



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

PARMALAT: UNA CRISI PREANNUNCIATA

PARMALAT: THE PREDICTED CRISIS

Relatore:

Prof. Alberto Manelli

Rapporto Finale di:

Egidi Marco

Anno Accademico 2021/2022

INDICE

Introduzione.....	4
-------------------	---

Capitolo I

LA PARMALAT

1. Nascita della Parmalat.....	5
2. Il periodo d'oro dell'azienda.....	7
3. Modelli di business.....	11

Capitolo II

LE SCELTE CHE HANNO PORTATO ALLA CRISI

1. Cause della crisi.....	15
2. Finanza creativa.....	17

Capitolo III

LO SCANDALO

1. Enrico Bondi.....	25
2. Considerazioni finali.....	27

BIBLIOGRAFIA.....	29
-------------------	----

INTRODUZIONE

Lo scandalo Parmalat è stato uno dei più grandi crac finanziari della storia per l'enorme impatto che ha provocato in molti campi giuridico, economici e sociali. L'obiettivo di questa tesi anche se in breve è la ricostruzione dei momenti salienti che hanno portato la multinazionale di Collecchio, operativa nei 5 continenti, con 139 stabilimenti, 40.000 dipendenti e 250 controllate ad un buco finanziario da 14.3 miliardi di euro di debiti mai dichiarati, travolgendo 80.000 risparmiatori tra investitori istituzionali e azionisti.

Nel primo capitolo andremo a ricostruire la storia della Parmalat, andando ad analizzare quali sono state le strategie e le innovazioni messe in atto da Tanzi. Le politiche che hanno portato il Gruppo ad essere conosciuto in tutto il mondo ed a diventare leader nel mercato.

Il secondo capitolo, invece, si incentrerà nelle scelte e le relative operazioni poste alla base del dissesto finanziario. Si cercherà di sviscerare per quanto possibile la grande rete di scatole vuote delle società *off-shore* che componevano la Parmalat "Parallela" e la Parmalat "occulta", ragionando sul modo in cui la liquidità usciva dalle società produttive per poi scomparire nei meandri dei paradisi fiscali.

Nel terzo capitolo, andremo ad analizzare in breve alcuni avvenimenti scatenanti le indagini della Consob sulla reale situazione dell'azienda, fino ad arrivare ad Enrico Bondi e cosa prevede nel programma di ristrutturazione economico finanziaria.

CAPITOLO I

LA PARMALAT

1.1 NASCITA DELLA PARMALAT

Parmalat nasce a Collecchio nel 1961 dall'idea di Calisto Tanzi. Originariamente prende il nome Dietalat s.r.l, poi ridenominata Parmalat l'anno successivo.

Calisto inizia la sua avventura imprenditoriale nel 1961 con la morte del padre Melchiorre, quando è costretto ad abbandonare gli studi universitari in Economia e Commercio. Insieme allo zio prende in mano le redini dell'azienda di famiglia: la "Ditta Tanzi Calisto e Figli" fondata dal nonno, un'impresa provinciale che commercializzava i prosciutti crudi di Langhirano e le passate di pomodoro.

Quando ci fu la divisione dell'azienda Tanzi capisce che le passate di pomodoro promettevano di più rispetto ai prosciutti anche se di qualità eccellente, ma vince lo zio a cui spetta le passate e a Calisto i salumi.

Da giovane ambizioso e affamato di notorietà capì subito due cose: la prima è che quando si porta qualcosa sulla tavola della gente serve un marchio che dia l'idea di un'alimentazione sana e genuina²; la seconda è che il mondo dei salumi non lo avrebbe portato lontano, così in un'intervista de *Il Sole 24 Ore* (28/06/2000) Tanzi racconta che l'idea di entrare nel mercato del latte fu frutto dei diversi dialoghi con la

² G. Franzini, *Il crac Parmalat: storia del crollo dell'impero del latte*, Roma, Editori riuniti 2004

clientela che diceva: “Visto che a Parma avete il formaggio migliore del mondo, perché non possiamo anche berlo?”.

L’idea innovativa alla base del successo Parmalat era di considerare il latte come alimento per tutti e non solo per anziani e bambini. Andando così a segmentare il mercato e differenziare la tipologia di prodotti per ogni target.

Deciso ad affermarsi nel mercato del latte l’amministratore delegato di Parmalat insieme alla sorella Anna Maria fonda Dietalat s.r.l. nel 1961.

Nel 1963 nel corso di un viaggio in Svezia Tanzi trova la svolta; si accorge che a Stoccolma il latte non era conservato in bottiglie di vetro, ma nel tetrapack. Così l’intuizione di portare questa innovazione in Italia diventando la prima marca di latte in cartone nel nostro Paese. La rivoluzione non finisce qui, perché nel 1968 Parmalat è la prima azienda italiana a lanciare il latte a lunga conservazione tramite la tecnologia UHT (Ultra High Temperature)³. Questa tecnologia, insieme all’innovazione del packaging gli permise di staccarsi dalle Catene del freddo e di cavalcare la progressiva deregolamentazione del mercato del latte.

In un’intervista al *Sole 24 Ore* Tanzi afferma: “Fummo i primi a fare del latte un prodotto e considerarlo un servizio”.

Oltre alle innovazioni nelle tecnologie di conservazione del latte, Tanzi fu anche un innovatore nella comunicazione, nel marketing e soprattutto applicò una strategia di differenziazione in un mercato che fino ad allora era composto da piccoli operatori

³ Il latte viene sottoposto per pochi secondi ad una temperatura di 140°/150° per far sì che la componente batterica che causa il suo deterioramento venga eliminata. Questo trattamento permette di conservare il latte fino a 3 mesi.

locali. Tutto questo portò Parmalat ad essere una fra le più grandi multinazionali italiane aumentando il giro di affari da 260 milioni di lire nel 1962 a 6 miliardi nel 1970, con un incremento delle vendite del 30% annuo e una crescita in termini di fatturato del 50% annuo.

1.2 PERIODO D'ORO DELL'AZIENDA

Parmalat dagli anni '70 in poi inizia il suo percorso di crescita che poi la porterà ad essere una delle più grandi multinazionali italiane.

Nel 1970 grazie ad un cambiamento legislativo riesce ad espandere il suo mercato in tutta Italia e nei negozi alimentari. Nel 1973, invece ci fu una deregolamentazione del mercato che ha portato alla rottura dei monopoli dei Centri Comunali di Distribuzione, Parmalat riesce ad estendere il suo mercato oltre che al latte parzialmente scremato al latte intero.

Tanzi, adotta una politica di diversificazione aprendo nel 1971 la produzione allo yogurt, poi al burro, creme, dolci e panna ad uso alimentare. In quegli anni, fa la prima mossa internazionale, aprendo uno stabilimento in Brasile per lo yogurt, ma data la forte concorrenza e gli elevati tassi di inflazione, nel 1974 Parmalat firma un joint venture al 50% con la Mococa, che sarà acquistata per intero due anni dopo, aprendo le porte al latte UHT; non ci volle tanto prima che diventassimo i numeri 1 del Paese dice Tanzi in un'intervista. Dieci anni dopo entrano in Parmalat diversi marchi come Santal per i succhi, Pomì per le passate, Grispì per quanto riguarda i

biscotti e Mister day con i prodotti da forno⁴. Dall'altra parte l'azienda di Collecchio intuisce l'importanza dello sport come veicolo di comunicazione e nel 1975 investe 230.000 dollari nella coppa del mondo dello sci alpino con Gustav Thoeni e Ingemar Stenmark sul gradino più alto del podio. Fu la prima gara di sci alpino ad essere sponsorizzata e fu in quell'occasione che Gustav inaugura lo slogan "Il latte dei campioni". Parmalat non si ferma qui e nel 1976 è sulla tuta dell'astro nascente dell'automobilismo Niki Lauda. Ben presto la Parmalat si ritrova "abbonata" al podio di in una Formula 1 sempre più seguita, il marchio di Collecchio si ritrova ad avere un ritorno mediatico enorme diventando conosciuta in tutto il mondo. Di certo la Parmalat senza la Formula 1 non sarebbe stata la stessa.⁵

Con la Formula 1 la Parmalat diventa conosciuta in tutto il mondo e nel 1975 entra in Francia con Laiterie de Carpiquet SA e nel 1977 in Germania acquista Molkerei Weissenhorn GmbH.

Fino agli anni '80 Parmalat si concentrò esclusivamente nella produzione di latte e derivati, ma a causa di una stabilizzazione delle vendite, tramite una ricerca di mercato, si arrivò alla conclusione che c'era credibilità per prodotti diversi che avessero la stessa freschezza del latte ed è da qui che entrarono i diversi marchi citati prima. Fu con Pomì che nel 1982 Parmalat entrò nel mercato statunitense con Italusa corporation controllata al 100 per cento che si occupava di distribuzione di prodotti alimentari italiani.

⁴ M. Castelli, *Dopo la crescita il consolidamento*, "Il Sole 24 Ore", 173, 28/06/2000, pag. 13.

⁵ *Parmalat, un "lattaio" in pole position*, www.Automobilismod'epoca.it, 9/01/2015

Parmalat oltre che ai succhi di frutta si immette anche nel mercato dell'acqua minerale acquistando una partecipazione e firmando un accordo con la Sorgenti Monte Bianco in Valle d'Aosta, prevedendo un giro di affari annuo di 1.500 miliardi⁶.

Secondo i dati riportati dal gruppo di Parma al *Sole 24 Ore*, l'azienda chiude l'esercizio dell'86 con un fatturato di 1.200 miliardi di lire a differenza dell'85 (1.171 miliardi), dove 326 miliardi derivano dal suo prodotto di base, il latte, 130 miliardi da Euro tv, 930 miliardi da Bontlat, Dietalat, Parmalat Paestum, Max Baker e Trettamanti e 150 miliardi da Francia, Germania e Brasile. Riguardo all'indebitamento esso è sceso di 50 miliardi, dove secondo Rs Mediobanca il 1985 si è chiuso con un indebitamento complessivo di 467.1 miliardi. Il 1989 è

l'anno in cui il Gruppo di Parma si trova ad affrontare la sua prima crisi di carattere finanziario, dovuta dall'indebitamento eccessivo con cui è stato finanziato il grande sviluppo degli anni precedenti e dai ridotti margini operativi.

Per superare questa crisi di liquidità arriva la quotazione in borsa: la Holding Finanziaria Centro Nord, controllata dalla famiglia Tanzi, acquista il 20% di Parmalat spa e nel 1990 la Holding viene ribattezzata Parmalat Finanziaria.⁷

⁶ R.D.G, *La Parmalat nelle minerali con l'acqua Monte Bianco*, "Il Sole 24 Ore", 141, 09/06/1988, pag. 12.

⁷ "La Finanziaria Centro Nord di Gennari, acquista il 20% di Parmalat. Attraverso la Coloniale, la holding di famiglia, Tanzi rileva il 51% della Finanza Centro Nord". G. Franzini, *Il crac Parmalat: storia del crollo dell'impero del latte*, Roma, Editori riuniti 2004

Gli anni '90 sono stati caratterizzati dallo sviluppo del mercato Nord e Sud Americano, tanto che nell'esercizio di fine '97 il mercato americano partecipava al fatturato globale per un 60%.

Nel 1991 l'azienda ha rafforzato la sua presenza nel sud-est acquistando uno stabilimento lattiero-caseario ad Atlanta. Nell'anno a seguire acquistò altri tre stabilimenti in America.

Il latte UHT entrò nel Continente solo nel 1993, ma non ebbe il successo atteso, poiché il mercato americano era ben diverso dagli altri, così Parmalat agì su diversi fronti, portò il suo budget pubblicitario a 8 miliardi di dollari, revisionò la confezione del latte per renderla più accattivante ed iniziò una campagna per far immagazzinare ai negozi il proprio prodotto nella sezione refrigerata piuttosto che a fianco ai succhi. In quell'anno le vendite sono cresciute del 19%⁸.

Nel 2001 Stefano Tanzi, figlio di Calisto, viene nominato nuovo amministratore delegato di Parmalat e qualche mese più tardi le tre divisioni di Usa, Messico e Canada vengono riunite in una divisione più grande, Parmalat Of America.

In questo decennio l'azienda di Tanzi effettuò circa 100 acquisizioni portando il fatturato da 568 milioni di euro nel 1990 a 7560 milioni di euro nel 2002.

Nel 2003 Parmalat era l'ottavo gruppo industriale d'Italia, con quasi 40.000 dipendenti in 30 paesi nel mondo.

⁸ Hill, Andrew, *Europa: Parmalat aumenta il fatturato del 19 per cento: News Digest*, "Financial Times", 29 marzo 1996, p. 28.

1.3 MODELLI DI BUSINESS⁹

Per andare ad analizzare quali sono state le strategie principali messe in atto da Tanzi e dalla Parmalat più nello specifico, che l'hanno portata ad avere un notevole vantaggio competitivo useremo il modello della Catena del Valore di Porter. Questo modello ci permette di andare ad analizzare un'azienda come un insieme di attività e di relazioni il cui obiettivo è quello di creare valore per il cliente e di conseguenza andare ad aumentare la redditività aziendale.

Porter evidenzia due elementi principali:

- Attività che generano valore, suddivise in Attività Primarie e Attività di Supporto;
- Margine, cioè il valore che l'azienda riesce a creare per il cliente rispetto ai propri competitors.

In questa sede non andremo a sviluppare il modello della catena del valore in modo specifico e approfondito, ma come semplice chiave di lettura per quelle strategie e politiche principali che hanno portato l'azienda di Collecchio a stravolgere il mercato e ad essere una delle più grandi multinazionali italiane conosciuta in tutto il mondo.

Attività operative

Una delle principali innovazioni presentate da Parmalat è stato il packaging, tradendo il vecchio imballaggio in vetro per il tetrapak, un nuovo tipo di confezionamento

⁹ Per quanto riguarda l'introduzione alla Catena di Porter ci si è basati su:
M. E. Porter, *Il vantaggio competitivo*, Einaudi, 2011.

fatto di cartone e a forma di tetraedro, prodotto da un'azienda svedese (Tetra Pak). Questa rivoluzione è stata molto più pratica per il cliente dato che gli ha permesso di non curarsi più del vuoto a rendere, e di espandere il proprio mercato anche a regioni adiacenti.

La tecnologia UHT, "Ultra high temperature", studiata pochi anni dopo, è un processo per il trattamento del latte che permette di mantenere una lunga conservazione del prodotto superando così i limiti della breve shelf- life (data di scadenza).

Grazie al connubio delle strategie precedentemente descritte, Parmalat è riuscita a estendere il suo mercato a livello nazionale, aumentando il fatturato del 50% annuo.

Marketing e vendite

Tanzi porta una grande novità a livello comunicativo- pubblicitario. L'obiettivo era quello di sgretolare la convinzione popolare di latte uguale prodotto povero, ma valorizzare i suoi valori nutrizionali rendendolo "il latte per tutti". Per ottenere questo è stata introdotta l'idea di pubblicizzare l'azienda tramite lo sport, rendendo l'alimento in questione un prodotto per ogni età, diversamente da come è stato fino a quel momento. Il ritorno mediatico portato dalla televisione, ha reso possibile l'espansione dell'impero Parmalat a livello internazionale.

Sviluppo della tecnologia

Parmalat ha avuto da sempre un'intensa attività di ricerca e sviluppo, sempre improntata sull'innovare, riuscendo a creare nel corso del tempo nuovi prodotti con connotazioni salutistiche particolari riuscendo così a diversificare il suo portafoglio prodotti (circa 200). Questa propensione l'ha portata a sfruttare a pieno il potenziale del suo *know-how* tecnologico, di marketing e di ottimizzazione delle risorse umane, permettendogli di diventare in diversi mercati leader del settore.

CAPITOLO 2

LE SCELTE CHE HANNO PORTATO ALLA CRISI

La grande domanda che si tratterà in questo capitolo sarà: *come ha fatto una società come la Parmalat a diventare uno dei più grandi scandali finanziari d'Europa con un buco finanziario di oltre 14.3 miliardi di euro?*

Secondo Fausto Tonna, direttore finanziario e amministrativo dell'azienda, la crisi Parmalat ha avuto inizio a metà degli anni '80, quando iniziò la forte espansione nel mercato del Sud America. Questo perché l'America Latina è un mercato abituato al consumo di latte intero e di conseguenza il latte a lunga conservazione non diede i risultati sperati, iniziarono così le prime perdite operative.

Gli anni novanta come è stato già detto in precedenza furono un decennio pieno di acquisizioni. Tra le operazioni più recenti ricordiamo: *Beatrice Foods* nel 1997, società canadese per la produzione e distribuzione di prodotti alimentari, acquistata da Parmalat (75%) a 140 milioni di euro; *Ault Food* qualche mese dopo, sempre canadese acquistata per 250 milioni di euro; *Bonnita Holdings* in Sud Africa acquistata per 100 milioni di euro e la *Pauls* in Australia per 220 milioni di euro¹⁰.

Un altro evento importante per il rilievo che assumerà è il trasferimento della Cirio a Parmalat tramite la società veicolo Eurolat pagata effettivamente 750 miliardi di lire.

¹⁰ Basile, *Una scommessa in 30 paesi del mondo*, "Il Sole 24 Ore", 338, 10/12/2003, pag. 2

Alla fine del 1998 l'indebitamento era di oltre 4.200 miliardi di lire, superando il patrimonio netto.

All'inizio degli anni '90 Tanzi decide di andar fuori dal *core business* del latte, entrando nel settore del turismo con *Palmatour* e nel calcio acquistando il *Parma calcio*.

2.1 CAUSE DELLA CRISI

Le principali cause che hanno poi hanno portato la Parmalat al crack possono essere sintetizzabili nell'eccessivo indebitamento¹¹, causa di una crescita basata solo sui debiti.

Il forte sviluppo aziendale e la grande campagna acquisizioni avvenuta negli ultimi anni ha modificato le ragioni di fondo di Tanzi.

Mentre nel primo ventennio le politiche di diversificazione del prodotto e di mercato sono andate a rafforzare il core business aziendale, a metà degli anni '80 ci furono una serie di acquisizioni con costi eccessivi e di errore strategico che hanno portato a margini reddituale minimi o a volte negativi non sfruttando le sinergie con il settore del latte, un esempio è Mr. Day.

Questo ha portato la scelta della quotazione in borsa¹² ed è da qui che si iniziano a vedere gli innumerevoli comportamenti fraudolenti dati dal fatto che la liquidità che

¹¹ Dal 1990 al 2003 i debiti crescono del 42% anno.

¹² Per eludere i controlli della Consob, con il meccanismo spiegato a pag.7 il risultato è che: "Tanzi è a Piazza Affari. (...) Poi, con l'assistenza della Akros di Roverato, parte la fase due dell'operazione. La Finanziaria Centro Nord vara un aumento di capitale da 450 miliardi: 283 per il 35.4% di Parmalat spa e altri 167 come quota parte di un aumento di capitale di 300 miliardi della stessa Parmalat spa.

arrivava dai mercati, non veniva utilizzata per consolidare la situazione debitoria, bensì per acquisizioni in diversi settori o per finanziare le attività parallele della famiglia Tanzi. Come un “gatto che si morde la coda” l’eccessivo indebitamento fa crescere il fabbisogno aziendale e iniziano le architettate falsificazioni dei documenti e senza nemmeno rendersene conto la Parmalat passa da un’azienda che produce latte a un’azienda prettamente finanziaria con “sede” nei paradisi fiscali.

Un secondo punto tra trattare tra le cause riguarda la coincidenza tra proprietà e controllo, e l’inefficienza dei controlli esterni. Riguardo al primo punto la figura di Tanzi come presidente ed amministratore, in concomitanza col fatto che si era circondato di persone fidate oltre ad avere conoscenze ai vertici delle banche e della DC, ha fatto sì che gli atti venivano spesso firmati a scatola chiusa, senza il controllo di amministratori interessati. Il problema principale è che la liquidità utilizzata da Tanzi, non veniva solo dalle banche tramite prestiti, ma soprattutto dai risparmiatori poiché a metà degli anni ’90 l’indebitamento è sempre più obbligazionario¹³.

Riguardo ai controlli esterni, nessuno si è mai accorto della reale situazione finanziaria del Gruppo. Secondo Del Soldato l’insolvibilità del Gruppo sarebbe dovuta essere lampante anche ad un operatore non troppo qualificato. Anche perché

(...) Ma è soprattutto Tanzi a fare il pieno, possiede l’80% di una società (la Coloniale) che detiene il 51% di Finanza Centro Nord, che controlla, dopo l’aumento di capitale, il 55.4% di Parmalat spa. Questo meccanismo di scatole cinesi fa sì che, per comprare da se stesso il 35.4% di Parmalat, Tanzi spenda 115 miliardi (...) e contemporaneamente riceve 283 miliardi dalla Finanziaria Centro Nord”. G. Franzini, *Il crac Parmalat: storia del crollo dell’impero del latte*, Roma, Editori riuniti 2004.

¹³ Nel ’96 Parmalat colloca sul mercato un’obbligazione con warrant a 7 anni da 200 miliardi di lire e a giugno emette un’obbligazione da 500 miliardi di lire. In tutto i prestiti obbligazionari emessi dal Gruppo sono 32 per un valore di 7 miliardi di euro.

se la liquidità fosse stata realmente disponibile, non avrebbe avuto senso finanziare l'azienda, mentre se non lo era, serviva sicuramente per finanziare la gestione, rendendo insostenibile l'indebitamento.¹⁴

L'ultimo punto da citare sono le distrazioni di fondi che partivano dal gruppo Parmalat e tramite un meccanismo chiamato "Parmalat Parallela", ideato da Tanzi e da Tonna, finivano sui conti di società di Tanzi o dei suoi manager. I vari meccanismi delle distrazioni di fondi verrà approfondito nei paragrafi seguenti.

2.2 FINANZA CREATIVA

Parmalat Parallela

Nasce negli anni all'inizio degli anni '90 quando Tanzi decide di entrare nel turismo e nel calcio. Il meccanismo è molto semplice: i soldi escono dalle casse di Parmalat e finiscono su conti di società riconducibili a Tanzi o a Tonna. Spesso entrano in gioco operazioni di *back to back*¹⁵. Questo meccanismo di distrazione fondi ha tre ramificazioni principali: il primo parte dall'Olanda dove si trovano tre società chiave, la Parmalat Capital Netherlands, controllata da Parmalat Finanziaria, invece, Parmalat Finance Corporation Bv e Parmalat Netherlands Bv fanno capo a Parmalat spa. È proprio tramite queste tre società che il Gruppo di Collecchio negli anni '90 ha

¹⁴ L. Del Soldato, P. Pini, *Innovazione e partecipazione. I casi Barilla e Parmalat*, Roma, Ediesse, 2005.

¹⁵ «Funziona in questo modo. Una società della Parmalat ufficiale ottiene un prestito da una banca e lo dirotta verso i conti della Parmalat parallela, giustificando questa operazione come finanziamento a una società del gruppo. Questo da un verso consente di esporre nei bilanci attività che non ci sono più, dall'altro permette, attraverso quella liquidità fittizia, di ottenere altre linee di credito. G. Franzini, *Il crac Parmalat: storia del crollo dell'impero del latte*, Roma, Editori riuniti 2004.

emesso gran parte dei prestiti obbligazionari, raccogliendo sul mercato 5 miliardi di euro in totale. A fine 2003 i bond emessi erano 16, 14 dei quali derivavano solo da Parmalat Finance Corporation Bv.¹⁶ Proprio quest'ultima società è il principale strumento per far confluire denaro verso le società dei Tanzi.

A Dublino invece ha sede un'altra società la Eurofood Limited che nel 1998 raccoglie 180 milioni di dollari e 80 milioni vengono depositati presso un conto della Bank of America a garanzia delle linee di credito delle filiali venezuelane.

Il secondo braccio della Parmalat "Parallela" parte dall'Austria, dove ha sede Parmalat Austria interamente controllata da Parmalat spa. Questa società detiene il 100% della Curcastle corporation, dove insieme alla Zilpa fino al 1998 viene usata per distrarre centinaia di milioni di euro per occultare le perdite.

Il cuore di questo immenso labirinto di scatole vuote però ha inizio nel Lussemburgo e finisce nelle Isole Cayman. Alla fine del 2003 erano 5 i prestiti obbligazionari (553 milioni di euro).

Bontlat

Mentre come è stato appena detto fino al 1998 Curcasle e Zilpa sono le principali società usate per occultare le perdite, dal 1998 entra in gioco Bontlat sotto consiglio dei revisori della Grant Thornton nel momento del passaggio di testimone alla Deloitte & Touche¹⁷. È proprio questo il punto di non ritorno per Parmalat: la

¹⁶ è proprio il mancato rimborso di una di quelle obbligazioni da 150 milioni di euro che segnò l'imminente crollo dell'impero del latte.

¹⁷ " Mi dissero che la situazione era insostenibile e che sarebbe sicuramente stata rilevata dai nuovi revisori. Suggestirono pertanto di trasferire queste posizioni anomale su una nuova società e di

costituzione di Bontlat Financing Corporation e la conseguente creazione di un conto corrente fantasma della società presso la Bank Of America.

La Bontlat appunto divenne la nuova “discarica” in cui confluivano i crediti inesigibili. Tutti questi finanziamenti, vanno a costituire l’attivo della società e per rendere tutto questo meccanismo credibile serviva un conto corrente falso che dimostrasse la liquidità del gruppo.¹⁸

Parmalat “occulta”

Questa volta l’artefice è l’avvocato Giampaolo Zini che nel 1999 costituisce la Via Lattea Llc che entra nel capitale di Geslat, società del gruppo Parmalat.

La Geslat stipula poco dopo un contratto di associazione in partecipazione con Buconero Llc, controllata da Citigroup attraverso Citicorp. Questo contratto serve per apportare 117 milioni di euro dalle casse di Buconero a Geslat utilizzata poi per elargire prestiti ad altre società del gruppo Parmalat. Alla fine del 2002 riesce a drenare qualcosa come 458 milioni di euro verso le società della famiglia Tanzi.

conferire a Grant Thornton l’incarico di certificarne il bilancio. Su mia richiesta si impegnarono a costituire una società, che appunto è Bontlat” ricorda Tonna. G. Franzini, *Il crac Parmalat: storia del crollo dell’impero del latte*, Roma, Editori riuniti 2004.

¹⁸ La scelta della Bank of America è stata del tutto casuale. Fu per questo che nel 1999 studia con Bocchi la possibilità di costituire una documentazione falsa. (...) Ero peraltro sicuro che Grant Thornton non avrebbe sviluppato verifiche e accertamenti seri, dal momento che era stata lei stessa a suggerire a tal fine l’utilizzo di Bontlat. Quattro volte l’anno veniva attivato il sistema di costruzione di carte false”. Ricorda Tonna. G. Franzini, *Il crac Parmalat: storia del crollo dell’impero del latte*, Roma, Editori riuniti 2004.

Nel 1999 vede la luce anche un'altra società sempre creata da Zini, la Web Holdings poi ridenominata Travel Time Corporated, dove negli anni successivi ha visto arrivare 500 milioni di euro per poi trasferirli nelle società turistiche dei Tanzi.¹⁹

Epicurum

Nel 2002 i revisore della Grant Thornton diedero un altro consiglio al gruppo di Collecchio, quello di chiudere le posizioni della Bontlat e Web Holdings²⁰

Nasce così il Fondo di Investimento Epicurum gestito da dall'Avv. Zini, il falso che farà poi da detonatore allo scandalo Parmalat. Anche il fondo Epicurum diventa una scatola vuota per le distrazioni di fondi.

Zini racconta che dopo la costituzione del fondo, Tonna gli comunica che avevano deciso di conferire le seguenti posizioni: 100 milioni di dollari relativi a crediti verso la proprietà di Carnini e Newlat; 380 milioni di dollari di crediti verso il turismo. Si trattava sempre di crediti inesigibili. A questo contenitore si aggiunge quello che viene chiamato *Escrow di Zini*, che non era altro che due conto correnti bancari uno a New York e l'altro a Londra, che servivano rispettivamente per i versamenti in dollari il primo e in euro il secondo. È proprio la costituzione di questo Escrow che consente alla società maltese Parmalat Finance di versare su di esso una somma di

¹⁹ Parmalat spa e Parmalat Finance Corporation Bv, concedevano prestiti a Web Holdings o alla Hit. Questi crediti venivano poi girati alla Bontlat e qui i casi erano due: o venivano messi nell'attivo della società, oppure, si fingeva che fossero stati pagati tramite la Bank Of America." G. Franzini, *Il crac Parmalat: storia del crollo dell'impero del latte*, Roma, Editori riuniti 2004.

²⁰ "Fu così che io ebbi l'idea del fondo di investimento e ne parlai con Zini affinché facesse uno studio sulla fattibilità. La mia idea era di smobilizzare delle posizioni ormai insostenibili e inesigibili modificandole nel contenuto giuridico e finanziario, in modo da utilizzarle come più o meno apparenti nuove attività e nel contempo provvedendo alla pulizia di Bontlat". Tonna. G. Franzini, *Il crac Parmalat: storia del crollo dell'impero del latte*, Roma, Editori riuniti 2004.

circa 10 milioni di euro che sarebbe poi stata ripartita tra Tonna, Zini e altre società di Tanzi.²¹

Latte per Cuba

All'inizio del 2003, poiché Parmalat ha un bisogno disperato di creare delle poste attive per poter continuare a chiedere finanziamenti a banche e risparmiatori, nasce l'idea di inventarsi di sana pianta la vendita di 300 milioni di tonnellate di latte in polvere verso Cuba per un valore totale di 359 milioni di dollari.

Il meccanismo funziona così: la Camfield di Singapore è il soggetto che vende a Parmalat la merce destinata a Embresa Cubana Importadora, mentre i ricavi vengono iscritti nei bilanci della Bontlat.²²

Sconti TetraPak

Verso la fine degli anni '90 Parmalat alza il livello di falsificazione. Parmalat ogni anno acquista dalla società svedese circa 280 milioni di euro di imballaggi, Tetra Pak dall'altra parte gli riconosce un significativo sconto. Nella pratica funziona che Parmalat inizialmente paga il prezzo pieno, poi una volta ogni sei mesi Tetra Pak versa a Parmalat il corrispettivo dello sconto in un conto di società indicate da Tanzi.

²¹ G. Pons e P. F. Fedrini, "Una banda con nove complici, lui ordinava, loro falsificavano", La Repubblica, 29/12/2003.

²² "Anche le operazioni commerciali di acquisto di latte in polvere della società Camfield di Singapore e di rivendita ad una società cubana di stato sono fittizie". Del Soldato. G. Franzini, *Il crac Parmalat: storia del crollo dell'impero del latte*, Roma, Editori riuniti 2004.

Sembra che la famiglia del fondatore della Parmalat in sette anni siano riusciti ad incamerare direttamente o indirettamente 70 milioni di euro²³.

Doppie fatture

Il meccanismo è molto semplice: Parmalat consegna la merce alle concessionarie ed emette una prima fattura, in seguito, quando le società di distribuzione vendono i ai supermercati, Parmalat emette una seconda fattura di importo più elevato.

Tutto questo per avere la possibilità di gonfiare i ricavi e di girare le lettere di credito alle banche o alle società di factoring, per ottenere finanziamenti o anticipi su fatture.

²³ A. Mincuzzi, “*Tetrapak e il mistero dei fondi neri*”, Il Sole 24 Ore, 10, 11/01/2004, pag.3.

CAPITOLO III

LO SCANDALO

Le prime indiscrezioni sul gruppo di Collecchio iniziano a febbraio 2003, quando Tanzi annuncia l'emissione di un prestito obbligazionario da 300 milioni di durata 7 anni, destinato ad investitori istituzionali.²⁴ Il mercato non reagisce in maniera positiva a questo annuncio tanto che Parmalat è costretta a ritirare l'emissione annunciata.²⁵

Di lì a poco Fausto Tonna annuncia le sue dimissioni da direttore finanziario di Parmalat spa, anche se resta presidente in carica della Coloniale che la controlla.²⁶

La Consob inizia a fare accertamenti sull'azienda e chiede chiarimenti alla società di revisione Deloitte & Touche riguardo il bilancio di marzo 2003, dove si chiede perché una società con un così elevato grado di liquidità, abbia anche un così elevato grado di indebitamento.²⁷ La risposta di Parmalat si legge nella relazione inviata dalla Consob alla Procura di Parma dove si evince che: l'elevato grado di liquidità era coerente con la politica di espansione del gruppo, l'abbondanza di attività

²⁴ “L'obbligazione sarà emessa attraverso una società controllata di diritto estero e l'operazione sarà coordinata da Morgan Stanley, Deutsche Bank, Ubm e Abaxbank. Il bond serve a rimborsare un'obbligazione da 250 milioni di euro a scadenza fine 2003.” G. Franzini, *Il crac Parmalat: storia del crollo dell'impero del latte*, Roma, Editori riuniti 2004.

²⁵ Parmalat Finanziaria spa, *comunicato stampa*, 26/02/2003.

²⁶ V. D. Giudice, *Parmalat, scatta l'ora di Bondi*, *Il Sole 24 Ore*, 343, 15/12/2003, pag. 17.

²⁷ La liquidità è pari a circa 4 miliardi di euro, a fronte di un indebitamento pari a circa 7 miliardi di euro.

prontamente disponibili avrebbe permesso alla Parmalat di cogliere le opportunità di investimento che si fossero presentate sul mercato.²⁸

I controlli della commissione si incentrano su due punti principali: la liquidità e i prestiti obbligazionari. La svolta decisiva si ha il 31 ottobre quando Deloitte & Touche comunica di non potersi esprimere riguardo al costo di iscrizione nella relazione consolidata dell'investimento nel fondo Epicurum da 490 milioni di euro. La scoperta di Epicurum porta a galla di conseguenza anche la Bonlat che nel suo bilancio dispone di 3.95 miliardi di euro presso la Bank Of America ed è titolare della quota da 490 milioni di euro del fondo Epicurum.²⁹

La risposta di Parmalat è articolata in due parti. La prima riguarda l'attivo non immobilizzato in cui spiega che è costituito da 490 milioni euro investiti in quote del fondo Epicurum, liquidabili in tempi molto brevi; da obbligazioni per 1.5 miliardi e da promissori notes per 572 milioni. La seconda parte riguarda i prestiti obbligazionari. Quelli da rimborsare entro il 31 di dicembre 2003 sono 190 milioni di euro, più 246 milioni entro la fine del 2004. Si legge che i prestiti saranno rimborsati utilizzando la liquidità.³⁰

Il 9 dicembre il consiglio di amministrazione comunica che il fondo Epicurum non può essere liquidato e che la Parmalat si avvarrà della consulenza di Enrico Bondi. Il 15 dicembre Tanzi prende la decisione di abbandonare ogni ruolo direttivo del

²⁸ F. Cavalera, *"Tanzi alla Consob: i nostri bilanci falsi? Indagate"*, Corriere della Sera, 8/01/2004.

²⁹ La Grant Thornton si occupava della revisione delle società off-shore, mentre Deloitte & Touche delle società rientranti nell'area consolidamento.

³⁰ G. Franzini, *Il crac Parmalat: storia del crollo dell'impero del latte*, Roma, Editori riuniti 2004.

Gruppo e lascia a Bondi la direzione con lo scopo di elaborare uno schema della situazione economico-finanziaria avvalendosi della collaborazione con gli analisti di Price Waterhouse Coopers (PWC).

Il 18 dicembre quando la Bank of America pubblicizza la notizia che il documento in cui si attestava il conto della Bonlat da 3.95 miliardi di euro è in realtà un falso, iniziano le procedure dei Tribunali di Milano e Parma, che porteranno all'arresto di Tanzi, dei revisori della Grant Thornton (Bianchi e Penca), di Tonna e Del Soldato. Dalla bozza consegnata a Bondi dalla Price Waterhouse Coopers, è venuto fuori che il 90.9% del fatturato netto delle società finanziarie deriva dalla Bonlat e che l'84.6% (297 milioni di euro) delle perdite complessive deriva dal Sud America, ma non a causa dell'attività industriale, bensì per la gestione finanziaria netta, negativa per 275 milioni di euro.³¹

3.1 ENRICO BONDI

Con la nomina di Commissario Straordinario di Enrico Bondi il 30 dicembre 2003 si apre ufficialmente la procedura di amministrazione straordinaria.

La situazione che si trova davanti Bondi è di un Gruppo con ricavi effettivi di 4,002 milioni di euro ed un indebitamento complessivo di 14,3 miliardi di euro.³²

³¹ W. Galbiati, M. Mensurati, *Parmalat, ecco i conti veri 1.4 miliardi di perdite in 4 anni*, La Repubblica, 9/01/2004.

³² *Parmalat: indebitamento a 14.3 miliardi*, Corriere Della Sera, 26/01/2004.

Con la sua prima mossa Bondi chiede innanzitutto alle banche dei finanziamenti per impedire l'arresto dell'attività industriali e redige un programma di ristrutturazione economico – finanziaria.³³

L'obiettivo principale del programma messo in atto è quello di andare a distinguere le attività *core business* da proseguire e le attività *non-core* da dismettere.

Nel programma è prevista inoltre l'attuazione di un concordato per alcune società: Parmalat s.p.a. Parmalat Finanziaria s.p.a., Eurolat s.p.a., Lactis s.p.a., Geslat s.r.l., Parmengineering s.r.l., Contal s.r.l., Dairies Holding International BV, Parmalat Capital Netherlands BV, Parmalat Finance Corporation BV, Parmalat Netherlands BV, Olex SA, Parmalat Soparfi SA, Newco s.r.l., Panna Elena CPC s.r.l., Centro Latte Centallo s.r.l.

Per le altre società invece si provvederà ad uno specifico programma di cessione.

Il piano ha il duplice obiettivo di consentire la prosecuzione dell'attività industriale e di garantire ai delle società oggetto di concordato, il beneficio derivante dalla continuazione. In base a quest'ultimo, il commissario straordinario, a seguito dell'autorizzazione del Ministero delle Attività produttive, provvederà alla costituzione nell'interesse dei creditori, di una fondazione con l'unico scopo l'attuazione del concordato. La fondazione costituirà, a sua volta, una nuova società nella forma di Spa, di diritto italiano, con capitale minimo di legge, ovvero acquisterà una partecipazione di una società già costituita, ma non operativa (Assuntore). Con l'approvazione di questa proposta da parte del Ministero, la nuova

³³ In base all'art. 4 del Decreto Legge 3 maggio 2004, n° 119.

società assumerà tutti gli obblighi nascenti dal concordato, mentre le società in esso incluse saranno interamente liberate. Il concordato comporterà:

- Il soddisfacimento al 100% delle obbligazioni delle società oggetto di concordato mediante pagamento in denaro;
- Il soddisfacimento al 100% di tutti i crediti privilegiati delle società oggetto di concordato mediante pagamento in denaro;
- Il soddisfacimento parziale dei crediti mediante assegnazione di azioni dell'assuntore nonché di warrant³⁴.

3.2 CONSIDERAZIONI FINALI

A seguito di tutto ciò trattato finora, nel 2005 le banche italiane erano italiane con il Commissario Bondi nel trattare i danni legati ai finanziamenti dati a Parmalat.

Proprio per questo non è stata presa in considerazione la pianificazione effettuata da Granarolo.³⁵ Queste intenzioni verranno definitivamente abbandonate a causa di problemi di bilancio 2006 di Granarolo.

Tra il 2005 e il 2007 Parmalat cede diversi marchi così da permettere alle azioni della rifondata società la quotazione nella borsa italiana.

Nel marzo 2011 Lactalis, multinazionale francese, inizia ad acquisire azioni Parmalat.

³⁴ M. Di Staso, *"Il caso Parmalat"*, Luiss, agosto 2004

³⁵ Società lattiero – casearia che aveva come obiettivo la fondazione di un grande gruppo lattiero – caseario Granarolo – Parmalat.

Il 26 aprile 2011 questa società annuncia il lancio di un'OPA totalitaria sul capitale Parmalat, conclusa con successo l'8 luglio 2011. Con la modica cifra di 4 miliardi di euro Lactalis si vede proprietario di circa l'80%.

Il 5 marzo 2019 è avvenuto il *delisting*³⁶ che ha portato i francesi a possedere l'intera società.

L'Italia perde la più grande azienda alimentare del paese, ma quantomeno si può ragionare su due posizioni che rendono questa sconfitta meno acerba: Parmalat rimane una società quotata a Piazza Affari, il che preserva un minimo di italianità; e i padroni francesi hanno grandi progetti: far diventare Parmalat il polo europeo del latte di tutta la multinazionale.

Parmalat dice addio alla bandiera tricolore: finisce tutta dentro la pancia della "mucca" francese Lactalis. (*Sole 24 Ore*)

³⁶ Revoca di un titolo azionario dal mercato su cui è quotato, il titolo in oggetto cesserà quindi di essere negoziato sul mercato regolamentato.

BIBLIOGRAFIA

- G. FRANZINI, *Il crac Parmalat: storia del crollo dell'impero del latte*, Roma, Editori riuniti, 2004.
- V. MALAGUTTI, *Buconero spa. Dentro il crac della Parmalat*, Roma, Editori Laterza, 2004.
- M.E.PORTER, *Il vantaggio competitivo*, Einaudi, 2011.
- L. DEL SOLDATO, P. PINI, *Innovazione e partecipazione. I casi Barilla e Parmalat*, Roma, Ediesse, 2005.
- M. DI STASO, "Il caso Parmalat", Luiss, agosto 2004.
- M. CASTELLI, *Dopo la crescita il consolidamento*, "Il Sole 24 Ore", 173, 28/06/2000.
- R.D.G, *La Parmalat nelle minerali con l'acqua Monte Bianco*, "Il Sole 24 Ore", 141, 09/06/1988.
- HILL, ANDREW, *Europa: Parmalat aumenta il fatturato del 19 per cento: News Digest*, "Financial Times", 29 marzo 1996.
- BASILE, *Una scommessa in 30 paesi del mondo*, "Il Sole 24 Ore", 338, 10/12/2003.
- G. PONS e P. F. FEDRINI, "Una banda con nove complici, lui ordinava, loro falsificavano", La Repubblica, 29/12/2003.

A. MINCUZZI, *“Tetrapak e il mistero dei fondi neri”*, Il Sole 24 Ore, 10, 11/01/2004.

PARMALAT FINANZIARIA SPA, *comunicato stampa*, 26/02/2003.

V. D. GIUDICE, *Parmalat, scatta l'ora di Bondi*, Il Sole 24 Ore, 343, 15/12/2003.

F. CAVALERA, *“Tanzi alla Consob: i nostri bilanci falsi? Indagate”*, Corriere della Sera, 8/01/2004.

W. GALBIATI, M. MENSURATI, *Parmalat, ecco i conti veri 1.4 miliardi di perdite in 4 anni”*, La Repubblica, 9/01/2004.

CORRIERE DELLA SERA. *Parmalat: indebitamento a 14.3 miliardi*, 26/01/2004.

