

MONTEDISON/PARLA RAUL GARDINI

Buonaparte sarà verde

Il blitz di ottobre. I nuovi acquisti sino a oltre il 25% del capitale del colosso chimico. L'1% di Fondiaria. Il leader del gruppo Ferruzzi svela retroscena e progetti della maxioperazione. E tra Milano e Ravenna...

«Los hombres que trabajan la tierra son los caballeros del mundo». È un antico motto spagnolo citato da Raul Gardini, genero di Serafino Ferruzzi, il fondatore della multinazionale di Ravenna, nell'introduzione al volume tutto fotografico sulle attività del gruppo in Italia e all'estero. Il titolo è semplice, quasi elementare: *Agrobusiness*. Le fotografie sono splendide grazie all'obiettivo di quel gran maestro che è Fulvio Roiter. Il tono è misurato. Nessuna enfasi nell'obiettivo come nelle scarse didascalie: «Mato Grosso do Norte. Fazenda Mogno (estensione 330.000 ha). Piantagioni di caffè (di 1.000 ha iniziate nel 1978 e terminate nel 1983)».

È lo stile dei Ferruzzi. Quando vogliono dire che chi lavora la terra è depositario della civiltà e del progresso dei popoli ricorrono a un motto spagnolo, con la lingua straniera che fa velo al concetto, toglie quel tanto di retorica che la terra, comunque evocata, porta con sé.

Questo volume dice e non dice. Fa vedere e non fa vedere. Alla fine dello sfoglio, tuttavia, il lettore ha una immagine precisa: l'impero dei Ferruzzi si estende in tutto il mondo, è vario come il mondo nelle sue attività ma ha un filo conduttore unificante. La terra, appunto. Adesso dovrebbero farne una nuova edizione con dentro tutta la roba di Montedison, che non è poca, e con la British sugar, il colosso inglese dello zucchero già entrato nell'orbita giusta per ruotare presto nel firmamento Ferruzzi. Sono i pensieri che attraversano la mente in attesa che Raul Gardini ceda finalmente al colloquio, la prima intervista dal blitz con il quale è diventato il primo azionista della Montedison.

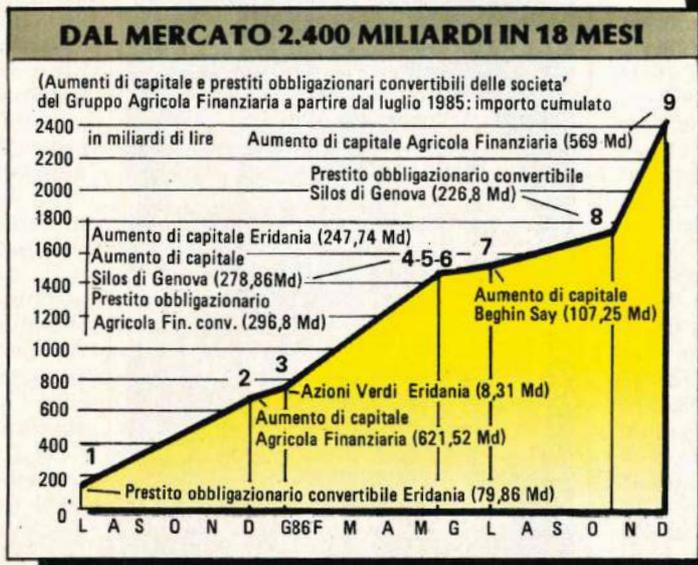
Ravenna si è appena svegliata sotto una coltre di nebbia che non lascia scorgere i lati opposti di piazza Kennedy, attraversata a ondate sempre più frequenti

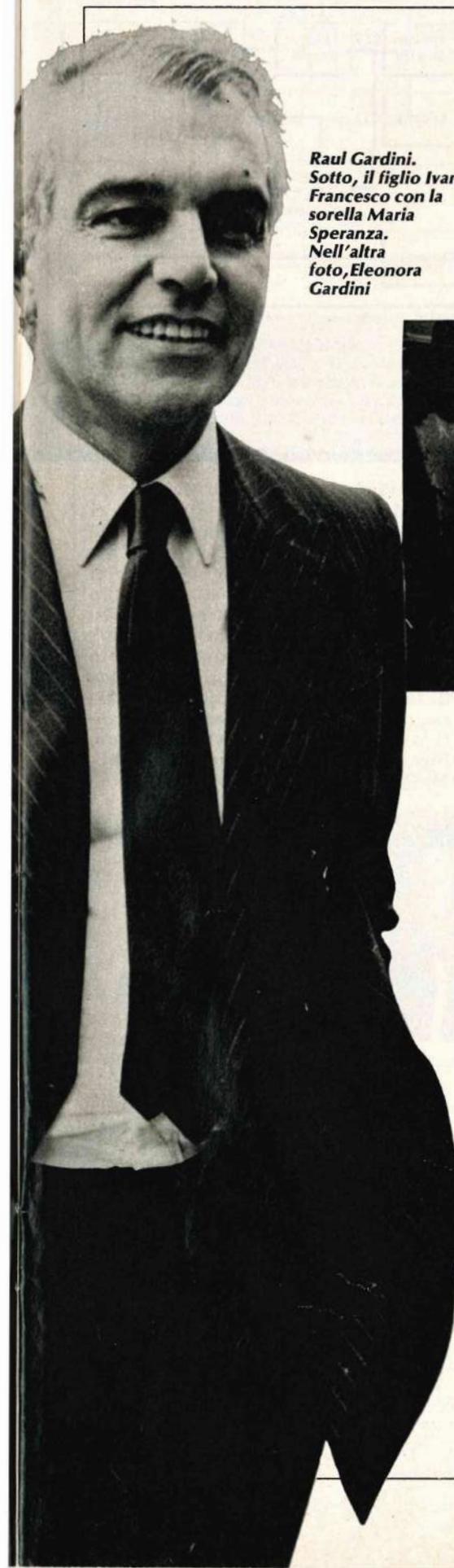
da gruppi di chiassosi fantasmi in bicicletta, che sfrecciano veloci verso la scuola. «Rischio di avere delle crisi di identità», commenta Gardini guardando il volume, come dire che l'orizzonte, a dispetto della nebbia romagnola, si è allargato a tal punto da costringere a riflettere sul chi si è, sul dove si sta andando. È certo una battuta quella di Gardini che come vedremo ha chiara una strategia per il gruppo e per le società acquisite negli ultimi anni. La battuta, comunque, dice da sola della tensione che ha preceduto la decisione presa per Montedison quella domenica, 5 ottobre, nelle sale di Ca' Dario, a Venezia.

Il blitz di ottobre

A Montedison Gardini pensava da un anno, dall'ingresso avvenuto dopo la scalata alla Bi-Invest di Carlo Bonomi. Ma allora, dice, non era il momento giusto. Non era ancora venuta la scalata alla Fondiaria e la conseguente lite, chiamiamola così, tra Enrico Cuccia e Mario Schimberni. Ma è stata così importante per Gardini la lite? «Diciamo che mi ha aiutato a decidere, mi ha

spinto a intervenire. Certo non l'ho fomentata. Anzi ho fatto di tutto per mettere pace. Sono contento che tra Montedison e Mediobanca si possa ora ragionare di Fondiaria, una società che





Raul Gardini.
Sotto, il figlio Ivan
Francesco con la
sorella Maria
Speranza.
Nell'altra
foto, Eleonora
Gardini

capitalizza 6 mila miliardi».

L'intervento in Montedison e il conseguente investimento di oltre mille miliardi sono stati decisi all'unanimità, tra il timoniere Gardini e gli eredi diretti di Serafino, i figli Arturo, Idina (moglie di Gardini), Franca e Alessandra. Dopo la decisione del clan sono venuti i contatti esterni, le verifiche per capire se il blitz avrebbe creato complicazioni, ripercussioni politiche. «Ho fatto i miei sondaggi» dice Gardini. Dove? Diciamo con alcune istituzioni, ri-

chiaro sono sorte difficoltà. Qual è oggi la situazione? E' vero, come qualcuno sostiene, che state litigando?

Minimo il 30%

Gardini sorride. No, nessun litigio. Semmai la difficoltà tecnica a trovare una soluzione che soddisfi tutti. Ma con un obiettivo chiaro: «Il mio compito ora è di creare una base azionaria cui il management di Montedison possa fare subito riferimento per avere da essa un avallo inequivocabile sulle grandi scelte. Questa base non può avere meno del 30% del capitale».

I quattro, Gardini, Varasi, Inghirami e Maltauro, sono già oltre. La base c'è, il problema è darle stabilità. «Loro», dice Gardini, «sanno che non sono affatto convinti della validità dei patti di sindacato. E non andrò mai oltre una lettera di intenti che prelude alla costituzione di una holding che abbia più del 30% delle azioni Monte-



sponde sornione, con l'aria inconfondibile dei romagnoli quando hanno ben chiaro a cosa pensano ma altrettanto chiaro che oltre non andranno nel discorso. Gardini ha sentito i partiti di governo, i maggiori, Dc e Psi, Ciriaco De Mita e Bettino Craxi. E anche da loro il nullaosta è venuto concorde e rapido. Come dire che anche lì, nei partiti, la lite aveva scombinato assetti e rapporti che Gardini ha sanato.

E con Cuccia come è andata? Il grande vecchio di Mediobanca ha saputo a cose fatte. La reazione è stata buona. Del resto il rapporto tra Gardini e Cuccia data da tempo, ha conosciuto anche qualche contrasto, ma è stato condotto sempre sul piano della massima lealtà sposata alla massima franchezza. «Cuccia sa che non mi faccio suggerire nulla da nessuno. Ha capito la mia decisione e ne ha condiviso le motivazioni».

C'è stato sin da subito il consenso degli altri grandi azionisti di Foro Buonaparte, da Gianni Varasi a Fabio Inghirami, ad Adone Maltauro. C'è stata la lettera di intenti del 9 ottobre. Poi però le cose si sono complicate. È passato più di un mese e non è ancora chiaro come gestirete, e se gestirete insieme il pacchetto azionario che costituisce la maggioranza relativa della società. L'ipotesi della holding sembra per ora accantonata e anche sulla possibilità di mettere le azioni in una fidu-



dison. Questo è il problema da risolvere. Al più presto, senza troppi ripensamenti. O sì o no. E ai problemi tecnici pensino i tecnici, sono pagati per questo».

Gardini mostra sicurezza sulla conclusione. Non sarà che, come è stato detto in Borsa, la sicurezza viene da ulteriori acquisti che secondo alcuni avrebbero portato a Ravenna il 30% di Montedison?

«Sì, abbiamo comprato ancora». A che quota è ora il gruppo Ferruzzi? Gardini ha un attimo di riflessione, poi di nuovo sornione dice: «Circa il 25%, circa», e la sottolineatura fa capire che l'approssimazione è per difetto. Quale società ha comprato? Il gruppo, rispon-

de Gardini, rivelando che a tenere la maggioranza del pacchetto Montedison sarà la Silos, mentre la Calcestruzzi e la Beghin Say cederanno ad Agricola le loro quote. L'ingresso a Foro Buonaparte e l'acquisizione della British sugar serviranno a dare al gruppo la struttura definitiva con holding per ogni settore (vedere grafici e riquadrato a pag. 72): la Ior (Italiana oli e risi) nel settore dei semi oleosi; l'Eridania per lo zucchero (italiano, francese e inglese); la Calcestruzzi per il cemento; la Silos che avrà il pacchetto più grosso di Montedison e dove è presente con il 10% Carlo De Benedetti.

Con l'ingegnere di Ivrea e con Cuccia, nei giorni del dopo blitz, qualcuno diceva che Gardini stava preparando programmi anche per Fondiaria. C'era chi, in Montedison, temeva che il leader del gruppo Ferruzzi avrebbe fatto troppo larghe concessioni a Cuccia. Ma anche qui Gardini ha scelto la via della pacificazione. Qui addirittura scendendo in campo in prima persona, con il ruolo di presidente il cui voto vale doppio. Una pacificazione che sta per essere sanzionata anche con uno scambio di azioni fra il gruppo degli azionisti fiorentini e l'Agricola. Il gruppo Ferruzzi prenderà direttamente l'1% della Fondiaria e cederà, in cambio, azioni Agricola. «La soluzione adottata mette la parola fine a ogni turbolenza. E poi a me le turbolenze non piacciono, fanno solo perdere tempo inutilmente».

Non amo le turbolenze

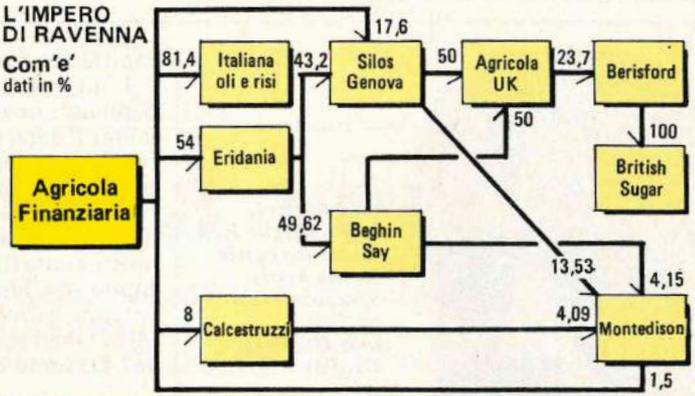
Il disegno di Gardini su Fondiaria è chiaro, tale da contentare i fiorentini ma soprattutto tale da rassicurare il management della società. Ai primi Gardini riserva la vicepresidenza, al secondo lascia grande autonomia. Con Alfonso Scarpa, amministratore delegato della Fondiaria, Gardini pensa di intendersi. «Assomiglia nel pensare, e mi auguro anche nel lavoro, al nostro Picco [Renato Picco è l'amministratore delegato dell'Eridania, ndr], mi trovo bene con lui perché si lavora con metodo, ci si rispetta, si rispetta la società».

Un giudizio affrettato? No. Comunque questo è il metro in vigore da sempre a Ravenna dove la tradizione di valutare gli uomini e gli affari con un colloquio e una stretta di mano resta valida ancora oggi, nella civiltà dell'elettronica, dei cacciatori di teste, dell'inglese sprezzemolato spesso solo per dire banalità o per nasconderle. L'unità di misura resta immutata e, a sentire

Le due operazioni, Montedison e British sugar, porteranno a una razionalizzazione del gruppo Ferruzzi rispetto alla struttura attuale (grafico a destra, in questa pagina). Nel grafico della pagina accanto è delineato l'assetto che assumerà il gruppo con le operazioni in corso. Sotto l'Agricola finanziaria opereranno quattro holding: l'Eridania, la Calcestruzzi, la Silos Genova e la Italiana oli e risi. Ciascuna specializzata in un settore di attività del gruppo. L'Eridania avrà il controllo delle due società straniere dello zucchero, la Agricola UK e la Beghin Say. Si tratta di una

L'IMPERO DI RAVENNA

Com'è
dati in %



Gardini, mantiene intatta la propria validità. «E se poi non si può lavorare insieme, inutile tirarla per le lunghe. Ognuno prende la sua strada rapidamente e senza drammi».

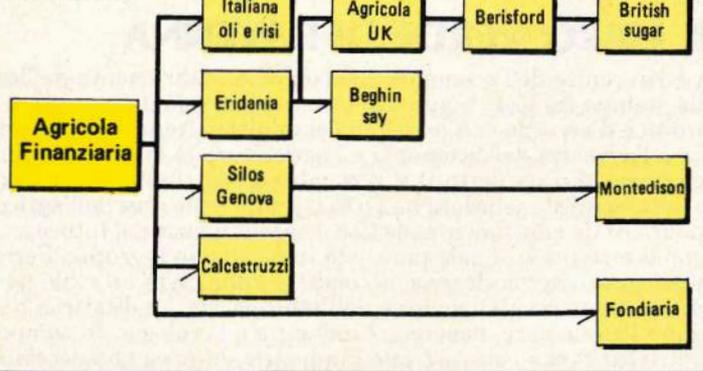
Certo Firenze è un boccone grosso, eccome. Da sempre si dice che lì bisogna fare i conti con i premi assicurativi, con le polizze e i rami vita e danni, ma anche con qualcosa d'altro. Firenze è la massoneria o gran parte della massoneria italiana. Entrare a Firenze significa usar di metro ma anche di compasso. Gardini sorride. E snocciola il suo non essere: non massone, non cat-

preso l'indomani. Conosco Maiocchi da quando era all'Indosuez e da tempo ci dicevamo di fare una bella operazione insieme». Con Sige e Bnl, Gardini ha poi varato anche l'ultimo aumento di capitale dell'Agricola che farà affluire 569 miliardi di denaro contante. Con questa operazione salgono a oltre 2.400 i miliardi chiesti dal gruppo al mercato negli ultimi 18 mesi. Una restituzione di favori, alle due istituzioni finanziarie, che può ingelosire qualcuno. Magari la stessa Mediobanca che ha proprio Sige sul collo. No, Gardini non ha dubbi: fare l'aumento di capitale con Cuc-



tolico (poi corregge da buon romagnolo, «non cattolico praticante»), né tantomeno opusdeista. Nessuna fantasia sull'utilizzo nel blitz Montedison della Sige, la finanziaria guidata da Gianmario Roveraro, opusdeista dichiarato. «Con la Sige e con Roveraro ho rapporti da parecchio tempo. Ma questa operazione l'ho vissuta personalmente con Umberto Maiocchi davanti al video della Reuter. Alle 7 di mercoledì 8 ottobre ho telefonato a Maiocchi dicendogli di prepararsi a comprare Montedison. Mi ha chiesto: quante? Gli ho risposto tutte e gli ho detto che alle 10, nebbia permettendo, sarei stato nel suo ufficio. Quella mattina Maiocchi [vedere riquadrato a pagina 74] non ne ha persa una. Il resto lo abbiamo

Come sarà



te le attività nel settore del cemento e delle costruzioni, attività in ripresa e che potrebbero vedere nuove acquisizioni. Nella Silos Genova troverà collocazione il grosso delle azioni Montedison oggi divise tra Agricola, Beghin Say, Calcestruzzi e, per il pacchetto più grosso, Silos. Alla Italiana oli e risi fa capo tutto il settore delle sementi

io zucchero inglese. Gardini ha accolto la richiesta che va nella direzione voluta dal gruppo e cioè che sia Eridania ad avere il ruolo di holding del settore.

e degli oli. È la società che nel corso dell'anno ha registrato il raddoppio dell'attività con il boom della soia in Italia. Nei programmi di Gardini è destinata a divenire un colosso del settore in Europa e non è escluso che si decida di quotarla in Borsa.

Nella Calcestruzzi troveranno collocazione tut-

cia, ora, non sarebbe stato elegante. No, non sarebbe stato elegante, risottolinea Gardini, col fare di chi ha in mente qualcosa di preciso circa l'eleganza in finanza e i presunti Armani di piazza Affari. Tanto più che la decisione dell'aumento è praticamente sincrona con quella del blitz bonapartesco.

Dirottare necessa est

Di questo aumento Agricola, come detto sin dall'annuncio, Gardini ha bi-

sogno per tener testa a due fronti: quello Montedison e quello inglese della Berisford. Si perché per comprare la Berisford Agricola aveva già fatto da poco un altro aumento di capitale. I soldi raccolti sono poi serviti a comprare Montedison. Un po' come ha fatto Schimberni che coi soldi chiesti agli azionisti (900 e passa miliardi) invece di comprarsi Fermenta, la società svedese dell'imprevedibile (o troppo prevedibile?) El Sayed, si è scalato Fondiaria. Non le sembra che il dirottamento degli aumenti di capitale sia uno sport a sempre più larga diffusio-

ne, nonostante la Consob e gli appelli della medesima? Sfido chiunque, dice sicuro di non parlare solo a nome proprio e pro domo sua, a sostenere che una società finanziaria quando chiede i denari al mercato debba dire a cosa le servono. Si precluderebbe in partenza certi obiettivi o, nella migliore delle ipotesi, li pagherebbe più cari del dovuto e comunque creerebbe immediate turbative sul mercato. Diverso è per le società industriali, pur se qualche problema c'è anche per loro. Un conto è se si enunciano programmi di nuovi stabilimenti, di nuovi investimenti o di innovazioni di processo e di prodotto: altro discorso è per una finanziaria che non può certo mettersi a sbandierare ai quattro venti che chiede i soldi per comprare questo o quello. Pensi cosa sarebbe successo se quando abbiamo fatto il precedente aumento dell'Agricola avessimo detto che oltre all'etanolo avevamo in mente Berisford. E invece che avete fatto? Quando parlavo di etanolo in Italia, in quel momento, l'anno scorso, stavo contemporaneamente progettando l'operazione inglese che è parte essenziale di questo progetto.

Guarda, guarda, l'etanolo da additivo diventa diversivo. Ma ci crede o no a questo benedetto etanolo che ha infuocato di polemiche roventi le pagine dei giornali per qualche settimana per poi sparire insalutato ospite? Certo che Gardini ci crede. Eccome. Solo che s'è stancato di parlarne con i sordi in Italia. Allora che fa? Completa l'impianto della Missalco negli Usa e ne progetta uno nuovo in Francia. E in Italia? Aspetta che i sordi sentano e i ciechi vedano e si mettano a camminare insieme ai molti storpi. È sicuro che il miracolo ci sarà e allora in Italia, loro, i ciechi, gli storpi e i sordi dovranno rincorrere sul terreno che gli altri avranno già percorso. La rincorsa, purtroppo, questa sì, è uno sport nazionale.

Etanolo e Berisford a parte, la Ferruzzi, con l'Agricola e la Silos, ha comprato Montedison con soldi destinati ad altro. E ha fatto bene, risponde Gardini, che si concede il primo sigaro della conversazione. Tanto più che oggi l'Agricola propone agli azionisti e al mercato un aumento di capitale molto favorevole.

Ho capito il giovane Agnelli

Ma che dice delle voci sempre più numerose e preoccupate che invitano alla cautela, che indicano il moltiplicarsi vorticoso di una ricchezza solo cartacea, con gran giro di pacchi e pacchetti ma poche ciminiere e poca occu-

I NOVE DEL DIRETTORIO FERRUZZI

Oltre ai consigli di amministrazione delle singole società, il gruppo Ferruzzi ha un comitato direttivo di gruppo, una sorta di direttorio, presieduto da Raul Gardini che ha il compito di dettare le linee strategiche, di dare unitarietà di azione alle attività in Italia e all'estero. Ne fanno parte i membri della famiglia Ferruzzi direttamente impegnati nelle attività del gruppo e i manager di più alto livello. Il direttorio si riunisce a Ravenna (la sede del gruppo è lì e di lì non si sposterà, assicura Gardini, «anche perché oggi è comoda a metà strada tra Milano, sede della Montedison, e Firenze, sede della Fondiaria»). Le riunioni plenarie sono una decina l'anno ma la consultazione diretta dei componenti con Gardini è quotidiana, con telefonate che si incrociano tra Ravenna, Milano e Genova.

Oltre a Gardini (nella foto al centro), ne fanno parte Arturo Ferruzzi che cura tutto il settore agricolo in Italia e in Sud e Nord America (a destra di Gardini); Vittorio Giuliani Ricci che sovrintende a tutte le attività dei servizi e dei trasporti marittimi (alla sinistra di Gardini).

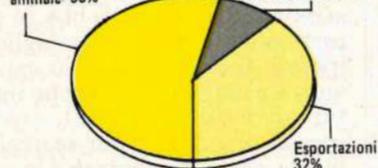
Nella pagina accanto, da sinistra, Lorenzo Panzavolta, cemento e calcestruzzo; Gianfranco Ceroni, settore oleario; Sergio Cragnotti, finanza. Qui sopra, Alessandra Ferruzzi, che cura i rapporti con gli azionisti delle varie società; Renato Picco che si occupa di tutto il settore zucchero in Italia e all'estero; Romano Venturi al quale sono affidate tutte le attività di trading, oggi in fortissima espansione.



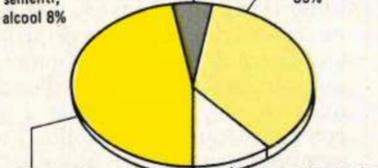
LA CHIMICA SCOPRE IL MAIS

(Previsione di sviluppo dell'utilizzazione del mais nell'industria chimica Usa, in % sul totale)

Alimentazione animale 55% 1980/81
 Industria alimentare, sementi, alcool 10%



Industria alimentare, sementi, alcool 8% 1990
 Esportazioni 35%



Alimentazione animale 46%
 Industria chimica 14%

Fonte: Office of Technology Assessment.

IL LIBRO VERDE DI RAVENNA

«L'ecologia è l'avvenire dell'economia e l'economia lo strumento dell'ecologia»: sulla stampa francese è apparso questo annuncio del ministero dell'ambiente. Gardini è d'accordo con lo slogan del ministro francese ma lo adatta così: «L'ecologia è l'avvenire dell'economia e l'agricoltura lo strumento più importante dell'ecologia». Lo ha detto il 6 novembre nella riunione del Club di Bruxelles dove in tre distinte relazioni ha fatto il punto sulla crisi dell'agricoltura europea, le politiche da adottare in sede Cee, l'agroindustria del futuro.

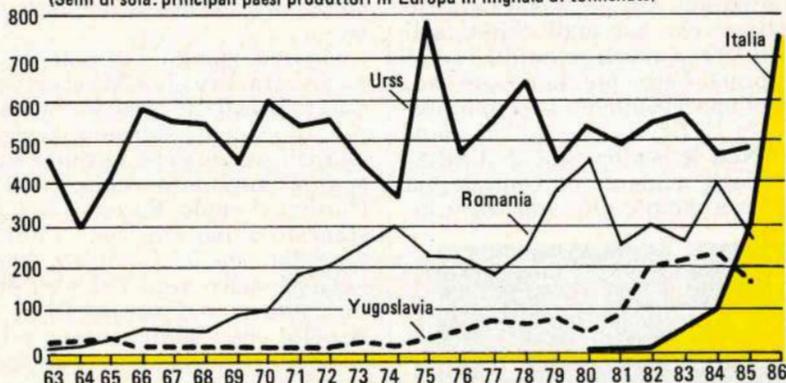
È quest'ultimo il terreno sul quale più si sta impegnando il gruppo Ferruzzi. Nei prossimi 30-40 anni l'agroindustria, secondo Gardini, avrà un ruolo non inferiore a quello dell'industria elettronica e dell'informatica. Le direttrici principali riguarderanno l'alimentare, l'energia, l'industria e l'ecologia. In campo alimentare lo scontro sarà tra i colossi Usa e l'industria europea che necessita di razionalizzazione e concentrazione per fronteggiare i concorrenti. I consumi alimentari tendono a divenire sempre più omogenei, standardizzati a livello internazionale e contemporaneamente si va verso la saturazione, nei paesi avanzati, dei livelli di consumo. Lo scontro sarà quindi sulla capacità di offrire prodotti innovativi e più sofisticati. Per l'agricoltura europea quindi si tratta di migliorare la qualità della produzione e di incrementare quella di cui è deficitaria, come le oleoproteaginosi.

Per l'energia il progetto di Gardini e del suo gruppo punta sull'etanolo, ottenuto dai cereali ma anche da altri prodotti agricoli come il sorgo.

Decisivo sarà il settore dell'agroindustria, delle biotecnologie, della chimica,

IL BOOM DELLA SOIA IN ITALIA

(Semi di soia: principali paesi produttori in Europa in migliaia di tonnellate)



o andare a cavallo. A lungo termine, dice Gardini, saranno comunque loro, nel bene o nel male, a confrontarsi con le conseguenze delle decisioni di questi giorni, se ne avranno voglia.

L'investimento in Montedison è infatti destinato a segnare la storia futura di questa famiglia che non ha saghe da raccontare, trame segrete da essere svelate più di quanto non abbiano le altre famiglie di Ravenna. Il boccone enorme della Montedison è difficile da digerire per chiunque, con tutte le sue attività, ma anche con tutti i suoi debiti. Avete pensato ai 4 mila miliardi di debiti di Montedison? Che rendimento può avere l'investimento che avete fatto? Gardini non esita. «Se considero gli

pazione nuova? È una critica sbagliata, risponde Gardini, perché la cosiddetta ricchezza cartacea è ricchezza vera che va verso gli investimenti. I risparmiatori lo hanno capito e hanno voglia di partecipare alla crescita del capitalismo in Italia. Gardini non ha dubbi: né quelli dei maturi e navigati santoni della Borsa né quelli più giovanili e complessi, usciti dall'intervista di Edoardo Agnelli. «L'ho letta con attenzione e, al di là delle ingenuità giovanili, ho capito che sta cercando dentro di sé, per affrontare le enormi responsabilità che lo aspettano e che non vuole rifiutare. Generalmente i padri non sono contenti dei discorsi dei figli ma i figli non devono aver paura di dispiacere ai padri, e più questi sono importanti, più devono farlo». Facile, per il re di Ravenna dire queste cose ora, quando i suoi figli sono ancora in età in cui hanno da pensare a giocare a pallacanestro

MAIOCCHI, IL RASTRELLATORE

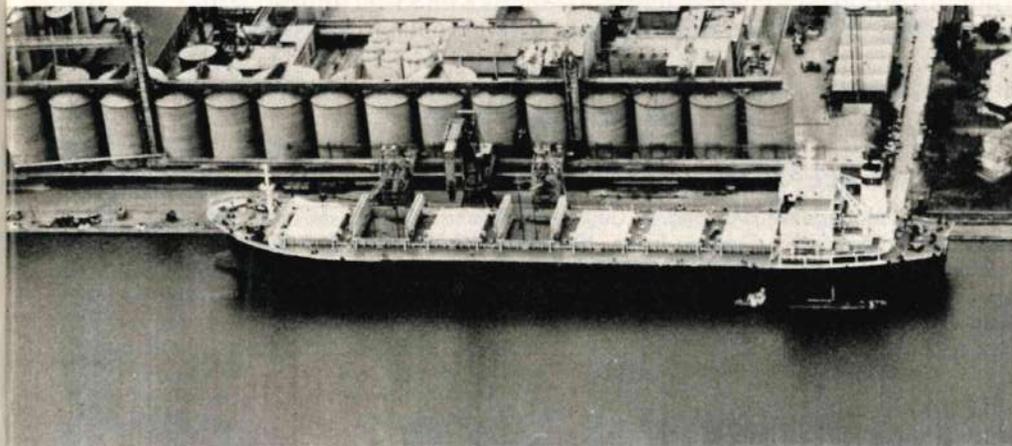
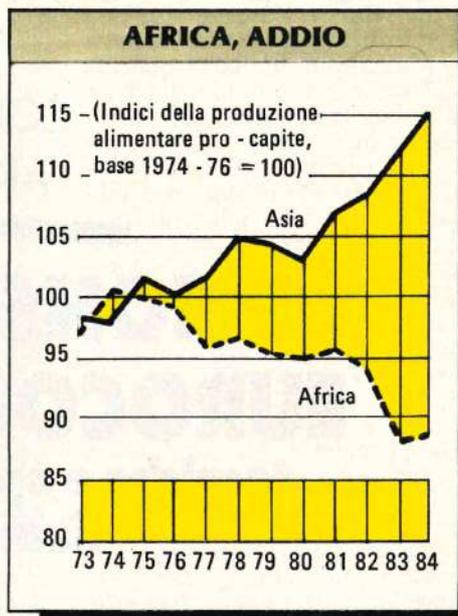
«Non se ne è fatta scappare una». Con queste parole Raul Gardini rende omaggio all'abilità di Umberto Maiocchi, il dirigente della Sige, organizzatore del rastrellamento dei titoli Montedison che ha permesso al gruppo Ferruzzi di diventare primo azionista della società. Un blitz di due settimane in cui Maiocchi ha messo a frutto tutta l'esperienza maturata durante 40 anni di attività nella compravendita di titoli. Giorni di fuoco, che hanno richiesto la massima concentrazione. Tanto da costringere l'operatore scelto dall'amministratore delegato della Sige Gianmario Roveraro a trascurare il suo unico, vero interesse extralavoro: le serate di musica alla Scala e al Conservatorio.

Con grande discrezione gli ordini di acquisto dei titoli Montedison sono stati dati dal piccolo ufficio di Maiocchi al quinto piano di piazza San Fedele 2, sede milanese del quartier generale della Sige. Ogni mattina, poco dopo le 8.30, puntuale come d'abitudine, l'uomo del blitz rifaceva i conti degli obiettivi raggiunti e decideva le mosse della giornata. Dopo un rapido sguardo ai notiziari economici Reuter consultati sullo schermo tenuto a fianco del telefono, partivano gli ordini agli agenti di cambio.

Il legame tra Maiocchi e Gardini data da cinque anni, da quando Maiocchi, ai tempi direttore centrale della Banca Indosuez, seguiva la gestione patrimoniale dei grandi gruppi italiani e, a livello internazionale, soprattutto francesi. Lo stesso ruolo che svolge da quasi due anni alla Sige. Elegante, fazzoletto nel taschino della giacca, si è fatto subito notare per la grande cura con cui coltiva le

della carta, della cosmesi, delle fibre. Tutte industrie che dovranno ricorrere ai prodotti agricoli trasformati per realizzare produzioni non inquinanti. Con la possibilità di dialogo, per esempio, tra agricoltura e industria chimica per quel che concerne l'impiego più razionale di fertilizzanti e fitofarmaci, l'utilizzo di ricerche genetiche, l'attuazione di rotazioni più rispettose dell'ambiente e più avanzate tecniche di coltivazione. In sostanza la creazione di nuove materie prime biodegradabili e la conservazione dell'ambiente.

Se queste sono le linee direttrici per il futuro dei paesi industrializzati, Gardini guarda alla situazione dell'agricoltura a livello mondiale e sottolinea le errate previsioni fatte negli anni 70 quando si ritenne che l'Asia sarebbe stata il vero nodo del problema agroalimentare nel mondo. Previsioni sbagliate, tanto che oggi India e Cina sono diventate esportatori di cereali, sono cioè in sostanza già nelle condizioni di creare eccedenze. Chi invece ha subito un terribile peggioramento è stato il continente africano afflitto da enormi problemi: abbandono delle terre, nomadismo, compressione degli agricoltori con politiche volte a tenere bassi i prezzi dei prodotti alimentari, corruzione delle classi politiche, tutti aggravati dalle terribili siccità degli ultimi anni. L'emergenza ha reso necessari aiuti immediati, ma la soluzione non può venire solo dalla elargizione di aiuti alimentari. L'obiettivo di sfamare il continente si raggiunge solo per gradi, sostiene Gardini, con la realizzazione di piccoli progetti agricoli, che partano dai singoli villaggi, dotati di silos, pozzi, assistenza medica e tecnica. La Ferruzzi ha già avviato in Africa 50 progetti che stanno dando risultati concreti.



La Serafina F, della flotta Ferruzzi, di fronte ai silos della Ior a Ravenna.

relazioni personali con la clientela. La chiave del suo successo professionale.

Maiocchi, 56 anni, due figli, milanese, cominciò a occuparsi di Borsa giovanissimo. A soli 16 anni. Più esattamente il 28 agosto 1946, giorno che ama ricordare indicando in Luigi Comi, uno degli agenti di cambio più conosciuti dell'epoca, il suo primo maestro. L'addestramento proseguì alla Finanziaria milanese, quando non era ancora la commissionaria dei Bonomi. Il salto di qualità avvenne però soltanto a metà degli anni 60 col passaggio alla Banca Indosuez, dove cominciò a seguire anche le operazioni sui mercati internazionali. «Fummo noi, insieme con la Banca commerciale, a scoprire le operazioni in eurobond quando nessuno sapeva cos'erano», è solito sottolineare quando racconta le tappe della sua carriera. Dall'Indosuez se ne è andato due anni fa senza traumi, ma lasciandosi alle spalle parecchi nemici.

Umberto Maiocchi



La prima riunione col vertice della Sige è del 2 gennaio 1985, proprio quando la Borsa era alla vigilia dell'anno del toro. Un periodo d'oro per gli investimenti in titoli che hanno permesso a Maiocchi di centrare obiettivi importanti continuando a lavorare con i grandi clienti conosciuti negli anni passati all'Indosuez.

Fabio Tamburini

ultimi quattro bilanci della Montedison i conti non mi tornano. Ma se guardo agli ultimi due, quello '85 e quello che faremo per l'86, allora il discorso cambia radicalmente. E migliora ancora se guardo in prospettiva ai prossimi esercizi». Senta Gardini, a Milano qualcuno dice che con la partita Montedison lei ha giocato troppo alto. Che il «poeta contadino» ha voluto scrivere la *Divina Commedia*. Sorride e poi divertito risponde: «Direi piuttosto, allora, la *Gerusalemme liberata*. E poi sono abituato a questi scetticismi. Quando presi in mano la Ferruzzi ci furono molte perplessità sulla mia capacità di tirare avanti. Lo stesso fu con l'Eridania quando se ne andò il professor De André, poi con Montesi e Beghin Say. Giudichi un po' lei...».

Cosa farò a Foro Buonaparte

Parliamo allora di Montedison, di cosa farà Gardini a Foro Buonaparte. Si accende un altro sigaro, si distende sulla poltrona e parte come un razzo a delineare strategie nuove, a lumeggiare sinergie concrete e possibili tra i due gruppi. La prima, innanzitutto, quella di verificare se Ferruzzi e Montedison insieme sono capaci di produrre idee nuove su un filone che parte da una considerazione generale, questa: «I paesi industrializzati nei prossimi anni dovranno investire nei nuovi bisogni dei popoli ricchi. E i nuovi bisogni, soddisfatti i primari e secondari, si chiamano difesa dell'ambiente, città più vivibili, meno inquinamento. Questo al loro interno. Fuori, per i paesi poveri, i



ricchi dovranno investire per debellare le aree di fame che oggi sono sostanzialmente ridotte alle nazioni africane. Per entrambi, per risolvere entrambi i problemi, il futuro sta nel cammino comune di agricoltura, industria chimica e ricerca. Le possibili applicazioni? Sono enormi, basti pensare all'utilizzo degli amidi e dei carboidrati e di tutte le materie prime biodegradabili da parte dell'industria chimica. E ancora la ricerca per realizzare fertilizzanti e diserbanti e pesticidi che siano utilizzati totalmente dalle piante e dal terreno nella quantità necessaria, senza residui inquinanti. È possibile. Lo abbiamo visto negli Stati Uniti dove la Ferruzzi ha bonificato 30 mila ettari di terra e dove, in collaborazione con l'università della North Carolina, abbiamo avviato questi studi su fertilizzanti e diserbanti ecologici».

Gardini parla delle nuove frontiere dell'agricoltura, dell'industria di trasformazione e della chimica senza dimenticare l'altro problema, quello della fame dell'Africa [vedere grafico a pag. 75] ormai abbandonata da tutti; senza tralasciare il riferimento alle scelte che in sede politica, al Gatt come alla Cee, debbono esser fatte per superare gli squilibri.

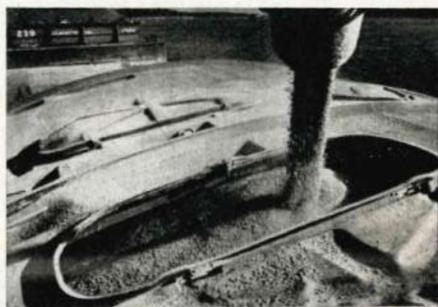
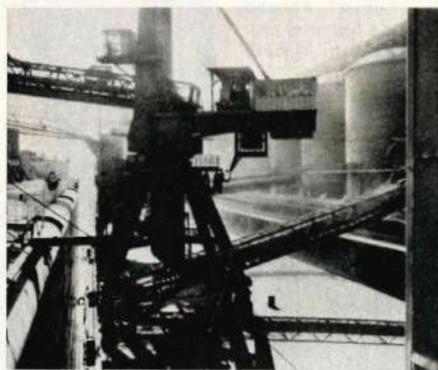
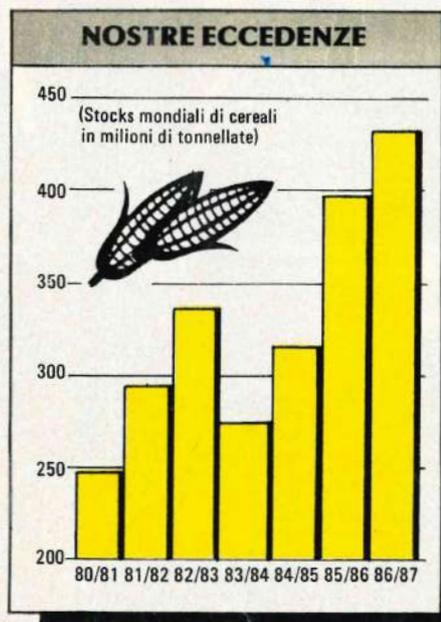
L'ingresso in Montedison non è solo un investimento finanziario: Gardini ha un progetto ambizioso, che coinvol-

ge i due gruppi e si inserisce in una strategia che ha per confini il mondo. «Il mio ruolo in Montedison non è quello di andare a dire ai manager cosa debbono fare. Schimberni e il gruppo dirigente sono oggi ai massimi livelli, tutti uomini di prim'ordine. Il mio obiettivo, quello che sento di poter e voler fare, è un'altra cosa: far dialogare Montedison e Ferruzzi e realizzare un trasferimento delle rispettive culture, per accelerare tappe che altrimenti sarebbero troppo lunghe. Tappe che si possono abbreviare solo in presenza di anelli di congiunzione, di interfonni, validi e credibili. Oggi Gardini è riuscito a mettere in collegamento i due mondi e ora vuole che entrambi possano crescere. Spende la parola cultura, dice la nostra cultura ma senza enfasi. Sapendo di parlare di cose e fatti che segnano il procedere. L'avventura in Montedison e con Montedison ha portata che supera il respiro nazionale. Entrambi i gruppi hanno una dimensione mondiale, e questi discorsi possono farsi solo se proiettati in questa prospettiva.

La parabola del buon concimatore

Ci vorrà tempo, dice Gardini, certo. Ma la terra ci ha insegnato a valutare il tempo nella giusta dimensione. C'è quello per seminare e quello per raccogliere e tra la semina e il raccolto il tempo è il più lungo. Forzare i processi è sbagliato, ma è anche sbagliato seminare in terreni aridi o non concimare quelli impoveriti. La parabola del buon seminatore e del buon concimatore è tutta rivolta a Montedison. È la prima voce che passa nel filo teso dall'azionista di maggioranza Gardini. Lui è certo che il dialogo ci sarà. È stato così all'Eridania, quando i Ferruzzi entrarono dopo l'acquisto della società da Attilio Monti. È stato così alla francese Béghin Say e alla stessa British sugar dalla quale il filo, pur provvisorio, manda già segnali positivi. Ora è la volta di Montedison, dei suoi manager e dei suoi azionisti. Gardini è anche disposto a imbarcare nell'avventura altri passeggeri che condividano rotta e obiettivi. La battuta dell'avvocato Agnelli sul Gardini abituato ai venti leggeri e ora imbarcato su una barca che ha percorso tutti i mari più tempestosi nella sua storia gli è piaciuta. Ne ha colto il velo ironico al quale ha risposto in linea con la tradizione di famiglia. Andare incontro alla tempesta quando se ne può fare a meno è da sciocchi. Ma se il vento s'ingrossa e bisogna affrontarlo per tirare la boa, beh, allora si tirano su le vele giuste e si rinforzano le manovre.

Antonio Ramenghi



Uno stabilimento Béghin Say, in alto; qui sopra, due immagini dello stoccaggio dei cereali