La vicenda della Sme, il gruppo pubblico più grande e importante dell’industria alimentare, prende avvio negli anni Sessanta. Fino ad allora, la Società meridionale di elettricità, poi trasformatasi in Società finanziaria meridionale, dopo la nazionalizzazione dell’energia elettrica e la costituzione dell’Enel, deteneva una quota di partecipazione dell’87,5 per cento nella SEBI (Società per l’esercizio delle attività agricole e immobiliari), il 65 per cento delle Industrie alimentari e conserviere della Valle di Tronto, e il 9,1 per cento della Cirio.[[1]](#footnote-1) Ma è nel 1968 che partirà una partecipazione più profonda nel settore. La Sme acquisirà il 35 per cento della Motta e arriverà al 26,4 per cento nella Cirio. In poco tempo, il settore agro-alimentare passerà da una quota del 20,4 per cento del portafoglio azionario della società al 36,6 per cento nel 1970 (acquisizione del 50 per cento di Alemagna), al 48,3 per cento nel 1971 (acquisizioni del 50 per cento della Star e del 22,5 per cento della Star Lux, spagnola), al 50 per cento del 1972 (partecipazione al 50 per cento nella Mellin e acquisto del 100 per cento della Società agricola Torcino).[[2]](#footnote-2) Parallelamente cresce anche il peso del settore della grande distribuzione (già alla fine degli anni Sessanta erano stati acquisiti i Supermercati GS), che arriverà al 17,7 per cento nel 1982, mentre quello alimentare, nello stesso anno sarà del 66,2 per cento. Ciò che si può constatare è che dagli anni Settanta l’interesse del gruppo si sposterà sempre di più nel settore industriale rispetto a quello agricolo, interesse testimoniato dall’acquisizione dell’Alivar nel biennio 1973-1974. L’Alivar costituiva un gruppo di imprese (Pavesi, Pai, Bertolli, De Rica, Bellentani, Cipas) che abbracciavano vari settori dell’alimentazione oltre a quello ristorativo, con Aurogrill. Ma nonostante tutte le acquisizioni e la crescita dei fatturati, nel 1975 si avranno perdite intorno a quaranta miliardi di lire. È in questo contesto che Motta e Alemagna, le due imprese che di più avevano causato perdite, vennero fuse nell’Unidal (Unione industrie dolciarie alimentari S.p.a.) nel 1976; le attività gelatiere del gruppo passano alla Tanara S.p.A. che diventa Italgel S.p.A., di proprietà del’Unidal.[[3]](#footnote-3) Ma a causa delle forti perdite nel 1977 la società dovette essere messa in liquidazione, progettando di costituire in una nuova società, la Sidalm, che avrebbe dovuto controllare le attività sane dell’Unidal.

È nel quadro di generali perdite finanziarie che l’assemblea straordinaria del 1982 decide innanzitutto una riduzione del capitale sociale, ma anche un ruolo più definito del gruppo come una holding di imprese che mantengono una certa autonomia produttiva e gestionale. La holding avrebbe dovuto seguire la strategia di altri grandi gruppi privati per quanto riguardava, in particolare, i mercati esteri.[[4]](#footnote-4) Seguendo questa strategia, dal 1983 l’azienda inizierà ad alienare tutte le attività produttive non legate al settore alimentare distributivo. Verranno cedute la Bastogi, l’Italsider, la Tangenziale di Napoli, le società edilizie, il comparto degli accessori di auto e tutto il settore agricolo, mentre l’Iri (che deteneva la proprietà della Sme) avrebbe ceduto alla Sme la gestione della Sidalm. Del 1984 è la cessione del 50 per cento della Star alla Findim di Danilo Fossati, ma contemporaneamente acquista il pieno controllo sull’Alivar.[[5]](#footnote-5) Da questo momento la Sme si sarebbe riorganizzata in cinque settori, che sarebbero durati fino all’ondata di privatizzazioni che avrebbe caratterizzato un netto cambiamento del panorama industriale italiano. Il primo settore era quello delle conserve alimentari, con Cirio, Bertolli, De Rica, Società delle conserve alimentari. Il secondo settore comprendeva i gelati e i surgelati, con Motta, Antica gelateria del Corso, Surgela e Valle degli Orti. Il settore dolciario, il terzo, gestiva invece i marchi Motta, Alemagna, Pavesi, Pai. Il quarto settore riguardava la distribuzione moderna con la Società generale supermercati e la Sico. Il quinto, e ultimo settore, comprendeva la ristorazione, attraverso Autogrill, Sirea, Esco, che utilizzavano anche la rete dei Ciao della Pavesi.[[6]](#footnote-6) In questo contesto nasce già agli inizi degli anni Ottanta l’idea di creare un gruppo pubblico-privato, che sarà poi concretizzata nel 1985, col governo Craxi, attraverso la messa in vendita del settore pubblico agro-alimentare. Dopo un rifiuto da parte di Barilla, di Ferrero, di Fossati e di Berlusconi all’acquisizione della SME-SIDALM, arrivò l’iniziativa della Cir di Carlo De Benedetti, attraverso la controllata Buitoni (acquistata nel febbraio del 1985). L’accordo, però, annunciato ufficialmente alla fine di aprile 1985, non venne mai siglato. Subito dopo l’offerta di acquisto di De Benedetti, infatti, si costituì, come detto in precedenza, lo IAR (Industrie Alimentari Riunite), con lo scopo di ostacolare la creazione di una grande holding del settore alimentare in Italia. Secondo gli accordi tra Romano Prodi, allora presidente dell’Iri, e De Benedetti, l’Iri avrebbe venduto il 64,36 per cento della propria partecipazione nel settore alimentare. Buitoni ne avrebbe rilevato il 51 per cento, mentre il restante 13,36 per cento sarebbe andato a Mediobanca e Imi, che avevano assistito le parti.[[7]](#footnote-7) L’annuncio di questi accordi provocò critiche e polemiche da varie parti, in particolare dal Partito Socialista e da Bettino Craxi, allora Presidente del Consiglio. Oltre all’offerta da parte della Cir e dello IAR, arrivarono anche offerte da parte della Lega delle Cooperative e da *Cofima*. Il ministro delle Partecipazioni statali, Clelio Darida, democristiano, incaricò l’Iri di eseguire un esame comparativo delle offerte. Giuliano Amato, sottosegretario alla presidenza del Consiglio, e Romano Prodi, dichiararono che l’accordo con Buitoni non era vincolante, perché mancavano le autorizzazioni ministeriali. De Benedetti citò quindi in tribunale l’Iri e iniziò il lunghissimo processo Sme che dopo pochi anni si concluse con un nulla di fatto.[[8]](#footnote-8) Dopo le rivelazioni del 1995-1996 da parte di Stefania Ariosto, però, vennero imputati Silvio Berlusconi, Cesare Previti, Renato Squillante e Attilio Pacifico[[9]](#footnote-9), con l’accusa di aver corrotto i magistrati romani che decisero nel 1985 di bloccare la vendita della Sme.[[10]](#footnote-10) Si aprì un lunghissimo dibattimento giudiziario che conobbe alterne vicende e interessò i governi che si succedettero in Italia dalla fine degli anni Novanta fino ai giorni nostri.[[11]](#footnote-11)

Roberto Villa, amministratore delegato della Buitoni, sostiene che nella vicenda della mancata acquisizione di Sme da parte di De Benedetti, sia da attribuirsi non solo a resistenze di certi settori politici, ma anche e soprattutto a diversi interessi che riuscirono a convergere e annullare l’operazione; da un lato le grandi multinazionali che già agivano sul suolo Italiano, in primis BSN, che cercavano di impedire che si costituisse un grande gruppo italiano che avrebbe potuto minacciare le posizioni di queste *corporations* nei mercati europei e mondiali; dall’altro quelli che Villa definisce i mercati di nicchia che si sentivano minacciati nelle loro posizioni di leader di settore; terzo elemento, le grandi concentrazioni finanziarie agirono per impedire che si mettessero in atto forze capaci di attrarre finanziamenti e risparmio.[[12]](#footnote-12) La privatizzazione comunque avvenne pochi anni dopo; già nel 1990 il processo di riaccorpamento e scorporo del settore industriale della Sme avrebbe visto la cessione di pacchetti azionari ai privati: la Barilla, come si è visto, acquisirà il 49 per cento della Pavesi, mentre la Park Davies, del gruppo Warner Lambert , il 49 per cento della Adams. Barilla e Ferrero si sarebbero spartiti in parti uguali il 49 per cento della Nuova Forneria. Tutto ciò fu il risultato della divisione dell’Alivar, che doveva puntare ad una privatizzazione a pezzi, in cui ogni azienda, leader nel settore di competenza, acquisiva una parte di produzione congeniale ad allargare le proprie quote di mercato, nazionale ed europeo.[[13]](#footnote-13)

Il processo definitivo di privatizzazione si sarebbe completato nel 1993, ma

A ben vedere, chi beneficia della dismissione del settore alimentare pubblico da parte dell’Iri sono, da una parte – in misura minimale –, Barilla e Ferrero, la prima acquisendo Pavesi e uno quota consistente della Nuova Forneria, la seconda entrando con il 24,5 per cento nella Nuova Forneria; dall’altra, in maniera consistente, la Nestlé e, per la quota Bertolli, l’Unilever, ovvero le più grandi imprese multinazionali operanti nel settore, che si collocano al vertice della produzione alimentare italiana proprio a partire dai primi anni novanta. Infine, v’è da segnalare come capitali e società finanziarie operanti in altri settori tendano a spostarsi in direzione del settore alimentare: è il caso della Fisvi di La Miranda, che acquisisce la Cirio-Bertolli-De Rica associandosi al finanziere Cragnotti, che già aveva acquisito dalla Sme la Ala e dalla Federconsorzi la Polenghi.

Nella lunga lotta apertasi, tra la fine degli anni settanta e gli inizi degli anni ottanta, per la ristrutturazione del settore alimentare, sono in ultima analisi le multinazionali straniere a fare la parte del leone: l’ipotesi di un grande gruppo alimentare italiano – sia nella forma dell’integrazione tra pubblico e privato, sia in quella di acquisizione da parte di un singolo soggetto imprenditoriale e finanziario privato di imprese e gruppi operanti nel settore – alla luce dei fatti era destinata a rimanere soltanto un’ipotesi.[[14]](#footnote-14)

LA GESTIONE INTERNA DELLA SME, IL CASO MOTTA-ALEMAGNA

La storia della Motta e dell’Alemagna subì un drastico cambiamento sul finire degli anni Sessanta, quando la SME, come si è detto in precedenza, acquistò il 35 per cento del capitale della Motta (1968) e il 50 per cento di quello dell’Alemagna (1970).[[15]](#footnote-15) Seppur non rientrasse nei piani di acquisizione della SME, l’Alemagna venne incorporata su pressione del management Motta, che vedeva con interesse positivo la confluenza nello stesso gruppo del suo principale concorrente. In un primo momento, però, l’unione dei due gruppi non venne programmata, perché il socio Alemagna non voleva vendere la propria quota dell’azienda; si prospettò così la gestione separata dei due gruppi, che risultò essere un grande problema per la SME, che doveva gestire due attività in diretta concorrenza tra di loro.[[16]](#footnote-16)

Nel 1975, si assistette a crisi vertiginose dei due gruppi, accomunate entrambe da alcuni fattori. Sicca ne indica cinque come principali;

* Una caduta dei volumi prodotti e venduti, ed un peggioramento del mix, in presenza di un generale aumento dei prezzi;
* Un generalizzato aumento dei costi, con particolare riguardo a quelli di personale.

[…] Il costo orario della manodopera industriale era passato da circa L.1.700 a circa L. 4.500.

 Questi dati esprimevano una situazione non più sopportabile per le due aziende, che vedevano in questo aumento eccessivo del costo del lavoro una delle cause principali del loro deficit e della loro diminuita competitività.

 A determinare questa situazione avevano concorso una serie di eventi, sia di carattere economico generale sia riguardanti le singole aziende.

[…]

 I fattori che, invece, avevano riguardato le singole aziende Motta e Alemagna consistevano ne forte assorbimento in organico fisso di forza lavoro fino ad allora stagionale. Infatti, […], nel 1974, in seguito a decisioni della magistratura che dichiarava illecito il lavoro stagionale e che obbligava quindi le aziende all’inquadramento di tutto il personale di questa categoria, gli organici delle due aziende avevano subìto forti incrementi.

 Le due aziende scontavano, inoltre, le conseguenze degli investimenti nei nuovi impianti di Cornaredo (Alemagna) e di Ferentino (Motta). Infatti, all’avvio dell’attività di questi nuovi stabilimenti, un irrigidimento dei sindacati aveva impedito che il trasferimento delle produzioni nei nuovi impianti si accompagnasse ad effettivi alleggerimenti della manodopera occupata nei vecchi stabilimenti, nei quali peraltro veniva meno la possibilità di un equilibrio tra le stagionalità delle produzioni, fattore alla base della logica di diversificazione produttiva delle due aziende.

 Un ulteriore fattore che incideva sui costi di mano d’opera era costituito dal fatto che, nelle due strutture aziendali, erano presenti alcune produzioni che venivano effettuate ancora con processi semi-artigianali, comportando di conseguenza livelli di produttività molto bassi;

* Un aumento dell’assenteismo;
* Un aumento delle spese generali e dei costi di struttura. […]
* Un aumento dell’incidenza sul fatturato degli oneri finanziari, […].

Gli investimento per i nuovi impianti […] si presentavano altamente deficitari principalmente a causa del fatto che l’avvio delle produzioni era coinciso con una fase recessiva della domanda.[[17]](#footnote-17)

Data una situazione tale di crisi per la SME e le due attività si aprirono due strade e cioè il mantenimento delle due società separate oppure la fusione delle due aziende.[[18]](#footnote-18) Analizzati costi e benefici delle due opzioni, si arrivò alla conclusione che la concentrazione delle due aziende era la via più efficace per operare una vera ristrutturazione. Le due aziende, quindi, come detto, si fusero nell’Unidal, il cui piano esecutivo, redatto nel 1975, prevedeva la ristrutturazione della attività produttive e commerciali su tutte le aree aziendali. Questa ristrutturazione avrebbe portato a un cambiamento riassunto nella tabella.

Il piano di ristrutturazione dell’Unidal.[[19]](#footnote-19)

|  |  |
| --- | --- |
| Stabilimenti | Produzioni |
|  | Attuali | Previste |
| Viale Corsica | * Panettone e colomba
* Cioccolato e paste
* Cioccolato modell. e conf.
* Monodose lievitate
* Caramelle
* Torrone (solo bianco)
* Pacchi natalizi e pasquali
 | * Panettone e colomba
* Ciocc. e paste
* Torrone (bianco)
 |
| Via Silva | * Panettone e colomba
* Pandoro
* Sticks e minicharms
* Caramelle
* Torrone (solo bianco)
 |  |
| Cornaredo | * Monodose lievitate
* Monodose non lievitate
* Cioccolato
* Torrone (cioccol.)
* Gelati
* Pacchi natalizi e pasquali
 | * Monodose lievitate
* Monodose non liev.
* Cioccolato
* Torrone (cioccol.)
* Gelati
* Pacchi natalizi e pasquali
 |
| Segrate | * Gastronomia
* Pasticc. surgel. e non
* Torte gelato
* Liquori
 | * Sticks e minicharms
 |
| San Martino B.A. | * Pandoro
* Monodose non liev.
* Monodose lievitate
* Biscotti e crack.
 | * Pandoro
* Monodose non liev.
* Monodose lievitate
* Biscotti e crack.
* Pluridose lievitate
 |
| Napoli | * Monodose lievitate
* Gelati
 | * Monodose lievitate
 |

Dal punto di vista commerciale, inoltre si puntava sulla rivalutazione dei due marchi riconoscendone l’impiego più adatto ai diversi segmenti di mercato, mettendo in condizione l’Unidal di poter gestire meglio i due gruppi, dividendola in due Divisioni Operative (Divisione Alimentare e Divisione Dolciaria) con specifici organi di marketing e budget pubblicitari. Anche gli esercizi commerciali e di distribuzione avrebbero subìto un riassetto generale. In particolare sarebbe state scorporate le attività degli esercizi autostradali di Alemagna e Motta, unite in un’unica società insieme all’Alivar, la Autogrill S.p.A., come si è visto nel capitolo precedente. Il gruppo si sarebbe così ritrovato a gestire 266 esercizi ripartiti in questo modo;[[20]](#footnote-20)

* Alemagna 126 (autobar)
* Alivar 99 (40 grill e 59 snack bar)
* Motta 41 (12 grill, 20 snack bar e 9 fast food)

Scorporate anche le attività gelatiere, conferite alla Tanara S.p.A. (di proprietà dell’Unidal) nel 1976, non fu però possibile avviare la parte principale del piano, e cioè il riassetto produttivo, commerciale e organizzativo della società. In una situazione in cui le attività dell’Unidal continuavano ad accumulare perdite (a causa delle quali i fornitori non assicuravano più le consegne a fronte di enormi crediti insoluti, e le banche ottenevano in alcuni casi provvedimenti giudiziari cautelativi), la SME fu costretta ad intervenire con un’ulteriore finanziamento, di 26,6 miliardi di lire.[[21]](#footnote-21) Ma nel primo semestre del 1977, le perdite accumulate arrivarono a 30 miliardi e quelle previste per 53 miliardi. Davanti a questa situazione, per evitare un dissesto finanziario della stessa SME, nel settembre del 1977 l’Unidal venne messa in liquidazione con lo scopo di attuare un ulteriore piano di risanamento, per il quale una nuova società, la Sidalm, nell’ambito di una finanziaria dell’IRI, la SPA, poi Sofin, avrebbe rilevato il 100 per cento delle attività sane dell’Unidal.[[22]](#footnote-22)

Il criterio che seguiva questo nuovo piano era di concentrare le produzioni in pochi stabilimenti specializzati, in modo da contenere i costi fissi di produzione. Questo avrebbe quindi comportato la chiusura degli stabilimenti di Segrate, di Napoli e di via Silva. Nel gennaio del 1978 un accordo tra Governo, Sindacati e IRI consentì di iniziare il processo di risanamento. Fino a quel momento era stato in vigore un altro accordo che predisponeva la messa in liquidazione di Unidal, ma con l’assicurazione che fino al dicembre 1977 sarebbe rimasta operativa, bloccando quindi la cassa integrazione speciale per migliaia di lavoratori che risultavano in esubero. Con il nuovo accordo veniva invece applicata la legge 675 sulle esuberanze di personale, del 12 agosto 1977.[[23]](#footnote-23) Secondo gli accordi la Sidalm rilevava completamente la Motta-Alemagna, con un’occupazione di circa 4 mila unità e con 4 stabilimenti di cui tre da rilevare dall’Unidal e uno da costruire nel napoletano. All’Unidal sarebbero invece rimasti gli stabilimenti di via Silva a Milano, di Napoli, di Segrate e i negozi urbani, che verranno poi acquisiti anch’essi dalla Sidalm.[[24]](#footnote-24) Nonostante un certo rilancio dei marchi Motta e Alemagna e la crescita, seppur non estesa a tutti i comparti, del settore dolciario, la nuova società stentava a vivere, a causa anche dei vecchi debiti e difetti dell’Unidal. L’equilibrio economico, infatti, non fu mai raggiunto, anzi le perdite continuavano ad essere cospicue, come risultano ad esempio i 62 miliardi di perdite del 1985. Il 1983, invece, fu l’unico anno che la Sidalm ricoprì con un attivo, seppur limitato (poco più di 600 milioni di lire). Nel 1984, a seguito di una delibera dell’assemblea straordinaria della Sidalm del luglio 1983, venne presa la decisione di modificare ulteriormente gli assetti societari con la sottoscrizione diretta dell’IRI di una quota di capitale Sidalm per ricostituire il capitale stesso, che era stato ridotto per coprire le perdite del 1982, a 75 miliardi di lire, affidando poi la società alla SME. Dalla prima metà degli anni Ottanta, quindi, iniziò un nuovo capitolo per il gruppo Motta-Alemagna, sempre all’interno delle partecipazioni statali. Questo nuovo mandato, secondo i soci, avrebbe comportato un risanamento più rapido dei costi aziendali, inserendosi anche nel progetto di creazione della SME come holding alimentare dell’IRI. Nella relazione che chiudeva il bilancio del 1984 della Sidalm, un passivo di 47, 4 miliardi di lire, il management SME espresse il proprio giudizio sulle cause che avevano determinato quel risultato.

Più in particolare gli elementi che hanno portato a tale risultato sono da ricercare nell’acuirsi, nel corso del 1984, di alcune inefficienze strutturali della Società:

* Appannamento e sovrapposizione dell’immagine dei marchi Motta e Alemagna;
* Declino delle quote di mercato;
* Mancanza di innovazione e sviluppo di nuovi prodotti;
* Costi fissi di produzione e delle funzioni “centrali” molto elevati;
* Costi di vendita e di distribuzione superiori alla media di settore;
* Struttura produttiva rigida ed eccedente i fabbisogni;
* Debolezza del management con particolare riferimento al marketing ed alla R&D;
* Debolezza finanziaria aggravata dalla pesante esposizione debitoria in dollari;

[…] Peraltro, proprio nel corso del 1984 i principali concorrenti sia nel settore dei monodose da forno sia nel settore zuccheri hanno ulteriormente rafforzato la loro posizione sul mercato con significativi investimenti di marketing.[[25]](#footnote-25)

Sempre nella stessa relazione assembleare vengono poi indicate le linee guida per il risanamento della Società, nella struttura organizzativa, creando divisioni societarie nel’ottica di “mercato-canale-consumatore”, inserendo un quadro dirigente più competente, in particolare nel settore commerciale, il miglioramento qualitativo dei prodotti esistenti e il lancio di nuovi prodotti, tra cui il “White Fantasy”.

Tale piano di ristrutturazione, presentato alle Organizzazioni Sindacali il 12 marzo scorso, mira a fornire una risposta di più largo respiro ai problemi strutturali della Società e a porre le premesse per un totale rilancio della Sidalm. […] Il piano prevede l’ottimizzazione dell’allocazione produttiva attraverso l’ampliamento ed il potenziamento dello stabilimento di S. Martino B.A. (VR), l’ampliamento, la razionalizzazione ed il potenziamento dello stabilimento di Cornaredo (MI), l’adeguamento degli impianti del reparto crostatine nello stabilimento di Caivano (NA), la chiusura dello stabilimento di Viale Corsica e Milano, la riorganizzazione degli enti centrali, la razionalizzazione delle strutture delle aree di vendita.[[26]](#footnote-26)

La gestione del management SME fu altrettanto fallimentare. Il 1984, il primo anno che avrebbe dovuto beneficiare degli interventi elencati sopra, chiuse come si è visto con perdite record. Nonostante un aumento considerevole delle spese di marketing (quasi 20 miliardi di lire in più) e una nuova esplosione dei consumi del 1984, la Sidalm ricevette nuovi duri colpi che fecero indietreggiare ancora le quote di mercato.

Nel 1986, la Sidalm venne incorporata nell’Alivar[[27]](#footnote-27), in un disegno che avrebbe ristrutturato tutte le attività alimentari del Gruppo SME.

Nel 1986, coerentemente agli indirizzi esposti nella relazione al bilancio del precedente esercizio, sono state portate a compimento le operazioni di riassetto delle partecipazioni del Gruppo, finalizzate all’ottenimento di strutture societarie ed operative incentrate su settori ed aree di attività omogenee; è stato, altresì, varato un nuovo schema organizzativo che, in relazione ai nuovi assetti, appare meglio in grado, sotto il profilo funzionale e strategico, di conseguire miglioramenti di efficienza e di cogliere le sinergie comuni ai diversi settori di presenza.[…]

Le operazioni più significative a riguardo sono state le seguenti:

* L’ALIVAR, in data 18 settembre 1986, ha acquistato dall’IRI e dalla Sofin l’intero pacchetto azionario della Sidalm per un prezzo complessivo di 36.349 milioni di lire; successivamente l’assemblea dell’Alivar del 25 settembre ha deliberato la fusione, mediante incorporazione della Sidalm sulla base delle rispettive situazioni patrimoniali al 30 giugno 1986; nella stessa data l’assemblea Sidalm provvedeva ad assumere analoga deliberazione; infine, in data 3 novembre 1986 la Sidalm veniva incorporata nell’Alivar, in esecuzione delle citate delibere assembleari;

[…] la SIREA (controllata al 100% dall’Autogrill) in data 14 maggio 1986 ha acquisito dalla Sidalm l’intero pacchetto della società Esco, costituito da n. 160.000 azioni del valore nominale unitario di lire 10.000. La cessione è stata effettuata al prezzo di lire 5.500 milioni ed ha comportato per la Sidalm, tenuto conto del valore di carico di lire 1.430 milioni, una plusvalenza di lire 4.070 milioni. La Esco, che gestisce i punti di vendita ad insegne Motta od Alemagna, potrà così usufruire dei benefici derivanti da una più stretta integrazione con le attività di ristorazione del Gruppo SME.[[28]](#footnote-28)

ANDAMENTO DELLE QUOTE DI MERCATO DEI MARCHI MOTTA E ALEMAGNA DAL 1981 AL 1984[[29]](#footnote-29)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1981 | 1982 | 1983 | 1984 |
| *Panettone*MottaAlemagna | 14,014,1 | 13,114,0 | 11,913,5 | 12,312,2 |
| *Pandoro*MottaAlemagna | 5,88,4 | 7,75,9 | 5,76,2 | 6,25,7 |
| *Colomba*MottaAlemagna | 13,815,7 | 13,315,5 | 13,315,3 | 13,816,5 |
| *Monodose da forno*Sidalm | - | 22,8 | 19,2 | 17,2 |
| *Biscotti*Motta | 4,4 | 3,4 | 3,7 | 2,4 |
| *Cioccolatini*MottaAlemagna | 5,47,7 | 4,26,5 | 4,55,5 | 4,66,1 |
| *Caramelle in stick*Sidalm | 34,0 | 38,6 | 39,6 | 33,6 |

Ma ancora una volta i risultati ottenuti dalla nuova società sono estremamente deludenti. Il bilancio del 1988 dell’Alivar risulta avere un attivo di 8,6 miliardi di lire, ma questo dovuto al fatto che la divisione PAI (produttrice di snacks) venne ceduta in un primo momento ad un’altra società appositamente costituita dall’Alivar, e poi ne venne acquistato il 49% dalla PFI Italia S.r.l., società che era indirettamente controllata dalla Pepsico Inc. È in questo periodo, infatti, che l’Alivar cerca di muoversi nel mercato nazionale e internazionale attraverso alleanze e joint-ventures, con le grandi multinazionali del settore alimentare, di cui Pepsico Inc. rappresentava solo una parte.[[30]](#footnote-30)

Le perdite, che continuano anche per gli anni seguenti, e anche per gli inizi degli anni Novanta, avrebbero poi portato la SME, come si è visto, ad una progressiva privatizzazione dei propri marchi e delle proprie aziende. Nel 1993, l’IRI decise la vendita di Italgel e Gruppo Dolciario Italiano, che tra i vari marchi possedevano Motta, Alemagna, Gelati Motta, Antica Gelateria del Corso e La Valle degli Orti, alla multinazionale svizzera Nestlè. Anche in questo quadro, l’incapacità di raccogliere la sfida al nuovo mercato sorto negli anni Ottanta, avrebbe visto importanti acquisizioni e partecipazioni di grandi multinazionali straniere, che già da anni avevano apportato ristrutturazioni aziendali tali da poter affrontare un mercato sempre più concentrato e segmentato.

1. SME-Napoli, *Esercizio 1965*, Napoli, s.d. (1966), p.15, ID., *Esercizio 1968*, Napoli s.d. (1969), p. 19. [↑](#footnote-ref-1)
2. Gallo, Covino, Monicchia, *Crescita, crisi, riorganizzazione*, cit. pag. 313. [↑](#footnote-ref-2)
3. Adele Perenze, Lucio Sicca, *Crisi e ristrutturazioni di impresa. Il caso Motta-Alemagna*, ETAS, Milano, 1991, p.45-46. [↑](#footnote-ref-3)
4. Sme-Napoli, *Assemblea straordinaria del 28 settembre 1982,* s.l. s.d. (1982). [↑](#footnote-ref-4)
5. Sme-Napoli, *Relazioni e bilancio al 31 dicembre 1984,* s.l. s.d. (1985) pp.8-9. [↑](#footnote-ref-5)
6. Sme-Napoli, *Relazioni e bilancio al 31 dicembre 1986*, s.l. s.d. (1986), p. 12. [↑](#footnote-ref-6)
7. *La vicenda Sme dall’Iri a Berlusconi*, in, «La Repubblica», 5 maggio 2003. [↑](#footnote-ref-7)
8. La sentenza della prima sezione del Tribunale civile di Roma che segna uno stop decisivo, ma non definitivo, della scalata di De Benedetti alla Sme, viene riportata integralmente in, *I giudici hanno ragionato così*, in, «Il Sole 24 Ore», 20-21 luglio 1986. [↑](#footnote-ref-8)
9. *Ibidem.* [↑](#footnote-ref-9)
10. Mardo Bracconi, *Storia di un processo infinito fra udienze, leggi e girotondi*, in, «La Repubblica», 22 novembre 2003. [↑](#footnote-ref-10)
11. Il processo durò diversi anni; per avere una visione d’insieme delle vicende confrontare, *Sme: processo tutto da rifare*, in, «Corriere della Sera», 1 dicembre 2006, *Via libera all’immunità per le alte cariche*, in, «Corriere della Sera», 18 giugno 2003, *Consulta: il Lodo Schifani è illegittimo*, in, «Corriere della Sera», 13 gennaio 2004, *Cesare Previti condannato a cinque anni*, in, «Corriere della Sera», 22 novembre 2003, *Sme: «Assoluzione e prescrizione»*, in, «Corriere della Sera», 10 dicembre 2004, *Processo Sme: cinque anni a Previti*, in, «Corriere della Sera», 3 dicembre 2005, *Processo Sme, Berlusconi assolto*, in, «Corriere della Sera», 27 aprile 2007, *Sme, la Cassazione assolve Berlusconi*, in, «Corriere della Sera», 26 ottobre 2007, *Processo Sme, Silvio Berlusconi assolto*, in, «Corriere della Sera», 30 gennaio 2008. [↑](#footnote-ref-11)
12. Gallo, Covino, Monicchia, *Crescita, crisi, riorganizzazione*, cit. p.320.321. [↑](#footnote-ref-12)
13. *Ibidem.* [↑](#footnote-ref-13)
14. *Ibidem,* pp. 323-324, confrontare anche Fabrizio Barca, Sandro Trento, *La parabola delle partecipazioni statali*, in, Fabrizio Barca (a cura di), *Storia del capitalismo* *italiano: dal dopoguerra ad oggi*, Roma, Donzelli, 1997, pp. 226-232. [↑](#footnote-ref-14)
15. Lucio Sicca, *Strategia d’impresa. La formazione di un gruppo italiano: la SME*, Etas Libri, Milano, 1987. [↑](#footnote-ref-15)
16. Lucio Sicca, *Presentazione delle due aziende*, in, Adele Perenze, Lucio Sicca, *Crisi e ristrutturazioni d’impresa: il caso Motta-Alemagna*, Etas Libri, Milano, 1991, pp. 7-8. [↑](#footnote-ref-16)
17. Adele Perenze, *La crisi di Motta e Alemagna*, in, Adele Perenze, Lucio Sicca, *Crisi e ristrutturazioni d’impresa*, cit. pp. 22-23. [↑](#footnote-ref-17)
18. Per una descrizione completa delle due ipotesi confrontare Adele Perenze, *La coscienza della crisi e la ristrutturazione*, in, Adele Perenze, Lucio Sicca, *Crisi e ristrutturazioni d’impresa*, cit. pp. 39-47. [↑](#footnote-ref-18)
19. *Il piano di ristrutturazione dell’Unidal*, Appendice 8, in, Adele Perenze, Lucio Sicca, *Crisi e ristrutturazioni d’impresa*, cit. p. 132. [↑](#footnote-ref-19)
20. *Ibidem*, p. 137. [↑](#footnote-ref-20)
21. Adele Perenze, *L’attuazione del piano di ristrutturazione*, in, Adele Perenze, Lucio Sicca, *Crisi e ristrutturazione d’impresa*, cit. pag. 53. [↑](#footnote-ref-21)
22. *Ibidem*, pag. 54. [↑](#footnote-ref-22)
23. Gazzetta Ufficiale n. 243 del 07/09/1977. [↑](#footnote-ref-23)
24. Adele Perenze, *L’attuazione del secondo piano di ristrutturazione*, in Adele Perenze, Lucio Sicca, *Crisi e ristrutturazioni d’impresa*, cit. pp.69-72. [↑](#footnote-ref-24)
25. Intervento del management SME all’assemblea di bilancio Sidalm del 31.12.1984. [↑](#footnote-ref-25)
26. *Ibidem.* [↑](#footnote-ref-26)
27. Nata prima col nome di Alimont, abbreviazione di Montedison Alimentari, a seguito delle fusioni delle aziende alimentari che la Montecatini e la Edison acquisirono nei primi anni Sessanta dopo gli indennizzi statali ricevuti per la nazionalizzazione dell’energia elettrica, nel 1972, e ceduta nel 1974 alla SME che cambiò il nome in Alivar [↑](#footnote-ref-27)
28. Sme-Napoli, *Relazioni e bilancio al 31 dicembre 1987,* s.l. s.d. (1988). [↑](#footnote-ref-28)
29. Lucio Sicca, *Dalla nascita della Sidalm ai nostri giorni*, in, Adele Perenze, Lucio Sicca, *Crisi e ristrutturazioni d’impresa*, cit. pag. 79. [↑](#footnote-ref-29)
30. Lucio Sicca, *Dalla nascita della Sidalm ai nostri giorni*, in, Adele Perenze, Lucio Sicca, *Crisi e ristrutturazioni d’impresa*, cit. pp. 80-90. [↑](#footnote-ref-30)