura del Po e quindi mi chiedo cosa le piacerebbe che dicesse suo padre sul suo operato?

RG: Che abbiamo iniziato la bonifica della chimica italiana.

E grazie a questo????

Ah questo è quello che vorrei capire.

Grazie