

# Fondazione Raul Gardini.

## La crisi di Ravenna

In una lettera a Il Sole-24 Ore la replica di Gardini alle accuse di cattiva gestione imprenditoriale  
La Ferruzzi tradita dal divorzio

Non fu il caso della chimica ma la rottura familiare a scatenare il degrado dei conti - L'invito a tornare nel gruppo Raul Gardini

Il mio nome e il mio operato, nelle ultime settimane, sono stati piu' volte tirati in ballo in relazione alle vicende del gruppo Ferruzzi. Avendo speso 34 anni di vita e attivita' all'interno di quel gruppo, di cui 12 (dall'80 al '91) in qualita' di presidente, il fatto in se' non mi stupisce, se non fosse che in piu' di un'occasione mi sono state attribuite responsabilita' che non mi appartengono, e che alla luce della mia personale vicenda professionale e umana suonano oggi come beffarde.

In particolare mi "pesano" tre generi di accuse: aver privilegiato nel corso degli anni 80 le attivita' finanziarie, trascurando quelle industriali; aver caricato di eccessivi debiti il gruppo Ferruzzi; aver inseguito illusori sogni di grandezza, esponendo il gruppo al rischio di una crescita squilibrata per la mania di voler fare tutto e primeggiare in tutto. Si tratta di tre accuse palesemente infondate che mi costringono a puntualizzare quanto segue:

1) quando ho ereditato da mio suocero Serafino il timone del gruppo, la Ferruzzi era essenzialmente una grande societa' di trading internazionale. Su un fatturato complessivo di 3.000 miliardi di lire, il peso dell'industria non superava il 20%, e in buona parte si trattava di attivita' industriali acquisite nel corso dell'ultimo anno (leggi Eridania). La struttura del gruppo era di tipo familiare, le singole societa' erano possedute direttamente dalle persone fisiche, non esisteva un bilancio consolidato e neppure un organigramma completo di tutte le attivita' sparse nel mondo. La Borsa era qualcosa di misterioso, a cui ci eravamo avvicinati da appena un anno con l'acquisto dell'Eridania e dell'Agricola. La Ferruzzi era cresciuta attraverso gli anni 60 e 70 essenzialmente grazie alla spinta e alla genialita' del suo fondatore.

Ma era una barca inadatta ad affrontare gli anni 80. In primo luogo perche' l'attivita' di trading si stava rapidamente ridimensionando. In secondo luogo perche' i settori industriali in cui operava, come lo zucchero e l'olio di semi, erano in condizioni disastrose. Infine perche' la struttura del gruppo era di tipo "arcaico", le societa' erano generalmente sottocapitalizzate, l'esposizione finanziaria verso le banche abbastanza alta e garantita dai beni personali della famiglia. Avevamo due scelte. La prima consisteva nell'accontentarci del livello di benessere lasciatoci in eredita' da Serafino, cercando di gestire al meglio l'esistente. Era sicuramente la scelta piu' facile, che avrebbe in ogni caso assicurato a noi e a nostri figli e nipoti di che vivere agiatamente, senza lesinare tempo e mezzi per le barche a vela o la caccia. Dico questo perche' qualcuno, negli ultimi giorni, ha trovato il modo di ironizzare anche sui soldi spesi per Il Moro di Venezia o sulla mia passione per le anatre e i beccaccini. La seconda scelta che avevamo davanti era piu' impegnativa, ma anche piu' avvincente: impiegare il capitale umano, culturale e di mezzi

# Fondazione Raul Gardini.

della Ferruzzi per diventare un gruppo moderno. Fu questa la strada che proposi e che i miei familiari accettarono. Con ambizione, certamente, ma anche con l'orgoglio di proseguire l'opera di Serafino Ferruzzi;

2) gli anni 80 sono stati per noi gli anni della grande crescita industriale. I fatti parlano da soli. Abbiamo contribuito in prima persona al risanamento del settore saccarifero nazionale (chi si ricorda piu' delle tre <M> dello zucchero italiano, Monti, Maraldi e Montesi?), abbiamo acquisito il controllo della Bèghin Say in Francia e dato via al piu' importante gruppo europeo del settore.

Abbiamo ristrutturato l'industria olearia e delle materie grasse vegetali, creando anche in questo campo il principale raggruppamento industriale d'Europa, con l'acquisto di molti piccoli produttori traballanti in Italia, del colosso Lesieur in Francia, di Koipe' in Spagna e di Central Soya negli Stati Uniti. Abbiamo infine completato il ciclo acquistando le attivita' della Cpc Europa, diventando leader continentali anche nella produzione degli amidi. Il gruppo agro-alimentare che fa capo all'Eridania e' li' a testimoniare il buon lavoro fatto con i suoi 13mila miliardi di fatturato consolidato, i suoi utili, la sua efficienza e solidita' patrimoniale. Voglio solo ricordare che nell'80 Eridania e Italiana Oli e Risi fatturavano poche centinaia di miliardi ed entrambe rischiavano seriamente per il dissesto dei rispettivi settori; 3) tutto questo non sarebbe stato possibile senza la coincidenza di due fattori: il ricorso al mercato mobiliare e al credito delle banche. Due elementi di cui nessun imprenditore che si rispetti puo' fare a meno. Il boom di Borsa degli anni 85/87 fece da volano a un processo che era gia' ampiamente avviato e che aveva trovato la sua espressione piu' significativa nella riorganizzazione del gruppo, con la quotazione di tutte le attivita' della famiglia Ferruzzi e la presentazione dei primi bilanci consolidati. Insomma, ci siamo presentati pubblicamente al mercato, con tutte le carte in regola, dichiarando ufficialmente quali erano le nostre strategie e gli obiettivi. Il mercato e gli operatori ci hanno dato credito e fiducia. Questo ha consentito al gruppo di crescere in maniera equilibrata e senza mai fare il passo piu' lungo della gamba.

Anche perche' a ogni acquisizione seguivano sempre delle dismissioni di attivita' non strategiche, valga per tutte la divisione carta della Bèghin Say;

4) la conquista della Montedison, realizzatasi nell'87, ebbe un costo complessivo finale di 2.500 miliardi. Una cifra considerevole, che alcuni osservatori allora ritennero eccessiva. La mia valutazione degli asset Montedison era pero' di 12mila miliardi. E la Morgan Stanley, a cui affidai una stima subito dopo l'acquisizione, stabilì in 15.000 miliardi il valore di <break up> del gruppo chimico. Stime e valutazioni che si sono puntualmente rivelate esatte. Basti dire che la vendita di Standa, Mira Lanza e Rol frutto' circa 1.500 miliardi, con il che l'esposizione finanziaria della Ferruzzi torno' immediatamente in equilibrio. Si aggiunse poi la cessione del 40% di Enimont (2.805 miliardi). Ma il mercato ci aveva gia' richiesto anche la divisione farmaceutica offrendo 2.800 miliardi, Himont con una valutazione di 5.000 miliardi, nonche' Ausimont e Antibioticos per altri 1.000 miliardi. Solo per citare i casi piu' noti. La conquista della Montedison, in breve, fu un autentico affare, che impose il gruppo Ferruzzi ai vertici dell'industria non solo nazionale, ma anche mondiale. Continuo inoltre a pensare che l'idea di dare vita a un grande gruppo chimico italiano, unendo le attivita' di Montedison a quelle di Enichem, fosse un

# Fondazione Raul Gardini.

disegno strategico giusto. Il cui fallimento deve essere imputato alla volontà di non mollare la presa sul settore da parte delle forze politiche di allora, oltre che alla mia personale intransigenza, di cui però non mi rammarico;

5) nel '91, fallito il progetto chimico, si trattava a mio avviso di ripensare il futuro del gruppo. Era un momento analogo a quello che avevamo già vissuto nel 1980. La strada che bisognava seguire subito è nota: dismettere le attività chimiche che ci erano rimaste e per le quali potevamo attivare diverse offerte. Operazione che ci avrebbe consentito di ridurre nettamente l'indebitamento di Montedison. Era inoltre mia intenzione cedere l'editoria e la Calcestruzzi, per la quale avevamo ricevuto un'offerta di 800 miliardi, anche in questo caso riducendo ai minimi termini l'esposizione finanziaria della holding Ferfin. Proposi infine di acquisire il controllo della Société Centrale d'Investissements, una holding francese quotata alla Borsa di Parigi di cui eravamo già soci, con una spesa di 700 miliardi. Contestualmente la Sci avrebbe rilevato il 60% della Serafino Ferruzzi Srl per 1.600 miliardi. In questo modo la famiglia Ferruzzi avrebbe intascato 700 miliardi liquidi mantenendo il controllo del gruppo oltre a un rimanente 40% della Serafino Ferruzzi Srl che a mio avviso avremmo dovuto utilizzare per creare, attraverso una fondazione, quel paracadute per le future generazioni che ci avrebbe messo al riparo da qualsiasi pericolo di smembramento del patrimonio. Come è noto la famiglia Ferruzzi rifiutò questo mio progetto che aveva già l'approvazione dei soci della Sci e per tutta risposta mi mise alla porta;

6) al momento di lasciare la Ferruzzi, nel giugno '91, l'indebitamento netto complessivo del gruppo era pari a circa 7.800 miliardi, di cui solo 1.200 di pertinenza della Ferfin. Il rapporto debiti-mezzi propri era abbondantemente al di sotto dell'unità. Il bilancio consolidato della Ferfin al 31 dicembre 1990 evidenziava un totale di passività finanziarie nette pari a 6.665 miliardi, contro gli 8.077 dell'89 e i 9.864 dell'88, con un trend di discesa abbastanza eloquente. I mezzi propri della Ferfin, sempre al 31 dicembre 1990, ammontavano invece a 8.763 miliardi, con un rapporto debiti-mezzi propri pari allo 0,76. Bastano queste cifre per dimostrare che la situazione finanziaria della Ferruzzi era tutt'altro che compromessa, soprattutto se si fosse dato corso al mio progetto. Non a caso nessuno disse allora che venivo estromesso perché il gruppo versava in cattive condizioni;

7) a riprova di quanto detto finora c'è la valutazione che venne fatta in sede di divisione del 23% della Serafino Ferruzzi Srl in mano a mia moglie Idina, pari a 505 miliardi. È una stima che ipotizza un valore di almeno 2.400-2.500 miliardi (considerando il premio di maggioranza) per il 100% della società. Questo era dunque il valore del patrimonio personale posseduto dalla famiglia Ferruzzi nel gruppo, nel luglio '91;

8) non so e non voglio entrare nel merito di quello che sia accaduto o di quello che non sia accaduto dopo la mia uscita. Ma i fatti che mi riguardano sono sostanzialmente questi. Voglio solo aggiungere che le vicende attuali della Ferruzzi mi addolorano profondamente, perché quel gruppo rappresenta una parte della mia vita, forse la più bella e avvincente. Ho vissuto all'interno della Ferruzzi anni di duro lavoro e, soprattutto dall'80 in poi, di battaglie e di impegno senza soste, trovando sempre meno tempo da dedicare alla famiglia e alle passioni giovanili. Senza mai tirarmi indietro di fronte alle responsabilità

# Fondazione Raul Gardini.

e all'impegno di fare l'imprenditore con idee, immaginazione, disponibilita' e voglia di realizzare qualcosa di valido da lasciare alle nuove generazioni;

9) un riconoscimento in questo senso, anche se solamente implicito, mi e' arrivato dalla stessa famiglia Ferruzzi che nelle settimane scorse mi ha contattato per sondare una mia eventuale disponibilita' a intervenire nei problemi attuali del gruppo. Purtroppo non si sono realizzate le condizioni perche' questo avvenisse e me ne dolgo sinceramente.