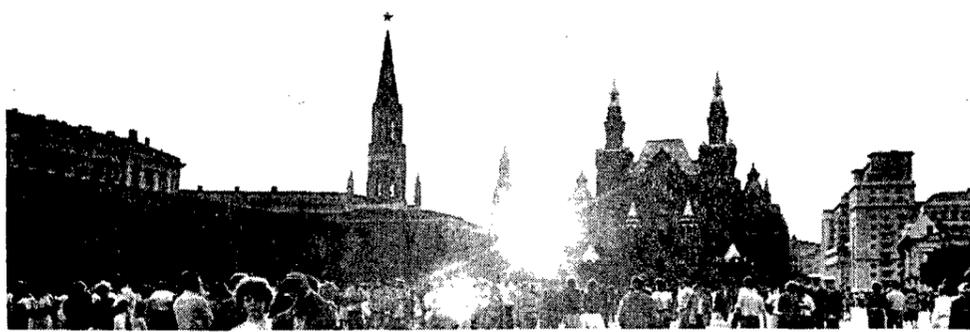


La riforma di Gorbaciov apre una fase economica che offre grandi spazi alle imprese occidentali

Proposte della Montedison per concretizzare joint ventures, consorzi e accordi «non-equity»



Il Gruppo Montedison a Mosca alla Fiera della chimica

■ Alla Fiera della Chimica in corso a Mosca partecipano numerose società del Gruppo Montedison che, nella classifica per dimensione di fatturato delle società chimiche mondiali occupa l'ottavo posto. Quattro i principali settori di attività del Gruppo:

Settore farmaceutico: specialità farmaceutiche, principi attivi, diagnostici, reagenti per analisi manuali e strumentali.
Settore terziario: ingegneria, tecnologia dell'informazione, grande distribuzione, assicurazioni, servizi finanziari, immobiliari.

Settore energia: produzione e vendita di vapore ed energia elettrica, ricerca ed estrazione del gas naturale e del greggio, raffinazione e vendita prodotti petroliferi e aromatici.
Settore chimico: produzione materie plastiche e grandi intermedi chimici, fibre, fertilizzanti e prodotti per la protezione delle piante, tecnopolimeri, fluoroderivati, lubrificanti e materiali ad alte prestazioni.

Tutte le strade che portano a Mosca

Il presidente della Montedison, Mario Schimberni, ha preso parte, a Mosca, al grande meeting internazionale presieduto da Mikhail Gorbaciov, svoltosi dal 14 al 16 febbraio. Nel suo intervento il dottor Schimberni ha svolto il tema:

«Nuove forme di cooperazione economica e commerciale e l'ammodernamento del sistema di gestione dei rapporti economici con l'estero dell'Urss». Diamo qui di seguito un'ampia e significativa sintesi del suo discorso.

■ L'Unione Sovietica, come tutti i grandi sistemi socio-economici, ha attraversato fasi di profondi mutamenti strutturali. Penso alla politica economica degli anni 20, ai primi piani, quinquennali degli anni 30, alle riforme economiche della seconda metà degli anni 60. Oggi, gli osservatori e gli operatori economici occidentali hanno l'occasione di apprendere da autorevoli esponenti sovietici che l'Urss si appresta a realizzare nuove trasformazioni di alcune parti del meccanismo economico. Queste riforme - se interpretiamo correttamente le dichiarazioni del Governo sovietico - hanno l'obiettivo di accrescere il benessere del popolo sovietico, di migliorare l'efficienza dell'industria e dell'agricoltura e di aumentare l'integrazione del sistema economico sovietico con l'economia mondiale.

Le vicende economiche degli ultimi quindici anni hanno dimostrato che l'economia mondiale può essere guardata come un sistema unitario composto da paesi indipendenti e al tempo stesso legati gli uni agli altri da comuni legami economici. Hanno permesso, inoltre, di mettere in atto diverse forme di cooperazione economica: l'intercambio commerciale regolato con forme di compensazione; il finanziamento bancario o governativo di operazioni commerciali; la vendita di know-how, brevetti, licenze; la vendita di impianti industriali chiavi in mano; il finanziamento bancario o governativo dell'acquisto di impianti industriali. Negli ultimi anni alcuni di questi meccanismi operativi hanno mostrato limiti e rigidità, anche a causa dei mutamenti intervenuti nell'economia mondiale.

Due dati statistici possono aiutarci a sintetizzare questi trend:
- nel 1980 l'interscambio dell'Urss con i paesi industrializzati non socialisti era pari al 34% del suo interscambio totale, nel 1985 questa quota era calata al 27%;
- nello stesso periodo l'interscambio dell'Urss con gli altri paesi del Comecon è passato dal 49 al 53% dell'interscambio totale. Il limite delle forme tradizionali di cooperazione economica che desidero sottolineare è il loro approccio parziale. Talvolta, imprese occidentali hanno venduto impianti industriali accettando accordi di buy-back per prodotti che poi non erano in grado di vendere. Altre volte, paesi socialisti hanno ampliato le loro capacità produttive di prodotti per i quali i mercati occidentali erano già saturati.

In breve, i rapporti economici est-ovest a volte hanno trascurato il carattere integrato dei mercati mondiali e dei complessi legami che intercorrono tra le variabili industriali, finanziarie, tecnologiche e manageriali.

Crede che la direzione di sviluppo auspicabile per la cooperazione economica tra l'Unione Sovietica e i paesi industrializzati dell'Occidente sia quella della cooperazione industriale, nelle sue varie forme, che agevoli l'integrazione dell'economia mondiale. Gli accordi possono essere determinati dai seguenti principali fattori:
a) la necessità di creare economie di scala connesse ai processi di razionalizzazione produttiva e di riduzione nei costi in settori a basso tasso di crescita della domanda; b) i crescenti rischi collegati ai notevoli costi di ricerca e sviluppo; c) lo sviluppo di tecnologie complesse utilizzabili da più aree produttive; d) la necessità delle aziende di diversificare le proprie attività produttive; e) l'esistenza di barriere protezionistiche. Le forme degli accordi possono essere:
1. **Le joint ventures** che implicano la creazione di una nuova entità giuridica gestita da due o più partners.
2. **Gli accordi non-equity** che implicano una collaborazione che può essere produttiva, commerciale, di ricerca oppure il trasferimento unilaterale o bilaterale di conoscenze.
3. **I consorzi:** un contratto per cui più operatori economici costituiscono un'organizzazione comune per svolgere determinate fasi di attività delle rispettive imprese. Circa il 50% degli accordi rilevati ha avuto all'origine obiettivi di innovazione tecnologica e di ricerca scientifica. Questo dato riflette l'accelerazione e la complessità del processo di

innovazione tecnologica e di avanzamento delle conoscenze. Per mantenere il passo con lo sviluppo scientifico le imprese devono accordarsi e cooperare, sviluppare programmi comuni, creare rapporti con il mondo della ricerca.

Il Gruppo Montedison nella strategia di sviluppo, di

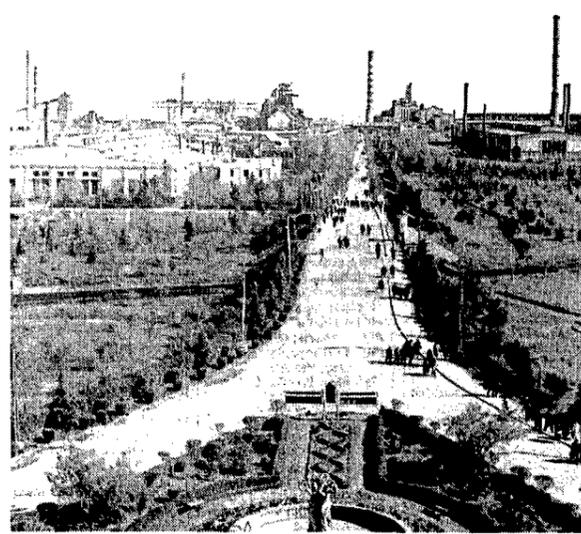
versificazione ed internazionalizzazione ha operato ed opera con forme di cooperazione flessibili.

Crede che l'esperienza delle imprese occidentali possa essere di interesse anche per i paesi socialisti in genere e per l'Unione Sovietica, in particolare, che oggi apre il suo mercato alla costituzione di joint

ventures con imprese estere, attuando un'importante trasformazione strutturale. È questa una novità che merita attenzione, specie da parte di quelle imprese che, come Montedison, operano da decenni sul mercato sovietico. Il sistema economico sovietico può trarre diversi vantaggi dalla costituzione di joint ventures con imprese estere, attuando un'importante trasformazione strutturale. È questa una novità che merita attenzione, specie da parte di quelle imprese che, come Montedison, operano da decenni sul mercato sovietico. Il sistema economico sovietico può trarre diversi vantaggi dalla costituzione di joint

re:
- Acquisizione di tecnologie di prodotto e di processo;
- diffusione di modelli manageriali e gestionali efficienti;
- esportazioni verso i mercati del partner estero;
- partecipazione alle attività di ricerca e sviluppo del partner estero. Le imprese occidentali possono essere interessate:
- alla disponibilità di risorse naturali e input industriali a prezzi competitivi;
- a tecnologie e risultati della ricerca scientifica sovietica poco conosciuti in Occidente;
- alle potenzialità di consumo del mercato interno dell'Urss e del Comecon, a prezzi liberi di mercato.

1) Per un'azienda un importante elemento di competitività è costituito dalla velocità decisionale e dall'elasticità dei comportamenti operativi. Il sistema sovietico, in particolare nei suoi rapporti con l'esterno. Come uomo d'azienda posso esprimere tre considerazioni: a) il contratto che viene dall'esperienza internazionale del Gruppo Montedison, b) favorendo la flessibilità operativa ed i contatti diretti tra imprese estere e sovietiche.



2) I mercati internazionali sono in continua e rapida evoluzione sia dal punto di vista tecnologico sia dal punto di vista dei gusti dei consumatori. Per le aziende sovietiche destinate alla competizione internazionale sono utili snellezza operativa e semplicità dei meccanismi decisionali per adeguare con rapidità l'offerta al variare delle caratteristiche della domanda.

3) Variabili industriali, tecnologiche e finanziarie operano oggi in modo integrato. È difficile gestire con efficienza un sistema economico aperto all'esterno solo per gli aspetti industriali e tecnologici, ma eventualmente chiuso per gli aspetti finanziari.

NELLE FOTO: il complesso metallurgico di Rustavi. Sopra il titolo la piazza Rossa

Patti chiari amicizia lunga

■ Alla fine dell'ottobre 1979, incontrandosi a Roma con i massimi dirigenti della società italiana, il ministro sovietico del Commercio estero, Patolicev, annunciò ufficialmente di avere dato istruzioni ai competenti enti di stato dell'Urss preposti al settore chimico affinché venisse stipulato in tempi brevi il secondo accordo-quadro di cooperazione economica e industriale con la Montedison.

La firma del secondo accordo-quadro di integrazione commerciale ed industriale rappresenta l'ultima tappa della lunga collaborazione in atto da mezzo secolo tra la Montedison e l'Urss. In questo ampio arco di tempo, il gruppo chimico italiano ha attuato con il «partner» sovietico soluzioni coraggiose e innovative. La prima volta nel lontano 1931, quando l'allora Montecatini costruì un impianto per la sintesi dell'ammoniaca a Gor'lovka, in Ucraina, e diede l'avvio alla fornitura di prodotti chimici, attivando una corrente di scambi commerciali ed una serie di rapporti nel campo tecnico, che si sarebbero poi ulteriormente intensificati, soprattutto dopo la

pausa forzata provocata dal secondo conflitto mondiale. Verso la fine degli anni Cinquanta, infatti, le intese di natura tecnica e commerciale con i corrispondenti organismi sovietici ripresero con particolare intensità ad opera non solo della Montecatini ma anche della Edison, che aveva iniziato allora la sua attività nel settore chimico. Queste due società, come si ricorderà, si fusero poi in un unico gruppo (Montedison) nel 1966.

La Montedison assunse nuovamente un ruolo innovatore nelle sue intese con l'Urss agli inizi degli anni Settanta, quando varò una nuova formula di collaborazione in grado di rispondere efficacemente alle esigenze che si andavano manifestando nel mondo.

Come già abbiamo rilevato, questo nuovo tipo di collaborazione fu definito con il nome di «integrazione industriale». In sostanza, la Montedison si impegnava a fornire all'Urss una serie di grandi impianti chimici, nel quadro di un accordo che prevedeva un rilevante interscambio a lungo termine, affiancato da un'intensa cooperazione a livello industriale e tecnico-scientifico. Questo tipo di collaborazione ha consentito ai due partners di stabilire una concreta ed equilibrata suddivisione degli impegni produttivi, in modo da assicurare il più razionale impiego delle rispettive risorse. Le due parti hanno potuto, infatti, programmare su base pluriennale le proprie attività, collegandole logicamente alle rispettive capacità produttive.

Il varo della nuova formula avvenne a Mosca nell'autunno del 1973, consentendo la graduale attuazione della prima vera e propria collaborazione industriale, tecnica e commerciale. L'aspetto più rilevante di questa cooperazione è stato la fornitura da parte della Tecnimont di 9 impianti chimici completi di relative infrastrutture per un valore complessivo di circa 610 milioni di dollari. L'accordo era nato dall'intuizione della necessità di mettere in moto un ampio ed integrato processo in linea con le esigenze complementari delle due parti.

Complessivamente, l'interscambio commerciale fra il Gruppo Montedison e l'Unione Sovietica ha superato, nel 1980, i 76 miliardi di lire, compiendo un ulteriore balzo in avanti rispetto al traguardo conseguito l'anno precedente, mentre nel 1981 esso ha raggiunto la cifra di 321 miliardi di lire.

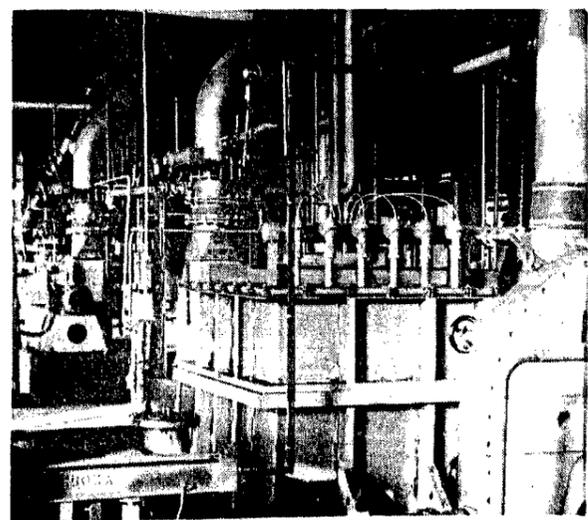
Anche nel settore delle tecnologie e delle ricerche, i rapporti fra il Gruppo Montedison e i competenti enti sovietici sono in crescente sviluppo. Rappresentanti delle due parti, individuano periodicamente i campi in cui esiste un interesse alla collaborazione, costituendo per ciascuno di quelli prescelti, un gruppo di lavoro, che opera nell'ambito di programmi concordati e convalidati dalla Commissione mista per la collaborazione tecnico-scientifica tra il Comitato statale dell'Urss per la scienza e la tecnica e la Montedison.

Import-export Italia-Urss

■ Nel 1986 l'Italia ha importato dall'Unione Sovietica per circa 3500 miliardi di lire e ha esportato per quasi 2300 miliardi di lire. L'Italia è il secondo maggiore mercato dell'Urss in Europa Occidentale e assorbe circa il 3,5% delle esportazioni totali sovietiche. Le importazioni dall'Italia costituiscono circa il 2% delle importazioni totali dell'Urss. Per quanto riguarda Montedison è opportuno ricordare che sin dal 1973 siglammo con le autorità sovietiche un accordo di cooperazione industriale. Quell'accordo aiutò a costituire un circolo virtuoso di trasferimento di tecnologia, produzione, esportazioni a beneficio di entrambi i popoli, senza turbamenti degli equilibri del mercato europeo.

La lunga collaborazione Urss-Tecnimont

Da 50 anni, chiavi in mano



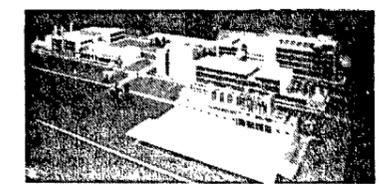
L'impianto Tecnimont di Ivano Frankovsk per i coloranti-cuolo. Di fianco al titolo, il plastico di uno stabilimento Tecnimont che verrà esposto alla Fiera di Mosca

■ Tecnimont, società capofila dell'ingegneria Montedison, opera nel settore della progettazione e ricostruzione di impianti ed infrastrutture industriali in Italia e all'estero.

La sua denominazione attuale risale al 1973, ma le sue origini datano alla fine degli anni 20. Essa è infatti il risultato della incorporazione in un'unica struttura dei servizi di ingegneria esistenti da lungo tempo all'interno della Montecatini e della Edison, le due società che hanno formato, per fusione, l'attuale Montedison.

L'esperienza complessiva accumulata in oltre 50 anni di ininterrotta attività si concretizza in oltre un migliaio di impianti realizzati in tutto il mondo. Ed è, appunto, da oltre mezzo secolo che dura la collaborazione tra questa società e l'Unione Sovietica. Vediamone le varie fasi.

Una prima fase, fino alla seconda guerra mondiale, ha visto l'allora Gruppo Montecatini operare con l'Urss trasferendo le tecnologie Montecatini-Fausser per la produzione dei fertilizzanti, ed in particolare dell'ammoniaca. Queste tecnologie, il massimo dell'innovazione per quel tempo, furono infatti applicate in quel paese a partire dai primi anni Trenta.



Alcune recenti realizzazioni

LOCALITÀ	INIZIO ATTIVITÀ	IMPIANTO	CAPACITÀ
Volgograd (Russia)	1980	Clorofluorometani	30.000
Javan (Tadzikistan)	1980	Clorofluorometani	30.000
Berezniki (Russia)	1980	Urea	500.000
Kemerovo (Siberia)	1980	Urea	500.000
Toms'k (Siberia)	1981	Polipropilene e servizi	100.000
Tambov (Russia)	1985	Coloranti dispersi	4.000
Ivano Frankovok (Ucraina)	1986	Coloranti cuoio	2.000
Ufa (Easkiria)	1988	Policarbonati	10.000
Ufa (Baskiria)	1990	Impianto modulare pilota per processi chimica fine	2,6 Kg/h