

## ENIMONT - QUALE RUOLO NELLA CHIMICA

Dibattito Pubblico - 24 Febbraio 1990 - Padova

### Intervento del Presidente

Prudenza avrebbe voluto che oggi io rimanessi a casa, però, io sono un imprenditore e quindi, oltre ad essere ottimista sono anche poco prudente.

A questo proposito non vorrei parlare come Presidente della Montedison oggi, vorrei parlare come Raul Gardini, imprenditore, Presidente della Ferruzzi che si sente molto coinvolto in un avvenimento straordinario che è il mercato globale che vuole vivere con determinazione e con la cultura che ha accumulato durante 30 anni di lavoro, immaginando che si faceva l'Europa e forse sarebbero anche crollate le frontiere di terra e di mare. Che meraviglia, è successo! E' successo che non ci sono più frontiere, non ci sono più regimi doganali e noi, imprenditori, possiamo essere migliori. Possiamo essere migliori, perchè il nostro grande patrimonio è la libertà.

Il nostro grande patrimonio è non avere frontiere, perchè questo ci permette di girare per il mondo con la testa libera da ingombri doganali, da ingombri valutari: queste sono restrizioni, queste sono obbligazioni che conducono gli uomini e le imprese in dimensioni modeste.

Montedison, parliamo di questo, ed Enimont, hanno al loro interno mercato, cultura, tecnologia e ricerca per fare insieme un'impresa mondiale.

Io, da imprenditore, guardo a quest'occasione con grandissimo interesse, guardo a quest'opportunità con grande determinazione. L'ho fatto da sempre, da quando ho preso il primo pacchetto dell'1,7% in Montedison. L'ho fatto quando ho partecipato alla joint venture, la spacciata joint venture, perchè questa non è una joint venture, è una privatizzazione, un'equivoca privatizzazione; laddove il privato ha creduto di comprare il privato e laddove il pubblico ha creduto di comprare il privato.

Qui non è stato chiaro, non è stato capito bene, bisognava leggere fino in fondo, magari l'ultima clausola del contratto che diceva che questa è proprio una privatizzazione.

E' proprio una privatizzazione a scadenza. Quale scadenza? La scadenza che ci dirà il mercato.

E' utile mettere delle date agli avvenimenti. Importante è capire i concetti. Credo che i concetti sono stati chiaramente espressi: il pubblico ed il privato si sono ad un certo momento messi insieme per andare al mercato.

Il privato ha fatto tutto il suo dovere per portare quest'azienda al mercato, l'ha fatto bene, l'ha fatto anche contro il suo interesse, se si vuole intendere un interesse del privato di acquisire azioni a prezzo basso durante la quotazione. Niente di tutto questo.

Il Dott. Cragnotti che ha gestito la quotazione dell'Enimont lo ha fatto nell'interesse della Società, ha quotato la società al maggior prezzo che era possibile per questa società di mercato.

Nessun interesse della Montedison, nessun interesse della Ferruzzi a quotare in maniera depressa questa società. E quindi, nessun interesse della Ferruzzi, nessun interesse della Montedison a che questa società venga depressa nei suoi contenuti imprenditoriali.

Abbiamo venduto l'imprenditorialità dell'Enimont in quel momento.

Questo è quello che io volevo dire perchè, per essere capito bene.

E' successo anche che io sarei uno, un venditore, uno che porta le cose al rialzo. Sì, è vero. Io le cose le porto al rialzo per i loro contenuti, ma non è vero che io sono, che voglio vendere l'Enimont.

Non è vero e l'ho detto la prima volta che me l'hanno chiesto e ho detto non sono un venditore, anzi, sono un compratore.

Il 24 di Giugno 1989 di fronte ad una ridda di congetture (io non so poi perchè gli altri fanno le congetture, quando io dico le cose, le scrivo anche), il 10 Giugno '89 io ho pubblicato un articolo, a mia firma, su "Il Sole 24 Ore" dicendo chiaramente quali erano le intenzioni di Montedison in questa vicenda. Le intenzioni di Montedison sono quelle, ed anzi, lo dico come Presidente della Ferruzzi, perchè sono io che vado a prendere anche i capitali dal mercato per fare queste imprese, sulla mia credibilità e sulla mia imprenditorialità, mi è venuta l'idea di mettere insieme questo patrimonio di ricerca, di tecnologia e avanti.

E' inutile che vi ripeta perchè.

Tutte cose che noi sappiamo, nelle quali noi dobbiamo credere per andare al mercato mondiale.

Io posso farlo, dico, nessun altro lo può fare al mio posto, perchè sono l'unico imprenditore in questo paese che è in grado, indipendentemente dalle proprie capacità personali, ma è in grado, attraverso il suo patrimonio, attraverso il patrimonio che gestisce, di aggregare la chimica italiana intorno ad un disegno da condividere, perchè cosa fa un'azienda?

Un'azienda, è semplice, un'azienda, l'azienda deve avere un capo.

Questo capo deve meritare di essere un capo, dire chiaramente quale è la missione della società, i managers devono conoscerla, devono dividerla e se non la condividono devono andare via, perchè un'azienda si crea intorno al costrutto.

Quindi, per non fare confusione, bisogna creare un gruppo di gente che ascolti quello che io dico.

Io mi considero il capo della chimica italiana, anche se non sono il Presidente. Mi considero il capo di questa chimica di cui parliamo, perchè ci ho messo i miei soldi, la mia credibilità, la mia imprenditorialità e la mia reputazione.

Non mi gioco niente di tutto questo e bisogna ascoltarmi quando parlo all'impresa chimica in generale.

Quando dico le cose è bene, è bene che mi si ascolti, è forse anche bene che mi si creda, perchè alla fine dobbiamo arrivare ad un risultato.

L'unico risultato possibile è quello che abbiamo illustrato precedentemente.

I dubbi se ce li hanno, se li devono togliere, se li devono togliere l'impresa, soprattutto le Partecipazioni Statali, a mio avviso, che deve decidere una volta per tutte come va gestita questa impresa.

Io dico che non è un'impresa pubblica, è un'impresa privata che deve andare al mercato e dobbiamo capirci su questo.

Dobbiamo anche capire che abbiamo dei momenti in cui questa differenza, questa differente concezione si deve, in qualche modo, espletare nei fatti.

Quando noi parliamo delle scadenze è importante che sappiamo che sono scadenze.

Non vorrei dirvi del tormento per uno come me che è capace di decidere le cose in fretta, aspettare 18 mesi per sapere se, tutto sommato, questo regime fiscale sarà fatto in un modo piuttosto che in un altro.

Non entro nei dettagli della mia sofferenza e nemmeno del danno che ne ricevo, però questo è un equivoco drammatico che, a mio modo di giudicare, compromette l'umore; lasciamo stare i contenuti, l'umore della joint venture, in qualche modo, è stato fortemente compromesso, da questa mancanza di vocazione ad essere chiari da parte dell'interlocutore principale della parte privata.

Andiamo, se vogliamo vedere, se vogliamo entrare un poco più nei dettagli, nei dettagli come deve essere, dovrebbe essere questa società.

Io sono d'accordo che questa società non dovrebbe essere divisa.

Ho anche presentato un progetto, criticabile, quale progetto non è criticabile. Forse in ogni progetto c'è la nostra presunzione. Magari io ho una grande presunzione, che potrebbe non essere condivisa, ma potrebbe anche essere discussa, la mia grande presunzione.

E' perchè la grande presunzione, quando uno la esprime probabilmente ci ha pensato. Nessuno esprime progetti presuntuosi senza avere immaginato che sarebbero stati criticati. Io ho un progetto presuntuoso per la nostra società. Quando dico la nostra società, dico la chimica di Montedison e di Enimont.

Un progetto presuntuoso che si inserisce poi nel quadro dei miei ragionamenti. Ferruzzi, ragionamenti dove le commodities girano il mondo ed hanno un valore, il loro valore è determinato dalla loro ubicazione, la loro ubicazione è rischiosa a seconda dei tempi, e questi tempi sempre cambiano ed il rischio sempre muta a seconda che c'è pace o che c'è guerra e quindi le commodities vanno trattate come qualche cosa che all'origine può essere trasformato, oppure trasformato altrove. In questo contesto io dico che bisogna sapere ragionare.

CRACKING.

Questo è il mercato globale all'interno del quale si inserisce la nostra raffinazione Creechi intermedi, un'area importantissima che assomiglia moltissimo alla mia area agro-industriale. Me la vedo proprio molto simile questa delle origini insieme. Ed oggi, quelle aree lì, che cosa hanno fatto, di tradizionale, diciamo il mondo com'è evoluto? Erano tante imprese nel 1989, oggi sono rimaste in quattro, che fanno più o meno lo stesso mestiere e trattano le commodities all'origine a seconda dell'origine in cui sta.

Sta venendo un'altra origine, che è la Russia, che però, niente, va pensata, va pensata e probabilmente anche l'origine molto vicina che noi abbiamo, che è il Magrè, forse va pensato anche quello.

E' certo che a Bruxelles si pensa che questo va trattato in maniera omogenea rispetto al contesto Mediterraneo.

Come si deve pensare d'ora innanzi?

Io dico comunque, bisogna pensare, comunque bisogna pensare in maniera intelligente e sapendo che questo è il mercato dei produttori e noi siamo il mercato dei consumatori.

All'interno del mercato dei produttori e del mercato dei consumatori si svolge oggi un negoziato bellissimo che si chiama negoziato GAT che è, Uruguay round, che mi somiglia tanto al Kennedy round che si negoziò nel 1962 che definì gli assetti industriali mondiali ai quali l'Italia non ha maldestramente partecipato; e adesso farebbe bene a partecipare con intelligenza all'Uruguay round, a meno che non vada a monte. Però se va a monte è un guaio di notte, perchè è segno che non si definisce niente e dopo le cose si complicano molto di più.

Io seguo con moltissima attenzione l'Uruguay round nella sua evoluzione. Uno di motivi che poi succede magari che muoviamo grandi volumi su Chicago è proprio questo: che io ho una grande attenzione all'Uruguay round ed al GAT ed è per questo motivo che abbiamo mobilitato oggi in quell'area un

settore industriale capace di rimuovere anche le sclerosi delle grandi Borse come è quella di Chicago.

Poi si cambiano le regole, però si sono cambiate, io ci rimetterò qualcosa, però sono cambiate le situazioni.

Quindi, bisogna fare molta attenzione.

Oggi, nella chimica bisogna occuparsi molto anche di queste cose, per capirla.

Cosa succede dopo alla nostra chimica? Abbiamo una chimica dei materiali, ne abbiamo due anzi. Una all'Enimont, una ce l'ha la Montedison.

Questa chimica dei materiali molto banalmente che cosa sta facendo?

Sta rimpiazzando in maniera più performante tutto quello che si faceva a mano in maniera artigianale e gradevole per il tempo e per l'occhio delle nostre madri e dei nostri padri, più o meno così.

Anche io mi sento, me ne accorgo che ogni tanto gestiamo un grande cambiamento, che stiamo gestendo un grande cambiamento.

Questo cambiamento come va apportato? In maniera armonica, intelligente, occupandosi che quelli che usano i nostri materiali lo sappia fare bene, occupandoci di creare cultura intorno a noi ed occupandoci di avere sempre la migliore ricerca, la migliore tecnologia per semplificare il lavoro di quelli che devono usare i nostri materiali.

Non mi sembra complicatissimo, mi sembra difficile, ma non complicatissimo.

Una cosa che Montedison ed Enimont possono fare insieme, bene.

L'importante è credere che si ha ricerca, ricerca e tecnologia efficiente.

Chi non ci crede vada via, lo ripeto questo di chi non ci crede vada via, perchè mi sembra molto importante.

Io ci devo credere e farò di tutto perchè sia vero, se me ne occuperò fino in fondo, e se non è vero miglioriamo, perchè l'importante è credere che si sta facendo una cosa fatta bene, che serva a qualcosa e che darà un risultato.

Molto semplice con degli uomini fedeli al progetto e fedeli soprattutto alle responsabilità che assumono nel realizzare il progetto.

In quest'area io ci metto anche le fibre, perchè mi sto, sto immaginando, per conoscere i problemi della lana, del cotone e della seta che, tutto sommato ci saranno meno pecore, ci sarà meno lana, i bachi da seta mi sembrano proprio obsoleti, se li devo giudicare dal punto di vista tecnico.

Sappiamo che si può fare molto di meglio che la cerata della Barbour, perchè i tessuti hanno una loro attitudine ad essere compositi, a respirare e a non traspirare.

Quindi, anche questo, va bè, è complicatissimo, ma mica da morirci; importante: ricerca, tecnologia, mercato, gradevolezza nei colori downstream.

Io credo che il downstream è quello che noi altri dobbiamo capire.

Chi c'è là di sotto che usa i nostri prodotti?

Ma non le grandi aziende, quelle, le grandi aziende vivacchieranno sempre la loro, il loro declino.

Chi c'è laggiù che è capace di capire e di divertirsi con i nostri prodotti? Magari quelli della Coppa America, dico io, tanto per fare un esempio di gente che sta facendo questa cosa. E quindi, eccitiamo, diciamo, quelli che hanno tempo e voglia per divertirsi con noi, a venire a fare un successo.

Credo che questa è una cosa che noi stiamo facendo oggi con molta semplicità, e non la fanno le altre grandi aziende, non la fanno questa cosa qui.

Io, poche sono le aziende che amano divertirsi, poche sono le aziende che amano avere un gruppo di lavoro creativo, un gruppo di lavoro che cerca di interpretare i grandi avvenimenti, non farsi sconvolgere dal fatto che avvengono. I grandi avvenimenti sono una grande occasione per divertirsi, per soffrire, per farsi male, ma poi, se non ci si fa anche un po' male, nella vita che gusto c'è?

Ecco, e quindi, e quindi, ragioniamo, dico ragioniamo, tutti quanti insieme noi dell'Eni, noi della Ferruzzi, noi della Montedison e noi dell'Enichem per costruire questa bella, possibile società ubicata in Italia, coi suoi cervelli, ma Mondiale. A me piace dire prima che noi abbiamo la possibilità di essere mondiali, questa è la cosa che mi piace di più.

Io credo che dobbiamo credere a questo.

Dobbiamo smettere di pensare che noi abbiamo un problema nazionale, il problema nazionale è stato trasferito a Bruxelles ed il problema di Bruxelles ci ha trasferito di colpo nel mondo.

La nostra occupazione è di preoccuparci di andare d'accordo con gli Stati Uniti e di andare d'accordo con l'area pacifica. Se non accadrà quello, sarà la guerra mondiale commerciale, e chi non sarà forte soccomberà immediatamente. Speriamo invece che il grande respiro, la grande cultura che si sta rivelando, diciamo, nei politici mondiali, mi permetto di dire politici mondiali, ci consenta di raggiungere dei risultati ulteriori attraverso un buon negoziato al Kennedy Round. *SAT*

Laddove un giorno lo zucchero di Cuba non andrà più obbligatoriamente nell'Unione Sovietica, lo zucchero del Brasile si concorderà con lo zucchero Europeo per poi consentire agli scambi mondiali di essere più gradevoli e più performanti per le aziende che hanno voglia di gestire questo loro futuro nella maniera che ho cercato di rappresentare.

Non credo di avere da dire più niente, perchè ho detto tutto quello che pensavo, non so se ho detto più di quello che dovevo dire, però, ripeto, mi sento veramente responsabile, direi l'unico responsabile coerente di questi avvenimenti che coinvolgono la chimica di Enimont e la chimica di Montedison.

Ho detto un'altra volta all'Ing. Cagliari, "Ing. Cagliari, pensi che questa è la cosa da fare, non pensiamo a come facciamo a raccontarci un'altra storia, la vera storia che coinvolge Ferruzzi ed Eni è di essere capaci di rappresentarci degnamente, internazionalmente, ognuno nell'ambito delle proprie capacità imprenditoriali; ognuno nella propria capacità di esprimere una vocazione che non è per statuto, ma che è per la forza che uno riesce a mettere negli avvenimenti che gestisce".