

## Indice

|   |     |
|---|-----|
| Premessa / <i>Sta per succedere</i>                                 | 9   |
| 1 ETIOPIA / <i>Un turbolento paradiso della birra</i>               | 19  |
| 2 STORIA / <i>La conquista dell'Africa</i>                          | 28  |
| 3 NIGERIA / <i>Integrazione, in tutti i sensi</i>                   | 52  |
| 4 VENDITA E MARKETING / <i>Guerre africane della birra</i>          | 72  |
| 5 SIERRA LEONE / <i>Il misterioso angelo custode</i>                | 86  |
| 6 IMPATTO / <i>Creatività contabile</i>                             | 95  |
| 7 SUDAFRICA / <i>La lotta per le townships</i>                      | 118 |
| 8 IMPRENDITORIA RESPONSABILE /<br><i>Alcool e filantropia</i>       | 129 |
| 9 BURUNDI / <i>I dittatori vanno e vengono, Heineken resta</i>      | 145 |
| 10 LAVORARE PER HEINEKEN /<br><i>Quelle donne venivano stuprate</i> | 162 |

|   |     |
|---|-----|
| 11 CONGO / <i>Qui si imparano i trucchi del mestiere</i>                | 184 |
| 12 ZONE DI CONFLITTO / <i>L'etica in tempo di guerra e di dittatura</i> | 208 |
| 13 RUANDA / <i>Birra per i génocidaires</i>                             | 227 |
| 14 E HEINEKEN? / <i>Reazioni e strategia</i>                            | 248 |
| 15 MOZAMBICO / <i>Vantaggi fiscali in cambio di propaganda</i>          | 259 |
| Conclusione / <i>Un'isola di paradiso in un oceano di miseria</i>       | 267 |
| Epilogo / <i>L'amministratore delegato e la promotrice</i>              | 277 |
| Nota dell'autore e ringraziamenti                                       | 283 |
| Note  | 285 |
| Bibliografia  | 311 |
| Indice dei nomi   | 323 |

*«La trasparenza è bellissima  
se non si ha niente da nascondere.»*

Slogan pubblicitario di Heineken a Bujumbura

*«Dimentica le intenzioni. Il nostro è un mondo fisico.»*

Ta-Nehisi Coates, *Tra me e il mondo*



## **Premessa / Sta per succedere**

### *Iceri ceza umutima.*

Léandre chiude gli occhi e alza le mani al cielo. «La birra incanta il cuore», traduce. Sembra entrare in trance, i suoi pensieri si allontanano dal complesso di uffici di cemento lungo la strada fangosa.

«Qui abbiamo un vero e proprio culto della birra. La birra accompagna ogni rito e momento importante della vita, sin dalla nascita. Ai neonati ne diamo qualche goccia perché diventino forti. E non ci scordiamo della madre: durante la gravidanza non beve molto, ma dopo il parto ricomincia, perché fa bene al latte.»

Per accompagnare le sue parole, si mette una mano sul petto e vi dà un pizzico amorevole. «Poi arrivano la prima comunione, il primo giorno di scuola, l'università, il matrimonio, il funerale, il primo anniversario dalla morte, il secondo... La Primus o l'Amstel non mancano mai. Le ragazze cantano lodi alle virtù della bevanda. Per noi è schiuma sacra.»

Léandre Sikuyavuga è direttore aggiunto del quotidiano burundese «Iwacu». In Burundi il suo amore per la birra è tutt'altro che eccezionale. Racconta con un sorriso di quando il leader libico Muammar Gheddafi ebbe l'idea di suggerire al

suo omologo burundese di convertire il birrifico della capitale Bujumbura in una latteria industriale. «Il colonnello non aveva capito: qui una scelta simile sarebbe un suicidio politico.»

Il Burundi, un Paese di colline verdi, ad alta densità di popolazione, incastonato fra il Ruanda, la Tanzania e il Congo, «respira» birra.\* Appena superata la frontiera con il Ruanda si è accolti da un'enorme sagoma di legno che rappresenta un suonatore di tamburo in abiti tradizionali, un simbolo burundese. Al posto del tamburo, però, c'è un altro emblema nazionale: un boccale di birra con il logo della Primus. «Benvenuti in Burundi», si legge sotto. Poco più avanti, un secondo cartello decanta il marchio: «Una storia, una birra, l'orgoglio del Burundi».

Sulla strada tra il villaggio di confine e la capitale, alcuni ciclisti affrontano le salite con il respiro affannoso e i portapacchi carichi di birra. Non chiedetemi come, ma uno di loro riesce a trasportare quattordici casse di Primus rimanendo comodamente seduto sul sellino. Chi è senza bici trasporta una o due casse sulla testa: sono soprattutto donne e bambini.

Il produttore di tutta questa birra? Heineken, da oltre sessant'anni regina incontrastata del mercato locale. Nel buono e nel cattivo tempo.

L'Africa è considerata il nuovo paradiso dell'industria della birra. Nel continente l'amore per questa bevanda è grande, ma le vendite sono ancora modeste. Con un potere d'acquisto in rapido aumento per molti e prospettive rosee per il futuro, i conti sono presto fatti: i produttori contano su una crescita esplosiva.

---

\* In questo libro «Congo» è la Repubblica Democratica del Congo e «Congo-Brazzaville» il Paese confinante e più piccolo.

Heineken parte da una posizione privilegiata nella corsa alla conquista del mercato africano. La multinazionale olandese dispone di oltre quaranta birrifici distribuiti in sedici Paesi ed esporta in pratica verso ogni altro mercato. Non le manca nemmeno l'esperienza: seconda produttrice di birra al mondo (dopo la AB InBev), è attiva in Africa da più di un secolo e produce *in loco* sin dagli anni Trenta.

Sempre più spesso il mondo degli affari vede nell'Africa l'«ultima frontiera» in grado di offrire enormi opportunità di guadagno agli imprenditori dotati di coraggio e tenacia. Lentamente, ma con costanza, sta emergendo una classe media urbana che, per la gioia dei produttori, trae buona parte del suo nuovo *status* sociale dal consumo di birra chiara. E l'Africa rappresenta ben più che la semplice promessa di un avvenire d'oro: Heineken lo sa meglio di chiunque altro. Data la scarsa concorrenza, in molti Paesi africani il prezzo di una bottiglia di birra è appena più basso se non addirittura più alto che in Europa, a fronte di costi di produzione inferiori. Qui la birra frutta quasi il 50% più che altrove, e alcuni mercati, come la Nigeria, sono tra i più lucrativi al mondo.<sup>1</sup> Non a caso Jean-François van Boxmeer, amministratore delegato di Heineken e fine conoscitore del continente, definisce l'Africa «il segreto meglio custodito dell'imprenditoria internazionale»: un segreto che in questo libro cercherò di svelare.

Il commercio della birra in Africa è molto vantaggioso, ma certo non semplice. Gran parte della popolazione è ancora povera, le infrastrutture carenti complicano la distribuzione e non sempre si trova personale qualificato. Guerre, colpi di Stato e carestie sono assai meno frequenti che nei disastrosi anni Ottanta e Novanta, ma in diversi Paesi la stabilità politica ed economica rimangono lontane. Molte economie con-

tinuano poi a dipendere dall'esportazione di materie prime. Quando il prezzo del petrolio è basso, a soffrire è per esempio la Nigeria, il gigante economico del continente.

Di recente anche la Sierra Leone ha mostrato fino a che punto un Paese e il suo mercato interno della birra possano essere vulnerabili. Dopo una lunga ed estenuante guerra civile, questo Stato costiero dell'Africa occidentale stava attraversando una fase di notevole crescita, quando è scoppiata la più grave epidemia di ebola della storia. Pochi mesi sono bastati a cancellare anni di progressi.

Gli ostacoli non sono soltanto di ordine commerciale. Fare affari in Africa significa anche confrontarsi con dilemmi etici che oggi non si possono più ignorare. In Burundi, dove la birra è popolarissima, Heineken lavora fianco a fianco con un presidente autoritario che nel 2015, al termine del suo secondo mandato, si è fatto beffe della costituzione rifiutando di cedere il potere. La sopravvivenza del regime, che le Nazioni Unite ritengono colpevole di crimini contro l'umanità su larga scala, è inscindibilmente legata ad Heineken. La multinazionale ha perfino acconsentito alla nomina di un alto magistrato alla presidenza del suo consiglio d'amministrazione in Burundi. Come dovrebbe comportarsi un'azienda in simili circostanze? Dove è opportuno fissare un limite?

Questo libro è il risultato di sei anni di lavoro. Con l'eccezione della Costa d'Avorio, ho visitato tutti i Paesi africani in cui sono presenti birrifici che Heineken possiede almeno al 50%: Algeria, Tunisia, Sierra Leone, Nigeria, Etiopia, Congo-Brazzaville, Congo, Ruanda, Burundi, Sudafrica e Mozambico. Ho consultato gli archivi di Heineken, svolto ricerche bibliografiche approfondite e ascoltato quasi quattrocento fonti interne all'azienda o che vi gravitano intorno. Inoltre mi



sono state consegnate pile di documenti riservati in formato cartaceo e digitale.

La prima edizione olandese di *Heineken in Africa* risale al novembre del 2015. Ignorate le mie richieste di intervista, l'azienda ha scelto di non commentare il manoscritto che le avevo inviato prima della pubblicazione. In seguito ha evitato ogni contatto con il sottoscritto. Le cose, però, sono cambiate all'inizio del 2017. Improvvisamente alcune figure di spicco all'interno di Heineken erano disposte a ricevermi. Ho parlato con l'attuale direttore della regione Africa e con due dei suoi predecessori. Ho intervistato dirigenti che si occupavano di responsabilità sociale d'impresa, di questioni giuridiche, di catene di produzione e di diritti umani. E ho avuto un lungo confronto con l'amministratore delegato Van Boxmeer.<sup>3</sup>

Questa edizione aggiornata contiene molte nuove analisi e rivelazioni. In Nigeria, ad esempio, mi sono imbattuto in un caso di corruzione ad ampio raggio. Nello stesso Paese ho avuto una conversazione franca e sincera con un ex manager di Heineken, il quale mi ha raccontato che sotto la sua direzione l'azienda ha impiegato migliaia di prostitute per una campagna promozionale. Ho scoperto poi che Heineken era più coinvolta di quanto già sapessi nel genocidio del Ruanda del 1994, e le mie ricerche hanno influito su un recente accordo fra l'azienda e un gruppo di operai congolesi licenziati durante una guerra civile. Grazie all'edizione precedente sono anche in grado di mostrare in che modo Heineken ha reagito alle critiche e quali strategie ha messo in atto per limitare i danni alla sua immagine.

Prima che questa nuova edizione fosse data alle stampe, Heineken ha letto il manoscritto e commentato i passaggi con cui era in disaccordo. «Non esamineremo il testo riga per riga: sarebbe come autorizzarlo, e non è nostra intenzione»

ha comunicato il portavoce John-Paul Schuirink. Probabilmente Heineken vuole continuare a sostenere che il mio lavoro vada preso «con le pinze», come ha detto lo stesso Van Boxmeer durante un dibattito pubblico.<sup>4</sup>

«Non farne una crociata, sei troppo giovane per certe cose», mi aveva suggerito l'amministratore delegato durante il nostro primo incontro. Posso rassicurarlo: il libro non è un'accusa ad Heineken in particolare, ma uno studio approfondito sulla condotta di una multinazionale in Africa, secondo molti «il continente degli affari» del futuro. A quanto mi risulta, sotto numerosi punti di vista la multinazionale olandese si comporta in maniera simile ai suoi concorrenti e ad altre aziende occidentali, e non considero una mia missione mostrare in quali settori Heineken faccia meglio o peggio.

Ai miei occhi è ben più importante richiamare l'attenzione sui problemi con i quali un'azienda come Heineken deve confrontarsi in Africa, nonché sulle conseguenze concrete delle sue azioni. Per questo, diversamente da molti altri giornalisti e ricercatori che si occupano di imprenditoria in Africa, ho raccolto la gran parte delle mie informazioni sul posto, da chi quotidianamente ha a che fare con Heineken o lavora (o lavorava) per l'azienda.

Quando ho cominciato la mia ricerca, questo approccio mi sembrava scontato, ma negli anni ho capito che non lo era. Dalle conferenze, dai dibattiti e dalla letteratura in materia risulta come la quasi totalità delle informazioni disponibili sulle multinazionali provenga dalle aziende stesse. Anche le ricerche accademiche e le politiche pubbliche tendono a fondarsi su rapporti prodotti o commissionati dalle aziende. La conseguenza logica è che ci si concentra sugli effetti positivi, mentre quelli negativi passano in secondo piano.

In questo libro intendo mostrare anche le ombre, e perciò il volto autentico di una multinazionale fiera della sua presunta «storia di successo» africana, un'azienda che riceve plausi anche da parte di un'ampia cerchia esterna. La regina Máxima dei Paesi Bassi, ad esempio, durante una visita in Etiopia ha elogiato Heineken per aver sostenuto un progetto agricolo *in loco*, e il premier Mark Rutte ha citato con entusiasmo «il celeberrimo produttore di birra olandese» in un intervento all'Assemblea generale delle Nazioni Unite.<sup>5</sup> I lettori del quotidiano «De Telegraaf» considerano Heineken l'azienda olandese con il più alto «fattore voc». Il paragone con la voc – la Compagnia delle Indie orientali – non va inteso come un'accusa di neocolonialismo, ma come un complimento per lo sconfinato spirito imprenditoriale.<sup>6</sup>

Che cosa spinge una persona a dedicare sei anni della sua vita alle attività di Heineken in Africa? Più di un intervistato si è chiesto se figurassi sul libro paga di SABMiller (l'attuale AB InBev) o di qualche altro concorrente, e in Africa qualcuno ha anche sospettato che fossi una spia della Heineken stessa.

Devo deludere i dietrologi. A un giornalista non capita spesso di imbattersi in un tema interessante che unisce due sue passioni di lunga data, come lo sono per me l'Africa e la birra. Per sei anni sono stato quasi sempre convinto che non esistesse mestiere più appagante di quello di spina nel fianco di Heineken in Africa. (Dubito che il piacere fosse reciproco.)

Heineken è entrata nel mio radar nel 2011. Il quotidiano «Financieel Dagblad» mi aveva mandato in Tunisia per scrivere un reportage sulla caduta del presidente Ben Ali durante la Rivoluzione dei gelsomini. Scoprii che Heineken collaborava con un uomo d'affari legato al clan del dittatore deposto, ma l'azienda negò di esserne stata al corrente nel momento

in cui aveva dato inizio al partenariato. Sapevo che era una menzogna: Heineken sperava di trarre un vantaggio da quella entrapura.<sup>7</sup> Il mio cuore di giornalista cominciò a palpitare. Si trattava di una notizia relativamente marginale; quasi tutte le aziende straniere facevano affari con il clan che circondava Ben Ali e la moglie, ma se Heineken mentiva con tanta enfasi in Tunisia, cosa doveva succedere in altri Paesi con regimi controversi o un clima economico sfavorevole?

Nel 2012, quando presi la decisione di scrivere un libro su Heineken in Africa, credevo che ci avrei dedicato al massimo due anni. L'argomento, invece, rimane ancora nei miei pensieri. Ho continuato a ricevere nuove informazioni e ho imparato a conoscere e comprendere meglio l'azienda. Da ex corrispondente dalla Francia, so che spesso i giornalisti si occupano di un'ampia rosa di temi, che specializzarsi è difficile e non di rado si è molto meno informati dei propri interlocutori. Senza dubbio c'è ancora tanto che non so sull'impero africano di Heineken, ma l'azienda non può più nascondersi dietro dichiarazioni e frasi di circostanza. Penso di essere sempre più vicino al cuore della questione.

La mia ricerca si è tradotta in un libro di quindici capitoli in cui pongo l'accento sull'Africa subsahariana, il centro attorno cui gravitano le attività di Heineken. Ogni «capitolo di viaggio» è seguito da un capitolo tematico nel quale provo a collocare le mie osservazioni in un contesto più ampio e ad approfondirle. Questo mi permette di dimostrare che la storia centenaria della multinazionale in Africa è uno dei presupposti del suo attuale successo commerciale. Sosterrò che, nel continente, Heineken dispone di possibilità pressoché illimitate per portare il suo prodotto al consumatore. Studierò il peso della multinazionale sulle economie e sulle società locali, esaminando con sguardo critico le politiche di imprenditoria responsabi-

le. E poi: com'è Heineken come datore di lavoro in Africa? Gli espatriati hanno certo poco di cui lamentarsi, ma si può dire lo stesso del personale locale? Verrà poi il momento di affrontare i più spinosi aspetti etici: di quali considerazioni occorre tenere conto quando si produce birra in tempo di guerra o in un regime dittatoriale che opprime la popolazione?

La prima speranza di un giornalista è che il suo lavoro faccia riflettere i lettori. Nei Paesi Bassi, la mia inchiesta ha provocato discussioni molto accese fuori e dentro Heineken. Sono state presentate interrogazioni al Parlamento olandese e in quello europeo, mentre al ministero degli Esteri è sorto un sano dubbio sull'opportunità di collaborare con la multinazionale nota in tutto il mondo. Il libro viene letto nelle università e, secondo Van Boxmeer, ha innescato un esame di coscienza (un «*soul searching*», per citarlo) all'interno del gruppo.

Al tempo stesso Heineken continua a operare in Africa come se niente fosse. In molti Paesi il fatturato è cresciuto ulteriormente, e la ricerca di nuove possibilità di espansione prosegue al ritmo di sempre. La Nigeria sta attraversando una fase delicata a causa dell'abbassamento del prezzo del petrolio e della perdita di valore della naira, la moneta locale, ma Heineken sa che in Africa di rado la crescita è lineare e che la corda è ancora ben lontana dallo spezzarsi. Buone notizie provengono dalla Costa d'Avorio, dove è stato aperto un nuovo birrifico e il marchio Ivoire ha conquistato un terzo del mercato in pochi mesi.<sup>8</sup> Anche in Etiopia si parla di una «crescita robusta».

Partiamo proprio da questo Paese, il Valhalla africano della birra.