

12

SEDUTA DI MERCOLEDÌ 19 LUGLIO 1989

PRESIDENZA DEL PRESIDENTE BIAGIO MARZO

INDI

DEL VICEPRESIDENTE FRANCESCO ALBERTO COVELLO

PAGINA BIANCA

La seduta comincia alle 10,30.

(La Commissione approva il processo verbale della seduta precedente).

Audizione dell'amministratore delegato della SME, dottor Delio Fabbri.

PRESIDENTE. L'ordine del giorno reca, nell'ambito dell'indagine conoscitiva sull'internazionalizzazione delle partecipazioni statali in rapporto all'evoluzione dei mercati mondiali, l'audizione dell'amministratore delegato della SME, dottor Delio Fabbri, il quale ha distribuito una documentazione molto importante per la nostra Commissione che, in più occasioni, ha discusso, nell'ambito dei programmi pluriennali, della questione della SME.

DELIO FABBRI, Amministratore delegato della SME. Vorrei mettere preliminarmente in evidenza alcuni aspetti della relazione che ho predisposto, la quale, a causa del breve preavviso che ci è stato concesso ai fini dell'odierna audizione, non ha la pretesa di essere completa, ma tende soltanto ad evidenziare alcuni fatti salienti riguardanti l'industria alimentare nelle sue varie componenti e taluni *trend* che stanno modificando la realtà in cui ci troviamo ad operare. Tali *trend* vanno tenuti presenti, perché costituiscono, da una parte, una minaccia, ma possono rappresentare, dall'altra, un'enorme opportunità.

Prendo atto con soddisfazione dell'attenzione che lo Stato rivolge ai problemi dell'industria alimentare, forse ingiustamente negletta nel passato, al di là di certe verità economiche. Tale attenzione

appare logica e giustificata ove si consideri che dall'esame delle tavole di *input-output* emerge che quello alimentare è il comparto con il maggior effetto indotto a livello di tutti gli altri settori: si stima che, al variare di mille lire della produzione alimentare, esso sia di circa 1.062 lire. Un effetto indotto di tale consistenza non si verifica in nessun altro settore; l'industria automobilistica, che è sempre stata definita, forse per via delle ruote – mi si consenta la battuta – l'industria trainante, rappresenta un notevole attivatore della ricchezza, ma si trova al secondo posto rispetto a quella alimentare. Nel dibattito che ha avuto luogo negli scorsi anni sull'industria alimentare – anche in rapporto a vicende che ci hanno riguardato da vicino – tale elemento non è stato mai messo sufficientemente in evidenza. Quindi, l'attenzione rivolta negli ultimi tempi – l'indagine che la Commissione sta svolgendo ne è una testimonianza – a questa industria mi sembra quanto mai giustificata.

Se uno dei fini che la collettività si deve proporre è quello di sviluppare il reddito e l'occupazione, soprattutto in certe zone d'Italia, la leva fondamentale su cui agire è senz'altro rappresentata dall'industria alimentare, per via dei suoi effetti indotti. Comunque, il discorso sull'industria alimentare coinvolge aspetti tra loro talmente diversi che molto spesso si registra in materia una notevole confusione.

Un altro elemento che mi preme mettere in luce è che l'industria alimentare è interessata da un processo di cambiamento piuttosto accelerato, per alcuni versi, ma che procede più a rilento, pur essendo molto consistente, per altri versi.

Vi è un mutamento di fondo che riguarda le condizioni socioeconomiche, lo stile di vita e le abitudini alimentari; è questo un fenomeno di livello mondiale, caratterizzato da elementi che creano maggiori uniformità o che riducono le differenze che esistevano nel passato tra i vari paesi. Si tratta di un passaggio da abitudini alimentari prettamente locali ad abitudini che, pur rimanendo tuttora nella stragrande maggioranza abbastanza dominate da fattori locali, evidenziano comunque un *trend* di maggiore omogeneizzazione. Il comportamento dei grandi gruppi operanti nel mercato dei prodotti alimentari, che hanno colto tale tendenza, sta innescando un ulteriore, rapidissimo cambiamento proprio nelle strutture dell'industria alimentare mondiale.

Al di là delle concettualizzazioni, vorrei spiegare concretamente ciò che sta avvenendo nell'ambito dell'industria alimentare, le cui scelte, in buona sostanza, sono determinate dalle donne di casa, dalle nostre mamme. Molte delle tendenze su cui effettuiamo le nostre ricerche non sono nient'altro che la conseguenza del ruolo e dell'evoluzione della figura definita « donna di casa ». Fino a qualche tempo fa eravamo abituati a pensare alla mamma come all'« angelo del focolare » che non svolgeva un lavoro all'esterno della casa, che aveva tempo di approvvigionarsi di derrate alimentari giorno per giorno (fino a qualche decina di anni fa non esistevano i supermercati) e che, con un *know how* culinario elevatissimo, trasformava i prodotti freschi provenienti dai campi in cibi per tutta la famiglia, che si riuniva intorno ad un tavolo, nella stragrande maggioranza dei casi, almeno due volte al giorno.

Ciò avviene ancora nel nostro paese. In base ad una recente indagine dell'IRA, più del 70 per cento delle famiglie italiane segue un modello tradizionale di alimentazione (con i pasti principali consumati intorno allo stesso desco e i cibi preparati in una determinata maniera), mentre soltanto il 25 per cento — ma è una percentuale in rapido incremento — ha abbracciato altri stili di vita più erra-

tici od eclettici: si « sgranocchia » durante la giornata, i « fuoripasto » sono all'ordine del giorno, così come il panino e lo *snack* dolce o salato nel corso del pomeriggio, mentre soltanto la sera si consuma il pasto principale, magari con le gambe sotto al tavolo.

Partendo da questa figura (legata più al passato che al presente e ora in via di estinzione) della donna che non lavorava e si occupava delle attività di cui prima ho parlato, arriviamo all'altro estremo della scala dove magari troviamo una giovane coppia senza bambini, che gli americani definiscono *dink* (*dual income no kids*). Magari lui lavora in una *merchant bank*, mentre sua moglie svolge qualche incarico nell'ambito di un'azienda o un'impresa di servizi; svolgono un'intensa vita di relazione e si ritrovano velocemente la sera, hanno soldi in tasca, vogliono mangiar bene, ma non hanno assolutamente tempo da perdere dietro i fornelli. Si recano allora in supermercati che da noi ancora non esistono, se non in forma embrionale, nei quali si possono trovare prodotti freschi precucinati eccellenti — primi piatti, contorni, anche specialità all'italiana — che è sufficiente riscaldare in un forno a microonde per qualche minuto. In tal modo è possibile organizzare un *party* che dà lustro alla padrona di casa per la scelta oculata dei prodotti, che sono di altissima qualità, in quanto per la loro preparazione vengono utilizzate tecnologie *mild*, riuscendo così a fornire un risultato eccellente pur servendosi delle reti distributive moderne.

Questi che ho indicato sono i due estremi sui quali si articola tutto il discorso: si parte da un certa realtà per arrivare ad un'altra che tuttavia anche negli Stati Uniti riguarda una minoranza. Vi sarà sempre, infatti, l'operaio di Detroit, con la moglie che fa le pulizie, che avrà altre esigenze. Si tratta comunque di un *continuum* che caratterizza fortemente nei suoi vari stadi l'industria alimentare.

Al di là di questa rappresentazione « domestica », come dicevo all'inizio, esiste una certa realtà che è stata studiata in passato da istituti francesi. In questi

studi - anche in questo caso possiamo far ricorso all'esperienza comune - si è evidenziato che quanto più si è a livello di prodotti primari o di prima trasformazione (anzi, amo dire che prima della trasformazione vi è la conservazione; ricordo lo *slogan* della Cirio « come natura crea, Cirio conserva »; anche se tecnicamente siamo nell'ambito dell'industria di trasformazione, lo spirito è di portare sul mercato, attraverso adeguate tecnologie, il prodotto così come viene -dai campi), quanto più, dicevo, si parte da prodotti primari o bassamente « processati », tanto più questi tendono ad essere realtà locali che vivono molto spesso nell'ambito di una regione, o al massimo di un paese, e sono difficilmente esportabili perché frutto della disponibilità locale, frutto di certe abitudini maturate in quella realtà in funzione di quelle disponibilità, frutto delle abitudini che si sono ingenerate nel tempo e della dieta che si segue.

Questa realtà va cambiando, ma molto lentamente. All'altro estremo della scala, troviamo invece prodotti che hanno delle componenti naturali - certo, tutto più o meno deriva dalla natura, salvo qualche aggiunta - ma che sono ormai talmente « processati » per cui il vincolo della localizzazione della fonte di approvvigionamento non ha più senso. Non è un caso che il prodotto più internazionale del mondo sia la Coca-Cola che, a quanto mi risulta, è, oltre che un infuso di cola e tamarindo, anche un concentrato di sostanze estremamente « processate » e lontane dalle fonti di approvvigionamento e facili da commercializzare in tutto il mondo. In genere tutti i cosiddetti *soft-drink* rappresentano i prodotti che vengono più rapidamente internazionalizzati, proprio perché non esiste il vincolo delle materie prime che permette una diffusione solo locale.

Un'altra importante distinzione da fare riguarda le *commodities*, ossia le grandi derrate, gli olii, gli zuccheri, le granaglie, i semi oleaginosi e così via, che costituiscono una categoria di prodotti che rientrano nel discorso dell'agroalimentare e che hanno effettivamente

subito un notevole processo di internazionalizzazione; ormai sono prodotti, anche in virtù delle moderne tecnologie di comunicazione, soggetti ad una contrattazione e ad una circolazione a livello mondiale. Le uniche restrizioni sono le barriere di tipo protezionistico (anche queste recentemente agli onori delle cronache per quanto riguarda la soia); altrimenti non vi sarebbe alcun vincolo relativamente alle fonti di approvvigionamento o alla circolazione. Tali ostacoli hanno giocato in passato un ruolo fondamentale. Alcuni gruppi multinazionali sono oggi estremamente forti e aggressivi, come la Unilever che storicamente è nata in quanto aveva il controllo di materie prime come l'olio di cocco e di palma (ricordiamo le piantagioni che per anni inglesi ed olandesi hanno detenuto nell'impero), che ha determinato un enorme vantaggio competitivo.

Pur essendo oggi queste *commodities* di base largamente accessibili, non credo possano più recitare il ruolo che storicamente hanno avuto in passato proprio perché il mondo è cambiato: non esistono più le colonie, vivaddio, ma vi sono altre realtà. Non ritengo pertanto che un processo di internazionalizzazione che storicamente si è verificato in passato possa essere ripetuto oggi con lo stesso successo, se non in casi del tutto eccezionali in settori molto limitati.

Un discorso differente deve essere fatto per quanto riguarda i prodotti trasformati, ossia quelli che incorporano un maggior livello di servizi. In questo caso il discorso cambia notevolmente, perché se esaminiamo i dati delle contabilità nazionali, ci accorgiamo che già in questo settore il livello dell'interscambio tra i paesi è estremamente ridotto: se è molto forte per le *commodities* di base e per i prodotti primari in genere, è assai minore per i prodotti trasformati. È minore, evidentemente, perché esistono barriere di abitudini o perché a livello di prodotti alimentari trasformati e confezionati molto spesso vi è un rapporto peso-volume estremamente penalizzante, in quanto si tratta di prodotti voluminosi a

basso peso specifico con costi di trasporto tali da non essere competitivi su mercati lontani. Infatti, chiunque operi localmente in genere riesce a praticare costi minori. Si tratta di un'operazione non impossibile, che può essere realizzata (è il caso di prodotti ad altissimo valore aggiunto, derivati del cioccolato, *confectionary* in genere, prodotti alti di gamma), ma in relazione a prodotti destinati più a settori limitati che a vaste realtà di mercato.

Ciò significa, per quanto riguarda i prodotti trasformati, che il modello competitivo in ambito internazionale non consiste nel produrre in un luogo per poi vendere in un altro. Infatti, esistono ancora numerosi fattori ed abitudini, legati ad alimentazioni specifiche ed alle condizioni di vita, che rendono i prodotti alimentari difficilmente esportabili. Il modello che si afferma nella realtà, invece, è quello della competizione multidomestica. Un operatore deve essere capace, per costruirsi una posizione di vantaggio competitivo, di operare bene non soltanto all'interno di un singolo paese, in quanto ciò non gli assicura la possibilità di trasferire *ipso facto* quelle condizioni di maggior favore in una realtà diversa.

È vero che alcuni *trend* dimostrano che qualche economia comincia ad avere incidenza soprattutto in relazione a mercati che si stanno sempre più integrando; nel quadro, però, di una competizione multidomestica, la sinergia realmente operante e prevalente è quella di *know how* produttivi e di *marketing*, cioè la capacità di acquisire prodotti trasformati - che presuppongono processi molto complessi - e di saper interpretare le esigenze del consumatore. A partire da queste ultime si tratta di fornire risposte opportune attraverso la ricerca e lo sviluppo riuscendo, con le adeguate tecnologie di processo, a riprodurre a livello industriale e con una costanza qualitativa i prodotti approntati. Nel quadro di una competizione multidomestica mi sembra che questa, anche storicamente, sia la risorsa fondamentale.

Accanto a quelli richiamati si stanno delineando, però, altri *trend* indicativi di

ulteriori ed importanti mutazioni che aprono, per quanto riguarda i prodotti « processati » e trasformati, una prospettiva di maggiore integrazione e globalizzazione.

Si tratta di andamenti che riguardano tanto il settore della domanda quanto quello dell'offerta. In merito al primo aspetto ho già avuto modo di richiamare alcuni dati che rappresentano, al di là delle mode, le condizioni di base per la progressiva omogeneizzazione degli stili alimentari, e mi riferisco in primo luogo all'occupazione femminile: abbiamo una percentuale di donne di casa che anche se volessero, per retaggi culturali o per *imprinting* familiare, emulare le loro madri, vivendo in città come Roma o Milano, dove le distanze e gli orari di lavoro sono di un certo tipo, non potrebbero più farlo. In questo modo scoprono i surgelati ed i prodotti a più alto contenuto di servizi.

Per quanto riguarda l'offerta, grazie anche all'evoluzione tecnologica in atto, si riesce a servire sempre meglio segmenti specifici di mercato, fornendo prodotti studiati *ad hoc*, i quali, proprio in conseguenza del mutato atteggiamento delle consumatrici che ricordavo, incorporano una maggiore quantità di servizi: è il caso dei surgelati o dei cibi precotti che si configurano come prodotti ad alto valore aggiunto.

Per poter operare in questo contesto di multidomesticità si pone immediatamente un problema di massa critica, perché ognuna delle strade che indicavo può essere percorsa con successo solo se si è dotati, per così dire, di spalle abbastanza grosse.

I concetti di multidomesticità e di maggiore omogeneizzazione spiegano la realtà in atto perché, a livello teorico, le modalità di internazionalizzazione della propria attività appaiono sostanzialmente di due tipi: la prima consiste nell'attuare ciò che tecnicamente viene definito come *start up*, ossia l'ingresso in un paese con l'istituzione di una società e la creazione di uno stabilimento e di una rete di vendita, cominciando a produrre ed a ven-

dere sul mercato. Si tratta di un'operazione non impraticabile e che in qualche caso è stata attuata, ma che comporta rischi molto elevati ed appare sempre più difficoltosa.

L'altra strada è quella delle acquisizioni, che si sta seguendo attualmente proprio per evitare i rischi connessi con lo *start up*, la necessità di effettuare investimenti – non solo produttivi, ma anche di *marketing* – e per affermare una marca che sia accettata da un *trade* sempre più selettivo e forte nella contrattazione. Pertanto, anziché aprire uno stabilimento, organizzare la forza di vendita e costituire la società per cominciare a produrre e a vendere, è molto più conveniente acquisire un'azienda che abbia già una sua *franchising* e propri marchi affermati sul mercato. Questa, infatti, è la soluzione più frequentemente adottata negli ultimi tempi. Sia nel caso dello *start up* sia in quello delle acquisizioni non si può prescindere dai *know how* di cui si diceva, perché è chiaro che, se chi vende non è uno sprovveduto, di solito acquista in prospettiva di quello che l'azienda renderà nel futuro. Quindi, gli acquirenti devono essere in grado di aggiungere valore per potersi ripagare ed avere un ritorno sugli investimenti, al di là dei flussi di cassa.

Un gruppo in fase di internazionalizzazione può assicurarsi un simile risultato sostanzialmente attraverso il trasferimento delle capacità di *know how* e l'introduzione di sistemi più sofisticati in tutti i settori dell'attività aziendale, ossia attraverso lo sfruttamento di sinergie a livello *soft*. Non si escludono neanche alcune sinergie più solide come, per esempio, le fonti di approvvigionamento che possono essere ottimizzate in funzione della dimensione. Anche in questo caso parliamo di questioni attinenti alla capacità di operare con certe modalità.

Un altro elemento che mi sembra importante riguarda, appunto, le dimensioni, aspetto che si pone anche in termini relativi: ormai le economie occidentali evolute hanno una concentrazione talmente forte a livello di distribuzione che

per poter operare con successo nel campo dell'industria alimentare è necessario avere una forza adeguata. Studi condotti su scala europea dimostrano che in quell'area dove le grandi catene fanno, per così dire, il bello e il cattivo tempo, di solito la marca che si colloca al primo posto ha un buon ritorno sull'investimento, la seconda ha margini più ridotti, mentre se ci si colloca al terzo posto (per non parlare del quarto o del quinto) si comincia a perdere soldi.

Quindi, le acquisizioni non sono finalizzate soltanto ad un processo di internazionalizzazione ed al raggiungimento di dimensioni tali da poter attivare economie di scala, ma anche al fatto di poter essere un interlocutore autorevole, con un potere contrattuale nel momento in cui – di media una volta l'anno – si concludono le convenzioni quadro con la grande distribuzione. Infatti, un'azienda di grandi dimensioni è in condizione di trattare da pari a pari; in caso contrario si è costretti a sottoscrivere le condizioni praticate.

Mi sembra che, oltre le leve che ho citato, siano molto importanti gli aspetti promozionali e pubblicitari che in qualche caso vengono sottovalutati; tuttavia, le maggiori economie di scala sono riconducibili alla capacità di capire le esigenze del consumatore, di mettere a punto comunicazioni vincenti, al fatto di poter distribuire i costi di una risorsa costosa, come appunto quella pubblicitaria, su un numero di unità di prodotto maggiori. Se, ad esempio, si vendono tre bottiglie di olio e si spendono cento lire, il costo pubblicitario per bottiglia è pari a 33 lire; se si vendono 30 bottiglie, esso sarà di 3,3 lire. Spesso questi rapporti creano sbilanci di vario tipo, maggiori addirittura di quelli delle economie di scala, perché quando un impianto di un certo tipo è a regime, produce secondo determinati ritmi.

Un altro aspetto dei *trend* innovativi dell'industria alimentare spesso ignorato riguarda – sempre nell'ambito dell'economia di scala – l'intensità di capitale. Tale comparto si sta configurando come un'in-

dustria per operare nell'ambito della quale è necessario uno *stock* di capitale investito per addetto in quantità pari a quello esistente nell'industria metalmeccanica. Eppure, quando qualche imprenditore dell'industria metalmeccanica in passato affermava, a giustificazione dell'acquisizione di un'azienda concorrente, che compiva un'opera di concentrazione per attivare l'economia di scala, tutti riconoscevamo che si trattava di un'operazione logica. Invece, successivamente, per tutti è stata una sorpresa vedere attuata questa logica nel settore alimentare, che viene di norma considerato « leggero ».

La realtà, come ho detto, dimostra che lo *stock* di capitale investito per addetto è pari a quello dell'industria metalmeccanica, per cui anche in questo settore le economie di scala cominciano a contare, le curve di esperienza hanno un loro peso.

Un altro elemento che mi preme sottolineare alla luce di quanto abbiamo detto si riferisce al rapporto tra i processi di internazionalizzazione dell'industria alimentare e il *deficit* agroalimentare, che è il punto dolente della nostra contabilità nazionale. Forse in qualche caso abbiamo versato lacrime giustificate, ma non del tutto perché mi sembra che, salvo eccezioni piuttosto rare, il fatto di avere un *deficit* agroalimentare non è caratteristica esclusiva dell'Italia. Basti pensare che nella stessa condizione si trovano paesi come la Repubblica federale tedesca, il Regno Unito, il Giappone, il quale ultimo, per questioni orografiche molto simili sotto certi aspetti all'Italia, presenta un *deficit* elevatissimo nel settore di cui ci stiamo occupando.

Tutto ciò deriva da questioni strutturali: l'Italia ha una popolazione di 56 milioni di abitanti ma non ha la terra sufficiente, soprattutto quella dove condurre in maniera efficace l'attività agricola, per soddisfarne i bisogni alimentari. Se, per mera curiosità, si divide la superficie agraria utilizzata (SAU) per abitante, ne deriva che ciascun italiano dispone di una superficie agricola mediamente inferiore alla metà di un campo di calcio sul

quale far crescere tutto il foraggio necessario agli animali che danno carne e latte, tutta la frutta, tutto il frumento, tutte le verdure, e così via. Mi sembra che un orticello così piccolo mal si presti a funzioni così ampie. Peraltro, questa scarsità di superficie agraria utilizzata è in ulteriore restringimento a causa dell'espansione delle città e della viabilità.

Ritengo che sia il momento di mutare orientamento, come ha fatto il Giappone agli inizi degli anni sessanta. Ancora oggi, ogni volta che per motivi di lavoro mi reco in quel paese, per prima cosa mi vengono mostrate le tabelle relative a quegli anni, quando il problema principale del paese era di pura sopravvivenza: se i giapponesi avessero continuato ad operare in un certo modo nei confronti dei mercati esteri, non avrebbero mai ottenuto la valuta pregiata necessaria per comperare le derrate alimentari ed i prodotti energetici di cui il paese è carente. Da qui è derivata una riqualificazione del loro *export*, proprio per migliorare le ragioni di scambio e soddisfare, oltre al *deficit* energetico, anche quello agroalimentare.

Pertanto, penso che il ruolo dell'industria alimentare al massimo sarà di contenimento e di attutimento di questa realtà con la quale, peraltro, bisogna convivere, soprattutto se si tiene presente che il modello fondamentale di industria alimentare non è tanto quello di produrre all'interno per vendere all'estero — che è pure una componente importante — ma, per le cose che ho detto prima e per le operazioni che compiono i grandi gruppi, è quello di multidomesticità, nel senso che un'azienda deve essere rilevante per il consumatore. Infatti, se si vuole vincere la battaglia bisogna essere sempre presenti con il maggior numero di attività.

Questo che ho brevemente delineato è il quadro di riferimento che presenta contemporaneamente opportunità e minacce. Tra le opportunità dobbiamo mettere la creazione del mercato unico europeo che nello stesso tempo, però, presenta un aspetto di minaccia: quanto sta accadendo in questi giorni è ascrivibile infatti

al desiderio di conquistare la *pole position* – per usare un termine sportivo – quando si abbasserà la bandierina dello *starter* nel 1993.

Sicuramente, però, l'opportunità per il paese esiste ed è quella di essere presente a tale scadenza da attore e non, per usare un termine eufemistico, derivato dal linguaggio teatrale, da deuteragonista, come sta avvenendo attualmente.

Per quanto riguarda più specificatamente l'attività della SME, mi preme sottolineare che, dopo tutte le vicende a voi ben note e dopo la situazione di incertezza protrattasi a lungo rispetto ad un futuro pubblico o privato, nonostante i recenti risultati della commissione Zanetti che ha svolto i propri lavori nell'ambito del Ministero delle partecipazioni statali, non è stata ancora emanata quella delibera del CIPI che dovrebbe sancire definitivamente il ruolo della società. È chiaro che a livello di corretta gestione – e questo è il nostro obbligo fondamentale in qualità di *manager* – nel corso di quest'anno abbiamo raggiunto qualche risultato positivo, pronti a raccogliere qualsiasi ruolo maggiore avesse dovuto esserci dato nel contesto che abbiamo descritto.

Proprio per le caratteristiche dell'industria alimentare e per i fatti che stanno avvenendo dobbiamo prioritariamente, in vista del 1992, fortificare le posizioni domestiche. Affermo questo in qualità di rappresentante della SME, ma anche come rappresentante dell'industria alimentare nel suo complesso. Effettivamente, stiamo assistendo ad un vero e proprio attacco, ad una serie di acquisizioni da parte di vari gruppi esteri sul nostro territorio e molto spesso le aziende italiane che si affacciano all'estero non riescono a fare altrettanto. In questo caso si tratta di una minaccia perché, alle soglie del 1992, risuscitare fantasmi autarchici e protezionistici contraddice con il principio dell'unione dei mercati.

È chiaro che in tale contesto di gestione nell'ambito della missione concordata con gli azionisti qualche anno fa e non di un ruolo maggiore, come forse

avverrà in seguito alla delibera del CIPI, ci siamo preoccupati innanzitutto di portare avanti taluni progetti di risanamento, che sono ben lungi dall'essere compiuti, e di rafforzare comunque *business* fondamentali nella posizione italiana. Sarebbe stato sciocco, disponendo di qualche lira da spendere, andare a « comperare » posizioni non sufficientemente difendibili all'estero essendo contemporaneamente vulnerabili in Italia. Ripeto: si tratta di un'esigenza del nostro gruppo, ma che è probabilmente condivisa da molte altre realtà, anche primarie, operanti nel settore dell'industria alimentare, oggi sotto pressione a causa dell'incalzare delle acquisizioni effettuate dai grandi gruppi negli ultimi tempi.

Anche se chiaramente la priorità è rappresentata dal mercato domestico, abbiamo convenuto di non trascurare le attività all'estero; queste si sono sviluppate con discreto successo, nei limiti dell'attuale missione. Il nostro fine è di accrescerle per aumentare la nostra difendibilità e competitività sul mercato italiano. Abbiamo optato, in pratica, per una crescita selettiva.

La SME, che costituisce un campione abbastanza significativo della realtà dell'industria alimentare italiana, ha avuto per anni un *export* (il concetto di produrre in Italia e di vendere all'estero non si è rivelato valido e lo sarà sempre meno in futuro) pari al 6-7 per cento del fatturato nel settore alimentare, percentuale pari alla media nazionale di quegli anni. Da qualche tempo diamo un impulso maggiore, in questa direzione, e con soddisfazione constatiamo che tale percentuale si sta raddoppiando; lo scorso anno le attività estere della SME sono state pari a 215 miliardi, su un fatturato domestico di circa 1.560 miliardi (l'incidenza è ben superiore al 10 per cento e la crescita annua è del 66 per cento).

I traguardi abbastanza interessanti che sono stati raggiunti non costituiscono il frutto soltanto dell'attivazione di correnti di *export*, ma anche di un processo di acquisizioni per avere massa critica nelle singole realtà. I risultati non sono di-

sprezzabili; abbiamo concentrato la nostra attenzione su due settori in cui abbiamo ritenuto di avere una posizione di forza – i derivati del pomodoro e l'olio d'oliva – e attualmente, grazie agli sforzi compiuti, gli esiti sono incoraggianti.

Per quanto riguarda l'olio d'oliva, la SME, con il marchio Bertolli, detiene circa il 33 per cento della quota del mercato statunitense (si tratta di un mercato molto interessante, cui dobbiamo guardare con attenzione per essere in grado di rispondere ad iniziative che, prima o poi, saranno intraprese dai grandi gruppi multinazionali) ed il 35 per cento di quello canadese. La società detiene, altresì, per ciò che concerne il *ketchup*, una quota pari al 25 per cento del mercato spagnolo ed il 70 per cento di quello francese in riferimento ai derivati del pomodoro (anche se non si tratta di mercati di entità molto rilevante). Esiste una produzione tipica italiana dell'olio d'oliva e dei derivati del pomodoro, che si avvale della notorietà della cosiddetta « dieta mediterranea ». Le posizioni raggiunte dalla SME in tali settori sono consistenti: il 19 per cento dell'olio d'oliva ed il 5 per cento dei derivati del pomodoro esportati dall'Italia in tutti i paesi del terzo mondo.

Si tratta di un risultato incoraggiante, nell'ambito della missione concordata anni fa con il nostro azionista IRI; nel momento in cui, a seguito della delibera del CIPI del 1° dicembre 1988 e delle indicazioni della commissione Zanetti, nominata dal ministro Fracanzani, dovesse essere dato un indirizzo che ci consenta di svolgere un ruolo più aggressivo ed una missione più importante, saremmo ben lieti di farci carico di tale ruolo, al ricorrere di certe condizioni, pronti ad essere anche noi attori sui mercati mondiali e ad inserirci nel gioco di quelle grandi acquisizioni che presuppongono, però, anche da parte degli azionisti, ulteriori interventi, al di là di quanto il nostro autofinanziamento potrebbe riuscire a garantire.

VINCENZO RUSSO. Vorrei innanzitutto ringraziare il dottor Fabbri per la sua esposizione.

Posso dire oggi, dato che negli anni passati sono stato nettamente contrario all'alienazione della SME, che la mia coscienza è tranquilla.

Nel 1985 si diceva che quello agroalimentare fosse un settore maturo; invero, lo si affermava con molta disinvoltura anche in relazione ad altri comparti. Mi viene alla mente che un grande primo ministro del Regno Unito, Disraeli, diceva che il suo comportamento era fortemente imbarazzato quando ricorreva al consiglio di qualche esperto di economia, perché nel momento in cui la classe politica si uniforma a tale consiglio, ma senza risultati, l'economista si difende dichiarando che il suo suggerimento non è stato compreso e che, se si fosse agito diversamente, si sarebbe forse adottata la giusta soluzione.

Ricordo che, in relazione alla consapevolezza che quello agroalimentare fosse un settore maturo, si determinò quella predisposizione di vendita della SME ad un grande finanziere che aveva già acquisito la Perugina e la Buitoni. Quando la dirigenza politica del paese, al di là del condizionamento della maturità del settore, si espresse negativamente in tal senso, difesi il ministro Darida dalle aggressioni esercitate nei suoi confronti, anche su organi di stampa di grande importanza; il Presidente del Consiglio dei ministri dell'epoca si dichiarò nettamente contrario all'operazione, essendo noi dei « pigmei ».

Nonostante le difficoltà esistenti nel settore, che il dottor Fabbri ha voluto porre alla nostra attenzione, sembrano esistere le condizioni per una crescita del settore, e forse « pigmei » ora non siamo più.

Il nostro paese ha una bilancia commerciale negativa a causa dei settori energetico, chimico e agroalimentare: occorre rivolgere a quest'ultimo, che rappresenta il comparto primario, l'attenzione che merita, affinché sia posto in grado di rispondere alle nostre esigenze; infatti, si tratta di un condizionamento

biologico, in quanto l'umanità, per sostentarsi, deve consumare e a tal fine è necessario che esista una produzione.

Il settore che ha come caratteristica la predisposizione a vivere della valenza internazionale è proprio quello agricolo: se non si produce autonomamente e « domesticamente » in maniera sufficiente al consumo, non potendo soccombere alla legge della vita, è necessario importare.

Il dottor Fabbri ha espresso una valutazione che non mi trova completamente d'accordo. Non è vero che non possiamo rispondere a determinate esigenze e forse confrontarci con gli altri per mancanza di disponibilità di terra. Il problema è che il numero di addetti nel settore primario è talmente alto che non ci permette di avere prodotti a costi competitivi con quelli di altri paesi.

La caratteristica del nostro sviluppo complessivo non è stata quella di aver determinato il superamento della situazione attraverso l'emigrazione (come disse in un suo discorso nel 1921 - e ciò mi meraviglia - il Presidente del Consiglio Nitti, raffinatissima espressione di intelligenza del Mezzogiorno d'Italia). È invece attraverso la valorizzazione del settore terziario che abbiamo potuto creare i presupposti per un buon sviluppo industriale.

Nel settore primario l'eccesso del numero di addetti ha toccato addirittura la percentuale del 33 per cento, ma oggi sta calando. Non dimentichiamo inoltre che in tempi passati, quando la Corte costituzionale iniziò la propria attività, esisteva un'imponibile sulla terra, con riferimento alla manodopera, che determinava demotivazione ed antieconomicità e quindi mancanza di produttività. Tutti questi reaggi del passato hanno scoraggiato chi invece poteva concorrere non dico all'autosufficienza, ma certamente ad innovare complessivamente e strutturalmente il processo produttivo.

Premesso che siamo importatori anche nel settore cerealicolo, ricordo che vi sono due aree nel nostro paese (la Sicilia e parte della Puglia) che ben si prestano, dal punto di vista morfologico, alla produzione di grano duro necessario per la

fabbricazione di un prodotto di grande valenza internazionale, la pasta.

Questa caratteristica strutturale, come evidenziano recenti studi in materia (studi che, rispetto al passato, stanno acquisendo una nuova e maggiore dignità scientifica), potrà darci confortanti risultati, con la diminuzione del numero degli addetti e lo sviluppo razionale dei settori terziario e secondario e nel rispetto dell'evoluzione tecnologica.

Per quanto riguarda invece la possibilità di essere presenti sui mercati, se non siamo o non dobbiamo essere più pigmei, entra in gioco il ruolo della SME. Abbiamo operato in maniera responsabile, impedendo forse - ma non voglio esprimere giudizi temerari - che facesse la stessa fine della Buitoni e della Perugina, vendute alla Nestlé dal noto finanziere, proprio per cercare di difendere quella funzione che, a mio giudizio, il gruppo può ancora svolgere.

Non so se l'accrescimento di statura e quindi il superamento della condizione di « pigmeo » possa determinare un'evoluzione positiva, incoraggiante e quindi anche economicamente riscontrabile. Se, tuttavia, cominciamo a « ripiegarci » sul Mezzogiorno d'Italia, sulle sue aree più interessanti, sulle trasformazioni colturali in atto (la monocoltura è ancora molto diffusa), se avremo, al di là delle coltivazioni intensive, la possibilità di razionalizzare quelle estensive, il confronto potrebbe essere diverso.

Lei ha sostenuto che siamo condizionati da un *marketing* particolare. È scomparsa la figura della donna che armonizzava i consumi e oggi si registra un atteggiamento di irresponsabilità, forse anche di pigrizia. Non so se le nostre madri lavorassero di più o di meno delle donne di oggi. Certo è che come casalinghe svolgevano un lavoro pesante, defaticante e responsabile, non solo di carattere manuale, ma anche teso alla formazione ed alla crescita del nucleo familiare. A mio avviso, la donna d'oggi deve capire che la condizione di madre e di sposa implica una precisa rispondenza alla sua condizione ed alla sua nuova figuratività. Io

la voglio difendere, a patto che nel contempo si difenda il nucleo essenziale della vita civile del nostro paese.

Vorrei sapere se possiamo acquisire *know how* tali da accrescere la nostra condizione, con quello sviluppo qualitativo derivante dalla nostra capacità inventiva e creativa.

Non credo sia completamente superato il momento della presenza sui mercati. Anche noi abbiamo sbagliato: il prodotto italiano è stato svenduto, quanto meno sui mercati europei. Ora il trasporto dei prodotti avviene in celle frigorifere, ma tempo addietro mancavano centrali di conservazione e non era pertanto tutelato il lavoro dei produttori e della categoria dell'intermediazione, in relazione a quanto si poteva spendere. Gli acquisti erano effettuati - sul mercato europeo ed extraeuropeo - soltanto quando si veniva a conoscenza dello stato di deperibilità del prodotto da esportare.

Se la SME ha questa funzione di razionalizzazione e d'interscambio e può, quindi, concorrere al risanamento del *deficit* della bilancia commerciale, trova conferma la nostra presa di posizione, quando ritenevamo che il gruppo non fosse né fungibile né svendibile, ma avesse un determinato ruolo da svolgere per il superamento del disavanzo nel settore agroalimentare e per la tutela della qualità dei nostri prodotti.

ALFREDO MANTICA. Anch'io desidero ringraziare il dottor Fabbri per il suo stile estremamente colloquiale che ci ha consentito in poco tempo di avere un quadro ed uno scenario completo della situazione dell'industria alimentare. Tuttavia, l'audizione odierna ha come interlocutore non un'azienda alimentare qualunque, ma il gruppo alimentare delle partecipazioni statali. Credo pertanto sia nostro dovere di politici cercare di capire il ruolo che possono svolgere le partecipazioni statali nel campo agroalimentare. Ecco perché rilevo - e credo che il dottor Fabbri altro non avrebbe potuto dire - uno stato di disagio di chi ha la respon-

sabilità manageriale di questo gruppo di fronte all'assenza di un indirizzo complessivo. Infatti, l'azionista IRI ancora non ha definito la missione strategica di questo suo gruppo.

Non è, quindi, possibile esprimere un giudizio compiuto in merito al mantenimento all'interno delle partecipazioni statali della SME, per la quale ci siamo tanto impegnati ritenendo che il ruolo di questo gruppo, e quindi del settore agroalimentare, fosse di carattere strategico, tale pertanto da prevedere la presenza delle partecipazioni statali. Siamo quindi completamente insoddisfatti per la mancanza di questa prospettiva che fa sì che la SME si debba sostanzialmente limitare a difendere la propria presenza sul mercato nazionale, a curare un recupero di redditività e ad essere presente all'estero, pur con le possibilità che ha oggi, in maniera selettiva per cercare di mantenere un ruolo che abbia anche un significato dal punto di vista economico.

Tutto questo ci preoccupa maggiormente se consideriamo che la situazione intorno alla SME non è tranquilla né ferma. È di questi giorni la notizia dell'acquisizione di un gruppo alimentare italiano (che ha un ruolo ben preciso), con la presenza di una parte dell'imprenditorialità del nostro paese; ma è certo che la mente strategica che muove simili acquisizioni è la BSN Danone, che sul piano europeo sta assumendo sempre più un ruolo determinante.

Vorrei ricordare che tale gruppo in Italia è presente anche in un settore che molti considerano estremamente povero, ossia quello dei *soft-drink* e dell'acqua minerale nel quale la BSN-Danone, attraverso la Sangemini, si configura come il maggiore gruppo nazionale.

Sorgono, quindi, due preoccupazioni: innanzitutto vi è la mancanza di una visione strategica che certamente non può essere elaborata dai responsabili della SME, ma compete all'IRI; in secondo luogo, la constatazione di grandi movimenti che stanno mutando completamente la fisionomia dell'industria alimentare italiana.

Sono ormai 324 le aziende italiane che hanno una partecipazione di maggioranza straniera e all'interno del mercato sono rimasti significativi sostanzialmente – soprattutto se cadrà il gruppo Galbani – solo i gruppi della Ferrero e della Barilla con dimensioni strategiche o, quanto meno, con una massa critica. Debbo, pertanto, esprimere un sentimento di preoccupazione – confortato dalle parole molto caute e responsabili del dottor Fabbri – per la mancanza di decisionalità della parte politica e, quindi, dell'azionista IRI.

Vorrei porre, inoltre, alcuni interrogativi nel tentativo di capire quale sia il ruolo della SME e, quindi, delle partecipazioni statali nel settore agroalimentare. Il dottor Fabbri ha fornito una serie di motivazioni in ordine al *deficit* della nostra bilancia commerciale che condivido solo in parte: certamente le responsabilità non sono imputabili alla SME ma alla politica agricola complessiva svolta nel nostro paese in questi anni e dei pessimi rapporti – se mi è consentito – che il nostro paese ha condotto all'interno della Comunità economica europea. Credo, infatti, sia giusto riconoscere che il settore agricolo italiano ha pagato pesantemente l'unità europea, rinunciando ad alcune sue realtà in favore di paesi più forti non solo economicamente ma anche politicamente. Vorrei, però, capire a quanto ammonti il *deficit* dei prodotti primari – tra i quali includo, forse impropriamente non essendo un tecnico, anche prodotti come la carne che, pur avendo carattere primario, è legata ad un processo di trasformazione – rispetto al vero e proprio *deficit* dell'industria agroalimentare di trasformazione.

Credo si tratti di un aspetto sul quale, visto che stiamo parlando della SME, deve concentrarsi la nostra attenzione ed in ordine al quale si riscontrano una serie di anomalie, indubbiamente imputabili anche ad una nostra mancanza di strategia: a questo proposito un esempio è rappresentato dal settore dei formaggi nel quale, nonostante per tradizione culturale e per ammontare di produzioni non siamo secondi a nessuno, ci troviamo ad essere debitori verso l'estero.

Vorrei, pertanto, sapere dal dottor Fabbri se sia possibile sapere quanta parte del *deficit* complessivo sia imputabile all'industria alimentare e di trasformazione e quanta al settore primario; inoltre se, a suo giudizio, il *deficit* connesso con il settore della trasformazione non dipenda da una concezione piuttosto superata di quella stessa industria.

Faccio un esempio per spiegarmi meglio. Fino a dieci, quindici anni fa il vino si produceva in funzione della vigna e si immetteva sul mercato il prodotto così come proveniva dal settore agricolo. In conseguenza del peso e del ruolo assunto dal *marketing* e dalla distribuzione, assistiamo oggi al fiorire di tutta una serie di iniziative per le quali avviene che il vino si « costruisce » prima in vista del mercato, per poi essere prodotto industrialmente (ne sono una dimostrazione le denominazioni di fantasia che vengono diffuse). Dunque, nel mondo alimentare si è verificato un grande cambiamento per cui non è più la produzione che si offre al mercato, ma è quest'ultimo, in conseguenza del mutamento di costume, di gusti e della stessa cultura alimentare, a richiedere prodotti specifici. Sempre nel campo vinicolo, l'aumentata richiesta di vini bianchi è connessa con un'alimentazione diversa rispetto al passato, perché riuscire a consumare il pranzo in un tempo molto ridotto bevendo un vino rosso corposo è indubbiamente molto difficile.

Accanto a questi mutamenti – dei quali ha parlato anche il dottor Fabbri – credo che il prepotente inserimento nella struttura del mercato della mediazione rappresentata dal *marketing* e dalla comunicazione costituisca una delle sinergie con cui si giustifica la realizzazione di grandi concentrazioni. Vorrei, quindi, che il dottor Fabbri ci fornisse un giudizio manageriale e complessivo sullo stato di salute di tutta l'industria agroalimentare e di trasformazione italiana in rapporto a questo problema, per capire se esistano spazi di manovra nella speranza che le decisioni del CIPI intervengano quanto prima, perché la SME e l'industria ali-

mentare italiana possano recuperare certe aree di mercato e di penetrazione all'estero.

Passando ad un'altra questione, il dottor Fabbri ha fatto un'affermazione molto cauta che merita una considerazione: in merito alla creazione del mercato unico europeo si discute se l'Europa sarà o meno una sorta di fortezza, possibilità di cui si preoccupano in primo luogo gli operatori giapponesi ed americani. Si tratta di un problema aperto, ma mi sembra di capire - alla luce di quanto è stato detto dal dottor Fabbri - che nel mondo agricolo esista effettivamente una tendenza alla chiusura a causa dei protezionismi attivati per difendere la produzione europea. Stiamo vivendo in questi giorni il dramma dell'Argentina che sicuramente è una delle vittime di questa tendenza.

Vorrei pertanto sapere dal dottor Fabbri se a suo parere esistano motivi o valutazioni che possano farci pensare che ci avviamo effettivamente verso una « fortezza europea » e, quindi, verso un'internazionalizzazione difensiva; o se, invece, egli ritenga che questo tipo di barriere si attenueranno e che quando parliamo di internazionalizzazione ci riferiamo ad un mercato realmente internazionale, ossia non circoscritto al solo ambito europeo.

Vorrei sollevare un'ulteriore questione: mi risulta che una delle difficoltà operative che le nostre aziende incontrano nell'operare sui mercati internazionali consista nell'assoluta sottovalutazione da parte dell'industria alimentare in senso lato del rapporto con il consumatore. Mi riferisco, per esempio, ad elementi come l'immissione sul mercato di contenitori misurati o recanti l'indicazione di peso, e le relative norme e *standard*. Nel nostro paese siamo abituati ad avere una concezione anarchica del rapporto tra industria e consumatore: forse confidiamo nel fatto che solitamente le etichette che accompagnano i prodotti non vengono lette, ma è certo che, se controlliamo le indicazioni apposte, per esempio, sui barattoli di marmellata in vendita in un supermercato, riscontriamo una diffe-

renza di peso che si aggira intorno ai 40-50 grammi.

Sappiamo che i grandi gruppi si collocano in una posizione molto avanzata in termini di controllo di qualità, di ricerca e sviluppo, e di tecnologie di funzionamento; tuttavia, se guardiamo all'industria alimentare nel suo complesso, constatiamo che esistono anche aree nelle quali questi problemi sono molto meno avvertiti. Vorrei sapere se, ad avviso del dottor Fabbri, vi sia bisogno di una crescita culturale almeno sul piano della normativa e degli *standard*, ossia del gioco industriale della trasformazione e della presentazione del prodotto. Infatti, credo che un'azienda delle partecipazioni statali dovrebbe anche assumersi un ruolo trainante nel rapporto con il consumatore, manifestando una particolare preoccupazione nel porsi come industria internazionale ed europea, in quanto questa è una delle ragioni per le quali lo Stato, attraverso le partecipazioni statali, si inserisce nella realtà economica.

Un'altra osservazione mi riguarda più specificamente, se non altro per l'area da cui proviene il mio mandato, quella di Milano: mi riferisco alla famosa battuta « perché lo Stato produce i panettoni? », di cui abbiamo parlato a lungo.

Nel settore della pasticceria o, meglio, dei prodotti da forno abbiamo assistito in Italia ad un fenomeno che, a quanto mi risulta, viene insegnato nelle università: per la creazione della linea Mulino bianco la Barilla, azienda alimentare con una rilevante quota nel mercato della pasta, dal nulla ha inventato se stessa ed un nuovo ruolo all'interno di tale settore raggiungendo una posizione che credo ormai sia *leader*.

Tutto ciò si è verificato grazie ad una serie di felici intuizioni e, come spesso avviene, di condizioni fortunate; ma è certo che nel settore dei prodotti da forno la SME, che pure poteva contare su Motta e Alemagna - due marche prestigiose con un grande mercato - probabilmente per le travagliate storie che hanno coinvolto queste società, deve registrare una sconfitta in termini commerciali e di

presenza sul mercato. Infatti, nel settore della pasticceria e dei prodotti da forno il gruppo SME non è più quello di dieci anni fa.

Poiché conosco solo questo esempio, vorrei domandare all'amministratore delegato della SME se l'insieme del gruppo registri altri episodi di questo tipo e se l'aver creato un'azienda a partecipazione statale abbia aperto spazi di mercato ad altre aziende o ad altri gruppi nazionali o se, invece, l'esempio da me ricordato sia solo un caso particolare (la mia richiesta è riferita anche ai settori del pomodoro, dell'olio e dei prodotti conservati che occupano una gran parte degli interessi della SME).

Vorrei capire se la vicenda SME sia stata sostanzialmente impostata non dico direttamente dalla stessa società ma dall'azionista di maggioranza, come una serie di salvataggi di industrie alimentari o se, invece, sia stata attuata secondo una precisa politica industriale e commerciale.

Concordo pienamente con il dottor Fabbri sul fatto che oggi *grosso modo* - non faccio una semplificazione del problema - siamo capaci tutti a produrre, anche se qualcuno è più bravo dell'altro ovvero produce a costi diversi, ma il grande problema di un prodotto che è sostanzialmente di basso valore aggiunto e di prezzo medio piuttosto basso, e per il quale l'economia o l'economicità avviene su grandi volumi, è quello della distribuzione e della pubblicizzazione.

Nella valutazione complessiva del prodotto la sua pubblicità e la sua promozione sono due componenti importanti pari a quelle della produzione.

Vorrei sapere se, nel caso in cui le partecipazioni statali decidano di rimanere con un ruolo strategico, non solo in termini di difesa delle quote di mercato, nell'industria agroalimentare, sia sufficiente l'attuale struttura della SME, che è sostanzialmente di carattere produttivo, o se non si porrà il problema anche non di una diversificazione, ma di una presenza nel mondo della grande distribuzione o, più in generale, in quello della comunica-

zione. Si tratterebbe in sostanza di *know how* che potrebbe aprirci altri mercati.

Se, per esempio, fossimo presenti in maniera massiccia nella grande distribuzione italiana e raggiungessimo un accordo con una catena di grande distribuzione francese, la prima conseguenza potrebbe essere quella di una più ampia facilità di presenza dei nostri prodotti su mercati diversi da quelli nei quali operiamo. Le chiedo se sarà sufficiente questa struttura principalmente produttiva anche nel momento in cui si dovesse seguire la strada di aggredire il mercato per tornare protagonisti.

MAURO SANGUINETI. Desidero innanzitutto ringraziare il dottor Fabbri per la sua esposizione semplice e chiara nello stesso tempo. Già altri colleghi prima di me ed in tempi diversi da quelli di oggi hanno avuto modo di definire la SME come un'industria importantissima in un settore strategico per il paese, quello agroalimentare. L'esposizione fornita questa mattina dall'amministratore delegato della società ed i dati contenuti nella relazione che ci è stata distribuita confermano la nostra opinione da diversi punti di vista. Prima di tutto da quello industriale, nel senso che il dottor Fabbri ha esordito dichiarando che si parla molto poco del problema e che rispetto a mille lire investite vi è una ricaduta di 1.062 lire. Mi sembra questo un dato molto importante perché, confesso, non avevo idea di quale entità potesse essere l'effetto indotto. Dobbiamo pertanto riconoscere che non vi sono altri settori industriali in grado di garantire questo tipo di ritorno.

La seconda osservazione è che la dipendenza agroalimentare di un paese rischia di diventare strategica in negativo se non vi sono capacità tali da fronteggiare certe politiche sempre possibili, ma che oggi nessuno può prevedere, anche se nell'arco della storia possono sempre verificarsi.

La terza valutazione è di tipo economico e si riferisce sia all'Italia come paese singolo, sia al suo ruolo all'interno

dell'Europa, sia alla sua posizione nei confronti dei mercati mondiali. Se le considerazioni, sia pure brevemente citate, hanno qualche valenza, si deve riconfermare la necessità di una maggiore definizione del ruolo dell'industria agroalimentare a partecipazione statale.

Aggiungo alle osservazioni svolte dai colleghi che sarebbe interessante che anche in questo comparto si ragionasse in termini di paese e non solo di partecipazioni statali. È evidente che tale considerazione va rivolta al Governo e non all'IRI o alle varie società. È giusto che queste diano vita alle proprie capacità propositive, ma occorre poi una verifica generale di indirizzo. Mi sembra che anche le considerazioni dei colleghi Russo e Mantica portino a tale conclusione.

L'amministratore delegato nel suo intervento ha anche detto che fra i tanti filoni ai quali è necessario rivolgere attenzione, per evitare riduzioni nei mercati nazionali e internazionali, vi è quello della ricerca e dell'innovazione tecnologica, in relazione alla possibilità di intervenire sul processo produttivo dei materiali primari. Da questo punto di vista, sarebbe interessante conoscere se quanto si vocifera in questi giorni circa una possibile partecipazione azionaria della SME in aziende del gruppo delle partecipazioni statali nel settore agroalimentare sia una scelta strategica (si parla della TECNAL del gruppo Italmimpianti).

Vorrei sapere se la SME abbia operato la scelta di intervenire in aziende che per ragioni sociali hanno come scopo principale quello di approfondire in termini di ricerca e di proposta l'innovazione tecnologica nel campo agroalimentare e della trasformazione dei prodotti primi. Vorrei sapere, quindi, se esistano le condizioni per sviluppare tali iniziative in ambito nazionale e con aziende nazionali, pubbliche e private, e se non si tratti di un problema che vada posto anche a livello internazionale, con accordi in ambito europeo e mondiale.

Da quanto è stato detto, la risposta sembrerebbe positiva, cioè che sarebbe

opportuno procedere ad un'incentivazione in tale direzione; infatti, il dottor Fabbri ha messo in evidenza la fondamentale importanza della ricerca, da tradurre poi in risultati concreti. Ritengo, quindi, che si sia intrapresa la strada giusta.

Anche nei confronti del mercato privato, secondo me, deve essere effettuato lo stesso ragionamento, soprattutto a livello internazionale; il medesimo discorso vale per la massa critica costituita dal fatturato, al fine di riuscire a fronteggiare le trasformazioni del mercato. La produzione e gli elementi di base rappresentano una delle componenti, forse neanche quella primaria, rispetto al risultato finale, costituito dal rapporto con il consumatore, che rappresenta il termine di paragone.

Da quanto il dottor Fabbri lascia intendere, la SME difficilmente riuscirebbe da sola, se le cose rimanessero come sono attualmente (in mancanza di scelte da parte dell'IRI e senza possibilità di nuovi rapporti), ad avere un futuro. Infatti, se è vero - riprendo l'esempio citato prima - che finché si occupa il primo posto, in un mercato come quello europeo, si ha sicuramente la possibilità di guadagnare in un settore, che se si occupa il secondo posto si ha ancora possibilità di guadagno, però facendo molta attenzione, mentre se si occupa il terzo posto addirittura si inizia ad accusare una perdita, credo che le prospettive non siano rosee e che le conseguenze siano inevitabili.

In relazione all'affermazione di un'insufficienza agroalimentare del nostro paese determinata dalla scarsità della superficie coltivabile, esprimo qualche perplessità, come ha già fatto il collega Russo: ritengo si tratti soltanto di una delle componenti, in quanto un'altra è rappresentata dalla scelta politica effettuata dall'Italia a livello comunitario, con penalizzazioni fortissime in alcuni settori, ben più incidenti - secondo la mia modestissima opinione - rispetto al rapporto superficie disponibile-prodotto. Non si tratta, quindi, di una decisione presa dalla SME o dall'IRI, ma di una scelta in ambito comunitario. Oggi, alla luce dei

risultati ottenuti, si può dire che si sarebbe potuto agire in modo diverso.

Rispetto alla produzione ed ai prodotti primari, si dovrebbe agire come ha fatto l'ENI in campo energetico, procedendo alla stipula di accordi internazionali che garantiscano la fonte della produzione e non soltanto di accordi di commercializzazione. Si tratta di un passaggio che può avvenire anche attraverso l'offerta di *know how* a paesi che hanno una certa potenzialità produttiva. Sono convinto che l'industria agroalimentare del paese dovrebbe concentrare i propri sforzi in questa direzione, stringendo - ripeto - accordi internazionali che la pongano al riparo da sempre possibili ritorsioni o cambiamenti di indirizzi politici che potrebbero penalizzare i bisogni primari rappresentati dall'alimentazione.

CALOGERO PUMILIA. Rivolgo anch'io un ringraziamento al dottor Fabbri per la sua esposizione.

Prima di formulare le domande, vorrei fare una premessa: tutti i colleghi intervenuti finora nella discussione hanno fatto riferimento alle vicende travagliate del passato (SME pubblica o privata, settore strategico o non strategico). La questione è o dovrebbe essere chiusa e dovremmo rivedere - ma non si tratta di un ragionamento valido soltanto per il settore agroalimentare - il concetto di comparto strategico (è stato compiuto un progresso, in questo senso, nel dibattito politico ed economico; vi fu un momento in cui si immaginò, da parte dei ministri delle partecipazioni statali, di poter predisporre un elenco delle aziende e dei comparti strategici e non strategici), rendendolo più articolato e meno « rozzo », per comprendere quale sia la ragione della permanenza di un settore nell'ambito pubblico piuttosto che in quello privato.

Al fine di evitare che si torni di nuovo sul tema (ha chiesto il senatore Mantica, servendosi di una vecchia battuta, se lo Stato debba produrre panettoni o conserve di pomodoro), occorre valutare la

consistenza del contributo apportato dal settore pubblico all'approvvigionamento alimentare del nostro paese e, quindi, alla riduzione del relativo *deficit*; nel caso in cui risultasse apprezzabile, esisterebbero tutte le ragioni per tutelare e mantenere tale presenza; al contrario, se questa condizione non esistesse, non mi scandalizzerei se qualcuno, in ambito privato, dichiarasse di operare meglio rispetto al settore pubblico.

Per aumentare il contributo offerto dal comparto alimentare pubblico, è necessaria una condizione pregiudiziale, cioè quella di sapere cosa l'azionista voglia da tale settore; come hanno già fatto altri colleghi, manifesto la mia preoccupazione per l'assenza di una strategia complessiva del settore alimentare nel nostro paese, in modo particolare a causa dell'assenza di un'indicazione precisa da parte del Governo per ciò che riguarda la presenza pubblica nel comparto. Tale carenza dovrebbe essere colmata nel più breve tempo possibile, mettendo la parola fine alle alterne vicende che hanno contrassegnato gli anni passati.

Si tratta di una condizione fondamentale, in quanto reca con sé altri due ragionamenti, relativi alla dimensione ed ai compiti della SME (cioè ai settori in cui deve migliorare la propria presenza ed a quelli nei quali può cessare la propria attività) e al ruolo della società in rapporto al sistema complessivo della produzione agroalimentare italiana nella sfida dell'internazionalizzazione. Mi fermo qui, per non ripetere parole che, se troppo citate, si possono usurare...

MAURO SANGUINETI. O finiscono male...

CALOGERO PUMILIA. Finiscono male, o perché impostate male o perché trascinate talmente a lungo, in dibattiti sterili, che alla fine si usurano nel tempo, prima ancora di iniziare a camminare.

La questione, al di là delle parole, esiste, anche in rapporto alle ultime vicende che hanno visto ridotta la capacità della presenza delle aziende italiane all'e-

stero e aumentata invece la presenza di quelle straniere in Italia, anche per il cambiamento della ragione sociale di alcune imprese nazionali. In sostanza stiamo assistendo ad un processo negativo di internazionalizzazione, che è particolarmente pericoloso.

È questo il problema, a mio parere essenziale, che pongo al Governo, all'IRI e alla SME, che hanno ruoli e compiti non del tutto a compartimenti stagni. Dalla relazione che lei ha svolto e dalla lettura del programma quadriennale dell'IRI si evidenzia uno sforzo in atto che va accompagnato dall'attenzione della nostra Commissione. Tuttavia, questo sforzo deve essere ulteriormente corroborato da iniziative e da capacità di espansione. Le acquisizioni effettuate nel 1988 da parte della SME - sono solo due, ma costituiscono un dato importante, considerando che l'anno precedente non ve ne erano state - segnano la difficoltà di marciare in un processo dal quale, come lei stesso ha sottolineato, non si può prescindere.

Fatta questa premessa, le porrò alcune domande che mirano a capire meglio la situazione ai fini del nostro lavoro e delle indicazioni che dovremmo dare in seguito.

Nella relazione dell'IRI si fa riferimento al consorzio estero e ad un miglioramento della quota del 6 per cento di presenza straniera negli anni successivi al 1987. Desidererei in proposito notizie più dettagliate.

Sarebbe inoltre utile che lei ci fornisse dati, anche per iscritto, sul confronto con i grandi gruppi privati italiani relativamente alle acquisizioni e alla loro presenza all'estero.

Vorrei poi conoscere le intese in atto o che si immagina di mettere in atto per la realizzazione di sinergie (*joint ventures*, accordi, fusioni) e quant'altro si ritenga utile realizzare all'interno del nostro paese nel settore agroalimentare.

E ancora: qual è il contributo della SME sul totale delle esportazioni dei prodotti agroalimentari in rapporto alle esportazioni delle aziende private e in

che misura il contributo del gruppo può crescere in vista dell'ulteriore espansione della sua dimensione internazionale?

Che spazio esiste, inoltre, per la collocazione all'estero di prodotti nazionali trasformati? Ho seguito il suo ragionamento e so bene che si tratta di un aspetto ritenuto non importantissimo, ma neppure residuale della possibilità di internazionalizzazione del settore agroalimentare. Se esiste questo spazio, che programmi ha il suo gruppo per l'ulteriore espansione dell'attività produttiva all'interno del nostro paese? In proposito, vi è una cifra che mi preoccupa (che formerà oggetto di una futura discussione): gli investimenti previsti nel quadriennio ammontano a 746 miliardi, di cui 179 al sud. Si tratta di una percentuale molto al di sotto del 40 per cento, che quindi connota una tendenza precisa dell'azienda ad espandersi non nella direzione del Mezzogiorno d'Italia.

Una delle ragioni che rendono debole la nostra produzione, non solo agroalimentare, all'interno della CEE e che rischia di indebolirla ulteriormente è il problema degli *standard* e quindi della riconoscibilità della qualità del prodotto che si trova dentro la lattina o la bottiglia. Riguardo a tale problema, la SME come sta adeguando la proprie immagine all'estero?

Infine, nella corsa alla *pole position*, come stanno andando i giri di prova? Al termine di questi giri si dovrà stabilire una cosa molto semplice (ma bisogna avere subito il coraggio di cominciare ad immaginarla): alcune « macchine » della produzione SME avranno la prima o la seconda posizione e potranno correre, mentre altre « macchine » dovranno essere ritirate o per correre dovranno essere spinte, e perciò sussidiate, il che entra in contrasto con i trattati di Roma e quindi con il discorso della libera concorrenza.

PRESIDENTE. Anch'io desidero rivolgere al dottor Fabbri alcuni quesiti, sulla base del dibattito che si è sviluppato in questa sede. Ci troviamo certamente di fronte ad un'industria che ogni giorno di

più sta mutando i suoi rapporti nel mercato globale per una serie di ragioni che lei ha già indicato: la famiglia, gli stili di vita, le abitudini, i gusti alimentari. Si tratta di un mercato di grande *business* e non a caso si assiste all'aggressività delle multinazionali per una sua riorganizzazione e razionalizzazione, con un potenziamento organizzativo e una ristrutturazione dei portafogli.

Come sempre il nostro paese a questi grandi appuntamenti per la conquista dei mercati (e quello italiano è uno dei più rilevanti) si presenta in ritardo. Come ha sottolineato nel suo intervento l'onorevole Russo, il settore agroalimentare presenta un *deficit* imponente e il nostro paese per superare un simile *gap* deve organizzarsi in maniera diversa. Non dico che la SME viva oggi una vita più tranquilla, dopo anni di «ferro e fuoco»; ma si sta discutendo come possa vivere nell'ambito dello scenario agroalimentare e del settore distributivo.

Ho apprezzato molto la relazione del dottor Fabbri: pacata, puntuale e, se vogliamo, «a volo d'uccello», in quanto non indica punti fermi ma — giustamente — affronta tutti gli argomenti in modo problematico, data la situazione di incertezza e di difficoltà in cui viviamo. Infatti, non è stato ancora varato da parte del Governo il piano agroalimentare nazionale, recante le coordinate strategiche per il comparto.

Questo è il principale motivo della condizione disagiata nella quale si trova ad operare la SME — cui si sommano tutte le altre questioni richiamate dai colleghi intervenuti — tanto più che neanche l'IRI è intervenuta a definire puntualmente l'identità della SME.

A mio avviso, è necessario affrontare tre aspetti importanti: la strategia di identità della SME per i prossimi anni, il rapporto tra il comparto pubblico e quello privato ed infine il processo di industrializzazione; ferma restando la necessità — di cui parlavo — di giungere all'approvazione del piano agroalimentare, su cui è necessario procedere ad un serio confronto.

Viene, dunque, spontaneo domandarsi quale debba essere, nell'attuale contesto e nel rapporto con le multinazionali, non solo europee ma anche d'oltreoceano, la funzione' della SME che finora appare precaria, labile e, per così dire, rachitica. Infatti, ci poniamo di fronte alle grandi concentrazioni come «pigmei o nani», per riprendere una battuta dell'onorevole Russo. L'industria nazionale necessita di una riorganizzazione stimolante per essere presente sul mercato e non soltanto su quello italiano, nel quale, peraltro, si riscontra una notevole aggressività e si verificano episodi di «assalto alla diligenza»: un esempio è fornito dalla conquista della Galbani, per non parlare dei casi della Perugina e della Buitoni. A questo proposito, aggiungo che fortunatamente non abbiamo svenduto la SME ai privati com'era nelle intenzioni del gruppo originario perché, in una fase di ristrutturazione di altri comparti industriali, ci saremmo trovati attualmente in grave difficoltà.

È necessario intraprendere un cammino diverso rispetto al passato e ciò potrà avvenire con l'ausilio del ministro delle partecipazioni statali del nuovo Governo, al fine di conferire in tempi rapidi alla SME quella fisionomia e quelle peculiarità di cui oggi difetta.

Vorrei anche rivolgere una sollecitazione ad operare un ripensamento sugli investimenti effettuati dalla SME nell'ambito del territorio nazionale. Mi sembra, infatti, che il gruppo — al di là degli impegni assunti e dei progetti elaborati per la reindustrializzazione delle aree penalizzate dalla crisi siderurgica — non abbia più chiaro (forse per la sua stessa precarietà) in che modo un settore importante come quello agroalimentare possa favorire lo sviluppo del Mezzogiorno.

La SME ha la sua sede a Napoli, l'antica capitale dei Borboni; ciò nonostante, noi — ceto politico del sud — non avvertiamo ancora il suo peso qualificante (la mia non vuole essere una critica né un duro attacco, ma soltanto uno stimolo). È necessaria, dunque, una riflessione diversa rispetto al passato in considera-

zione della peculiarità del settore primario nel Meridione; condivido il disegno strategico portato avanti dal ministro Fracanzani secondo il quale non sono ipotizzabili intese di vasta portata (come nel caso dell'Enimont), mentre è possibile concludere accordi di settore attraverso i quali allacciare nuovi rapporti di alleanza con *partner* italiani e stranieri. Dunque, la domanda che desidero rivolgere al dottor Fabbri è se nel Mezzogiorno la SME possa assumersi nuovi impegni non solo nel settore della distribuzione, ma principalmente in quello agroalimentare.

DELIO FABBRI, *Amministratore delegato della SME*. Desidero ringraziare tutti coloro che sono intervenuti per gli stimoli, le raccomandazioni e le sollecitazioni espressi ed anche per la qualità delle osservazioni avanzate nel corso della discussione. Penso di poter rispondere agli interrogativi emersi in termini generali fornendo indicazioni più specifiche su determinati aspetti.

Nel corso della mia esposizione ho ommesso di illustrare alcuni elementi che forse avrebbero dovuto essere posti in giusto risalto. Si tratta, in primo luogo, di qualificare la SME: amiano dire che il nostro è un gruppo integrato nel settore dei prodotti e dei servizi alimentari, ma dovremmo esserlo ancora di più.

PRESIDENZA DEL VICEPRESIDENTE
FRANCESCO ALBERTO COVELLO

VINCENZO RUSSO. Mi chiedo se non sia il caso di cambiare la denominazione della SME in quanto chi, come me, è nato nell'area borbonica ricorda che la SME in passato era la Società meridionale di elettricità ed ha difficoltà a collegare la sigla che contraddistingue il gruppo con le funzioni che esso attualmente svolge.

La preesistente Società meridionale di elettricità aveva concorso all'industrializzazione del Mezzogiorno; pertanto, speriamo che anche da parte della SME in-

tervengano ulteriori manifestazioni di attenzione alla realtà meridionale, visto che la Cirio in passato ha soppresso strutture produttive proprio in Puglia. In qualità di parlamentare, sono responsabile di fronte all'intera nazione delle mie affermazioni. Tuttavia, essendo stato eletto nel mio distretto elettorale, ho anche il diritto-dovere di cercare di capire perché siano state assunte le decisioni che ricordavo, mentre sopravvivono ancora aree produttive che non garantiscono il rendimento che dovrebbe caratterizzare tutte quelle aziende del cui avvenire stiamo discutendo.

DELIO FABBRI, *Amministratore delegato della SME*. Il nostro gruppo è conosciuto con la denominazione SME solo da una serie di *opinion's leader* (membri del Parlamento, banchieri e finanziari), mentre il volto con il quale ci rivolgiamo ai consumatori è quello di Cirio, Motta, Alemagna, De Rica e Bertolli. Io stesso mi trovo in imbarazzo nel dover spiegare talvolta agli operatori americani il significato della sigla SME. Tra l'altro, la denominazione estensiva del nostro gruppo è quella di Società meridionale finanziaria e non vi è quindi corrispondenza con le lettere della sigla che abbiamo conservato.

La SME è nata nel 1899 come società elettrica e fino al 1963 è rimasta tale; con l'indennizzo, pari a 142 miliardi - cifra enorme per quell'epoca - sono stati effettuati alcuni investimenti ben mirati. Già allora si era affacciata l'idea di operare una diversificazione, producendo nel settore alimentare, ma non a livello esclusivo; pertanto, si è investito in vari comparti. Ritengo si tratti di una lezione da tenere presente alla luce di quanto sta avvenendo oggi: investire, infatti, non è sufficiente, perché un gruppo, una volta effettuato l'investimento, deve procedere all'aggiunta di valore. Aggiungere valore implica, però, possedere capacità specifiche che permettano ad un'azienda come la Cirio, per esempio, che da sola può raggiungere un certo risultato, di

raggiungerne, inserita nell'ambito di un gruppo, uno più consistente (altrimenti non vi sarebbe un ritorno rispetto a quanto è stato speso per il suo acquisto).

Il processo di diversificazione è stato affidato ad un gruppo di persone che godono del mio massimo rispetto, molto capaci nel campo dell'elettricità, ma coscienti di non esserlo altrettanto in quello alimentare, nel quale si esercita un'attività completamente diversa. È stata assunta la veste di *holding* di partecipazione e si è proceduto ad investimenti molto spesso con posizioni non di controllo, sperando che validi imprenditori come il cavalier Ferrante della Motta, il dottor Alemagna (figlio del fondatore dell'omonima ditta), la famiglia Signorini della Cirio, il dottor Fossati della Star e così via producessero dividendi.

Le aziende entrate nel portafoglio della SME avevano grossi problemi; non ho svolto mai una ricerca dettagliata in proposito, ma ho motivo di ritenere che la Motta fosse già a quell'epoca, quando la società acquisì una partecipazione del 25 per cento, una « mela » piuttosto « marcia » ed il motivo per cui fu acquistata al 100 per cento (tra l'altro, era quotata in borsa) era rappresentato dal fatto che era l'unica a sottoscrivere gli aumenti di capitale necessari per ripianare le perdite.

Fortemente produttiva era invece la Cirio, il cui successo era dovuto ad un'estrema verticalizzazione: dalle sue aziende agricole provenivano i prodotti che poi venivano trasformati, il settore lattografico produceva le « buatte », come vengono definite a Napoli, cioè le scatole di latta, la vetreria fabbricava le bottiglie, lo zuccherificio serviva per le conserve: praticamente, si era instaurato un processo integrato. Il retroterra nel quale si è sviluppata questa realtà di notevole importanza per il sud d'Italia era tale da giustificare la concentrazione. Il rapporto tra capitale investito e fatturato, per la Cirio, era pari ad uno; l'idea geniale di diversificare quei prodotti che, di per sé, sono oggetto di scarsa differenziazione,

garantendo il controllo delle materie prime e, quindi, una maggiore qualità, ha permesso all'azienda di raggiungere un utile sulle vendite di circa il 6-7 per cento (all'inizio degli anni settanta il costo del denaro si aggirava intorno al 5-6 per cento). Nel momento in cui, con il primo *shock* petrolifero, i tassi di interesse e l'inflazione hanno avuto un'impennata, è esplosa in seno alla SME, che non era azionista di maggioranza, bensì ancora di minoranza, la problematica della Cirio; allora ha avuto inizio l'opera di ridimensionamento. Dal 1973 - ultimo anno in cui la Cirio ha prodotto un utile - l'unico risultato utile dell'azienda è stato ottenuto nel 1988 (circa 2 miliardi e mezzo di lire); si tratta di un risultato che considero minimale e che fa ben sperare per il futuro. Dal 1973 in poi la Cirio è costata alla SME ed all'IRI centinaia di miliardi di lire, anno dopo anno.

È questo il retroterra dal quale ci siamo mossi. La stessa SME, come capogruppo, non più tardi del 1983, aveva un risultato netto consolidato pari a 43 miliardi di lire di perdite. Vi erano già zone di risanamento; il settore della distribuzione era già ristrutturato ed aveva *performances* di 7-8 miliardi di utili, mentre la catena Autogrill era in via di risanamento. Per procedere a tale operazione, purtroppo, abbiamo dovuto dismettere alcune attività; non l'abbiamo fatto con piacere, ma l'alternativa era rappresentata dalla distruzione di questo patrimonio creato da imprenditori del passato e che noi ci troviamo a dover gestire.

Soltanto per quanto riguarda la Cirio, nel 1983 erano in funzione dodici stabilimenti produttivi; sono stati effettuati investimenti per 40 miliardi per creare capacità produttive assolutamente non necessarie. Si tratta di una situazione nella quale siamo ancora duramente impegnati e che sta penalizzando fortemente i risultati della Cirio. Abbiamo dovuto comportarci come chirurghi, in quanto certe dinamiche che erano in atto e che sarebbero state veramente devastanti andavano assolutamente bloccate.

Cinque o sei anni fa, nella sola industria alimentare, erano impiegate 11.500 persone; attualmente, gli addetti sono 5.500.

Probabilmente, se non avessimo adottato certe decisioni, oggi non ve ne sarebbe alcuno, in quanto l'entità delle problematiche di queste aziende, che perdevano anno dopo anno decine di miliardi, erano tali per cui il fallimento era alle porte. È stato salvato così, invece, un consistente patrimonio di marchi ed una certa base produttiva; non pensiamo di aver completato la nostra opera, come ho già detto nella mia introduzione, ma consideriamo questa fase di risanamento – seppure in due tempi – necessaria per far sì che tali organismi, una volta ristrutturati, possano svolgere un ruolo maggiore. È questa la nostra ambizione.

Tornando sulla questione del gruppo integrato, vorrei spiegare cosa si intenda con tale termine. Riteniamo che la SME abbia una caratteristica peculiare, in quanto è uno dei pochissimi gruppi presenti durante tutti gli stadi della filiera alimentare. Proprio i mestieri diversi che vengono praticati nell'ambito del gruppo e, quindi, i *know how* che abbiamo maturato ci consentono di svolgere tutte le attività necessarie al settore agroalimentare; ciò fin dal momento in cui si deve decidere cosa e dove seminare, in funzione delle qualità che si vuole ottenere, alla luce sia delle esigenze del consumatore finale sia di quelle dell'industria. Si spazia dall'assistenza agronomica alle operazioni di raccolta, dai processi di trasformazione a quelli di commercializzazione e distribuzione sul territorio, fino all'ultimo stadio del processo, rappresentato dal servizio di ristorazione prestato dall'Autogrill e nei ristoranti che fanno parte della società SIREA.

Si tratta di attività che, più o meno, sono a regime; per alcune di esse abbiamo il *know how* migliore in Italia, mentre per altre abbiamo raggiunto un discreto livello, che necessiterà di essere ulteriormente innalzato. Potenzialmente – è questo che mi preme ed è da ciò che discende la volontà di essere un gruppo

integrato – la SME rappresenta, se non l'unica, una delle poche realtà mondiali che riesca a coprire un arco così ampio di attività.

Che significa questo? Abbiamo parlato molto di «agro» e un po' meno di alimentare; c'è sempre il fantasma dell'agricoltura che si aggira per l'Europa, nel caso specifico in quest'aula! È proprio relativamente a questo settore che si sviluppa il discorso e nasce la necessità di risolvere alcuni problemi. Abbiamo ottenuto risultati piuttosto incoraggianti che ci permettono di svolgere, onorevole Pumilia, quel ruolo da lei auspicato proprio sul fronte dell'agricoltura. Ricordo che nel 1988 abbiamo avuto un *deficit* nel comparto agroalimentare di 12.266 miliardi. Parte di questa massa enorme di *deficit*, 300 miliardi – e questo secondo me è una vergogna – è stata causata dall'acquisto di sementi da sementieri esteri. Ciò determina la sudditanza e la debolezza del nostro paese proprio al primo anello della catena che incide poi sui seguenti, come la qualità dei prodotti ottimizzata in base alle esigenze dei consumatori e nei confronti dell'agricoltura e dell'industria.

Cosa stiamo facendo su questo fronte? Abbiamo investito! Nel momento in cui eravamo in trincea e chiudevamo gli stabilimenti, qualcosa abbiamo fatto: con le magre finanze a disposizione ci siamo impegnati a costruire a Piana di Monteverna, in provincia di Caserta, quello che costituisce il centro di ricerca centrale della SME, in cui attualmente lavorano 73 ricercatori. Altri 80-90 ricercatori sono dislocati nell'ambito delle singole aziende in cui vorremmo sviluppare una ricerca a medio termine, al di là delle attività di sviluppo che ogni azienda conduce al proprio interno. Settantatré nostri ricercatori cominciano già a costituire una realtà nel settore alimentare! Grazie ad un accordo di collaborazione con l'università di Portici, il numero di questi ricercatori salirà a 150-200.

Abbiamo inoltre sviluppato un accordo con la Tecnogen dell'IMI per lo sviluppo della nostra sezione di biotecnologia, che

già oggi è impegnata a risolvere il problema della virosi del cetriolo che sta distruggendo la coltura del pomodoro Sanmarzano nell'agro Nocerino-sarnese. Le coltivazioni di quest'anno saranno affette per il 70-80 per cento da questa malattia e pertanto non saranno utilizzabili per determinate produzioni, mettendo a repentaglio molti redditi agricoli.

Come dicevo, stiamo lavorando a Piana di Monteverna con un nostro reparto, che sarà ulteriormente sviluppato, e stiamo facendo in modo che il CNR ed altri enti localizzino lì le proprie attività di ricerca. A termine, creeremo qualcosa di significativo.

In sostanza cosa facciamo? Cerchiamo di superare l'*handicap* che ha il nostro paese - e forse l'industria alimentare - in termini di *know how* di base, per poter cominciare un ciclo virtuoso producendo molto e bene in campagna, con conseguenze positive sul fronte dei redditi agricoli e dell'efficienza a livello industriale.

L'onorevole Pumilia ha chiesto cosa facciamo di rilevante per l'Italia. Abbiamo anche condotto anni fa una campagna (della quale si è occupato anche il giurì sulla lealtà pubblicitaria) per attaccare nel settore dei surgelati il nostro concorrente principale, una multinazionale anglo-olandese che importava piselli dai paesi del nord Europa. Noi all'epoca rappresentavamo il 9 per cento del mercato, a fronte della Unilever che aveva una quota maggiore del 60 per cento. Se fossimo andati ad approvvigionarci alle sue fonti, saremmo stati perennemente i parenti poveri e quindi avremmo avuto un *handicap* proprio in termini di capacità competitiva.

Abbiamo allora deciso di seguire una strada diversa, forse più difficile: a fronte dei piselli dolci e teneri del nord Europa, abbiamo sviluppato in Italia una varietà competitiva ed accettata dal consumatore, abbiamo stilato contratti di coltivazione con i contadini, che abbiamo premiato nel momento in cui ci fornivano un prodotto di qualità e, invece, pagato di meno quando non ce lo garantivano. Abbiamo seminato migliaia di ettari e abbiamo

« costruito » il pisello italiano da industria, il quale prima costituiva un prodotto che contribuiva ad ingrossare, con tanti altri, il nostro *deficit* agroalimentare.

Ma abbiamo fatto anche di più. Essendovi una scarsità di terreni pianeggianti - necessari per la meccanizzazione delle operazioni di raccolta - ci siamo dotati, unici in Italia e tra i pochi nel mondo, di particolari macchinari che ci permettono di raccogliere i piselli da industria in terreni collinari con pendenze verticali e trasversali superiori al 30 per cento. Quella del pisello costituisce una seconda coltivazione e un reddito in più per gli agricoltori che aderiscono ai nostri contratti.

Non abbiamo certo risolto i problemi dell'agricoltura, ma abbiamo dimostrato una certa capacità che, guarda caso, trova riscontro nell'ambito di una coltivazione tipica nazionale, il pomodoro. Avremo quest'anno, con investimenti fatti dalla Cirio in anni bui e di tasca nostra (perché le industrie, in base ai vecchi programmi del Ministero dell'agricoltura e delle foreste, non potevano accedere ai finanziamenti che riguardavano solo gli agricoltori), tre cantieri di raccolta meccanizzata del pomodoro, con macchine che svolgono il lavoro di 400 persone in 24 ore.

Ci viene rivolta l'accusa di creare disoccupazione; ma non c'è più nessuno che vuole andare ad agosto sotto il sole a raccogliere a mano i pomodori, come si faceva un tempo. Quando si riesce a convincere qualcuno (non noi direttamente, ma gli agricoltori dai quali comperiamo la materia prima) a svolgere questo lavoro, lo si paga dalle 90 alle 100 mila lire al giorno. Simili macchinari (che presuppongono però determinati sviluppi varietali, acclimatazioni di razze, nonché tutta una serie di operazioni da svolgere a monte) permettono un abbattimento del costo della materia prima di circa il 30 per cento sul prezzo stabilito in base all'accordo interprofessionale.

A regime si possono ottenere circa 142 lire di risparmio. Se non procediamo in questa maniera, la coltivazione del pomodoro (produzione tipica italiana e ban-

diera del nostro *export*, tant'è che esportiamo conserve vegetali per 1.600 miliardi) tra poco emigrerà. Con l'entrata nella Comunità economica europea della Spagna, che ha rese per ettaro pari alle nostre, ma costi di lavoro più bassi, del Portogallo, che sta facendo progressi giganteschi sempre in termini di rese per ettaro e vantaggiosi costi di manodopera, della Turchia, per la quale vale lo stesso discorso, o imbocchiamo la via dell'efficienza, degli investimenti, del miglioramento qualitativo, oppure saremo sempre più dipendenti dai mercati esteri anche per le nostre produzioni tipiche.

Questo è ciò che la SME potenzialmente può fare; la sua attività può essere ancora più ampia. Fino adesso abbiamo parlato di prodotti che rientrano nel concetto di agricoltura da industria. Vi è però un altro settore in cui il nostro paese è primo o secondo nel mondo, quello degli ortofrutticoli freschi (ricordo che un tempo eravamo definiti il « giardino d'Europa »): per quanto riguarda la produzione globale siamo secondi al mondo, dopo gli Stati Uniti, mentre siamo primi in termini di consumo *pro capite*. Due terzi della nostra produzione, in base alle tabelle comunitarie, è definita di seconda scelta. Si tratta di un *handicap* che sicuramente inficia il potenziale *export* e la sua redditività. È stato ricordato proprio in questa sede che tutti aspettano di comprare all'ultimo momento, a prezzi irrisori, quando la qualità è scadente. Vi sono state diverse cooperative che hanno avuto problemi del genere.

I *know how* che abbiamo e che potremmo utilizzare maggiormente, fanno sì che la catena di supermercati GS non si rivolga a categorie di intermediazione agricola che hanno sostanzialmente la funzione di comprimere i prezzi all'origine e farli lievitare alla fine. La GS si rifornisce di prodotti ortofrutticoli in larghissima misura attraverso accordi di coltivazione conclusi direttamente con gli agricoltori. In virtù della nostra natura di trasformatore di prodotti agricoli pos-

siamo utilizzare tutti i *know how* di cui disponiamo per promuovere sviluppi interessanti ai quali, in parte, stiamo già assistendo. Nessun'altra catena di supermercati può superarci senza avere uno stretto legame, nell'ambito di un gruppo alimentare come il nostro, con il mondo dell'agricoltura verso il quale noi siamo impegnati.

Addirittura, se sommiamo i *know how* agronomici dell'industria di trasformazione a quelli distributivi della GS, legati all'attività di grandi operatori del settore distributivo, possiamo pensare di portare avanti nuove iniziative per le quali già esistono dei progetti. Si tratta di qualificare il livello delle produzioni ortofrutticole italiane e di assicurare un carattere di costanza alla qualità ed all'approvvigionamento. Ciò significa, ovviamente, instaurare un rapporto intimo con il mondo della cooperazione e con le associazioni dei produttori in quanto il singolo contadino - che possiede mediamente cinque ettari di terra - è un interlocutore molto difficile. Pertanto, tale ruolo potrà divenire, a mio avviso, potenzialmente importante per il settore della cooperazione.

Gli obiettivi sono, quindi, quelli di orientare la produzione in conformità delle esigenze della distribuzione e del consumatore, di operare una selezione tra le diverse qualità e di garantire la bontà dei prodotti durante tutti i dodici mesi dell'anno, organizzando in modo opportuno le zone di coltivazione e promuovendo così un miglioramento delle stesse colture.

L'esperienza ci insegna che nel momento in cui operiamo in questa direzione, nel nostro ambito - che naturalmente non investirà mai l'intero settore - si verificano immediatamente fenomeni di imitazione e di ricaduta. Ciò si tradurrà, per quanto ci riguarda, in un *business*, ma per il paese rappresenterà anche uno stimolo che spero provocherà un miglioramento in un settore nel quale abbiamo tutte le potenzialità a nostro favore che, però, non sfruttiamo per la mancanza di *know how* di organizzazione e, in sostanza, di qualità.

Mi sembra che questa premessa sia importante. Tra l'altro, sottolineo con piacere le anticipazioni diffuse dagli organi di stampa sulle conclusioni della commissione voluta dal ministro Fracanzani, secondo le quali la natura industriale e distributiva della SME deve essere mantenuta. Ritengo sia stato apprezzato fino in fondo il valore che l'integrazione tra attività produttiva e distributiva può rappresentare non solo per la creazione di vantaggi competitivi a favore della SME, ma anche, in termini più generali, per l'intero paese.

Mi scuso per essermi dilungato su alcuni presupposti, che ritengo però pertinenti, ma credo di aver implicitamente risposto ad alcune delle domande rivoltemi.

Ci si è chiesti se dobbiamo considerarci dei « pigmei »: credo senz'altro di sì in quanto, secondo la classifica elaborata dall'istituto di Montpellier, in ambito europeo ci collochiamo al settantunesimo posto. Tuttavia, in base a quanto stiamo apprendendo anche dalla sezione di biotecnologia di Caserta, i « pigmei » possono diventare giocatori di *basket* attraverso l'introduzione di geni appropriati che, in questo caso, sono rappresentati da volontà e risorse.

Torno a dire che se esiste un ruolo che oggi la SME deve giocare – al di là di quanto sta già facendo – in uno scacchiere più ampio con una costante di valore superiore saremo disponibili ad assumerlo; se vi saranno risorse, ritengo esistano ancora le possibilità e gli spazi d'azione, nonostante ciò che sta avvenendo e nonostante la preoccupazione, ad ogni notizia di acquisizioni concluse nel nostro paese, che i giochi siano ormai fatti. Tra l'altro, se guardiamo all'Europa, che rappresenta un punto di riferimento obbligato per un paese come l'Italia, ci collochiamo, come dicevo, al settantunesimo posto. Ciò significa che vi sono altri sessanta gruppi (come l'Unilever, la Nestlé e la BSN) che condividono le nostre stesse problematiche e con i quali poter concludere acquisizioni ed intese.

Non voglio essere ottimista a tutti i costi: è chiaro che si sono perse molte occasioni, che ci stiamo muovendo con molto ritardo e che ulteriori indugi pregiudicherebbero la possibilità di definire il ruolo che siamo chiamati ad esercitare. Non è detto, però, che tutti i giochi siano già fatti, né è escluso, quindi, che, agendo, per così dire, sul DNA ed introducendo quei geni della crescita che sono rappresentati, lo ripeto, da volontà e denaro, i « pigmei » possano diventare giocatori di *basket*.

Credo di aver risposto, sia pur implicitamente, al problema sollevato dal senatore Mantica circa il nostro ruolo in ordine al *deficit* della bilancia agroalimentare. È chiaro che quando ci internazionalizzeremo il flusso di *export* di alcuni prodotti che stiamo già producendo e che rappresentano componenti importanti (parlo dell'olio d'oliva e dei derivati del pomodoro) si irrobustirà ulteriormente. Inoltre, se dovessimo acquistare la Oetker in Germania, disporremo di un canale di penetrazione anche per attivare correnti di *export*; ciò senza sottrarci, però, neanche per un momento allo sforzo di soddisfare le esigenze del consumatore tedesco per misurarci con successo in quel contesto, secondo la logica di multidomesticità di cui si parlava in precedenza.

Circa la domanda relativa alle componenti, senza tediare i presenti, mi limito a sottolineare che a pagina 7 della relazione che ho presentato alla Commissione sono riportati i dati del periodo 1960-1988, relativi alle esportazioni, alle importazioni ed ai saldi della bilancia agroalimentare, con riferimento ai totali ed ai prodotti primari e trasformati. A pagina 8 sono inoltre riportate le voci principali.

Ho detto sinteticamente che i prodotti che chiamiamo trasformati molto spesso escono dal paese senza essere contraddistinti da alcuna marca. Siamo, quindi, a livello di prodotti indifferenziati, anche se non si tratta di vere e proprie *commodities*.

Mi è stato anche chiesto se il mercato unico europeo costituirà, a mio giudizio,

un fortezza. In proposito penso che già oggi molte industrie alimentari operanti nell'ambito europeo subiscano una penalizzazione proprio a causa delle politiche di difesa dei redditi agricoli che scaricano sulle industrie un costo delle materie prime artificialmente elevato. È chiaro che, se le industrie potessero approvvigionarsi liberamente al di fuori della Comunità, potrebbero accedere ad alcune materie prime – penso agli zuccheri – a condizioni più vantaggiose.

Capisco quali siano le problematiche di ordine politico che sono alla base di questa realtà; tuttavia, spero e credo – se posso esprimere un giudizio – che, seppure non immediatamente ma nel medio e nel lungo periodo, sia possibile trovare – anche per le pressioni che, a mio avviso, verranno esercitate dall'esterno – un modo più equilibrato e meno penalizzante per le industrie di risolvere il problema di assicurare un certo tenore di vita agli agricoltori (tenendo anche conto che poi si tratta sempre degli agricoltori di determinati paesi).

Altre questioni riguardano l'area della legislazione sulle etichettature. Debbo dire che, in realtà, sotto questo aspetto non siamo secondi a nessuno: la legge n. 282 del 1986 ha recepito le direttive europee sulle gamme – peso, e tutte le confezioni dei prodotti alimentari recano la prescritta « E ». Aggiungo, in base all'esperienza maturata, che forse la nostra legislazione è più restrittiva di quella di altri paesi; non sono sicuro, però, che i controlli ed i comportamenti siano a loro volta adeguati. Ciò crea anche una condizione difficile per quegli operatori – è il nostro caso – che vogliono pienamente rispettare la normativa vigente.

Ogni tanto poi accadono – come è accaduto anche recentemente – fatti come quello del vino al metanolo, che addirittura dissestano interi comparti di attività per un certo numero di anni. Ritengo però che si tratti di una questione di controlli non di carenza di leggi, poiché, a mio avviso, in campo normativo non registriamo clamorosi ritardi rispetto agli altri paesi.

Ci troviamo invece di fronte ad un consumatore differente; tutto sommato, noi non siamo ancora stati toccati da ondate di « consumerismo », ma posso dire alla Commissione che almeno i grandi gruppi hanno compreso come, anche se il consumatore nel nostro paese non avanzi richieste a gran voce, come altrove succede, occorra approfittare dell'attuale situazione per precedere le richieste stesse, e quindi agire preventivamente.

In base all'esperienza che ho vissuto direttamente per anni in azienda, operando anche nell'ambito delle associazioni di categoria, devo dire che ovviamente, di fronte a talune situazioni assurde, si lotta a fondo, soprattutto con riguardo alla futura legislazione. Ritengo tuttavia che ogni operatore serio abbia capito che occorre essere impegnati nel perseguimento della migliore qualità del prodotto e nella tutela della salute del consumatore.

Per quanto ci riguarda, una parte di quelle risorse che abbiamo allocato nel CRAI, cioè di quegli 11-12 miliardi che abbiamo investito, sono specificamente destinate a garantire la salubrità delle materie prime che utilizziamo, a controllare che i coadiuvanti di processo siano tali e non portino conseguenze nocive, a verificare che, durante le operazioni di *packaging*, i materiali usati per l'abbigliamento del personale non provochino danni alle materie prime, a fare tutte le complesse analisi occorrenti su metalli pesanti, pesticidi, anticrittogamici e quant'altro ormai la chimica consente di mettere sulle materie prime che utilizziamo. Un apposito reparto, che denominiamo « sicurezza », compie queste operazioni – sulle quali ci stiamo molto impegnando – per conto di tutte le aziende del gruppo.

Per quanto concerne il futuro della grande distribuzione, penso di aver già fornito delle risposte. Come ho detto prima, il settore dei prodotti e dei servizi agroalimentari costituisce una sorta di cittadella che, in Italia, viene cinta d'assedio: si tratta di un mercato importante, e tutti stanno compiendo acquisti (secondo me correttamente). Noi, come gli altri, dobbiamo porci prioritariamente il

serio problema di rendere difendibili le nostre attività.

In un periodo di notevole incertezza, grazie all'aiuto datoci dall'IRI e dal ministro Fracanzani, siamo riusciti a fare – cosa non frequente nel settore – un'acquisizione del valore di 350 miliardi: si tratta del nostro ultimo acquisto, relativo alla catena di supermercati Conti (in Liguria, Piemonte e Valle d'Aosta). Abbiamo compiuto questa operazione avvertendo la necessità di dare – prima che sia troppo tardi – un sostegno alla G \bar{S} (che ritengo rappresenti, nel settore della grande distribuzione, una delle aziende più efficienti), ed anche di fortificare la nostra posizione.

È chiaro che, una volta raggiunta una posizione difendibile, si potrà anche puntare sull'estero, ma non tanto con la prospettiva di creare una rete distributiva al servizio dei prodotti. Penso che ciò potrà avvenire, ovviamente, ma voglio far presente che oggi, per lavorare nel settore dei supermercati, soltanto per la parte *food* si trattano seimila *items* diversi; è ovvio che se ne possono mettere cento di quelli che ci fanno comodo, e non cambia nulla; ma i seimila prodotti che si trattano sono quelli che il consumatore di un certo paese vuole, quelli che la distribuzione offre al suo utente, ed in quest'ottica dev'essere considerato e risolto il problema.

Vedo invece un enorme potenziale in quella prospettiva di filiera di cui parlavo prima (per quanto riguarda sia il rafforzamento domestico della SME, sia l'espansione estera), cioè nell'attivazione di un rapporto diretto tra distribuzione e mondo della produzione, soprattutto nel settore degli ortofrutticoli. Ciò potrebbe valere anche per altri tipi di produzione: i derivati del latte ed i latticini, che hanno un breve ciclo di vita e si avvantaggiano molto di questa moderna realtà distributiva.

Mi è stata fatta una domanda relativa alla TECNAL. In realtà, noi siamo usciti da questa azienda poiché, nell'ambito della nostra attività, e considerati i pro-

blemi che ci si presentavano, non avevamo molto spazio per cercare i paesi ai quali cedere il *know how*; la TECNAL risale agli inizi degli anni ottanta, ed anzi in alcuni casi nutrivamo dubbi consistenti sulla qualità del nostro *know how*. Adesso stiamo riprendendo una collaborazione con l'Italimpianti, proprio perché riteniamo che vi siano delle sinergie nell'ambito del gruppo IRI, e noi ci sentiamo anche al loro servizio; esistono prospettive in Unione Sovietica ed in altre località, per cui ritengo che molte acquisizioni ed esperienze maturate nella SME possano essere cedute, ad esempio, ad una società come l'Italimpianti, proprio per cogliere tali opportunità.

Con riferimento alla domanda circa lo sviluppo tecnologico, desidero ricordare che nel CRAI abbiamo una sezione apposita che si occupa appunto dell'incremento delle nuove tecnologie; compiamo questa ricerca come capogruppo, al di là del miglioramento delle tecnologie esistenti, che viene operato da ciascuna azienda.

Abbiamo anche sottoscritto alcuni accordi – e qualcuno ci ha portato tristemente all'onore delle cronache – come quello PAI-Pepsico, nel settore delle patatine, che risponde proprio a questa logica. Si tratta di un settore molto piccolo, per noi, perché vale 50-60 miliardi di fatturato, e quindi l'1,5 per cento del giro di affari della SME. Poiché in esso la situazione era dominata dal concorrente principale, abbiamo ritenuto opportuno stipulare un accordo con il più grande produttore mondiale di patate e patatine (con un *know how* unico, che investe 70 miliardi all'anno in ricerca solo nel settore delle patatine), e riuscendo per di più a convincerlo a partecipare al 49 per cento, mentre la nostra partecipazione è al 51 per cento.

Ciò che ci aspettiamo, e che sta avvenendo nell'ambito di tale collaborazione, è proprio uno sviluppo di certi *know how* che risultano carenti in Italia, e non solo nell'ambito del gruppo SME; perciò molto spesso le patatine che i nostri bambini consumano sono prodotte in

Germania (non da noi, ma dal concorrente principale), ed importate in Italia; tutti gli altri produttori ed in parte, onestamente, anche noi oggi importiamo le patate. Da qui l'opportunità di utilizzare questi *know how*, di sviluppare le varietà giuste per i nostri climi ed identificare le zone di coltivazione; dovranno anche essere fatti investimenti per lo stoccaggio, tali da consentire un approvvigionamento anche fuori stagione.

Ecco uno dei modi, onorevole Pumilia, con cui anche un'azienda minima, come può essere la PAI, grazie ad un'alleanza strategica viene a concorrere alla riduzione di quella dipendenza che, nel settore delle patate, abbiamo dall'Olanda e dalla Germania. Vi sono, per tale produzione, delle zone vocate (il Fucino, la Calabria, il Veneto, in cui già esiste qualche coltivazione del genere), e proprio dopo l'accordo PAI-Pepsico ne abbiamo stipulato un altro nuovo, tramite il Ministero dell'agricoltura e delle foreste, con le associazioni dei produttori di patate; con esso, per quanto ci riguarda, abbiamo creato le condizioni per ridurre drasticamente gli approvvigionamenti dall'estero e privilegiare le produzioni nazionali. Quando effettueremo poi investimenti per lo stoccaggio, contribuiremo ulteriormente, a mio avviso, a ridurre quel *deficit* agroalimentare di cui prima parlavamo.

Specifiche domande mi sono state rivolte circa il consorzio estero. Devo dire che esso non esiste più; era un organismo che, quando abbiamo riordinato tutte le attività del gruppo SME, ha gestito con ottica unitaria - l'unica possibile, secondo noi - una serie di attività sui mercati esteri che prima ogni azienda svolgeva per proprio conto, senza precisi obiettivi. La prima cosa che abbiamo fatto è stata appunto quella di consorzio le aziende SME e far gestire da questo consorzio, in nome e per conto delle stesse, tutte le attività estere. Infatti, anziché compiere su un grande mercato due piccoli sforzi era meglio farne uno solo un po' più grande.

È stata un'operazione che ha dato buoni risultati, tant'è che, adesso, quello

stesso consorzio risulta « vestito » di una sua personalità giuridica. Vi è, quindi, una società partecipata al 100 per cento, cioè non più la SME *international operation*, ma la SME *international food*. Poiché la società esiste ed è attiva, proprio sulla base dell'operazione svolta dal consorzio ci stiamo strutturando con capitale di rischio per presidiare lo sviluppo internazionale. Anche le due acquisizioni principali da lei citate - e quest'anno ne abbiamo portate avanti anche altre - si sono mosse nella stessa ottica, al fine di ottenere quel minimo di massa critica nei mercati verso i quali ci rivoliamo.

Per quanto riguarda il confronto tra i gruppi privati italiani sul fronte delle acquisizioni, non mi risulta, salvo operazioni recenti, che siano state portate avanti azioni rilevanti, ad eccezione della combinazione della Nabisco con la BSN. Ciò che abbiamo fatto, dunque, a me sembra che possa confrontarsi in termini più che degni rispetto a quanto è stato da altri compiuto nel campo dell'acquisizione delle aziende estere, anche se va detto che abbiamo potuto muoverci soltanto nei limiti dell'attuale livello della SME. Qualora assumeremo un ruolo più rilevante, comprendo bene che dovremo cogliere tutte le opportunità offerte dalle ristrutturazioni nei grandi gruppi.

In merito al contributo ai privati, per quanto ancora non sia stata fatta un'analisi del loro impegno sul fronte specifico dell'agricoltura, premesso che assai spesso si registrano punti di ottimizzazione all'estero, la costante da noi seguita è quella di attutire la differenza dei costi, riducendo lo svantaggio e sviluppando attività di più basso costo a livello locale.

Per quanto riguarda il Mezzogiorno, non è assolutamente mia intenzione nascondermi dietro un dito o asserire cose non vere: abbiamo dovuto chiudere stabilimenti e mettere il personale in cassa integrazione. È stato doloroso farlo, ma credo che fosse l'unica soluzione possibile per creare condizioni minime di efficienza, tali da consentire di incamminarsi sulla via dello sviluppo, anziché su quella della ristrutturazione.

Il senatore Covello sa bene che qualche iniziativa è stata presa, perché proprio nella regione calabra, ad esempio, è stato messo a punto un modello di collaborazione, tra aziende a partecipazione statale e mondo della produzione agricola, che saremmo ben lieti di poter replicare in altre località. L'iniziativa in questione, denominata « Calabria-latte », vede la partecipazione delle società Cirio, Bertolli e De Rica per il 56 per cento del capitale, dell'Associazione dei produttori di latte per il 43 per cento e dell'ESAC per l'1 per cento. Per quanto ci riguarda, offriamo la certezza di collocare tutta la produzione, poiché una parte viene utilizzata per trasformare il latte fresco - commercializzato direttamente in Calabria - mentre la parte eccedente viene ritirata dalla Cirio ed utilizzata per il latte venduto in Campania ed in altre regioni.

Nel novembre dello scorso anno ha avuto inizio un programma *marketing*, che ci ha consentito di raggiungere risultati ben al di sopra dei piani che ci eravamo prefissati, al fine di incentivare, soprattutto in Calabria, il consumo di latte fresco, un alimento pregiato e di base. Stiamo portando avanti programmi simili anche in Puglia ed in Sicilia, proprio perché riteniamo che i raccordi tra la nostra realtà, il mondo imprenditoriale agricolo e gli enti di sviluppo possano costituire una falsa riga su cui innestare anche altri tipi di collaborazione.

Per quanto riguarda il CRAI, a proposito del quale ho già avuto modo di svolgere qualche osservazione, nonostante le storiche insaturazioni di capacità produttive ereditate nel passato, in questi anni abbiamo proceduto ad una riallocazione di produzioni che, silenziosamente, senza creare ulteriori sconquassi, ha visto costantemente il sud privilegiato nei confronti del nord.

Se ben ricordo, onorevole Pumilia, la sua ultima osservazione era relativa agli investimenti. Ebbene, il nuovo piano prevede circa 1.022 miliardi nel quadriennio, di cui 444 non localizzati, in quanto non riconducibili ad alcuna area geografica (ad esempio: banchi frigoriferi dell'Italgel,

mezzi di consegna, eccetera); gli investimenti localizzabili ammontano, invece, a 578 miliardi, di cui 433 destinati al centro-nord, il resto al sud. Per una società a vocazione meridionalistica, la percentuale degli investimenti riservati al sud rappresenta soltanto l'inizio di una fase in cui ci si trova, ancora, a doverne giustificare la redditività dal punto di vista economico: soltanto adesso, ad esempio, un investimento di 40 miliardi inizia ad essere una realtà con una sua giustificazione economica, anche se per molti anni è stato difficile allocarvi produzioni.

CALOGERO PUMILIA. Dottor Fabbri, il suo riferimento alle celle frigorifere rende evidente che le acquisizioni delle medesime avvengono in una certa area del paese, cioè dove si producono...

DELIO FABBRI, *Amministratore delegato della SME*. Ma noi produciamo più gelati al sud che al nord...

CALOGERO PUMILIA. Sì, ma le celle frigorifere da acquistare si producono al nord.

DELIO FABBRI, *Amministratore delegato della SME*. Ovviamente, andiamo a prendere il vino dall'oste...

CALOGERO PUMILIA. Ma è sempre un oste del nord a vendere quel vino!

VINCENZO RUSSO. Importiamo molta carne: lo squilibrio della bilancia è notevole. Una volta la SME si occupava anche della lavorazione del pesce, il quale, essendo pescato da noi, non dà luogo ad importazioni (anche se qualche volta si rischia il sequestro delle nostre navi da parte tunisina e iugoslava). Nel Gargano voi lavoravate il pesce azzurro, che qualcuno ritiene di seconda qualità, ma il cui mercato è in espansione. Si tratta della lavorazione di un prodotto italiano destinato al mercato interno (non vi è alcuna pretesa di soddisfare la domanda internazionale; basti pensare che importiamo scatolette contenenti salmone): vorrei sa-

pere se avete completamente dismesso tale produzione.

DELIO FABBRI, *Amministratore delegato delle SME*. Ritengo si riferisca ai due stabilimenti di Vieste: uno si trovava sulla strada nazionale, l'altro a nove chilometri, nell'interno. Quando analizzammo la causa delle perdite macroscopiche della Cirio ci rendemmo conto che lo stabilimento sito nell'interno produceva annualmente diseconomie per 750 milioni di lire che, riferiti al fatturato di prodotti ittici inscatolati provenienti da Vieste, rappresentavano una percentuale molto elevata. Una contraddizione era costituita dal fatto che la materia prima migliore era quella proveniente dal mar Tirreno, mentre noi operavamo nell'Adriatico: l'attività che si svolgeva a Porto Ercole riguardava soltanto il tonno e non le sardine.

Si è trattato, purtroppo, di un adempimento necessario. Comunque, abbiamo ora in Puglia programmi di coltivazione; per quanto riguarda i cantieri di raccolta, che ho visitato personalmente, la sperimentazione è stata effettuata proprio in tale regione e sempre in tale regione abbiamo avuto le maggiori estensioni. Qualcuno, soprattutto nell'area meridionale, si lamenta di ciò, ma riteniamo che la Puglia possa veramente rappresentare la « California d'Italia ».

PRESIDENTE. Ringraziamo il dottor Fabbri per il contributo offerto ai nostri lavori e confidiamo in ulteriori investimenti nel Mezzogiorno, considerando che il sud ha avanzato molte proposte e richieste giuste e ben motivate.

La seduta termina alle 13,45.