



INCONTRO DEI SAPERI: UNA CHIAVE DI SVILUPPO

Dalle parole di Pierpaolo Babini, responsabile R&D di RadiciGroup, emerge una "ricetta" – singolare ed efficace – di crescita di impresa

La Chimica di RadiciGroup è passata attraverso un progressivo processo di integrazione verso monte, iniziato da lontano, dal settore tessile. In tale percorso, la polimerizzazione del nylon 6, a partire dalla materia prima caprolattame, è già parte del know-how del Gruppo quando, nel 1986, viene fatto un passo importante in questa direzione con l'acquisizione dello stabilimento di Novara, un'unità produttiva della divisione petrolchimica della Montedison nella quale esistevano le tecnologie per la produzione degli intermedi chimici base della filiera del nylon 66. Uno stabilimento allora fermo da circa tre anni, ma ben presente nella storia della chimica italiana, quale parte, alle sue origini, di quella società Rhodiatoce che per prima aveva prodotto su larga scala il nylon 66 in

Italia fin dai primi anni Cinquanta del secolo scorso. Le opportunità di sviluppo create con questa acquisizione sono state sapientemente sfruttate attraverso un programma di investimenti per stadi progressivi, rivolto dapprima al consolidamento della posizione dell'azienda come produttore di acido adipico e delle proprie tecnologie nel rapporto con nuove maturate esigenze (vedi l'impatto ambientale), e poi al salto più impegnativo, sia dal punto di vista imprenditoriale che tecnico: la produzione del nylon 66.

Per meglio valutare lo sviluppo della chimica in RadiciGroup, tuttora presente, bisogna risalire a quella data, il 1986 appunto, e ritrovare l'incontro di tre elementi e dello slancio costruttivo e dell'entusiasmo che li ha legati insieme.

Lavorare su un obiettivo comune

"Il primo incontro di saperi – esordisce Pierpaolo Babini nel suo intervento (L'incontro dei saperi come chiave di sviluppo della chimica di RadiciGroup in Italia e in Europa) al 1° Forum sulla chimica industriale e le sue tecnologie, che si è tenuto il 17 novembre a Milano – è quello che accomuna in questo percorso le capacità imprenditoriali, elemento motore essenziale, con quelle manageriali e tecniche. Un'unione nella quale confluiscono patrimoni di conoscenze di diversa derivazione e che può fare conto su forti motivazioni individuali di differente natura, che si trovano a lavorare su un obiettivo comune.

La risultante è un mix in grado di fare da catalizzatore nel coinvolgere molte delle nuove componenti acquisite dall'azienda,

i giovani, per integrare i propri organici con maggiore esperienza, creando, così, per tutti i settori, un'unione risultata premiante già da subito". I diversi team erano composti da elementi di due generazioni, con un taglio netto in mezzo. Non vi poteva essere dubbio di confusione di ruoli, tra chi sapeva e chi doveva imparare.

"Questo - continua il Responsabile Ricerca e Sviluppo di RadiciGroup - era il presupposto ideale per un passaggio di consegne, ormai da tempo completato, che è stato una notevole palestra formativa. Quasi tutti i neo assunti di allora lavorano ancora per la società; alcuni di questi sono oggi i quadri tecnici dell'azienda, altri occupano la posizione di capi-turno. Con il risultato di aver

Poliammide 66, ma in modo diverso

Quelli sopra citati sono tutti elementi che risultano fondamentali per valutare appieno il passo successivo, ancora più impegnativo, compiuto dall'azienda: il ripristino delle attività industriali nel campo della poliammide 66, per il quale, oltre a pesanti lavori di ristrutturazione di alcuni impianti, si è reso neces-



Nuovo stabilimento di Zeitz

reso la struttura aziendale più snella, dinamica e fortemente rivolta al mercato e alla soddisfazione dei propri committenti, conservando, tuttavia, le conoscenze di base e, soprattutto, i metodi di lavoro della precedente esperienza industriale per poter utilizzare al meglio queste conoscenze e svilupparne di nuove".

sario sviluppare tecnologie di produzione completamente innovative per l'azienda, come la polimerizzazione del nylon 66.

"È in questa fase - precisa Babini - che risulta importante l'integrazione a valle nella poliammide 66 per sviluppare il prodotto in linea alle esigenze del mercato e al tipo di utilizzo".

Due culture a confronto

Ma lo sviluppo più importante degli ultimi anni di RadiciChemicals è stato la realizzazione di un complesso chimico in Germania, a Zeitz, oggi in funzione a pieno regime. Un progetto durato 5 anni, dal 1997 al 2002, che ha portato alla realizzazione di un sito industriale costituito da tre impianti chimici: uno per la produzione di

acido nitrico per ossidazione dell'ammoniaca con aria; il secondo, per produrre la miscela cicloesano/cicloesano per idrogenazione del fenolo; il terzo, nuovo, finalizzato all'acido adipico, di cui ha più che raddoppiato la produzione.

Le unità sono servite da impianti ausiliari e da altre facility, quali stoccaggi per materie prime e prodotti, collegamenti ferroviari, officine e laboratori.

Nel caso dell'impianto di Zeitz, l'intera capacità produttiva (80.000 t/a) è destinata alla vendita. Ciò ha comportato scelte in fase d'impostazione del progetto sulla parte logistica, stoccaggi e spedizioni, lay-out realizzativi, per dare all'impianto una più ampia possibilità di gestione del prodotto finale. Un progetto impegnativo, per il quale, peraltro, è stato appositamente sviluppato il processo d'idrogenazione del fenolo, oggetto anche di brevetto, con una sperimentazione su scala pilota di oltre un anno.



Panoramica notturna di Zeitz

ATTUALITÀ



Insedimento produttivo di Novara

Un team di progetto di 14 persone integrate, nella seconda fase, da 15 tecnici tedeschi e supportate negli ultimi due anni da 15 unità del personale di produzione del-

leggi e che vi si anteponga; la possibilità di adottare nuove scelte nella filosofia di progettazione; lo studio, insieme ai fornitori di tecnologie, di soluzioni tecnologiche

quest'esperienza: l'incontro tra le due culture, quella italiana e quella tedesca. Esperienza filtrata nei rapporti esterni con le società d'ingegneria, le autorità, le società preposte ai controlli e alle certificazioni (il TÜV), e da ultimo nel rapporto diretto con il nostro personale."

A posteriori si può constatare come il processo di reciproca integrazione, tutt'altro che semplice, soprattutto in partenza, si sia sviluppato e alla fine abbia dato i risultati attesi.

"E questo - conclude Babini - è il fatto che mi preme sottolineare maggiormente perché è uno dei fattori che hanno contribuito al buon esito di quest'iniziativa. A maggior ragione oggi dove diventa fondamentale condividere gli stessi obiettivi; non pretendere che i metodi

La società vanta una struttura snella, dinamica e fortemente rivolta al mercato

l'impianto di Novara e da altro personale tecnico rappresentano il contributo diretto che si è reso necessario mettere in campo per questa iniziativa.

Uno sforzo notevole che ha comportato altri contributi come quelli necessari per un adeguato pre-addestramento in Italia di una parte del personale tedesco d'impianto, assunto mediamente otto mesi prima dell'avviamento.

Al progetto hanno collaborato due società d'ingegneria tedesche, una delle quali, la Krupp Uhde di Dortmund, ha agito da main contractor per circa il 75% del progetto.

"Questa - dice Babini - è senza dubbio l'esperienza che riassume in sé le precedenti, integrata da altri fattori che hanno fornito ulteriori motivi di crescita: l'incontro professionale con una società d'ingegneria di prestigio; le esigenze di una progettazione che guardi anche al di là delle

più avanzate per il proprio processo; la formazione della squadra che avrebbe portato avanti lo stabilimento.

Senza dimenticare quello che è stato e continua a essere il motivo dominante di

per raggiungerli debbano essere gli stessi ma, al contrario, saper riconoscere nella diversità gli elementi positivi, affinché possa essere accettata perché portatrice di valore aggiunto".

Un rapporto diretto con il mercato

RadiciGroup, gruppo multinazionale presente in 15 paesi, rappresenta oggi una tra le realtà chimiche italiane più attive a livello internazionale, con una focalizzazione delle sue produzioni nella chimica e nella filiera delle fibre sintetiche.

Il Gruppo, con 47 unità produttive e circa 5.600 dipendenti nel mondo, ha chiuso il bilancio di esercizio 2003 con un fatturato consolidato pari a 1.089 milioni di euro.

La Divisione Chimica, che rappresenta il 25% del turnover globale, è costituita da due insediamenti produttivi, uno in Italia, a Novara, l'altro, di più recente costruzione, a Zeitz, in Germania, e da due Società di trading, in Svizzera, sede della Direzione Commerciale, e a Shanghai.

Oltre a rappresentare un importante elemento d'integrazione a monte per le filiere di trasformazione del nylon 66 presenti nelle divisioni Fibres e Plastics, attraverso i propri prodotti, in particolare la poliammide 66 e l'acido adipico, RadiciChemicals ha un importante rapporto diretto con il mercato.

ATTUALITÀ



PRODOTTI A MEDIA E ALTA TECNOLOGIA CRUCIALI PER L'EXPORT ITALIANO

Sono 144 i casi in cui singole province italiane hanno esportato nel 2003 oltre 200 milioni di euro di prodotti di media e alta tecnologia, per un totale di 81 miliardi di euro.

I dati illustrati a Roma al Convegno congiunto della Fondazione Edison e dell'Accademia Nazionale dei Lincei intitolato "Nuova Scienza Nuova Industria"

Secondo la Fondazione Edison le esportazioni italiane nei prodotti a media e alta tecnologia sono state nel 2003 pari a 127 miliardi di euro (il 51% dell'export totale di manufatti), con un saldo positivo di circa 3 miliardi. Dunque, nonostante le statistiche ufficiali mettano in evidenza la bassa spesa dell'Italia in Ricerca e Sviluppo (R&S) rispetto al PIL, non tutto sembra ancora perduto per rilanciare in modo adeguato la ricerca e l'innovazione nel nostro paese. Infatti, il sistema manifatturiero italiano ha basi solide non solo nell'agro-alimentare e nei settori tradizionali della moda e dell'arredo-casa (che stanno tenendo testa all'aggressiva concorrenza asiatica pur con gravi problemi), ma possiede altresì un significativo apparato di attività produttive nei settori a media e alta tecnologia. La stessa UE rileva come nel 2001 la percentuale di addetti in settori manifatturieri a media e alta tecnologia rispetto

all'occupazione totale fosse in Italia del 6,23%, dunque assai più bassa di quella della Germania (9,19%), ma solo lievemente inferiore a quella di paesi come Irlanda (6,92%) e Finlandia (6,85%) e davanti a Francia (6,13%), Regno Unito (5,06%) e Olanda (3,80%).

Tra il 2001 e il 2003 la dinamica dell'export italiano di beni a media e alta tecnologia è stata negativa (-5,2%) nel quadro generale della crisi mondiale, ma è risultata migliore di quella dell'export italiano delle altre tipologie di beni manufatti (-7,1%). Inoltre, nel primo semestre del 2004 la ripresa dell'export italiano di prodotti manufatti a media e alta tecnologia è stata più forte (+6,6% in confronto al primo semestre 2003) rispetto agli altri beni manufatti (+5,2%), i quali soffrono maggiormente la concorrenza dei paesi emergenti, Cina in testa. Anche da queste statistiche si evidenzia - secondo la Fondazione Edison - l'importanza della ricer-

ca e dell'innovazione per il made in Italy quale fattore di "barriera" nel nuovo scenario della competizione globale.

Nel 2003 quasi i 2/3 dell'export italiano di beni a media e alta tecnologia è stato realizzato da 144 principali poli provinciali (caratterizzati dalla presenza determinante di imprese grandi e medie a controllo italiano o straniero) che hanno esportato in complesso 81 miliardi di euro. Si tratta, in particolare, di 144 casi in cui singole province italiane hanno esportato almeno 200 milioni di



euro nei 35 gruppi di beni convenzionalmente definiti secondo i criteri internazionali "prodotti a media e alta tecnologia", cioè: prodotti chimici e farmaceutici, macchine e apparecchi meccanici, apparecchi per uso domestico, macchine per ufficio, materiale elettrico, elettronico e per telecomunicazioni, meccanica di precisione, mezzi di trasporto (escluse imbarcazioni).

L'Italia presenta significativi deficit commerciali con l'estero in alcune categorie di prodotti a media e alta tecnologia quali: chimica di base, computer, apparecchi per la telefonia, apparecchi radio-televisivi e per la riproduzione video e della musica, autoveicoli. È invece fortemente attiva in alcuni comparti della chimica fine e della farmaceutica e, soprattutto, nelle macchine e negli apparecchi meccanici industriali e civili e negli elettrodomestici.

Secondo la Fondazione per il rilancio della R&S italiana occorre puntare concretamente sui settori produttivi di beni a media ed alta tecnologia in cui il nostro paese è già oggi più forte: macchine e apparecchi, chimica fine e farmaceutica, componenti elettronici, apparecchi medicali e ortopedici. "In questi settori - secondo Umberto Quadrino, presidente di Edison e della



Fondazione omonima - può essere realizzata una maggiore collaborazione tra ricerca pubblica, grandi gruppi e le PMI, spesso organizzate in Distretti produttivi. È il nostro paradigma dei "Pilastri-Distretti-Laboratori", soggetti che vanno messi in rete per ottimizzare le conoscenze, promuovere la brevetazione sistematica delle innovazioni, far emergere la ricerca di tipo informale dei Distretti e delle PMI che le statistiche non catturano e che rischia di andare dispersa. Le risorse da investire sono poche, date le ristrettezze attuali della finanza pubblica, e vanno perciò destinate a rafforzare in modo mirato i settori di eccellenza del made in Italy più innovativo senza investimenti a pioggia. L'Italia, inoltre, dovrebbe investire di più nella R&S nel settore strategico dell'energia, per diminuire a medio termine la dipendenza del nostro paese dal petrolio".

ATTUALITÀ



CRESCERÀ POCO LA PRODUZIONE INDUSTRIALE

**In Italia, nel biennio 2005-2006, l'incremento sarà dell'1,5%
contro un valore medio mondiale del 4%.**

Non fa eccezione, se non in misura minima, il settore chimico

In questo periodo, a livello internazionale, la fase congiunturale risulta essere la più vivace rispetto agli ultimi 15 anni, ma sembra che le imprese nazionali se ne accorgano purtroppo in minima parte, poiché crescono i Paesi emergenti e gli Stati Uniti, mentre così non è per le aree con problemi strutturali irrisolti: di fatto, l'Europa e ancor di più l'Italia, raccolgono soltanto le briciole. In tale contesto è quantomeno lecito chiedersi cosa accadrà all'economia del Vecchio Continente allorché la spinta esterna diminuirà e se abbia senso ipotizzare una qualche forma di ripresa. Anche nell'attuale fase di crescita debole, in Europa l'industria fatica a tenere questo passo, poiché più penalizzata dalla forza dell'euro e dalla concorrenza dei Paesi emergenti rispetto alle altre componenti, quali per esempio i servizi. Si è rotta la relazione di lungo periodo che, al di là delle oscillazioni congiunturali, vedeva il contemporaneo incremento di economia e industria. Quest'ultima, guardando in casa nostra, va ancora peggio di quella europea e non riesce, a maggior ragione, ad agganciarsi alla crescita mondiale. Tre le conse-

guenze: la fiducia stenta a riprendersi e tra i settori prevale una situazione di stabilità su livelli bassi; l'export registra un incremento, ma è soltanto un rimbalzo dopo un pessimo 2003 e l'Italia continua a perdere quote di mercato (già calate del 20% dal 1988, vale a dire da quando siamo in cambi fissi); l'import in aumento assorbe una quota crescente della già debole domanda interna.

In queste condizioni, in Italia la produzione industriale - nel biennio 2005-2006 - crescerà poco più dell'1,5% in media, mentre gli altri marceranno a un passo vicino al 4%.

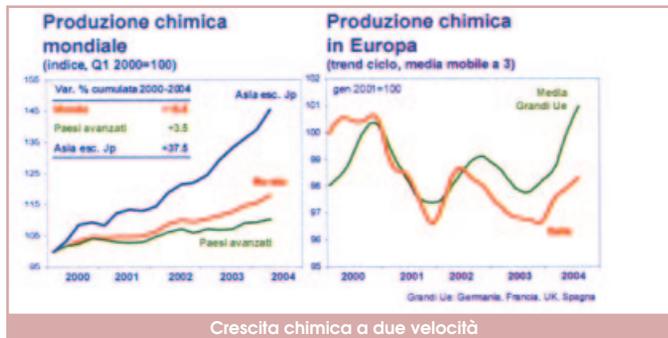
Non c'è l'isola felice

Come negli anni scorsi, tra i vari settori continueranno a essere penalizzati i più esposti alla concorrenza internazionale, tra cui gran parte di quelli del made in Italy e molti committenti importanti per la chimica. Con riferimento a quest'ultima, pure l'anno che sta volgendo al termine conferma il trend di

crescita a tassi decisamente elevati nei Paesi emergenti e di sostanziale stagnazione della domanda nelle Economie avanzate.

Soltanto gli States registrano finalmente una significativa crescita (+3,7%), poiché l'incremento del reddito è stato talmente forte e prolungato da innescare un robusto aumento di domanda anche di beni tradizionali (quelli a forte contenuto chimico). L'Europa segue con ritardo e tassi di crescita ben più modesti (intorno al 2%). Non fa eccezione l'Italia dove c'è finalmente una crescita della produzione chimica, ma inferiore al 2% nel 2004, meno reattiva di altri Paesi europei, troppo esigua dopo tre anni





di calo e senza che lo scenario per il 2005 lasci pensare a una ripresa vera, cioè significativa e generalizzata.

Shock petrolifero e dintorni

Un elemento particolarmente pesante è costituito dagli effetti dello shock da greggio: minore competitività e margini sotto pressione, ai minimi da 10 anni a questa parte. Naturalmente la chimica soffre più di altri a causa della sua doppia dipendenza dal petrolio: come input della chimica di base e poiché la chimica è fortemente "energivora" e l'Italia è già penalizzata da alti differenziali di costo rispetto agli altri competitor. Si tenga presente che la chimica di base europea, dall'inizio dell'anno, sta vivendo una situazione inedita. Il mercato a monte è "cortissimo" in ogni sua fase (sul petrolio, sulla nafta, nei cracker e sui grandi intermedi) per l'azione combinata di diversi fattori: la domanda è molto forte nel mondo (particolarmente in Asia) e cresce anche in Europa; il mercato non subisce la pressione delle importazioni, tutte dirette verso il Far East; la capacità produttiva è bassa, per la mancanza di investimenti negli scorsi anni; in un mercato già in forte tensione, ogni strozzatura dell'offerta (manutenzioni e chiusure di impianti) finisce per innescare ulteriori aumenti oltre a quelli giustificati dalla crescita dei feedstock. In tutti i casi si verificano queste condizioni, si registrano forti aumenti dei prezzi, che si scaricano su un mercato a valle ancora "lungo", poiché la domanda interna in Europa ristagna e, per quel poco che c'è, è duramente contesa dai produttori extra-europei che impongono prezzi molto bassi.

Tuttavia sul mercato stanno cominciando

a passare aumenti dei prezzi, poiché crescono gli acquisti di natura cautelativa da parte di una committenza ormai consapevole del profilo crescente delle quotazioni. Di conseguenza, nell'intero settore chimico a valle si assiste a una forte compressione dei margini operativi. Infatti, gli aumenti dei costi derivanti da quelli del petrolio (materie prime, energia e trasporti) giustificerebbero aumenti dei prezzi di circa il 5-10% in media per i prodotti chimici che vengono venduti all'industria, ma la situazione è in realtà molto più penalizzante; in più, pure nella chimica di consumo la forza della distribuzione e la preferenza dei consumatori verso prodotti a minor valore vincolano il livello dei prezzi di vendita, anche a fronte di aumenti dei costi che cominciano a farsi sentire.

Costi/prezzi: un equilibrio problematico

Stante uno scenario siffatto, quali possono essere le indicazioni per l'impresa?

Si sa che nella petrolchimica i contratti vengono fissati all'inizio di ogni trimestre, prevedendo le quotazioni giornaliere del petrolio.

In tutto l'anno le previsioni sono state più basse dei valori effettivi, forzando i produttori a una continua rincorsa nelle transazioni successive, che - alla luce degli attuali livelli del greggio - non si è esaurita nemmeno nella stipula degli ultimi contratti. Inoltre, anche nelle successive fasi più a valle si sta accumulando un significativo differenziale fra i prezzi spot e quelli fissati nei contratti di solo pochi mesi fa. Sul mercato vi è dunque una tensione latente, che si sta già scaricando nelle transazioni spot e che molto probabilmente farà aumentare i prossimi contratti.

Conseguentemente in tutti i punti della filiera (nella chimica e a valle della stessa) politiche caute sugli acquisti, che mantengono bassi i magazzini di materie prime, sono potenzialmente rischiose. Anche nel medio periodo, pur su livelli più stabili, i costi per le imprese chimiche rimarranno più alti rispetto ai livelli degli anni scorsi.

In queste condizioni, le aziende non possono sopportare a lungo la forte compressione dei margini che ne consegue e, pur ancora in un difficile contesto di mercato, devono cercare di ristabilire l'equilibrio costi/prezzi.

