



Intervento "a braccio" del

Dott. Raul Gardini

al convegno sul tema
«Enimont
Quale ruolo nella chimica»

Padova, 24 febbraio 1990

Primo intervento

Prudenza avrebbe voluto che oggi io fossi rimasto a casa. Però sono un imprenditore e quindi, oltre che ottimista, sono anche poco prudente.

Non vorrei qui parlare come Presidente della Montedison, bensì come Raul Gardini, imprenditore e Presidente di Ferruzzi; come qualcuno, cioè, che si sente molto coinvolto in un avvenimento straordinario quale è il mercato globale. Un avvenimento che voglio vivere con determinazione e con la cultura che ho accumulato durante trent'anni di lavoro, mentre immaginavo che si sarebbe fatta l'Europa e che 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 operare meglio, perchè il nostro grande patrimonio è la libertà.

Non avere frontiere ci consente di girare per il mondo con la testa libera da pensieri su ingombri doganali o valutari: cioè da restrizioni che

costringono gli uomini e le imprese in dimensioni modeste.

Montedison ed Enimont - vengo a parlare di queste società - possiedono mercato, cultura, tecnologia e ricerca in misura sufficiente per costituire, insieme, un'impresa mondiale.

Io, da imprenditore, guardo a questa occasione con grandissimo interesse e forte determinazione. Lo faccio da sempre, da quando ho acquisito il primo pacchetto dell'1,7 per cento della Montedison. L'ho fatto anche quando ho partecipato alla costituzione della joint-venture. O, meglio, di quella che è stata spacciata come joint-venture: perchè - intendiamoci - questa non è una joint-venture, è una privatizzazione, pur se fondata su un equivoco: il privato ha creduto di comprare il pubblico e il pubblico ha creduto di comprare il privato.

Su questo punto è mancata la chiarezza, qualcuno non ha capito bene. Bisognava leggere fino in fondo il contratto, magari l'ultima clausola che diceva che questa è una privatizzazione a scadenza. Quale scadenza? Quella che ci indicherà il mercato.

E' inutile fissare delle date. L'importante è capire i concetti; e questi ritengo siano stati chiaramente espressi: il pubblico ed il privato si sono ad un certo momento messi insieme per andare al mercato.

La parte privata ha fatto tutto il suo dovere per portare questa azienda al mercato. L'ha fatto bene, qualcuno potrebbe addirittura dire anche contro il suo interesse, se si ritiene che sia interesse del privato acquisire azioni a basso prezzo durante la quotazione. Ebbene, non è accaduto nulla di tutto questo.

Il dott. Cagnotti, che ha gestito la quotazione dell'Enimont, si è mosso nell'interesse della società, quotandola al maggior prezzo che era possibile spuntare sul mercato.

Nessun interesse della Montedison o della Ferruzzi ad una quotazione depressa: abbiamo venduto l'imprenditorialità dell'Enimont in quel momento. E quindi nessun interesse della Ferruzzi o della Montedison a che questa società venga depressa nei suoi contenuti imprenditoriali.

E' stato anche detto che io sono un venditore, uno che porta le cose al rialzo. Sì, è vero. Io le cose le porto al rialzo per i loro contenuti, ma è falso che voglia vendere la mia partecipazione in Enimont. L'ho detto la prima volta che me l'hanno chiesto: non sono un venditore, sono anzi un compratore.

Il 24 giugno 1989 il "Sole 24 Ore" ha pubblicato un articolo a firma Raul Gardini nel quale si spiegava chiaramente quali erano le intenzioni di Montedison in questa vicenda.

Ecco allora quali sono le intenzioni di Montedison. E lo dico anzi come Presidente di Ferruzzi, perchè sono io che vado a prendere i capitali sul mercato per fare queste imprese, offrendo la mia credibilità e la mia imprenditorialità. Sono io che ho avuto l'idea di mettere insieme questo patrimonio di ricerca e di tecnologia e di iniziare una nuova strada.

E' inutile che vi ripeta il perchè. Si tratta di cose note, nelle quali dobbiamo credere per andare al mercato mondiale. Un cammino che posso fare io, e nessun altro, perchè sono l'unico imprenditore in questo paese ad essere in grado, indipendentemente

dalla capacità personali, ma in virtù del patrimonio che gestisce, di aggregare la chimica italiana intorno ad un disegno da condividere.

Un'azienda ha bisogno di un capo. Un capo deve essere tale, deve dire chiaramente qual è la missione della società. I manager, a loro volta, devono conoscere tale missione, dividerla, e se ciò non avviene bisogna che se ne vadano, perchè un'azienda si costruisce sulle cose concrete.

Affinchè quindi non vi sia confusione, bisogna che si costituisca un gruppo di manager che ascoltino quello che dico.

Io mi considero il capo della chimica italiana, anche se non sono il presidente di un'unica società che la comprenda. Mi considero il capo perchè ho investito il mio denaro, la mia credibilità, la mia imprenditorialità e la mia reputazione. Non sono disposto a giocarmi tutto questo. Perciò bisogna ascoltarmi quando parlo della chimica italiana in generale.

E' bene che mi si ascolti, ed è forse anche bene mi si creda, perchè alla fine dobbiamo arrivare ad

un risultato. E l'unico risultato cui si deve puntare è quello che abbiamo visto prima.

Se qualcuno ha dei dubbi, è il caso che li elimini. Mi riferisco a chi opera nell'impresa, ma soprattutto ai responsabili delle Partecipazioni Statali, che devono decidere una volta per tutte come va gestita secondo loro questa impresa.

Per quel che mi riguarda, io sostengo che Enimont non è un'impresa pubblica, ma un'impresa privata che deve andare al mercato. E' un punto, questo, su cui dobbiamo intenderci bene. Così come deve essere chiaro che le scadenze vanno rispettate.

Immaginate che tormento sia, per uno come me capace di decidere le cose in fretta, aspettare diciotto mesi per sapere su quale regime fiscale dovrà regolarsi.

Non entro nei dettagli di tale mia insofferenza, e nemmeno del danno che ricevo da una situazione di questo genere, però deve essere chiaro che ci troviamo di fronte ad un equivoco drammatico, in quanto incide negativamente sull'umore della cosiddetta joint-venture. E ciò dipende dalla

manca di vocazione alla chiarezza da parte del nostro principale interlocutore.

Vogliamo esaminare anche i contenuti? Benissimo. Allora vi dico che condivido la tesi secondo cui questa società non dovrebbe essere divisa.

Ho anche presentato un progetto, forse criticabile - ma quale progetto non lo è? Probabilmente in ogni progetto c'è la nostra presunzione. Magari la mia è una grande presunzione, che potrebbe non essere condivisa, ma della quale varrebbe la pena di discutere. D'altra parte, nessuno avanza progetti presuntuosi senza aver prima immaginato che sarebbero stati criticati.

Io, dunque, ho un progetto presuntuoso per la nostra società. Quando dico la nostra società, intendo la chimica di Montedison e quella di Enimont.

Questo progetto si inserisce nel quadro dei miei ragionamenti di Presidente di Ferruzzi. Penso alle commodities che girano il mondo ed hanno un valore; valore che è determinato dalla loro ubicazione più o meno rischiosa a seconda dei tempi e delle situazioni. E queste commodities possono essere

trasformate sul luogo dove vengono prodotte oppure altrove. E' in questo contesto che bisogna saper ragionare.

E' il contesto del mercato globale nel cui ambito si colloca l'attività di raffinazione, di cracking e di produzione di intermedi, ovvero la chimica. Un'area importantissima molto simile a quella agro-industriale da cui provengo. In entrambi i casi si è assistito nel corso degli anni ad una progressiva riduzione delle imprese che operano nella trasformazione delle materie prime. Esse sono ormai divenute quattro o cinque, svolgono più o meno la medesima attività, ed operano nei luoghi di origine delle diverse commodities.

L'Unione Sovietica sta per divenire un grande produttore di materie prime, e probabilmente lo diventerà anche una regione a noi vicina, il Maghreb. Anche di questo bisogna tenere conto. E' certo che a Bruxelles ci si sta impegnando per inquadrare quest'ultimo evento all'interno della politica comunitaria nei confronti del Mediterraneo.

In ogni caso bisogna pensare, e occorre farlo in maniera intelligente, con la consapevolezza che in

questo gioco del mercato quelli sono i produttori e noi siamo i consumatori.

I problemi dei produttori e dei consumatori sono attualmente in discussione nell'ambito di un importantissimo negoziato, l'Uruguay Round del Gatt. Esso mi richiama alla mente un altro grande periodo di negoziazione, quello del Kennedy e del Dillon Round, nel corso degli anni '60. Allora l'Italia non diede a quei negoziati il peso che avrebbero meritato, e ancora ne sconta le conseguenze. Adesso il nostro paese farebbe bene a partecipare con intelligenza all'Uruguay Round, nella speranza che si trovi finalmente una soluzione ai numerosi contenziosi in atto nell'ambito del commercio mondiale. Se questo negoziato dovesse fallire, ci troveremmo a dover sbrogliare una matassa assai più ingarbugliata di quanto già oggi non sia.

Occorre dedicare molta attenzione all'Uruguay Round e ai cambiamenti in atto nel commercio mondiale. L'episodio che ci ha visti recentemente protagonisti alla Borsa di Chicago va appunto inquadrato in questo mutamento degli scenari, che rende necessario un adeguamento delle grandi borse all'evoluzione del volume delle materie prime scambiate per fini industriali.

Allora bisogna cambiare le regole, anche se ci sarà chi dovrà rimetterci qualcosa. L'importante è non rimanere indietro.

Lo stesso deve avvenire nell'approccio alla chimica. Sono convinto che stiamo gestendo un grande cambiamento. Ma bisogna farlo in maniera armonica, intelligente, ponendo a tutto la debita attenzione. Per esempio bisogna preoccuparsi che quelli che usano i nostri materiali sappiano farlo bene, e ciò può avvenire se sapremo creare la giusta cultura intorno al nostro lavoro e se ricorreremo sempre alla migliore ricerca e alla tecnologia più avanzata.

Certo, occorre impegnarsi seriamente, ma non mi sembra qualcosa di irrealizzabile. E' un obiettivo al quale Montedison ed Enimont possono realisticamente puntare lavorando insieme. L'importante è essere convinti di disporre di una ricerca e di una tecnologia efficienti e all'altezza della situazione.

Chi non ci crede vada via, non c'è spazio per i dubbiosi. Io sono molto fiducioso perchè, se anche c'è qualcosa che non va, si può sempre cercare di

migliorarlo, ma sempre nella convinzione che si sta operando bene, e che i risultati non tarderanno a giungere.

Portare avanti tutto ciò è molto semplice se si può contare su uomini fedeli ad un progetto e fedeli soprattutto alle responsabilità che assumono nella sua realizzazione.

Nell'area di attività di cui sto parlando includo anche le fibre. Se penso ai tessuti naturali, mi convinco che il loro futuro è sempre più incerto e che ormai si può ottenere di meglio ricorrendo alle fibre sintetiche. Anche qui, naturalmente, ci sono dei problemi da affrontare: complessi, ma non insormontabili. L'importante è puntare sulla ricerca, la tecnologia, il mercato; comprendere bene la realtà del downstream. Chi è che usa i nostri prodotti? No, non sto pensando alle grandi aziende, non è da esse che dobbiamo attenderci un comportamento innovativo. Mi chiedo invece chi sia capace di capire i nostri prodotti e di divertirsi con essi. Chissà, forse chi prende parte alla Coppa America, tanto per fare un esempio di gente impegnata in un'attività interessante. E allora stimoliamo la loro immaginazione,

convinciamoli a venire a divertirsi con noi, a costruire un successo.

Credo che questa sia una cosa che oggi noi stiamo facendo con molta semplicità, mentre le altre grandi aziende non la fanno. Sono poche le aziende che amano divertirsi, avere un gruppo di lavoro creativo che cerca di interpretare i grandi avvenimenti piuttosto che da essi farsi sconvolgere. I grandi avvenimenti sono un'ottima occasione per divertirsi, per soffrire, anche per farsi male; ma è questo, in fondo, che dà un senso alla vita.

Perciò ragioniamo, tutti quanti insieme, noi dell'ENI e della Montedison, per costruire questa bella, possibile società ubicata in Italia ma mondiale.

Mi preme sottolineare sempre la possibilità che abbiamo di essere mondiali. Dobbiamo credere in questo; dobbiamo smettere di pensare che noi abbiamo un problema nazionale, perchè in realtà esso è stato trasferito a Bruxelles e di lì nel mondo.

E' importante per noi preoccuparci di andare d'accordo con gli Stati Uniti e con l'area del Pacifico. Se ciò non accadrà, sarà la guerra

mondiale commerciale, e chi non sarà forte soccomberà immediatamente. Ma io spero, invece, che la grande cultura dei politici mondiali, la capacità di un approccio di grande respiro ai problemi del pianeta che essi stanno dimostrando, ci consentiranno di raggiungere dei soddisfacenti risultati nell'ambito dei negoziati dell'Uruguay Round.

Ma perchè ciò sia possibile occorre rendersi conto che tutto sta cambiando, che i muri cadono e le economie stanno diventando più libere. Dobbiamo perciò immaginare, per esempio, che un giorno lo zucchero di Cuba non andrà più necessariamente nell'Unione Sovietica, ma entrerà in competizione con quello del Brasile e della Comunità. E' a questo promettente futuro di libero scambio che dobbiamo prepararci.

Non credo di avere altro da aggiungere perchè ho detto tutto quello che pensavo. Ho forse detto anche di più di quello che avrei dovuto. Però, ripeto, mi sento davvero responsabile, direi l'unico responsabile coerente degli avvenimenti che coinvolgono la chimica di Enimont e la chimica di Montedison.

Ho detto una volta all'Ing. Cagliari: "Ing. Cagliari, pensiamo a quello che davvero dobbiamo fare, mettiamo da parte le cose che non c'entrano. Ciò che ci interessa è che Montedison ed ENI siano in grado di esprimersi in maniera soddisfacente a livello internazionale, ognuna nell'ambito delle proprie capacità imprenditoriali. Capacità che non dipendono da quanto previsto dallo statuto societario ma dalla forza che ognuno riesce a mettere negli avvenimenti che gestisce".

Secondo intervento

Rispondo a chi mi ha domandato se sono in grado di mobilitare i capitali necessari per rilanciare la chimica italiana.

Il problema della società di cui stiamo parlando - Enimont - è effettivamente questo: la sua capacità di integrare la ricerca, di portare al mercato le sue tecnologie e interpretare il mercato correttamente con i suoi volumi. L'incognita più grande che rimane per i non esperti è come fare tutto questo e come mobilitare intorno a una società i capitali che sono necessari.

Vi dico quello che so io del mercato mondiale dei capitali.

Oggi non vi sono grandi progetti sul mercato mondiale, oggi l'Europa è il posto più attraente del mondo per immaginare dei progetti che prevedano una nuova Europa: quella che si sta realizzando e per la quale le azioni della Germania e le non azioni dell'Italia possono essere rappresentative di un futuro. Tutti aspettano dagli Europei che essi elaborino dei disegni industriali performanti. La

prima cosa che conta, infatti, è che i disegni siano performanti. L'altra cosa è la credibilità di chi intraprende.

In che cosa consiste tale credibilità? Nella esperienza che l'imprenditore ha fatto con il sistema internazionale. E' per questo che io ho parlato della reputazione della Ferruzzi e della reputazione dell'imprenditore. Noi abbiamo sempre avuto la capacità di mobilitare intorno a noi denari mondiali in partecipazioni non di dismissione ma di avventura. Queste sono le vere joint-venture. L'elemento decisivo è chi ci mette l'intraprendenza e la responsabilità dei suoi rischi, chi partecipa a questo rischio e perchè.

Io sono convinto che l'aggregazione del patrimonio chimico di Montedison con il patrimonio chimico di Enimont può creare un grande momento di attenzione per i mercati finanziari mondiali. Lo dico perchè ho esplorato a fondo questa eventualità, lo dico perchè so che posso intraprendere questa avventura, garantendo a chi viene con me che io posso esprimere la mia capacità, assieme al mio staff, di essere un imprenditore mondiale.

Tutti quelli che hanno voluto vedere hanno visto che io ho già fatto questa cosa, tutti quelli che lo vogliono sapere sanno che io controllo, attraverso la Ferruzzi, il secondo gruppo mondiale dell'agroindustria, con un fatturato di otto miliardi di dollari, costruito negli anni '80 a partire da pochi zuccherifici maldestramente collocati nell'ambito della Comunità.

Ho lavorato con gli uomini dell'Eridania in modo durissimo per ristrutturare tutta l'industria saccarifera nazionale perdendo tre anni in inutili discussioni con le Partecipazioni Statali e con il Ministero dell'Industria. Alla fine, però, ho raggiunto l'obiettivo che mi ero prefissato.

Nel frattempo, sono riuscito ad aggregare l'industria saccarifera francese, che tutti sanno essere la più performante. Non sono riuscito a fare altrettanto con l'industria saccarifera inglese solo perchè me lo hanno impedito i politici inglesi attraverso un'ingiustificata azione di dissenso. Io sono anche disposto a perdere, quando si deve perdere, ma non quando si può vincere.

Sono riuscito a diversificare l'Eridania nell'industria dell'isoglucosio perchè non corra

tutti i rischi che vengono dalla concorrenza dell'isoglucosio. L'isoglucosio è una cosa diversa dallo zucchero. Sto parlando di chimica. L'isoglucosio, l'amido ecc., si possono polimerizzare in maniera biodegradabile. E' un'altra di quelle cose difficili da fare: però noi lo stiamo facendo. I mezzi sono a portata di mano e probabilmente anche i costi saranno assorbibili da un consumatore che è ricco e ha cura del proprio ambiente attraverso la disponibilità a sopportare nuovi costi immaginabili e compatibili, se l'ambiente deve essere davvero conservato, così come si aspira. Questo è un altro dei modi in cui io ritengo debba essere gestito il patrimonio comune.

Io penso (e lo voglio dire perchè non ci vedremo ancora spesso così numerosi) che un uomo assennato, che ha delle responsabilità, debba fare dei ragionamenti semplici. Su che cosa si dovrà ragionare, per il futuro? Sul fatto che dobbiamo fissare un bilancio energetico individuale minimo, mantenendo il maggior benessere possibile. Non possiamo sprecare energia, perchè saremo in tanti nel mondo, e questa energia la dobbiamo "indossare" con grazia.

Voglio fare un esempio di come dovremo essere domani, quando, invece di quattro miliardi, saremo dieci miliardi, e ciò succederà fra pochissimo tempo, perchè trent'anni passano in fretta. Mi sembra solo ieri che abbiamo firmato il Trattato di Roma e invece è passata una vita. Quindi la prossima vita, che comincia adesso, durerà pochissimo, durerà il tempo che serve per diventare da giovani anziani come me. Il prossimo cambiamento lo si gioca, dicevo, attraverso una maggiore libertà individuale, in un contesto di minori confini e di calcoli accurati su come gestire le nostre cose dentro e intorno a noi. Questo deve essere un altro progetto alla base della nostra cultura imprenditoriale per avere successo, e lo dico in questa sede, dove siamo chimici. Possiamo fare moltissimo per questo, se pensiamo in questa maniera.

Non servirà occultare i nostri rifiuti, dobbiamo gestirli in maniera intelligente; quelli occultati devono emergere ed essere gestiti. A quale costo? Quello possibile per la collettività. Certamente nessuno potrà pagare individualmente il costo centenario dell'inquinamento o della cattiva gestione del nostro territorio mondiale più in generale. Questo è un altro problema che, quando si

parla di chimica, si è costretti ad "indossare": forse il problema più serio e più penoso.

Certamente bisognerà essere onesti ed avere interlocutori onesti. Perchè c'è il grandissimo pericolo di mettere questo paese ulteriormente a margine dello sviluppo mondiale.

Il mondo è bello quando cambia, ma è bello gestire questo cambiamento in maniera assennata, intelligente, economicamente valida per il paese in cui si vive. Che questo paese sia l'Italia, la Francia o l'America Latina è indifferente, se pensi che sei utile per fare qualcosa come imprenditore.

E' in questa ottica che io dico che mi sento tranquillo quando penso che devo andare al mercato dei capitali, perchè il mio ragionamento è semplice, economicamente valido e, tutto sommato, da galantuomo.