

La guerra del fertilizzante

di Giovanni Pieri



La "storica" sede della Montedison a Milano

La domanda se la guerra dei prezzi per i fertilizzanti (primi anni Sessanta) sia stata la causa del crollo dell'industria chimica italiana, mi è stata posta da Trifirò. A caldo alcuni elementi mi sono sembrati importanti: la perdurante autarchia dell'industria italiana nell'immediato dopoguerra, l'entrata nella chimica dell'azienda petrolifera di Stato, le ripercussioni della nazionalizzazione dell'energia elettrica sulla chimica... Ma forse c'era di più: la difficoltà a far fronte adeguatamente, da parte di chi aveva la responsabilità della politica chimica in Italia, ai cambiamenti epocali che si stavano verificando. A dispetto della sua aria innocente, la domanda era difficile e meritava un approfondimento. Ho quindi cercato di dare una testimonianza ragionata, avendo vissuto quegli eventi come parte significativa della mia vita di lavoro.

Per inquadrare bene il problema della "guerra del fertilizzante" bisogna partire dalla chimica italiana prebellica, che era autarchica. L'autarchia era una parola d'ordine di regime, ma non bisogna dimenticare che comunque la chimica sarebbe stata autarchica di fatto, se non di nome, perché allora questa era la situazione di tutti i paesi, con scambi internazionali trascurabili rispetto al giorno d'oggi, perché limitati da diffuse politiche protezionistiche. La situazione tecnica era brillante: la chimica italiana era capace di costruire in proprio le tecnologie di cui aveva bisogno, anche quelle che, col metro dell'epoca, si potevano considerare avanzate. L'esempio di Fauser e di Casale valga per tutti: hanno costruito la propria tecnologia dell'ammoniaca indipendentemente dai tedeschi e con anticipo su tutti gli altri, fino a coprire l'intero mercato mondiale di quella tecnologia (90% il primo, 10% il secondo). L'autarchia, poiché aveva radici strutturali, si è protratta anche nel dopoguerra. L'industria chimica italiana ha continuato a sviluppare in proprio le sue tecnologie. Gli esempi non mancano:

- Fauser stesso sviluppa tecnologie originali per il cracking di idrocarburi con combustione parziale allo scopo di produrre gas di sintesi e chemical, quali acetilene ed etilene;
- Natta scopre e la Montecatini industrializza la polimerizzazione stereospecifica del polipropilene;
- la Edison sviluppa in proprio tecnologie già in possesso di altre aziende americane, tra cui il processo di produzione dell'acrilonitrile.

Si può affermare che le cose andassero come prima della guerra, con un punto di riferimento americano che si era affiancato a quello tedesco, tradizionalmente già presente. Non poteva durare all'infinito, perché la progressiva apertura dei mercati internazionali conseguente alla decolonizzazione, rendeva il modello obsoleto. In pratica regge, grosso modo, fino al 1960, l'anno in cui, significativamente, gli imperi coloniali inglese, francese, belga e olandese sono definitivamente smantellati sotto la pressione politica, economica e militare degli Usa. Il fatto emblematico del cambiamento in atto nella politica mondiale si verifica nel

1956, quando Usa e Urss fermano la riconquista inglese e francese del canale di Suez. Di conseguenza i due fattori fondamentali dell'autarchia:

- competizione sul solo mercato interno
 - sviluppo interno all'azienda di tecnologie proprie per tutti i prodotti
- dovevano perdere di importanza e essere sostituiti da altri. Se ne rendevano conto coloro che guidavano l'industria chimica di allora? L'esperienza personale mi porta a dire di no. Ho lavorato alle dirette dipendenze di Fauser, allora vicepresidente della Montecatini, il quale mi convocava tutte le mattine nel suo studio per assegnarmi i calcoli e rivedere i risultati. In tali occasioni ho potuto ascoltare molte sue considerazioni e apprezzare i suoi giudizi. Ho pertanto una ragionevole certezza affermando che egli continuava a pensarla come prima della guerra, in termini di inventare tutto in prima persona. La sua vivissima inventiva lo portava ancora ad escogitare soluzioni sofisticate per il risparmio energetico su impianti di piccola taglia, come se le richieste venissero ancora da un mercato autarchico, benché fosse a conoscenza della lo-

gica diversa seguita dai suoi competitori: per gli impianti di ammoniaca rinunciavano al risparmio energetico in favore di una maggiore dimensione e semplicità dell'impianto. Benché non abbia avuto contatti diretti con altri esponenti del management Montecatini, non mi sembra un'extrapolazione arbitraria affermare che anch'essi la pensassero allo stesso modo. Certo, qualche cosa si muoveva, ma forse non nel senso giusto.

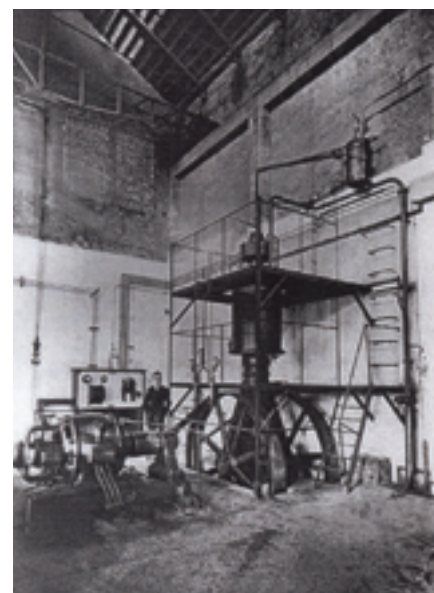
Gli anni Sessanta

Poco dopo il 1960 Piero Giustiniani era stato rimosso dalla posizione di amministratore delegato della Montecatini. Giustiniani, un tecnico di valore, cresciuto alla scuola di Fauser, aveva guidato l'azienda nel dopoguerra, dotandola di

fu preso a pretesto per un regolamento di conti interno, in conseguenza del quale vi fu una perdita di potere dei tecnici come Giustiniani a favore di chi era di estrazione finanziaria.

Ora è certo che una maggiore attenzione ai problemi finanziari era imposta proprio dalla nuova esigenza di agire su un mercato internazionale, ma passare ad un predominio assoluto dei finanziari a totale scapito dei tecnici non era né necessario né produttivo. Il management di Montecatini, di fronte a cambiamenti epocali, reagì regolando i conti interni e guardando all'esterno ancor meno di prima, in quanto il tesoro di relazioni internazionali intessute da Fauser, Natta e Giustiniani nel tempo sarebbe stato del tutto dissipato. Questa sindrome da "polli di Renzo" mi sembra validasse i confini della Montecatini. Le im-

ma è sicuro che la portarono avanti tutti allegramente. Un mio lontano cugino, allora venditore di fertilizzanti per la Montecatini mi raccontò che vendeva senza chiedere di essere pagato entro precisi termini di tempo, tanto era l'interesse a espandere la propria quota di mercato. L'aspetto comico era che gli agricoltori, ben consci che nessuno non dà niente per niente, erano riluttanti ad accettare. Credo che anche la concorrenza avesse adottato un simile comportamento. Tanta follia lasciò stremata l'industria dei fertilizzanti. Nonostante che in qualche modo i profitti rimanessero appetibili per tutti gli anni Sessanta si arrivò presto ad una situazione insostenibile in cui l'industria dei fertilizzanti, indebolita e frazionata, si trovò a fare i conti con il costo della materia prima petrolifera alle stelle e i prezzi di vendita amministrati.



Ricerca chimica in laboratorio
(Archivio storico Edison)

fabbriche più grandi e moderne (Ferrara e Brindisi) ed era lui che aveva portato allo stadio industriale le invenzioni di Natta. Le fabbriche di Ferrara e Brindisi da un lato avevano richiesto ingenti investimenti, dall'altro avevano rivelato una scarsa redditività, il tutto condito da difficoltà tecniche e organizzative.

A qualcuno l'iniziativa di costruirle pareva fosse stato un passo più lungo della gamba. Si trattava peraltro di un segno dei tempi: la redditività delle imprese chimiche, finita l'autarchia, ha continuato a declinare inesorabilmente e non certo per colpa di Giustiniani. Il cambiamento doveva essere governato migliorando e concentrando lo sforzo tecnico, invece

portanti aziende chimiche: Agip e Edison oltre alla Montecatini (Sir, Pozzi, Liquichimica sarebbero venute poi) cercarono di disputarsi il mercato italiano come se fosse l'unico esistente al mondo. Caso tipico i fertilizzanti, il cui mercato era in crescita per le trasformazioni che investivano anche l'agricoltura.

Per accaparrarsi quote di questo mercato i tre produttori principali scatenarono una guerra dei prezzi. Non saprei dire chi l'abbia cominciata, perché quando entrò in Montecatini nel 1963 era già in pieno svolgimento. Ho sentito dire che fu l'azienda di stato, al limite in grado di infischiarci dei profitti, per le sovvenzioni di cui godeva. Può essere verosimile,

Conclusioni

La "guerra del fertilizzante" prova con chiarezza che si guardava molto a quanto accadeva in Italia e poco a quanto poteva accadere altrove. Possibili crisi petrolifere, la nascita di competitori o di nuove tecnologie sulla scena internazionale venivano trascurate, per occuparsi del mercato interno, con il bel risultato che oggi tutti ne sono usciti a favore di chi ha saputo imporsi sul mercato europeo. Concludendo: la "guerra del fertilizzante", scatenata dalla miopia del management dell'industria chimica, ne fu sicuramente causa di declino. Ma non fu la sola. La nazionalizzazione dell'industria

elettrica (1963) fu da molti, me compreso, salutata come un formidabile strumento di programmazione che avrebbe facilitato lo sviluppo industriale del paese e aiutato a ridurre il divario tra nord e sud. Oltre a non avere mantenuto queste promesse fondamentali (l'industria italiana dispone dell'energia elettrica più cara in Europa), la nazionalizzazione ha avuto anche un effetto collaterale sulla chimica. Il management della Edison, trovatisi nelle mani ben 400 miliardi (lire anni Sessanta) di indennizzi pagati dallo Stato per gli espropri degli impianti, agì in due direzioni.

La prima fu un regolamento di conti interno (anche qui!) che portò il management ex elettrico a impossessarsi della parte chimica, esautorando i tecnici che l'avevano guidata fino ad allora e bloccandone la spinta innovativa. Un amico, che aveva avuto una parte di rilievo nello sviluppo della tecnologia chimica della Edison, ricordava come le cose fossero cambiate in peggio "quando vennero a comandare nella chimica quelli che fino ad allora non avevano fatto al-

tro che staccare le bollette della luce". La seconda conseguenza si ebbe tre anni più tardi, quando la Edison comprò la Montecatini dando vita ad una delle più difficili fusioni della storia della chimica. Ancora una volta il management di Edison aveva guardato più all'interno che all'esterno. Quei soldi erano serviti per una rivincita sul competitore storico, non per migliorare le posizioni dell'industria chimica italiana. Per rafforzarla si sarebbe dovuto fare leva sui punti forti (la tecnologia) ed eliminare i punti deboli (l'estrema frammentazione delle produzioni). Al contrario la tecnologia propria fu lasciata deperire, sprecando il patrimonio anche umano apportato da Montecatini, oltre che quello meno cospicuo, ma non di minor valore, della stessa Edison. Inoltre la congerie di produzioni che le due società avevano portato in dote con doppioni e residui dell'autarchia, rimase pressoché immutata. Per vederla efficacemente sfoltire si è dovuto aspettare la presidenza Schimberni nel 1985! L'atteggiamento distruttivo verso la tecnologia propria fu

addirittura teorizzato dai pianificatori della società. La tesi era che sviluppare tecnologie proprie era sempre una perdita di tempo e denaro e che le tecnologie tutte, dico tutte, le si doveva comprare all'esterno. Perfino nel caso del polipropilene ho sentito enunciare che scoprirlo era stata una disgrazia, perché comunque l'azienda non aveva la capacità finanziaria di svilupparlo.

È pur vero che alla fine degli anni Sessanta non si poteva continuare a pensare di fare tutto da soli. Solo una mente distorta però poteva ritenere sensato non fare rigorosamente più nulla e disfarsi di quello che già si aveva. Così le cause della decadenza dell'industria chimica italiana sono sia storiche (l'inevitabile passaggio dall'autarchia al mercato aperto) sia sociologiche (incapacità del management di riconoscere le cause storiche e di governarne gli effetti). La devozione del management ai soli aspetti finanziari ha fatto il resto. L'episodio rovinoso della "guerra del fertilizzante" è da situarsi in questo quadro di scelte scarsamente corrispondenti alla realtà.