

Mario Perugini, *Il farsi di una grande impresa. La Montecatini fra le due guerre mondiali*, FrancoAngeli, Milano, 2014, pp. 368. ISBN 9788891707925

La *business history*, a partire dai primi anni Ottanta del Novecento, ha conosciuto anche in Italia ampio sviluppo, riuscendo ad esplicitare in molti studi i forti nessi che legano la storia d'impresa a quella, più generale, del paese. Un approccio fecondo, capace di dare ampio respiro a quest'ambito storiografico soprattutto ogni qual volta la specificità del caso aziendale esaminato oltre ad essere letta all'interno delle interpretazioni sul periodo storico di riferimento ne diviene al contempo elemento di verifica ed eventuale messa in discussione.

È anche con tale ambizione che il volume in oggetto affronta la storia della Montecatini, ricostruendo il processo dinamico, il "farsi", che nell'arco di un ventennio trasforma l'azienda, fino a quel momento attiva principalmente nel settore minerario, in un gruppo leader del settore chimico italiano, con una presenza significativa anche nel panorama internazionale degli anni Trenta.

La storia della grande industria italiana, e di quella chimica in particolare, è stata spesso narrata a partire dal suo innegabile legame a doppio filo con la sfera politica: una tara di lungo periodo che negli anni tra le due guerre assunse carattere istituzionale, in qualche modo "cristallizzandosi" per effetto della grande crisi.

Il volume analizza in profondità il rapporto tra dimensione imprenditoriale e quella politica sulla scorta di una documentazione archivistica molto ampia ed eterogenea: non soltanto le fonti più "interne" (i libri verbali degli organi sociali dell'azienda, i bilanci annuali o le carte Donegani) e quelle del mondo economico di riferimento (l'Archivio della Banca Commerciale italiana, del Credito Italiano, della Banca d'Italia e dell'Iri), ma anche quelle di taglio politico, dalla Segreteria Particolare del Duce alla Presidenza del Consiglio dei Ministri, ecc.

Una prospettiva ampia, dunque, da cui emerge un quadro originale di quelle vicende incentrate, per un verso, sull'autonomia di alcune scelte imprenditoriali intraprese e sul peso tutt'altro che marginale che ebbero nello sviluppo dell'azienda e, per l'altro, sull'impossibilità di ridurre i rapporti con la sfera politica ad una mera dinamica collusiva. Centrale, del resto, è l'intreccio tra tali aspetti e quelli attinenti la relazione con le grandi banche miste e, in particolare, con la Banca Commerciale Italiana, il cui ruolo «al processo di sviluppo e diversificazione della Montecatini nella seconda metà degli anni Venti risulta infatti essere stato fondamentale, se non addirittura decisivo» (p. 59).

Significativa, in tal senso, la diversificazione e l'internazionalizzazione intrapresa nel campo dell'azoto sintetico, ambito in cui la Montecatini (sfruttando commercialmente le scoperte dall'ingegner Giacomo Fauser) raggiungerà una posizione monopolistica in forza della sua oggettiva competenza tecnologica e della capacità di costruire in Olanda uno degli impianti per l'azoto sintetico più grandi del mondo. Il primato conquistato nel corso degli anni Venti nel settore dell'ammoniaca sintetica è da ascrivere – afferma Perugini – in primo luogo «ad una capacità superiore rispetto a quella dei principali competitors, di tradurre nella pratica organizzativa gli imperativi posti dalla tecnologia» (p. 78). Appare, dunque, riduttivo leggere questo processo solamente come il frutto di un accordo politico che, in

cambio della protezione dalla concorrenza estera nel mercato interno, avrebbe poi esposto l'azienda ad una diversificazione caotica dettata dalla necessità di acquisire imprese italiane in crisi anche andando contro logiche economiche.

Per questo motivo diviene particolarmente interessante il problema dei salvataggi industriali a cui la Montecatini fu chiamata ripetutamente in quegli anni. Secondo l'autore, appunto, l'acquisizione di tali aziende in crisi rappresentò per la Montecatini il dischiudersi di nuove possibilità di crescita più che la necessità di dare corso a direttive del regime nell'ambito di un rapporto *do ut des* distortivo delle strategie aziendali. Così, ad esempio, i salvataggi dell'Acna (ma anche della Schiapparelli e della Montevecchio) «seppure presentati a fini propagandistici come adesioni patriottiche alle richieste di intervento di regime, rappresentarono altrettante tappe di un processo di crescita aziendale che portò la Montecatini a rivestire un ruolo dominante in Italia nei settori dei coloranti sintetici e dei prodotti farmaceutici e in quello metallurgico del piombo e dello zinco» (p. 355).

Considerazioni analoghe sono poi ricavate dalle vicende relative alla partecipazione ai principali consorzi chimici italiani (*in primis* quello dei perfosfati e quello dei fertilizzanti azotati) e, dunque, complessivamente sembrerebbe emergere la capacità della Società di giovare in più occasioni delle politiche del regime mantenendo al contempo, grazie ad un elevato potere contrattuale, un discreto margine di autonomia, perfino allorché l'Iri diviene il principale azionista dell'azienda.

D'altra parte, poi, anche quando con l'avvio della politica autarchica le direttive politiche divennero più stringenti, esse non ebbero un effetto del tutto negativo sulla crescita dell'azienda che anzi beneficiò di nuovo capitale e riuscì a realizzare un *catching up* dimensionale e tecnologico con i paesi più avanzati, colmando con successo buona parte del *gap* che ancora la divideva dalle imprese straniere.

La storia della Montecatini contribuisce, dunque, in primo luogo a rendere la complessità, le ambivalenze e le sfaccettature del rapporto tra Stato e impresa tra le due guerre. Un rapporto che appare espressione della risultante di forze diverse e non sempre coerenti nel tempo, più che espressione di una costruzione monolitica. «Basti pensare a questo proposito – scrive Perugini – come le esigenze squisitamente politiche del capo del fascismo [...] lo portassero a favorire di volta in volta l'una o l'altra impresa in competizione» o come, per altri versi, l'apparato pubblico presentasse «al suo interno caratteri di notevole disomogeneità rispetto all'atteggiamento tenuto nei confronti della grande impresa privata. Dalle burocrazie ministeriale ai ras del PNF a livello locale fino ai tecnocrati della nascente industria pubblica esisteva una molteplicità di punti di vista, atteggiamenti e comportamenti diversi verso la politica di espansione della Montecatini» (p. 166).

Per questo le dinamiche aziendali, i meccanismi interni e, soprattutto, le scelte imprenditoriali prese ai vertici dell'impresa ebbero un ruolo di primo piano nel determinare le sorti della Società, anche se la natura fortemente accentrata di quella gestione costituirà poi un limite organizzativo (la struttura divisionale fu invece fatta propria in quegli anni da molte imprese americane e tedesche) destinato a minare la solidità del gruppo dopo l'allontanamento di Guido Donegani, protagonista assoluto della metamorfosi industriale della Montecatini tra le due guerre. L'inge-

gnere livornese morirà, infatti, nel 1947 ma, fortemente compromesso con il regime fascista, uscirà di scena già dal 1945.

Il volume affronta gli anni tra le due guerre e racconta, dunque, l'ascesa del gruppo (che a ridosso della guerra giunge a contare ben 60.000 dipendenti) ma non il suo declino, iniziato già negli anni Cinquanta in relazione alle dinamiche vissute dal settore estrattivo e da quello dei fertilizzanti chimici e alla difficile diversificazione intrapresa nel campo della petrolchimica. Come afferma a ragione l'autore, la Montecatini tra le due guerre mondiali ebbe il merito di fornire un importante contributo allo sviluppo più generale dell'industria chimica italiana, sviluppo che non sarebbe necessariamente scaturito dalle iniziative intraprese a livello politico (emblematico in tal senso il caso della Spagna). Analogamente, la crisi dell'azienda avrà riflessi pesanti sull'intero settore chimico italiano e, anche in questo caso, sarà interessante individuare meriti e demeriti delle due sfere, politica e imprenditoriale, in relazione alla presenza o meno di fattori esplicativi di lungo periodo.

*Simone Colafranceschi*

*Università Roma Tre*

colafranceschi.simone@gmail.com