3

## SEDUTA DI MERCOLEDÌ 8 GENNAIO 1986

PRESIDENZA DEL PRESIDENTE SEVERINO CITARISTI



La seduta comincia alle 9,30.

## Audizione dell'amministratore delegato della Montedison SpA, dottor Giorgio Porta.

PRESIDENTE. L'ordine del giorno reca l'audizione del dottor Giorgio Porta, amministratore delegato della Montedison SpA, nell'ambito dell'indagine conoscitiva sul settore chimico. Sono presenti, oltre al dottor Porta, il dottor Ferrandes, la dottoressa Giorgetti, il dottor Licastri e la dottoressa Brancadoro.

Non abbiamo bisogno di illustrare ai nostri ospiti di oggi le finalità di questa indagine. Il Parlamento, e la Commissione industria in particolare, è preoccupato del deficit commerciale che si registra nel settore chimico. Sappiamo che sono in atto ristrutturazioni anche radicali in questo comparto, quindi vorremmo conoscere l'esatta situazione da coloro che sono direttamente interessati e che svolgono la loro attività in questo settore, per vedere quali sono gli eventuali provvedimenti legislativi che il Parlamento può prendere per la razionalizzazione del settore chimico.

Ringrazio anche a nome dei colleghi gli esponenti della Montedison per avere accettato il nostro invito e do la parola al dottor Porta.

GIORGIO PORTA, Amministratore delegato della Montedison SpA. Conosciamo le finalità di questa indagine che state effettuando; ma è difficile anticipare con esattezza i temi che saranno di vostro specifico interesse. Inizierò quindi il mio intervento, se siete d'accordo, con una « carrellata » che parte dalla situazione internazionale, per poi scendere alla realtà specifica italiana e concludere con la si-

tuazione della Montedison. Naturalmente siamo a vostra disposizione per ulteriori approfondimenti e dettagli.

Desidero innanzitutto affermare che è nella chimica che il gruppo Montedison ha le proprie radici ed è in questa attività che negli anni si è sviluppato quel potenziale tecnologico, di mercato e gestionale su cui il gruppo punta per riaffermare il proprio ruolo di impresa di primo livello nel contesto chimico internazionale. Ruolo ovviamente ridefinito alla luce dell'evoluzione del settore chimico a livello internazionale, delle strategie della concorrenza, delle opportunità che si offrono sui mercati nei quali il gruppo intende dare le sue potenzialità per essere presente.

Vorrei fare alcune considerazioni sul contesto internazionale. L'importanza del settore chimico nel contesto economico mondiale è rappresentata dal fatto che esso costituisce circa il 10 per cento dell'intera attività industriale. Il fatturato nel 1984 viene valutato nell'ordine di 700 miliardi di dollari; la chimica italiana, in particolare, rappresenta circa il 12 per cento della chimica europea e il 3,5 per cento della chimica mondiale.

Desidero ora fare un po' di storia. Gli anni settanta hanno rappresentato un decennio cruciale per il settore chimico. In questo periodo infatti, dopo una lunga fase di sviluppo ininterrotto e senza particolari problemi, si sono verificati degli avvenimenti che hanno inciso profondamente nel settore in termini di ulteriore possibilità di crescita, di modifiche strutturali e di redditività. Tra le cause che hanno condizionato l'attività del settore si sottolinea la turbolenza dell'intero contesto economico, legata in particolare alle crisi petrolifere degli anni 1974 e 1979. Il

settore chimico europeo, in particolare, ha subìto un grave impatto negativo evidenziato anche da una perdita di quote di mercato nell'ambito degli scambi internazionali di prodotti chimici.

Vorrei fare un piccolo inciso. Noi risponderemo alle vostre domande, ma ci riserviamo in tempi molto brevi di farvi pervenire una documentazione scritta con alcuni grafici (a conferma di quanto stiamo per dirvi in maniera introduttiva) ed eventualmente completata con le tematiche di vostro interesse.

L'indicazione più evidente dei problemi e delle perturbazioni che hanno interessato il settore nel corso degli anni settanta ed all'inizio degli anni ottanta è data dal progressivo deterioramento dei risultati operativi delle imprese chimiche, risentendo della forte ciclicità che ha caratterizzato l'intero periodo; i margini delle imprese sono risultati mediamente insoddisfacenti. L'andamento delle cinque maggiori società chimiche e petrolchimiche europee è un andamento (sia pur sempre nella zona di profitti) progressivamente decrescente nel periodo 1971-1984.

In sostanza si è progressivamente attenuato quell'effetto moltiplicatore attivato dalla capacità dei prodotti chimici di sostituire altri materiali e dallo sviluppo di nuove applicazioni, che è stato tra i primi fattori fondamentali che hanno caratterizzato la vigorosa espansione negli anni precedenti, quando la chimica cresceva a tassi pressoché doppi rispetto a quelli realizzati per il prodotto interno lordo e per l'industria manufatturiera nei paesi OCSE.

All'inizio degli anni ottanta, infatti, il tasso di crescita della chimica si è portato su livelli molto simili a quelli dei principali settori di sbocco: più 1 per cento medio annuo per gli anni 1980-1984. Per il periodo precedente, in pratica fino al 1979, si riscontra invece che la crescita del settore ha costantemente presentato un coefficiente di elasticità compreso tra il 2 e l'1,5 rispetto allo sviluppo dell'industria manufatturiera nel suo complesso.

Il continuo susseguirsi delle tensioni in campo economico e la vulnerabilità

del sistema produttivo in generale e del settore chimico in particolare, posta in luce dal ripetersi delle crisi energetiche, hanno evidenziato la necessità per le imprese industriali di affrontare i problemi di produzione, competitività, dislocazione con approccio globale e non più per singolo paese o area geografica. Da qui la crescente spinta all'internazionalizzazione.

Gli elementi che hanno spinto e spingono tuttora gli imprenditori chimici ad affrontare i problemi del settore in questa ottica sono di diversa natura. Fra di essi prevalenti sono: i vantaggi di competitività legati alla dislocazione geografica, le economie di scala, l'omogeneità dei mercati e la facilità degli scambi commerciali, la possibilità di accesso alle tecnologie. Un ulteriore elemento a conferma delle modifiche strutturali avvenute nell'ambito del settore chimico internazionale e che evidenzia chiaramente l'emergere di altre aree competitive è fornito dall'analisi degli scambi commerciali.

In complesso l'attività di esportazione rappresenta circa il 15 per cento del fatturato chimico mondiale; 16 per cento circa per l'Europa (al netto degli interscambi) e 12 per cento per gli Stati Uniti. Nel decennio 1972-1982 i guadagni di quota sono stati realizzati totalmente dai paesi emergenti non industrializzati. Le perdite sono invece concentrate esclusivamente sull'Europa (che ha perso il 3,6 per cento) e sul Giappone (meno 2,8 per cento), mentre gli Stati Uniti hanno mantenuto invariata la loro quota di mercato. Sempre nel 1982 l'Europa, al netto degli interscambi, rappresentava ancora l'area che deteneva la maggior quota di esportazione verso altre aree geografiche, con circa il 35 per cento del mercato, a fronte del 24 per cento degli Stati Uniti e dell'8 per cento del Giappone.

I flussi denunciano chiaramente che gli scambi di prodotti chimici avvengono prevalentemente per aree geografiche vicine. Circa il 50 per cento dell'export chimico europeo ha infatti come destinatari i paesi dell'Europa dell'est ed i paesi emergenti del Medio Oriente e dell'Africa.

Quali sono le previsioni di sviluppo nel settore della chimica?

In base alle nostre valutazioni ed in linea con le ipotesi delle fonti specializzate, il settore chimico sarà interessato nel prossimo decennio da modifiche strutturali analoghe a quelle che hanno caratterizzato il recente passato (dislocazione geografica, globalizzazione, maturità delle produzioni, eccetera), ma in un contesto macroeconomico sicuramente meno perturbato.

Le previsioni a livello mondiale indicano che il settore chimico si svilupperà ad un tasso medio annuo del 4,5 per cento. Le aree industrializzate avranno verosimilmente uno sviluppo più contenuto, intorno al 3 per cento in Europa e negli Stati Uniti d'America, mentre negli altri paesi (esclusa l'Europa occidentale) il fatturato si svilupperà ad un tasso medio annuo dell'8,5 per cento. A livello di ciascun comparto della chimica, i tassi di sviluppo sono del 3,5 per cento per le commodities e del 5,5 per cento per le specialità.

Più in particolare si può prevedere che i principali comparti della chimica fine cresceranno in proporzione ai prodotti nazionali lordi delle varie aree geografiche e quindi che la distribuzione attuale, che vede l'Europa in posizione allineata, venga sostanzialmente mantenuta.

Diverso è lo scenario nel caso della chimica delle specialità dato che questa è collegata a settori industriali o al soddisfacimento di bisogni con prospettive di alti tassi di sviluppo. La differenziazione delle tendenze prospettiche per le commodities e per le specialities non avrà ripercussioni negative in termini di redditività per gli operatori nel campo delle commodities. In particolare la petrolchimica non solo manterrà la redditività acquisita negli anni 1984-1985, ma l'accrescerà ulteriormente per effetto del progressivo processo di ristrutturazione in atto in Europa.

La competizione dei paesi produttori di petrolio emergenti, come l'Arabia Saudita, non viene certamente sottovalutata, ma può essere ritenuta una minaccia soprattutto per i produttori e per le unità produttive già ora marginali. I cash cost degli impianti europei più efficienti e ben ubicati sono considerati, anche in prospettiva, competitivi con quelli arabi; ciò vale anche per l'etilene ed i suoi derivati cioè per quel ramo petrolchimico ritenuto più vulnerabile.

Uscendo dagli slogan e dalle varie, a volte contrastanti, affermazioni che nella vita reale hanno poco spazio, devo dire che i portafogli delle società internazionali sono composti sia da commodities, sia da specialità; a seconda dell'estrazione del gruppo internazionale o in conseguenza degli assunti strategici di base, la percentuale delle commodities varia rispetto alle specialities. Le società come la Hoffman Roche, la Ciba Geigy o la Bayer hanno una percentuale di specialities molto elevata. Altre società che hanno un'estrazione energetica, e quindi a monte detengono un punto di forza, possono mantenere una certa integrazione nelle commodities. Non credo, quindi, si tratti di una guerra « religiosa » tra le due scelte produttive perché i portafogli più sofisticati dei gruppi internazionali considerano ambedue le componenti, ovviamente in percentuali diverse.

Quando, nel caso della Montedison, si parla di una riduzione della percentuale delle commodities sul fatturato totale, ciò non significa assolutamente una fuga, ma un ridimensionamento in funzione dei punti di forza strategici che la Montedison detiene. Nel contesto italiano, l'altro gruppo chimico importante, l'ENICHEM, avendo a monte dei presupposti energetici diversi da quelli della Montedison (non voglio interferire in osservazioni, in decisioni che non sono di mia competenza) ha ovviamente un peso diverso. L'importante è che chi si trova nelle commodities deve avere una capacità di acquisizione delle materie prime ai prezzi più bassi possibili esistenti sul mercato internazionale e deve essere in grado di produrre ad elevati tassi di efficienza.

Se vi sono queste due premesse anche il problema dell'avvento delle produzioni mediorientali può essere affrontato in modo competitivo; comunque, alcuni produttori marginali potranno incontrare delle difficoltà. Quindi tale questione non va sottovalutata anche se in Europa vi sono senz'altro dei produttori che hanno le carte in regola per affrontare in modo competitivo le nuove produzioni.

Per quanto riguarda le strategie delle imprese, bisogna dire che la pesante riduzione della redditività del settore chimico, verificatasi a partire dal 1975, ed il prolungarsi oltre il prevedibile di una situazione reddituale insoddisfacente hanno indotto le imprese chimiche, ed in particolare quelle europee, ad un'approfondita riflessione sui propri business, soprattutto nell'area petrolchimica.

Nel 1981 le perdite dei settori petrolchimico e delle materie plastiche in Europa sono state di circa 1.500-2.000 miliardi di lire ed hanno interessato, oltre l'Italia e la Francia, anche la Germania per un importo di circa 300 miliardi di lire.

Le strategie dei gruppi europei sono orientate secondo tre linee fondamentali.

La prima è quella di riduzione dei costi, il che ha portato ad interventi per risparmi energetici, per aumentare la produttività del lavoro e il grado di utilizzazione degli impianti mediante l'eliminazione delle sovracapacità.

La seconda linea riguarda la modifica del portafoglio-prodotti in un'ottica di specializzazione per aumentarne la redditività; in tal senso si è operato con integrazioni a monte con attività fornitrici di materie prime (petrolio, gas, carbone, eccetera) e con lo sviluppo della chimica fine e secondaria.

La terza linea che si segue è quella dello sviluppo della proiezione internazionale in termini sia produttivi, sia commerciali. La ristrutturazione e l'adeguamento della capacità produttiva alla dinamica della domanda, soprattutto nelle attività più colpite dalla crisi, sono state le prime risposte delle imprese chimiche europee, seguite successivamente da accordi tra imprese di più rilevante signifi-

Esaminando il comportamento strategico delle più importanti imprese euro- | negli accordi tra le imprese?

pee, si può rilevare che ciascuna di esse ha effettuato scelte tenendo conto del proprio mix produttivo e delle prospettive di competitività in un contesto che aveva subìto profonde modificazioni. Mi riferisco in particolare all'attività petrolchimica che costituisce l'area più importante delle commodities e che è stata interessata da riduzioni di capacità produttiva operate mediante la chiusura degli impianti obsoleti e mediante accordi tra imprese che hanno determinato trasferimenti di attività anche importanti da un'impresa all'altra, seguendo una logica di spinta sempre maggiore alla specializzazione.

In quest'area il ruolo della ricerca è stato soprattutto quello di migliorare gli aspetti tecnologici di processo per ridurre i consumi di materie prime e di energia.

La riduzione di capacità produttive nel settore petrolchimico ha interessato tutte le produzioni, con particolare incisività su alcune plastiche fondamentali (polietilene a bassa densità, polietilene ad alta densità, cloruro di polivinile). I più severi tagli di capacità produttiva si sono verificati nel periodo 1979-1982, con riduzioni mediamente del 15-20 per cento delle capacità esistenti. Con gli accordi tra le imprese è stata attuata una strategia di suddivisione di aree di interesse che ha portato, nell'ambito di ciascun business, ad una riduzione del numero delle imprese presenti sul mercato.

Un'altra considerazione importante è quella riferita al numero dei produttori presenti negli Stati Uniti d'America, dove le imprese produttrici di un determinato prodotto sono circa la metà di quelle che operano in Europa. Nel periodo 1979-1982 vi è stata una razionalizzazione del settore chimico europeo con un'uscita, per chiusura o per cessata attività, di vari produttori. Nel settore dell'etilene essi sono scesi da 30 a 22, con una riduzione di circa un terzo; in quello del polietilene a bassa densità da 20 a 15; in quello del polietilene ad alta densità da 17 a 14 e in quello del PVC da 21 a 16.

Quali sono le azioni più significative

Vi è un lungo elenco che riguarda tutti i paesi europei, ma gli accordi più importanti sono quelli tra la ICI e la BP, quelli per il riassetto della petrolchimica francese, l'accordo ENI-Montedison (di cui parlerò in seguito e che è considerato come la razionalizzazione più ampia ed importante effettuata in Europa negli ultimi anni), l'uscita dal polistirolo della Hoechst, gli accordi ENI-Hoechst per il polietilene ed ENI-ICI nel campo del cloruro di polivinile.

È nel campo delle specialità che si focalizzano gli sforzi di sviluppo delle società europee. Per molti gruppi già attivi in questo campo, come alcune società svizzere, francesi e tedesche, si è trattato il più delle volte di un rafforzamento in settori in cui operano già con successo. In altri casi di una marcata azione di diversificazione produttiva. Questi indirizzi di sviluppo sono stati perseguiti per linee interne, ma soprattutto attraverso l'acquisizione di società già operanti, al fine di spostare rapidamente la struttura del portafoglio prodotti verso la chimica fine e le specialità.

Veniamo ora alla strategia del gruppo Montedison. la Montedison agli inizi degli anni ottanta presentava una inadeguatezza del mix strutturale, produttivo e finanziario. Dal punto di vista della struttura produttiva, le commodities erano pari al 78 per cento circa del fatturato contro il 22 per cento delle specialità, mentre per i principali concorrenti europei il peso delle specialità era compreso fra il 35 ed il 55 per cento.

A questi fattori si doveva aggiungere una presenza internazionale limitata e frammentaria. Infatti, mentre dal punto di vista delle esportazioni, cioè delle attività di marketing, la Montedison aveva un ruolo di primo piano, contribuendo per oltre un terzo all'intero export chimico italiano, la sua presenza produttiva internazionale non era comparabile con quella degli altri operatori europei.

Non più del 5 per cento del fatturato della Montedison all'inizio degli anni ottanta veniva realizzato con produzioni all'estero, contro valori compresi fra il 25 ed il 45 per cento degli altri gruppi europei.

Un altro fattore penalizzante era individuato negli squilibri della struttura finanziaria: la sottocapitalizzazione e la crescita dell'indebitamento finanziario, proprio in un periodo in cui, da un lato, si riducevano le possibilità di ricorso al credito e, dall'altro, si verificava una crescita senza precedenti del costo del denaro.

L'indebitamento tendeva contemporaneamente a spostarsi sul credito a breve, con oneri non compatibili anche per una sana struttura industriale, aggravando così le condizioni operative dell'azienda. Basta ricordare che gli oneri finanziari, sempre all'inizio degli anni ottanta, assorbivano il 13,5 per cento dei ricavi rispetto al 3-4 per cento dei gruppi esteri concorrenti.

La nuova strategia che la Montedison è andata delineando in questi ultimi anni ha necessariamente tenuto conto, da un lato, dell'evoluzione del settore a livello mondiale ed europeo e del comportamento di altri operatori chimici internazionali e, dall'altro, della specificità della situazione italiana e dei problemi particolari legati alla storia recente del gruppo.

Vi è inoltre la consapevolezza di poter contare su numerosi fattori di successo, tra i quali: la presenza di numerose attività valide per tecnologia e profittabilità; la più elevata potenzialità e la tradizione di ricerca fra i concorrenti nazionali; all'inizio degli anni ottanta, un nuovo management, con elevata esperienza internazionale; un certo recupero di credibilità a livello della concorrenza internazionale.

Su queste basi il gruppo ha delineato le sue linee strategiche che sono state orientate a: ridurre la vulnerabilità del portafoglio Montedison, selezionando produzioni meno dipendenti dalle materie prime di importazione; aumentare il peso relativo delle attività ad alto valore aggiunto, là dove tecnologia e ricerca hanno un peso significativo; razionalizzare la struttura produttiva, operativa e manageriale per renderla più snella di fronte ai

rapidi mutamenti del mercato; espandere la presenza internazionale; risanare la struttura finanziaria.

Fin dall'inizio di questo processo era apparso evidente che la Montedison si trovava coinvolta su fronti di attività eccessivamente numerosi e multiformi e che quindi era necessario uno sforzo di razionalizzazione, ispirato a rigidi criteri di selettività per risanare la struttura industriale.

L'ampia gamma di presenze del gruppo è stata a tal fine analizzata, evidenziando per ciascuno i fattori di deficit e di successo, le prospettive di mercato, i fattori di concorrenza, le tecnologie di produzione e di vendita, arrivando così a determinare la posizione della società in relazione a tali fattori e, coerentemente con ciò, le previsioni di vendita, profitto e flussi finanziari.

Quanto ho esposto ha rappresentato il lavoro degli ultimi due anni circa, cominciato in modo embrionale nel corso del 1980. Uno dei punti di forza del rilancio della Montedison è stato quello di aver definito un portafoglio interinale sin dal 1980, di essersi tenuti strettamente legati ad esso nel corso degli anni successivi e di aver allineato tutte le decisioni a questa scelta strategica.

Nel frattempo abbiamo approfondito le analisi strategiche business per business, attività per attività, sotto il profilo geografico, tecnologico e così via.

Questo lavoro è stato completato nel giro di due anni e mezzo ed ha portato nella primavera scorsa ad una nuova struttura organizzativa della Montedison che, dopo aver individuato circa duecento business – cifra enorme, che non trova corrispondenza in altri gruppi internazionali – ha dovuto essere riaccorpata o riagglomerata in aree aventi una certa omogeneità, sia di cultura professionale che di mercato e tecnologie.

Quindi l'organizzazione odierna della Montedison è frutto di due anni e mezzo di studi approfonditi: vi sono una holding e nove aree di business che vanno dall'energia al terziario, con passaggi intermedi attraverso la farmaceutica e le materie plastiche. La diversità delle aree te-

stimonia la necessità di una estrema specializzazione settoriale; dal problema della individuazione di una struttura strategica adeguata al portafoglio della Montedison su basi competitive, la questione si sposta quindi sugli uomini che devono portare avanti questi progetti.

Coerentemente con questo quadro si è portato avanti una serie di azioni strategiche di indubbia rilevanza, quali l'accordo ENI-Montedison del 1983, la joint venture Montedison-Hercules con la formazione della Himont, la costituzione della Erbamont, quotata alla borsa di New York nelle attività farmaceutiche, l'accordo Monsanto-Montefibre, la ristrutturazione del settore delle resine, la creazione di una subholding per le attività terziarie e così via.

La strategia di questi anni ha portato a risultati in termini di struttura del portafoglio prodotti, con un aumento dell'incidenza della chimica fine e delle specialità dal 15 al 27 per cento. Il volume di affari del gruppo è passato dai 9 miliardi circa del 1982 ai 12.400 miliardi del 1984, con un incremento del 37 per cento. L'utile operativo lordo è passato dai 620 miliardi (pari al 6,9 per cento del fatturato) del 1982 ai 1.300 miliardi del 1984 (pari al 10,5 per cento del fatturato), con un incremento del 110 per cento.

Si è perciò registrato un sensibile miglioramento nel fatturato, che è cresciuto con margini superiori all'inflazione, con un utile operativo lordo quasi raddoppiato.

L'incidenza sul fatturato degli oneri finanziari è scesa dal 13 per cento dei primi anni ottanta al 9 per cento del 1982 ed al 6 per cento del 1984; nel 1985 dovrebbe essere arrivata al 5,2 per cento, ma vi è ancora del cammino da fare perché la concorrenza viaggia a percentuali del 2-2,5 per cento.

Il processo di internazionalizzazione ha avuto un forte impulso e il fatturato prodotto all'estero è ora pari al 15 per cento del fatturato totale.

La strategia per i prossimi anni si può così sintetizzare: ulteriore riqualificazione del *mix* produttivo (la strategia secondo

noi non è un qualcosa che si fa nel mese di ottobre perché si deve presentare un rapporto, ma si fa quotidianamente o settimanalmente, aggiornandola in funzione degli eventi esterni e cercando soprattutto di anticiparli; quindi il portafoglio della Montedison sarà oggetto di una ulteriore e continua riqualificazione del mix produttivo); internazionalizzazione, concetto che è stato sottolineato con sufficiente enfasi, mi auguro; la ricerca, che anche se elencata al terzo punto deve essere alla base del bilancio di qualsiasi società che intende essere competitiva a livello internazionale; l'equilibrio finanziario, che ha rappresentato e rappresenta ancora un'area delicata per la Montedison, ma per la quale riteniamo di avere progressivamente gli strumenti per portarci a livelli più tranquilli.

In coerenza con queste linee strategiche, la Montedison ha programmato per il prossimo triennio investimenti nel settore chimico per circa 2 mila miliardi di lire, finalizzati essenzialmente allo sviluppo delle aree di maggior interesse strategico. La prima di esse è l'energia, dove intende sviluppare le attività di ricerca ed esplorazione di nuovi pozzi di idrocarburi e rafforzare il proprio assetto produttivo per sfruttare le sinergie derivanti dallo sfruttamento dei pozzi di greggio del canale di Sicilia. Il secondo settore è quello della cura della salute, ove intende perseguire una strategia di incisiva penetrazione e integrazione internazionale, basata su specialità di alto prestigio (come gli antitumorali) e di un intenso sforzo di ricerca e sviluppo. Il terzo settore è quello dei materiali speciali e delle specialità chimiche, per i quali sono previsti piani di forte sviluppo con il consolidamento della struttura italiana ed una significativa penetrazione sui mercati europei, americani e giapponesi, soprattutto nel settore dei fluoroderivati speciali, dove la Montedison detiene una posizione di leadership mondiale, degli elastomeri speciali e dei materiali ad alta prestazione.

Più in generale, nei settori della chimica fine e secondaria la Montedison intende raggiungere nei business selezionati una posizione di livello internazionale, sviluppando – ove possibile – anche forme di collaborazione esterna, ma soprattutto facendo perno sul proprio patrimonio di ricerca, sull'utilizzo sempre più spinto delle nuove tecnologie e su una formula imprenditoriale che privilegi il mercato e sappia soddisfare tempestivamente i nuovi bisogni emergenti.

Desidero chiarire un punto. Le tre direttive (energia, cura della salute, materiali speciali e specialità chimiche) non sono le sole nelle quali la Montedison intende operare e concentrare gli sforzi. Vorrei sfatare una leggenda: la Montedison non intende assolutamente uscire dalla chimica, intende concentrare i propri sforzi in quei settori nei quali ritiene di avere le possibilità di competere sul piano internazionale con la concorrenza più qualificata. Non ci sono preconcetti o slogan che vengono perseguiti nel portafoglio strategico della Montedison, ed è per questo che significativi sono gli investimenti per il consolidamento della propria posizione competitiva nel settore della petrolchimica e delle materie plastiche, dove la Montedison intende mantenere una presenza qualificata.

In tali settori i principali programmi della Montedison prevedono: acquisizione della leadership di costo nella produzione dello stirene, valorizzando la tecnologia innovativa sviluppata in collaborazione con alcune società europee; sviluppo a livello europeo dei polistiroli speciali, con una accentuata politica di innovazione di prodotto: consolidamento delle posizioni competitive nel settore degli intermedi per fibre, anche tramite significativi miglioramenti tecnologici; sviluppo degli intermedi per poliuretani, tramite la diversificazione del mix produttivo; mantenimento della leadership nel polipropilene, attraverso le joint ventures.

I ritorni attesi sono in termini di portafoglio prodotti, strutture del margine operativo, indicatori economici e finanziari. L'internazionalizzazione del gruppo proseguirà in termini sia commerciali sia produttivi. Per le esportazioni (chimica più energia) l'obiettivo al 1990 è che la loro incidenza arrivi all'ordine di grandezza del 55 per cento del fatturato (parlo della parte chimica, quindi escludo il terziario). Il fatturato da produzioni all'estero dovrà rappresentare il 25-30 per cento del fatturato complessivo.

Vorrei ora parlare della strategia di ricerca della Montedison. L'orientamento della ricerca Montedison, in coerenza con le strategie di una moderna impresa chimica international marketing oriented (permettetemi di usare questo slogan, noi cerchiamo di far sì che sia non uno slogan ma una impostazione operativa), è finalizzato a consentire al gruppo di progredire con successo nella chimica avanzata (farmaci, fluoroderivati, materiali speciali, eccetera), di rimanere con successo nella chimica tradizionale (petrolchimica, fibre, fertilizzanti) in condizioni di maggiore competitività.

Gli attuali rapidi sviluppi tecnologici modificano le richieste dei settori utenti, accelerano quindi il ciclo di vita dei prodotti, allargano i mercati naturali e possono portare in tempi brevi all'obsolescenza dei business esistenti.

In questa descrizione cerchiamo di darvi il senso del dinamismo esistente nel settore chimico: nuovi prodotti, innovazione, obsolescenza rapida; bisogna quindi affrontare in modo molto aggressivo l'evoluzione ed anticipare, se non influenzare, l'evoluzione dei mercati per essere tra i primi a sfruttarne le potenzialità. Da qui la necessità, assunta dalla Montedison come obiettivo strategico, di passare da una ricerca prevalentemente orientata al processo ad una orientata al prodotto in un'ottica di mercato.

Le spese di ricerca e sviluppo sostenute dal gruppo Montedison negli anni 1983, 1984 e 1985 ammontano rispettivamente a 231, 251 e circa 300 miliardi. Il peso della ricerca Montedison sul totale della ricerca chimica nazionale è rilevante: nel 1984 le spese di quest'ultima ammontavano a 853 miliardi (ricerca chimica nazionale) sostenute per 794 miliardi dalle imprese e per 89 miliardi dalla pubblica amministrazione. La Mon-

tedison vi ha contribuito per il 29 per cento del totale e per il 33 per cento della quota sostenuta dalle imprese. Nel 1985 la spesa per attività di ricerca e di sviluppo del gruppo Montedison è risultata pari al 4,2 per cento del proprio fatturato chimico, a fronte di una media nazionale che si aggira intorno al 2 per cento. Sotto questo profilo la Montedison è allineata ai maggiori gruppi chimici internazionali. Il 4,2 naturalmente rappresenta una media e come tutte le medie talvolta è fuorviante: infatti nella chimica fine e secondaria tale percentuale si attesta già intorno al 9,5 per cento, per salire nella farmaceutica al 13 per cento circa del fatturato. Il patrimonio tecnologico del gruppo conta oltre 13 mila brevetti e la bilancia tecnologica della Montedison, al contrario di quella nazionale, è da sempre positiva. Nelle strutture di ricerca e sviluppo operano oggi nel gruppo oltre 3.800 addetti, dei quali 1.200 sono laureati.

Lo sforzo della Montedison nei prossimi anni sarà quello di migliorare ulteriormente il mix professionale dei propri organici di ricerca, con un sensibile incremento della consistenza numerica del personale laureato. Vorrei fare una osservazione. Il settore della chimica si rivolge per il 60 per cento del fatturato a clienti non finali, a clienti che utilizzano i prodotti chimici per poi trasformarli o inserirli a loro volta in altri prodotti. Ritengo che questa sia una grossa potenzialità del settore chimico, perché questo 60 per cento del fatturato finisce nella elettronica, nella avionica, finisce in settori che sono tecnologicamente molto avanzati. Proprio per avere la possibilità di dialogare con questa gamma molto diversificata e vasta di clienti di « secondo gradino » finali, occorre che anche la cultura sia adeguata a fronteggiare e a dialogare con questi mercati finali. Ecco perché il chimico ricercatore oggi deve essere sostituito da un team di ingegneri, biologi, chimici, fisici; è solo dal lavoro di squadra di queste differenti culture che la chimica potrà trovare spazi e sfruttare le potenzialità. Ecco perché l'azione strategica della Montedison sarà tanto più efficace, quanto migliore risulterà il *mix* professionale dei nostri ricercatori.

Le linee prioritarie di ricerca e sviluppo per la cura della salute sono rivolte ai farmaci ad uso umano, agli antitumorali, alla nuova generazione di antraciclina, agli antibiotici, agli antidepressivi, ai cardiovascolari, ai farmaci ad uso animale e alle biotecnologie. Per la chimica delle specialità vi sono varie produzioni fluroderivate, mentre per la chimica primaria e per quella di base vi è lo stirene, prevedendo lo sviluppo di altri prodotti come il polistirene modificato i polimetilmetacrilati antiurto ed altri ancora.

Per il terziario avanzato sono previste automazioni degli impianti e dei laboratori e lo sviluppo del *software*.

Per il triennio 1986-1988 la spesa per lo sviluppo sarà dell'ordine di mille miliardi.

Sul piano gestionale ed organizzativo, la Montedison persegue i seguenti obiettivi: la concentrazione delle principali strutture di ricerca del gruppo in quattro poli d'interesse strategico definiti in base a criteri di omogeneità, interdisciplinarietà e massa critica; il miglioramento del mix e del livello scientifico dei ricercatori attraverso l'attivazione di corsi di formazione, l'inserimento dei neolaureati, la partecipazione di personale laureato di ricerca a stages presso centri di eccellenza internazionale e da manifestazioni scientifiche; infine mediante l'organizzazione di corsi di formazione specialistici per professionals di ricerca.

Il terzo filone è quello dell'attivazione di nuove forme di collaborazione con enti esterni e con l'università, al fine di integrare la ricerca Montedison con la ricerca universitaria più prestigiosa di rendere la formazione dei neolaureati in discipline chimiche più rispondente alle esigenze delle imprese moderne e di assicurare ai tecnici del gruppo un aggiornamento professionale permanente. Crediam dall'importanza degli uomini e a quella della loro qualificazione professionale ed intendiamo operare in questo senso.

Per quanto riguarda i rapporti con gli enti pubblici di ricerca, il programma di cooperazione della Montedison con il mondo accademico nazionale si è concretizzato attraverso convenzioni-quadro con dieci università per la ricerca, la didattica e la formazione professionale; sono stati stipulati oltre 100 contratti di ricerca su temi di reciproco interesse; vi è stata l'assegnazione annuale di 50 borse di studio per laureati; vi è un rapporto continuo con la didattica universitaria: si è proceduto all'assunzione annuale del 10 per cento circa dei neolaureati in discipline chimiche e infine sono stati offerti stages per studenti e laureati.

Relativamente ai rapporti con il CNR, il maggior coinvolgimento ha riguardato il progetto finalizzato « Chimica fine e secondaria » al quale la Montedison ha contribuito con ricerche svolte nelle proprie strutture, con una spesa totale di 10 miliardi di lire, coperta per il 40 per cento da finanziamento del CNR. Al progetto la Montedison ha, inoltre, contribuito con l'assegnazione di circa 40 borse di studio.

Infine, la Montedison ha già dato la propria disponibilità ad un eventuale secondo progetto richiedendo, però, un maggior coinvolgimento delle imprese ed una più marcata finalizzazione del progetto stesso alla formazione di tecnici per l'industria.

Nel considerare la strumentazione di politica industriale italiana e il suo impatto nel settore chimico, è certamente utile avere come riferimento due tra i più significativi fattori che determinano oggi, così come determineranno in futuro, le possibilità di sviluppo del settore.

Il primo è il processo di ristrutturazione e razionalizzazione ed il secondo è il crescente impegno in termini di ricerca, sviluppo ed innovazione.

La politica per il settore, così come si è andata configurando in questi anni, ha sicuramente posto le condizioni affinché, con particolare riguardo alle produzioni di chimica di base e derivata, si possa avviare un processo di razionalizzazione secondo i criteri più corretti della specializzazione e della rispondenza dell'offerta all'evoluzione prevedibile della domanda, avendo come riferimento il contesto internazionale.

Altrettanto prioritaria è la politica per la ricerca, lo sviluppo e l'innovazione, fattore di successo per il settore chimico sia nelle aree di produzione tradizionale, sia nei comparti a tecnologia più avanzata.

In generale, in tema di ricerca e sviluppo, non si può non rilevare ancora una volta la carenza del nostro paese. La spesa totale per la ricerca in Italia ammonta a circa 7 mila miliardi di lire nel 1983 e non è assolutamente confrontabile, in valore assoluto, con quella degli altri paesi industrializzati. Per avere un'idea dell'ordine di grandezza, si può dire che la spesa italiana è mediamente 1/25 di quella degli Stati Uniti d'America, 1/10 di quella del Giappone, 1/5 di quella della Germania federale ed 1/3 di quella di Francia e Regno Unito. Infine, anche per quanto riguarda il numero dei ricercatori, l'Italia si classifica all'ultimo posto nella graduatoria dei paesi industrializzati. Rapportato al numero degli abitanti, tale indice risulta 1/5 di quello massimo del Giappone e la metà di quello minimo della Francia, meno di 1/3 di quello dell'insieme dei paesi industrializzati.

Considerando la dinamica dei finanziamenti pubblici, l'Italia si pone ad un livello al di sotto della media dei paesi occidentali, allineato con i paesi più piccoli come il Belgio e l'Olanda, o a quelli meno popolati come il Canada e la Svezia. In particolare, per quanto riguarda il finanziamento diretto alla ricerca svolta dalle imprese, sono ben noti i due casi estremi tra i paesi industrializzati: quello degli Stati Uniti dove l'intervento supera il 30 per cento, e quello del Giappone dove l'intervento è contenuto intorno al 3 per cento. Anche questo dato, però, deve essere letto all'interno del sistema. In Giappone, infatti, vi è un forte orientamento della ricerca pubblica verso temi di ricerca applicata e verso collaborazioni dirette alla ricerca industriale ed è questo il motivo per cui la percentuale è così bassa.

In Europa i finanziamenti diretti per ricerche svolte dalle imprese oscillano intorno al 30 per cento per la Francia e il Regno Unito ed intorno al 20 per cento per la Germania e supera di poco il 10 per cento per l'Italia.

La strumentazione di sostegno alla ricerca, allo sviluppo ed all'innovazione oggi è costituita da un fondo innovazione, da un fondo per la ricerca applicata e da programmi di interesse nazionale, tutti strumenti facenti capo alla legge n. 46 del 1982; vi sono poi programmi finalizzati CNR ed in particolare per la chimica come ho detto – vi è il progetto « Chimica fine e secondaria ». Riteniamo che questi strumenti potrebbero coprire in gran parte le esigenze della ricerca, dello sviluppo e dell'innovazione del sistema; in particolare il fondo innovazione e quello per la ricerca applicata sono ormai ampiamente collaudati e l'ampio ricorso da parte delle imprese ne attesta la validità.

Restano ancora aperte le questioni dell'esiguità di tali fondi e quella della loro discontinuità.

Essenziale è l'avvio di programmi di ricerca di interesse nazionale che presentino grosse potenzialità. Il progetto finalizzato CNR « Chimica fine e secondaria » ha suscitato notevole interesse tra le imprese la cui partecipazione diretta è andata crescendo nel tempo fino a raggiungere una dimensione economica superiore al 25 per cento del costo dell'intero progetto. Vanno richiamate in questo caso difficoltà dovute ai tempi lunghi per l'avvio dei programmi e ai ritardi dei pagamenti dei contributi previsti.

Le risorse finanziarie assegnate ai progetti finalizzati sono purtroppo una parte modesta dell'intervento complessivo dell'operatore pubblico: dal 3,3 per cento nel 1976, si è passati al 5-6 per cento negli anni successivi.

Un secondo progetto « Chimica fine e secondaria » dovrebbe essere in ogni caso caratterizzato da un ancora maggiore orientamento verso l'applicazione industriale per il sempre più importante coinvolgimento delle imprese e dell'attivazione di collegamenti più sistematici con il mondo accademico al fine di selezionare e meglio utilizzare i centri di eccellenza esistenti. È molto significativa a questo proposito l'esperienza che attualmente va sviluppando il CNR francese con l'attivazione di accordi-quadro con le grandi imprese del paese, per favorire una collaborazione più capillare ed efficace.

L'obiettivo è duplice: assicurare un migliore orientamento alle problematiche industriali da parte degli organismi di ricerca pubblica e far meglio conoscere alle imprese il potenziale tecnico-scientifico pubblico.

Per quanto concerne il rapporto fra imprese e ricerca pubblica, va osservato che la ricerca degli enti pubblici in Italia non viene adeguatamente utilizzata per carenza di rapporti e per scarsa finalizzazione. Recenti stime indicano nel 70 per cento la parte della ricerca i cui risultati non trovano applicazione.

La rilevanza della politica industriale a supporto della ricerca, sviluppo ed innovazione, in particolare per il settore chimico, non rende tuttavia secondaria la necessità di impostare una serie di azioni finalizzate a: introdurre nuove modalità di finanziamento per attività innovative ad alto rischio, quali il venture capital largamente diffuso in altri paesi; introdurre meccanismi di incentivazione automatici; minimizzare i vincoli della normativa CEE, che hanno pesantemente influito sui nostri strumenti di incentivazione; favorire tutte le forme di collaborazione internazionale, specie nel campo della ricerca e dello sviluppo; favorire il processo di internazionalizzazione delle imprese italiane e quindi potenziare il mercato dei capitali.

Avrei terminato la mia relazione. Sono disposto a rispondere, dato che la tematica è abbastanza ampia, ai quesiti che gli onorevoli componenti di questa Commissione vorranno porre.

PRESIDENTE. Ringrazio il dottor Porta per la sua ampia ed approfondita relazione e prego i colleghi di porre al

nostro ospite le domande che riterranno opportune.

GEROLAMO PELLICANÒ. Desidero anch'io rivolgere un ringraziamento al dottor Porta per l'interessante relazione. Innanzitutto chiedo scusa perché fra pochi minuti sarò costretto ad assentarmi per seguire l'iter della legge finanziaria che ci impegna particolarmente in questo momento e rivolgo subito al dottor Porta una domanda relativa ai rapporti con l'ENI.

Sarei grato al dottor Porta se potesse dettagliatamente riferirci sullo stato dei rapporti della Montedison con l'ENI e sui possibili futuri sviluppi di questi rapporti.

Lelio GRASSUCCI. Ringrazio anch'io il dottor Porta per la relazione che ci ha illustrato.

La prima domanda riguarda il ruolo che secondo la Montedison potrà svolgere la nuova legge per il Mezzogiorno al fine dello sviluppo della chimica nelle aree meridionali del nostro paese. Mi rendo conto per certi versi dell'incongruità della domanda, di fronte ad una strategia di dislocazione mondiale; mi interesserebbe però sapere se questo provvedimento, con le incentivazioni che prevede e le possibilità di finanziamento anche nel campo della ricerca, potrà in qualche modo sostenere un processo di crescita.

La seconda domanda è questa: mi pare di capire, anche dalla lettura dei quotidiani, che ci stiamo avviando verso una fase abbastanza favorevole degli andamenti monetari internazionali. Si parla infatti di un nuovo equilibrio fra dollaro e monete europee: in questo senso vorrei sapere quali effetti positivi potrà trarre la parte della bilancia commerciale relativa ai prodotti chimici, non tanto sotto il profilo della diminuzione dei costi all'importazione, quanto in termini di possibilità di un'affermazione ulteriore della chimica italiana nel comparto europeo.

Vorrei sapere inoltre se da parte della Montedison si pensa ad una manovra più flessibile dei prezzi dei prodotti, o se invece vi è l'esigenza di un rafforzamento del margine operativo lordo; qualora vi fossero determinate acquisizioni positive vorrei sapere come la Montedison intende muoversi all'interno di quest'area e per quali finalità.

La terza questione riguarda l'esigenza di poter rapidamente conoscere, avviandoci a concludere in tempi rapidi questa indagine conoscitiva, su quali aree della chimica fine si può puntare in un ipotetico – io spero realistico – intervento pubblico, cioè su quali aree poter insistere, qualora dovessimo pensare ad un nuovo strumento di politica industriale, per lo sviluppo della collaborazione europea in questo comparto, ma soprattutto dell'industria del nostro paese.

Altra questione riguarda la possibilità di spostare l'attenzione del sostegno pubblico alla ricerca dal campo dell'innovazione di processo a quello – che credo dovremmo potenziare – dell'innovazione di prodotto. Mi pare che certi processi di ristrutturazione siano ormai se non conclusi, almeno avviati alla conclusione, mentre si presenta l'esigenza di uno spostamento del sostegno pubblico verso l'innovazione dei prodotti. In questo senso desidererei qualche considerazione aggiuntiva da parte della Montedison.

Vorrei inoltre sapere quali possibilità vi sono per il prossimo triennio di un aumento dell'occupazione nel comparto chimico o se, viceversa, è ancora previsto un certo calo.

Ultima domanda: desidererei conoscere se esistono unità produttive Montedison incluse nell'elenco, compilato dal Ministero della sanità, delle aziende ad alto rischio e, in caso affermativo, cosa si sta facendo per risolvere questo problema.

PRESIDENTE. Prego il dottor Porta di voler rispondere per primo all'onorevole Pellicanò poiché, come egli ha annunciato in precedenza, sarà fra poco costretto ad assentarsi.

GIORGIO PORTA, Amministratore delegato della Montedison SpA. Per quanto riguarda i rapporti con l'ENI, ho fatto precedentemente alcune considerazioni sulla prima razionalizzazione, completata nel 1983. In Italia, in particolare sulla stampa, essa è oggetto di « sloganistica », se si può dir così; mi auguro però che non sia veramente considerata come la descrizione di quanto è avvenuto. Mi rifiuterei di pensare che l'impianto di bassa densità di Ferrara, che è il secondo impianto europeo, o l'ICAM o i crackers di Priolo, che è il più moderno in ambito europeo, siano delle attività non appetibili da chiunque abbia deciso di restare in quel business. Fortunatamente l'accordo ENI-Montedison è considerato all'estero con maggior rispetto di quanto non lo sia, almeno a livello superficiale, qui in Italia.

Le ripercussioni dirette sul mercato sono talvolta difficilmente quantificabili. La specializzazione che è alla base della razionalizzazione avvenuta nel 1983 ha portato anche dei frutti, meno turbolenza sui mercati internazionali, proprio per il concetto di riduzione del numero degli attori. Non spetta a me fare i conti in tasca ad altri; sta forse a voi approfondire questa tematica. Tengo a sottolineare che l'accordo ENI-Montedison del 1983 è considerato da noi ancora estremamente valido (e mi auguro di interpretare anche il parere dell'ENICHEM) e nella sua globalità lo imposteremmo così come è stato impostato nel 1983. Se si scendesse in alcuni dettagli, è ovvio che l'esperienza successiva ci suggerirebbe qualcosa di diverso, ma nella sua globalità come impostazione strutturale di specializzazione non lo cambieremmo.

Attualmente – come ho accennato prima – tutto il mondo sta perseguendo e continuando questa opera di razionalizzazione ulteriore; in parte è un completamento di quanto è stato fatto nel passato e in parte è un affrontare delle tematiche sempre più sofisticate, sempre più elaborate, proprio perché fortunatamente la grossa ondata di razionalizzazione sotto

la pressione economica delle perdite o dei risultati tutt'altro che soddisfacenti degli anni 1980-1982 è stata un po' sollevata dagli andamenti economici dei mercati mondiali negli anni 1984 e 1985. Quindi queste razionalizzazioni continuano ad essere perseguite, analizzate e realizzate con meno ansia ma con altrettanta determinazione di quanto sia stato fatto nel 1980-1981.

Credo che i nostri amici dell'ENI-CHEM stiano esaminando, a parte le possibilità di ulteriore razionalizzazione con la Montedison, anche altre forme razionalizzazione. Noi della Montedison ne stiamo esaminando tante; fra queste vi è la possibilità di un ulteriore approfondimento della specializzazione fra noi ed il gruppo ENICHEM. Credo che sia risaputo che dalla metà di ottobre vi sono dei gruppi di lavoro che stanno esaminando gli aspetti tecnici di fattibilità di un completamento della razionalizzazione per alcune presenze produttive e di mercato dei due gruppi. Le tematiche che sono in fase di analisi confermano che non vi è ancora una trattativa vera e propria, anche se ormai le analisi tecniche di fattibilità sono in fase molto avanzata, quasi conclusa e toccano impianti che geograficamente insistono su Porto Marghera e su Priolo. Dal punto di vista della filosofia produttiva è un completamento della razionalizzazione della presenza nel settore dei crackers, che sono quelle macchine a monte di produzioni che derivano da etilene, propilene e così via. Se realizzata, darebbe all'ENI il controllo totale delle produzioni dei crackers italiani, con le ovvie sinergie e gli ovvi vantaggi di poter razionalizzare all'interno di un sistema il tutto senza dover fare dei doppioni.

Ulteriore vantaggio sarebbe quello di avere il monopolio delle frazioni C4 (quindi poi del butadiene) che sono a monte della produzione, fra l'altro, di tutte le gomme sintetiche. L'ENICHEM ha una posizione di assoluto prestigio, di leader sul mercato europeo nella produzione delle gomme; quindi avere il mono-

polio della produzione di questa materia prima metterebbe l'ENICHEM in una condizione di mercato molto più forte. Stiamo anche esaminando l'ulteriore integrazione del clorosoda, un prodotto che è a monte del cloruro di pivinile, prodotto nel quale l'ENICHEM ha deciso strategicamente di restare; poi il completamento sarebbe con alcune resine di emulsione della serie acetica.

Questo pacchetto è di una certa rilevanza; in termini di fatturato potrebbe essere sull'ordine di 800 miliardi. Si stanno effettuando delle analisi tecniche, così come stiamo esaminando altre possibilità sul piano internazionale. Credo che nessuno sia stato forzato ad entrare in questa trattativa; lo si sta facendo sulla base di spinte strutturali e strategiche, industriali; lo si sta facendo con la massima serietà. Posso senz'altro affermarlo per quanto riguarda la partecipazione, il contributo e l'atteggiamento sia degli uomini che rappresentano l'ENICHEM sia dei nostri rappresentanti.

SALVATORE CHERCHI. Avete delle scadenze temporali su questo aspetto? Le lettere di intenti fissano dei termini temporali?

GIORGIO PORTA, Amministratore delegato della Montedison SpA. Siamo nella fase di studi tecnici di fattibilità. Mi auguro che tali studi possano terminare in tempi relativamente brevi; parliamo di settimane, quindi penso alla fine di gennaio o all'inizio di febbraio.

NADIR TEDESCHI. Ringrazio il dottor Porta della sua relazione. Nel merito non ho molto da chiedere, in quanto sono stati esposti bene il programma di ristrutturazione e riconversione – già avvenuto per la Montedison – e le scelte di politica industriale che sono state fatte e che mi sembrano giuste.

Ho alcune curiosità marginali. Il processo di ristrutturazione e di riconversione del gruppo è avvenuto – mi pare – comprendendo anche la crisi nel corso degli ultimi dieci anni. In questo passaggio abbastanza radicale, in termini di occupazione non mi sembra di aver colto qualche indicazione precisa su come è passato il gruppo dal 1975 al 1985.

Vorrei inoltre sapere se è possibile avere una quantificazione del sostegno che il gruppo ha avuto in questo periodo (in termini soprattutto di cassa integrazione – vedi legge n. 975 – di prepensionamenti, eccetera) e se per l'esercizio 1985 la Montedison intende distribuire utili o si prevede la distribuzione di utili.

Infine, vorrei qualche notizia in merito all'assetto azionario, se non è una curiosità indiscreta.

EMANUELE CARDINALE. Ultimamente abbiamo letto sulla stampa che vi sono stati dei passaggi di pacchetti azionari da gruppi finanziari ad altri; a tutt'oggi, chi è il padrone della Montedison?

La seconda domanda riguarda ciò che lei ha affermato sugli investimenti dei prossimi tre anni; lei ha parlato di duemila miliardi nei tre settori. In questo caso quanti di questi investimenti sono destinati a razionalizzazioni produttive e quanti a vere e proprie nuove iniziative? Lei ha detto che la Montedison possiede circa 13 mila brevetti; quanti di questi si possono trasformare in impianti? Contemporaneamente tali investimenti come saranno dislocati nelle aree geografiche italiane? Vi sarà uno sviluppo dell'occupazione nei prossimi tre anni? Come si muoverà?

Quanto è costata, in termini occupazionali, la razionalizzazione produttiva effettuata negli ultimi anni?

Ella ha parlato nella relazione del fatto che il processo di razionalizzazione durerà ancora nei prossimi dieci anni; le chiedo se alla fine di questo periodo si configurerà un nuovo profilo del settore chimico italiano e vorrei sapere quale sarà la ripartizione tra il settore pubblico e quello privato.

A proposito dei rapporti ENI-Montedison, vi sarà una società di certificazione

che alla fine effettuerà la valutazione degli impianti che verranno ceduti dall'una all'altra impresa?

SALVATORE CHERCHI. Colgo l'occasione anch'io per ringraziare il dottor Porta per la chiara e completa esposizione della situazione internazionale ed interna del settore chimico.

Mi permetterei, però, di ricordare che, tra i fattori che hanno consentito i risultati che ha esposto l'amministratore delegato della Montedison, bisogna annoverare anche il ruolo svolto dallo Stato nei confronti del gruppo da egli rappresentato

In uno dei molti documenti che definiscono il riassetto strategico della chimica italiana, veniva indicato, come obiettivo centrale, il riequilibrio della bilancia commerciale, indicando espressamente due linee d'azione: il recupero della chimica primaria e la crescita di quella secondaria individuando nell'esercizio 1987 il periodo nel quale potrebbe essere raggiunto l'equilibrio del saldo della bilancia chimica.

Da quanto mi risulta gli scostamenti tra la chimica primaria e quella secondaria sono notevoli: veniva riportata una cifra di 2.600 miliardi di lire per il 1987 rispetto ai 56 miliardi registrati nel 1984 con un deficit nel settore della chimica primaria che per la prima volta supera quello della chimica secondaria.

A vostro parere le indicazioni che ho tratto dal piano strategico del 1983 sono complessivamente valide? Si tratta di due obiettivi che possono essere realisticamente perseguiti? Ritenete debbano essere aggiornate oppure interamente modificate? In questo senso qual è e quale potrà essere il contributo della Montedison?

Una seconda questione riguarda il processo di internazionalizzazione del gruppo Montedison. Il dottor Porta ci ha parlato della costituzione della Himont e dell'Erbamont; da parte nostra vi è stata una qualche perplessità su tali operazioni, si parlava, infatti, di vendita dei « gioielli di famiglia », di perdita della capacità di controllo nei settori più importanti della chimica italiana. Si può fare un bilancio a distanza di qualche tempo dall'avvio delle nuove iniziative imprenditoriali?

Antonio BASLINI. Se è possibile vorrei sapere dal dottor Porta quali progetti ha la Montedison nei settori dei fertilizzanti per l'agricoltura. È stata presa una decisione sulla strategia del gruppo in questo settore?

GIANCARLO ABETE. La fase finale della relazione del dottor Porta è stata incentrata sul problema della ricerca e sui suoi rapporti con quella di altri paesi; ha ricordato, inoltre, qual è la situazione del comparto chimico ed ha descritto il ruolo della Montedison nel settore.

Nel momento in cui potremo acquisire la documentazione che il dottor Porta sarà così cortese di farci pervenire, sarà ulteriormente possibile approfondire i temi collegati all'ultima parte della relazione. Mi riferisco, in particolare, alla valutazione, che mi sembra positiva al di là della scarsità di mezzi, sul fondo innovazione, e domando in quale modo la Montedison lo ha utilizzato. Da dati consuntivi al dicembre 1983, il settore chimico aveva complessivamente utilizzato il 23-24 per cento dell'intera dotazione. Leggendo ieri il rapporto di sintesi sull'incentivazione del finanziamento all'innovazione, dell'ottobre del 1983, ho potuto verificare che tra i diversi patrocinatori del rapporto vi era la stessa Montedison insieme alla Cassa per il Mezzogiorno e ad altri enti; ho potuto verificare che già in quella sede, più di due anni orsono, quel documento evidenziava l'importanza di concedere uno spazio operativo per il venture capital nel nostro paese. Il dottor Porta ha ricordato come possa essere positivo un intervento in tal senso per cercare di venire incontro anche alle esigenze di una ricerca di prodocco e di un'ottimizzazione del ruolo della ricerca verso obiettivi tecnologicamente più avanzati. In questo senso ritengo che l'esperienza che la Montedison può avere acquisito sui mercati internazionali in tale ambito ci possa essere utile per l'esame delle proposte di legge volte a disciplinare il *venture capital*, esame che avrà inizio domani in questa Commissione.

Prego inoltre il dottor Porta di farci pervenire delle ipotesi operative organiche su questo tema alla luce dell'esperienza degli anni passati e della sensibilità già dimostrata come ente patrocinatore già due anni e mezzo orsono.

Vito NAPOLI. Mi scuso per non aver ascoltato la relazione del dottor Porta, ma ciò mi consente un approccio più « libero », ragionando sulla base dell'informazione « che esce fuori » e non sulla base di quella che « viene dall'interno ».

Desidero porre due domande, una di carattere generale e l'altra di carattere specifico, interessante particolarmente la Calabria.

Per quanto riguarda la prima questione, l'impressione è che in Italia non vi sia un'impresa chimica: la Montedison stessa risulta maggiormente interessata ai processi finanziari più che ai processi produttivi.

In secondo luogo, il secondo titolo passivo della bilancia commerciale dopo il settore agroalimentare è quello della chimica secondaria. Qual è il motivo di questa grossa differenza di migliaia di miliardi fra entrate ed uscite nel settore della chimica secondaria?

La seconda domanda riguarda il problema del fosforo: dato che è stata diminuita per legge la quantità di fosforo nei detersivi, quale sarà la sorte degli stabilimenti Montedison di Marghera, Crotone e Priolo che sono specializzati proprio in questa produzione? Inoltre, la Montedison come intende utilizzare i fondi previsti dalla legge per l'eutrofizzazione, che sarebbero destinati all'innovazione e alla ristrutturazione?

PRESIDENTE. Mi pare che la valutazione complessiva emersa dagli interventi dei colleghi sia abbastanza positiva. Per-

sonalmente, condivido i criteri, cui ha accennato il dottor Porta, relativi alla specializzazione e alla concentrazione degli sforzi sulle produzioni a più elevato valore aggiunto (che è poi la finalità che ci prefiggiamo per altri settori e comparti dell'industria). Credo che sia altrettanto condivisibile lo sforzo di internazionalizzazione che la Montedison sta compiendo.

Questi criteri hanno portato ai risultati positivi che tutti conosciamo, per i quali non possiamo che compiacerci in quanto il gruppo Montedison è uno dei più importanti dell'industria italiana e quindi il suo risanamento, anche finanziario, non può che giovare all'economia generale del nostro paese.

È diffusa convinzione, e difficilmente potrà essere sfatata, che il risanamento finanziario ed il potenziamento industriale della Montedison siano frutto, oltre che della capacità ed abilità dei dirigenti vecchi e nuovi, anche degli aiuti conferiti dallo Stato.

A questo proposito il dottor Porta ha accennato alla esiguità dei fondi previsti dalla legge n. 46 ed alla mancata continuità nell'erogazione dei fondi stessi: a noi risulta che sulla legge n. 46 ci siano ancora disponibilità. Il fatto che si siano registrati ritardi nell'erogazione dei fondi è dovuto ad un male cronico dell'amministrazione dello Stato; lei ha giustamente osservato che per eliminare questi ritardi sarebbe opportuno che l'erogazione fosse automatica. A questo proposito vorrei chiederle, dottor Porta, in quali forme si potrebbe attuare l'automaticità delle agevolazioni di carattere creditizio da parte dello Stato.

In secondo luogo, sempre per quanto riguarda gli aiuti finanziari che lo Stato ha erogato abbastanza abbondantemente in questi anni, ci risulta – da una documentazione fornita dal ministro dell'industria – che il settore industriale negli ultimi quattro anni, fra contributi in conto interessi e contributi in conto capitale, Cassa integrazione, prepensionamenti e così via abbia percepito dallo Stato 65 mila miliardi. Probabilmente questi fondi,

se spesi bene, hanno fornito un contributo rilevante; però esiste anche la tesi di alcuni esponenti politici di non secondaria importanza i quali sostengono che è arrivato il momento di eliminare la maggior parte di questi aiuti all'industria, poiché ormai quest'ultima si autofinanzia o, comunque, ha la possibilità di ricorrere non al settore creditizio con i suoi elevati tassi di interesse, ma al mercato borsistico, che oggi gode di un momento di euforia.

Personalmente sono del parere che questi aiuti dello Stato non debbano essere eliminati totalmente, ma semmai gradualmente ridotti.

La mia domanda è questa: questi aiuti dello Stato è meglio che siano concentrati nella ricerca, ovvero ancora nell'innovazione tecnologica, considerato il fatto che la grande industria ormai ha già provveduto in questo senso?

Ultima domanda: lei, dottor Porta, ha accennato all'automaticità delle erogazioni, ma non ha parlato di agevolazioni fiscali. Poiché esiste un timido accenno in un disegno di legge attualmente all'esame del Parlamento alle insufficienti agevolazioni fiscali (credo che ella sappia che la volontà della maggior parte delle forze politiche presenti in Parlamento è diretta a sostituire in parte le agevolazioni di ordine creditizio con quelle di ordine fiscale), vorrei conoscere il suo parere in merito.

Inoltre, mi associo alla domanda posta dall'onorevole Abete concernente il suo parere sul *venture capital*, considerato che abbiamo all'esame di questa Commissione alcune proposte di iniziativa parlamentare su questo nuovo, almeno per noi, sistema di finanziamento alle imprese.

GIORGIO PORTA, Amministratore delegato della Montedison SpA. La difficoltà in questi casi è quella di cercare di dare risposte organiche senza perdere il filo logico di quanto viene illustrato e della tesi che viene sostenuta.

Mi permetto di fare una introduzione generale prima di rispondere alle domande specifiche. Credo che il futuro, la validità ed il successo di qualsiasi industria possano essere legati alle regole di libero mercato; crediamo fermamente nelle regole di libero mercato, crediamo fermamente nella amministrazione delle aziende nell'interesse dell'azionariato e degli investitori; riteniamo che amministrare significhi saper studiare il mercato e cogliere quelle opportunità che il mercato offre e che, di conseguenza, dovranno rispondere agli obiettivi strategici di una società.

Ho sentito delle affermazioni positive, cortesi, nei confronti di quanto è stato fatto dalla Montedison. Desidero sottolineare che l'impostazione strategica data dalla Montedison è sostanzialmente equivalente a quella data da qualsiasi altro gruppo mondiale e, mi sembra di poter dire, sostanzialmente simile a quella che sta dando anche l'ENICHEM. Dal punto di vista dell'impostazione, quindi, esiste una certa univocità: essere selettivi nel portafoglio, concentrare gli sforzi quelle attività nelle quali si ritiene di poter essere competitivi con chi è considerato concorrente in quel determinato settore. Nel settore farmaceutico il concorrente è un concorrente mondiale per definizione; in alcuni prodotti petrolchimici il concorrente può essere un concorrente continentale; in ben poche produzioni chimiche il concorrente è nazionale.

Questa è una filosofia di base perché se non si riconoscono i concorrenti non si opera con orientamento al mercato e, di conseguenza, tutte le decisioni sono destinate a fallire, nel senso che, se non si identificano bene il mercato, i clienti e la concorrenza, poi tutte le decisioni a monte sono destinate a non avere un grande successo. Secondo me il problema principale è quello di definire il portafoglio in funzione delle proprie potenzialità interne, delle dimensioni del mercato che si intende affrontare, del tipo d'i concorrenza. Da questa decisione deriva la scelta della dimensione da assumere e dell'ubicazione geografica dell'assetto produttivo.

Una volta definito questo, il problema è che bisogna decidere se arrivare a quell'assetto produttivo attraverso una crescita per linee interne, o attraverso acquisizioni, o attraverso la combinazione delle due cose. Non c'è risposta univoca; bisognerebbe esaminare business per business, situazione per situazione. Sto già anticipando alcune risposte sulla Montedison in Italia ed all'estero, sul Mezzogiorno e sul nord d'Italia.

L'altra problematica riguarda la scelta tra crescita per linee interne e crescita per acquisizione. La crescita per linee interne deve essere attuata quando vi sono i presupposti, quando vi è la forza finanziaria, di ricerca, di professionalità e di cultura degli individui che la portano avanti, e quando si hanno i tempi a disposizione per poterla portare avanti. Le acquisizioni sono delle scorciatoie che portano ad ampliare il proprio assetto produttivo senza aumentare le capacità esistenti sul mercato, ma presentano il grosso rischio del fenomeno del rigetto, in quanto è difficile che l'acquisizione si adatti perfettamente sul piano tecnologico, sul piano degli uomini e della cultura di gruppo, perché ogni gruppo è diverso dall'altro. Mi picco di poter riconoscere un componente della Bayer da quello di un qualsiasi altro gruppo industriale; tutti trattano le stesse tematiche, ma la cultura di quel gruppo è diversa. La dimostrazione è che se cambia il presidente della Bayer il mondo non se ne accorge, perché esiste una cultura di uomini che è compatta, che forma una squadra e che porta avanti tematiche convinte in determinati « credo » industriali. Il grosso svantaggio dell'industria chimica italiana è stato quello di non poter riprodurre situazioni di questo genere; sono cambiati i leaders e le impostazioni, vi è una chimica che ha i tempi lunghi, che viene uccisa da cambiamenti di gestione ogni due o tre anni.

Non voglio entrare in argomenti che non sono propri di questo dibattito, ma la continuità è l'unica garanzia per potersi permettere il lusso di affrontare degli errori; nella continuità della gestione industriale gli errori vengono riportati su una direttiva, nella discontinuità ciò è impossibile.

Per quanto riguarda la scelta tra linee interne o acquisizioni, questa dipende dal settore. Vi sono delle ricerche che hanno tempi di due o tre anni, mentre altre ricerche hanno tempi di otto o dieci anni. Quindi quando si parla di riequilibrio di una bilancia commerciale o di ubicazione di un'industria nell'assetto mondiale, occorre tener presente che in certi settori i tempi sono estremamente lunghi. Esistono un fattore di rischio, uno di investimento ed uno di esposizione; ecco perché nella farmaceutica investiamo il 13 per cento del fatturato e siamo in linea con la concorrenza internazionale. È estremamente importante inserirsi nel contesto mondiale ed identificare chi sono i concorrenti e dove sono ubicati.

Da questo punto di partenza deriva poi tutto il resto. Secondo me non si può risolvere il problema della bilancia commerciale con assiomi, con definizioni del tipo « dobbiamo risolvere »; dobbiamo approfondire le tematiche e vedere perché ci siamo trovati in una situazione cosi pesante dal punto di vista della bilancia commerciale. Nelle valutazioni strategiche siamo stati in ritardo nei confronti di tutte le altre realtà internazionali ed europee, quindi scontiamo un ritardo nell'affrontare queste tematiche. Tale ritardo ha fatto sì che altri concorrenti abbiano potuto prendere degli spazi che un tempo non erano destinati a loro, che un tempo erano « di competenza » della realtà produttiva italiana. Non critico il passato, che non interessa a nessuno se non come insegnamento o spunto per quello che dovremo fare domani.

Quanto alla bilancia commerciale, è giusto dividere in chimica di base e chimica fine. Per la chimica di base i presupposti sono: accesso alle materie frime ai prezzi più competitivi che esistano al mondo e grande efficienza produttiva. Se vi sono questi presupposti, il mercato naturale di un prodotto petrolchimico è per-

lomeno quello continentale. Se vi sono questi presupposti e se si possono affrontare i mercati internazionali, anche nel settore delle *commodities* dovrà esservi lo spazio per una ripresa dell'esportazione; in quel momento vi sarà una definizione dei segmenti, dei mercati e delle applicazioni per le specifiche produzioni.

Sono relativamente ottimista sul fatto che anche il « sistema Italia » stia facendo passi molto veloci verso l'adeguamento delle proprie produzioni ai livelli competitivi internazionali e ritengo che si possa quanto meno ridurre (in tempi brevi purtroppo non credo sia realistico) lo squilibrio nel settore della chimica di base. Penserete che stia parlando pro domo mea, ma ritengo che questa ulteriore razionalizzazione potrebbe porre sia la Montedison, sia l'ENICHEM in condizioni di ulteriore spinta sui mercati internazionali, non tanto per la flessibilità sui prezzi (questo sarebbe un boomerang), quanto per altri fattori. La perequazione sui mercati, infatti, deve basarsi sulla qualità della produzione e sull'applicazione di essa; anche nelle commodities bisogna perseguire l'obiettivo del valore aggiunto che ci dà una forza competitiva maggiore rispetto alla concorrenza.

Qual è la difesa che potremmo avere nei confronti dei mercati del Medioriente? I paesi di quell'area vantano una materia prima a prezzi estremamente bassi, dispongono di una manodopera altrettanto a buon mercato, ma devono sostenere alti costi di trasporto. Essi sono più deboli sul piano competitivo per il fatto che non hanno una tradizione, una cultura, non hanno la possibilità di inventare una tradizione di ricerca che li porti a definire le applicazioni: ecco il famoso orientamento al mercato, fatto molto importante. In questo senso la nostra fuga in avanti per la difesa è quella di selezionare le nostre produzioni e fornire determinate applicazioni in determinati mercati. A questo punto il prezzo non dico che diventi marginale, ma non è l'elemento « vincente »; potrebbe essere « vincente » se il cliente si mettesse a

speculare, mettendo in concorrenza l'uno con l'altro, ma non è questa la strategia di mercato da perseguire.

Per quanto riguarda la chimica di base, la chimica fine, le commodities e le specialities, a mio avviso non vi è niente di peggio che essere fuorviati da definizioni di questo genere, ma purtroppo esse sono quelle che maggiormente si comprendono. Non esiste la chimica delle commodities: il polistirolo, nel quale è la Montedison, è una chimica delle commodities, ma se stiamo avendo un successo sul mercato la ragione è che abbiamo abbandonato la cultura delle commodities. Attualmente il 28 per cento dei tipi di polistirolo prodotti dalla Montedison sono delle specialità, sono indirizzati al mercato degli elettrodomestici, a quello dell'auto, per il quale abbiamo studiato delle applicazioni particolari. In Europa siamo secondi, la BASF è superiore a noi, ma questo è l'orientamento. Ripeto, il luogo comune delle commodities e delle specialities è fuorviante: esistono delle chimiche fini che, pur essendo tali, non sono assolutamente competitive, quindi produrre con la chimica fine non serve a niente. Ci sono delle commodities nelle quali ci si può specializzare indirizzandosi verso le famose « nicchie » nelle quali possiamo essere leader e creare una specie di barriera tecnologica, quindi di valore aggiunto, nei confronti di altri produttori che non hanno presupposti analoghi. In questo senso, infatti, la Montedison è nella ricerca, attività che ha cento anni di tradizione Montecatini, per continuare ad acquisire conoscenze tecnologiche. Abbiamo speso molti miliardi in investimenti, abbiamo una cultura industriale ed una professionalità solide, ma non sulla base dello spettro di prodotti che il gruppo prevedeva negli anni 1979-1980 (era un ventaglio enorme, insostenibile per qualsiasi gigante internazionale), quanto invece in un contesto di forte specializzazione, che ci permette ora di essere estremamente competitivi.

Per quanto riguarda l'Himont, devo dire che sinora ha avuto un grossissimo successo: forse è la joint venture a livello mondiale di maggiore successo degli ultimi anni. I rischi sono elevati soprattutto quando si tratta di joint venture al 50 per cento: si tratta di formule abbastanza rischiose che si possono modificare dopo 4-10 anni per il mutare dei presupposti sulla base dei quali esse erano state formate. Il rischio può essere limitato valutando opportunamente la fondatezza delle condizioni. La ioint venture con l'Himont. per esempio, era basata sulla validissima Montecatini-Montedison aggiornata. Negli anni passati i nostri ricercatori e le varie direzioni della Montedison hanno continuato ad investire nel polipropilene, siamo rimasti competitivi, ci siamo mantenuti all'avanguardia. Sul piano geografico, però, disponevamo di impianti solo in Europa; il polipropilene è un prodotto destinato al mercato dell'automobile che in Europa è completamente diverso da quello statunitense. Si tratta di due culture con origini diverse e per far fare un salto di qualità al sistema era necessario procedere ad una loro osmosi.

Per quanto riguarda la situazione finanziaria del gruppo, devo dire che l'attività di mercato della Montedison non è stata mai particolarmente aggressiva. Prima di lavorare per questa società ho svolto la mia attività all'interno di gruppi internazionali: posso dire che nel passato la Montedison non era considerata una società particolarmente sofisticata dal punto di vista finanziario; attualmente la situazione è molto diversa. I presupposti per un buon « matrimonio » quindi sono la tecnologia, la conoscenza dei mercati e la conoscenza applicativa.

Per quanto riguarda le obiezioni mosse a proposito di un'eventuale svendita di « gioielli di famiglia », della nostra tecnologia, di esportazione di « valori » nazionali, fortunatamente posso dire che non sono assolutamente vere. Basti pensare che il centro di ricerca più importante del polipropilene si trova a Ferrara. Lo scorso mese abbiamo approvato investimenti per alcuni miliardi:

sono stati approvati a Wilmington nel Deleware, ma serviranno per un impianto pilota che verrà costruito nel centro di Ferrara. Questa joint venture (Himont) ha creato i presupposti perché il nucleo dell'attività resti in Italia, gli investimenti per la ricerca rimangano italiani sfruttando quel sinergismo internazionale che deriva dal fatto che l'altra parte ha contribuito con una maggiore conoscenza del mercato che permetterà una migliore penetrazione nel mercato dei nostri prodotti. Si tratta di un esempio fortunato; può darsi che in futuro si creino delle difficoltà, ma attualmente non abbiamo svenduto nulla, anzi abbiamo impianti in tutto il mondo (Stati Uniti d'America, Canada, Taiwan, Brasile) e rappresentiamo il 25 per cento della capacità produttiva. Può darsi che siamo stati fortunati, ma innegabilmente si tratta di un esempio del successo della collaborazione industriale internazionale. Secondo me è su questa strada che si deve continuare a perseguire gli obiettivi prefissati.

Per quanto riguarda i nostri rapporti con l'ENICHEM, non credo che la razionalizzazione debba discendere dalla specializzazione di un gruppo nella chimica di base e di un altro nella chimica fine. Guardiamo il sistema tedesco, il quale si è assestato in modo naturale con tre grandissimi produttori, la Bayer, la BASF e la Hoechst. È evidente che i portafogli strategici delle società sono stati definiti in funzione degli assetti interni e della possibilità di posizionarsi sul mercato in un determinato modo. Ad esempio, la Hoechst ha una componente importante nel settore della chimica di base, ma anche nella chimica fine e nella farmaceutica ed ha una parte diversificata nel terziario.

Non esiste alcuna guerra di religione per la chimica fine e la chimica secondaria: esiste soltanto il concetto della specializzazione delle produzioni in funzione della situazione internazionale.

Nessuno mi ha chiesto qualcosa a proposito della diversificazione del portafoglio Montedison, che per circa il 20 per cento riguarda attività non chimiche.

Nella documentazione che invieremo a questa Commissione vi sono dei dati concernenti la componente non chimica di alcuni gruppi internazionali tra i quali la Bayer, la Hoechst, la BASF, la Siai, la Tau, la Monsanto e così via. Ciò dimostra che un portafoglio deve essere equilibrato in funzione dei cicli economici, dei cicli geografici, delle fasi di passaggio innovativo dei prodotti ed in funzione dei tempi necessari per arrivare ad essere aggressivi sul mercato. Inoltre, come in tutte le brave famiglie, alcune attività devono creare la cassa ed altre attività, cioè quelle di sviluppo, la devono utilizzare e devono potersi sviluppare in tranquillità, cioè con tempi tecnici necessari per arrivare sul mercato e godere della fase di crescita di quest'ultimo prima che la curva arrivi a maturità.

Per quanto riguarda i quesiti posti dall'onorevole Grassucci, è ovvio che una delle chiavi del successo è quella dello spostamento degli interessi sull'innovazione del prodotto, proprio per identificare qual è il mercato.

A proposito della nuova legge per il Mezzogiorno, vorrei sfatare un'altra leggenda: non abbiamo nessuna idea preconcetta sul piano geografico. Abbiamo disinvestito da alcuni impianti del sud, così come abbiamo disinvestito da altri impianti del nord; stiamo investendo in attività del sud e continueremo a farlo anche al nord. Mi auguro che nessuno pensi che la Montedison abbia una preferenza geografica; però, dal momento che viviamo nella realtà sociale italiana, siamo particolarmente attenti anche all'aspetto geografico.

La formazione del raggruppamento energetico, la raffineria di Priolo, le ricerche petrolifere, le piattaforme che stiamo costruendo sono una dimostrazione del fatto che la Montedison sta investendo là dove industrialmente si deve investire. Ritengo che la nuova legge per il Mezzogiorno potrà senz'altro sostenere un nuovo sviluppo che, presumibilmente, non dovrà essere solo orientato verso attività di chimica di base, ma dovrà essere di-

versificato più nel dettaglio, secondo la realtà di mercato, senza avere necessariamente un'ubicazione geografica, la quale talvolta è penalizzante.

Per quanto riguarda la flessibilità sui mercati, la Montedison ha bisogno di migliorare il margine operativo lordo: parlerei, anzi, di margine di contribuzione, cioè della differenza fra il fatturato ed un fattore che meglio ci confronti con il resto dei produttori internazionali.

Il margine di contribuzione può migliorare attraverso una maggiore aggressività di mercato, ma anche attraverso il cambio del portafoglio, privilegiando cioè i prodotti che hanno più elevato valore aggiunto, sempre sulla base di una strategia di equilibrio di portafoglio.

Alcune produzioni con margini di contribuzione non particolarmente elevati sono importanti per la qualità di un portafoglio; progressivamente, questo equilibrio si deve spostare verso margini maggiori, proprio per determinare quelle soluzioni che ci consentano di essere competitivi in determinate applicazioni.

Per quanto riguarda il problema occupazionale, nel 1980 l'industria chimica italiana annoverava 283 mila dipendenti; nel 1984 gli addetti sono scesi a 241 mila, sacrificando così, circa 42 mila posti di lavoro. Nel contesto internazionale analoghe riduzioni sono state attuate, magari con minore intensità, anche in altre realtà: la Germania, nel triennio 1977-1979 ha ridotto posti di lavoro per 30 mila unità circa. Forse è questa la chiave di lettura del fatto che altri produttori si sono adattati alle nuove strategie, dettate dall'evoluzione degli assunti strategici in anticipo rispetto al nostro paese.

Per quanto riguarda il gruppo Montedison, nel 1980 i dipendenti erano circa 90 mila unità, mentre ora sono scesi a 63-65 mila unità; questo non vuol dire che la riduzione sia stata di 30 mila posti di lavoro, perché fortunatamente buona parte di queste persone è passa a, a seguito del trasferimento degli impianti, a lavorare in altre realtà. Mi riservo di fornire in dettaglio un quadro preciso di questa situazione.

Circa l'assetto azionario della Montedison, ritengo che la stampa si sia dilungata molto su questo argomento; la distribuzione degli utili è, invece, una questione che non sono in grado di anticipare, in quanto verrà decisa dall'assemblea. Posso soltanto accennare, come è già stato fatto in varie occasioni da parte dei rappresentanti della Montedison, che il 1985 ha visto il ritorno all'attivo della società. Si tratta di un importante risultato positivo. L'obiezione o l'osservazione che normalmente viene fatta è che la Montedison arriva nel 1985 a mostrare un profitto quando il resto di quei famosi concorrenti ai quali essa si ispira e con i quali si misura da anni fanno - come si dice in gergo – una « barca » di quattrini. La risposta è che il profitto deriva da due componenti, cioè dal margine di contribuzione e dalla situazione finanziaria del gruppo. Il margine di contribuzione riflette la situazione strutturale; quindi a livello di margine di contribuzione, pur avendo dei miglioramenti da fare (e credo di aver già anticipato questo concetto), il gruppo è sostanzialmente in una posizione solida. Strutturalmente il gruppo deve continuare a razionalizzare, ma la sua struttura è valida. Infatti quando ci confrontiamo a livello di margine di contribuzione con il resto dei gruppi internazionali, siamo competitivi; là dove siamo rimasti nella complessità del portafoglio la situazione strutturale della Montedison è competitiva con i grossi giganti, quelli che, come dicevo prima, hanno fatto tanti quattrini.

Vi ho accennato che quest'anno il costo del denaro sul fatturato sarà del 5,2 per cento e che altri gruppi internazionali (e gli stessi europei) hanno un costo che si aggira sul 2-2,5 per cento del fatturato. Vi sono circa 3 punti di differenza su 12 mila miliardi, cioè 300-350 miliardi. Ovviamente si tratta di una ipotesi che poi dovrà essere verificata, ma se potessimo cancellare questa differenza i profitti della Montedison migliorerebbero di 350 miliardi. Ho diviso la tematica in due parti: una è la struttura produttiva del

gruppo, il cui portafoglio è competitivo a livello internazionale, con spazi per continui miglioramenti; l'altra è la struttura finanziaria, sulla quale dobbiamo operare di più perché abbiamo un delta rispetto alla concorrenza con cui ci misuriamo.

Vengo ora alla domanda su chi è il padrone della Montedison. Noi rispondiamo ad un consiglio di amministrazione con il quale stiamo intensificando i rapporti, tramite il comitato esecutivo, con la discussione (così come avviene in moltissimi gruppi multinazionali) delle tappe principali della vita aziendale, cioè il budget, le proiezioni operative, gli specifici progetti. Quindi il dialogo tra la direzione della Montedison e il consiglio di amministrazione si è sempre intensificato ed è diventato operativo per le tematiche principali. Poi al management della società viene delegata la responsabilità per la realizzazione di questi progetti entro determinati limiti di autorità. È quindi difficile rispondere esattamente alla domanda posta in questi termini, posso però affermare che i rapporti sono molto chiari, aperti e di collaborazione.

Sul costo in termini di razionalizzazione, forza lavoro e così via, vi manderò una documentazione dettagliata. La razionalizzazione continuerà per dieci anni; non prendetemi alla lettera, intendo dire che dovrà continuare. Si tratta infatti di un fenomeno che secondo la nostra interpretazione deve continuare sistematicamente, proprio perché il mercato è estremamente dinamico. Il 60 per cento del fatturato viene fornito a clienti che non sono chimici, ma sono l'elettronica, il mercato dell'automobile, quindi mercati in continua evoluzione: pensate all'automobile oggi e all'automobile dieci anni fa, pensate all'elettronica ed alla sua potenzialità. Di conseguenza anche la strategia deve essere continuamente adattata. Voi direte che la strategia deve avere un certo connotato temporale abbastanza lungo, altrimenti non è una strategià ma una reazione ad impulsi che vengono dal mercato. La strategia è prevedere, anticipare e in qualche caso addirittura influenzare quelli che saranno gli orientamenti del mercato; è per questo che la strategia deve cambiare.

Mi è stato chiesto come sarà l'assetto ENI-Montedison tra dieci anni. Mi sono permesso di fare alcune osservazioni sull'ENICHEM perché personalmente ho la massima stima di ciò che si sta facendo all'ENICHEM; condivido sostanzialmente quanto l'ENICHEM sta facendo sul piano strategico. Da qui a chiedermi come sarà l'assetto dell'ENICHEM fra dieci anni è troppo e non mi sento né autorizzato né in grado di poter fare dei commenti. Vi posso dire come secondo me potrà essere la Montedison fra dieci anni. Mi auguro che la Montedison, che oggi ha nove aree di attività che vanno dall'energia alla petrolchimica, alle plastiche, alla farmaceutica, al terziario, abbia forse meno di dieci aree, che ne abbia sette od otto. Ma auguro che sia progressivamente uscita da più di due o tre aree e sia entrata in tre o quattro aree completamente nuove. Il portafoglio, che deve essere dinamico, si deve adattare all'evoluzione dei tempi ed alle opportunità di mercato. Se vogliamo essere coerenti con quello che diciamo dobbiamo guardare al mercato, ed il mercato è quello dell'elettronica, delle biotecnologie. Dobbiamo stare attenti perché molto spesso queste sono definizioni « salottiere »: non c'è salotto bene nel quale non ci si permetta il lusso di parlare di biotecnologie per essere in o out. Le biotecnologie sono una cosa molto seria, molto difficile, che va affrontata con le pinze, perché ben pochi riusciranno ed occorreranno sforzi, tempi lunghi e molti investimenti economici e finanziari. Esiste una « nicchia » nella quale possiamo operare; vi sono i ceramici, vi sono materiali compositi nei quali vediamo degli spazi per la Montedison. Mi auguro che il portafoglio della Montedison sia ancora dell'ordine di grandezza di otto o nove aree, ma che si sia progressivamente usciti da due o tre tradizionali e che si abbia la possibilità di modernizzarlo inserendo nuove attiRispondo ora alla domanda dell'onorevole Baslini su fertilizzanti e pesticidi e
sulla Farmoplant. Ho letto molte volte in
tantissime sedi e direzioni che la Montedison esce dai fertilizzanti. Non credo che
la posizione della Montedison nei fertilizzanti sia strategica, perché nel mondo
esiste una grossa evoluzione; la Noschidro
ha fatto un enorme numero di acquisizioni e continuerà a muoversi; vi è una
evoluzione nel senso di concentrazione di
attività. Chi ha il metano e le materie
prime avrà una produzione di forza; chi
raggiunge una certa dimensione avrà una
forza logistica.

Presumibilmente l'attività dei fertilizzanti non è strategica per la Montedison, ma ciò non vuol dire che la Montedison non possa restare con la massima tranquillità e con la massima soddisfazione per un numero consistente di anni (cinque o dieci) considerando l'attività dei fertilizzanti come un ingrediente ideale per l'equilibrio del suo portafoglio. Sono circa due anni e mezzo che l'attività dà risultati economici estremamente interessanti e validi. Non abbiamo alcuna ansia o premura. Anche se non abbiamo nessun problema nel definire non strategica la presenza della Montedison nei fertilizzanti, ciò non vuol dire assolutamente che intendiamo uscirne a breve, a meno che non si presenti una occasione; ma questo discorso vale per le plastiche, per certe attività della farmaceutica, non ha confini. In altre parole, riteniamo che i fertilizzanti resteranno nel portafoglio della Montedison per un consistente periodo di tempo, perché stanno svolgendo un ottimo ruolo di equilibrio del portafoglio.

Per la Farmoplant il discorso è più complicato. L'attività di ricerca è alla base delle scelte produttive, è un'attività che richiede tempi lunghi; abbiamo un impianto produttivo che ha creato determinati problemi, molti dei quali sono ben noti a tutti; si tratta dell'unica attività per la quale la Montedison è ancora in perdita. Anche quest'anno, purtroppo, vi sarà una perdita consistente. I pesticidi

sono un grave problema, stiamo facendo lo sforzo necessario per rivalutare e rilanciare ciò che esiste di ancora valido.

Qualcuno ha fatto cenno al fatto che in Italia non esisterebbe l'impresa chimica: si tratta di una tematica da « bicchiere di birra » o forse da restaurant. Io ho la sensazione opposta: con la continuità di direzione che fortunatamente ha caratterizzato negli ultimi tre anni l'ENI e per un periodo più lungo la Montedison, progressivamente ritengo si stiano definendo le necessarie condizioni di coesistenza, anche se si è assistito a qualche « frizione », probabilmente più esteriore che reale.

Forse non esiste un'azienda leader del settore, ma credo ci si stia orientando verso una strada che ci permette il confronto con il sistema tedesco, per esempio, dove vi sono tre « colossi », ognuno con una posizione ben definita, con pochissime sovrapposizioni, che operano in un settore senza un leader. Si tratta di una situazione nella quale progressivamente una fascia sempre più ampia di business e di prodotti è portata avanti nell'ambito di una coerenza manageriale.

Forse è vero: non esiste il « cappello » dell'industria chimica italiana però, soprattutto per i miei contatti internazionali, il prestigio e l'immagine della Montedison e dell'ENICHEM – credetemi – è cresciuto enormemente nel senso che è stata riconosciuta una sempre maggiore specializzazione. Accordi come quello che l'ENICHEM sta stipulando con la ICI due-tre anni fa non sarebbero stati neppure considerabili. Ditemi chi si sarebbe messo a trattare la possibilità di una collaborazione con un gruppo che aveva dei gravi problemi (« ferri vecchi », mancanza di una guida, eccetera).

Voi potreste dire che questi riconoscimenti internazionali potrebbero essere retorici, ma l'accordo da noi concluso, i progetti che stiamo considerando (ovviamente conosciuti all'estero), – avendo un senso industriale – penso ci diano sempre maggiore credibilità Anche noi stiamo trattando con società internazionali; l'esperienza dell'Himont ci ha dato un certo

prestigio, è un elemento di riferimento, ci considerano come una società internazionale che ha già esperienza in questo tipo di trattative.

Non voglio fare polemiche...

Vito NAPOLI. Era una battuta « esterna ». Direi che l'articolazione assunta dall'industria chimica finisce per non dare alla Montedison il « cappello » dell'industria chimica, ma quello di un'azienda che...

GIORGIO PORTA, Amministratore delegato della Montedison SpA. Non so se sia un bene o un male, ma vi dovrà pur essere un punto di riferimento che spazi a tutto campo; questo non per imporre qualcosa, ma per identificare eventuali deviazioni. Non vedrei una terza soluzione impositiva nei confronti di qualcuno, ma eventualmente quella di controllo nel caso di eventuali deviazioni di natura concorrenziale nei confronti dei mercati internazionali.

PRESIDENTE. Ciò accade forse anche perché la stampa dà ampio risalto a determinate operazioni finanziarie, tralasciando ciò che avviene nel mercato. La pubblica opinione, quindi, è fuorviata anche da questa circostanza.

GIORGIO PORTA, Amministratore delegato della Montedison SpA. Io posso essere fuorviato dal fatto che la stampa italiana negli ultimi sei mesi ha parlato ben poco di chimica. La svolta che si può osservare nel settore chimico, ma soprattutto in quello finanziario, è un fatto estremamente importante, è seguito con estremo interesse da parte del mondo internazionale

In una recente intervista, un corrispondente inglese mi ha domandato quale fosse la differenza tra la chimica pubblica e quella privata. La mia risposta è stata: « Non vi è alcuna differenza ». La capacità manageriale delle persone che operano nell'industria pubblica è assolutamente equivalente (mi riferisco alla mas-

sa) a quella di coloro che operano nelle aziende private. Buona parte di coloro che operano nelle imprese a partecipazione statale provengono dal settore privato. L'unica differenza sostanziale è il ruolo svolto dall'azionista nei confronti del management: in alcune realtà il ruolo dell'azionista è quello di ottenere i profitti, mentre in altre vi è una componente - doverosamente presente - del sociale che indubbiamente influenza le scelte. Negli ultimi 12-18 mesi il sistema italiano si è obiettivamente orientato verso una maggiore flessibilità, verso una maggiore chiarezza dei ruoli tra azionista e management.

Per quanto riguarda il fosforo, potrò dire quel che so su alcune situazioni specifiche. Si tratta di una problematica enorme, di vitale importanza anche se non è stato fatto alcun cenno ai gessi di Porto Marghera. Abbiamo fatto fare degli studi approfonditi; non voglio sostenere che la Montedison sia comunque dalla parte del diritto e della ragione, ribadisco solo quali sono state le risultanze dello studio. I gessi scaricati dalla nostra azienda in quella parte dell'Adriatico sono assolutamente ininfluenti, ai fini dell'eutrofizzazione, anche se so benissimo che esistono delle tesi contrapposte.

Il problema del fosforo è molto più complesso. Esso proviene dai detersivi, dai prodotti per la zootecnia e viene raccolto lungo tutta la Val Padana.

I produttori di detersivi ritengo si siano allineati progressivamente alla nuova realtà. A prescindere dalle versioni di destra o di sinistra, la realtà dei fatti è che esiste un problema di dimensioni consistenti che è necessario avviare a soluzione riducendo l'eutrofizzazione e quindi la componente di fosforo immessa.

I detersivi dovranno naturalmente esistere, forse faranno il bianco meno bianco del bianco che si ottiene attualmente; dovrà essere ridotto il tripolifosfato; vi saranno altre produzioni alternative. A Crotone già produciamo delle zeoliti, uno degli ingredienti sostitutivi o integrativi dei vari prodotti. Pur riconoscendo l'impor-

tanza del problema del fosforo, le industrie dei detersivi hanno già proceduto a riduzioni in parte imposte ed in parte accettate in modo volontario. Tale minore componente di fosforo dovrà essere sostituita con altri ingredienti già usati negli Stati Uniti che però hanno delle caratteristiche di cancerogeneità che non ne permettono un ampio uso. Crotone è una realtà difficile, nella quale ritengo che la Montedison stia dimostrando una sensibilità doverosa nei confronti del sociale, in una situazione industriale che sul piano umano ha sempre dato molto. Anche a Crotone si producono fertilizzanti e perciò esistono le difficoltà delle quali stiamo parlando a livello locale, nel modo più sereno e costruttivo possibile. Non prevedo niente di drastico nei confronti di Crotone, ma, poiché i problemi esistono, dovremo studiare soluzioni alternative.

Per quanto riguarda i quesiti posti dal presidente circa l'eliminazione dei fondi ed il ricorso alla borsa, sono del parere che il concetto dei fondi dovrebbe continuare ad esistere. Infatti, senza adeguati sussidi per nuove attività di ricerca, le singole società non sarebbero in grado di promuovere ricerche di interesse nazionale...

PRESIDENTE. Alcuni sostengono che le industrie, ed in modo particolare la grande industria, che in linea generale ha già completato il processo di risanamento, non dovrebbero più fruire dei contributi per la ristrutturazione e l'innovazione, ma dovrebbero concentrare le loro richieste di sostegno a vantaggio della ricerca.

GIORGIO PORTA, Amministratore delegato della Montedison SpA. Sostanzialmente si può condividere questa impostazione; occorre però chiarire che ricerca ed innovazione sono due concetti strettamente legati. A proposito del progetto SDI e del progetto EUREKA, sono del parere che si tratti di autobus che l'industria chimica europea non dovrebbe perdere, dal momento che è già stato colmato un certo differenziale con le realtà americana e giapponese.

Il primo è una cornice ben definita che contiene un mosaico, i cui singoli pezzi sono stati dati a chi può fornire un contributo utile. L'impostazione europea è completamente diversa: è stato chiesto ai componenti della realtà produttiva europea quali sono i contributi ed i progetti di interesse, senza prendere assolutamente come punto di partenza il fatto che tutto l'insieme deve fornire un quadro organico per il rilancio della realtà europea nei confronti di altre realtà.

Ecco i punti sui quali, secondo me, dovremo essere più precisi e determinati nei nostri colloqui con i colleghi europei. Ad esempio, alcuni conferiscono al progetto EUREKA connotati politici di revanchismo: sono del parere che dovremmo superare questi aspetti emotivi e puntare invece sul fatto che il progetto, per la sua validità, deve avere un quadro globale e ben preciso, per riportare il sistema europeo a livelli più competitivi.

Mi riservo di rispondere agli altri questiti posti dagli onorevoli componenti di questa Commissione mediante una nota scritta, che mi farò carico di far pervenire nei tempi più rapidi possibili.

PRESIDENTE. Ringrazio ancora il dottor Porta e i suoi collaboratori per l'interessante e approfondito contributo, che si è rivelato certamente utile ai fini della nostra indagine.

La seduta termina alle 12,15.