

Un matrimonio riuscito

La storia emblematica della SIIRTEC NIGI

Vittorio Cariati
Consulente di direzione



Viene presentata in questo articolo la storia della SIIRTEC NIGI che oggi può essere considerata, a ragione, uno dei maggiori “process engineering contractors” italiani. Essa è nata dalla fusione tra due società, la IGI e la SIIRTEC, che hanno operato separatamente e per molti anni, la prima nel settore della produzione del gas di città e di sintesi da carbone e idrocarburi, la seconda in quello del trattamento primario e purificazione del gas naturale e del petrolio.

Le due società nel corso degli anni avevano dovuto superare ciascuna per suo conto i problemi derivanti dalla variazione dei mercati, dei prodotti e delle tecnologie, sviluppare nuove tecnologie e reperire nuovi mercati e clienti. Inoltre la SIIRTEC NIGI, nata dalla fusione di SIIRTEC e NIGI, ha dovuto anche ripensare la sua “missione” in quanto le due società componenti disponevano, oltre che di tecnologie, mercati e clienti differenti, anche di filosofie operative diverse, contrattista la NIGI e azienda prevalentemente manifatturiera la SIIRTEC.

Il processo di fusione è stato lungo e difficoltoso ma ora, con un organico di 250 tecnici e un fatturato con un trend ben superiore ai 100 milioni di euro all’anno, si può dire che il processo sia riuscito.

A Successful Marriage. The Emblematic Story of SIIRTEC NIGI

The present article describes the history of SIIRTEC NIGI, a company that today can be undoubtedly considered one of the major Italian “process engineering contractors”.

It was formed by the merger of two companies, NIGI and SIIRTEC, which have been active for many years in two different fields: the first was mainly involved in the production of town gas from coal, while the second stood out for the primary treatment and purification of natural gas and crude oil.

The two companies had to overcome a large number of problems arising from changes in the markets, products and technologies, to develop new technologies and find new markets and clients. Furthermore SIIRTEC NIGI had also to re-define its “mission” since the two organizations had not only different technologies, markets and type of clients, but also two different approaches to business, contracting for IGI and manufacturing for SIIRTEC.

The merger process has been rather difficult and time consuming but now, with a total of 250 employees and a turnover floating well over 100 million euro per year, we can confidently state that the process has been successful.



Eccomi di nuovo a cimentarmi con la storia di una società italiana di ingegneria e impiantistica: la SIIRTEC NIGI, o SINI, come ora preferisce chiamarsi commercialmente.

Anche in questo caso sono ricorso all’aiuto degli attuali protagonisti, e ho avuto inoltre la fortuna di poter intervistare molti degli artefici del successo iniziale delle società originali che, peraltro, conoscevo già da tempo sia per simile anzianità di servizio che per comune settore di attività. Per SIIRTEC NIGI avevo inoltre eseguito nel 1996 uno studio preparatorio per una successiva Analisi Strategica che non si fece in tempo a completare perché l’azionista dell’epoca, ing. Milia, decise di uscire di scena cedendo il controllo a un altro

gruppo diretto dall’attuale presidente, ing. Bestetti.

Con quest’ultimo, poi, avevo collaborato a metà anni ’90 (secolo scorso) in Eurotecnica, dove avevo imparato a conoscerci e stimarci reciprocamente.

Col terzo protagonista, ing. Roberto Vitali, non avevo avuto rapporti di lavoro ma solo conoscenza e amicizia di vecchia data.

Il punto chiave del presente studio è stato quello di ripercorrere la vita delle due società che sono state fuse per dare origine alla SIIRTEC NIGI e analizzare tutte le difficoltà di un matrimonio (simile a quello fra esseri umani) fra società con storia, strategia, organizzazione del lavoro, prodotti e

mercati diversi e capire le difficoltà dell'impresa nonché evidenziare le ragioni del successo.

Il nome

Innanzitutto si fa presto a dire "Storia della SIIRTEC NIGI". In effetti trattasi della storia di due società originariamente distinte, IGI e SIIRTEC, poi accorpate col nome di SIIRTEC NIGI, ma realmente unificate solo dopo alcuni anni di convivenza e dotate, a partire dal 1997, di un nuovo nome commerciale, SINI.

Bisogna andare con ordine per non perdersi, e sarà naturalmente un ordine cronologico.

Il primo periodo, che possiamo definire "eroico", è quello che dura dalla fondazione delle due società fino al 1984, quando IGI viene acquisita, rinominata NIGI (Nuova IGI) e incorporata nella SIIRTEC. Fino al momento della fusione le due società erano state dirette rispettivamente dai fondatori, cioè dalla famiglia Vitali e dall'ing. Salvatore Milia.

Il secondo periodo che va dal 1984 al 1997 è quello che potremo definire "dei separati in casa" cioè della permanente netta separazione delle due anime. La società risultante dalla fusione sarà denominata SIIRTEC NIGI, e il Presidente sarà l'ing. Salvatore Milia.

Dal 1997 ad oggi si dipana quello che possiamo indicare come il terzo periodo che coincide con la situazione attuale della società che ha definito la nuova missione e ha fuso definitivamente le due organizzazioni di partenza. Il nuovo management fa capo al nuovo azionista, l'ing. Adalberto Bestetti.

IGI: "Il Gas Integrale", poi "Impianti Gas Internazionali"

Alla fine del '700, inizi dell'800, è iniziato il processo di industrializzazione a partire dall'unica fonte energetica disponibile su larga scala, il carbone.

Il problema del trasporto e della distribuzione dell'energia fu risolto con la scoperta del "gas illuminante", prodotto appunto dal carbone, che fu subito utilizzato soprattutto per l'illuminazione

stradale e per uso domestico (cucina e riscaldamento). Le tappe per produzione e utilizzo del gas furono rapidissime: nel 1810 la prima fabbrica a Londra, nel 1818 l'illuminazione di un teatro di Milano, nel 1840 la prima illuminazione pubblica a Napoli.

Nel frattempo anche l'utilizzo dell'energia elettrica faceva passi da gigante: nel 1813 la lampada ad arco di Humphry Davy, nel 1878 Thomas Edison ideò la prima lampadina a incandescenza, nel 1882 iniziò l'illuminazione elettrica di New York e nel 1884 Milano fu la prima città in Europa a realizzare una centrale di produzione di energia elettrica come ricorda la targa commemorativa di via Santa Radegonda, in pieno centro, in prossimità del Duomo, dove era situato lo stabilimento produttivo.

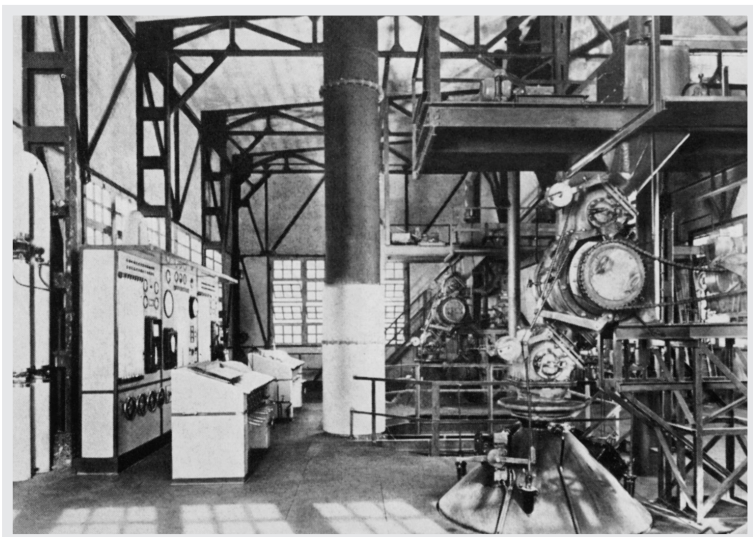
Pertanto all'inizio del '900 si era giunti alla suddivisione dei compiti: l'elettricità era utilizzata per applicazioni "nobili" quali l'illuminazione stradale e domestica, nonché l'azionamento di macchine operatrici, mentre il gas illuminante, che nel frattempo aveva cambiato nome in "gas di città", si accreditò come vettore di energia per usi domestici e industriali, e tale rimase fino all'arrivo del metano, concorrente che sarà imbattibile per costo e versatilità.

A Vienna, nel 1895 si incontrano due giovani intraprendenti poco più che ventenni, forse davanti a un boccale di birra: Max Asherman e Paolo Vitali che si era recato in Austria per migliorare il suo tedesco. I due diventano buoni amici e rimangono in contatto negli anni, il primo intraprende una attività di manager della finanza mentre il secondo, tornato in Italia, si impiega presso la Badoni di Lecco, società produttrice di locomotive, funicolari e carrelli. Nei primi anni del '900 esplose l'interesse per la produzione di gas di città e i due, sempre d'accordo, decidono di gettarsi nella mischia finanziando il prof. Strache del Politecnico di Vienna per la messa a punto di un gassificatore del carbone per la produzione, appunto, di gas di città.

La ricerca ebbe successo e nel 1919 venne costituita a Vienna una società di nome VIAG per la realizzazione di impianti per la produzione di gas di città a partire da carbone. Negli anni '30 si arriverà poi al gassificatore a due stadi, unico nel suo genere. (figura 1)

Nel 1934 gli affari della VIAG vanno così bene che i due soci decidono di aprire una filiale in Italia, la VIAG Spa. Dopo qualche anno di attività il nome cambia: sia in Austria che in Italia la VIAG diviene IGI, "Il Gas Integrale". Entrambe le società fanno capo ai due soci fondatori che operano in sintonia e in stretta cooperazione. La collaborazione e l'amicizia fra le famiglie Asherman e Vitali è tale che quando vengono promulgate anche in Austria le leggi antiebraiche, Mr. Asherman (ebreo) si rifugia in Italia dall'amico Vitali che lo protegge, correndo seri rischi, fino al termine del conflitto. La IGI austriaca, nel frattempo, vivacchia sotto la direzione

Fig. 1 – Gassificatore a due stadi per gas di città



del nuovo Amministratore Delegato, Mr. Wessely, in precedenza Direttore Generale della società.

Finita la guerra e ripresa in pieno l'attività, viene costituita a Parigi "Le Gaz Integral Francais" affidata, poco tempo dopo la costituzione, al genero di Mr. Asherman, il sig. Rossati.

Le tre IGI hanno gli stessi soci, capitali azionari suddivisi in percentuali simili, e una collaborazione così stretta che arriva addirittura alla realizzazione dei progetti in comune.

Nei primi anni '70 del novecento ecco esplodere la crisi: arriva il metano che rimpiazza ovunque e rapidamente il carbone e il gas di città. L'utilizzo del gas di città per l'illuminazione stradale era già finito da un pezzo sostituito dall'elettricità, ma ora col metano comincia la sua fine anche per l'uso domestico oltre che industriale. Naturalmente la rivoluzione è rapida ma non esplosiva e i manager della IGI hanno avuto il tempo e la capacità di definire i termini del problema: inventare qualcosa di nuovo o uscire di scena.

Già nel 1960 la IGI pose allo studio una nuova tecnologia di reforming per la produzione di gas di città a partire da idrocarburi liquidi. Questa innovazione ha prodotto un certo allungamento della vita del processo di gassificazione che ha avuto ancora mercato nei paesi sottosviluppati e in quelli poveri di carbone ma ricchi di idrocarburi.

Nel frattempo (1970), le cose cominciano a complicarsi per la IGI. Innanzitutto, morto Asherman, suo genero Rossati va in rotta di collisione con la famiglia Vitali e si arriva così alla separazione fra le tre IGI. La società italiana, ormai completamente indipendente e libera di utilizzare le tecnologie sviluppate, per assicurarsi una maggiore internazionalizzazione e quindi crescita più rapida e sicura, decide di associarsi con una ben più grande società di contracting, la Woodhall Duckham, società inglese universalmente nota nel settore delle tecnologie del carbone: siamo nel 1973 e la società italiana cambia nome in "Impianti Gas Internazionali".

Non basta: il management di IGI capisce di dover mutare strategia e mercato e decide, a ragion veduta, di ricercare le tecnologie affini al proprio settore di attività ma con un futuro più promettente. La scelta cade sulle tecnologie per il trattamento dei gas acidi e in particolare per il recupero dello zolfo dall' H_2S , processo che avrà una espansione notevole soprattutto in un'ottica di lotta all'inquinamento atmosferico, oggetto di regolamentazioni sempre più restrittive.

Ecco allora l'ing. Lotti, direttore della società, prendere contatto oltre oceano con la AMOCO e, al termine di una missione negli USA del 1973, concludere con gli americani un accordo di licenza per il processo Claus, esclusivo per l'Italia e caso per caso per il resto del mondo. Pertanto, dal '73 in poi la, IGI ha progressivamente cambiato tecnologia e clienti, basando la sua attività sempre più sul trattamento dei gas acidi con recupero dello zolfo



Fig. 2 – URSS, 1977/8, sistema di lancio e ricevimento pig

mediante il processo Claus che provvederà a migliorare e ad aggiornare continuamente.

Nel frattempo però, la Babcock, casa madre della Woodhall Duckham, decide di uscire dal mercato italiano e pertanto l'ing. Roberto Vitali, nipote del fondatore della IGI, è costretto per ragioni finanziarie a ricercare un nuovo partner: La ricerca si conclude nel 1984 con l'entrata in scena dell'ing. Milia e della SIIRTEC.

E qui termina per IGI il periodo eroico.

SIIRTEC

Già il nome della società è di per sé un *busillis*: ho scoperto che è l'acronimo di "Società Impianti Industriali e Rappresentanze Tecniche e Commerciali".

L'attività dell'ing. Milia era iniziata nel gruppo ENI presso Agip Mineraria, nel settore estrazione di gas e petrolio, in varie località tra cui Ripalta Cremasca (dove ha partecipato allo spegnimento di un pozzo in fiamme), poi in sede a Milano come assistente dell'ing. Semola, responsabile della raffineria di Cortemaggiore, e poi dell'ing. Egidi, futuro presidente, per breve tempo, dell'ENI.

Nel 1962 viene inviato in Iran per partecipare alla campagna di ricerche di giacimenti petroliferi nei campi assegnati all'ENI.

Nel 1964, rientrato in Italia, resosi conto delle prospettive di fornitura di apparecchi per i trattamenti di testa pozzo, creava una società specializzata per la realizzazione e fornitura di servizi e apparecchi per il *front end* petrolifero, trattamenti primari di gas e olio, la SIIRTEC.

In pratica iniziò con servizi quali la taratura di serbatoi a cui fece seguire la produzione di tubi alettati per scambiatori di calore e, previo accordo di licenza con l'americana PECO (Perry Equipment Co), la realizzazione di separatori gas/liquido, trappole di lancio e di ricevimento di *pig*, *coalescers* e *skid* di disidratazione gas con glicol. Il primo cliente fu, naturalmente, l'Agip con contratti relativi a separatori olio-gas e sistemi di lancio e ricevimento *pig*.

Fig. 3 – Vietnam, treno di compressione gas



Nel 1977/8 il primo importante contratto, e precisamente la realizzazione del primo sistema di lancio e ricevimento *pig* fornito in Russia (**figura 2**): contratto acquisito in virtù delle entrate commerciali del sig. Crippa, da poco entrato a far parte del personale SIIRTEC come Area Manager. Il contratto di importo esorbitante per le risorse finanziarie di SIIRTEC fu eseguito di fatto in “joint venture” con vari fornitori di componenti, con i quali furono firmati contratti *back to back*. Gli utili di commessa vennero utilizzati principalmente per realizzare la nuova officina di Arluno.

Nel 1978 si intensifica la progettazione e la costruzione dei primi *packages*, quali ad esempio quelli per il trattamento gas alimento turbine (*fuel gas conditioning*) forniti, fra gli altri, a FIAT Engineering, a Nuovo Pignone ecc.

Negli anni '70-'80 l'ENI richiede impianti testa pozzo per il trattamento di gas naturale: le impurezze da eliminare sono principalmente H₂O, H₂S, CO₂. Le unità necessarie sono LTS (*Low Temperature Separator*), disidratazione gas con glicol (DEG-TEG), eliminazione dell'H₂S e CO₂ con lavaggi amminici (processi MEA e DEA), che a quell'epoca però non rientravano ancora nelle tecnologie in possesso di SIIRTEC. Parallelamente venivano forniti *packages* di disidratazione per varie piattaforme marine utilizzando la tecnologia DEG-TEG. Negli anni 1980-1990 il mercato comincia a richiedere i *Gas & Oil Separation Plant* (GOSP) per trattamento primario oli e la SIIRTEC risponde immediatamente alla richiesta dei clienti.

La SIIRTEC è rimasta negli anni fondamentalmente una società di costruzione apparecchi e assemblaggio di *skid* con una officina propria fornendo apparecchi e *skid* in varie parti del mondo, agendo prevalentemente, ma non esclusivamente, come subcontractor delle principali società impiantisti-

che italiane.

Ecco quindi che l'attività manifatturiera si espande per tecnologia e mercati, e i clienti sono società del gruppo ENI, SNIA Viscosa, varie raffinerie italiane, clienti russi, vietnamiti, coreani e piattaforme di perforazione sia a terra che a mare (**figura 3**). La struttura era estremamente snella e gli uffici tecnici e commerciali erano situati a Milano, decentrati rispetto all'officina di Arluno.

Nel 1984, volendo compiere un salto dimensionale e tecnologico (impianti di addolcimento e *sulphur recovery*), l'ing. Milia rileva il 100% della IGI della quale cambia ragione sociale in NIGI (Nuova IGI), e successivamente opera la fusione con SIIRTEC per dare origine alla SIIRTEC NIGI.

E qui termina anche per SIIRTEC quello che abbiamo definito il periodo eroico.

SIIRTEC NIGI

La SIIRTEC era entrata in contatto con IGI fin dal 1972, con l'impianto di Cupello, campo gas dell'AGIP. In quel progetto SIIRTEC si è occupata dell'unità di disidratazione mentre la IGI è stata responsabile dell'unità di desolfurazione.

La nuova società viene originariamente costituita dalle due divisioni corrispondenti alle strutture delle due società originarie che continuano ciascuna la precedente attività. Infatti la prima suddivisione dei compiti prevede che SIIRTEC si occupi di impianti di testa pozzo e disidratazione gas, mentre IGI si concentri su manifattura gas da carbone e idrocarburi, purificazione gas e controllo della polluzione.

È da notare che la nuova società non modifica minimamente la struttura organizzativa delle due divisioni: permangono quindi due uffici tecnici, due uffici acquisti, per non parlare dei due uffici commerciali, ciascuno con un proprio responsabile che

risponde al suo capo divisione, o direttore generale che dir si voglia. Non è chiara la ragione per cui le due organizzazioni non siano state, per quanto logico e possibile, fuse completamente assieme. Qualcuno dei miei interlocutori ha perfino espresso l'opinione che l'ing. Milia avesse in mente, a sua volta, la cessione della NIGI, tenuta pertanto separata dalla SIIRTEC per facilitare tale operazione.

Sia come sia, nel 1995 la SIIRTEC NIGI acquisisce definitivamente la licenza AMOCO per la produzione dello zolfo (processo Claus) e l'ing. Milia investe coraggiosamente almeno 2 miliardi di vecchie lire per la *pay out* della licenza e per finanziare una mega offerta per quello che sarà l'ultimo impianto di gas di città da idrocarburi liquidi, realizzato a Pudong, per la Shanghai Manufacturing Co. Ltd. (tre linee da 700.000 Nm³/d) con il supporto della Babcock e processo della British Gas (**figura 4**). Subito dopo l'ing. Milia decide di uscire di scena, probabilmente per raggiunti limiti d'età e mancanza di eredi.

Il valore aggiunto della gestione dell'ing. Milia è stato innanzitutto quello di non lasciar scomparire la NIGI con la conseguente dispersione del suo know-how, quindi quello di assumersi il rischio e l'onere del mantenimento della struttura NIGI nei primi difficili frangenti, e infine di continuare lo sviluppo di SIIRTEC, nota in tutto il mondo per i suoi prodotti, seppur semplici.

Pertanto cede il 100% della proprietà dell'azienda all'ing. Bestetti, tutt'ora Presidente della società, che aveva da poco lasciato l'Eurotecnica Contractors & Engineers spa portando con sé la quasi totalità dello staff dirigente di quest'ultima (ing. Gatti, Amministratore Delegato, ing. Locarno, Responsabile del Project Management, dr. Perego, Direttore Finanziario, ing. Milac, Direttore Commerciale).

Ma questa è un'altra storia.

SINI

La parte iniziale dell'attività di SINI (anni '98-2003) è stata caratterizzata soprattutto dalla fusione effettiva delle due società originarie: per la prima volta tutto il personale è sotto lo stesso tetto, accorpato negli uffici in virtù dell'attività svolta e non della provenienza societaria, e il "processo" acquista un ruolo centrale e non più inteso come servizio "a supporto".

Contemporaneamente si effettua uno sforzo per l'acquisizione di importanti contratti completi (EPC). E infatti, fortunatamente subito dopo il cambio di management, dicembre '97-aprile '98, la società, ormai lanciata sul mercato internazionale, acquisisce come "main contractor" tre contratti *turn-key*, ognuno del valore di circa 30 milioni di dollari, per la realizzazione in India di tre complessi denominati *Sulphur Block*, costituiti dagli impianti *Sulphur Recovery Unit*, *Amine regeneration Unit*, *Sour Water Stripper* per le raffinerie di Mumbai, Chennai

e Visakhapatnam. Tali acquisizioni, determinanti per il futuro dell'azienda, sono state il risultato di una attività promozionale avviata dall'ing. Lotti durante la gestione precedente, quindi degli accordi di subcontracting per le attività locali raggiunti con il principale contractor indiano

Larsen & Toubro, e infine della attività commerciale eseguita insieme all'ing. Bestetti che, appena subentrato all'ing. Milia alla guida della società, ha avuto l'immediata percezione dell'importanza dell'iniziativa, cosa che, tra l'altro, lo indusse ad ampliare considerevolmente l'organico aziendale ancora prima della firma dei contratti.

Nel suddetto periodo le attività promozionali e commerciali di SINI portano anche all'acquisizione di un importante contratto per la fornitura di tecnologia, ingegneria e fornitura delle principali apparecchiature per un imponente *Sulphur Block* in Libia (3 linee da 270 MTPD l'uno) presso il complesso industriale di Mellitah che purifica il gas naturale destinato al mercato italiano tramite il gasdotto Green Stream (**figura 5**).

Il secondo periodo SINI (2003-2009) è caratterizzato da una notevole espansione commerciale per le tecnologie dello zolfo. I clienti conoscevano poco il nome SIIRTEC NIGI per queste tecnologie. Oggi le cose sono cambiate e la conoscenza di SINI per lo zolfo è ben più vasta, risultato ottenuto ampliando la vendita di *basic design* in India, Europa dell'Est, Italia, Portogallo.

In ultima analisi il nuovo management aveva una radicata cultura impiantistica (Eurotecnica *docet*) e una preferenza innata per la organizzazione del lavoro tipica di una società di "engineering and contracting". Pertanto, sia pure conservando una attività basata su entrambe le filiere tecnologiche



Fig. 4 – Shanghai (Pudong, Cina), 1977, impianto per gas di città



Fig. 5 – Mellitah (Libia), 2000, impianto per la purificazione di gas naturale destinato al mercato italiano tramite il gasdotto Green

originarie di NIGI e di SIIRTEC, dopo non pochi sforzi, l'assetto organizzativo finale ha portato alla effettiva fusione della due strutture.

Problemi e soluzioni

Come solitamente accade con la nascita delle nuove società di ingegneria e impiantistica, i problemi che si devono affrontare e superare sono sempre gli stessi.

IGI dovette affrontare il gravissimo collasso del mercato del gas di città all'arrivo del metano: il processo di produzione del gas di città divenne rapidamente inutile e la risposta del management fu quella di individuare un nuovo settore di attività che comportò anche l'approccio a una nuova clientela. La soluzione (all'epoca però insufficiente) fu quella del processo Claus per la produzione di zolfo e la purificazione dei gas acidi.

SIIRTEC aveva operato agli inizi con un cliente preferenziale (società del gruppo ENI) e, dopo l'esaurimento delle opportunità offerte dal gas della valle padana, volendo oltretutto crescere in dimensione, dovette necessariamente affrontare il mercato estero. La cosa le riuscì, come abbiamo visto, a seguito dei contratti in Russia e India.

La SINI, infine, si trovò in mezzo al guado: mezzo contractor e mezzo costruttore di apparecchi con i relativi problemi di collage fra due strutture disegnate per scopi differenti. La soluzione, certamente aiutata dagli eventi, fu determinata dalla decisione di liberarsi dell'officina di Arluno.

La esecuzione delle ultime commesse in India, Kazakistan e Russia, di rilevante impegno se rapportate alla struttura societaria, costituì il punto di

svolta fondamentale per il passaggio dell'intera struttura societaria da *Engineering & Manufacturing* a società di *Engineering & Contracting*, anzi di *Process & Engineering & Contracting*, in quanto operante principalmente sulla base di processi e tecnologie disponibili *in house*.

Ne è conseguito infatti il potenziamento di quei servizi a supporto della struttura tecnica quali *project management, cost control, procurement, site supervision* che sono indispensabili per l'operatività di una società di contracting.

Tecnologia e know-how

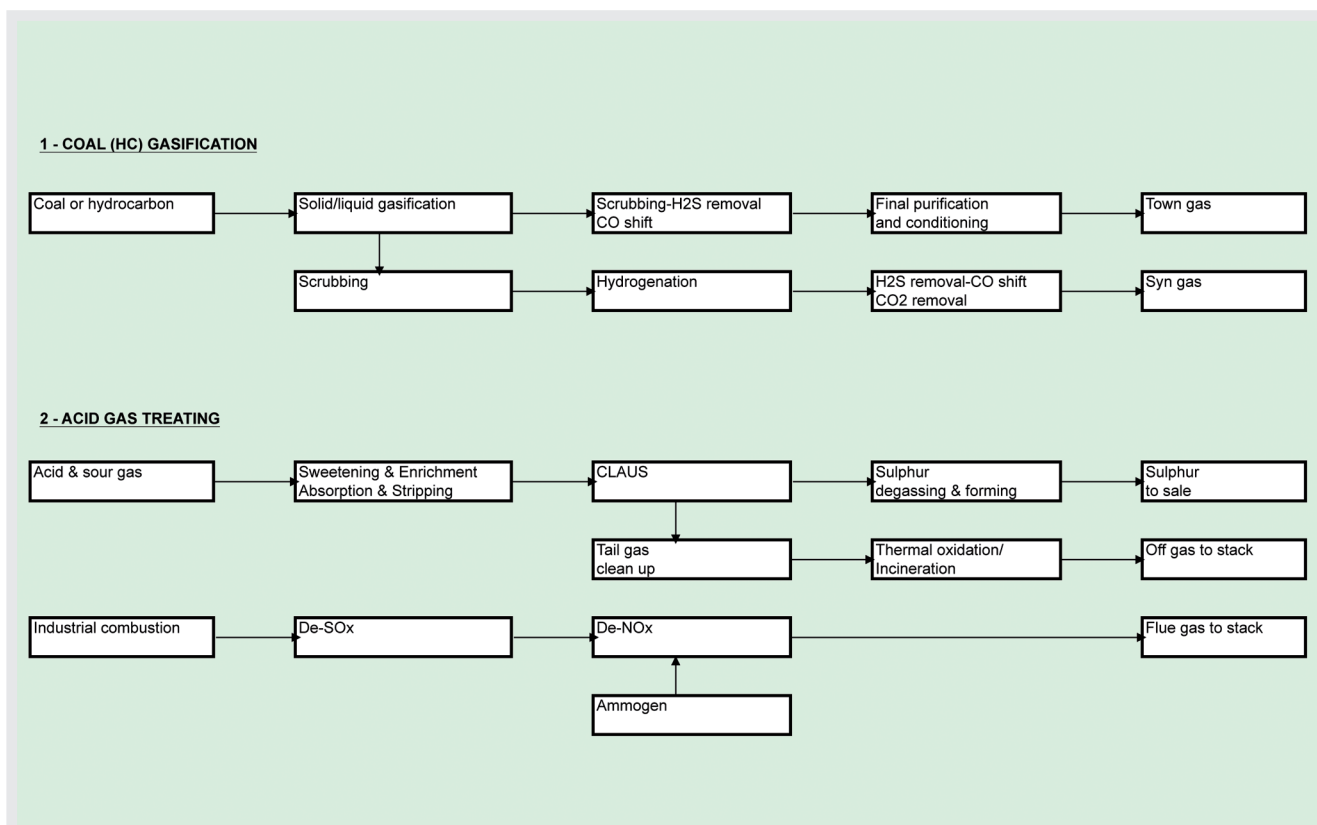
L'attuale portafoglio di tecnologie e know-how della società deriva sostanzialmente dai due settori originari di attività di SIIRTEC e IGI, ciascuna con due filiere principali di tecnologie/processi.

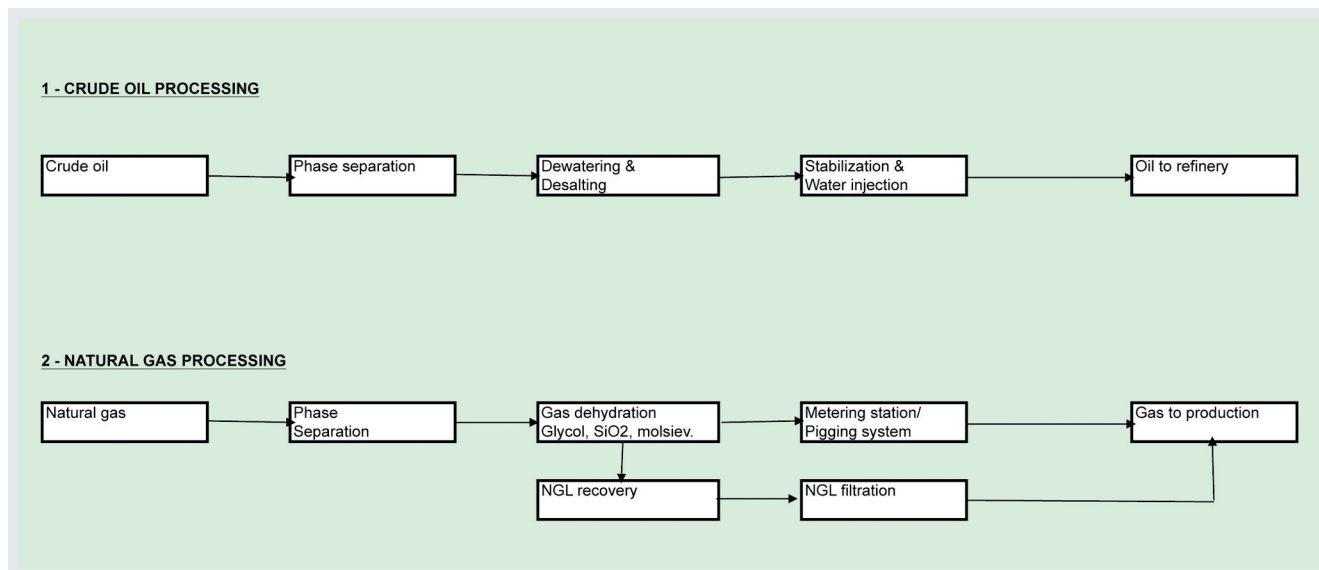
Infatti, per quanto riguarda IGI, la prima filiera era costituita dalla produzione di gas da carbone (e successivamente da idrocarburi liquidi), che in realtà comprendeva una serie di altre unità quali la desolforazione, la conversione del CO in CO₂, il lavaggio della CO₂ e dell'H₂S, la depurazione fumi. Col tempo alcune tecnologie sono state sostituite da altre più moderne e continue migliorie sono state apportate a tutte le altre unità.

La seconda filiera IGI, iniziata all'epoca dell'esplosione della disponibilità di metano in tutto il mondo, è stata naturalmente quella del trattamento dei gas acidi con conseguente impianto di recupero di zolfo (processo Claus), trattamento di gas di coda e incenerimento (**schema I**).

Per quanto attiene invece alle tecnologie del portafoglio SIIRTEC possiamo concludere che SIIR-

Schema I - Linee di Prodotti ex-IGI





TEC possedeva tutte le quelle riconducibili a due filiere, una relativa al trattamento degli effluenti dai pozzi petroliferi e l'altra relativa ai trattamenti primari degli effluenti dai campi gas nonché, in derivazione, il know-how per la realizzazione di skid di trattamento secondario gas (per esempio per trattamento gas alimento turbine) (**schema 2**).

Oggi, a partire dalle quattro filiere originali della SIIRTEC e della IGI, la SINI ha acquisito anche le tecnologie e i know-how necessari per ampliare il suo tradizionale campo di azione (*Dew Point Control, Green Diesel* della UOP ecc.) e per affrontare il mercato del trattamento dei fumi prodotti dagli impianti di incenerimento degli effluenti inquinanti in genere e per il trattamento dei gas di raffineria. Infatti le nuove norme antinquinamento hanno imposto, a partire dal 1980, trattamenti sempre più sofisticati per raggiungere livelli di inquinanti sempre più stringenti e pertanto la società ha dovuto sviluppare, e comunque dotarsi, di nuovi processi/tecnologie adatte allo scopo come HCR (lavaggio finale gas da Claus), Ammogen (ammoniaca da urea) ecc.

In conclusione, SINI dispone oggi di tutte le tecnologie di derivazione SIIRTEC e IGI opportunamente aggiornate, nonché le tecnologie per la produzione, da carbone o da idrocarburi, della cosiddetta miscela di sintesi ($\text{CO} + \text{H}_2$), che potrebbe vedere un ritorno di fiamma per la sintesi di ammoniaca o metanolo in zone povere di gas naturale.

Strategia

Ora siamo giunti al punto più importante dell'analisi.

A mio avviso la determinazione della strategia aziendale, intendendo per strategia la scelta del settore di attività, dei prodotti da realizzare e promuovere, del mercato a cui rivolgersi e degli strumenti da mettere in campo per realizzare i programmi prestabiliti, costituisce il compito principale, se non l'unico, del management.

Come abbiamo visto, SIIRTEC e IGI avevano due strategie di attività sostanzialmente differenti: SIIRTEC è nata ed è a lungo vissuta con la precisa caratterizzazione di costruttore di semplici apparecchiature e, in un secondo momento, di skid basati su tecnologia e processo propri.

La IGI, invece, fin dall'inizio si è qualificata come impiantista, basando il suo successo sia su una valida tecnologia propria (prima la gassificazione di carbone e idrocarburi per la produzione di gas di città, e successivamente il trattamento di gas acidi con recupero dello zolfo), sia su una corretta applicazione dei principi del project management.

In conseguenza della differente tipologia di prodotti offerti, le due società presentavano naturalmente forti differenze per quel che riguarda la clientela e, quindi, anche i mercati: prodotti e attività dirette prevalentemente a società di estrazioni minerarie (oil & gas) quelli di SIIRTEC, a municipalità e raffinerie quelli di IGI. Solo in un secondo momento IGI si è rivolta all'industria in generale per le applicazioni del processo Claus.

Ovviamente le differenze sopra elencate si sono ripercosse sulla struttura organizzativa, basata principalmente sulla corretta gestione dell'officina

Schema 2 - Linee di Prodotto ex-SIRTEC

Fig. 6 – Russia, Krasnodar, 2003, impianto di adsorbimento su silica-gel per il gasdotto Gazprom dalla Russia alla Turchia



quella SIIRTEC, sul project management quella IGI.

Pertanto, dopo la fusione, il processo riorganizzativo di SINI è stato lungo e doloroso soprattutto perché occorreva coordinare e fondere due realtà aziendali diverse sotto tutti i profili. Il tutto senza perdere di vista l'attività quotidiana in un mercato difficile e mutevole.

Oggi liberatasi dell'officina, e sull'onda dei grandi recenti contratti acquisiti, la SINI ha decisamente imboccato la strada del "process engineering contractor".

Contratti recenti

Nel 1999 SINI ha acquisito da Gazprom la macro-commessa per il controllo, mediante adsorbimento su silica-gel, del *dew-point* di una corrente di gas naturale (47 milioni SCM/D). L'impianto si inseriva nel progetto Blue Stream per l'esportazione del gas dalla Russia alla Turchia attraverso un gasdotto di 1250 km. (figura 6).

Nel 2004 la SINI ha messo a profitto l'ottima reputazione di cui già godeva sul mercato internazionale nel campo della tecnologia dello zolfo e in quello degli impianti di disidratazione di origine SIIRTEC, acquisendo 4 commesse per il campo olio e gas di Kashagan (Kazakistan), onshore e off-shore, (figura 7) con cliente finale AgipKCO. SINI ha realizzato una parte importante delle unità di processo e precisamente 3 unità *offshore* di disidratazione di gas ad alta acidità, 8 unità onshore di trattamento crudi e condensati leggeri e due macro unità zolfo *onshore* (ciascuna da 1900 t/d) che hanno permesso un significativo arricchimento delle referenze nel settore.

A riprova della soddisfazione della clientela russa,

nel 2009 SIIRTEC NIGI ha ottenuto, sempre da Gazprom, un contratto per un impianto simile al precedente ma con una capacità talmente elevata da diventare il più grande al mondo nel suo genere (170 milioni SCM/D). L'impianto consentirà di trattare il gas prima di essere pompato nel gasdotto che dalla cittadina russa di Portovaya arriverà in Germania (progetto Nord Stream).

Sul mercato italiano SIIRTEC NIGI è divenuto per ENI uno *strategic partner* avendo acquisito tutti i contratti per i nuovi impianti zolfo realizzati da quest'ultima negli ultimi cinque anni: raffinerie di Sannazzaro, Taranto, Gela, Campo Gas di Migliano, e *basic design* per Livorno, Venezia, Milazzo. Lo stesso dicasi per la raffineria IES di Mantova. Tutti successi attribuibili soprattutto alle migliori prestazioni dei progetti SIIRTEC NIGI.

Principali clienti

I principali clienti di IGI sono state inizialmente le municipalità per gli impianti di produzione di gas di città. Successivamente, con l'allargamento delle tecnologie di trattamento gas e l'acquisizione del processo Claus, l'attenzione si è rivolta alle raffinerie e agli impianti petrolchimici.

Per quanto invece attiene a SIIRTEC, i principali clienti sono state inizialmente le società di estrazione mineraria e quindi gli EPC contractors per i progetti di trattamento gas e liquidi per progetti *on-shore* e *off-shore*.

Naturalmente la SINI ha proseguito i contatti e la collaborazione con tutti i clienti precedenti di SIIRTEC e NIGI per cui oggi, forse con la sola eccezione (parziale) delle società di petrolchimica e farmaceutica, ha rapporti di lavoro a tutto campo.

Fig. 7 – Kazakistan, 2006, impianto di disidratazione per il campo oil & gas di Kashagan



Uomini chiave

È assodato che uomini chiave di alto livello siano indispensabili per la riuscita di qualunque iniziativa: il caso e la fortuna aiutano ma, come si dice, se "manca il manico" non si va da nessuna parte.

Nel nostro caso molti sono stati i protagonisti di primo piano: non si possono dimenticare i "vecchi" Asherman e Paolo Vitali per la IGI, nè l'ing. Milia per la SIIRTEC.

I primi hanno trovato valido supporto in Wessely e Rossati, e nel figlio e nipote di Paolo Vitali, coadiuvati dai tecnici ing. Lotti e Villa, mentre l'ing. Milia si è avvalso principalmente di ing. Volpi e Crippa. Dal 1997 la società è stata diretta dall'ing. Bestetti che dopo una lunga carriera di apprendistato come project manager presso una delle principali società di ingegneria e contracting internazionali, la Foster Wheeler, ha realizzato una impresa che ha del miracoloso per aver gestito quale Presidente la Eurotecnica Contractors & Engineers dal periodo della sua profonda crisi dei primi anni '90 fino alla rinascita di fine secolo.

Oltre l'agguerrito gruppetto di manager di primo livello, proveniente da Eurotecnica, che hanno seguito l'ing. Bestetti in questa avventura, della vecchia guardia SIIRTEC e IGI sono rimasti l'ing. Lotti e tutti i principali responsabili tecnici.

Contributo al settore impiantistico italiano

Sia IGI che SIIRTEC hanno avuto un ruolo importante nello sviluppo del settore impiantistico italiano. Infatti, la SIIRTEC ha fatto scuola e direttamente, o per semplice imitazione, sono sorte molte altre società similari che hanno individuato proprie nicchie di mercato ai margini di quello occupato da SIIRTEC. Mi riferisco a note società quali Premabergo, Metano Impianti, Forain, Repco e altre.

Per quanto invece attiene a IGI, la documentazione promozionale della società asserisce trattarsi della prima società di impiantistica sorta nel nostro paese. La data indicata per la costituzione della VIAG spa (1934), divenuta dopo qualche anno IGI spa, è estremamente prossima a quella che ricordo relativamente alla nascita della CTIP di Roma. C'è comunque da dire che la CTIP è nata come società di pura ingegneria e tale è rimasta, purtroppo, fino agli anni '70-'80 del ventesimo secolo, decisione questa che a lungo andare è stata causa della sua dolorosa fine.

Ma anche questa è un'altra storia.

Conclusione

Nella storia delle società di impiantistica italiane si ritrovano numerosi casi di società che non hanno superato i problemi di innovazione tecnologica, di ampliamento dei mercati e di crescita dimensionale. IGI e SIIRTEC sono invece riuscite a reagire efficacemente a questi problemi ricorrenti.

Rimaneva il problema delle due diverse strutture organizzative: il nuovo management con una visione impiantistica ben radicata è riuscito nell'impresa grazie anche agli importanti contratti recentemente acquisiti.

Oggi, dopo essersi liberata dell'officina, la SINI, con i suoi 250 addetti e un fatturato che ormai si avvia a superare i 100 milioni di euro all'anno, può essere a buon diritto definita come uno dei principali *process engineering contractor* italiani che basa il suo successo su quella che potremmo definire una nicchia di prodotto, o meglio di "prodotti": sostanzialmente gli stessi che sono stati alla base del successo di SIIRTEC e IGI, con le integrazioni e i miglioramenti continui tipici delle aziende nate per "durare".

Un ringraziamento sincero a tutti i protagonisti dell'avventura che sono stati fonte critica della maggior parte delle informazioni indispensabili per la stesura della "storia".

Un ringraziamento particolare all'ing. Costante Lotti che ha vissuto in prima persona quasi l'intera vicenda e mi ha concesso molto del suo tempo e della sua incredibile memoria. ■



Vittorio Cariati, ingegnere chimico, medaglia d'oro del Politecnico di Milano, anno di laurea 1959.

Dal 1993 Amministratore Unico della Mascon S.r.l., società di consulenza manageriale i cui clienti principali sono stati Eurotecnica, Techint, ABB Lumus

Global, Alstom Power Italia, Simeco, Sirtec-Nigi.

In precedenza Vice-Direttore Generale della CTIP; Vice Presidente di Eurotecnica Spa; Amministratore Delegato di Tecnar, Gruppo Acqua; Direttore della Divisione Ingegneria e progetti di Fiat Engineering; Amministratore Delegato della Itairport del gruppo Impresit; Vice-Presidente del gruppo Kinetis Technology International; Amministratore Delegato di Protec e poi Vice-Presidente di Ingeco International, Gruppo Altech.

Ha pubblicato diversi articoli sulla strategia delle società di ingegneria e contracting.



OGU 2010

Tashkent (Uzbekistan), 11 – 13 maggio 2010

L'Uzbekistan è il terzo maggior produttore di gas naturale nella CSI e uno dei primi dieci produttori al mondo. Il recente decreto presidenziale legato alla modernizzazione e alla riconversione degli impianti industriali ha riguardato anche il settore dell'oil & gas, consentendo alla compagnia nazionale Uzbekneftegaz l'esecuzione di oltre 50 progetti di investimento del valore di oltre 20 miliardi di dollari fino al 2014. Questi progetti stanno utilizzando un mix di finanziamenti interni e di investimenti esteri e si pongono sei priorità strategiche che delineano i piani di sviluppo del settore in Uzbekistan:

- aumento delle prospezioni geologiche per garantire nel lungo termine le materie prime necessarie alla modernizzazione delle infrastrutture energetiche;
- ammodernamento delle infrastrutture tecnologiche di produzione per migliorare il potenziale di esportazione;
- ricostruzione e modernizzazione del sistema di trasporto del gas per la distribuzione interna e per l'esportazione;
- sviluppo di prodotti chimici dal gas per diversificare le gamme di prodotti per l'esportazione;
- localizzazione della produzione e creazione di nuovi impianti per ridurre le importazioni;
- il miglioramento dell'efficienza energetica della produzione per ridurre gli sprechi e i costi.

Questo programma di sviluppo rappresenta la base delle prospettive commerciali a lungo termine nel settore petrolifero e del gas e continuerà ad attirare l'attenzione dei fornitori industriali di tutto il mondo.

In uno scenario come quello delineato, per promuovere l'immagine delle nostre imprese in termini istituzionali e di business, Anim e la Camera di commercio Italia Uzbekistan coordinano la partecipazione a OGU 2010 di alcune tra le principali aziende del nostro Paese coinvolte nell'intera filiera petrolifera.

OGU 2010 – la 14ª edizione della Uzbekistan International Oil & Gas Exhibition and Conference che si svolgerà a Tashkent dal 11 al 13 maggio di quest'anno – rappresenta l'evento di riferimento e il punto d'incontro per l'industria petrolifera e del gas uzbekha.

"La politica del governo uzbeko rivolta a una crescita sostenuta nel settore, e assistita da riforme per attrarre gli investitori stranieri, consente numerose opportunità commerciali per i fornitori del settore provenienti da tutto il mondo", afferma Luigi Ipert, presidente della Camera di Commercio Italia Uzbekistan e consigliere di Animp. "L'iniziativa a OGU 2010 è un passo importante nel percorso di promozione internazionale delle nostre imprese in Uzbekistan". "La tecnologia italiana può offrire un contributo importante allo sviluppo del settore petrolifero dell'Uzbekistan e alle relazioni tra i due Paesi".

La partecipazione delle nostre imprese a OGU 2010 prevede anche un articolato programma di incontri promossi dalle aziende che danno vita all'iniziativa "Energy of Italy". "I professionisti dell'industria oil & gas interessati ad approfondire la conoscenza del mercato considerano OGU



una fonte di preziose informazioni, così come l'ambiente ideale per relazionarsi con le più influenti figure del settore nel Paese." afferma Fabio Casiraghi, direttore esecutivo di FCE Energy Media, l'organizzatore operativo dell'iniziativa. "La nostra esperienza e le conoscenze dei mercati dell'Asia centrale fanno sì che l'iniziativa "Energy of Italy" a Tashkent consenta alle nostre aziende di incontrare le figure chiave del settore, che sono alla guida dell'industria dell'oil & gas in Uzbekistan, offrendo loro le opportunità di cooperazione per lo sviluppo del settore".

La Camera di Commercio Italia Uzbekistan nasce a Milano il 15 novembre 2002. Nel 2006 è ufficialmente riconosciuta ed entra a far parte del sistema delle Camere di commercio miste ed estere in Italia.

Si propone di promuovere lo sviluppo delle relazioni economiche e commerciali tra Italia e Uzbekistan. I servizi offerti dalla Camera sono un valido strumento per sviluppare le relazioni commerciali con l'Uzbekistan (import, export, investimenti, turismo e cultura).

Lo scopo principale è quello di far conoscere agli imprenditori italiani il grande potenziale economico dell'Uzbekistan e agli imprenditori uzbeki i prodotti e le tecnologie italiane, al fine di sviluppare l'interscambio tra i due Paesi.

La Camera vuole rappresentare un punto di riferimento per le realtà produttive e imprenditoriali italiane e uzbekhe e gestire in modo organizzato e sistematico le varie problematiche con le competenti istituzioni dei due Paesi nell'interesse reciproco.



Organizzato da:

