

Silvano Zanetti

1970-2002: il declino dell'IRI (parte III)

Il quadro generale

Gli anni settanta possono definirsi come la **fine dell'età dell'oro**: la crescita dell'inflazione, l'esplosione dei salari e la confusione politica costituirono le prime manifestazioni di un lungo periodo di crescita intermittente e di depressione economica. La scarsità delle materie prime, le oscillazioni dei cambi dovuti alla fine di Bretton Woods (1972), la crisi petrolifera dovute alla strategia di cartello dell'OPEC (1973 guerra Arabi-Israele e 1979 cacciata dello Shah dall'Iran), la forte resistenza del mercato del lavoro di fronte ad una situazione economica sfavorevole contribuirono a determinare una recessione produttiva o una crescita lenta, un'inflazione elevata, un aumento della disoccupazione e problemi sia nelle bilance dei pagamenti sia nei bilanci statali.

Contemporaneamente in Occidente il presidente degli Usa Ronald Reagan ed in Gran Bretagna Margaret Thatcher, per contrastare il declino economico, furono fautori di un **ritiro dello Stato dall'economia: il liberismo** (minori tasse e privatizzazione dei settori pubblici).

I governi, negli anni Ottanta, non sognavano più di ritornare all'età dell'oro, ma cercavano un **nuovo equilibrio**: più basso livello di produzione e di occupazione in accordo con un basso tasso di inflazione, ridotti deficit di bilancio ed equilibrio dei conti con l'estero. **L'aumento della disoccupazione era il prezzo da pagare**.

Nel contempo anche in U.R.S.S., per arrestare l'inevitabile declino economico del paese, **erano messi in discussione i principi costitutivi dello Stato sovietico causandone la fine**. I cinesi, anch'essi ossessionati da uno sviluppo economico latitante, furono **molto più accorti** e, negli anni '90 procedettero con successo alla **privatizzazione** di molti settori dell'economia.

Gli anni '70: la virata

I mutamenti internazionali degli anni '70 colsero l'IRI nel momento in cui le sue imprese avevano in corso di realizzazione un **programma di investimenti eccezionali, decisi nella convinzione di uno sviluppo continuo e della governabilità dei fattori produttivi**.

I programmi risentivano, in alcuni casi, di valutazioni manageriali dimostratesi **errate, o imposte dalla politica**. L'IRI soddisfaceva alle richieste di sindacati, politici e banche (che lo finanziavano lucrosamente). I tassi di incremento degli investimenti e dell'occupazione, rispetto agli anni '60, erano tre volte maggiori di quelli del settore privato.

Ma dal 1975 inizia la lunga serie **dei bilanci in rosso**. Il deficit statale non permetteva di incrementare i fondi di dotazione (il capitale sociale) e costringeva l'Istituto a finanziarsi sul libero mercato, cosa che faceva esplodere gli oneri finanziari per gli alti tassi di interessi richiesti.

Il mercato nazionale ed internazionale era mutato ed i manager compresero in ritardo che i motivi del successo della formula IRI non erano più validi e dovevano essere rivisti.

La sbandata dell'ALFA ROMEO

Nella relazione previsionale programmatica del 1967 si suggeriva all'Iri di **concentrarsi in settori sguarniti ed innovativi quale l'elettronico e l'aeronautico**. Ma, sia per la crisi mondiale dell'industria elettronica, sia per la debolezza del sistema paese non in grado di attivare consistenti commesse militari e civili nel settore aerospaziale, **si ripiegò sull'industria automobilistica** atta a generare molta occupazione, in un'area (Napoli) già industrializzata, ma in crisi. Tra il 1966 ed 1981 si calcolava il raddoppio della produzione per cui l'AlfaSud avrebbe potuto produrre 1000 vetture al giorno. La fabbrica entrò in attività nel 1972.

Nel 1972 la produzione di Alfa sud era di 28mila vetture, nel 1973 di oltre 70mila, circa la metà della domanda. Ma il problema stava nella **produttività** e nel 1973 l'AlfaSud chiuse con un cash flow negativo di 32 miliardi di lire e, nel periodo 1974-79 inanellò una serie di **gravi perdite**: 430 miliardi, che si aggiungevano ai 300 miliardi di investimenti. Nel 1976 vennero prodotte 100.000 vetture annue, mentre lo stabilimento era progettato per 170.000; la domanda era superiore alla produzione "per le ottime qualità meccaniche e le eccellenti prestazioni

sportive" e l'azienda non riusciva a far fronte agli impegni con la clientela nazionale nonostante i suoi 16.000 dipendenti. Il Presidente Giuseppe Luraghi affermava che le principali difficoltà incontrate risiedevano in:

1. interferenze nel reclutamento della manodopera da parte di politici e sindacalisti (e che risentiva anche della pressione della camorra). Ne risultò l'assunzione di **personale inesperto o inadatto ad un lavoro 'parcellizzato' a catena e inadatto alla disciplina di fabbrica** (Un addetto alla sicurezza alla portineria interrogato perché avesse permesso d'entrare ad un venditore ambulante candidamente rispose: "E' mio cognato"). Questo personale non rispondeva ai "capi" ma ai protettori politici. Infine, l'assenteismo raggiunse livelli fino al 35%, a cui si deve aggiungere una incessante microconflittualità sindacale.
2. delegittimazione del gruppo dirigente, provocata da continue sostituzioni delle principali cariche.

Accanto a ciò, vi furono anche **errori di progettazione nel ciclo di lavoro**: in primo luogo l'eccessiva rigidità del processo produttivo che, non prevedendo accumuli tra le varie fasi del ciclo, determinava l'interruzione a cascata della produzione a fronte di qualsiasi incidente.



Inoltre, nel 1973, il Ministro delle Partecipazioni Statali Ciriaco De Mita impediva l'ampliamento dello stabilimento Alfa di Arese decidendo lo spostamento della produzione nel suo collegio elettorale (Pratola Serra, Avellino) costringendo il Presidente Luraghi alle dimissioni.

Si stipulò l'accordo tra Alfa Romeo e Nissan per produrre una vettura: ARNA, prodotta dal 1983 al 1987. All'infelice design, si aggiunsero altre disavventure: le scocche erano tarocate e dovevano essere modificate per accogliere la meccanica ALFA SUD.

Nel 1986 Prodi accettò la proposta di acquisto della Fiat giudicata dall'advisor americano (First National Boston) più vantaggiosa di quella avanzata dalla Ford. Il PCI ed i sindacati erano a favore della Ford, per impedire alla Fiat di diventare monopolista in Italia. L'Alfa Romeo aveva accumulato negli ultimi 15 anni 15.000 miliardi di Lire di perdite. Nel 1989 la Commissione C.E.E. denunciò come "aiuti di Stato dannosi alla concorrenza" i finanziamenti concessi dalla IRI all'Alfa Romeo negli anni 1985-'86 ed inflisse una multa di 615mld di lire all'Italia.

Tutti, politici, manager, sindacalisti contribuirono alla rovina dell'Alfa Romeo, pur in presenza di un favorevole mercato e di un prodotto di eccellenza.

Anni'80 : l'era di Prodi: il tentativo di risanamento.

Dal 1983 al 1989 Prodi è nominato Presidente dell'IRI e denuncia l'ingerenza politica degli ultimi 15 anni. Venne intrapresa un'azione di contrasto nei confronti delle cause della crisi del gruppo attuando un **programma di risanamento, di ristrutturazione, di riposizionamento delle attività e di cessione di quelle non attinenti le missioni centrali**. Venne anche promosso un processo di **maggiore internazionalizzazione** delle attività delle imprese. L'insieme di queste azioni consentì **risultati significativi favorendo anche la ripresa e l'allargamento della partecipazione di molte imprese al mercato di borsa**. Nel 1988 si registra il ritorno **al pareggio nei conti dell'IRI holding**. Di questo Prodi fece sempre un vanto, anche se Enrico Cuccia affermò "ha solo imputato a riserve le perdite sulla siderurgia, perdendo come negli anni precedenti".

La "colata a perdere" dell'Acciaio di Stato

In Europa l'occupazione nella siderurgia diminuiva di oltre 200.000 unità dal 1970 al 1983 e la produzione cadeva da 168 milioni nel 1974 a 124 milioni nel 1987.

Ma solo dal 1983 diminuì l'occupazione Finsider. Finsider produceva acciaio a ciclo integrale a Cornigliano, a Taranto, a Bagnoli e a Piombino I bilanci erano sempre in perdita, cominciando con i 175 mld. nel 1975, fino ai 1680 mld. nel 1987.

In tutta Europa crollarono sia gli ordini sia i prezzi, per la concorrenza dei paesi produttori del terzo mondo, mentre gli oneri finanziari volavano. Nonostante ciò, Finsider rilevò la siderurgia Teksid dalla Fiat.

e-Storia

La Commissione Europea dichiarò uno stato di **"crisi manifesta"** e concordò con i governi degli Stati membri i dettagli di quello che fu definito il **Piano Davignon**. Elaborato dall'allora commissario belga per l'Industria, che **impose un tetto alla produzione e politiche di regolamentazione dei prezzi, favorì il controllo e il coordinamento degli aiuti pubblici a livello nazionale, disciplinò la chiusura di impianti obsoleti, incoraggiò le fusioni e stanziò fondi europei per programmi di riqualificazione rivolti ai lavoratori in esubero dell'industria dell'acciaio**. Bagnoli fu chiusa dopo aver investito mille miliardi in un altoforno ed un laminatoio mai usati con 7.000 dipendenti prepensionati.

Nel 1988 per le inarrestabili perdite si decise di **liquidare la FINSIDER che rinacque come ILVA**. Nel 1992 si ripeté il copione: la CEE pretese ed ottenne l'impegno alla totale privatizzazione entro il 1994 dell'intera siderurgia pubblica dopo aver tentato di risanarla per renderla più appetibile. **Nel 1996 la siderurgia pubblica italiana cessò di esistere** per responsabilità di politici e manager incapaci di adeguarsi alla concorrenza dei paesi del terzo mondo. Sarebbe stato sufficiente guardare alla ristrutturazione della siderurgia europea. Ovunque fu ridotto il personale e lo stato aveva perso nella siderurgia oltre 20.000 miliardi lire

Il "dossier" SME

SME era un gruppo alimentare non strategico ed era gestito da ottimi manager.

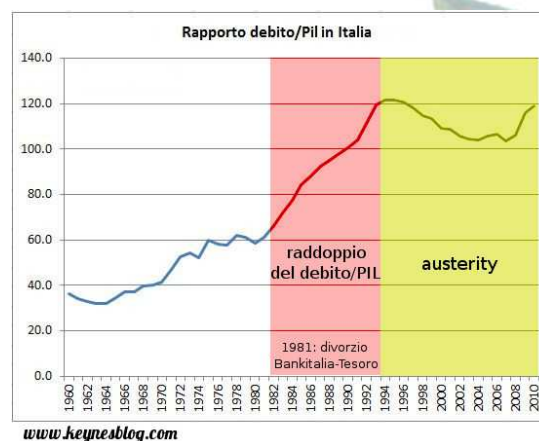
Il 29 aprile 1985, Prodi, d'accordo con la DC firmò un pre-contratto di vendita della SME per Lit. 497 miliardi con De Benedetti che controlla Buitoni. Craxi, allora Primo Ministro, contestò l'operazione e la **congruità del prezzo** ed oppose a Prodi offerte alternative provenienti da Barilla, Ferrero, Berlusconi. Il 1° dicembre Prodi dichiarò che il contratto non impegnava l'IRI fino all'approvazione del Ministero.

Il 16 giugno, il tribunale civile di Roma, presieduto da Giuseppe Verde, respinse l'istanza della Buitoni. La Buitoni perderà sia in appello (1987), sia in Cassazione (1988), ma la Sme non verrà ceduta ad altri fino alla sua vendita in tre pezzi a partire dal 1993.

Nel 1994 il 32% del rimanente della SME (i supermercati GS ed Autogrill) venne venduto per Lit. 1.700mld a Benetton. Dopo tre anni GS sarà venduta ai Francesi di Carrefour per 5.000 miliardi. Un perito del tribunale affermò che **l'IRI avrebbe potuto incassare 700 miliardi di Lire da una vendita separata**.

Anni '90 la privatizzazione, ovvero l'ossessione di fare cassa per ridurre il debito dello stato

Nei primi anni '90 l'Occidente entrò in recessione per la prima guerra del Golfo. Nella seconda parte del decennio iniziò il boom della borsa legato ai titoli New economy. Si ripeteva la crisi del 1929 ma, per ironia della storia quegli anni causarono la nascita dell'Iri, mentre gli anni '90 ne testimonieranno la morte.



Nel 1992 il trattato di Maastricht fissò i parametri per l'ingresso, nel 1998, degli stati Membri della Comunità Europea nell'area della moneta unica (Eurolandia).

L'Italia doveva ridurre il deficit annuo, il debito pubblico accumulato, l'inflazione e i tassi d'interesse. L'11 luglio l'IRI diventò S.p.a.. Esplose Tangentopoli che travolse la Democrazia Cristiana e il Partito Socialista. Poiché il sistema delle Partecipazioni Statali veniva associato al sistema corruttivo, l'opinione pubblica voleva disfarsene.

L'affaire Mediobanca e le B.I.N (Banche Interesse Nazionale).

Mediobanca, l'unica banca d'affari Italiana era gestita dal dopoguerra da Enrico Cuccia che mirava a sganciarsi dal controllo azionario delle tre B.I.N. (e del potere politico).

Prodi, già dal 1984 proponeva piani di privatizzazione che i politici non approvavano.

Infine, nel 1988 Maccanico realizzò la "privatizzazione di Mediobanca" con la formazione di un nuovo sindacato di blocco:

- il 25% del c.s. a grandi finanziarie ed industriali graditi a Cuccia;
- il 25% del c.s. di Mediobanca alle tre banche di interesse nazionale;
- il resto al mercato.

Negli anni seguenti Cuccia, per la privatizzazione delle tre B.I.N., propose la costituzione di un *nocciolo duro* (un gruppo di azionisti, uniti da un patto di sindacato) che deterrà circa il 20% del capitale, mentre il resto sarà venduto sul mercato. Sconfiggendo Prodi che invece è per una "public company" (azionariato diffuso, con limiti di possesso di azioni, e manager eletti dall'assemblea degli azionisti). Dopo l'offerta pubblica di vendita sia del Credit che della Banca Commerciale Italiana si ritrovarono controllate da un nocciolo duro di azionisti amici di Mediobanca senza che questi avessero pagato alcun premio di maggioranza. **La public company "è stata scalata ancor prima di nascere"** dichiara Sergio Siglienti Amministratore Delegato Comit.

1997 La "grande bouffe" Telecom Italia

Dopo la guerra l'intero sistema delle telecomunicazioni a poco a poco cadde in mani pubbliche. Nel 1964 i cinque concessionari furono fusi in SIP.

Negli anni '80 Italtel, una azienda elettromeccanica nel settore telecomunicazioni, con 30.000 dipendenti ed in grave perdita, viene risanata da Marisa Bellisario che la trasforma in una moderna azienda elettronica, cambiando dirigenti e prodotti e risanando il bilancio. L'azienda sarà ceduta al 50% per 1.000 miliardi nel 1996.

Per trent'anni l'azienda telefonica pubblica è stata **il fiore all'occhiello di IRI** sotto la guida di un "capitano coraggioso" Guglielmo Reiss Romoli. Il gruppo il primo livello internazionale, strutturalmente sano, e con un patrimonio solido.

Nel 1995 nasce TIM (Telecom Italia mobile). Con Vito Gamberale diventa *una gallina dalla uova d'oro*. Prima in Europa introduce la carta prepagata e ricaricabile, non regala il cellulare ma offre tariffe più basse.

Nel 1997 Prodi, capo del governo, e soprattutto Mario Draghi Direttore Generale del Tesoro erano a favore di una rapida privatizzazione che venne realizzata con la modalità del '*nocciolo duro*'. A conclusione della OPV (offerta pubblica di vendita) si ricavarono 26.000 miliardi. Ma la delusione provenne dagli investitori italiani: il nocciolo duro (Fiat e San Paolo copofila) riuniva solo il 6,62% delle azioni e si sarebbe rivelato molto fragile.

Il 1 dicembre 2002 l'IRI cessava definitivamente le sue attività. Molte aziende furono vendute ed i loro manager, confermati, salirono ai vertici delle nuove Società .

Per l'Economist "spoils system is over" letteralmente: **la spartizione del bottino è terminata.**

L'IRI era costata ai contribuenti Italiani 72.181 miliardi. Circa il 50% delle perdite era da imputare alla siderurgia, il 20% a Fincantieri ed Alfa Romeo, il resto a Tirrenia (Traghetti). E poi Alitalia, Italmobiliare, Italstat, Finmeccanica. Ma il primato dell'inefficienza e del degrado spetta a Italsanità (un insieme di ospedali per anziani) fondata nel 1988 e liquidata nel 1992 con 400 miliardi perdite. Per truffa allo stato furono tutti condannati: politici, sindacalisti, imprenditori.

Bibliografia:

Alfred.H. Aldcroft, *L'economia Europea dal 1914 al 2000*, Editori Laterza
Pierluigi Ciocca e Gianni Toniolo, *Storia economica d'Italia*, Editori Laterza
Massimo Pini, *I giorni dell'IRI*, Mondadori.

