
INTERVENTO DEL DOTTOR

RAUL GARDINI

ALL'ASSEMBLEA ENIMONT

MILANO, 3 MARZO 1990

RINGRAZIO IL PRESIDENTE PER AVERMI DATO LA PAROLA, E CREDO CHE QUANTO STO PER DIRE RISULTERÀ PERTINENTE E UTILE AI FINI DI QUESTA ASSEMBLEA, IN QUANTO LA NOMINA DI AMMINISTRATORI NON PUO' ESSERE DISGIUNTA DALL'ESAME DEI PROGRAMMI CHE ESSI SARANNO POI CHIAMATI AD AFFRONTARE.

L'ACCELERAZIONE IMPRESSA NELL'ULTIMO ANNO AL CORSO DEGLI EVENTI HA PROFONDAMENTE MODIFICATO I PRESUPPOSTI ECONOMICI SU CUI È STATA COSTRUITA ENIMONT.

I MERCATI, LE TECNOLOGIE, I CAPITALI E LE PROSPETTIVE DI SVILUPPO SI SONO MOSSI CON VELOCITÀ SUPERIORE A QUELLA PREVISTA.

SE ENIMONT NON TIENE QUESTA VELOCITÀ, ANCHE LA SOLA CONSERVAZIONE DELL'ESISTENTE È ILLUSORIA.

LE ESPERIENZE FATTE E LE PROSPETTIVE CHE SI SONO APERTE IMPONGONO UN RADICALE CAMBIAMENTO DI STRATEGIA. PER FARLO I PASSAGGI NECESSARI SONO DUE:

A. USCIRE CON DECISIONE DALLA LOGICA DI UN MERCATO SOSTANZIALMENTE INTERNO, PER PASSARE A QUELLA DI UN MERCATO GLOBALE. NON BASTA PIÙ AGGREGARE E GESTIRE L'ESISTENTE;

B. ROVESCiare LA "FILIERA", PARTENDO DALLE ESIGENZE DEI MERCATI FINALI PER RISALIRE A RITROSO ALL'ASSETTO INDUSTRIALE PIÙ IDONEO PER SERVIRE UN MERCATO GLOBALE.

PER FARLO IL TEMPO GIUSTO È QUESTO. IL TEMPO GIUSTO PER POSIZIONARSI CON SUCCESSO SUL MERCATO, E PER RACCOGLIERE SUL MERCATO MONDIALE I CAPITALI NECESSARI.

RITENGO CHE UN PROGETTO REALISTICO IN CUI INTEGRARE LE RISORSE DISPONIBILI ED INVESTIRE NUOVE RISORSE PUÒ ESSERE IMPOSTATO IN BREVE TEMPO E PUÒ CONSENTIRE ALL'ITALIA DI RAGGIUNGERE LIVELLI DI "LEADERSHIP" MONDIALE NEI MATERIALI PLASTICI, NELLA CHIMICA DEL FLUORO, NEGLI ELASTOMERI SPECIALI; DI "LEADERSHIP" EUROPEA NELLE FIBRE, E POSIZIONI ECONOMICAMENTE SODDISFACENTI IN DIVERSI ALTRI CAMPI, INCLUSA LA CHIMICA FINE.

LA STRUTTURA SOCIETARIA IN CUI RACCOGLIERE LE RISORSE AL SERVIZIO DI QUESTO PROGETTO DEVE SODDISFARE DUE CONDIZIONI: GRANDE DIMENSIONE, ALTA FLESSIBILITÀ.

L'ARTICOLAZIONE DELLE PARTECIPAZIONI AZIONARIE, DEGLI ACCORDI STRATEGICI E DEI CONTRATTI COMMERCIALI PUÒ INFATTI CONSENTIRE DI RAGGIUNGERE COMBINAZIONI OTTIMALI NEL QUADRO DELLE CONVENIENZE RELATIVE PROPRIE DELLA PARTE PRIVATA E DELLA PARTE PUBBLICA.

LE GRANDI LINEE DEL PROGETTO CHE PROPONIAMO SONO LE SEGUENTI:

A. MONTEDISON È PRONTA A TRASFERIRE A ENIMONT TUTTE LE SUE ATTIVITÀ INDUSTRIALI CHIMICHE IN ITALIA E NEL MONDO, A PARTIRE DA HIMONT E AUSIMONT, AD ECCEZIONE DI QUELLE FARMACEUTICHE (ERBAMONT E ANTIBIOTICOS) E DI QUELLE NEL CAMPO DELL'ENERGIA (SELM). TALE TRASFERIMENTO (SALDO TRA ATTIVITÀ E PASSIVITÀ) PUÒ ESSERE QUANTIFICATO NELL'ORDINE DI 5.000 MILIARDI.

GLI ASPETTI PRINCIPALI DELLA STRATEGIA CHE È ALLA BASE DI QUESTE OPERAZIONI SONO:

1. LA CREAZIONE DI UN SETTORE "MATERIALI PLASTICI", CHE COMPRENDEREBBE, DOPO GLI APPORTI MONTEDISON:
 - . HIMONT (POLIOLEFINE E TECNOLOGIE RELATIVE)
 - . ANIC (POLIOLEFINE ETILENICHE)
 - . AUSIMONT (PRODOTTI FLUORURATI)
 - . SIR (RESINE EPOSSIDICHE E POLIESTERI)
 - . MONTEDIPE (STIRENICI, POLIURETANI)
 - . PVC (IL PVC E IN GENERALE LE ATTIVITÀ RELATIVE ALLA PRODUZIONE DI INTERMEDI PER IL PVC - CLORURO DI VINILE, DICLOROETANO, CLORO - SAREBBERO SOTTOPOSTE A UN RIESAME STRATEGICO).

SI AVREBBE COSÌ IL PIÙ IMPORTANTE GRUPPO MONDIALE PRODUTTORE DI MATERIALI POLIMERICI - AL LIVELLO DI DOW E PRIMA DI HOECHST, BASF, BAYER - DOTATO DI TECNOLOGIE COMPETITIVE A LIVELLO MONDIALE, IN GRADO ANCHE DI RIBILANCIARE SIA QUANTITATIVAMENTE SIA QUALITATIVAMENTE IL DEFICIT COMMERCIALE DEL COMPARTO (INTENDO IL DEFICIT NAZIONALE).

2. LO SVILUPPO, L'ESPANSIONE INTERNAZIONALE E LA SPECIALIZZAZIONE NELLE FIBRE, ANCHE CON PARTNERS PORTATORI DI TECNOLOGIE INNOVATIVE, AGGREGANDO LE ESPERIENZE E LE STRUTTURE ESISTENTI.
3. LA CONCENTRAZIONE DELLE TECNOLOGIE E DELLE STRUTTURE DELLA CHIMICA FINE, CON SVILUPPO IN PARTICOLARE PER I SETTORI: ADDITIVI PER MATERIE PLASTICHE ED ELASTOMERI, CATALIZZATORI, PRODOTTI PER I TRATTAMENTI ECOLOGICI E AMBIENTALI [EVENTUALMENTE INDIVIDUANDO UNA LOCALIZZAZIONE STRATEGICA NEL MEZZOGIORNO]; IN TAL MODO SI AFFRONTERÀ PER LA PRIMA VOLTA INCISIVAMENTE IL DEFICIT DELLA BILANCIA CHIMICA.
4. IL RAFFORZAMENTO E L'ESPANSIONE INTERNAZIONALE NEL SETTORE DEGLI ELASTOMERI, PREFERIBILMENTE CON UN PARTNER/UTILIZZATORE;
5. LO SVILUPPO DEL "DOWNSTREAM" PREDISPONENDO PRODOTTI E SERVIZI IDONEI ALLE SPECIFICHE RICHIESTE E ALLE DINA-

MICHE DEL MERCATO [ANCHE PRIVILEGIANDO LE LOCALIZZAZIONI NEL MEZZOGIORNO].

6. UN FORTE SVILUPPO DELLA CHIMICA DELLE MATERIE PRIME RINNOVABILI ATTRAVERSO NOVAMONT (AMIDO TERMOPLASTICO, NUOVI TIPI DI PLASTICA, CRACKING DI CARBOIDRATI).
7. LA GESTIONE IMPRENDITORIALE MOLTO MIRATA DELLA RICERCA A CONFERMA DELLA SUA CENTRALITÀ PER L'IMPRESA. L'AMMONTARE DELLE RISORSE (600 MILIARDI/ANNO) DEDICATI ALLA RICERCA ED UNA SPINTA FOCALIZZAZIONE SU TEMI IMPORTANTI CONSENTIRANNO UNA FORTE RICADUTA IN TERMINI DI INNOVAZIONE SIA DI PRODOTTO SIA DI PROCESSO.

SI PUÒ RAGIONEVOLMENTE PREVEDERE CHE LA SOCIETÀ RISULTANTE POTRÀ CONSEGUIRE NEL 1990 UN GIRO D'AFFARI DI CIRCA 20 MILA MILIARDI, CON UN MARGINE INDUSTRIALE (MOL) STIMABILE NELL'ORDINE DI 3.400 MILIARDI.

GLI INVESTIMENTI PREVISTI PER IL PROSSIMO TRIENNIO, FORTEMENTE ORIENTATI ALLO SVILUPPO IN PARTICOLARE DELLA

"CHIMICA APPLICATA" E DELLE CONNESSE NUOVE INIZIATIVE, SONO DELL'ORDINE DI 1.500-2.000 MILIARDI/ANNO.

B. QUESTA OPERAZIONE INDUSTRIALE DEVE ESSERE SOSTENUTA DA UN APPORTO FINANZIARIO SOTTO FORMA DI AUMENTO DI CAPITALE PARI A CIRCA 10.000 MILIARDI TRA AZIONI E OBBLIGAZIONI CONVERTIBILI, DESTINATO PER CIRCA LA METÀ ALL'ACQUISIZIONE DELLE PARTECIPAZIONI INDUSTRIALI MONTEDISON.

* * * *

PER EFFETTO DELLE OPERAZIONI PROPOSTE, NEL 1990 SI GIUNGEREBBE A UN COMPLESSO DI MEZZI PROPRI E ASSIMILABILI NELL'ORDINE DI 13.500/14.000 MILIARDI, CON UN INDEBITAMENTO FINANZIARIO NETTO VERSO IL SISTEMA DELL'ORDINE DI 6.000 MILIARDI.

CON UNA MIRATA POLITICA DI FOCALIZZAZIONE DI PORTAFOGLIO, È RAGIONEVOLE PENSARE CHE NEL 1991-92 L'INDEBITAMENTO FINANZIARIO VERSO IL SISTEMA BANCARIO POTREBBE ESSERE RIDOTTO A LIVELLO DI 1.000/2.000 MILIARDI.

QUESTA NOSTRA PROPOSTA È STATA FORMALMENTE APPROVATA DAL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE DI MONTEDISON. E' STATA UNA DECISIONE CORAGGIOSA, DI PIENA CONDIVISIONE DI UN IMPORTANTE DISEGNO INDUSTRIALE, PER IL QUALE LA MONTEDISON IMPEGNA IL SUO PATRIMONIO A FRONTE DI UN PRECISO RUOLO IMPRENDITORIALE.

E' NECESSARIO CHE L'ESAME DEL PROGRAMMA ESPOSTO INIZI SUBITO, POICHÈ NON SI POSSONO AMMETTERE RITARDI NEL PORRE FINALMENTE SULLA STRADA GIUSTA LA CHIMICA ITALIANA, CHE HA CONSEGUITO NEL PASSATO TANTE AFFERMAZIONI, MA HA ANCHE PERSO TANTE FONDAMENTALI OCCASIONI E CHE NON PUÒ ASSOLUTAMENTE PERDERE QUESTA FONDAMENTALE OCCASIONE.

DI CONSEGUENZA, DEVE ESSERE CONVOCATA UNA ASSEMBLEA STRAORDINARIA (PARLO DI ENIMONT) PER L'ADOZIONE DELLE NECESSARIE DELIBERAZIONI ENTRO CIRCA 50 GIORNI DA OGGI. CIÒ AL FINE DI POTER DARE CONCRETO AVVIO A UN DISEGNO INDUSTRIALE DI INDUBBIA VALIDITÀ, NON SOLO PER LE IMPRESE ITALIANE COINVOLTE, MA ANCHE E SOPRATTUTTO PER IL PAESE, CHE NON HA CARENZE DI IMPRENDITORIALITÀ, DI

TECNOLOGIA NÉ DI CREATIVITÀ, MA SOLO TROPPE E PROFONDE
DIVISIONI E TROPPI GRANDI DUBBI.

DALLE DIFFICOLTÀ ATTUALI SI PUÒ USCIRE IN UN SOLO MODO:
SEGUENDO UNA VIA DI FORTE, AUDACE MA BEN FONDATO E IMPE-
GNO COMUNE NEL PROGRESSO.

LA "NUOVA ENIMONT" DEVE DOTARSI DI MECCANISMI DI FUNZIO-
NAMENTO, ANCHE STATUTARI, COERENTI CON LA SUA NUOVA
POSIZIONE SUL MERCATO E CON LA GESTIONE PRIVATA.

Il problema che guida è una Business
idea. Al in fase di sviluppo è proprio
no: lo stesso principio in modo evidente
che guida è la cosa più ovvia per
risolvere la crisi consueta -