

10

SEDUTA DI MERCOLEDÌ 10 DICEMBRE 1986

PRESIDENZA DEL PRESIDENTE MICHELE VISCARDI

PAGINA BIANCA

La seduta comincia alle 12,30.

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

PRESIDENTE. L'ordine del giorno reca, nell'ambito dell'indagine conoscitiva sul settore chimico, l'audizione del dottor Giorgio Porta, amministratore delegato della Montedison SpA. Ringrazio lui ed i suoi collaboratori per aver accettato l'invito a partecipare alla seduta della Commissione industria dedicata all'indagine conoscitiva sul settore chimico. Prima di procedere alla stesura della relazione, vorremmo essere informati di eventuali aggiornamenti intervenuti dall'8 gennaio 1986 - data della precedente audizione della Montedison - ad oggi. Come il dottor Porta certamente immagina, la nostra attenzione è prevalentemente rivolta alla proposta avanzata alla Montedison dall'Enichem; gradiremmo qualche valutazione sull'argomento, dato che è passato quasi un mese dalla consegna del documento, ormai non più riservato.

GIORGIO PORTA, *Amministratore delegato della Montedison SpA.* Prima di giungere agli aspetti di vostro interesse precipuo e specifico, vorrei delineare un piccolo quadro dell'evoluzione macroeconomica del sistema e della stessa Montedison, riferendomi sempre a quanto già detto nel gennaio scorso. Vorrei esaminare, preliminarmente, il contesto internazionale nel quale si sta muovendo il settore chimico e petrolchimico: il processo di ripresa economica, iniziato nel 1983, unitamente alla maggiore capacità competitiva dell'apparato produttivo,

conseguente peraltro alle grandi azioni di nazionalizzazione avvenute, e poste in atto dagli operatori del settore in Italia, in Europa e nel resto del mondo, ha avuto risvolti positivi sia sull'andamento produttivo della chimica, sia sui risultati gestionali delle imprese. Negli anni 1984 e 1985 la crescita cumulata dalla produzione del settore chimico rispetto al 1983, espressa in termini reali, è stata per l'Europa occidentale del 7 per cento, mentre per l'Italia del 10 per cento. Quindi, l'andamento del sistema italiano è stato più positivo di quello del resto dell'Europa. Lo sfruttamento delle capacità produttive disponibili, dopo la chiusura delle sovracapacità esistenti in Europa, è tornato a livelli soddisfacenti. Per esempio, per quanto riguarda l'etilene, nel 1980 l'utilizzo rappresentava il 69 per cento della capacità, nel 1985 si è passati ad uno sfruttamento di oltre il 90 per cento della capacità produttiva. Questa evoluzione ha portato ad un miglioramento della situazione economica delle imprese chimiche. Il rapporto tra risultato netto e fatturato, per le principali imprese chimiche, è tornato su livelli più accettabili, perché era sceso di molto nel periodo 1975-1980. Comunque, il risultato netto sul fatturato, ancorché migliorato, non è ancora tornato ai livelli precedenti al 1975. Il calo dei prezzi petroliferi, il ribasso del dollaro e, in Italia, la riduzione del costo del denaro sono stati i principali elementi che hanno caratterizzato la congiuntura del 1986, soprattutto dei primi mesi, a livello sia macroeconomico sia del settore chimico. Parlando di congiuntura occorre stare molto attenti, perché si tratta di una fase di transizione e non di una situazione destinata a durare. Occorrerà approfondire la conoscenza del momento economico per cercare, traendo spunto

dai risultati positivi che si stanno conseguendo, di procedere ad una razionalizzazione strutturale del settore.

Si può tentare un preconsuntivo dell'andamento del comparto nel 1986. Nell'ambito dei paesi industrializzati, solo gli Stati Uniti si sono distinti per una prestazione molto buona nella produzione chimica. In Europa, invece, vi è stata una pausa che può essere attribuita ad un naturale rallentamento del ciclo dopo molti mesi di espansione. Il rallentamento nella crescita si è verificato anche in Italia ed in Francia, anche se i tassi di variazione medi annui sono rimasti positivi. Per quanto riguarda l'Italia, in particolare, il profilo trimestrale della produzione chimica indica un primo trimestre piuttosto buono (+ 4,5 per cento rispetto al primo trimestre 1985) ed una leggera caduta nei due trimestri centrali dell'anno (rispettivamente - 0,5 e - 0,4 per cento), che hanno portato il tasso di crescita medio annuo della produzione chimica a collocarsi intorno all'1,2 per cento a fine settembre. La nostra previsione per la fine dell'anno dovrebbe far registrare un tasso di crescita complessivo annuo intorno al 2 per cento. I prezzi chimici all'ingrosso hanno subito un po' dovunque in Europa cali o sensibili rallentamenti nei tassi di crescita, in conseguenza del calo dei prezzi del petrolio e delle materie prime. Gli impulsi provenienti dalla caduta dei prezzi petroliferi si sono ripercossi « a cascata », anche se gradualmente, con modalità diverse, a cominciare dai comparti più vicini al petrolio, per arrivare ai successivi stadi della trasformazione e, infine, al consumo. In effetti, dal dicembre 1985 al settembre 1986 si è avuto un andamento dei prezzi dei prodotti chimici che indica una riduzione tendenziale annua di circa l'8 per cento, a fronte di una caduta del prezzo del greggio del 50-60 per cento. Il tasso di riduzione medio annuo dei prezzi chimici dovrebbe, quindi, aggirarsi intorno al 2-3 per cento. Va, peraltro, messo in evidenza come i prezzi dei prodotti chimici, dal 1980 ad oggi, siamo aumentati del 10 per cento in meno rispetto all'insieme dei

prodotti industriali. Un altro risvolto positivo che discende da questa modificazione nella struttura costi-prezzi indotta dagli eventi accennati è che, in questa situazione caratterizzata da basso prezzo del greggio, i prodotti chimici, e soprattutto quelli di origine petrolchimica, strettamente legati al petrolio, incrementano il vantaggio competitivo rispetto a prodotti di altra origine. In altri termini, la riduzione del prezzo del greggio ha ridato competitività a certe applicazioni, che prima venivano ricavate da altri materiali di origine naturale. Un punto critico del sistema italiano rimane ancora nel 1986 quello della bilancia commerciale. Sebbene i prezzi del greggio e del dollaro siano diminuiti, la bilancia commerciale continua a mantenersi - con qualche variazione rispetto agli anni precedenti - deficitaria. Va sottolineato come il nostro paese importi materie prime, le trasformi, quindi ne esporti solo una parte come prodotti chimici; buona parte del materiale trasformato viene utilizzato ed esportato da altre industrie (ad esempio, il settore tessile e degli elettrodomestici). Un'analisi approfondita dovrebbe forse considerare, accanto all'*import-export* del settore chimico, quello riguardante altri comparti.

ELIO GIOVANNINI. Dovrebbe essere condotta in modo strutturale.

GIORGIO PORTA, *Amministratore delegato della Montedison SpA*. A mio avviso, è strutturale. Posso anticipare un punto che considero importante: dovremmo progressivamente portarci su produzioni a valore aggiunto maggiore, il che ci consentirebbe un *export* diretto delle stesse. Ciò significa, tuttavia, innescare un processo che richiede tempi di attuazione, tecnologie, investimenti, uomini e professionalità. L'evoluzione della domanda nazionale ha richiesto un flusso crescente di importazioni (+ 5,1 per cento in valore nel periodo gennaio-ottobre secondo i dati ISTAT), mentre le esportazioni accusano una flessione (sempre in valore - 4,3 per cento nello stesso arco di tempo). Sui

valori ha inciso in maniera significativa e contrapposta l'evoluzione dei cambi. Mentre per le importazioni dall'area del marco ha inciso meno la caduta del dollaro (per cui i prezzi dei nostri acquisti in marco sono stati relativamente più alti rispetto alla diminuzione della divisa statunitense), questa ha invece avuto un maggiore impatto sulle esportazioni che sono indirizzate per circa il 45 per cento verso l'area del dollaro (contro il 25 per cento dell'*import*). Il flusso delle quantità è comunque cresciuto anche nell'*export*, seppure in misura inferiore a quello delle importazioni (+ 6-7 per cento contro un + 9 per cento). Il risultato finale dovrebbe essere di un *deficit* dell'ordine dei 6-7 mila miliardi. Ancora oggi, quindi, non sono manifesti elementi che consentano di prevedere modifiche strutturali nei risultati della bilancia commerciale, che risente della forte dipendenza dall'estero per le materie prime e di una struttura industriale ancora sbilanciata verso produzioni a basso valore aggiunto, con conseguente ridotta competitività internazionale. Va d'altra parte sottolineato il contributo indiretto fornito dal settore chimico alla bilancia commerciale, che trae vantaggio da esportazioni in settori (quali ad esempio il tessile e l'abbigliamento) nei quali la componente « chimica » ha un peso significativo. Il recupero di competitività, promosso dalla caduta dei prezzi del grezzo e del dollaro che ad oggi vanno considerati come fenomeni congiunturali, deve essere sfruttato per rafforzare la struttura industriale delle società operanti nel nostro paese. Questo fenomeno, ricollegato ai risultati del processo di ristrutturazione del settore di questi anni, può dare gli elementi per interpretare quanto sta avvenendo in questo scorcio del 1986 nei flussi dell'*export*.

Nella parte centrale dell'anno si è verificato un recupero delle esportazioni in particolare di prodotti petrolchimici e ad agosto, per esempio, la bilancia dei prodotti chimici ha registrato per la prima volta, dopo anni, un saldo positivo di oltre 100 miliardi. Siamo, comunque, al di là di questo dato puntuale, lontani da

un'inversione di tendenza. Confermiamo la nostra valutazione secondo cui la bilancia italiana dei prodotti chimici resta un problema risolvibile solo nel lungo periodo e attraverso una trasformazione ed un rafforzamento della base produttiva verso produzioni a maggior contenuto tecnologico.

Restano pertanto aperte le sfide di fondo con le quali dovrà confrontarsi la chimica italiana ed europea nei prossimi anni, sfide che riguardano in particolare la necessità di: mantenere la competitività dei prodotti di base nei riguardi dei paesi attuali clienti e delle « specialità » nei riguardi di USA e Giappone, che si stanno continuamente rafforzando; cogliere le opportunità nelle specialità per i settori emergenti (è questo un comparto molto dinamico, in cui si individuano aree di estremo interesse per la loro evoluzione potenziale); sviluppare nuove tecnologie (mi riferisco al necessario impegno nel campo della ricerca); superare i vincoli legislativi e finanziari, dovuti alle diverse regolamentazioni esistenti tra i vari paesi europei (ad esempio, la mancata unificazione delle norme del mercato azionario e delle leggi sulla tassazione). Può essere, in tal senso, illuminante un confronto tra il sistema americano, con una moneta, una lingua, una cultura, e il nostro caratterizzato da duplicazioni di sforzi. Per rispondere, quindi, a tali sfide, le imprese dovranno: proseguire nelle scelte di razionalizzazione della presenza produttiva nei prodotti di base e nelle specialità e di potenziamento nelle specialità, con particolare riferimento a quelle destinate ai settori manifatturieri emergenti (elettronico, aerospaziale, eccetera); sviluppare l'innovazione dei processi e le nuove tecnologie; ottenere un allentamento dei vincoli legislativi tra i diversi paesi europei.

Per quanto più particolarmente riguarda il gruppo Montedison, nella precedente audizione si era affrontato il tema delle strategie di sviluppo del settore chimico a livello internazionale e di come Montedison, dopo gli anni della ristrutturazione, intendesse muoversi in termini

strategici tenendo conto del contesto economico e concorrenziale. Avevamo sintetizzato la strategia in termini di ulteriore qualificazione del portafoglio prodotti-servizi-mercati, internazionalizzazione, ricerca, equilibrio finanziario. Avevamo illustrato quali erano gli obiettivi di questa strategia per le aree di presenza del gruppo, strategia che oggi confermiamo ed intendiamo portare avanti. Montedison conferma le strategie già in atto a partire dagli anni 1980-1981, alcune delle quali sono state perseguite o si trovano in fase avanzata, mentre altre sono in fase di realizzazione; sostiene altresì di essere oggi per una percentuale del 75-80 per cento, e di voler rimanere domani nel 1991 con una quota del 75 per cento, una società chimica, con una certa parte del fatturato inserita nel settore dei servizi. Per tale comparto vi sono grandi possibilità di sinergia orizzontale nei confronti del sistema industriale. La nostra è una strategia che nel 1991 vedrà un impegno della Montedison per il 75 per cento rivolto al settore chimico; il restante 25 per cento sarà integrato con notevoli potenzialità verso l'esterno.

Nell'ambito della chimica prosegue la strategia di razionalizzazione e di sviluppo con il rafforzamento delle posizioni in cui Montedison detiene i maggiori punti di forza. In particolare, nei settori degli intermedi di chimica fine e dei materiali, la previsione è di una forte crescita sia nell'ambito del mercato, sia in quello del portafoglio Montedison con importanti riflessi in termini di contributo alla redditività. Nei materiali, ad esempio, la strategia si è concretizzata sia in azioni di qualificazione specialistica di prodotti maturi (gli stirenici) sia nello sviluppo di nuovi campi (i ceranici, i polimeri a cristalli liquidi, le leghe polimeriche e i materiali compositi). Quando mi riferisco ai prodotti maturi, faccio riferimento, ad esempio, al polistirolo; la Montedison da quattro anni sta perseguendo con successo la trasformazione progressiva di una notevole percentuale di questa produzione per la fabbricazione di prodotti specialistici orientati verso l'in-

dustria elettronica e dell'automobile. Si tratta di un processo di « ringiovanimento » dei prodotti maturi. Nel 1981 eravamo in terza o quarta posizione, ora ci troviamo molto vicini al *leader* europeo, la BASF che ha sempre avuto una presenza molto sofisticata nel settore. Vi è, quindi, la possibilità di rilanciare molte *commodities* anche per l'avvenuta razionalizzazione del mercato sia perché il numero dei produttori si è ridotto sia perché vi è una maturazione culturale e professionale di tutto il sistema. Nei settori delle fibre, degli intermedi di base e dell'agroindustria, pur caratterizzati da limitati tassi di crescita, vi è una strategia di mantenimento e di protezione delle rilevanti posizioni competitive detenute da Montedison da porre in relazione alla connessa redditività. Con caratteristiche di forte crescita e di elevata redditività, si presenta il settore della cura della salute ove Montedison detiene una posizione di *leadership* nella terapia del cancro. Montedison prevede un significativo aumento della dimensione della propria presenza in questo settore nei prossimi anni, generando, così, sufficienti risorse per un'attività di ricerca e di sviluppo che richiede sforzi sempre più significativi, particolarmente in un settore così sofisticato come è quello farmaceutico. Montedison intende rafforzare le già importanti posizioni nelle classi dei cardiovascolari, dei prodotti per il sistema nervoso centrale e degli antibiotici. Altro importante obiettivo è quello di accelerare lo sviluppo delle biotecnologie, in particolare per quanto riguarda l'applicazione nella terapia anticancro. È importante selezionare solo alcuni campi nei quali si intende applicare questo tipo di tecnologia.

L'area del terziario rappresenta un'importante opportunità di crescita oltre che un elemento qualificante nella strategia di portafoglio del gruppo. Vi sono notevoli sinergie tra attività terziarie ed attività industriali, commerciali ed agricole. La possibilità di queste ultime di acquisire nel processo produttivo e distributivo quote crescenti di terziario avanzato è

uno strumento per rafforzare la loro competitività. In particolare, numerose sono le interrelazioni tra le attività industriali e i servizi finanziari ed assicurativi, per esempio, sotto forma di assicurazione dei prodotti e dei processi produttivi; dell'offerta combinata di prodotti assicurativi, finanziari, industriali e agricoli; dell'utilizzazione combinata delle reti distributive. Nell'area dell'energia, Montedison intende mantenere il vantaggio determinato dai successi nell'esplorazione con lo sfruttamento dei campi a gas e ad olio, mantenendo in efficienza la struttura integrata di raffinazione e di *marketing*. Di particolare importanza è il campo Vega posseduto per il 30 per cento da Montedison, con riserve per 300 milioni di barili, che entrerà in esercizio verso la metà del 1987 con una produzione di 65 mila barili al giorno nella prima fase di sviluppo. La strategia adottata mira, in sintesi, ad un portafoglio prodotti-servizi-mercati equilibrato e diversificato, che consenta di cogliere le varie opportunità, di sfruttare le sinergie tra i vari settori e di bilanciare il rischio di portafoglio. Coerentemente con questa strategia, nel corso del 1986, Montedison ha concretizzato una serie di azioni: la *joint venture* tra Montedison e MER (USA) per le polveri ceramiche, in linea con lo sviluppo di Montedison nell'area dei materiali ceramici che presenta forti potenzialità di crescita in settori quali l'auto e l'elettronica; l'acquisizione della Conserv (USA) nel quadro dell'aumento della presenza internazionale nel settore dei fertilizzanti; l'aumento dal 72 all'85 per cento della partecipazione in Erbamont con un'azione che dà maggiore forza e flessibilità in una delle aree centrali della strategia di sviluppo del gruppo - la *joint venture* tra Montedison ed Hercules (Moplefan) per la produzione di fibre e *films* olipropilenici che completa il precedente accordo con Hercules nel campo del polipropilene, creando a livello europeo un operatore *leader* nel settore degli importanti derivati quali i *films* e le fibre; l'acquisizione del *business* fluoropolimeri della società Allied Signal (USA) da parte della Ausimont-Compo dandoci quella presenza an-

che geografica molto importante per le strategie di questi prodotti; infine, l'accordo con Asahi Glass per un impianto tomblin Y in Giappone. Nel campo della chimica del fluoro avente caratteristiche globali di mercato, Montedison con queste azioni ha potuto rafforzare la propria presenza anche in termini produttivi su due mercati fortemente innovativi: USA e Giappone.

Un'altra importante azione è stata l'acquisizione di Intermarine. Una delle priorità strategiche del gruppo è la presenza nel settore dei materiali compositi. Tale acquisizione offre la possibilità di accelerare il processo già in atto di sviluppo applicativo in quanto Intermarine opera in un settore tipico per applicazioni di tali materiali. Montedison era già presente nel settore dei materiali compositi tramite una società di ricerca e con altre acquisite nel corso dell'operazione BIINVEST. L'Intermarine dispone di una tecnologia molto avanzata per la produzione di cacciamine e di pezzi contenenti altissima tecnologia. Recentemente è stata acquisita una commessa per conto della marina americana con un importante successo tecnologico. Vi è poi l'acquisizione di Ellem specializzata nell'immunoterapia; tale operazione rientra nella strategia di forte sviluppo, per linee interne ed esterne, nell'area della cura della salute. Vi è infine l'ultima operazione, nota a tutti, dell'aumento della quota ME.T.A. in Fondiaria che rientra nella logica di rafforzamento e di sviluppo del settore terziario.

Per quanto riguarda l'andamento economico della Montedison, i risultati conseguiti nello sforzo di recupero e consolidamento risultano evidenti dall'aumento del margine operativo netto. Nel confronto tra 1984-1985 e i primi sei mesi 1986, i dati salienti sono rappresentati dal margine operativo lordo che passa dal 10,5 al 13,5 per cento; questo rappresenta un risultato molto importante, che deriva sostanzialmente dalla struttura oltre che da recuperi interni. Altro miglioramento sensibile si può notare nel margine operativo netto, passato dal 6,2 per

cento del 1984 e dal 6,4 per cento del 1985 all'8,6 per cento del 1986. D'altra parte, gli oneri finanziari sono scesi al 4,7 per cento dal 6 per cento del 1984 e dal 5,4 per cento del 1985. Vi è ancora un margine da recuperare nei confronti della concorrenza, ma indubbiamente il *trend* è quello giusto. In conclusione, il risultato netto (200 miliardi di lire) rappresenta un risultato di grande rilievo. I flussi di cassa, dal 5,4 e 7,1 per cento, sono passati al 9,5 per cento; anche questo è molto importante. Tutti i dati che ho citato finora sono riferiti al primo semestre 1986.

Vorrei sottolineare, in termini di margine operativo lordo, che negli anni passati ci siamo trovati due o tre punti al di sotto della concorrenza europea. Probabilmente, ora siamo anche aiutati dalla favorevole situazione economica, ma senz'altro siamo stati molto abili nello sfruttare il momento propizio. Comunque, per quanto riguarda il margine operativo lordo, quest'anno i nostri risultati hanno raggiunto e superato di mezzo punto la media delle cinque o sei aziende europee con le quali ci confrontiamo (per esempio, Bayer e ICI). Ciò dimostra come la Montedison sia migliorata strutturalmente rispetto al resto d'Europa, e dimostra anche che ciò non è soltanto frutto del miglioramento della situazione esterna, perché altrimenti avrebbero registrato progressi anche le altre imprese.

Lo sviluppo futuro, articolato per linee sia interne sia esterne, sarà basato su uno sforzo di ricerca e sui nuovi investimenti, che avranno un ruolo rilevante. In accordo con tale strategia si prevede, tra il 1987 e il 1991, un volume di investimenti per linee interne di circa 6.500 miliardi. Di tale importo, oltre 2 mila miliardi saranno destinati al finanziamento dell'attività di ricerca e di sviluppo, prevalentemente nel settore della cura della salute e negli altri settori più innovativi della chimica. Dei circa 4.500 miliardi di investimenti, l'80 per cento è destinato alle attività industriali, soprattutto nel settore della cura della salute e negli altri settori

innovativi della chimica e dell'energia. La crescita per linee esterne dovrà accelerare il raggiungimento di posizioni di « eccellenza » in attività e mercati strategici.

Nel settore della ricerca, la Montedison svolge un ruolo fondamentale in Italia, con un impegno finanziario che è andato crescendo nel tempo, fino a raggiungere i 350 miliardi di lire nel 1986, pari al 35 per cento dell'intera spesa per la ricerca chimica industriale nel nostro paese. Questa, a sua volta, costituisce il 21 per cento del totale della spesa per la ricerca industriale italiana. Quindi, si tratta di una presenza molto significativa. Tale sforzo è pari oggi al 4,3 per cento del fatturato; siamo circa mezzo punto al di sotto della media europea, ma le medie sono sempre scarsamente indicative di quanto avviene in realtà. Infatti, del nostro 4,3 per cento, il 12 per cento è rappresentato dal settore farmaceutico. Nel gruppo operano oltre 3.800 ricercatori, 1.250 laureati (pari al 35 per cento, ma la percentuale sta costantemente crescendo) e 1.300 diplomati. Tra gli addetti ai lavori, i diplomati e i laureati rappresentano circa il 60 per cento: la qualificazione sta progressivamente migliorando. Il modello organizzativo dell'attività di ricerca e di sviluppo adottato dalla Montedison è quello misto: la revisione della struttura ha portato ad una concentrazione delle attività strategiche in tre « poli di eccellenza », riducendo la dispersione dei laboratori ad una quindicina di unità decentrate, allocate nelle sedi produttive di maggiori dimensioni ed alle quali sono assegnate le attività di ricerca, di miglioramento e di controllo dei prodotti-processi di interesse delle singole società operative. Le allocazioni geografiche ed i settori di attività dei « poli » di ricerca sono a Nerviano, per la cura della salute e le biotecnologie, a Bollate, per la scienza e l'ingegneria dei materiali e *specialities*, a Novara, per la sintesi e i processi chimici avanzati oltre che di chimica fine. Inoltre, nel triangolo Mantova-Ferrara-Porto Marghera (cosiddetto « polo padano ») è concentrata la maggior parte delle attività di ricerca e sviluppo rela-

tive alla chimica di base, alla petrolchimica e ai polimeri *commodities*. I contributi della ricerca e dello sviluppo svolti nel gruppo Montedison sono da tempo alla base di sempre nuove affermazioni. Per ricordare solo il più recente passato basterà accennare ad alcuni prodotti fluorurati, come i fomblin ed il galden, impiegati nelle più avanzate tecnologie spaziali, elettroniche e nucleari; ai farmaci contro alcune forme tumorali, fra i più efficaci oggi in commercio; al polipropilene ed ai suoi recenti sviluppi di processo e di catalisi; alla vendita ed alla realizzazione di impianti chimici in tutto il mondo, basati sulle tecnologie di gruppo, tramite la società di ingegneria Tecnimont, una delle più affermate a livello internazionale. Questi successi sono stati realizzati grazie all'esistenza, nella Montedison, di alcune scuole di ricerca affermatesi con notevole successo a livello internazionale, in ambito industriale e presso la comunità scientifica.

Attualmente e per il prossimo futuro le risorse più critiche sono concentrate in attività alla frontiera tecnologica, come per esempio: nuovi materiali organici, inorganici e compositi per usi in condizioni limite; prodotti fluorurati, come specialità per applicazioni in elettronica, nucleare e avionica; prodotti farmaceutici nelle aree oncologica, antinfettiva, cardiovascolare e sistema nervoso centrale; sviluppo dell'applicazione delle biotecnologie nella cura della salute e in altri settori della chimica; antiparassitari e prodotti veterinari di nuova generazione; miglioramento della competitività dei processi per prodotti della petrolchimica e dei fertilizzanti; sviluppo di prodotti speciali, a partire da alcuni polimeri *commodities* (polistirolo, polipropilene, poliestere). Per quanto riguarda le tecnologie orizzontali e, in particolare, le biotecnologie e i materiali avanzati, l'impegno della Montedison è rilevante, avendo già una non trascurabile presenza produttiva (fermentazione, compositi e ceramici). L'importanza di tali campi nello sviluppo futuro di molte attività industriali e le dimensioni dell'impegno necessario per raggiun-

gere massa critica e presenza competitiva fanno ritenere indispensabile uno sviluppo bilanciato ed un attento coordinamento, affinché non si verifichino fenomeni di sovrapposizione sia nella fase della ricerca sia in quella dello sviluppo applicativo.

Nell'ultima parte del mio intervento, signor presidente, vorrei progressivamente avvicinarmi al tema da lei accennato all'inizio di questa audizione, e vorrei parlare delle linee di tendenza e delle strategie in atto nel sistema chimico internazionale suddiviso per settori. La Montedison intende perseguire le proprie strategie secondo le linee indicate. Pertanto, riconferma la sua strategia nella sua essenzialità - quella enunciata a gennaio è la stessa di tre o quattro anni fa - avendo chiaro, però, il contesto internazionale, strategico e concorrenziale, per le aree di suo preminente interesse. Tale contesto è, comunque, da assumere come punto di riferimento anche per scelte di strategie di settore che abbiano una rilevanza nazionale e che, quindi, possano ispirare nuovi interventi finalizzati all'ulteriore razionalizzazione ed all'ulteriore sviluppo della chimica italiana. Quello che intendiamo dire è che qualsiasi razionalizzazione, accordo, collaborazione, investimento, disinvestimento può avvenire soltanto alla luce di una chiara visione del contesto internazionale. Lo diciamo non per il piacere di essere esterofili bensì perché ogni *business*, ogni attività ha un contesto geografico e concorrenziale ben preciso. Perciò è importante vedere in quale ambito ci si muove, affinché risulti più chiaro se quello che facciamo, anche nell'ambito nazionale, sia strategico e valido o non lo sia. Il piano chimico elaborato dal CIPI all'inizio degli anni ottanta prevedeva la razionalizzazione del settore della chimica di base e della prima trasformazione petrolchimica; prevedeva, inoltre, la specializzazione del settore della chimica derivata. E lo ricordo bene, avendo, a suo tempo, in certo modo contribuito all'elaborazione di tale piano. Nei diversi *business*, la posizione di *leader* è stata attribuita, sulla base di questa

filosofia di razionalizzazione verticale, ai vari operatori nazionali tenendo in considerazione le rispettive posizioni tecnologiche e di mercato e gli obiettivi strategici. Scopo principale – e tuttora valido – di questa filosofia era quello di concentrare gli sforzi e di specializzare le presenze per poter adeguatamente competere nel contesto internazionale.

Oggi, sostanzialmente portata a termine questa prima e rilevante fase, sta manifestandosi un'esigenza di pluralità di logiche e di forme di intervento specifiche per ciascun settore. Non tenere conto di questa nuova esigenza di flessibilità di approccio significa penalizzare la definizione di un corretto assetto del sistema chimico e ridurre le sue possibilità di successo. Pluralità di logiche e di forme di intervento, verticali od orizzontali, sono, secondo noi, delle generalità inaccettabili. Bisogna entrare nell'essenza del *business*, vedere la competitività, l'espansione e la dimensione geografica internazionale e, poi, definire gli strumenti e le modalità per attuare un progetto, qualsiasi esso sia, ammesso che vi siano i presupposti di competitività internazionale. La flessibilità di approccio può essere facilmente ricondotta, in maniera sintetica, ad una pluralità di modalità (concentrazione, specializzazione, integrazione, segmentazione rispetto ai mercati di sbocco, internazionalizzazione), ognuna con una sua logica e con una sua validità. La strategia della Montedison è già inserita appieno in questo quadro e recepisce le diverse modalità in funzione delle diverse esigenze dei settori di attività nei quali opera. La Montedison ha dimostrato, infatti, di dare concretezza a tali indirizzi strategici secondo questa pluralità di modalità. Abbiamo utilizzato tutte queste forme e tale indirizzo non è peculiare solo della Montedison, bensì è peculiare di tutto il sistema chimico e petrolchimico internazionale.

La Montedison – nel rispetto di questa logica, al di fuori della quale nessun gruppo può rafforzare la propria posizione competitiva nel contesto internazionale – vanta ogni ulteriore opportunità

che un aggiornamento della strategia, anche a livello di sistema chimico italiano, può far emergere. Ciò si verifica in termini di razionalizzazione di attività e di ridefinizione dei ruoli con l'operatore pubblico, così come si sta facendo con altri operatori internazionali, individuando i modi più opportuni (*joint ventures*, acquisizioni, cessioni, scambi di attività), ma soprattutto inquadrando l'intera problematica in una logica generale del sistema e con il presupposto fondamentale della validità industriale delle scelte. A tali criteri si ispirano le strategie dei principali gruppi *leaders* mondiali, a fronte di elementi che caratterizzano i singoli settori della chimica e le prospettive in termini di *trend* e geografia. Può essere significativo esaminare sinteticamente alcuni dei principali settori chimici, intermedi della chimica di base. Il sostanziale riassetto del rapporto tra domanda ed offerta (e, quindi, il sostanziale utilizzo totale della capacità), conseguito tramite massicce razionalizzazioni e concentrazioni, consente agli attuali produttori di gestire, in un clima di relativa stabilità, un'attività che si configura in buona parte come presidio e supporto strategico di lavorazione chimica a valle e di più elevato valore aggiunto. Molti di questi intermedi sono dei servizi di supporto alle attività a valle, o di integrazione a monte: l'integrazione a monte è più in uso nel sistema americano, mentre il supporto a valle è più in uso nel sistema europeo. La dinamica dei consumi sarà coperta da opportuni investimenti, sia per « sbottigliamenti » di capacità esistenti, sia per nuovi impianti, con un distinguo: che per tali nuovi impianti permane la barriera rappresentata dal costo, perché vi sono investimenti di dimensioni molto importanti.

In sintesi, il settore ha oggi un assetto a livello europeo in fase avanzata di definizione (cioè relativamente definito, pur restando ancora alcune cose da fare). Permangono in Europa opportunità di ulteriore concentrazione e specializzazione, ma salvaguardando comunque le esigenze di integrazione strategica, soprattutto per

quegli operatori per i quali gli usi captivi (cioè gli autoconsumi) assumono importanza prevalente. Nel caso specifico della Montedison, la produzione del *cracking* di Porto Marghera è destinata, per oltre il 90 per cento, ad autoconsumo; pertanto, alla sua efficienza viene dedicata la massima attenzione. Per quanto riguarda gli intermedi per resine e fibre, la Montedison già detiene in parte – ed intende rafforzare – la *leadership* nei costi e nella tecnologia. Nel settore dei fertilizzanti, l'evoluzione ipotizzabile per il sistema mondiale – ed in particolare per quello europeo – dei fertilizzanti è sostanzialmente caratterizzata, in un contesto di mercato a tasso di crescita decisamente modesto, anche se la base è assai larga, da adeguamento dell'offerta alla domanda nei paesi industrializzati, perseguito attraverso processi di concentrazione produttiva, fermata di impianti obsoleti e miglioramento tecnologico. Altro aspetto che sta caratterizzando tale settore è quello dell'ampliamento della presenza dei principali produttori su mercati diversi per ridurre il rischio geografico. Altro aspetto ancora è quello della realizzazione di nuove unità produttive di fertilizzanti fosfatici ed urea nei paesi ricchi di materie prime e di energia. In questo quadro, la strategia degli operatori – ed in particolare di quelli europei – si attua attraverso concentrazioni e ricerca di *leadership* di costo, essendo in definitiva quest'ultimo il principale fattore critico. Secondo la Montedison in questo settore vi è tuttora spazio per una razionalizzazione del sistema italiano, con conseguenti recuperi di efficienza (razionalizzazione alla quale occorrerà garantire una valenza internazionale). In altre parole, vi è spazio per una razionalizzazione purché non si perda di vista il contesto internazionale, che dovrà essere parte integrante perché sia raggiunta una validità strategica di qualsiasi assetto.

Per quanto riguarda il settore delle fibre, si prevede un periodo di sostanziale stabilità in presenza di un modesto aumento dei consumi, più accentuato nei paesi in via di sviluppo che in quelli

industrializzati (nei quali, per contro, viene data maggiore enfasi alla qualificazione dei prodotti verso una gamma più ampia e con *standards* qualitativi più elevati). È prevedibile un ulteriore assestamento della struttura dell'offerta attraverso il proseguimento, seppur in termini meno violenti che in passato, del processo di concentrazione, che dovrebbe consentire ai produttori più qualificati di cogliere le residue potenzialità di diversificazione di prodotti maturi. In sintesi, strategia ancora orientata alla razionalizzazione, ma avendo come obiettivo uno spostamento verso le fasce di prodotto a contenuto tecnologico significativo, operando in termini di gamma, qualità ed efficienza di costi. Montedison ha superato l'impegnativa fase di razionalizzazione e ristrutturazione, che le ha permesso di conseguire posizioni di *leadership* nei *business* ove ha mantenuto la propria presenza; intende ora rafforzare tale posizione attraverso un costante impegno nella ricerca sia di prodotto che di processo, teso all'efficienza ed allo sviluppo di nuovi tipi e applicazioni. Il sistema italiano potrebbe tuttavia rafforzare ulteriormente la sua già valida posizione competitiva evitando il ripetersi di situazioni di sovrapposizione e duplicazione di impianti ed investimenti.

Vorrei ora soffermarmi sui materiali. Con l'accezione materiali ci si riferisce ad una vasta gamma di *business* che vanno dai polimeri di base, ai tecnopolimeri, alle leghe polimeriche, ai materiali compositi, fino ai nuovi materiali ceramici. Essi sono accomunati dal fatto di esplicare prevalentemente la funzione d'uso di componenti strutturali, in diverse applicazioni e settori di sbocco, in un continuo equilibrio di costo-prestazione al loro interno e nei confronti dei materiali tradizionali. Mentre per i polimeri di base si rileva una tendenza di crescita in linea con l'andamento generale della produzione industriale, per i materiali innovativi si registrano e si prevedono tassi di crescita assai elevati. Pertanto si assiste al permanere di un processo di razionalizzazione sui polimeri di base teso alla

ricerca di sinergie e all'aumento di efficienza produttiva. È convinzione di Montedison che nel settore dei nuovi materiali uno sforzo di ricerca e sviluppo debba avere tra i suoi presupposti di successo, oltre a un'ampia competenza nella « scienza dei materiali », anche la disponibilità di matrici polimeriche diverse e una solida esperienza nell'assistenza tecnica e nel *marketing*, che Montedison detiene come punti di forza. Montedison si sta rafforzando in questo settore nel contesto internazionale tramite una presenza produttiva in aree extranazionali, anche in *joint venture*, ove sviluppare i risultati della ricerca di base e applicativa conseguiti nei propri centri. L'impegno di Montedison è già oggi significativo in un numero selezionato di *business* quali materiali compositi, ceramici, leghe e *blend* polimerici.

Nel sistema italiano, in particolare, l'intenso sforzo di sviluppo e la ricerca della massa critica necessaria richiedono che non vi sia, come sta avvenendo, dispersione di risorse e sovrapposizione di ruoli. Gli intermedi di chimica fine rappresentano un settore caratterizzato da tassi di crescita interessanti anche se variabili in funzione dei diversi *business* che ne fanno parte. È generalmente rilevabile la tendenza da parte dei produttori più significativi (localizzabili nell'area del centro Europa) a sviluppare fondamentalmente le proprie capacità di mettere a punto in tempi rapidi (e quindi sfruttando flessibilità produttiva e applicativa) prodotti in grado di soddisfare esigenze specifiche, oppure di rafforzare la presenza in prodotti tradizionali, migliorando tecnologie e quote di mercato. Sembra ragionevole prevedere il consolidamento della presenza in questo settore di produttori tecnologicamente qualificati che raggiungano massa critica e quote rilevanti di mercato. La modalità che prevarrà nel conseguimento di questo obiettivo, di consolidamento su una cultura preesistente, sarà presumibilmente quella delle acquisizioni, in un contesto di mercato in chiave quanto meno continentale, ma generalmente globale. La

trattativa con Fermenta rientrava per Montedison in questa logica. La strategia Montedison di rafforzamento in questo settore è riconfermata e si stanno perseguendo altre alternative, in diversa fase di avanzamento, per il raggiungimento dello stesso obiettivo originale identificato e definito da Montedison. Il settore relativo alla cura della salute si caratterizza ancora oggi con una elevata dinamica che sconta però l'adozione di una strategia dei grandi gruppi più raffinata e flessibile in funzione dei fattori di varia natura che caratterizzano oggi e in prospettiva lo sviluppo del settore: più sofisticate esigenze di efficacia terapeutica nei paesi industrializzati e aumento della tendenza alla cura preventiva; richiesta di nuovi prodotti per la cura delle malattie della terza età, di quelle non ancora completamente curabili ed infine di quelle di nuova manifestazione; maggior richiesta di farmaci di base da parte dei PVS. In un contesto di mercato così caratterizzato e di natura globale i protagonisti saranno i gruppi multinazionali con elevato patrimonio tecnologico e massa critica adeguata in termini di risorse da destinare alla ricerca ed al *marketing*. L'impegno che i gruppi farmaceutici oggi dedicano allo sviluppo di nuove tecnologie (biotecnologie ad esempio) di processo e di prodotto è segno dell'impatto che innovazioni radicali avrebbero in termini di mercato e quindi di ridefinizione di posizionamento competitivo. Il presupposto, in termini di struttura dell'offerta, è che prosegua il processo in atto di concentrazione e di globalizzazione. Montedison è oggi l'unico gruppo italiano significativamente inserito in un contesto internazionale sia per dimensione dello sforzo di ricerca, sia per fatturato e quote di mercato in segmenti specifici. Si tratta infatti dell'unica realtà multinazionale italiana con possibilità di rafforzare il proprio ruolo nel sistema competitivo internazionale. In sintesi, Montedison riconferma: la validità della propria strategia e la volontà di perseguirla; la coerenza delle azioni che sta perseguendo con la strategia assunta; l'apertura ad esaminare pos-

sibilità di accordi con altri operatori, coerentemente con la propria strategia e nel rispetto dei criteri e delle modalità rilevabili nel contesto internazionale; l'importanza che validità industriale e chiarezza di responsabilità operativa rappresentano per qualsiasi forma di accordo (acquisizioni, collaborazioni e/o *joint venture*) che la società realizzerà per il rafforzamento del proprio portafoglio; il proprio ruolo di gruppo industriale diversificato e internazionale, con profonde radici nella chimica italiana.

PRESIDENTE. Ringrazio il dottor Porta per la chiarezza dell'esposizione relativa alla strategia della Montedison.

Passiamo alle domande.

MAURIZIO SACCONI. Anch'io desidero ringraziare il dottor Porta per non aver dato delle risposte formali alle attese della Commissione in ordine alle ipotesi di internazionalizzazione dei due grandi produttori nazionali. Nell'ultima parte della relazione, lei ha sollecitato una nuova curiosità che desidero riproporre. Mi pare interessante la proposta dell'ENI non tanto per le « tecniche » contenute (si tratta di un aspetto che sarà rimesso alle parti), ma per la logica industriale che ne è alla base. Tale proposta è interessante nella misura in cui allarga il campo delle possibili integrazioni e sinergie. Ovviamente, le integrazioni tra due così importanti produttori nazionali non possono che essere il presupposto di integrazioni ben più importanti e significative sul piano internazionale. Quando si parla di allargare il campo alle fibre, ai fertilizzanti e alla chimica fine, non ci si riferisce all'intero *business*, ma a momenti di esso: nessuno ha intenzione di dare un « titolo » alle varie operazioni. Se non ho compreso male, da parte vostra vi è una certa disponibilità a considerare questo vasto campo perché – come lei ha sottolineato nella relazione – vi è la necessità di integrazioni, ad esempio, nel campo dei fertilizzanti. Non stiamo a vedere la dimensione dell'operazione: si può trattare di fertilizzanti, come di fibre o di

altri prodotti della chimica fine non affidati tutti al mercato. Nel settore della chimica avanzatissima e dei tecnomateriali non solo l'ENI e la Montedison possono concorrere alla definizione di sinergie funzionali a questa strategia, ma anche altri utilizzatori come la FIAT, l'E-FIM, l'IRI, l'industria missilistica e quella dell'auto. Mi sembra che la Montedison dia una risposta positiva alla necessità di scandagliare tutte le opportunità che si presentano. Quando sento parlare di massa critica penso proprio che vi siano dei problemi anche sul piano interno per la realizzazione di livelli produttivi più adeguati.

Ricordo che nel corso di un incontro precedente, lei mostrò una maggiore diffidenza nei confronti dei fertilizzanti e degli altri comparti della chimica per i quali sollecitammo un'integrazione. Da più parti si ritiene che il *craker* di Marghera sia oggi l'unico che l'Enichem è in grado di gestire in termini razionali. Oggi lei, dottor Porta, pone l'accento su quel 90 per cento di autoconsumo da parte del *craker* di Marghera, quasi a dire che da questo punto di vista va bene così. La parte più scontata dell'integrazione, la « coda » della prima fase, era proprio quella relativa alla chimica di base.

LELIO GRASSUCCI. Dottor Porta, alla fine della sua esposizione lei ha affermato che la Montedison è un gruppo industriale ampiamente diversificato con profonde radici nel settore chimico. Non desidero esprimere un giudizio di merito sulle strategie e sulla natura degli interventi che la Montedison intende effettuare nei prossimi anni, ma se nel 1991 la Montedison raggiungesse il 75 per cento del fatturato nel settore chimico, il dato in sé diverrebbe scarsamente significativo se non venisse considerato anche lo sviluppo complessivo del *business*. Il problema che abbiamo di fronte – quasi tragico – è quello di un fortissimo squilibrio della bilancia commerciale chimica del nostro paese, il che vuol dire che vi dovrebbe essere uno spazio enorme per una crescita industriale in questo comparto,

al di là delle strategie orizzontali o verticali. Nel corso di una precedente audizione dei rappresentanti della Montedison, ebbi l'impressione che si andasse verso una specializzazione di tipo verticale nel senso che vari gruppi e varie imprese avrebbero dovuto specializzarsi fino alla fase finale della produzione. Attualmente, mi sembra che si privilegi una logica più complessiva sia orizzontale, sia verticale. Al di là di questa parentesi, il dato che mi interessa è la presenza di un grosso « vuoto » nel settore della chimica italiana: esso deve essere colmato. Stante il fatto che la Montedison ha speso alcune migliaia di miliardi di lire per l'acquisizione di pacchetti azionari di altre società, vorrei comprendere meglio il significato della presenza della Montedison con un fatturato che per il 75 per cento proviene dal comparto chimico. A fronte di un'esigenza del nostro paese di una crescita complessiva dell'intero settore, le chiedo: la Montedison intende ampliare il proprio impegno nella chimica avanzata o rimarrà ai livelli attuali, magari più robusti, ma senz'altro marginali?

PRESIDENTE. Dalla sua esposizione, dottor Porta, rispetto alle cose che ci aspettavamo di sentir dire, vi sono state delle novità soprattutto per quanto riguarda Porto Marghera. Se mi permette sintetizzerei il suo discorso con una battuta: « giusto per gradire, ma non a qualunque costo ». Lei ha richiamato più volte i problemi delle compatibilità della strategia della Montedison. Vorrei formularle una domanda, alla quale può non rispondere, perché può ritenere che non rientri nell'ambito di competenza della Montedison. È stata sottolineata da molti la difficoltà del nostro paese di superare, in linea definitiva, i problemi degli anni scorsi e soprattutto di misurarsi con maggiori possibilità di successo sulla scena mondiale. Vi è l'aspettativa di un rapporto sinergico tra il gruppo privato e il settore pubblico (vi sono poi, sullo sfondo, altri operatori piccoli e medi) per avere qualche possibilità di maggiore successo nell'internazionalizzazione della nostra chimica. A nostro giudizio, il falli-

mento dell'Uniroyal e quello della Fermenta hanno rappresentato la constatazione, sia per il polo pubblico, sia per quello privato, di una sostanziale sottodimensione che non consente, sul piano dei rapporti con le multinazionali, di inserire a pieno titolo il nostro sistema nazionale nell'ambito dei mercati mondiali. Lei ha già detto molto e con chiarezza alla Commissione, però lo ha fatto da amministratore delegato della Montedison; noi vorremmo coinvolgerla in una logica di responsabilità nei confronti del sistema italiano all'interno del settore chimico internazionale. Gradiremmo su ciò qualche valutazione da parte sua. Dopo la chiusura dei rapporti con la Fermenta, sembrerebbe esistere – ma non so se questo corrisponda al vero – un contatto con il gruppo *ex* Pierrel. Si ritiene che questo tipo di investimenti, a suo tempo fatti dalla Fermenta, ormai scorporati dai prodotti da banco e odontoiatri, rientri più strettamente nel settore farmaceutico. Desidereremmo qualche precisazione sull'argomento.

EMANUELE CARDINALE. Circa un mese fa un giornale economico riportava la notizia che la Montedison nel 1970 occupava il sesto posto; nel 1986 è scomparsa dalle prime dodici posizioni. Nel 1991 come si collocherà?

GIORGIO PORTA, Amministratore delegato della Montedison SpA. Per sapere come si collocherà la Montedison nel 1991 occorrerebbe conoscere la situazione di tutti i gruppi internazionali. Cercherò, ora, di rispondere a tutte le domande con « il cuore in mano », non dimenticando di essere italiano e di essere amministratore delegato di una società che contribuisce, a mio parere, allo sviluppo e al progresso del sistema produttivo del nostro paese. La nostra proiezione al 1991 prevede un fatturato di circa 20 mila miliardi, contro i 13 mila attuali; si tratta di una crescita sensibilmente superiore al previsto tasso di inflazione, che ha comportato un ampio sviluppo, interno ed esterno, dei *business*.

Confermo all'onorevole Grassucci che l'idea è quella di specializzarsi: non credo esista più una società al mondo che possa permettersi il lusso di procedere « a macchina d'olio », per tanti e tanti motivi. Uno dei fattori qualificanti della strategia della Montedison è la concentrazione in alcuni settori, in particolare quattro: chimica, farmaceutica, energia e terziario. Il settore chimico è molto vasto; per il settore dell'energia, il fatturato scenderà dall'attuale 20 per cento al 18 per cento; la percentuale relativa ai servizi passerà dal 17 al 22 per cento, mentre il settore della cura della salute salirà dal 9 al 13 per cento. Tutto ciò dimostra e conferma l'impegno di specializzazione, di rafforzamento e di allargamento della presenza della Montedison in questi settori. Per quanto riguarda l'altra chimica, si passerà dal 20 al 24 per cento, e saranno perseguite specializzazioni e notevoli concentrazioni. Di questa chimica fanno parte alcune attività che non sono strategiche per noi e che dovranno essere razionalizzate. La nostra idea è di arrivare a blocchi più equilibrati nelle loro dimensioni e, nel loro ambito, ad una specializzazione che caratterizzerà la presenza della Montedison sul mercato. Oggi occorre trovare queste « nicchie » e competere sul mercato internazionale di questi settori. Il passaggio dal 20 al 24 per cento nell'altra chimica nel 1991 sarà accompagnato da un minor numero di *business*, ma con dimensioni più rilevanti e con una presenza concorrenziale più forte. La chimica cosiddetta « di base » scenderà dal 31 al 23 per cento: si tratta del settore in cui la Montedison ha sempre dato disponibilità a razionalizzare determinate presenze e in cui avverranno - a mio giudizio - le maggiori revisioni.

Nel 1991 tendenzialmente la situazione sarà la seguente: il 23 per cento del fatturato sarà rappresentato dalla chimica di base, il 24 per cento dalla chimica delle specialità, il 13 per cento dalla farmaceutica, il 22 per cento dal terziario e il 18 per cento dall'energia. Se riusciremo a colmare tutte le carenze strategico-industriali cui l'onorevole Grassucci ha

fatto cenno, la presenza della Montedison sarà innegabilmente molto più specialistica, perché si riuscirà ad individuare le posizioni in cui abbiamo un'alta professionalità, tecnologia e possibilità di essere presenti sul mercato in modo competitivo.

Vorrei dire poche parole sul concetto di internazionalità. Internazionalità non deve significare esterofilia: la presenza geografica di un gruppo è la conseguenza del suo portafoglio, che è fatto di *business*. Uno di tali *business* è rappresentato dai prodotti antitumorali: l'anticancro è un prodotto globale. Un produttore di anticancro deve essere presente nel mondo con unità produttive, con una rete distributiva, con reti di collegamento con i sistemi governativi locali e, possibilmente, con un servizio di assistenza. Pertanto, la scelta del settore dei prodotti anticancro determina la presenza geografica di una certa società. Se parliamo di plastiche, dobbiamo avere presente che tali prodotti possono essere interpretati a livello continentale nel senso che l'essenza della strategia di presenza può essere a livello continentale. Non esistono, secondo me, eccetto che in casi marginali, dei *business* che siano a livello nazionale. Dunque, è dalla scelta del portafoglio che deriva una presenza geografica. Perciò si parla di internazionalità. Internazionalità significa anche definizione dell'assetto geografico e della presenza produttiva e di ricerca in ambito internazionale, per poi decidere che, per esempio, sono necessari tre o cinque anni per implementare il tutto. Questa è la direzione da seguire; ed in tale senso va interpretata questa presenza e vanno interpretati anche i miei commenti (che cercherò, poi, di ampliare ulteriormente) nei confronti della situazione specifica che stiamo esaminando in Italia. A tutto questo sono collegati 20 mila miliardi di lire. Pertanto, per la farmaceutica, non sarà il 13 per cento di zero; non sarà il 13 per cento di una situazione che va deperendo progressivamente; sarà bensì il 13 per cento di una situazione che cresce sensibilmente al di sopra dell'inflazione e,

quindi, comporta crescita all'interno ma anche e soprattutto acquisizioni. Se, poi, si considera l'osmosi degli investimenti e delle assunzioni, vi sarà un movimento importante. Non posso giurarlo, ma posso dire che è nostra ferma intenzione e determinazione arrivare ad avere settori nei quali saremo specializzati ed avremo delle presenze maggiori.

In questo senso va intesa la nostra raccomandazione di non dare luogo a sovrapposizioni, perché vi è spazio per tutti. Si tratta di un terreno talmente articolato e specializzato da rendere benvenute nuove presenze, dal momento che la maggiore forza internazionale del sistema italiano dà più forza ai singoli attori. Però, poiché occorrono tempo, denaro, ricerca e professionalità, è importante che ci aiutiamo reciprocamente nel non creare dei doppioni, proprio per una migliore programmazione interna. Ci aiuteremo tra di noi, qualcuno ci aiuterà ad aiutarci, ma il senso del nostro messaggio è il seguente: attenzione a non dare luogo a sovrapposizioni, perché vi sono settori completamente nuovi e dobbiamo stare attenti, nell'impostare i nostri impegni industriali e finanziari, ad evitare doppioni. Sempre all'onorevole Grassucci desidero rispondere che si è seguita una certa filosofia, che in quel determinato momento storico era giusta, a mio avviso. La filosofia era nel senso di cominciare a fare delle grosse separazioni, suddivisioni ed aggregazioni che permettessero di specializzare le nostre presenze. Quello che oggi cerchiamo di sostenere è che non si debba cambiare per il piacere di cambiare e che non si debba stabilire all'improvviso che il verticale non esiste più e che si fa tutto in maniera orizzontale, cioè con delle grosse collaborazioni. Quella che intendiamo affermare è anzitutto la massima disponibilità da parte della Montedison ad esaminare, al limite, qualsiasi progetto purché sia sensato e poggi su una base di validità. L'approccio che ci è stato proposto è assennato ed è considerabile. Noi lo stiamo esaminando in modo molto costruttivo e positivo. Però desideriamo evi-

tare di crearci delle difficoltà anticipate nel sostenere degli *slogans* (deve essere tutto *joint venture*, deve essere tutto verticale). Secondo me, bisogna ancora una volta partire dal *business*, vedere qual è la nostra presenza, qual è la presenza dell'ENI (se si tratta dell'ENI), qual è il contesto nazionale, qual è il contesto internazionale, qual è la concorrenza, e, poi, decidere il da fare e trovare la formula migliore. E la formula migliore sarà quella che, automaticamente, tutelerà meglio gli interessi del « sistema Italia » e dei due partecipanti. (potranno esservi anche forme progressive, per cui in una prima fase si farà in un certo modo ed in una seconda fase in un certo altro modo). Recepisco, onorevole Grassucci, la sua osservazione che, se si è operato sulla base di una certa filosofia, non sarebbe logico cambiare improvvisamente modo di operare. Una certa apertura vi è da parte nostra. Perché no? Il sistema mondiale sta sofisticandosi e complicandosi sempre di più; le crescite del 20 o del 25 per cento non avvengono più. Chi avrebbe detto, tre o quattro anni fa, che società come la Union Carbide si sarebbero ridotte fino quasi a scomparire? Esse non esistono quasi più perché non esiste più la crescita sconsiderata, « a macchia d'olio ». Esiste solo la crescita per settore, per segmentazione, avendosi grosse posizioni di forza tecnologica e di forza concorrenziale. Dunque, tutte le operazioni di scalata, o quelle di spaccamento di società, alle quali si assiste rispondono ad una logica per cui, non essendovi più una crescita di consumi che trascina qualsiasi cosa, risulta favorita soltanto la selettività. Pertanto, vi sono delle società che sono degli agglomerati che, se suddivisi per unità, possono essere valorizzati ancora di più. In altre parole, se io decido di stare in un settore e vi è un agglomerato che ha una parte di quel settore, è logico che venga valorizzato meglio nella mia realtà. Per questo motivo alcune società americane vengono scalate e vengono suddivise per i loro componenti, una volta individuati i potenziali acquirenti, in modo tale che sia possibile

il formarsi delle specializzazioni. Quindi, dobbiamo stare attenti a questo fenomeno e vederlo in positivo. Credo che vi saranno anche per noi delle opportunità per accelerare la nostra crescita di specializzazione tramite acquisizioni esterne.

Vorrei ora tentare di rispondere all'onorevole Sacconi. Abbiamo ricevuto – ed era, come il presidente ha detto, un documento di una certa natura – un'ipotesi di politica industriale. L'abbiamo recepita nel modo più positivo e la stiamo esaminando. Mi auguro che non sia solo la Montedison ad esaminarla; ed ho la sensazione – visto il fermento che vi è intorno – che tutte le componenti che dovranno poi contribuire, in modo diretto od in modo indiretto, stiano approfondendo tali tematiche senza alcuna idea preconcepita. Però, proprio per la complessità che lei, onorevole Sacconi, ha identificato nel dare per scontato che saremo competitivi e che saremo internazionali, se avessimo già dato di queste risposte le avremmo date in termini di « sì, qua », « no, là », « senz'altro, da quell'altra parte ». Stiamo approfondendo, ma senza idee preconcepite e senza alcuna limitazione preventiva a qualsiasi tipo di soluzione. Dovremmo proseguire. Forse mettere troppa carne al fuoco non è il sistema giusto; però si tratta di una modalità esecutiva, che definiremo insieme per potere proseguire. Tuttavia vi sono dei « puntelli » da tenere fissi; essi sono: la validità industriale del mercato, la tecnologia, la concorrenzialità e la globalità, la chiarezza gestionale, la internazionalità e la geografia. Dunque, poiché non vi è alcuna idea preventiva che ricacci questo tipo di ipotesi di politica industriale, stiamo cercando di approfondirla. Quindi, prima di arrivare a dire « sì » o « no » in un certo settore, vorremmo mettere insieme un minimo di base concreta e valida di informazione per poter assumere una posizione seria e professionale.

ELIO GIOVANNINI. Sono stati fissati dei tempi per l'operazione che sta descrivendo ?

GIORGIO PORTA, *Amministratore delegato della Montedison SpA*. Per ora non se ne è discusso; tuttavia, le posso dare la mia personale sensazione. A mio avviso, una decisione sulla possibilità di iniziare una trattativa – che significa compiere dapprima un'analisi congiunta nella quale considerare tutte le componenti – potrebbe essere assunta, *grosso modo*, intorno al mese di gennaio. Ipotizzando di selezionare due o tre settori, queste analisi potranno essere condotte in parallelo, poiché presumibilmente le persone interessate dovranno avere caratteristiche professionali diverse; l'individuazione, quindi, di due o tre settori non dovrebbe ripercuotersi sui tempi. Saranno, dunque, necessari un paio di mesi, con qualche variazione a seconda della complessità delle analisi, dopo di che si deciderà sul da farsi. Alcuni settori sono relativamente più semplici, altri più complessi. L'onorevole Sacconi ha notato un atteggiamento di chiusura su una posizione che era data per scontata; se involontariamente abbiamo dato questa impressione, devo dire che « chiusura » non è la parola adatta. Quando abbiamo accettato di condurre una certa trattativa, lo abbiamo fatto essendo consapevoli dei costi e dei benefici di questa operazione. Innegabilmente, il *cracking* ha una integrazione strategica; il 90 per cento dell'utilizzazione è destinato all'autoconsumo.

MAURIZIO SACCONI. Verticale o orizzontale ?

GIORGIO PORTA, *Amministratore delegato della Montedison SpA*. Verticale. Ho parlato di componente strategica, facendo riferimento al modo in cui si dirama nel sistema Montedison, poiché riguarda una gamma molto ampia di materie, dal polistirolo al polipropilene. In termini di strategia nazionale, potremmo discutere a lungo per decidere se l'accorpamento sotto un unico ente o l'esercizio separato di questo *cracking* rispetto al resto del sistema rafforzi o indebolisca il comparto nazionale. Sotto questo aspetto, non credo esista una verità precostituita. Po-

trei portare esempi di paesi in cui si è optato per il *cracker* separato, così come di nazioni che hanno scelto la soluzione del *cracker* sotto unica gestione. Dipende dalla struttura sottostante.

MAURIZIO SACCONI. Ho volutamente rifiutato le «tecnicità». Tuttavia, sarebbe un buon caso di *joint venture*, con cui combinare orizzontalità e verticalità.

GIORGIO PORTA, *Amministratore delegato della Montedison SpA*. Questo potrebbe essere, se anche il sistema sottostante fosse oggetto di una *joint venture* globale; altrimenti si potrebbero creare delle difficoltà e non so se sia nostro desiderio giungere ad una chimica unitariamente gestita. Sono il primo a riconoscere che l'argomento deve essere discusso; ci limitiamo ad indicare la complessità, l'importanza di quell'investimento della Montedison. La trattativa si è basata su un concetto industriale; sarebbe più esatto parlare di un'analisi tecnica, che è stata condotta molto seriamente. Ovviamente, non dobbiamo considerare la strategia della nostra società isolatamente, ma inserirla nel contesto nel quale opera. In merito ad indicazioni ricevute circa eventuali disponibilità sui fertilizzanti, sulle fibre, sulla chimica fine, posso dire che non esiste un atteggiamento pregiudiziale né in un senso né nell'altro. Rispondendo al presidente, dirò che siamo aperti ad esaminare l'intera tematica messa sul tappeto, senza essere mossi da idee preconcepite. Poiché tuttavia l'argomento è molto complesso, potremmo decidere di procedere selezionando alcuni temi a carattere prioritario, che dovrebbero facilitare il compito successivo. In ogni caso, non esistono decisioni finali da parte nostra. Non vorrei dare la sensazione che solo noi siamo impegnati in quest'attività di analisi. Sebbene non sia in corso alcuna trattativa, vi è un dialogo, un discorso, che sta procedendo in questa direzione. Riconfermo la disponibilità ad esaminare queste possibilità, disponibilità che d'altronde abbiamo nei confronti di qualsiasi

interlocutore internazionale. Alcune trattative vengono impostate, altre non lo sono, altre vengono portate avanti, altre ancora non si sviluppano. Può darsi che l'unione delle forze di per sé non risolve strategicamente il problema; può, tuttavia, rappresentare un gradino propedeutico per poi raggiungere internazionalmente una dimensione strategica. Non chiederei se siamo già arrivati a questo punto, poiché è indubbiamente prematuro. In ogni caso, occorre considerare la componente internazionale; altrimenti, rischiamo di illudere noi stessi.

Per quanto riguarda il fallimento delle trattative con l'Uniroyal e la Fermenta, si tratta di due vicende molto diverse nel bene e nel male. Sarei sciocco se dicessi – avendola condotta io personalmente – che quella con la Fermenta non era di interesse; purtroppo, ci siamo trovati di fronte ad un sistema che presumibilmente perseguiva finalità conflittuali con quelle della Montedison.

Se consideriamo quanto avviene ora sul piano internazionale, verifichiamo un notevole fermento; in effetti, quelle operazioni sono ancora sul mercato. Tuttavia, nell'acquistare un'azienda, volevamo essere sicuri (sotto l'aspetto economico, delle tecnologie e via dicendo) di ciò che intendevamo acquisire. In ogni caso, sono presenti delle alternative, che, pur non essendo la «fotocopia» dell'operazione prima individuata, ci permettono di raggiungere esattamente lo stesso risultato.

PRESIDENTE. Il problema riguarda la competitività di altre operazioni, anche a contenuto diverso, rispetto a quella riguardante la Fermenta.

GIORGIO PORTA, *Amministratore delegato della Montedison SpA*. L'obiettivo finale è identico; probabilmente, si arriverà allo stesso risultato con due «ingredienti», anziché con uno (in un'operazione molto interessante, siamo in fase abbastanza avanzata). L'obiettivo strategico della Montedison è ancora lo stesso;

ritengo che risponda anche agli interessi del paese, poiché il suo raggiungimento comporta l'internazionalizzazione di un tipo di produzione molto importante. Per quanto riguarda la Pierrel, so che – sebbene in questo campo non si possa mai avere la certezza – attraversa una fase di ristrutturazione, volta a dividere l'attività di fermentazione dalla parte farmaceutica, che nel frattempo è stata molto « svuotata ». Non escludo che nell'ambito di alcune razionalizzazioni o della realizzazione di una strategia Montedison in questo settore possa ritornare un interesse verso quella società per la parte di attività riguardante la fermentazione, che è molto vasta; per quanto riguarda quella farmaceutica, occorrerebbe verificare che cosa ne è rimasto, dal momento che molte cose sono cambiate nel frattempo. I dati previsti per il 1991 relativi all'occupazione non li ho attualmente a disposizione; li comunicheremo quanto prima. La nostra posizione nei confronti dei gruppi internazionali è diminuita nel senso che, in termini assoluti, le dimen-

sioni sono cresciute meno di quanto non siano cresciute quelle degli altri produttori. La chimica europea è ancora molto importante; nella chimica fine siamo i *leaders* mondiali; la chimica americana sta quasi scomparendo e quella europea ha un grossissimo rilancio. I settori, invece, dove dobbiamo stare attenti sono quelli delle tecnologie avanzate in cui vi è una forte concorrenza giapponese ed americana. Credo vi sia la possibilità di un rilancio della chimica. Facciamolo con la massima collaborazione, ma è importante che vi sia un contenuto industriale valido altrimenti tra due-cinque anni ci troveremo a dover risolvere altri problemi.

PRESIDENTE. Ringrazio il dottor Porta per aver accolto il nostro invito e per l'utile contributo dato alla nostra indagine.

La seduta termina alle 14,25.