

**Roberto Galisi**

**DAI SALVATAGGI  
ALLA COMPETIZIONE  
GLOBALE**

**La Fincantieri  
dal 1959 al 2009**

**Prefazione di  
Franco Amatori**

**Postfazione di  
Patrizio Bianchi**

**FrancoAngeli**

ECONOMIA E POLITICA INDUSTRIALE

---

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.

**Roberto Galisi**

**DAI SALVATAGGI  
ALLA COMPETIZIONE  
GLOBALE**

**La Fincantieri  
dal 1959 al 2009**

**Prefazione di  
Franco Amatori  
Postfazione di  
Patrizio Bianchi**

**FrancoAngeli**

Copyright © 2011 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).*

## *Indice*

<b>Ringraziamenti</b>	pag.	7
<b>Prefazione</b> , di <i>Franco Amatori</i>	»	9
<b>Introduzione</b>	»	13
	»	
<b>1. Le eredità storiche</b>	»	17
1. L'industria cantieristica tra le due guerre mondiali	»	17
2. L'IRI e il settore cantieristico	»	30
<b>2. La cantieristica nel secondo dopoguerra e la nascita della Fincantieri</b>	»	36
1. La ricostruzione	»	36
2. Il Comitato tecnico consultivo per i cantieri navali e la nascita della Fincantieri	»	48
3. I 'pesanti fardelli' della Fincantieri	»	58
<b>3. La prima fase di attività (1960-1965)</b>	»	62
1. Il gruppo Fincantieri	»	62
2. Programmazione e organizzazione aziendale	»	66
3. Previsioni e attività produttiva	»	71
4. «Politica del lavoro»	»	83
<b>4. Riorganizzazione del gruppo (1966-1973)</b>	»	88
1. La Commissione Caron e il piano di riassetto della cantieristica	»	88
2. Petroliere e deficit	»	94
3. Politica produttiva e commerciale	»	100
4. Le nuove società del gruppo	»	105

<b>5. Il riposizionamento strategico (1974-2009)</b>	pag.	111
1. La crisi petrolifera	»	111
2. La ricerca di nuovi assetti produttivi	»	117
3. La crisi e i progetti di riassetto del settore cantieristico	»	123
4. Da finanziaria a società operativa	»	128
<b>Appendice</b>	»	141
<b>Postfazione</b> , di <i>Patrizio Bianchi</i>	»	164
<b>Bibliografia</b>	»	168
<b>Indice dei nomi</b>	»	174

## *Ringraziamenti*

Al termine di questa mia ricerca che mi ha visto impegnato presso archivi ed enti culturali, non posso che provare una sincera gratitudine verso le tante persone che, nelle varie strutture archivistiche, hanno reso possibile e più agevole il mio lavoro.

L'invito a realizzare questo volume è giunto da Lucio Avagliano che mi ha indirizzato, incoraggiato e seguito con straordinaria pazienza in questi anni, un ringraziamento speciale per avermi insegnato, specialmente con l'esempio, il difficile mestiere dello storico.

Sono altresì riconoscente a Franco Amatori che mi ha riservato l'onore di leggere il manoscritto e di rivolgermi le sue preziose osservazioni, suggerimenti, delucidazioni sulla storia economica internazionale e la bibliografia internazionale, e ad Agnese Sinisi che ha accolto l'invito a discutere il libro dando prezioso aiuto e collaborazione, sempre attivamente partecipe e stimolante, va il mio cordiale e affettuoso grazie.

Un grazie particolare agli studenti, durante le lezioni di Storia dell'Industria al corso di laurea in Scienze Politiche dell'Università di Salerno che sono stati attivamente partecipi e stimolanti.

Infine un ringraziamento del tutto speciale va alla mia famiglia, last but not least a mia madre e mio fratello *Ciro*, che mi sono stati particolarmente vicini ed hanno sostenuto con fiducia e intelligenza l'intero percorso di questo lavoro.





## *Prefazione*

Il saggio di Roberto Galisi che ora viene presentato affronta una vicenda di sicura rilevanza per la storia economica italiana. La cantieristica è per l'Italia una "industria naturale"; convergono, in questo, sia la storia sia la geografia del Paese. Per il giovane Stato che dà unità politica alla penisola mediterranea una forte industria cantieristica significa sicurezza economica, libertà nei traffici, peso nelle relazioni internazionali. Non a caso, è del 1885 la prima legge importante sulla cantieristica, la legge Boselli. Approvata dal parlamento il 6 dicembre di quell'anno, essa garantisce sovvenzioni ad armatori italiani che acquistino navi fabbricate in cantieri nazionali che, a loro volta, si approvvigionino di acciaio italiano. Non a caso, dicevo, perché è in quegli anni che l'Italia si affaccia senza tentennamenti sulla scena della politica europea aderendo alla Triplice Alleanza con il suo nemico storico, l'Impero Asburgico, ma soprattutto con la Germania Bismarkiana. Nel 1884 era stata fondata la Terni che di lì a qualche anno, dopo essere stata salvata da una sicura bancarotta grazie ad un intervento dello Stato, che a questo fine impone alla Banca d'Italia di stampare carta moneta, si porrà come obiettivo esplicito la preparazione di una nave pronta per il combattimento. Del resto nel 1881 la fusione fra la compagnia armatoriale palermitana Florio e quella genovese Rubattino dà vita ad una grande impresa come la Società di navigazione generale. Comincia quindi a crearsi il nucleo di un settore armatoriale-siderurgico-cantieristico che costituisce uno dei "poteri forti" dell'economia (e della politica) italiana sino alla Prima Guerra Mondiale. Ma la cantieristica è un settore costoso per l'impegno che comporta negli investimenti, che si giustificano solo con un consistente flusso di commesse e con sussidi ai quali lo Stato deve continuare a partecipare in prima persona, e rischioso, data la volatilità imposta da tutte le possibili congiunture economiche. La cantieristica, inoltre – questo sarà ancor più vero dopo l'unione all'Italia di Trieste e della Venezia-Giulia - si segnala in alcune aree del Paese, la Venezia Giulia, la Liguria, la Cam-

pania, come un importantissimo fattore di occupazione sia direttamente sia con l'indotto che crea. In definitiva è inevitabile che quando lo Stato deve compiere all'inizio degli anni Trenta il salvataggio di tutte le attività industriali afferenti alle grandi banche miste, la cantieristica risulti fra queste. Nel 1933, assumendosi lo Stato le sue responsabilità di proprietario, nasce l'IRI (Istituto di Ricostruzione Industriale), che diviene ente permanente nel 1937. L'IRI è l'innovativa creazione di un gruppo di tecnocrati di origine nittiana, il cui leader è Alberto Beneduce. Questi non intende nazionalizzare l'economia italiana, ma solo creare le condizioni finanziarie ed istituzionali grazie alle quali imprese e settori strategici per il Paese siano affidati alle "mani adatte" e continuino ad operare in un regime privatistico. L'IRI, però, nasce pur sempre da un salvataggio e le motivazioni sociali del suo operare non possono mai essere ignorate. Sin dalle origini l'IRI si dà una struttura settoriale: negli anni Trenta con la costituzione della STET (telecomunicazioni), della Finmare (settore armatoriale), della Finsider (siderurgia). Nel 1948, una persistente crisi economica impone all'Istituto la formazione di una nuova finanziaria, la Finmeccanica, un grande contenitore nel quale vengono collocate aziende di un comparto così vasto ed eterogeneo ma tutte appesantite da un sovradimensionamento causato dalle vicende belliche e da quelle dell'immediato dopoguerra che fanno gravare su di esse un numero eccessivo di occupati: reduci di guerra, personale assunto durante il conflitto per evitare deportazioni, o semplicemente lavoratori che non trovano altro modo per "sbarcare il lunario", nota espressione con quale nel 1945 il presidente del consiglio Ferruccio Parri indicava l'obiettivo primario degli italiani. I cantieri controllati dall'IRI nel corso degli anni Cinquanta, nei quali si verifica una notevole ripresa, come per tutto il settore, non possono trovare una collocazione adeguata nella Finmeccanica. Nasce quindi, nel 1959, una nuova subholding, la Fincantieri, che raggruppa tutte le partecipazioni dell'IRI in questo ramo dell'industria. La Fincantieri può far conto su manager e tecnici di prim'ordine, che comprendono perfettamente le necessità strategiche del nuovo soggetto e le ragioni della inevitabile divisione del lavoro fra le diverse unità. Ma la vita della nuova finanziaria, come sottolinea Galisi, si svolge subito in uno scenario competitivo assai difficile, con l'emergere prepotente dei Paesi asiatici, il Giappone e la Corea del Sud, che sanno avvalersi di ineguagliabili economie di scala. Inoltre, la Fincantieri resta invischiata nell'involuzione della super holding IRI, orientata sempre più verso l'idea irrealizzabile di "economicità", una filosofia che intende coniugare massimizzazione dei profitti e benessere sociale. In definitiva la Fincantieri deve sobbarcarsi pesanti fardelli, ovvero deve in pratica farsi carico di tutto il comparto della grande cantieristica italiana, in seria difficoltà attorno al 1970. Progetti e

scelte razionali incontrano ostacoli di non poco conto. Si sono formate però, nel corso degli anni, importanti competenze tecniche e gestionali, quelle che Alfred Chandler definisce “organizational capabilities” che fanno da contrappeso ai vincoli della politica. Nel 1984 una svolta importante è data dalla trasformazione della Fincantieri in società operativa che coordina e detta le strategie di quattro divisioni, contenendo in questo modo le forze centrifughe. Ancora una volta non si tratta di un periodo facile: si accumulano le perdite, ma infine si riesce anche ad individuare gli obiettivi di mercato che consentano di sfruttare nel migliore dei modi i propri vantaggi competitivi, in particolare quello delle navi da crociera per le quali attualmente la Fincantieri può vantare addirittura una leadership a livello mondiale. Come è noto, l’IRI si avvia all’estinzione dagli anni Novanta sino a scomparire agli inizi del XXI secolo, ma ciò non pregiudica i buoni risultati della Fincantieri che, pur rispondendo ad un azionista pubblico, la Fintecna che a sua volta fa riferimento al Tesoro, è più che mai attenta al mercato globale di un settore nel quale cerca la giusta collocazione e le appropriate dimensioni anche a costo di dolorose ristrutturazioni. Certo di queste l’azienda non può affrontare da sola le drammatiche conseguenze sociali che vanno governate all’interno di una più generale politica di protezione del lavoro.

Il saggio di Roberto Galisi è un utile ed efficace profilo diacronico della società, un’attenta lettura della documentazione disponibile presso i fondi archivistici dell’IRI, una fonte indispensabile per lo studio della storia dell’industria nel nostro Paese.

*Franco Amatori*



## *Introduzione*

Agli inizi del ventunesimo secolo la Fincantieri ha conseguito la leadership mondiale nella costruzione di navi da crociera, una produzione di nicchia ormai simbolo del *made in Italy* come il sistema moda o i beni di alcuni settori manifatturieri specializzati<sup>1</sup>. Naturalmente, notevoli sono le differenze con le piccole e medie imprese del *made in Italy*, specializzate in prodotti di nicchia. Già sub-holding dell'IRI e tuttora una delle ultime aziende industriali interamente di proprietà dello Stato, la Fincantieri è uno dei più grandi complessi aziendali d'Europa: un fatturato di 2,2 miliardi di euro nel 2006 e di oltre 2,7 miliardi nel 2007, otto cantieri (Monfalcone, Marghera, Sestri Ponente, Muggiano, Riva Trigoso, Ancona, Castellammare, Palermo) e 9.000 addetti (altri 18.000 nell'indotto). Dopo un lungo periodo di difficoltà, è divenuta un'azienda pubblica non assistita, capace di competere sui mercati internazionali e di produrre utili: tra il 2002 e il 2005 ha versato all'azionista Fintecna, holding posseduta al 98% dal ministero dell'Economia, dividendi per 2,8 miliardi di euro. Oltre a detenere la leadership nelle navi da crociera, controlla il 37 per cento della produzione mondiale dei traghetti ed estende il suo mercato ai mega-yacht, alle riparazioni, alla sistemistica e alle navi militari (con l'acquisizione, nel 2008, del gruppo cantieristico Manitowoc Marine Group, punta ad entrare nel mercato militare statunitense).

I successi ottenuti nell'ultimo decennio si basano anche sulla valorizzazione della prestigiosa tradizione novecentesca della cantieristica italiana

<sup>1</sup> Con oltre la metà del fatturato ricavato dalle esportazioni, Fincantieri controlla il 48 per cento della produzione mondiale delle navi da crociera. Cfr. [www.fincantieri.it](http://www.fincantieri.it) per la presentazione dell'azienda e dei suoi prodotti; cfr ivi anche per i dati economici relativi agli anni 2006 e 2007.

nella costruzione dei transatlantici. Il ruolo propulsivo dello Stato costituisce uno degli altri caratteri storici dell'industria cantieristica, che ha rappresentato uno dei settori fondamentali nei processi di modernizzazione dell'Italia a partire dal decollo industriale del primo Novecento. Come ha evidenziato una vasta letteratura storica, le vicende della cantieristica si sono strettamente intrecciate a quelle dei settori chiave del capitalismo italiano e dei suoi protagonisti: l'industria siderurgica, le banche miste e, infine, l'IRI, che nel 1937 giungeva a controllare il 90 per cento dei gruppi cantieristici. La storiografia, tuttavia, ha in parte trascurato un'analisi approfondita dell'industria navalmeccanica nell'ultimo quarantennio del ventesimo secolo, quando l'IRI costituiva la Fincantieri. La nuova sub-holding dell'IRI, infatti, nasceva nel 1959 per fronteggiare le difficoltà di un settore che appariva già maturo in un contesto di crescente competitività internazionale.

Il presente saggio, parte di un più ampio e articolato progetto di ricerca sulle finanziarie dell'IRI, vuole ricostruire le origini della Fincantieri e, quindi, delinearne i caratteri e le attività. Nel primo capitolo si è ritenuto opportuno considerare alcuni aspetti storici dell'industria cantieristica e, seppur sinteticamente, le sue vicende tra le due guerre mondiali. Il rapporto stretto e intenso fra lo Stato e i grandi gruppi industriali - finanziari, che si erano venuti a formare a partire dai primi anni del XX secolo nei settori della siderurgia e della meccanica pesante, condizionò l'attività cantieristica fino alla grande crisi degli anni Trenta e alle acquisizioni da parte dell'IRI. L'ente pubblico, pur gestendo direttamente la maggior parte delle imprese, tentò vanamente di operare una razionalizzazione dei cantieri.

Nel secondo capitolo, l'attenzione si rivolge alla situazione dell'industria navalmeccanica negli anni del secondo dopoguerra e della ricostruzione, quando si evidenziano problemi quali la sottoutilizzazione degli impianti e la scarsa competitività internazionale a causa di strutture produttive arretrate e scelte gestionali inadeguate<sup>2</sup>. In questo contesto matura la nascita della Fincantieri.

Gli atti amministrativi e la programmazione quadriennale della Fincantieri permettono di analizzare, nei due capitoli successivi, il primo periodo di attività della finanziaria (1960-65) e la riorganizzazione produttiva del 1966, che vide l'aggregazione delle principali imprese navalmeccaniche pubbliche nella nuova società Italcantieri. Nella seconda metà degli anni Sessanta il principale obiettivo fu quello di rendere la cantieristica italiana

<sup>2</sup> T. Fanfani, *Per una storia della cantieristica in Italia: dallo "Squero San Marco" all'Italcantieri*, in *L'Industria*, n. 2, 1988, pp. 313-335.

più competitiva e capace di operare senza sussidi pubblici, come imponeva la Comunità Europea. Con la guida e il sostegno della finanziaria dell'IRI, Italcantieri riuscì a raggiungere alcuni significativi risultati (specializzazione produttiva e ristrutturazione tecnica degli impianti) che permisero di accrescere l'attività e, fino ai primi anni Settanta, di beneficiare dell'aumento della domanda di costruzioni navali. Ma permanevano limiti nella gestione che ostacolavano più profonde innovazioni di processo e di prodotto, mentre si verificava l'aumento dei costi di produzione anche a causa dell'intensa conflittualità operaia. I nuovi scenari economici del decennio 1970 (le crisi petrolifere del 1973 e del 1979, i fenomeni di stagflazione e, per quanto riguarda la cantieristica, il declino della domanda mondiale) venivano a determinare una grave crisi dell'industria navalmeccanica italiana. Nel corso degli anni Settanta si modificava anche il ruolo dell'IRI e delle sue holding di settore, sempre più subordinate ad istanze politiche e sociali estranee ad una razionale gestione, con pesanti conseguenze sulla situazione finanziaria delle imprese pubbliche.

Nei primi anni Ottanta, con l'aggravamento della situazione finanziaria del gruppo, l'IRI avviò la ristrutturazione delle attività industriali attraverso la cessione di numerose aziende e il riposizionamento delle attività. Nel settore navalmeccanico, che presentava elevati disavanzi, si realizzò la trasformazione della Fincantieri da finanziaria a società operativa. La società operativa, sorta nel 1984, incorporò tutte le aziende cantieristiche della vecchia sub-holding e venne ad articolarsi in quattro divisioni: costruzioni mercantili e off-shore, costruzioni militari, riparazioni e trasformazioni navali, motoristica. Dopo un lungo e complesso processo di ristrutturazione, la nuova Fincantieri riuscì ad acquisire negli anni Novanta la leadership nelle navi da crociera, raggiungendo infine risultati positivi anche con la cessazione, nel 2000, delle sovvenzioni pubbliche e, quindi, con la liquidazione dell'IRI e il trasferimento del controllo della società alla Fintecna.

L'analisi, fondata principalmente su fonti dell'Archivio IRI, giunge a considerare assetti e risultati della Fincantieri fino ai primi anni del XXI secolo, quando si era prospettata una nuova svolta nella vita dell'azienda: per il suo rafforzamento strategico a livello internazionale, il management e il Documento di Programmazione economico-finanziaria 2009-2013 del ministero dell'Economia avevano proposto, attraverso la quotazione in Borsa, la collocazione sul mercato del 49 per cento della società. Ma la crisi finanziaria del 2008 e le sue ripercussioni sull'economia globale hanno posto Fincantieri di fronte all'esigenza di ristrutturare le stesse attività produttive per fronteggiare la difficile situazione del settore cantieristico, che nel corso del 2010 ha registrato una sensibile contrazione degli ordini a livello internazionale.



La storia può forse contribuire a illuminare il presente. Certamente l'attuale grave crisi economica, con il riaccendersi del dibattito sul ruolo dello Stato nel sistema finanziario e industriale, è di ulteriore stimolo allo storico per analizzare le vicende di una grande impresa pubblica.

## *1. Le eredità storiche*

### **1. L'industria cantieristica tra le due guerre mondiali**

L'avvio, alla fine del XIX secolo, del decollo industriale italiano vedeva preponderante l'iniziativa dello Stato. Nella siderurgia e nella cantieristica l'intervento diretto o indiretto dello Stato divenne rilevante a partire dagli anni Ottanta. Dopo aver sostenuto, nel 1884, la creazione della Terni, l'anno successivo, con apposita legislazione, lo Stato mirò sia a modernizzare ed espandere la marina mercantile, che a sostenere la nascente industria siderurgica. Nel decennio successivo, la ripresa economica e le nuove disposizioni legislative sulle sovvenzioni marittime, che mantennero i compensi a favore dell'industria siderurgica e cantieristica, permisero di incrementare le costruzioni navali<sup>1</sup>.

L'attività cantieristica era presente in forme preindustriali in tutti i porti italiani e alcuni cantieri (Castellammare di Stabia, Ancona, Genova), già legati alle economie e agli stati preunitari, avevano un certo rilievo, ma solo quelli genovesi (Stabilimento Tecnico Navale Ansaldo, cantieri meccanici controllati e gestiti dall'imprenditore Attilio Odero, cantiere di Riva Trigoso di proprietà di Erasmo Piaggio) e i cantieri Orlando di Livorno raggiunsero alla fine del XIX secolo capacità produttive e tecnologiche significative. Nel 1906 fu costituita la società Cantieri Navali Riuniti, nella quale confluirono i cantieri del Muggiano (La Spezia), di Ancona e Palermo<sup>2</sup>, legati alla Navigazione Generale Italiana. Dall'altro, Erasmo Piaggio, che aveva creato la Società Esercizio Bacini, fondò una propria compagnia armatoriale, il Lloyd italiano. Il mercato per la marina mercantile, costituito

<sup>1</sup> Si tratta delle leggi 6 dicembre 1885, n. 3547 e 13 luglio 1896, n. 318. Cfr. A. Aquarone, *L'Italia giolittiana (1860-1915). I. Le premesse politiche ed economiche*, Il Mulino, Bologna, 1981, pp. 29-32.

<sup>2</sup> Il Cantiere Navale di Palermo era stato fondato nel 1897 da Ignazio Florio.

da transatlantici e piroscafi passeggeri commissionati dalle compagnie di navigazione, rimaneva tuttavia limitato e, soprattutto dopo la recessione seguita alla crisi del 1907, si fece crescente ricorso all'intervento dello Stato, sotto forma di commesse di navi militari e sovvenzioni marittime.

Le sovvenzioni statali irrobustirono un «vasto impero del ferro»<sup>3</sup>, consolidando i collegamenti tecnico-finanziari tra l'industria navalmeccanica e i gruppi siderurgici Ansaldo e Terni. Alcuni avvenimenti internazionali, come la crisi bosniaca, quella marocchina e l'inizio della guerra italo-turca, fecero crescere le spese militari, con evidenti vantaggi per le aziende e i gruppi che, coordinati dal capitale bancario, dominavano il settore navalmeccanico nazionale. Alla vigilia della guerra mondiale, i maggiori complessi cantieristici facevano capo al gruppo Terni, che, sostenuto dalla Banca Commerciale Italiana (Comit), era giunto all'assunzione di una quota di partecipazione largamente maggioritaria negli stabilimenti liguri di Attilio Odero e in quello livornese di Giuseppe Orlando; anche i Cantieri Navali Riuniti, con la partecipazione di Piaggio, erano legati al trust ternano. A questa posizione preminente della Terni si oppose l'Ansaldo, che già dalla fine del XIX secolo era in competizione per la costruzione di navi da guerra con il Cantiere Orlando. L'azienda genovese, sotto la guida dei Perrone, intraprese un processo di integrazione verticale, mentre si accrescevano le commesse militari. Oltre all'Ansaldo e agli stabilimenti della Odero-Terni, che si dedicavano alle costruzioni di naviglio militare, la società Fiat-San Giorgio, appoggiata dalla Comit, in un cantiere del Muggiano (già cantiere Fiat Muggiano) si specializzava nella realizzazione di sommergibili<sup>4</sup>. Nel 1914 la Tosi di Milano, sulla base di accordi con il governo e la Marina militare, avviava a Taranto la costruzione di un moderno grande cantiere. I Cantieri Tosi, sorti «in funzione integratrice e coadiutrice» dell'Arsenale militare di Taranto, si svilupparono durante il primo conflitto mondiale<sup>5</sup>.

La Grande guerra costituì un'occasione senza precedenti per l'ampliamento della domanda interna rivolta all'industria di base. Tra questi comparti industriali, le costruzioni navali furono sostenute dalla domanda pubblica per fini militari e dall'incremento della flotta mercantile. Le forti distruzioni subite dal naviglio mercantile, specialmente dal 1917 in poi, e

<sup>3</sup> Cfr. P. Massa, *La cantieristica nella storia di Genova e la cantieristica tra otto e novecento*, in «In Europa. Rivista di Studi e di iniziativa Europea», 2003, n. 2.

<sup>4</sup> A. Umile, *Imprenditori triestini in acque italiane: l'industria cantieristica tra le due guerre mondiali*, in «Acta Historiae», 2006, n. 14, pp. 69-96.

<sup>5</sup> V. De Marco, *I cantieri navali di Taranto tra le due guerre (1919-39)*, in «Analisi storica», n. 5, 1985, p. 194; L. Masella, *L'industrializzazione della Puglia. Una ricognizione storiografica*, in «Annali di storia dell'impresa», n. 11, 2000, pp. 136-137.

l'aumento dei noli a livelli vertiginosi portarono i cantieri a compiere massicci investimenti, attraverso la costituzione di nuove società e l'ampliamento delle strutture esistenti. Mentre allo scoppio «della guerra esistevano dieci cantieri (esclusi gli otto arsenali militari e il cantiere Pattison, per sole costruzioni militari) con una capacità di 80.000 tonnellate annue di stazza lorda, alla fine i cantieri erano 27, tra i quali sei nella Venezia Giulia e undici creati durante e dopo la guerra (cfr. tabella 1) per una capacità complessiva di circa 250.000 tonnellate annue con un totale di 96 scali (22 nei cantieri giuliani)»<sup>6</sup>. Tra i nuovi cantieri molti erano stati creati sulla base di previsioni che si riveleranno eccessivamente ottimistiche<sup>7</sup>.

I gruppi industriali navalmeccanici intrapresero una politica di espansione, con una «crescita degli impianti di produzione, in una sorta di *cantieromania* alimentata dalle scelte dei governi di stimolare la produzione navale»<sup>8</sup>, sostenuta essenzialmente dalle commesse belliche e dagli alti prezzi stimolati dall'inflazione<sup>9</sup>. La spinta produttiva data dalla legislazione di guerra a favore dei cantieri navali, con la conseguente espansione della spesa pubblica, aveva iniziato a dare i suoi frutti solo dal 1918-19 in poi. La crescita avvenne quindi dopo la conclusione del conflitto e in totale controtendenza con l'andamento mondiale, poiché all'estero era iniziata la demolizione delle vecchie navi a partire dalla seconda metà del 1921<sup>10</sup>.

L'attesa di un grande sforzo di ricostruzione continuò ad alimentare, nei primi anni del dopoguerra, i programmi di espansione che si rivelarono ben presto sproporzionati rispetto alle prospettive che potevano offrire i mercati. Ottimistiche previsioni animarono anche il gruppo Cosulich, che control-

<sup>6</sup> G. Conti, *Finanza e industria nei cantieri navali dal primo dopoguerra agli anni '30*, in T. Fanfani [a cura di], *La penisola italiana e il mare. Costruzioni navali, trasporti e commerci tra XV e XX secolo*, Napoli, 1993, p.457.

<sup>7</sup> G. Marchetti, *La questione dei cantieri*, in *La riforma Sociale*, XXIX, 1992 pp. 441-442. Attribuisce l'eccesso di investimenti a un doppio errore di valutazione da parte degli armatori: primo, considerare che i noli sarebbero mantenuti a livelli elevati anche per molti anni dopo la guerra; secondo, al fatto che molti armatori, sulla base del decreto De Nava del marzo 1919, avevano optato per il regime di libertà dei noli prevedendo un livello dei noli sul mercato internazionale superiore a quello che potevano ottenere dal noleggio biennale per conto dello stato dal decreto Villa dell'agosto 1918.

<sup>8</sup> «Durante il conflitto l'Italia perse circa 900 mila tnl di naviglio mercantile e militare, ma l'ampliamento dei vecchi impianti e la costruzione dei nuovi aveva consentito la rapida ricostruzione della flotta». Cfr. T. Fanfani, *Per una storia della cantieristica in Italia: dallo "Squero San Marco" all'Italcantieri*, in *L'Industria*, n. 2, 1988, p. 320.

<sup>9</sup> M. Doria, *L'imprenditoria industriale in Italia dall'Unità al "miracolo economico". Capitani d'industria, padroni, innovatori*, Giappichelli, Torino 1998, pp. 61-62 e pp. 151-152.

<sup>10</sup> P. Cuomo, *Intervento statale e cantieri in Italia (1915-1933)*, in *Società e Storia* n. 104, 2004, p. 345