

Mario Perugini

# Il farsi di una grande impresa

La Montecatini fra le  
due guerre mondiali



FRANCOANGELI  
**Storia**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



## **Storia/Studi e ricerche**

*Collana fondata da Marino Berengo e Franco Della Peruta*

### **Direttori**

Giuseppe Berta, Carlo Capra, Giorgio Chittolini

Come dichiara nel suo titolo, la collana è aperta alla ricerca storica nella varietà e ricchezza dei suoi temi: politici, culturali, religiosi, economici e sociali; e spazia dal medioevo ai nostri giorni.

L'intento della collana è raccogliere le nuove voci e riflettere le tendenze della cultura storica italiana. Contributi originali, dunque, in prevalenza dovuti a giovani studiosi, di vario orientamento e provenienza. La forma del saggio critico non andrà a detrimento di un sempre necessario corredo di riferimenti, di note e di appendici, pur mantenendo un impianto agile ed essenziale che entra nel vivo del lavoro storiografico in atto nel nostro paese.

### **Comitato scientifico**

Maria Luisa Betri (Università degli Studi di Milano); Giorgio Bigatti (Università Bocconi, Milano); Christof Dipper (Freiburg Institute for Advanced Studies); John Foot (University College London); Salvatore Lupo (Università degli Studi di Palermo); Luca Mannori (Università degli Studi di Firenze); Marco Meriggi (Università degli Studi di Napoli "Federico II"); Giovanni Muto (Università degli Studi di Napoli "Federico II"); Gilles Pécout (Ecole Normale Supérieure, Paris); Lucy Riall (Birkbeck College, University of London); Emanuela Scarpellini (Università degli Studi di Milano); Gian Maria Varanini (Università degli Studi di Verona).

Il comitato assicura attraverso un processo di peer review la validità scientifica dei volumi pubblicati.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità

Mario Perugini

# **Il farsi di una grande impresa**

**La Montecatini fra le  
due guerre mondiali**



FRANCOANGELI

La ricerca che qui pubblichiamo è stata possibile grazie alla borsa di studio post-doc per giovani ricercatori promossa dall'Associazione Duccio Bigazzi per la ricerca sulla storia d'impresa e del mondo del lavoro assegnata all'autore.  
[www.associazionebigazzi.it](http://www.associazionebigazzi.it)



associazione **duccio bigazzi** per la ricerca sulla storia d'impresa e del mondo del lavoro

*In copertina: Mostra autarchica del minerale italiano organizzata a Roma, 1938*  
(foto di Vincenzo Aragozzini; gelatina bromuro d'argento/carta - BN - positivo; formato 18x24).  
Si ringrazia l'Archivio Edison presso il Centro per la cultura d'impresa per la concessione dell'immagine.

1ª edizione. Copyright © 2014 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

*A mia moglie Camilla,  
l'amore della mia vita*



# Indice

<b>Prefazione</b> , di <i>Franco Amatori</i>	pag.	9
<b>Introduzione</b>	»	11
<b>Verso la grande impresa: strategie e strutture durante gli anni Venti</b>	»	19
1. Dalle miniere ai fertilizzanti	»	19
2. La “rendita mineraria”: piriti, zolfo e marmo	»	27
3. Fra ingegneria finanziaria e logiche industriali: la formazione del gruppo	»	38
4. I finanziamenti per lo sviluppo aziendale e il “rapporto speciale” con la Comit	»	49
<b>L’industria dell’azoto: tecnologie, mercati e prodotti</b>	»	60
1. Il “problema dell’azoto”	»	60
2. Lo sviluppo della sintesi dell’ammoniaca in Italia	»	63
3. L’industria dell’azoto sintetico in Italia e il ruolo della Montecatini	»	70
4. Dall’ammoniaca ai fertilizzanti	»	78
5. Dalla tecnologia al mercato: la <i>SA Ammoniaque Synthétique et Dérivés</i>	»	85
6. Apogeo e declino di una strategia di internazionalizzazione: la <i>Compagnie Neerlandaise de l’Azote</i>	»	91
<b>La Montecatini di fronte alla crisi economica</b>	»	99
1. Nelle secche della crisi	»	99
2. I prodotti chimici per l’agricoltura: strategie monopolistiche e ruolo dello Stato	»	107
3. L’alluminio: una diversificazione difficile	»	125
4. Produzione di elettricità e traiettoria “elettrochimica”	»	136
5. L’acquisizione dell’ACNA	»	148

<b>Alla ricerca della stabilità</b>	pag.	162
1. Verso una nuova economia	»	162
2. La Montecatini e i cartelli internazionali	»	172
3. Il fenomeno dei “Consorti” in Italia	»	190
4. I “salvataggi” minerari	»	210
5. Crescita attraverso la diversificazione	»	223
6. Soda, cloro e derivati	»	230
7. Dai coloranti ai prodotti farmaceutici	»	234
 <b>Dall'autarchia alla guerra</b>	»	248
1. Verso l'autarchia	»	248
2. Espansione, ristrutturazione del gruppo e cambiamento organizzativo	»	258
3. La Cokitalia: un ponte fra chimica inorganica ed organica	»	275
4. Le produzioni minerarie e la metallurgia del piombo e dello zinco	»	286
5. L'azoto sintetico e l'autarchia	»	300
6. Ristrutturazione e potenziamento del settore alluminio	»	310
7. La raffinazione del petrolio e il “carburante nazionale”: l'ANIC	»	321
8. L'istituzionalizzazione della funzione di R&S e i flussi di <i>technological transfer</i> dall'estero	»	340
 <b>Conclusioni</b>	»	353
 <b>Indice dei nomi</b>	»	361

## *Prefazione*

Con un poderoso lavoro d'indagine che è consistito sia nella conoscenza completa delle fonti interne, sia di lunghe giornate spese nei canonici archivi di rilevanza nazionale dove un'azienda di quel calibro era ovvio lasciasse ampia traccia, Mario Perugini ci offre un'opera di fondamentale importanza sul processo attraverso il quale la Montecatini divenne una delle maggiori società italiane, un gruppo di tutto rispetto nel panorama della chimica mondiale degli anni Trenta. Il titolo esprime con chiarezza l'obiettivo, il senso di questo ricco saggio. In effetti anche se non sono mancati negli ultimi decenni volumi e articoli sulla Montecatini, i meccanismi interni dell'impresa, i suoi rapporti con i concorrenti, con lo Stato, non si conoscevano in profondità. Data la documentazione disponibile, quella non ancora accessibile, ma anche le carte disponibili ma non consultate, questi temi potevano essere tutt'al più delineati per via indiziaria. Perugini ce li disvela, fa piena luce all'interno della "scatola nera", smentendo posizioni consolidate, offrendo nuove prospettive, riflettendo e sottolineando alcuni dati. Ad esempio la rimarchevole potenza tecnologica della Montecatini, che la porta a costruire in Olanda uno degli impianti per l'azoto sintetico più grandi al mondo, che la fa entrare nei cartelli internazionali non certo dalla porta di servizio. Così come viene posta in discussione quella che sino ad ora si riteneva fosse la strategia di Donegani nei confronti del potere politico, un *do ut des*, un patto con il diavolo, ovvero con Mussolini. Dalla ricerca emerge piuttosto una *adversarial relationship* con lo Stato che in effetti concede alla Montecatini il meno che sia possibile in termini di sostegno economico e di protezionismo. Allo stesso modo è importante comprendere cosa sia un gruppo industriale e una holding operativa. Perugini ci fa vedere i meccanismi interni, le compensazioni attraverso cui questa forma d'impresa si rivela di notevole efficacia, anche nel confronto con i ben noti modelli americani. Parimente sono spiegati i rapporti con l'IRI ed è rivelato, nel concreto, perché Donegani non volesse il sorgere dell'ente pubblico progettato da Beneduce. È una notizia che aveva dato *en passant*

Ernesto Cianci ne *La nascita dello Stato imprenditore* (Mursia, 1977) ma che ora abbiamo chiara e concreta.

In ogni situazione della vita si può vedere “il bicchiere mezzo pieno o mezzo vuoto”; in questo libro la prima prospettiva prevale, ma ciò avviene perché si racconta il “farsi” di una grande impresa. Visti gli ottimi risultati speriamo che l’autore non sia già stremato (sensazione consueta dopo una ricerca di questo impegno) perché vorremo ci narrasse anche il “disfarsi” della stessa impresa, ovvero il quarto di secolo che segue il suo racconto e che ne ha visto l’inequivocabile fallimento. Certo ripensando a quello che Perugini scrive, non possiamo che ricoprire d’abominio una classe dirigente economica e politica che ha lasciato di fatto soccombere un’impresa che costituiva un pezzo così robusto dell’apparato industriale italiano. Non è corretto scrivere una storia avendo come punto di riferimento il finale avvenuto 25 anni dopo i fatti narrati, e Perugini giustamente non lo ha fatto. Se però si avesse il quadro complessivo della vicenda (1888-1966) sarebbe possibile verificare se il “farsi” ha qualche legame con il “disfarsi”.

Ad esempio tutta la parte mineraria, che negli anni Venti aveva una sua logica economica, nel dopoguerra non l’aveva più e in un verbale d’assemblea del 1960 si affermava che la produzione di acido solforico veniva tenuta in vita solo in omaggio ad una tradizione storica. L’episodio che più dimostra la continuità con il periodo precedente la guerra è l’esplosione di Ribolla, la miniera di lignite dove nel 1954 persero la vita 88 lavoratori. Non possiamo fare a meno di pensare oggi che sarebbe stato utile raccogliere tutte queste attività in una *bad company* sostenuta dallo Stato, questa volta sì con lungimiranza strategica, fino a che non si fossero trovate alternative migliori, e lasciare la Montecatini libera di perseguire la traiettoria petrolchimica che per prima aveva intrapreso in Europa con l’impianto di Ferrara (1950), ma purtroppo con risorse insufficienti. In fine, a costo di essere petulanti, si reitera a Perugini la richiesta di questo sacrificio: ci dia un secondo e conclusivo volume sulla Montecatini. Se lo realizzerà con la stessa tenacia e puntigliosità con le quali ha affrontato questa ricerca non c’è dubbio impareremo molto a proposito di un segmento di assoluto rilievo nella storia dell’industria italiana.

Franco Amatori  
Università Bocconi, Milano

## Introduzione

Lo studio del ruolo svolto dalle principali aziende italiane nel contesto economico, politico e sociale nazionale ha permesso alla storia d'impresa (*business history*) di affermarsi come disciplina autonoma, all'interno del più ampio alveo rappresentato dalla storiografia economica, anche nel nostro Paese. Al ritardo denunciato da questo punto di vista ancora alla fine degli anni Sessanta<sup>1</sup>, ha fatto così seguito un'intensa attività che, a partire dagli studi pionieristici della prima metà degli anni Settanta<sup>2</sup>, ha conosciuto uno sviluppo ininterrotto<sup>3</sup>. Come un fiume che viene incanalato e deviato dagli ostacoli incontrati sul suo percorso, la storia d'impresa italiana ha visto svilupparsi in maniera quantitativamente e qualitativamente molto diversa lo studio dei diversi settori industriali contraddistinti dalla presenza delle grandi aziende pubbliche e private, in massima parte a causa delle differenti disponibilità di documentazione proveniente dagli archivi aziendali. A fronte di un notevole sviluppo di alcuni filoni di ricerca – quali ad esempio quelli che hanno ripercorso gli sviluppi della siderurgia, di cui si è analizzato il comparto in generale e le singole esperienze imprenditoriali, della meccanica, con particolare attenzione all'industria automobilistica, o del comparto elettrico, di cui si è ricostruita l'evoluzione sia negli aspetti finanziari sia in quelli tecnologici nonché l'attività dei maggiori protagonisti –, la storia delle grandi imprese appartenenti ad altri settori industriali è sta-

<sup>1</sup> L. De Rosa, *Vent'anni di storiografia economica italiana (1945-1965)*, in Id., *L'avventura della storia economica in Italia*, Laterza, Roma-Bari, 1990, pp. 115-185.

<sup>2</sup> Generalmente riconosciuti come l'inizio della nuova stagione di studi italiani di *business history* furono i due volumi di Valerio Castronovo su Giovanni Agnelli e di Franco Bonelli sulla Terni: V. Castronovo, *Giovanni Agnelli*, Einaudi, Torino, 1971; F. Bonelli, *Lo sviluppo di una grande impresa in Italia*, Einaudi, Torino, 1975.

<sup>3</sup> Per una rassegna esaustiva degli studi condotti in Italia fra il 1980 e il 1999 si vedano: D. Bigazzi, *La storia d'impresa in Italia. Saggio bibliografico: 1980-1987*, Milano, Franco Angeli, 1990; G. Bigatti, *La storia d'impresa in Italia 1988-1989. Saggio bibliografico*, «Archivi e imprese», n. 5, 1992, pp. 84-100; Id., *La storia d'impresa in Italia: rassegna degli studi*, in *Annali di storia dell'impresa*, n. 10, Il Mulino, Bologna, 1999, pp. 317-375.

ta oggetto di indagini assai più ristrette e sporadiche. Il caso probabilmente più evidente è quello delle imprese appartenenti all'industria chimica, le cui origini e i primi contrastati sviluppi fino ad anni relativamente recenti non avevano particolarmente attirato l'attenzione degli storici. A parte alcune pubblicazioni giubilari e qualche articolo apparso sulla stampa di settore, i pochi studi sulla chimica italiana riguardavano soprattutto il secondo dopoguerra e ruotavano intorno agli scontri tra capitale privato e imprese pubbliche per il controllo della Montedison o ai traballanti imperi costruiti con i soldi dello Stato da uomini come Raffaele Ursini e Giorgio Rovelli, a cui è dubbio se si addica la qualifica di imprenditori. Vicende in parte ancora oscure, oggetto prima di interminabili inchieste giornalistiche, poi della tardiva attenzione della magistratura<sup>4</sup>.

Bisogna aspettare il 1990, con la pubblicazione di un volume – *Montecatini 1888-1966. Capitoli di storia di una grande impresa* – scritto a più mani e curato da Franco Amatori e Bruno Bezza, perché questa lunga minorità storiografica possa dirsi conclusa ed una nuova stagione iniziata<sup>5</sup>. Come ha sottolineato Giorgio Bigatti «fare la storia della Montecatini equivaleva infatti a scrivere la storia della chimica in Italia»<sup>6</sup>. All'interno del volume il saggio di Vera Zamagni sullo sviluppo dell'industria chimica italiana fino agli anni Cinquanta ricostruisce per la prima volta un profilo sintetico ed esauriente della storia di un settore dominato da poche grandi imprese e da una folla di modesti comprimari, incapaci di reggere il confronto con i più agguerriti gruppi esteri (al di fuori di produzioni di nicchia). Si tratta di un comparto che si sviluppa su basi industriali solo a partire dalla Prima guerra mondiale<sup>7</sup>. Prima di allora non era mancata qualche modesta iniziativa, quali ad esempio quelle in campo farmaceutico (la Carlo Erba e la Schiapparelli su tutte), ma, come risulta anche dagli studi di Vittorio Sironi, nessuno di questi laboratori era riuscito a dare inizio alla produzione di farmaci sintetici su larga scala<sup>8</sup>. Più solidamente strutturate, al confronto, si presentavano le aziende produttrici di fertilizzanti fosfatici e dei relativi intermedi, di cui Mario Pezzati esaminava, sempre nel suddetto volume, gli

<sup>4</sup> Cfr. G. Turani, E. Scalfari, *Razza Padrona. Storia della borghesia di stato*, Feltrinelli, Milano, 1974.

<sup>5</sup> F. Amatori, B. Bezza (a cura di), *Montecatini 1888-1966. Capitoli di storia di una grande impresa*, Il Mulino, Bologna, 1990.

<sup>6</sup> Cfr. G. Bigatti, *La storia d'impresa in Italia: rassegna degli studi*, cit., p. 353.

<sup>7</sup> Cfr. V. Zamagni, *L'industria chimica in Italia dalle origini agli anni '50*, in F. Amatori, B. Bezza (a cura di) *Montecatini 1888-1966*, cit., pp. 69-148.

<sup>8</sup> Cfr. V. A. Sironi, *Le officine della salute. Storia del farmaco e della sua industria in Italia dall'Unità al Mercato unico europeo (1861-1992)*, Laterza, Roma-Bari, 1992.

sviluppi nel primo trentennio del Novecento, individuando nella rigidità della domanda un pericoloso vincolo allo sviluppo<sup>9</sup>.

Furono la temporanea uscita di scena della concorrenza internazionale e la brusca impennata della domanda di esplosivi negli anni della Prima guerra mondiale a imprimere un decisivo impulso al settore, favorendo l'affermazione anche in Italia del nucleo di una moderna industria carbochimica, peraltro entrata quasi immediatamente in crisi al termine della parentesi bellica.

Risale proprio a questi anni l'inizio della travolgente ascesa della Montecatini, fino ad allora attiva principalmente nel settore minerario. Il saggio di Franco Amatori, nel citato volume *Montecatini 1888-1966*, ricostruisce il profilo storico dell'azienda dalla sua fondazione fino alla fusione con l'Edison alla metà degli anni Sessanta. Tale sviluppo è analizzato a partire dalla conquista di una chiara supremazia nel campo dei tradizionali fertilizzanti fosfatici e degli anticrittogamici prima e nel nuovo e tecnologicamente avanzato settore dei fertilizzanti azotati poi, con una successiva notevole diversificazione produttiva in campi diversi – dall'elettrometallurgia alla carbochimica alla raffinazione petrolifera – nel corso degli anni Trenta e nei primi anni del secondo conflitto mondiale<sup>10</sup>. Amatori ascrive in larga parte il merito di questa ascesa alle doti imprenditoriali di Guido Donegani, sostenuto nei suoi disegni espansivi prima da Giuseppe Toeplitz e poi da Alberto Beneduce, ma anche spinto alla crescita e alla diversificazione dal regime fascista. Questo lo sollecitava a rilevare imprese in crisi in cambio degli appoggi e della protezione di cui la Montecatini godeva rispetto ai suoi concorrenti.

La scelta di porre al centro della ricostruzione della storia della Montecatini la «risorsa imprenditoriale» e la descrizione delle motivazioni e delle modalità con cui l'azienda effettuò la prima importante diversificazione produttiva, integrando a valle la propria attività mineraria con la produzione di fertilizzanti fosfatici e relativi intermedi, sono sicuramente gli aspetti meglio argomentati e più convincenti del saggio di Amatori, che a tutt'oggi rimane l'unica ricerca che descrive lo sviluppo fino alla Seconda guerra mondiale di quella che è stata la più importante impresa chimica italiana. Minori attenzioni da parte dell'autore riceve, invece, l'analisi dello sviluppo dell'azienda successivo alla creazione di una moderna industria dell'azoto nella seconda metà degli anni Venti, basata sullo sfruttamento commerciale delle scoperte di Giacomo Fauser, il brillante inventore di un

<sup>9</sup> Cfr. M. Pezzati, *I prodotti chimici per l'agricoltura in Italia nel primo trentennio del secolo*, in F. Amatori, B. Bezza (a cura di) *Montecatini 1888-1966*, cit., pp. 149-203.

<sup>10</sup> Cfr. F. Amatori, *Montecatini: un profilo storico*, in F. Amatori, B. Bezza (a cura di), *Montecatini 1888-1966*, cit.

nuovo processo di sintesi dell'azoto. In particolare, risulta meno approfondita l'esposizione dell'impetuoso processo di diversificazione, in campi non correlati con le già esistenti produzioni minerarie e chimiche per l'agricoltura, verificatosi nel corso degli anni Trenta. Secondo Amatori la necessità di controllare l'intero mercato interno per compensare gli ingenti investimenti sostenuti spinge la Montecatini a sviluppare una strategia di contrattazione con il potere politico. Se da un lato questa strategia consente all'impresa di ottenere un'effettiva protezione dalla concorrenza estera nei settori d'interesse, come ad esempio nel caso dei fertilizzanti azotati grazie a un dazio sul solfato di ammonio concesso dal regime nel 1931, dall'altro obbliga di fatto la società a soddisfare le richieste, sempre più pressanti, che lo Stato inizia ad avanzare in cambio del suo appoggio. L'espansione dell'impresa negli anni Trenta non è più, quindi, dettata solamente da motivazioni di ordine economico, quanto da imperativi politici che obbligarono l'azienda condotta da Guido Donegani a farsi carico dell'acquisizione di numerose imprese italiane in difficoltà. Evidente nell'elaborazione di questa tesi il fascino esercitato dalla classica interpretazione di Franco Bonelli, che nel suo saggio sulla storia della Terni aveva riassunto i legami fra lo Stato fascista e l'impresa con la formula assai efficace del *do ut des*.

L'interpretazione data da Franco Amatori dello sviluppo della Montecatini negli anni Trenta, finora generalmente accettata dalla storiografia, può oggi essere tuttavia riesaminata e arricchita grazie alle nuove fonti archivistiche rese disponibili negli ultimi anni. Senza dubbio, infatti, il problema più rilevante incontrato da Amatori nella stesura del suo saggio era stata la scarsità, ben nota anche a chi scrive, di fonti primarie sulla storia dell'azienda: i libri verbali degli organi sociali dell'azienda<sup>11</sup>, insieme ai bilanci annuali a stampa, ai fascicoli personali dei dirigenti e a poche altre carte sparse, rappresentano tutto ciò che rimane degli archivi della Montecatini, salvatisi a stento da un'ininterrotta sequela fatta di distruzioni, traslochi e complicate vicende aziendali. Buona parte della spiegazione del perché la vicenda della Montecatini sia stato così poco affrontata dagli storici risiede proprio in questa mancanza di un archivio aziendale, la fonte principe per uno storico d'impresa. Nonostante la ricchezza dei libri sociali della Montecatini li rendesse una fonte di grande importanza, e avesse permesso di basare su di essi i saggi raccolti nel più volte citato volume a cura di Franco Amatori e Bruno Bezza, l'impossibilità di incrociare i dati emersi con altre fonti aziendali, e il loro essere particolarmente sensibili ai condi-

<sup>11</sup> Si tratta dei Verbali del Consiglio di Amministrazione, i Verbali delle Assemblee ordinarie e straordinarie e dei Verbali del Comitato direttivo, conservati presso l'Archivio Edison di Corsico (Milano).

zionamenti presenti in un ambiente peculiare come quello dell'Italia fascista, impediva di valutarne appieno l'attendibilità e la veridicità.

La possibilità di utilizzare la documentazione contenuta in altri archivi, privati e pubblici, alcuni dei quali divenuti accessibili solo a partire dalla metà degli anni Novanta, ha rappresentato la prima e la più importante delle ragioni che mi hanno spinto ad intraprendere le ricerche che hanno portato alla stesura di questo volume. La seconda ragione è legata alla constatazione che il periodo che va dalla grande crisi alla fine del regime fascista rimane ancora per alcuni aspetti inesplorato per gli storici d'impresa. A questo proposito bisogna ricordare come gli storici dell'economia abbiano cominciato a criticare già a partire dagli anni Settanta le tradizionali tesi «stagnazioniste», accreditate in passato da un antifascismo ideologico, che riteneva che il discredito del regime dittatoriale di Mussolini dovesse necessariamente far leva anche sul suo fallimento economico, finendo per concludere che il divario economico fra l'Italia e i paesi maggiormente industrializzati non aumentò a livello generale, mentre in alcuni settori – metallurgia, meccanica, chimica, industria energetica – si assistette ad uno sviluppo di notevoli dimensioni che portò ad una sostanziale modifica della composizione dell'industria manifatturiera italiana in direzione di un peso maggiore dei settori della Seconda Rivoluzione Industriale<sup>12</sup>

Gli storici d'impresa, pur descrivendo in maniera esaustiva i mutamenti nel processo d'industrializzazione che portarono alla nascita di una serie di novità nel campo delle industrie tecnologicamente più avanzate nel periodo fra le due guerre<sup>13</sup>, hanno invece continuato nella maggior parte dei casi ad affidarsi allo schema interpretativo elaborato da Franco Bonelli<sup>14</sup>. Tale schema, ancora perspicace e di grande interesse a distanza di trent'anni, tratteggia senza pietà la visione di uno sviluppo del capitalismo industriale italiano caratterizzato dall'intreccio fra Stato e industria privata reso evidente da protezionismo, sovvenzioni, commesse e salvataggi in cui le classi dirigenti brillano per la forte discrezionalità delle proprie scelte e al tempo stesso per un difetto costante di progettualità politica. Influenzati da questo modello interpretativo gli storici d'impresa non hanno mostrato un particolare interesse per le eventuali ricadute industriali e tecnologiche delle politiche del regime: dalla costruzione graduale di un sistema di commercio re-

<sup>12</sup> Cfr. V. Zamagni, *Dalla periferia al centro. La seconda rinascita economica dell'Italia (1861-1990)*, Il Mulino, Bologna, 1980, pp. 349-376.

<sup>13</sup> Si vedano ad esempio i saggi contenuti nel volume a cura di Vera Zamagni, *Come perdere la guerra e vincere la pace. L'economia italiana tra guerra e dopoguerra (1938-1947)*, Il Mulino, Bologna, 1997.

<sup>14</sup> Cfr. F. Bonelli, *Il capitalismo italiano. Linee generali d'interpretazione*, in R. Romano, C. Vivanti, *Storia d'Italia, Annali I: Dal feudalesimo al capitalismo*, Einaudi, Torino, 1978, pp. 1193-1255.

golamentato con l'estero negli anni seguenti alla grande crisi al varo della politica autarchica nella seconda metà degli anni Trenta<sup>15</sup>. Basti pensare, per fare un esempio, alla quasi totale assenza di studi sull'enorme sviluppo in questo periodo dei cartelli settoriali fra imprese italiane – i «consorzi» –, e sui collegamenti fra questi e i cartelli internazionali, mentre i lavori pionieristici di Gualberto Gualerni, avevano messo in evidenza l'esistenza alla fine degli anni Trenta di ben 144 consorzi nazionali e 111 locali<sup>16</sup>. Si deve in buona parte alle ricerche svolte a partire dagli anni Novanta da Rolf Petri<sup>17</sup> se il tema delle politiche industriali del regime, in particolare di quelle legate all'autarchia, e delle loro ricadute in termini di allargamento della capacità produttiva, di *catching up* tecnologico con i paesi più avanza-

<sup>15</sup> Un'eccezione rilevante è senza dubbio rappresentata dalla letteratura sull'industria bellica italiana di cui ci si limita a ricordare qualche esempio: F. Minniti, *La politica industriale del Ministero dell'Aeronautica. Mercato, pianificazione, sviluppo 1935-1943*, «Storia contemporanea», n. 1, 1981, pp. 5-55 e n. 2, pp. 245-276; L. Ceva, A. Curami, *Industria bellica anni Trenta. Commesse militari, Ansaldo ed altri*, Franco Angeli, Milano, 1992; L. Segreto, *Marte e Mercurio. Industria bellica e sviluppo economico in Italia 1861-1940*, Franco Angeli, Milano, 1997; e il già citato V. Zamagni (a cura di), *Come perdere la guerra e vincere la pace*, cit. Per quanto riguarda l'industria siderurgica si veda F. Amatori, *Cicli produttivi, tecnologie, organizzazione del lavoro. La siderurgia a ciclo integrale dal piano «autarchico» alla fondazione dell'Italsider (1937-1961)*, «Ricerche storiche», X, n. 3, settembre-dicembre 1980, pp. 557-611. Sull'industria chimica esistono invece alcuni studi riguardanti lo sviluppo delle imprese operanti nel settore delle fibre artificiali durante il periodo dell'autarchia: cfr. M. Spadoni, *Il gruppo SNIA dal 1917 al 1951*, Giappichelli, Torino 2003; A. M. Falchero, «*Quel serico filo impalpabile...*». *Dalla Soie de Chatillon a Montefibre (1918-1972)*, «Studi Storici», XXXIII, n. 1, 1992, pp. 217-233.

<sup>16</sup> Cfr. G. Gualerni, *Industria e fascismo. Per una interpretazione dello sviluppo economico italiano tra le due guerre*, Vita e Pensiero, Milano, 1980. L'unica ricerca esistente è quella di Renato Giannetti sulla cartellizzazione dell'industria elettromeccanica italiana tra gli anni Venti e Trenta: R. Giannetti, *The power equipment cartels: the international agreement and the Italian case in the 1930s*, in T. Hara, A. Kudo (a cura di), *International Cartels in Business History*, University of Tokio Press, Tokio, 1992.

<sup>17</sup> Per una prospettiva complessiva si vedano R. Petri, *La frontiera industriale. Territorio, grande industria e leggi speciali prima della Cassa per il mezzogiorno*, Franco Angeli, Milano, 1990, e Id., *Storia economica d'Italia. Dalla Grande guerra al miracolo economico (1918-1943)*, Il Mulino, Bologna, 2002. L'autore ha dedicato inoltre una particolare attenzione proprio alle trasformazioni dell'industria chimica, si vedano: Id., *Acqua contro carbone. Elettrochimica e indipendenza energetica italiana negli anni Trenta*, «Italia contemporanea», settembre 1987, n. 168, R. Petri, M. Reberschak, *La SADE e l'industria chimica e metallurgica tra crisi e autarchia*, in G. Galasso (a cura di), *Storia dell'industria elettrica in Italia*, vol. Terzo, Tomo Secondo, Laterza, Roma-Bari, 1993, pp. 751-780; R. Petri, *Innovazioni tecnologiche tra uso bellico e mercato civile*, in V. Zamagni (a cura di), *Come perdere la guerra e vincere la pace*, cit., pp.245-307, Id., *Technical Change in the Italian Chemical Industry: Markets, Firms and State Intervention*, in A.S. Travis, H.G. Schröter, E. Homburg, P.J.T. Morris (a cura di), *Determinants in the Evolution of the European Chemical Industry, 1900-1939*, Kluwer, Londra, 1998, pp. 275-300.

ti e di diffusione di *know how* tecnico e organizzativo fra le imprese, è stato definitivamente introdotto all'interno del dibattito storiografico. Petri ha mostrato come l'autarchia comportò, pur con tutti gli sprechi e le inefficienze da essa derivanti nel breve periodo, una riallocazione selettiva delle risorse disponibili a favore di un certo numero di industrie avanzate – elettriche, chimiche, meccaniche – di cui i ceti dirigenti italiani sentivano un gran bisogno, oltre a dare, anche se non in tutti i casi, un forte stimolo ai processi di innovazione e apprendimento tecnologico all'interno delle imprese. La prospettiva offerta dai lavori di Petri appare epistemologicamente fertile e suscettibile di essere impiegata proficuamente nello studio di una grande impresa come la Montecatini, operante in settori avanzati quali la chimica, l'elettrometallurgia e l'industria petrolifera, e il cui impetuoso sviluppo nel corso degli anni Trenta fu legato a doppio filo alle politiche industriali del regime. Nel corso di questo lavoro, tale prospettiva è stata tenuta perciò costantemente presente, anche se più come cornice interpretativa che come ipotesi da dimostrare.

*Questo volume rappresenta la rielaborazione e la prosecuzione delle ricerche condotte durante il dottorato di Storia Economica e Sociale presso l'Università Bocconi di Milano. Desidero ringraziare, anzitutto, Franco Amatori per aver sempre sostenuto entusiasticamente, con il suo indispensabile aiuto e i suoi preziosi consigli, il mio percorso di studio e ricerca, ma soprattutto per essere stato in questi anni non solo un Maestro, ma anche un amico.*

*Una profonda riconoscenza va a Giuseppe Berta, per aver stimolato la stesura di questo saggio, nonché per la sua attenta lettura del manoscritto e per gli acuti suggerimenti che mi ha offerto. Per la loro sempre paziente disponibilità e per gli utili consigli, ringrazio i coordinatori del dottorato – Marco Cattini e Marzio Romani – e il gruppo degli storici della Bocconi, in particolare Edoardo Borruso, Andrea Colli, Elisabetta Merlo, Fabio Lavista e Giandomenico Piluso.*

*Un grazie speciale, per la strada percorsa e la pluriennale sopportazione, va ai miei colleghi di dottorato: Veronica Binda, Matteo Di Tullio, Alan Mantoan, Marina Nicoli.*

*Agli amici dell'Associazione Duccio Bigazzi va il mio più sentito ringraziamento per aver sostenuto finanziariamente l'opera.*

*Ringrazio, infine, i miei genitori per avermi sempre fatto dono con larghezza del bene più prezioso per uno storico: la libertà.*



# *Verso la grande impresa: strategie e strutture durante gli anni Venti*

## **1. Dalle miniere ai fertilizzanti**

«La guerra recente (...) rivelò brutalmente al pubblico italiano quel che l'industria chimica fosse in realtà: uno dei perni della moderna economia industriale»<sup>1</sup>. Così si esprimeva nel 1931 Rodolfo Morandi, che aveva assistito personalmente ai «grandi entusiasmi» che lo sviluppo della chimica aveva destato negli ambienti industriali e finanziari dell'Italia del primo dopoguerra. Secondo Morandi le iniziative industriali italiane nel campo della chimica si erano sviluppate in maniera tanto veloce quanto caotica, finché non era intervenuta a limitare gli effetti dannosi di un'eccessiva frammentazione l'azione di «un potente stabilizzatore», una forza centripeta della chimica italiana: la Montecatini<sup>2</sup>.

Il giudizio dato dall'economista e politico socialista – di certo non favorevole per principio alla grande impresa – sullo sviluppo del gruppo Montecatini nel decennio successivo al primo conflitto mondiale è assolutamente positivo: in esso si ravvisa uno dei fenomeni più interessanti dell'economia industriale italiana, non tanto per le grandi dimensioni raggiunte quanto «(...) per la sua forte struttura e omogeneità, per il grado di autonomia e completezza cui è pervenuta nel campo della produzione, e soprattutto per la sua vitalità e per la capacità di sviluppo che possiede»<sup>3</sup>. Il fascino esercitato nell'immaginario collettivo dalla «forza straripante della Montecatini»<sup>4</sup>

<sup>1</sup> R. Morandi, *Storia della grande industria in Italia*, Einaudi, Torino, 1975, p. 241.

<sup>2</sup> Per un profilo storico della Montecatini si veda F. Amatori, B. Bezza (a cura di), *Montecatini 1888-1966. Capitoli di storia di una grande impresa*, Il Mulino, Bologna, 1991.

<sup>3</sup> R. Morandi, *Ibidem*.

<sup>4</sup> La definizione è di Giorgio Mori, *Per una storia dell'industria italiana durante il fascismo*, in *Il capitalismo industriale in Italia. Processo di industrializzazione e storia d'Italia*, Editori Riuniti, Roma, 1977, p. 234.