

5

Estratto da:

Strategia e Razionalizzazione

di

Enimont.

"Piano di business dell'iniziativa
Enichem-Montedison"

2. L'INDUSTRIA CHIMICA ITALIANA

◊ EniChem e Montedison, grazie anche all'accordo realizzato nel 1983, hanno in questi anni portato avanti una **efficace politica di risanamento**. Hanno dato in tal modo un contributo fondamentale al processo di razionalizzazione dell'industria europea. Hanno impostato un progressivo processo di internazionalizzazione.

◊ **Permangono ancora punti di debolezza** rispetto alle maggiori imprese chimiche internazionali, che negli ultimi anni hanno progredito nei settori tecnologico, industriale, finanziario, mix di portafoglio, valore aggiunto, globalizzazione.

◊ La **bilancia commerciale chimica** italiana - caso unico fra tutti i paesi industrializzati - presenta gravi e crescenti deficit. La vitalità e la capacità di innovare e svilupparsi dell'industria italiana dà luogo ad una domanda di prodotti chimici in forte espansione e specializzazione, cui corrisponderà, ove non vengano presi gli opportuni correttivi, un progressivo aggravarsi della bilancia commerciale.

◊ Il deficit della bilancia commerciale riflette in taluni casi una **insufficienza della base produttiva ed una scarsa specializzazione e competitività** dell'industria chimica nazionale. La politica di risanamento, peraltro, ha certamente migliorato la posizione competitiva dell'industria chimica italiana, ma non ha sinora risolto alcuni nodi strutturali, retaggio delle politiche e strutture industriali del passato. Da evidenziare tra gli altri:

- la dispersione delle produzioni in troppi siti produttivi;
- la persistenza di numerosi impianti e linee produttive obsoleti per tecnologie e scala;
- la elevata incidenza dei costi fissi rispetto alla concorrenza;
- la inadeguatezza della ricerca;
- la scarsa internazionalizzazione;
- la forte dipendenza dalle fonti energetiche;
- un portafoglio concentrato sulla chimica di base.

◊ L'impegno nel risanamento e la persistenza di tali punti di debolezza non hanno consentito sinora lo sviluppo di nuove produzioni a più elevato contenuto tecnologico e l'espansione della base produttiva per assicurare all'industria chimica nazionale quote del mercato mondiale più consone alla dimensione ed alla dinamicità dell'economia italiana.

◊ Il rafforzamento dell'industria chimica italiana impone:

- l'intensificazione dell'azione di **razionalizzazione** per superare i persistenti nodi strutturali che ne limitano la competitività e le possibilità di sviluppo, con l'obiettivo di acquisire parametri di efficienza comparabili a quelli della migliore concorrenza;
- un profondo **impegno tecnologico** con l'obiettivo di elevare al massimo livello la competitività delle strutture produttive e la disponibilità di prodotti orientati alla segmentazione dei mercati nell'alto valore aggiunto;
- la **globalizzazione** delle attività per acquisire un posizionamento strategico nei più importanti mercati mondiali;
- una politica di **investimenti** finalizzata allo sviluppo, alla diversificazione e specializzazione delle capacità produttive con chiaro orientamento verso prodotti a maggiore valore aggiunto.

◊ La politica di investimenti deve fare costante riferimento alla competitività internazionale, adottando come criteri fondamentali la leadership tecnologica e di costo, la specializzazione delle produzioni ed una maggior focalizzazione sul mercato.

◊ E' certamente possibile, in questa fase, coniugare gli interessi generali del paese con l'obiettivo, squisitamente aziendale, dell'economicità e di una gestione fortemente orientata alla remunerazione del capitale impiegato. **L'industria italiana ha dimostrato elevata dinamicità e capacità di sviluppo.** L'industria chimica, date le sue caratteristiche di forte interrelazione con tutti gli altri settori industriali, non può non fare riferimento a tale sviluppo adeguando il proprio

L'industria chimica italiana

supporto in termini di prodotti e di ricerca. Gli stessi settori industriali che si collocano più direttamente a valle dell'industria chimica, quale quello di trasformazione delle materie plastiche, si dimostrano estremamente vitali e competitivi, raggiungendo importanti e significativi surplus nella bilancia commerciale.

◊ L'unione di EniChem e Montedison, con i business conferiti (vedi. tavola 3.1), porta da subito alla creazione di una delle **prime dieci strutture industriali** a livello mondiale e consente di perseguire importanti obiettivi strategici tra i quali:

- introduzione e/o aggregazione nel portafoglio di importanti elementi per cui il nuovo sistema deterrà **posizioni di leadership** europea o mondiale in settori di potenziale sviluppo. La tavola 3.2 evidenzia come su 15 business fondamentali la Nuova Società deterrà, per quota di mercato, posizioni di leadership in 7 business e co-leadership in 3;
- introduzione di forti **posizioni tecnologiche**. Il conseguimento/rafforzamento di queste posizioni di leadership sono diretta conseguenza da un lato della possibilità di operare un processo di "cross fertilization" delle tecnologie attualmente detenute dai due Gruppi su tutto il sistema, dall'altro lato del processo di ottimizzazione, semplificazione e snellimento della struttura produttiva con rilevante impatto positivo sui costi;
- creazione, attraverso gli apporti, di una struttura di **ricerca** di livello mondiale per qualità, dimensione e tradizione;
- unificazione e rafforzamento delle **reti commerciali**, con più efficace copertura del mercato, riduzione dei costi e miglioramento del servizio offerto alla clientela;
- impulso alla **internazionalizzazione** della struttura produttiva, con ulteriore incremento del livello di copertura dei mercati, presenze qualificate all'estero, riduzione dei costi di movimentazione e rafforzamento della posizione competitiva;
- disponibilità di un ampio **portafoglio** con conseguenti potenzialità di **razionalizzazione strategica**;
- più elevate opportunità per il sistema chimico di ricorso al **mercato finanziario** e maggior attrattività per i finanziatori istituzionali grazie al rafforzamento della struttura economica e finanziaria.

*Razionale dell'operazione:
La Nuova Società*

◊ La Nuova Società è posta pertanto nelle condizioni di perseguire obiettivi di **economicità** e di massimizzazione del **profitto**, non solo nel breve ma anche, e soprattutto, nel lungo periodo, in modo da **garantire** un'adeguata e costante remunerazione del capitale.

4. LE STRATEGIE DELLA NUOVA SOCIETA'

4.1 Internazionalizzazione

◊ **La nuova Società deve perseguire una aggressiva politica di internazionalizzazione.** Le attività conferite da EniChem e Montedison destinano ai mercati esteri una quota di fatturato sensibilmente inferiore a quella dei maggiori concorrenti. Nonostante i progressi fatti in questi ultimi anni, permane estremamente limitata la quota di fatturato prodotto all'estero. L'internazionalizzazione dovrà avere un ruolo prioritario nelle strategie della Nuova Società.

◊ **Globalizzazione del business polietilene:** la presenza produttiva all'estero è limitata alla Germania con circa 100 Kton/anno. La Nuova Società dispone di una quota del mercato europeo pari al 12%. Tendenzialmente si punta a seguire nel polietilene una via analoga a quella perseguita nel PVC, realizzando una joint venture con un primario operatore mondiale. In alternativa si punterà all'acquisizione opportunistica, eventualmente con scambi di portafoglio, di impianti e relative quote di mercato di operatori che intendono uscire dal business. In tal caso dovrà essere esaminata l'opportunità di acquisire quote di capacità di cracking nel Nord Europa. Fondamentale per lo sviluppo internazionale sarà la disponibilità di tecnologie d'avanguardia.

◊ Un forte impulso va dato alle **attività internazionali del business elastomeri e polistirolo**, che già dispongono di significative presenze europee e che hanno avviato alcune iniziative extraeuropee. In questi settori, facendo leva su alcune tecnologie di grande valore, occorre puntare ad una **globalizzazione del business**.

◊ Sviluppo e globalizzazione del business **Policarbonato e PPO** nel quadro delle strategie per i materiali avanzati.

◊ Il **settore detergenza**, che già dispone di posizioni di leadership mondiale negli intermedi, perseguirà, soprattutto attraverso acquisizioni

Lucio Lopez

e joint venture, l'obiettivo di una maggior presenza internazionale collegandolo con la strategia di diversificazione a valle verso tensioattivi specializzati.

◊ Iniziative di internazionalizzazione saranno portate avanti anche negli altri settori sia con l'intento di valorizzare alcune tecnologie proprietarie, sia nell'ottica di una ottimizzazione del portafoglio prodotti, sia per rafforzare alcuni business o iniziative di sviluppo.

◊ Una particolare attenzione sarà dedicata alla evoluzione dell'industria chimica nel bacino del **Mediterraneo** e nei **Paesi dell'Est europeo** per cogliere le opportunità non solo commerciali, ma anche per partecipare ad iniziative industriali.

4.2 Ottimizzazione del portafoglio e specializzazione delle produzioni

◊ La Nuova Società dovrà procedere ad una **gestione dinamica del portafoglio prodotti**, anche attraverso acquisizioni, dismissioni, scambi di portafoglio, joint venture. Evidentemente le scelte non sono oggi definibili in maniera puntuale. Sono invece individuabili i criteri della gestione dinamica del portafoglio, ispirati al rafforzamento, a livello mondiale, delle posizioni nel business in cui si dispone di reali punti di forza ed al conseguimento di un mix di prodotti meno soggetto alle ciclicità.

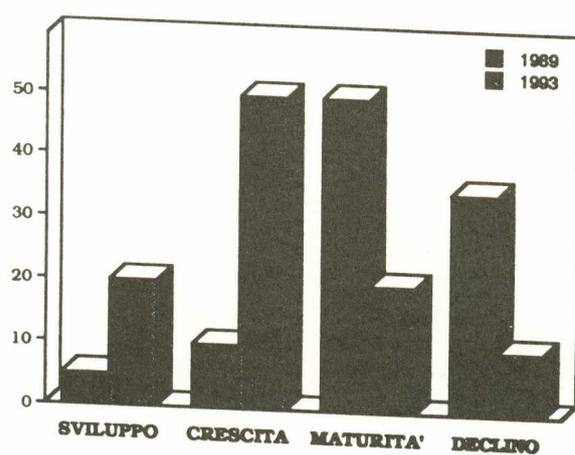
◊ Un importante contributo alla ottimizzazione del portafoglio prodotti deriverà dalla crescente **specializzazione dei prodotti** congiuntamente allo sviluppo di nuove applicazioni. E' oggi possibile, sulla base delle esperienze acquisite, anche per prodotti considerati tradizionalmente maturi, lo sviluppo in segmenti specializzati per i diversi impieghi e, in particolare, per quelli nuovi. Questo processo di innovazione e sviluppo dovrà essere sostenuto al massimo dalla Nuova Società, che vi dedicherà tutte le risorse tecnologiche e di marketing necessarie. Si richiederà infatti l'individuazione dei segmenti di mercato suscettibili di sviluppo in termini di applicazioni specialistiche, la messa

Handwritten signature

a punto di prodotti mirati attraverso una stretta collaborazione tra le funzioni di assistenza tecnica, R&D e produzione, una maggior focalizzazione sul mercato ed un più intenso rapporto con il downstream. Target della Nuova Società è quello di disporre entro il 1993 del 20% di prodotti in sviluppo e 50% in crescita, riducendo al 20% e 10% rispettivamente i prodotti maturi ed in declino (tavola 4.1).

Tavola 4.1

COMPOSIZIONE PORTAFOGLIO PRODOTTI



◊ La specializzazione permette una **dematurazione di molti prodotti** ed apre nuove prospettive di crescita a prodotti considerati maturi od in declino. Consente inoltre di ridurre la ciclicità di alcuni business e la creazione di un maggior valore aggiunto determinando nel contempo una maggiore intensità di lavoro.

◊ Sarà perseguita una **maggior proiezione verso il down stream specializzato**. L'industria italiana di trasformazione delle materie plastiche ha sempre dimostrato una grande vitalità e capacità di innovare, anche se permane l'eccessiva articolazione in piccole e medie imprese con tutti i limiti che ne derivano in termini di massa critica tecnologica, solidità finanziaria ed insufficiente proiezione internazionale.

◊ **Il sostegno all'industria di trasformazione delle materie plastiche, elemento strategico della Nuova Società**, verrà attuato con diversi strumenti:

- saranno messi a disposizione prodotti innovativi e strategici e tecnologie adeguate;
- l'attività di esportazione potrà avvalersi, quando necessario, della rete commerciale internazionale della Nuova Società;
- verrà promossa la vendita di know-how e di tecnologie da parte delle imprese di trasformazione nei paesi in via di sviluppo. Ciò favorirà lo sviluppo dei consumi di materie plastiche in tali paesi;
- verranno intensificati i rapporti anche attraverso acquisizioni di quote di partecipazione in imprese di trasformazione ad alta specializzazione, non solo al fine di accrescere la quota di consumi captivi, ma soprattutto per innescare il ciclo dinamico ed interattivo prodotti-applicazione-design.

◊ Il settore della **chimica fine e specialistica** della Nuova Società si avvarrà, fin dall'inizio, di una dimensione, di un portafoglio prodotti e di una ricerca, tali da aprire nuove prospettive strategiche. Potrà essere attuata una politica di sviluppo selettiva relativamente a:

- linee di business connesse alla disponibilità di precursori "chiave";
- prodotti correlati con il "core business" della Nuova Società;

- prodotti per i quali esistono reali punti di forza in termini di tecnologia o di posizionamento sul mercato.

Tali attività dovranno essere rafforzate sia attraverso un adeguato impegno di risorse di R&D e di marketing sia attraverso acquisizioni ed operazioni di internazionalizzazione. Le aree di business non strategiche o, comunque, strutturalmente deboli dovranno essere oggetto di una politica di razionalizzazione, da realizzarsi attraverso scambi di portafoglio o dismissioni. L'obiettivo della Nuova Società in questo settore è quello di arrivare, in tempi brevi, ad un portafoglio "semplificato", articolato su un minor numero di business, ma decisamente più solido e redditizio, quale base per il futuro sviluppo dell'attività.

◊ In generale gli orientamenti strategici sopra delineati dovranno permettere un **graduale spostamento del mix** della Nuova Società verso le specialità e verso i prodotti a più elevato tasso di crescita. Ciò dovrà essere sostenuto da un crescente impegno in investimenti "soft" e cioè in attività quali ricerca, sviluppo delle tecnologie di applicazione dei prodotti, assistenza alla clientela, marketing tecnico. Il riorientamento del portafoglio prodotti della Nuova Società dovrà comprendere almeno il 70% di prodotti in fase di "crescita" e "sviluppo".

4.3 Sviluppo e razionalizzazione

◊ La chimica italiana ha pagato un **pesante tributo ai processi di razionalizzazione dell'industria chimica europea** dei primi anni '80. Oggi la chimica italiana ha titolo a rivendicare adeguati incrementi di quote di mercato e, quindi, di capacità produttiva.

◊ In particolare va tenuta in considerazione la circostanza che in Italia esiste e si va sviluppando rapidamente una forte domanda di prodotti chimici che, se non soddisfatta dalla creazione di nuove capacità produttive, comporterà un ulteriore, insostenibile peggioramento del deficit commerciale. Negli ultimi 7-8 anni l'industria chimica italiana, fortemente impegnata nel risanamento della struttura industriale sopravvissuta, ha realizzato **investimenti in misura di gran**

lunga **inferiore a quelli degli altri paesi**, anche in percentuale sul fatturato. Inoltre gli investimenti realizzati in Italia sono stati indirizzati verso il recupero tecnologico degli impianti esistenti piuttosto che verso la creazione di nuove capacità.

◊ Gli investimenti di **adeguamento delle capacità produttive** sono peraltro indispensabili per la razionalizzazione tecnologica e logistica dell'intera struttura produttiva. Per quanto attiene alla logistica le produzioni dovranno essere concentrate in un numero limitato di poli fortemente integrati. Per quanto riguarda gli impianti la scelta delle tecnologie dovrà soddisfare due esigenze fondamentali: leadership di prodotti per un marketing specializzato e ad alto valore aggiunto; leadership di costi di produzione.

◊ La condizione necessaria per disporre di una struttura produttiva realmente competitiva nella chimica di base è la disponibilità di impianti di steam cracking altamente efficienti e dotati delle tecnologie più avanzate. La Nuova Società disporrà di **due sistemi di cracker adeguati: Priolo/Gela e Porto Marghera**. Per quest'ultimo dovranno essere ampliate le interconnessioni via pipeline con gli stabilimenti di Mantova, Ravenna e Ferrara al fine di creare un polo petrolchimico realmente integrato sul modello di quelli nord-europei.

◊ Un adeguato livello di integrazione, oggi molto modesto, potrà essere raggiunto concentrando i nuovi investimenti (sia sostitutivi che innovativi) nei due poli strategici sopra menzionati a spese dei siti marginali.

◊ **L'ingresso in nuovi business** sarà facilitato, in molti casi, da una consistente base di consumi captivi ad elevata specializzazione. Ciò potrà avere benefici effetti sulla bilancia commerciale della chimica italiana. La creazione di poli integrati - e quindi efficienti in termini di costi e servizi - pone le condizioni perchè alcuni importanti investimenti possano essere realizzati in joint venture anche con partner internazionali che, oltre all'apporto di tecnologia, garantiscano la quota di autoconsumi, riducendo i rischi dell'iniziativa.

◊ La Nuova Società sulla base dei livelli di capacità richiesti in proiezione nelle varie linee di prodotti derivati (materie plastiche, gomme e grandi intermedi) si troverà nella condizione di **realizzare un nuovo cracker strategico**.

◊ Le posizioni di leadership di mercato della Nuova Società impongono il conseguimento di analoghe posizioni di **leadership di costo e tecnologica**; queste dovranno essere perseguite con un adeguato impegno di R&D. Quest'ultima attività dovrà dedicare i necessari sforzi anche all'innovazione ed alla diversificazione.

◊ Nel contempo dovrà essere attuata una decisa politica di **razionalizzazione** degli attuali assetti produttivi. Si dovrà quindi prevedere la fermata degli impianti fuori scala od obsoleti per tecnologia, soprattutto se ubicati in siti non integrati. Le aree di business in cui esistono impianti critici che richiedono fermate sono:

- olefine
- acetilene
- ossido di etilene
- ossido di propilene
- polietilene a bassa ed alta densità
- stirene
- aromatici
- lirea acetica
- cloro e derivati clorurati
- ammoniaca, urea, fertilizzanti complessi
- acido solforico, nitrico, fosforico
- fitofarmaci
- tripolifosfato

Tali fermate dovranno essere attuate con la necessaria gradualità al fine di evitare perdite di quote di mercato; per alcuni di questi prodotti sarà varato un programma di ricostruzione degli impianti, utilizzando tecnologie moderne ed efficienti.

◊ **Altre razionalizzazioni** deriveranno da interventi sulle strutture di sede, dall'unificazione delle reti commerciali e dei servizi industriali negli stabilimenti di attuale copresenza; dalla gestione integrata del ciclo petrolifero-petrochimico; dal coordinamento dei programmi di investimento; da eventuali modifiche e semplificazioni di portafoglio; dal riassetto delle attività di R&D.

◊ **Lo sviluppo nel down stream**, a bassa intensità di capitale ma ad elevata intensità occupazionale, da realizzarsi in stretta cooperazione con le imprese di trasformazione, consentirà la creazione di nuova occupazione che sarà indirizzata per quanto possibile, in un'ottica di reindustrializzazione, verso i siti che risulteranno marginalizzati dal processo di razionalizzazione e sviluppo delle attività petrolchimiche.

◊ Una delle missioni più impegnative della Nuova Società è lo **sviluppo della chimica fine** ed avanzata sul modello delle grandi Società internazionali. Pertanto l'utilizzo delle risorse finanziarie destinate agli investimenti dovrà progressivamente spostarsi verso i prodotti della chimica specialistica. Importanti progetti di sviluppo sono in corso di definizione in tale settore, ove la Nuova Società disporrà di una efficace base produttiva e di mercato e di valide strutture di R&D. Saranno rafforzate e sviluppate le attività in cui la Nuova Società dispone di punti di forza tecnologici. Saranno inoltre promosse iniziative industriali volte a valorizzare maggiormente alcuni stream derivanti dalle produzioni di chimica primaria che hanno un grande valore per le attività di chimica fine e specialistica.

◊ La Nuova Società intende sviluppare **una forte ed innovativa politica dell'ambiente**. A tale scopo, oltre al potenziamento delle strutture esistenti, verrà dedicato anche un significativo impegno di ricerca teso all'applicazione delle tecnologie più avanzate ai processi e prodotti, all'utilizzo di risorse ad elevata specializzazione, alla collaborazione con i più avanzati istituti internazionali.

4.4 Ricerca e Sviluppo

◊ Le sfide industriali dei prossimi decenni saranno vinte sul terreno dell'innovazione tecnologica che si fonda su un'**efficiente e forte struttura di ricerca e sviluppo**. Il livello delle spese sarà tanto elevato che soltanto le grandi aziende saranno in grado di sopportarne gli oneri. Già oggi molti grandi gruppi destinano alla R&D risorse crescenti rispetto a

M. P. L. A.

◊ E' prevista una presenza selettiva in alcune aree di ricerca fondamentali della chimica fine e specialistica e in settori strategicamente rilevanti quali biotecnologie, tecnologie per materiali avanzati, ambiente.

◊ Questi obiettivi saranno perseguiti anche realizzando e potenziando **centri di ricerca** in paesi, **al di fuori dell'Europa**, ove lo scenario tecnologico è in rapida evoluzione: Nord America e Giappone.

◊ Per quanto riguarda la razionalizzazione del portafoglio - che pure è una scelta strategica di fondo della Nuova Società, basata sui seguenti criteri ispiratori: mercato, tecnologia, globalizzazione, valore aggiunto, specializzazione, management - le relative politiche di cooperazioni, investimenti, acquisizioni, dismissioni e scambi di portafoglio, sono demandate agli organi decisionali della Nuova Società. Il business plan non tiene conto pertanto degli effetti di possibili modifiche del portafoglio prodotti, al momento non definibili in maniera puntuale. Tuttavia il piano prevede sin d'ora una serie di azioni di rafforzamento e sviluppo nelle attività dove sussistono significative posizioni di forza della Nuova Società, anche attraverso iniziative di diversificazione strettamente ad esse correlate e pertanto con esse fortemente sinergiche.

Lu. [signature]

◊ Tra le prime dieci società mondiali per fatturato, la Nuova Società ha come obiettivo il raggiungimento di una posizione corrispondente anche per quanto attiene all'entità del risultato economico, unico motore dello sviluppo.

◊ Il piano assume, come elemento essenziale della esistenza stessa della Nuova Società, la scelta di una razionalizzazione determinata e progressiva, soprattutto per quanto riguarda la struttura dei costi fissi, con l'obiettivo di ridurre il punto di break-even e aumentare la capacità di resistenza ai cicli economici negativi, cui la Nuova Società, per il mix di portafoglio di cui oggi dispone, è particolarmente esposta.

Per quanto riguarda le riduzioni di personale che tali razionalizzazioni comporteranno si deve tuttavia considerare che, qualora le due aziende procedessero in maniera disgiunta, esse dovrebbero attuare ugualmente razionalizzazioni tali da generare riduzioni di personale altrettanto importanti.

◊ Il piano prevede anche un notevole sviluppo supportato da un forte piano di investimenti che esplicherà i suoi effetti anche, e soprattutto, negli anni successivi al triennio considerato. Sono previsti per il triennio 1989-91 costi per circa 4.500 miliardi, di cui 3.500 relativi a progetti già sufficientemente definiti e 1.000 riguardanti progetti in via di definizione. I principali progetti e le linee strategiche e programmatiche relative ai diversi settori sono indicati nel capitolo 6.

5.2 Quadro di riferimento.

◊ Nel triennio 1989-91 è previsto per il complesso dei paesi OCSE un aumento medio annuo del *PIL* di circa il 2% e della produzione industriale del 2,2%, confermando il trend di sviluppo registrato negli ultimi anni. Si prevede tuttavia per il 1989 un rallentamento ciclico dell'economia dei paesi sviluppati dovuto soprattutto alle esigenze di riaggiustamento di alcune variabili macroeconomiche, che la politica economica degli U.S.A. dovrà perseguire. Il rallentamento dell'economia determinerà anche un sensibile raffreddamento della congiuntura, molto favorevole, che l'industria chimica sta attraversando nel 1988, con conseguenti riflessi sui margini.

Il business plan

Una apprezzabile ripresa dell'economia internazionale è prevista invece nella seconda parte del triennio con effetti positivi sull'andamento dell'industria chimica.

◊ Per *l'economia italiana* si prevede un aumento medio annuo del 2,2% per il PIL e del 2,4% per la produzione industriale, che sconta la continuazione del trend registrato negli ultimi anni di un andamento più positivo rispetto alla media dei paesi OCSE.

◊ Questi scenari macroeconomici si basano su *previsioni energetiche* di sostanziale stabilità, con un incremento del prezzo dei prodotti petroliferi inferiore al tasso medio di inflazione.

INDICATORI DELL'ECONOMIA OCSE
(Variazioni in %)

	1988	1989	1990	1991
PIL	2.3	1.4	1.8	2.9
PRODUZIONE INDUSTRIALE	2.7	1.4	2.1	3.2
PREZZI CONSUMO	3.9	4.0	4.1	4.9

INDICATORI DELL'ECONOMIA ITALIANA
(Variazioni in %)

	1988	1989	1990	1991
PIL	2.1	1.9	2.0	2.7
PRODUZIONE INDUSTRIALE	2.4	2.0	2.2	3.0
PREZZI CONSUMO	5.3	5.1	4.9	5.2
SALARIO ORARIO NELL'INDUSTRIA	6.8	6.6	6.4	8.1

- unificazione delle reti commerciali
- unificazione ed ottimizzazione dei sistemi informativi
- più efficiente gestione delle risorse di R&D.

◊ Nella tabella 5.3.1 viene presentata l'evoluzione del conto economico della Nuova Società per il prossimo triennio. In questa fase è stato possibile sviluppare il **conto economico** solo fino al **livello del margine operativo lordo** (prima cioè di ammortamenti ed oneri finanziari) in quanto non è definita la struttura patrimoniale e finanziaria di partenza.

Tabella 5.3.1

CONTO ECONOMICO DELLA NUOVA SOCIETA'

	1988	%	1990	%	1991	%
FATTURATO NETTO	13.112	100,0	13.805	100,0	14.914	100,0
COSTI VARIABILI	7.291	55,6	7.538	54,6	7.973	53,5
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	5.822	44,4	6.267	45,4	6.941	46,5
COSTI FISSI	3.636	27,7	3.565	25,8	3.633	24,3
MARGINE OPERATIVO LORDO	2.186	16,7	2.712	19,6	3.308	22,2

◊ **Nel 1989** il forte restringimento ipotizzato nella forbice ricavi unitari/prezzi delle materie prime determina una compressione del margine di contribuzione per circa 400 MLD, solo parzialmente compensata dai margini sui maggiori volumi di vendita, dai miglioramenti dell'efficienza degli impianti e dalle sinergie, le quali danno un importante contributo al margine di contribuzione già nel 1989.

Complessivamente il margine di contribuzione risulta inferiore a quello del 1988 di circa 40 MLD. Pur prevedendo già nel primo anno di esercizio della Nuova Società importanti azioni di contenimento dei costi fissi, i benefici attesi sono limitati dagli extra costi che tale operazione di contenimento comporterà.

Complessivamente, nella conservativa situazione congiunturale ipotizzata il MOL peggiora di circa 230 MLD rispetto al 1988.

The Wisp

5.5 Personale

◊ Come precedentemente accennato, la Nuova Società deve effettuare un importante programma di riduzione dei costi fissi per riportarsi su standard comparabili con quelli della migliore concorrenza, per abbassare il punto di break-even e quindi migliorare la sua capacità di resistenza alle congiunture negative. Tale programma dovrà riguardare non solo una ottimizzazione dei servizi acquistati da terzi ed una più oculata gestione dei costi, ma anche una riduzione del personale occupato.

Soprattutto appare indispensabile una razionalizzazione della struttura centrale di sede e dei servizi generali di stabilimento, con particolare riguardo a quelli ove oggi esiste una copresenza delle due aziende.

Appare opportuno che tale processo di razionalizzazione venga affrontato con determinazione già nel 1° semestre del 1989, al momento della unificazione del business e della costituzione della Nuova Società.

A tal fine, oltre ad avvalersi dei provvedimenti di legge esistenti, si renderanno necessari alcuni provvedimenti ad hoc, che dovranno essere adottati dal Governo.

L'obiettivo di riduzione del personale che sembra realistico perseguire nel breve termine è fra 4.000 e 5.000 addetti, oltre al personale già in CIGS, oggi intorno alle 5.000 unità.

Ad oggi l'organico delle attività conferite alla Nuova Società è così composto:

	In servizio	di cui: CIG
Italia	53.110	5.040
Estero	2.440	---
Totale	55.550	5.040

Intermedi

◊ Acrilonitrile

Tenendo conto dei fabbisogni captivi della Nuova Società per le produzioni di ABS, SAN e, soprattutto, di fibre acriliche, oltrechè delle vendite che già vengono effettuate sul mercato internazionale, si pone il problema di un adeguamento delle capacità produttive, oggi inferiori al 50% dei fabbisogni nazionali.

Verrà pertanto posta subito allo studio la realizzazione di un nuovo impianto basato sulle tecnologie più aggiornate, tenendo presenti la situazione concorrenziale sul mercato internazionale e la possibilità di partecipazione di un primario operatore internazionale. L'impatto del nuovo impianto sulla bilancia chimica sarebbe di ca. 200 miliardi di lire a partire da fine 1990.

◇ *Intermedi per poliuretani*

La Nuova Società disporrà di una presenza produttiva nell'MDI a Brindisi, nel TDI a Porto Marghera e nell'ossido di propilene-polioli a Priolo. Questi impianti sono fortemente integrati nei cicli produttivi dei rispettivi stabilimenti.

La Nuova Società intende ampliare l'attività poliuretani che va considerata nei prodotti strategici specializzati globalizzandola attraverso collaborazioni internazionali.

In tale contesto saranno meglio definiti gli assetti ed i programmi relativi all'ossido di propilene e polioli e sviluppati gli investimenti relativi ad anilina che, oltre ad evidenti benefici di integrazione, permetteranno un abbattimento del deficit della bilancia commerciale chimica.

La commercializzazione e sviluppo prodotti sarà effettuata dal Gruppo Montedison.

◇ Polietileni

La Nuova Società disporrà di una quota del 12% del mercato europeo.

Occorre prioritariamente realizzare una maggiore internazionalizzazione del business attraverso, ove possibile, una joint venture con un primario operatore europeo, analogamente a quanto già fatto per il PVC, o in alternativa, attraverso l'acquisizione di capacità produttive e relative quote di mercato, da realizzarsi anche tramite scambi di portafoglio.

I tassi di sfruttamento degli impianti sono al massimo; la crescita della domanda rende necessaria la realizzazione di nuovi investimenti.

Sono in corso sbottigliamenti sugli impianti più competitivi; in termini tattici e per mantenere le quote di mercato vengono riavviate alcune linee precedentemente fermate.

Per consolidare il business occorre creare capacità produttive nei poli strategici, utilizzando le tecnologie più moderne che permettano un ampliamento e una specializzazione della gamma produttiva ed il raggiungimento di una posizione di cost leader. Il target è quello di disporre di un elevato rapporto di prodotti speciali. Queste capacità sono sostitutive di quelle relative ad impianti obsoleti o localizzati in siti marginali, che saranno fermati contestualmente all'avviamento delle nuove capacità o in situazioni di trend moderati della domanda.

In particolare è prevista da subito la realizzazione a Priolo di un nuovo impianto di polietilene lineare di larga scala a tecnologia avanzata, in grado di produrre prodotti speciali.

Al fine di posizionare le produzioni di polietilene in maniera più efficace rispetto al mercato, sarà valutata, a seguito dello sbottigliamento del cracker di Porto Marghera, la realizzazione di un analogo impianto nel nord Italia. La possibilità di realizzare l'impianto al nord sarà tanto più percorribile quanto maggiore sarà l'utilizzo al Nord di intermedi liquidi prodotti in Sicilia utilizzando l'etilene ivi disponibile.

L'assetto produttivo finale dei polietileni sarà definibile in relazione alla strutturazione strategica del sistema del cracker.

V. M. M. M.

◊ *Down stream*

Oltre alle iniziative nel PVC, che saranno realizzate da EVC, la Nuova Società si propone di porre una grossa enfasi nello sviluppo del down stream, in collaborazione con imprese di trasformazione e, in casi particolari, autonomamente.

Si punta a sviluppare una rete di rapporti con le imprese operanti nel down stream al fine di specializzare le applicazioni dei propri prodotti, mettendo a disposizione, ove necessario, le infrastrutture richieste. In particolare a Brindisi, utilizzando gli stoccaggi criogenici per il propilene, di cui la Nuova Società dispone, e quindi le potenzialità di impiego del monomero e delle infrastrutture esistenti, verrà promosso lo sviluppo di iniziative industriali nel down stream dei polipropileni specializzati, in collaborazione con il Gruppo Montedison.

Piani settoriali

EniChem conferirà alla Nuova Società un'attività che considera sostanzialmente risanata, con punti di forza rappresentati da alcune tecnologie, (policarbonato e, in fase di sviluppo, PPO modificato) e con una gamma prodotti diversificata (ABS, SAN, PC, PET, POLIAMMIDI) che comprende attività di down stream (rinforzati, leghe, compounds) nei compositi avanzati (joint venture con una società aeronautica italiana) e nei laminati per circuiti stampati (Lamitel).

Allo stato attuale lo sviluppo delle attività EniChem è condizionato dalla mancanza della "massa critica" necessaria per sostenere le impegnative spese di R&D e marketing, tipiche di questo settore. EniChem ha pertanto di fronte a sé due alternative strategiche :

- sviluppo accelerato, soprattutto attraverso acquisizioni, per raggiungere una dimensione ed una presenza internazionale tali da poter competere efficacemente con la concorrenza del settore;
- integrazione con le attività di un partner operante nel settore, dotato di un adeguato patrimonio tecnologico. A tal fine sono stati individuati alcuni partners potenziali.

Tutte le attività industriali sopradette con relative strutture tecnologiche e di ricerca saranno conferite alla Nuova Società.

Montedison, per parte sua, dispone di alcuni tecnopolimeri (AES, SAN, PBT, PET) che saranno conferiti alla Nuova Società.

E' elemento importante della strategia della Nuova Società la rapida crescita globale nel settore, con l'obiettivo di creare una struttura di importanza mondiale.

Si è considerato che il Gruppo Montedison, per la sua presenza e struttura a carattere mondiale e per la sua strategia di potenziamento del down stream applicativo specializzato dei polimeri, possa essere individuato come strumento adatto per lo sviluppo e la commercializzazione globale dell'attività "polimeri speciali" della Nuova Società. A tal fine sarà costituito un apposito comitato strategico congiunto che coordinerà le azioni di potenziamento del settore.

Per le attività che saranno conferite alla Nuova Società, il piano di business può articolarsi come appresso indicato.

◇ *ABS / SAN / AES*

Sono in corso di realizzazione gli investimenti sugli impianti di Ferrara e Ravenna volti a razionalizzare le produzioni ed adeguare le capacità di compoundazione. L'integrazione con il SAN di Mantova rende possibili razionalizzazioni ed ottimizzazioni nella produzione di ABS ed anche dell'Alfa-SAN.

Ci si propone una più efficace presenza sul mercato nord europeo sfruttando facilities esistenti presso propri stabilimenti in UK.

E' allo studio una joint venture in Far East (Cina), dove i consumi sono in forte crescita.

La gestione integrata di ABS e AES permetterà una specializzazione dei mercati di sbocco dei due prodotti, favorendone nel contempo un più rapido sviluppo.

◇ *Policarbonato*

E' in via di completamento la nuova linea di policarbonato a Terni; la capacità di finitura e compoundazione sarà portata a 20 KT/a. La disponibilità di una tecnologia proprietaria pone le basi per una globalizzazione del business. Sono infatti in fase di definizione tre joint venture: in Far East (Corea), in Nord Europa con un primario operatore internazionale e negli USA.

◇ *Poliammidi 6 e 6.6*

Oltre alla realizzazione di una linea di compoundazione di PA 6 e PA 6.6, è prevista l'acquisizione di una impresa europea, che dispone di tecnologie applicative particolarmente qualificate.

◇ *Nuove iniziative*

E' prevista la realizzazione in Italia, in joint venture con ARCO, di un impianto di Dylark di cui sarà avviato a breve il premarketing.

Entro il 1991 è previsto l'inizio della costruzione di un impianto industriale di PPO modificato in joint venture con un partner internazionale.

Piani settoriali

◊ *Materiali avanzati*

E' in corso di finalizzazione una joint venture, nel campo dei materiali compositi e avanzati, con un importante operatore nel settore avio.

Nel campo dei materiali per elettronica, verrà avviata già nel 1989 la produzione di laminati per circuiti stampati da parte della società Lamitel. E' già in corso il premarketing con prodotti importati.

7. RICERCA E SVILUPPO

◊ Le due strutture di ricerca che confluiscono nella Nuova Società sono di indubbia rilevanza scientifica, sicuramente competitive per qualità e tradizione, anche se in alcune aree di business mostrano insufficiente massa critica.

L'aggregazione delle due Società darà luogo ad una struttura di ricerca con un organico **di circa 3000 unità**.

Le spese di R&D nel 1989 rappresenteranno circa il 3.5% del fatturato allineando la Nuova Società ai valori medi della concorrenza internazionale.

◊ L'aggregazione dovrà comportare una **razionalizzazione delle strutture** e una **ottimizzazione dei programmi**.

Una importante razionalizzazione deriverà dall'unificazione delle staff e dei servizi comuni e dalla ristrutturazione dei numerosi centri di ricerca, molti dei quali hanno oggi una dimensione subcritica.

La ottimizzazione dei programmi sarà attuata eliminando sovrapposizioni di attività e concentrando le risorse sulle tematiche prioritarie.

◊ Anche dopo le operazioni di razionalizzazione ed ottimizzazione, l'impegno della Nuova Società si manterrà ai livelli sopra indicati. Inserimenti di nuove competenze, scelte sulla base delle specifiche necessità che emergeranno dai piani operativi di ricerca della Nuova Società, ed in particolare di giovani ricercatori, permetterà una riduzione dell'età media e consentirà di aumentare il rapporto tra ricercatori ed addetti totali alla ricerca e quello tra laureati e tecnici.

◊ L'**attività di R&D** deve costituire la **leva essenziale per la realizzazione delle strategie** della Nuova Società, in particolare per perseguire l'obiettivo prioritario di arricchire rapidamente e in termini sia qualitativi che quantitativi il portafoglio tecnologico.

Solo possedendo tecnologie di avanguardia infatti:

- si potrà intraprendere il consolidamento e lo sviluppo delle posizioni di leadership di mercato;

Handwritten signature and initials

Ricerca e sviluppo

- si potrà affrontare la differenziazione dei prodotti nei settori applicativi;
- si potrà assumere uno spessore competitivo per superare le barriere d'ingresso in nuovi business strategici.

Sarà così anche possibile dare un significativo contributo al risanamento della bilancia tecnologica chimica del paese che nel 1986 presentava ancora un saldo negativo di quasi 200 Miliardi.

◊ Sarà compito del management della Nuova Società definire in dettaglio le linee programmatiche, sulla base di una puntuale valutazione di risorse e strutture e degli indirizzi strategici della Nuova Società.

