



VICENDA SME: NOTA DI BACKGROUND

Il 29 aprile del 1985, Romano Prodi come presidente dell'Iri e Carlo De Benedetti nella sua qualità di presidente della Buitoni firmarono un documento di quattro pagine che prevedeva la cessione alla Buitoni dell'intera partecipazione posseduta dell'Iri nella Sme, una finanziaria del settore alimentare, pari al 64,36 per cento del capitale, per 497 miliardi di lire. Il pagamento avrebbe dovuto avvenire entro la fine dell'anno successivo con una dilazione che, al tasso del 14 per cento semplice, portava il valore effettivo della transazione, secondo i calcoli degli uffici dell'Iri, a circa 437 miliardi.

Il medesimo documento prevedeva, altresì, che l'Iri avrebbe ceduto alla Sme l'intero capitale di un'altra società alimentare, la Sidalm (i panettoni e cioccolatini Motta e Alemagna), per 1 lira.

La fase finale del negoziato era durata venti ore e si era svolta nella sede milanese di Mediobanca. Prodi era stato assistito sino alla definitiva conclusione delle trattative da Antonio Zurzolo, Pietro Rastelli e Michele Savarese, rispettivamente direttore generale, direttore finanziario e direttore dell'ufficio legale dell'Iri. De Benedetti aveva avuto al suo fianco due collaboratori, Franca Segre, la sua commercialista, e Arnaldo Borghesi dell'Euromobiliare. Alla trattativa avevano preso parte altre sei persone: Enrico Cuccia, Silvio Salteri e Vincenzo Maranghi per Mediobanca, Luigi Arcuti e Giuseppe Saracini per l'Imi, e l'avvocato Piero Schlesinger che aveva materialmente steso il contratto.

Fu (o, meglio, sarebbe stato) un buon affare per lo Stato? Per rispondere a questa domanda, è bene analizzare l'ipotesi di vendita nel suo complesso, cioè partendo dal progetto industriale che l'aveva generata, passando per le procedure seguite nel giungere all'intesa con De Benedetti e finendo con gli aspetti squisitamente finanziari ossia con la valutazione della congruità o meno del prezzo pattuito.

Il progetto industriale

Nata l'ultimo anno del diciannovesimo secolo come Società Meridionale di Elettricità, la Sme, dopo la nazionalizzazione dell'energia elettrica del 1962 che aveva portato nelle sue

casce importanti indennizzi, si era lanciata nel settore alimentare. Surgela, Cirio, Star, Mellin, Motta e Alemagna, De Rica, Bertolli sono soltanto alcuni dei marchi che erano entrati nel suo portafoglio. Ma i risultati non erano stati brillanti e, via via che si esaurivano gli interessi maturati sulle disponibilità finanziarie generate dagli indenizzi, le perdite erano esplose : 321 miliardi, più altri 35 coperti da riserve, per il solo periodo tra il '79 e l'83. Solo l'ultimo anno prima della decisione di vendere, il 1984, si era chiuso in attivo, con un utile della gestione ordinaria per circa 16 miliardi.

Ancora peggiori erano i conti della Sidalm, la società che, a partire dal '77, aveva assorbito Motta e Alemagna e che non era da allora mai riuscita a presentare un bilancio in attivo, tanto che dal '78 all'84, tra coperture di disavanzi e ricapitalizzazioni, era costata all'Iri più di 251 miliardi con la prospettiva di perderne altri 34 nell'85.

Sino a quel momento rimasto un poco ai margini dell'interesse dei grandi gruppi finanziari e internazionali tanto italiani quanto stranieri, il settore alimentare si presentava ricco di promesse e di tanti marchi in cerca di occasioni di sviluppo. Ma servivano tanti soldi e tante energie. E l'Iri, pieno di debiti e ancora impegnato a produrre e a offrire di tutto, dagli aerei alle navi, dall'acciaio alle mozzarelle, dalle telecomunicazioni ai viaggi in autostrada ai servizi bancari, non aveva né gli uni né le altre.

La grande crisi dei conti pubblici, l'uscita della lira dagli accordi di cambio dello Sme, la trasformazione dell'Iri in società per azioni e l'accordo tra il ministro del Tesoro Beniamino Andreatta e il commissario europeo alla concorrenza Karel Van Miert per ridurre « a livello fisiologico » l'indebitamento dello Stato nei confronti delle imprese pubbliche dovevano ancora arrivare. Gli anni delle grandi privatizzazioni, gli anni della progressiva e definitiva uscita dello Stato dall'industria e dal credito erano ancora lontani. Ma già allora era chiaro che l'Iri e, tramite esso, lo Stato non potevano più permettersi di continuare ad allargare il proprio campo di azione ma dovevano, al contrario, ridurlo e lasciare spazio ai privati.

Il ruolo e la vocazione dell'Iri imponevano di concentrarsi sui settori ad elevata tecnologia e forte intensità di capitali e sulle grandi infrastrutture. La decisione di non disperdere le nostre limitate risorse in attività marginali come quelle alimentari era la logica e inevitabile conseguenza di questa scelta strategica.

Le procedure per la vendita

Raggiunta, dunque, la persuasione che il settore alimentare non potesse rientrare tra le priorità dell'Istituto, l'Iri avviato ampi contatti nel mondo imprenditoriale per verificare l'interesse ad acquistare la Sme. La risposta era stata sempre la stessa : singolarmente prese alcune aziende erano interessanti ma, tutt'intero, il gruppo Sme era troppo grande e troppo caro.

Così aveva risposto, tra gli altri, la famiglia Fossati, titolare del gruppo alimentare Star e, tramite questo, già socia di Alivar. E in questo medesimo senso si erano espressi, tra gli altri, Pietro Barilla (che era stato formalmente informato dell'intenzione dell'Iri di vendere e che aveva risposto dicendosi eventualmente interessato solo a qualche azienda della Sme nel caso di un suo smembramento), Michele Ferrero (che aveva detto di essere disponibile a considerare soltanto una partecipazione limitata alla Sidalm) e Silvio Berlusconi.

Silvio Berlusconi, in particolare, in un incontro con l'amministratore delegato della Sme Giuseppe Rasero svoltosi il 3 aprile, poco prima che si avviasse il dialogo con Carlo De Benedetti, aveva detto che, alle quotazioni di Borsa di quel periodo, dalle quali discendeva una valutazione complessiva attorno ai 500 miliardi, la Sme era troppo cara e al di fuori della sua portata.

Quando, dunque, un poco inaspettatamente, De Benedetti, che aveva da poco comperato la Buitoni-Perugina strappandola all'ultimo minuto alla francese Danone, si presentò dicendosi interessato ad acquistare tutta la Sme per dare vita ad un gruppo alimentare italiano di dimensioni europee, l'offerta apparve in linea con la strategia decisa dall'Iri.

Tanto più che l'Iri stesso disponeva di una base molto solida sulla quale appoggiarsi per il negoziato. Soltanto poche settimane prima, infatti, si era trattato di incorporare una serie di società controllate e la Sme era stata, pertanto, oggetto di una approfondita valutazione patrimoniale e reddituale. La perizia era stata affidata a Roberto Poli, professore di ragioneria generale alla Cattolica di Milano, uno dei professionisti italiani più stimati e che negli anni successivi avrebbe ricoperto, tra gli altri, gli incarichi di consigliere d'amministrazione di Fininvest e di Mondadori e di presidente prima della Rizzoli e, poi, di Publitalia prima di essere designato, dall'attuale governo, alla presidenza dell'Eni.

Millecentosei virgola nove lire per ogni azione Sme corrispondenti, per la quota detenuta dall'Iri, a 497.159.500.000. Questa fu la valutazione del prof. Poli e questo fu il prezzo che venne concordato con De Benedetti. Il prezzo simbolico di una lira per la Sidalm era la conseguenza di un avviamento negativo superiore al valore netto rettificato.

Una perizia espressamente richiesta al prof. Luigi Guatri, rettore dell'Università Bocconi e maestro delle scienze aziendali, confermo' la congruità del prezzo pattuito per la cessione. Richiesto di un parere sulla « convenienza » delle « condizioni negoziate » per la cessione della partecipazione nella Sme posseduta dall'Iri, Guatri rispose che esse dovevano essere giudicate « in modo nettamente positivo ». « Considerato che ogni stima d'azienda è valida in un intervallo compreso tra un massimo (con i parametri più favorevoli) e un minimo (con parametri meno favorevoli), la perizia del prof. Poli - scrisse Luigi Guatri -, a mio avviso, si avvicina al limite massimo ».

Nel documento firmato il 29 aprile Prodi si era impegnato a sottoporre entro il 7 maggio seguente l'intera operazione all'approvazione del consiglio d'amministrazione dell'Iri accompagnandola da un suo « parere favorevole ». Si era, altresì, impegnato « a richiedere tempestivamente all'autorità di governo l'autorizzazione di legge ».

Era, dunque, chiaro e reso del tutto esplicito che l'intesa, per potersi perfezionare, aveva bisogno di ottenere luce verde da due diverse fonti : il consiglio d'amministrazione dell'Iri e il governo.

Sul primo fronte non ci furono problemi. Tutti i consiglieri concordarono sulla congruità del prezzo stabilito per la vendita e la cessione della Sme e della Sidalm, di fatto l'uscita dell'Iri dal settore alimentare, fu approvata all'unanimità.

Il vicepresidente dell'Iri Pietro Armani, in particolare, espresse voto « pienamente favorevole all'operazione per le ragioni illustrate dal prof. Prodi » sottolineando « la necessità di una concentrazione di forze industriali e finanziarie nel settore della alimentazione per fronteggiare la concorrenza mondiale ».

Il « segnale di privatizzazione » che il Consiglio avrebbe dato approvando l'operazione – disse ancora Armani – « è imponente ed investe una delle più grandi operazioni di privatizzazione degli ultimi decenni ».

Il vicepresidente Armani si esprime favorevolmente anche sul profilo finanziario di una cessione che avrebbe permesso all'Iri di evitare di investire nel settore alimentare risorse indispensabili « nel settore delle telecomunicazioni e in quelli a tecnologia più avanzata ».

Armani prese la parola anche a proposito della congruità del prezzo, affermando di « rimettersi alle valutazioni effettuate dal prof. Poli e dal prof. Guatri » di cui disse di apprezzare « le doti di competenza e serietà, che trovano conferma nella accuratezza delle analisi e delle motivazioni che illustrano i risultati peritali ».

Il fronte sul quale, invece, si manifestarono rapidamente i problemi che condussero, alla fine, all'annullamento dell'intera operazione di vendita fu quello del governo.

Preoccupato delle ripercussioni che eventuali fughe di notizie sull'avvio delle trattative con De Benedetti avrebbero avuto in Borsa, Romano Prodi aveva informato solo il comitato di presidenza dell'Iri e il ministro delle Partecipazioni Statali Clelio Darida. Era lui il suo interlocutore istituzionale e fu lui e soltanto lui, dunque, che Prodi tenne al corrente di tutti gli sviluppi del negoziato. Questo, tuttavia, non fu sufficiente.

Nel primo Consiglio dei ministri riunito dopo l'aannuncio dell'intesa con De Benedetti, il presidente del Consiglio Craxi si lamentò di non essere stato tenuto al corrente e sollevò dubbi sulla cifra pattuita per la vendita. E lo stesso Consiglio si concluse chiedendo che l'operazione fosse « attentamente studiata sotto il profilo della congruità ». Tre giorni dopo, a Parma, Craxi fu ancora più esplicito : « Se ciò che ci viene proposto risulterà un buon affare, lo faremo. Se no, no ».

Ma come definire se l'affare era o non era buono ? Il Cipi, il Comitato interministeriale per il coordinamento della politica industriale, stabilì che l'uscita dell'Iri dal settore alimentare doveva « ritenersi compatibile con gli obiettivi generali delle Partecipazioni statali ». Il progetto industriale alla base della vendita, l'idea che lo Stato potesse e, anzi, dovesse smettere di fare gelati e panettoni, era, dunque, formalmente approvato.

Quanto alla procedura seguita per la vendita, c'era poco da obiettare. Tanto il comitato di presidenza dell'Iri quanto il ministro competente erano stati tenuti al corrente delle trattative. Quanto all'intesa finale con De Benedetti, essa era chiaramente ed esplicitamente sottoposta alla condizione della duplice approvazione e del consiglio d'amministrazione dell'Iri e delle autorità di governo.

Restava la questione del prezzo. C'erano le perizie di Roberto Poli e di Luigi Guatri e c'era l'approvazione del consiglio d'amministrazione dell'Iri. Per di più mancava, prima e dopo la conclusione delle trattative con De Benedetti, qualsiasi offerta concorrente.

O così, almeno, fu fino a poco prima che scadessero i termini a disposizione del ministro delle Partecipazioni statali per esprimere un suo eventuale parere negativo.

Quando restavano meno di cento ore allo scadere dei termini, Prodi ricevette, su carta intestata « Studio legale prof. Avv. Italo Scalera », per l'intera partecipazione Sme un'offerta di 550 miliardi di lire. « I miei mandanti – precisava la lettera dell'avvocato – saranno nominati all'atto stesso della conclusione del contratto : comprenderà Ella come tale riserbo sia inevitabile ».

Una offerta da contrapporre a quella di De Benedetti era, dunque, arrivata. Tanto basto' per rinviare una prima volta il perfezionamento della vendita alla Buitoni anche se, dopo la sua prima lettera, l'avvocato Scalera di fatto si sottrasse ad ogni contatto. Quando anche un secondo termine stava cosi' per scadere senza che si potesse parlare di una vera offerta alternativa, arrivo', questa volta via fax inviato in copia anche al Presidente del Consiglio Craxi e al ministro Darida, un nuovo rilancio. La cifra messa sul tavolo era di 600 miliardi e le firme in calce all'offerta erano quelle di Barilla, Berlusconi e Ferrero, tre degli operatori che, nelle settimane precedenti, avevano specificamente rifiutato di considerare l'ipotesi di un acquisto della Sme. Dopo di quella, la pioggia delle offerte si intensifico'.

Giunti a questo punto della ricostruzione, non serve dilungarsi oltre nel ricostruire la procedura della (mancata) vendita e le vicende giudiziarie che ne seguirono. Di tutti gli eventi successivi, il presidente dell'Iri Romano Prodi non fu che spettatore. Basti ricordare che il fallimento del progetto che prevedeva l'uscita dell'Iri dal settore alimentare venne decretato nel 1988 quando il governo dichiaro' che quella della Sme era per lo Stato una proprietà « strategica ».

La congruità del prezzo¹

Resta l'ultimo interrogativo, quello relativo al prezzo. I 497 miliardi concordati erano si' o no un prezzo congruo ?

L'assenza di ogni reale interesse all'acquisto della Sme prima dell'offerta della Buitoni di De Benedetti, le perizie di due professionisti del calibro di Poli e Guatri e, infine, l'unanime valutazione dei consiglieri d'amministrazione dell'Iri permettono di affermare con sicurezza che il prezzo era effettivamente giusto.

Né puo' valere, a contraddire questa affermazione e a far pensare che il valore della Sme possa essere stato sottostimato, il rilancio sino a 600 miliardi di tre imprenditori come Barilla, Berlusconi e Ferrero.

Anche senza soffermarsi sulla affermazione, fatta da uno dei tre firmatari del rilancio, secondo la quale sarebbe stato il presidente del Consiglio Craxi a chiedere il suo intervento, il fatto che imprenditori che avevano tutti escluso un proprio interesse per la Sme prima dell'iniziativa di De Benedetti si siano, invece, mossi dopo che la Buitoni aveva fatto il primo passo, aiuta a capire come le loro offerte e, dunque, le loro valutazioni fossero basate su criteri diversi da quelli strettamente finanziari e tecnici. Ad entrare in gioco, a quel punto, sempre lasciando da parte i risvolti politici, erano fattori diversi, come la tranquillità che poteva derivare dal muoversi su un terreno già valutato da altri o come il desiderio di bloccare la crescita di un concorrente, magari procedendo ad uno smembramento del gruppo Sme.

Se nessuno di questi elementi vale ad avvalorare l'ipotesi di una svendita della Sme, puo', invece, costituire un elemento decisivo il confronto con le cifre incassate dall'Iri anni dopo per la vendita frazionata del gruppo dopo che, nel maggio del 1993, Romano Prodi era

¹ Per una valutazione indipendente della congruità del prezzo concordato per la cessione della Sme alla Buitoni si puo' leggere l'articolo *Vendita SME : il prezzo era giusto ?*, di Marco Pagano e Carlo Scarpa, « www.lavoce.info ».

ritornato alla guida dell'Iri su richiesta dell'allora presidente del Consiglio Ciampi e con il preciso mandato di avviare un vasto processo di privatizzazioni ?

Quattrocentotrentasette miliardi per la Italgel (gelati e panettoni), 310 miliardi per Cirio-Bertolli-De Rica, 704 miliardi per i supermercati GS e Autogrill : questi furono i prezzi di vendita dei vari tronconi della Sme (con l'ultima operazione conclusa sotto la presidenza di Michele Tedeschi).

Bastano questi numeri per concludere che l'Iri, e dunque lo Stato, stavano per fare otto anni prima un pessimo affare vendendo tutta intera la Sme per poco meno di 500 miliardi ?

La risposta è no. Ed è un no abbastanza semplice a spiegarsi.

Innanzitutto, perché il confronto tra quello che l'Iri non riuscì a vendere nel 1985 e quello che invece vendette otto, nove e dieci anni dopo non è possibile perché si tratta di realtà diverse. Un conto è un gruppo intero e complesso come la Sme, un altro conto sono una serie di aziende separate e ben distinte tra loro come quelle poi cedute frazionando il gruppo. Un conto è un gruppo in una situazione ancora di grave difficoltà come la Sme dell'85, altra cosa sono aziende largamente risanate con centinaia di miliardi di investimenti come quelle vendute dallo stesso Prodi durante il suo secondo mandato alla presidenza dell'Iri.

Il fatto, in ogni caso, è che non esiste per un'azienda un prezzo giusto per ogni tempo. La congruità del prezzo si deve valutare rispetto al momento in cui il prezzo è stato determinato. Se guardiamo a una qualsiasi delle grandi aziende delle telecomunicazioni o di qualsiasi altro settore, quali sono i prezzi giusti : quelli altissimi determinati, solo pochi anni fa, dalle quotazioni di una Borsa ai massimi storici e da una corsa alle acquisizioni che portava a valutare le aziende moltiplicando quasi senza limite gli utili annuali o quelli di oggi che risentono del crollo del valore dei titoli, dell'11 settembre e di tutto il resto ?

Tra l'85 e il '93 ci furono la forte crescita dell'economia italiana e, soprattutto, l'esplosione della Borsa dopo l'86, avvenimenti che di per sé rendono sostanzialmente privo di senso qualsiasi confronto. Per rendersene conto è sufficiente ricordare che, proprio pochi mesi prima dell'intesa con De Benedetti per la Sme, la compagnia di assicurazioni Ras, uno dei gioielli della finanza italiana, fu venduta per soli 400 miliardi. Quale sarebbe stato il suo valore otto anni dopo ? E quanto valevano aziende come Mondadori e Fininvest nel 1985 e otto anni dopo ?

Conclusione

Ma non è su dei numeri che si conclude questa ricostruzione della vicenda Sme perché questi da soli non bastano a capire i veri prezzi pagati, dall'Iri, cioè dallo Stato, dall'economia italiana e dall'Italia tutt'intera.

Il primo a sopportare pesanti conseguenze per la mancata vendita della Sme, infatti, fu l'Iri, costretto ancora per anni ad investire in attività secondarie sottraendo risorse a quei settori nei quali più urgente e prezioso era il suo intervento. .

Quanto all'Italia, il diretto risultato della mancata cessione della Sme fu che il paese che più di ogni altro aveva le tradizioni, le capacità, il gusto per affermarsi nel settore alimentare divenne terra di conquista per gli stranieri, priva di un gruppo capace di

misurarsi da pari a pari coi grandi nomi mondiali (la svizzera Nestlé, l'anglo-olandese Unilever, la francese Danone, l'americana Kraft). Con conseguenze non trascurabili per la vitalità e la capacità concorrenziale di tutto il comparto agro-alimentare italiano.

Su un piano più generale, poi, lo stop alla vendita della Sme contribuì in modo decisivo a ritardare di quasi un decennio l'avvio dell'indispensabile processo delle privatizzazioni. Fu solo negli anni Novanta, dopo che tanta altra acqua era passata sotto i ponti