

Economia di frontiera Una carriera che contraddice le scelte di Donald Trump

Sono diventato miliardario trasformando gli immigrati in soci d'affari

Dalla Turchia in America per cercare fortuna. Oggi Hamdi Ulukaya è un ricco imprenditore grazie a un'idea: nelle sue aziende lavorano più di duemila persone e il 30% sono profughi stranieri ai quali ha ceduto una parte delle sue quote

«Le persone che, per arrivare, hanno affrontato così tante sofferenze meritano da noi una risposta che non sia l'elemosina»

«Coinvolgere i dipendenti nella nostra ricchezza è l'unico modello sostenibile non ancora sperimentato»

di **Paolo Valentino**

Nel suo villaggio, una comunità rurale nel Nord della Turchia, vivevano tutti di pastorizia. Animali, formaggi, ricotta. «Le estati le passavamo in montagna, d'inverno tornavamo in Paese. Era un mondo contadino e solidale, il denaro contava poco, anche perché non potevi comprare nulla o quasi. Si produceva tutto quello di cui avevamo bisogno, compresa la lana per i vestiti. E se il fuoco o una tempesta distruggeva la stalla di qualcuno, la mattina dopo tutti gli portavano una pecora e quello poteva ricominciare».

Ma dovette partire, Hamdi Ulukaya, per capire il valore e la lezione del suo mondo. «Mi sono reso conto di quella realtà quando sono andato via per studiare. La mia famiglia non era ricca, ma poteva permettersi di mantenermi gli studi. Ho conosciuto le grandi città. Per la prima volta nella mia vita ho capito che c'erano persone molto ricche e persone molto povere. All'Università di Istanbul, era la Turchia degli anni Novanta, ho cominciato a occuparmi di temi come l'ingiustizia sociale, mentre venivo sensibilizzato alla questione dei diritti negati delle minoranze, di cui come curdo facevo parte. Collaboravo anche con qualche giornale in quel periodo, il giornalismo fu una mia passione giovanile. E questo mi procurò qualche guaio con il regime di allora».

Così, la famiglia decise che era meglio far cambiare aria al ragazzo. E Hamdi partì per l'America, una piccola città nello Stato di New York dove viveva qualche parente emigrato. All'inizio pensava di starci qualche tempo, imparare l'inglese e poi tornare a casa. Ma dopo qualche anno, fu suo padre a dargli il consiglio giusto: «Mettiti a produrre formaggio. Abbiamo sempre fatto quello e anche tu lo sai fare». Era il 2002, un anno dopo l'attacco alle Torri Gemelle; Hamdi cominciò a produrre feta secondo la ricetta di famiglia e a venderla. Pochissimi impiegati, 18 ore di lavoro al giorno, ma mai un chilo di prodotto invenduto.

Il salto avvenne cinque anni dopo, nel 2007, quando Hamdi venne a sapere che Kraft aveva chiuso un impianto locale e voleva venderlo. Con un prestito di 800 mila dollari dalla Small Business Administration, l'agenzia pubblica per la promozione delle piccole e medie imprese, il nostro fece l'investimento. Fu l'atto di nascita di Chobani, non più feta ma yogurt. «Cominciai a produrlo con una cinquantina di impiegati. Una piccola start up. Ma abbiamo subito cominciato a crescere. Cinque anni dopo davo lavoro a quasi mille persone e mi sono reso conto di essere miliardario, anche se ogni giorno per pranzo mangiavo ancora la pizza alla trattoria italiana dell'angolo».

Poi venne l'idea dei rifugiati. La manodopera locale non teneva il passo con i bisogni di Chobani: «Praticamente in città non c'era più nessuno da assumere». E quando Hamdi seppe che in una città vicina c'era un centro di ricollocazione per i profughi, non ci pensò due volte. Andò dai responsabili e chiese se qualcuno dei loro profughi fosse disposto a lavorare per lui. C'era la difficoltà del trasporto, ma lui propose di prenderli e riportarli ogni giorno con gli autobus. Si offrirono a decine. La paga era superiore al salario minimo. Ulukaya assunse anche degli interpreti per aiutarli all'inizio, poi pagò loro dei corsi in inglese. «Nello stesso momento in cui un rifugiato ha un lavoro, smette di essere tale».

La visita in Italia. Succedeva appena quattro anni fa. Oggi Chobani, che nel frattempo ha aperto una seconda fabbrica di yogurt a Twin Falls, in Idaho, occupa più di 2 mila persone, di cui il 30% sono profughi da Iraq, Afghanistan, Siria, Turchia e altri Paesi. Le vendite annuali hanno un valore di 1,5 miliardi di dollari e continuano a crescere. Nel 2014, quando Ulukaya ha chiesto un prestito a Tpg Capital, una società di investimenti, l'azienda è stata valutata fra i 3 e i 5 miliardi di dollari. «Con i rifugiati funziona benissimo, sono tutti molto motivati dopo quello che hanno sofferto. Lavorano tanto e bene. E vengono pagati come meritano».

Incontriamo Hamdi Ulukaya in un albergo romano. Reduce dal Forum di Davos, dove per il secondo anno consecutivo ha cercato proseliti per il suo approccio al business, è in Italia per vedere di persona la realtà dei rifugiati nel nostro Paese, tra cui quelli nel Cara di Mineo. È già stato a Lesbos, in Grecia e ad Amburgo, in uno dei centri di ricollocamento tedeschi. «Sono venuto per rendermi conto della situazione. Chi sono, da dove arrivano, quali sono le loro storie, vorrei capire se e in che modo posso dare una mano. In Italia incontro anche altri imprenditori, ai quali racconto la mia esperienza nella speranza che possa diventare un riferimento o un'ispirazione. Non ho una soluzione, ma penso che le persone che sono arrivate, affrontando così tante sofferenze, meritino da noi una risposta che non sia l'elemosina. Mentre i governi si dimostrano insufficienti, cosa possiamo fare noi imprenditori per rendere le loro

vite meno miserabili, per valorizzarli e dare una prospettiva ai loro bambini?»

Ulukaya, che è Eminent Advocate dell'Alto Commissario dell'Onu per i Rifugiati, ha firmato un anno fa il cosiddetto Giving Pledge, un impegno a dedicare la maggior parte del suo patrimonio all'assistenza ai profughi. Ma la sua attività imprenditoriale non è priva di rischi. Quando evoco

il tema, si schermisce. Non ama parlarne. Come ha rivelato il New York Times, è dalla scorsa primavera che lui e la sua azienda sono oggetto di vergognosi attacchi razzisti sui social media e su siti della Alt Right, la destra alternativa trumpiana, come Breitbart o Wnd, dove abbondano insulti e storie completamente inventate. Una di queste era titolata: «Il tycoon americano dello yogurt vuole inondarci di musulmani per strozzarci». Un'altra stabiliva un assurdo collegamento tra i rifugiati assunti a Chobani e alcuni casi di tubercolosi registrati in Idaho. Da ultimo, sono arrivate anche minacce di morte, sia contro di lui che contro il sindaco di Twin Falls, Shawn Barigar, colpevole di averlo aiutato nella sua azione a favore dei profughi.

Ma Hamdi Ulukaya non si è fermato. E la scorsa estate ha lanciato una nuova fase della sua avventura imprenditoria-

le: «L'idea viene proprio dal mondo solidale nel quale sono cresciuto. In America mi sono reso conto che anche con un

buon salario, e quelli che do io sono superiori alla media, la vita di chi lavora è difficile, il futuro non è assicurato. Ho sempre sognato che un giorno, quelli che lavorano nella mia azienda ne possedevano una parte». È successo in aprile: Ulukaya ha annunciato la cessione ai suoi dipendenti di una quota delle azioni di Chobani, in base all'anzianità. «Ho costruito qual-

cosa che non pensavo avrebbe avuto tanto successo, ma non posso pensare a Chobani senza queste persone: ora potranno lavorare per far crescere l'azienda ma anche per costruire il loro futuro allo stesso tempo».

Più che offrire un modello, il miliardario Ulukaya dice di voler lanciare un messaggio: «In un mondo dove il divario di ricchezza non è mai stato così grande, dove la classe media si impoverisce ogni giorno di più, penso che il settore privato debba fare la sua parte. Diamo sempre delle colpe: l'immigrazione, la globalizzazione, i politici. E non troviamo mai soluzioni. Tocca alla comunità degli affari, agli imprenditori fare qualcosa. E io non vedo altra soluzione che non sia stata già provata senza successo. Quello di coinvolgere i dipendenti nella nostra ricchezza è l'unico modello sostenibile che non sia stato sperimentato su larga scala. E sono molto orgoglioso di averlo applicato a Chobani».

Gli ostacoli al progetto. Se funziona in America, spiega Ulukaya, può funzionare dappertutto. «La reazione è molto buona nelle start up, le nuove imprese sembrano molto interessate. Più difficile è nelle grandi aziende tradizionali; le corporation non cambiano facilmente. Ma io penso che il modello di business classico, quello fondato solo sui profitti, sarà messo sempre più in discussione da domande etiche: è buono per la società? È buono per le persone? È buono per l'ambiente? E la pressione a trovare nuove soluzioni crescerà per tutti».

Gli faccio osservare che in realtà molte aziende nel mondo praticano oggi la cosiddetta "social corporate responsibility", finanziando programmi filantropici non profit. «In effetti oggi non c'è grande corporation che non faccia qualcosa per l'ambiente, la lotta a qualche malattia, l'arte o il diritto allo studio. Ma il problema con questo approccio è che serve solo a far sapere ai consumatori che l'azienda ha una coscienza etica, a eliminare sensi di colpa insomma. La realtà è un'altra e queste cose non possono cambiarla. Non a caso la fiducia della società verso il mondo dell'imprenditoria non è mai stata così bassa, almeno in America. Il punto è se queste grandi compagnie cambieranno atteggiamento, impegnandosi in modo strategico su temi come la povertà, gli squilibri sociali, i rifugiati, l'educazione, oppure se toccherà a una nuova generazione di imprenditori prendere il loro posto con un modello simile al nostro. Il che non significa perdere di vista il fine di ogni attività economica: io innovo, sono aggressivo, faccio profitti, voglio espandere la mia quota di mercato contro la concorrenza, ma l'impegno etico non è una cosa separata. Anche perché finisce per dare all'azienda un vantaggio produttivo, come l'esperienza di Chobani dimostra».