



[**CORSI E RICORSI**] Come Ferruzzi creò, con lavoro e sagacia, l'impero dei cereali. Che poi crollò in pochi anni

Grano e affari ai tempi di Serafino

[**DI GIORGIO AMADEI**]

Petrolio e cereali: due personaggi straordinari, **Enrico Mattei** e **Serafino Ferruzzi**, si incontrano, a metà degli anni cinquanta, a Ravenna, quando c'è da costituire la società del porto (Sapir), necessaria per ammodernare attrezzature antiquate e inefficienti.

Mattei è l'uomo che sta utilizzando i mezzi dello Stato per dare all'Italia il controllo, sia pure parziale, dell'approvvigionamento di energia, Ferruzzi è un commerciante privato locale, di origine contadina, che sta facendo la stessa cosa con i cereali.

Sono uomini diversi, che hanno in comune un grande coraggio e una visione "profetica" del futuro dell'economia italiana. All'epoca, Ferruzzi ha già un primo grande e moderno silos in cemento sul porto (da 100mila tonnellate), commercia frumento italiano e francese, importa mais da Romania e Ungheria e

compra cereali americani dalle grandi società multinazionali, che con le loro navi giungono nei porti italiani, Genova, Livorno, Ancona, ma non Ravenna, che ha un pescaggio insufficiente (17 piedi, per cui passano solo i vecchi barconi tradizionali).

In Italia, uscita da pochi anni dalla guerra e dall'epoca dell'autarchia granaria precedente, non ha altri silos moderni nei porti, ma solo vecchi magazzini, in cui la movimentazione è lunga e costosa. D'altra parte il mercato interno è dominato dalla Federconsorzi, grande e potente organizzazione a sfondo cooperativo che ha svolto durante la guerra la funzione di ente annonario, provvedendo all'ammasso obbligatorio del frumento, e che ha gestito nel dopoguerra gli aiuti agroalimentari americani. A metà degli anni cinquanta, questa attività è in fase di riduzione, a vantaggio della ripresa delle atti-

Ravennate,
di origini contadine,
fondò il suo regno
sul commercio,
la logistica e la terra

vità istituzionali, in particolare la distribuzione di mezzi produttivi all'agricoltura.

Peraltro, ambedue le attività, sono molto redditizie e tali da assorbire tutte le energie del "colosso". Per quanto operi a stretto contatto con l'agricoltura e con le forze professionali del settore, per quanto commerci, conservi e trasporti cereali, la Federconsorzi non vede la necessità, né avverte l'opportunità di diventare qualcosa di più e di diverso di quella "potenza nazionale", con forti collegamenti politici, che è. Per questo, lascia spazio ai numerosi piccoli commercianti italiani di cereali, ai moltissimi mulini, alcuni dei quali abbandona-

no il tradizionale frumento, per dedicarsi ai cereali foraggeri, orzo e granturco, la cui domanda cresce fortemente per lo sviluppo degli allevamenti intensivi di galline ovaiole, polli, maiali, bovini da carne.

[**COMPRARE IN AMERICA**]

Ma uno dei pochi a capire veramente cosa sta avvenendo è Serafino Ferruzzi, perché volendo comprare direttamente cereali americani va negli Stati Uniti d'America, dove hanno sede Cargill, Continental, Garnac (filiale della svizzera André), Dreyfus, e in Brasile dove sta Bunge, soprannominata la piovra per avere filiali in tutte le parti del mondo. Capisce così che il mercato cerealicolo più promettente è quello dei cereali foraggeri, che ancora l'Italia richiede in quantità modesta perché ridotti sono i consumi dei prodotti zootecnici. Inoltre, vede

[GLI SCAMBI Una rete mondiale

Quali sono le risorse più importanti per la vita di un popolo? Certamente, l'energia, ossia il petrolio (fino alla prima guerra mondiale era il carbone), e il grano, anzi più in generale i cereali.

Il mercato dei cereali è il più antico tra tutti. A differenza del mercato del petrolio, che è dominato alla produzione da grandi gruppi internazionali, i quali lo estraggono, lavorano e distribuiscono, esercitando un'offerta oligopolistica (tra l'altro le quote di estrazione sono decise dai paesi petroliferi), il mercato dei cereali ha prevalenti caratteri di libera concorrenza atomistica, almeno nella fase di produzione. Infatti, i produttori sono piccoli, numerosi, poco organizzati. Ma il commercio dei cereali richiede potenti organizzazioni, per raccogliere le produzioni, selezionarle, immagazzinarle, conservarle e trasportarle.

È una rete che copre il mondo intero, fatta di due parti. Una interna ai singoli paesi, la più antica e frammentata, che manipola la maggiore parte della produzione, dal momento che nessun paese rinuncia ad un alto livello di autoapprovvigionamento, garanzia per la sicurezza alimentare della propria popolazione. Un'altra parte invece collega i paesi del mondo, manipolando le eccedenze di produzione e colmando le carenze. Questa è dominata da poche grandi compagnie di commercio, dotate di grandi mezzi di trasporto, di strutture di conservazione, di forti capitali liquidi. Queste società sono poco note, perché abituate a operare silenziosamente e, spesso, segretamente. Il motivo è che il mercato dei cereali è come un cavallo di pessimo carattere, capace di balzi improvvisi. Il motivo è semplice: dato che la domanda è relativamente costante, piccole eccedenze o piccole carenze hanno effetti molto forti sui prezzi. Chi sa, ha la carta vincente e la tiene per sé. ■ G.A.

come operano le grandi compagnie di commercio, con moderni impianti di raccolta e conservazione nelle zone di produzione e nei grandi porti americani, con collegamenti marittimi attraverso proprie flotte coi porti di tutto il mondo, con altre attività connesse al commercio, come la trasformazione di talune materie prime (ad esempio la soia, per vendere poi pannelli ed olio), con la presenza sulla grande borsa di Chicago per coprirsi dalle rapide variazioni dei prezzi e talora per speculare sugli stessi, con vaste relazioni politico-affaristiche con i governanti del mondo.

Per questo, di ritorno dall'America, comincia a organizzare una propria rete logistica per il trasporto dei cereali con silos ad Ancona, Vado Ligure, Napoli, e anche a Verona, Reggio Emilia, Pavia (dove la coltura del mais ibrido comincia a espandersi rapidamente). Riguardo all'acquisto dei cereali esteri, si rende conto ben presto che se vuole fare buoni affari deve comprare i cereali sui porti americani (evitando le grandi compagnie di commercio), noleggiando le navi, eppoi deve stabilire rapporti stretti con i governi dei paesi esportatori. Anzi, questo è uno degli ostacoli principali, tanto

che all'inizio non riesce ad entrare sul mercato degli Stati Uniti d'America, perché le grandi compagnie boicottano il suo insediamento. Sposta dunque gli acquisti in Argentina, dove crea una società con una grande cooperativa argentina, ben collegata con il governo peronista, e in Argentina costruisce impianti di stoccaggio e infrastrutture portuali.

Impara anche rapidamente e molto efficacemente a servirsi della borsa merci di Chicago, dove il suo nome è sconosciuto. Nel 1959, sul porto di Ravenna edifica un grande impianto di trasformazione della soia in olio e pannelli (80.000 tonnellate annue, che in seguito raddoppierà) aprendo una nuova attività, che completa quella commerciale.

Tuttavia, se vuole progredire, deve avere una sede negli Stati Uniti d'America. Per questo deve cercare un alleato americano potente. Lo trova in una stimata famiglia americana, i Russell, da cui compra un vasto terreno a valle di New Orleans, nell'estuario del Mississippi. Qui costruisce le attrezzature di stoccaggio e di attracco delle navi cerealiere. Dato poi che i concorrenti, le solite compagnie di commercio, gli fanno guerra inducendo i conduttori delle chiatte, che traspor-

tano dal cuore dell'America i cereali, a chiedere prezzi molto elevati, finisce con l'acquistare una flotta di chiatte e alcuni rimorchiatori. L'impianto americano è ultimato nel 1964. Nel frattempo, in Italia ha fondato una società di trasporto marittimo (la Fermar), con quattro navi da 50mila tonnellate.

Ormai, la compagnia è completa. Manca solo una società per operare sul mercato nord americano e nel mondo, che prende il nome di Artfer, e una società finanziaria in Svizzera (la Ferruzzi Service di Losanna), necessaria per la direzione del commercio e per tutte le operazioni di pagamento dei prodotti acquistati e venduti.

[CON I DEBITI BANCARI

Come riesce Ferruzzi a realizzare tutto questo in così poco tempo? In primo luogo con un forte indebitamento bancario, giustificato da un'attività che offre formidabili profitti e dal relativo reinvestimento.

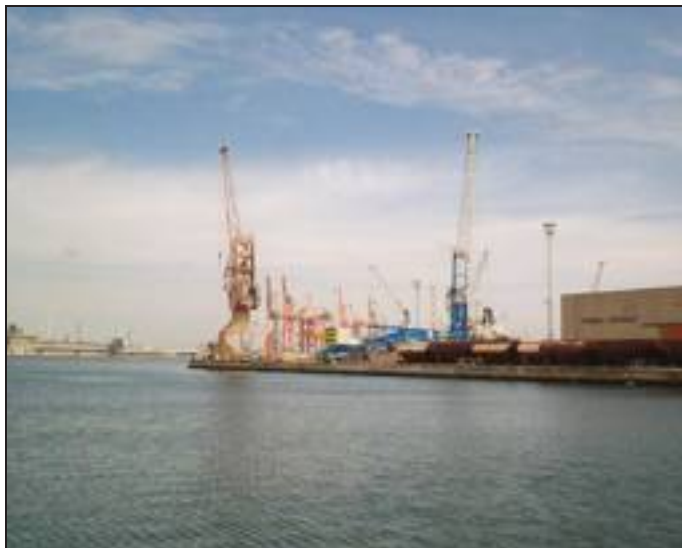
Tant'è che non solo riesce a coprire i costi finanziari, ma accantona mezzi che poi immobilizza, con saggezza contadina, nell'acquisto di terra, in Italia, in Argentina, negli Stati Uniti d'America. La terra, che poi conduce da grande imprenditore,

costituisce il suo capitale di garanzia, insieme alla necessaria liquidità, indispensabile per l'attività altamente rischiosa del commercio internazionale.

[LA PAC CAMBIA I GIOCHI

Con l'inizio del forte dirigismo dei mercati agricoli, conseguente all'applicazione del Trattato di Roma, qualcosa cambia nel commercio dei cereali. Il complicato meccanismo di sostegno dei prezzi del frumento prima, poi di tutti gli altri cereali da una parte sollecita gli agricoltori (e in particolare quelli più dotati di risorse, come i francesi) ad accrescere le produzioni, dall'altra crea ostacolo ai commerci con i paesi al di là dell'Atlantico. Ma all'inizio, tutto questo non modifica l'espansione del commercio, semmai lo orienta verso l'interno dei sei paesi costituenti la Cee.

In Italia poi, si manifesta con lo sviluppo economico e sociale della prima metà degli anni '60 un forte aumento dei consumi di carne, che significa un aumento multiplo degli impieghi di cereali foraggeri. Sono gli anni in cui le importazioni di bovini vivi e di carne bovina cresce fortemente, in cui si importa il sistema "americano" della monocultura di mais nella pianura padana, integrando la produzione naziona-



le di vitelli con l'importazione di capi da ristallo francesi, tedeschi e polacchi, creando un nuovo tipo di allevamento intensivo di grandi dimensioni.

Ciò all'inizio favorisce anche l'importazione di cereali foraggeri americani, ma in prospettiva la deprime. Forse è questo il motivo per cui Ferruzzi rafforza il profilo internazionale della sua compagnia, accrescendo la propria flotta, che con 12 navi e un tonnellaggio superiore alle 500mila tonnellate diventa la maggiore d'Italia, insediandosi in Brasile, in Uruguay e Paraguay, sviluppando tutta una serie di attività industriali a fianco di quelle commerciali. In Italia manipola il 40% dei cereali importati e regola il mercato interno.

Ma pochi lo conoscono. Invece, cominciano a conoscerlo alla borsa di Chicago, dove diventa uno dei maggiori protagonisti, tra i pochi che quando entrano hanno diritto all'applauso degli operatori. Famoso è il "colpo commerciale" del 1969, quando acquista tutta la produzione di orzo del Canada, pari a circa 4 milioni di tonnellate, per ben tre anni, pagandola 29 dollari per tonnellata. Ma proprio all'indomani di questo contratto comincia una stagione siccitosa che ri-

duce l'offerta di orzo e frumento in tutti i paesi esportatori. Il prezzo sale a 90 dollari per tonnellata, con un guadagno astronomico. La flotta moderna consente alla Compagnia di specializzarsi nello *string*, ossia nella vendita e rivendita di carichi navali in viaggio verso l'Europa o verso altre destinazioni, tutte sulla parola, con possibilità di notevoli guadagni.

Alla fine degli anni '60, comincia a presentarsi sul mercato cerealicolo mondiale, in veste di acquirente, un nuovo protagonista, l'Unione sovietica, la quale ha già numerosi rapporti di collaborazione commerciale e industriale con l'Italia e, inoltre, ha vecchie consuetudini con il porto di Ravenna. Il collegamento con la compagnia di Ferruzzi diventa importante qualche anno dopo, esattamente dopo il *big business* del 1972, quando l'Urss compra 20 milioni di tonnellate sul mercato mondiale, cosa che scatena una lotta all'accaparramento dei cereali. Il lavoro della Compagnia diventa frenetico, con guadagni inauditi e dura fino al 1975, quando la produzione mondiale si adatta alla domanda, per cui i prezzi tornano verso i bassi livelli precedenti.

In questo periodo di confusione, con interventi degli stessi

[SULLA PAROLA Come "girava" il Milan market

I fenomeno di quello che viene chiamato il Milan market ed è un vero e proprio mercato parallelo, semplicissimo, privo di strutture, tutto condotto sulla parola, che non ha precedenti, va avanti per parecchi mesi, fintanto che le quotazioni precipitano, nella seconda metà del 1975. Qualcuno tra i soci di Ferruzzi si trova in difficoltà, ma nel complesso tutti i cereali acquistati dagli italiani vengono venduti e consegnati nei tempi stabiliti. Piuttosto, Ferruzzi viene accusato di avere venduto all'Urss quantitativi superiori alle quote fissate dal governo americano e condannato ad un'ammenda, che viene pagata regolarmente. ■ G.A.

paesi esportatori di "embargo" delle esportazioni per evitare riflessi eccessivi sui prezzi interni, la borsa di Chicago viene chiusa spesso per superamento dei limiti di aumento delle quotazioni e, dunque, funziona a singhiozzo. La conseguenza è che molti richiedenti, pressati da necessità di avere cereali, fanno ricorso a chi ne detiene ingenti quantitativi, nei silos sparsi nei paesi produttori o sulle navi in viaggio nell'Atlantico. Ferruzzi, con la sua notorietà e solvibilità, diventa, insieme ad altri commercianti italiani, Pagnan, Misericocchi, Mazzotti, il punto di riferimento per ordini, a termine, di quantitativi enormi, fuori dai consueti meccanismi delle borse americane (v. riquadro in alto).

[GLI ANNI '70

Con il riequilibrio del mercato mondiale nella seconda metà degli anni '70, il commercio diventa meno interessante e redditizio e tutte le grandi compagnie si orientano a migliorare i servizi di trasporto e di stoccaggio, oppure la parte di lavorazione industriale dei cereali o di altre materie prime agricole. Ma in Europa accade qualcosa di più. La Francia, che ha aumentato fortemente la produzione di frumento, di orzo, ma anche di

mais, riesce a dare corpo crescente alla "preferenza comunitaria", inducendo il consiglio dei ministri europei ad allargare la forbice tra prezzi di soglia e prezzi indicativi, in sostanza determinando una spinta accresciuta al trasferimento interno dei cereali dalle aree eccedentarie della Cee a quelle deficitarie. Ferruzzi si oppone a questa decisione, che danneggia il commercio tra Americhe ed Italia, ma senza successo. Come reazione potenzia la sua rete di trasporti ferroviari verso la Francia e orienta i suoi affari verso l'agro industria.

Nel 1979, oltre ad acquistare alcune grandi aziende agricole in Italia, diventa azionista di maggioranza dell'Eridania, la maggiore industria alimentare italiana.

È l'ultimo grande affare della sua vita. Alla fine del 1979 muore atterrando col suo aereo, come è accaduto qualche anno prima a Enrico Mattei. Dopo di lui, "l'impero dei cereali", creato con tanto lavoro e sagacia, crolla in pochi anni. Il mercato italiano del frumento finisce in mano ai francesi, quello dei cereali foraggeri ritorna nelle mani delle potenti compagnie multinazionali. ■

(I precedenti articoli sono apparsi sui numeri 41 e 45/2008 4 e 8/2009)