La battaglia della plastica

Ascesa e declino di una grande industria italiana

di Giovanni Paoloni

Francesco Bittichesu/Getty Images/Laura Ronchi

Una ricostruzione della parabola dell'industria chimica in Italia, tra premi Nobel, intuizioni managerali, errori strategici e intrecci politici e finanziari

A metà settembre del 1997, i quotidiani italiani commentarono per qualche giorno la notizia dell'uscita di Montedison dalla Montell, una *joint-venture* al 50 per cento col gruppo petrolifero Shell, in cui erano state concentrate le attività del colosso chimico italiano nel settore delle materie plastiche, e in particolare quelle, importantissime, relative al polipropilene. La notizia fece volare il titolo in borsa: il gruppo italiano, infatti, riduceva così entro limiti fisiologici il suo consistente indebitamento, e poteva concentrarsi (così prevedevano gli analisti finanziari) sul settore agroalimentare e sull'energia, preparandosi a cogliere le occasioni offerte dall'imminente rottura del monopolio ENEL e dall'obbligo, per l'ex-ente elettrico di Stato in odore di privatizzazione, di cedere una parte delle proprie centrali.

Ma se la finanza gioiva altri vedevano in quella cessione un'ulteriore fase del progressivo smottamento della grande industria italiana. *Montedison cancella cento anni di chimica*, titolava il 13 settembre la prima pagina economica di «Repubblica», e Giuseppe Turani, in un articolo di approfondimento, constatava desolato: «A quanto dicono gli esperti, la chimica che sta in Montell è, tutto sommato, una chimica di pregio, tecnologicamente interessante. Ma proprio per questo la Shell se l'è comprata. E oggi non è più nostra». In consonanza (raro caso!) con il quotidiano fondato da Eugenio Scalfari, il commento del berlusconiano «Il Giornale», affidato a Renato Ugo, a lungo responsabile del settore Ricerca della Montedison: «Con la cessione dell'ultima quota di Montell da parte di Montedison si sono celebrate le esequie dell'ultima grande avventura italiana nell'innovazione: il polipropilene». Titolava Turani: *Cronaca di una morte annunciata da decenni di sperperi politici*. Chiosava Ugo: «La vendita dell'argenteria per ripianare i debiti è generalmente l'atto finale del tramonto di famiglie, una volta nobili e facoltose, ma che hanno dissipato, a causa di rampolli incapaci e incolti, la propria ricchezza materiale e morale. Davanti ai debiti c'è poco da fare».

Per la Montedison il polipropilene era davvero l'argenteria di famiglia: un tesoro di plastica, costruito in quasi cinquant'anni di lavoro da due generazioni di ricercatori, a partire da un'intuizione che aveva rivoluzionato l'industria chimica e portato all'Italia del dopoguerra un Nobel, tanti brevetti, e un lungo periodo di attivo nella bilancia dei pagamenti tecnologici.

Miracolo a Milano

Nella chimica industriale del Novecento, quando si parla di materie plastiche si parla di polimeri, sostanze formate dall'unione di più molecole di uno stesso composto (i monomeri), che si succedono costituendo una catena i cui anelli sono tenuti insieme da un legame chimico che si ripete con regolarità, e che in determinati casi hanno un orientamento spaziale ben ordinato (polimeri stereoregolari). Esistono polimeri naturali, come la cellulosa, l'amido, le proteine, gli acidi polinucleici, la cui struttura e funzioni sono state chiarite dai ricercatori sin dalla fine dell'Ottocento. Solo a partire dagli anni venti sono invece noti i polimeri di sintesi, quelli cioè preparati dall'uomo usando appositi procedimenti tecnologici che vanno sotto il nome generale di processi di polimerizzazione: tra i prodotti che oggi sono di uso quotidiano si possono ricordare le poliammidi (nylon), il politetrafluoroetilene (teflon), il polivinilcloruro (PVC), il polimetilmetacrilato (plexiglas), il polistirolo, il polietilene e, appunto, il polipropilene.

Le ricerche svolte negli anni tra le due guerre e l'ingente sforzo industriale durante la seconda guerra mondiale avevano portato ad approfondite conoscenze sulla sintesi dei polimeri e sulle loro proprietà, ma all'inizio degli anni cinquanta non era stato ancora ideato un procedimento per produrre polimeri con configurazioni spaziali dotate di un particolare ordine, corrispondente a particolari proprietà degli stessi materiali polimerici. Alla soluzione di tali problemi venne un contributo fondamentale dalla ricerca chimica italiana e tedesca, con i lavori e i brevetti relativi al polietilene, dovuti a Karl Ziegler, del Max-Planck-Institut di Mülheim, e al polipropilene, dovuti a Giulio Natta, del Politecnico di Milano.

Fin dalla laurea in ingegneria chimica, Natta aveva indirizzato i suoi interessi verso le ricerche sulla determinazione della struttura delle sostanze chimiche mediante raggi X. Per ampliare le sue conoscenze in questo campo, nel 1925 aveva ottenuto una borsa di studio presso il laboratorio di Seemann a Friburgo, dove si sviluppavano tecniche di analisi delle strutture chimiche tramite diffrazione di elettroni. Questo periodo fu determinante per i futuri interessi scientifici di Natta: qui infatti entrò in contatto con il gruppo di lavoro di Hermann Staudinger, che si occupava di macromolecole (era stato lui stesso a coniare il termine nel 1925), e che per i suoi studi in questo campo avrebbe ottenuto il Nobel nel 1953. In quegli anni lo studio sulle macromolecole era ancora pionieristico; Natta ne intuì l'importanza e le potenzialità, e tornato in Italia iniziò a lavorare sulle strutture cristalline di polimeri.

La duplice personalità di Natta, scienziato con una profonda preparazione teorica e tecnico attento alle applicazioni pratiche delle scoperte, si era evidenziata già nel 1926 con lo studio della sintesi del metanolo. Negli anni successivi si dedicò a un'intensa e proficua attività di ricerca applicata, senza trascurare di sviluppare anche la parte teorica. Dopo la seconda guerra mondiale, Natta entrò in contatto con il mondo industriale statunitense: nel 1947, in seguito a un viaggio esplorativo compiuto assieme a Piero Giustiniani, dirigente della Montecatini, comprese rapidamente le nuove possibilità offerte dalla petrolchimica, e in particolare dalle olefine (la classe di idrocarburi insaturi cui appartengono anche l'etilene e il propilene) e iniziò su questi temi una collaborazione con la stessa Montecatini, della quale Giustiniani era divenuto nel frattempo direttore generale, e poi amministratore delegato.

Nel 1952, dopo aver preso visione dei risultati più recenti ottenuti da Ziegler sulla polimerizzazione dell'etilene, Natta si convinse della possibilità di controllare la struttura della catena polimerica durante la sintesi; decise di orientare le indagini del suo gruppo verso la polimerizzazione di olefine diverse dall'etilene, di cui esisteva ampia disponibilità a basso costo nell'industria petrolifera. Questi studi lo condussero in breve alla scoperta dei catalizzatori stereospecifici (capaci cioè di orientare nello spazio la struttura della catena polimerica) e alla sintesi del polipropilene isotattico, realizzata per la prima volta l'11 marzo 1954 nel laboratorio di chimica industriale del Politecnico di Milano.

La reazione fu ottenuta da un collaboratore di Natta, Paolo Chini. Lo spettro di diffrazione ai raggi X che permise di determinare le caratteristiche di quel primo campione fu effettuato da Paolo Corradini, lo «strutturista» del gruppo. Mediante un dispositivo fabbricato nell'officina dell'istituto, i ricercatori del Politecnico riuscirono a produrre dal nuovo materiale una prima, rudimentale fibra. Natta comprese inoltre che la cristallinità del nuovo polimero era dovuta alla regolarità della struttura superficiale del catalizzatore, e decise di effettuare un nuovo tentativo ricorrendo a un composto del titanio diverso da quello usato da Ziegler: la resa del processo di polimerizzazione passò di colpo dal 40 all'85 per cento, e il polipropilene isotattico divenne un polimero utilizzabile per scopi industriali.

Nel giugno 1961 il «Journal of Polymer Science», dedicando un intero fascicolo al lavoro di Natta, osservava: «Raramente un contributo scientifico ha sollevato un così profondo e fondamentale interesse ed è stato seguito da un tale rapido sviluppo come il lavoro di Natta e dei suoi collaboratori sulla polimerizzazione stereospecifica».

Nel 1963 a Natta e Ziegler fu assegnato il Premio Nobel, «per le loro scoperte nel campo della chimica e della tecnologia dei polimeri», come recita la relativa motivazione. Sul polietilene e sul polipropilene è oggi basata una parte considerevole dei prodotti di uso quotidiano che ci circondano. Ma più in generale la scoperta di Natta fu importante perché segnò il passaggio da un interesse prevalentemente orientato alla comprensione della struttura chimica dei polimeri a una vera e propria ingegneria dei legami chimici per ottenere strutture polimeriche con caratteristiche orientate su usi specifici, che è poi sfociata negli attuali tecnopolimeri a elevato valore aggiunto.

Cortesia Edison (4)

DALLE MINIERE ALLA TV. Sopra, da sinistra: la miniera di zolfo Montecatini a Cabernardi, 1910 circa; Giacomo Fauser e i suoi collaboratori nello stabilimento di Novara, nei primi anni venti; asilo nido Montecatini a Milano, 1930 circa; Gino Bramieri nel carosello del Moplen, 1965. In basso, gli uffici amministrativi dell'azienda nel 1928.

Fratelli Alinari

AP photo

IL LAVORO DI NATTA (*a fianco*) fruttò oltre 500 brevetti, le cui royalties mantennero in attivo per anni la bilancia nazionale dei pagamenti tecnologici.

In sintesi/*Industria all'italiana*

- Nel secondo dopoguerra, la Montecatini è uno dei maggiori gruppi industriali del paese. La scelta di investire sulle scoperte di Giulio Natta sui polimeri, puntando sulla petrolchimica, dà il via a quella che è stata definita l'«ultima grande avventura italiana nell'innovazione».
- Una crisi di liquidità nei primi anni sessanta conduce alla fusione con la Edison, promossa da Enrico Cuccia, cui seguono anni di grave instabilità strategica e dirigenziale.
- La catastrofe finanziaria arriva alla fine degli anni ottanta, e si intreccia con le indagini di Tangentopoli. Nel 1997, la Montedison chiude le sue attività nel settore della plastica cedendole al gruppo Shell.

Tra autarchia e innovazione

Sorta nel 1888 come industria mineraria, la Montecatini divenne una grande impresa chimica per opera di Guido Donegani, che ne aveva assunto la guida nel 1910. Donegani aveva grande fiducia nel futuro dell'industria chimica in Italia, che si presentava come un settore ad alto valore aggiunto, in cui la dipendenza dall'importazione di materie prime era meno rilevante rispetto alla siderurgia: per questo decise di entrare nella produzione dei fertilizzanti. Le considerazioni che avevano guidato questa decisione erano sostanzialmente due: la possibilità di mettere mano, all'interno dell'impresa, a una strategia di integrazione verticale della produzione, e l'idea che i fertilizzanti, in un paese in cui la principale attività economica era l'agricoltura, erano il prodotto che per primo avrebbe potuto beneficiare del mercato interno.

L'aspetto tecnico cruciale nell'impresa in cui Donegani si era lanciato era la sintesi dell'ammoniaca; in tale situazione, il comportamento più tipico sarebbe stato quello di acquistare licenze per produrre ammoniaca usando il processo messo a punto dalla tedesca BASF: la Montecatini adottò invece una strategia innovativa e «aggressiva», mettendo a punto e brevettando un processo indipendente. La cosa fu resa possibile dall'incontro di Donegani con uno scienziato-tecnologo di grande valore: Giacomo Fauser. Laureato in ingegneria chimica nel 1913, alla fine della guerra Fauser si era dedicato alla sintesi dell'ammoniaca realizzando un impianto sperimentale; nel 1921, attraverso il finanziere milanese Ettore Conti, vi fu il contatto con Donegani, che intuì una grande occasione a portata di mano se avesse investito sul giovane ingegnere.

Se la Montecatini poté crescere vertiginosamente negli anni venti e trenta, però, fu anche perché poté beneficiare del pieno sostegno del regime fascista e trarre grandi profitti dalla sua politica economica. La Montecatini ebbe un ruolo fondamentale nei programmi di sviluppo dell'autarchia, e fu spinta dal governo a entrare in settori assai diversificati: fibre di rayon, coloranti, esplosivi, farmaceutica, plastiche e altri comparti della chimica fine. Nel febbraio 1936, inoltre, venne costituita l'ANIC, che si occupava dell'idrogenazione dei combustibili, vale a dire dell'uso di idrocarburi poco pregiati (petroli pesanti, asfalti, bitumi) per ottenerne prodotti di pregio (benzene e solventi). In alcuni dei settori in cui era entrata, l'impresa guidata da Donegani era effettivamente assai competitiva: si consideri che impianti Fauser-Montecatini per l'ammoniaca e per la produzione di urea erano ancora attivi in varie parti del mondo nel 1968, e nell'idrogenazione dei combustibili Fauser diresse la progettazione di due impianti, a Bari e a Livorno, considerati dagli esperti dei veri capolavori di ingegneria chimica.

In altri settori, invece, la capacità produttiva della Montecatini era strettamente legata al protezionismo del regime: in questi casi, il legame col potere politico determinò scelte non sempre funzionali all'attività dell'azienda, come l'uso di tecnologie superate, ma italiane, o l'acquisto di materie prime in Italia, anche se a costi non convenienti. Nell'insieme, comunque, tutte queste vicende portarono alla formazione di una cultura aziendale capace di sviluppare al proprio interno competenze tecnologiche di grande rilievo, e convinta di doversi basare esclusivamente sullo sfruttamento delle risorse interne, rifuggendo da qualsiasi alleanza con altre imprese. Ciò costituì una forza, ma in alcune fasi cruciali anche un limite fatale, per quello che frattanto era divenuto il maggiore gruppo chimico italiano.

Nei primi anni del dopoguerra, infatti, la Montecatini attraversò un periodo difficile, rischiando anche la nazionalizzazione. Con l'avvento del centrismo e l'estromissione dal Governo dei partiti di sinistra, la paura passò, e nel 1949 la gestione della società fu affidata a Piero Giustiniani e a Carlo Faina. La Montecatini si trovava però a fronteggiare una competizione interna a cui non era abituata: verso la fine degli anni quaranta, infatti, nel mercato dei fertilizzanti azotati aveva cominciato ad affacciarsi la Edison, che temendo la nazionalizzazione dell'industria elettrica aveva cominciato a diversificare le proprie attività puntando sulla chimica. Acquisito nel 1946 il 50 per cento di una piccola società chimica di Porto Marghera, la Edison vi aveva portato a termine la costruzione di un impianto per la produzione di calciocianammide, un concime azotato.

All'inizio degli anni cinquanta, dunque, la Montecatini si trovò a dover inventare una nuova strategia di sviluppo, per far fronte alla mutata fisionomia dell'industria chimica internazionale e alla concorrenza interna nel suo tradizionale settore portante, quello dei fertilizzanti. Era necessario trovare qualcosa che potesse svolgere nei decenni a venire un ruolo analogo a quello svolto dai prodotti azotati nel trentennio precedente: Giustiniani puntò sulla petrolchimica e su Natta.

La scelta non era, di per sé, particolarmente originale: verso la petrolchimica andava infatti riorientandosi tutta l'industria chimica europea, e nella stessa direzione andava anche la nascente concorrenza interna della Montecatini. La Edison, infatti, aveva avviato a Porto Marghera la costruzione di un impianto per la produzione di cloruro di vinile, monomero e polimero (PVC), su licenza dell'americana Monsanto: si trattava del primo grande investimento del gruppo elettrico milanese in campo chimico, e indicava una decisa volontà di espansione nel settore.

La strategia adottata dalla Edison per il suo ingresso nella chimica consisteva nell'acquistare le licenze di produzione e l'ingegneria degli impianti; secondo alcuni, questo modo di procedere era una scelta obbligata per un'azienda che si affacciava in un settore in cui non aveva alcuna tradizione. Peraltro la Edison non provò neppure a impiantare strutture di ricerca proprie, investendo sulla possibilità di darsi una capacità tecnologica autonoma in futuro, quando la presenza nella chimica si fosse consolidata.

L'altro concorrente con cui la Montecatini dovette confrontarsi fu lo Stato: nel 1953 infatti fu istituito l'ENI, allo scopo di espandere la presenza pubblica nel campo degli idrocarburi. Il nuovo ente nasceva per impulso di Enrico Mattei, che voleva consolidare i risultati ottenuti con il rilancio dell'AGIP allargando il proprio campo d'azione. L'ente acquisì la totalità dell'ANIC, facendone il proprio braccio operativo nell'industria chimica, ed entrando con decisione in settori controllati dalla Montecatini. Nello stesso 1953 l'ANIC aprì a Ravenna un grande complesso per la produzione di gomma sintetica, e iniziò a muoversi in direzione delle materie plastiche, delle resine e delle fibre sintetiche. Pur disponendo di strutture di ricerca ben avviate, anche l'ENI puntò inizialmente sull'acquisizione di tecnologie già disponibili, che lo portarono ad assumere la leadership produttiva in diversi segmenti di mercato, pur senza avere, inizialmente, una leadership tecnologica.

Bridgeman Art Library

R. Knobloch/A.B./Corbis/zefa

UN MONDO DI PLASTICA. Polietilene e polipropilene sono alla base di una parte cospicua dei prodotti di uso quotidiano che ci circondano oggi.

L'ASSALTO ALLA DILIGENZA

Lo stato d'animo dei ricercatori Montedison che si occupavano di polipropilene è stato recentemente descritto dalla testimonianza di tre dirigenti (oggi in pensione) della Polymer di Terni: «Noi non lo chiamavamo saccheggio – scrivono Paolo Maltese, Paolo Olivieri e Francesco Protospataro – ma "assalto alla diligenza", anche perché si svolgeva in più fasi, in quanto il nostro viaggio bene o male continuava, e occorreva guardarsi continuamente da nuovi assalitori, proprio come nei migliori film western. Per noi in genere si trattava di accogliere profeti sempre nuovi, un'autentica orda di sedicenti manager, che prima ci dicevano che stavamo perdendo tanto, che i precedenti amministratori erano stati malaccorti ai limiti del lecito e che bisognava rimboccarsi le maniche e che il nuovo verbo era quello di cui erano portatori; dopo alcuni avvicendamenti al vertice senza alcun cambiamento significativo, ci era chiaro che niente di miracoloso sarebbe successo e che i soldi che avremmo guadagnato sarebbero serviti a turare falle di cui non sapevamo né prevedere l'origine né la possibile copertura. La filosofia era quella che gli amministratori e gli alti manager cambiavano, magari portandosi dietro mostruose liquidazioni, mentre noi coi nostri collaboratori saremmo rimasti per cercare, come sempre, di rimediare col lavoro ai loro errori».

Questa situazione fece sì che la Montedison non riuscisse mai a superare davvero la crisi di strategie iniziata negli anni sessanta: la mancanza di continuità nell'indirizzo industriale portò infatti alla graduale cessione dei diversi pezzi di attività, senza investimenti alternativi e con finalità puramente finanziarie, fino a dissolvere di fatto la struttura produttiva del gruppo, con un enorme danno complessivo, a carico dell'industria chimica italiana e dell'intero sistema economico nazionale.

L'AUTORE

GIOVANNI PAOLONI è professore ordinario di archivistica generale all'Università «La Sapienza» di Roma. Si occupa di storia e archivi della politica scientifica e delle istituzioni di ricerca in Italia. Ha pubblicato, tra l'altro, con Raffaella Simili, *Per una storia del Consiglio Nazionale delle Ricerche*, Laterza, 2001. Per «Le Scienze» ha già scritto diversi articoli sulla storia recente della ricerca italiana.

Gli anni del Moplen

La scelta petrolchimica di Giustiniani andava in direzione opposta: nel solco dell'esperienza fatta da Donegani con Fauser, puntava sullo sviluppo di una capacità tecnologica interna. La nuova direzione di marcia ben si adattava alla Montecatini, perché comportava un tipo di impegno consono alla sua cultura e tradizione: innovazione tecnologica «offensiva», produzioni di massa e grandi tecnologie di processo e di impiantistica; non erano indispensabili, almeno in una prima fase, apparati commerciali sofisticati, di cui un'impresa abituata a operare senza concorrenza non disponeva nell'immediato. Giustiniani, inoltre, riteneva di avere sottomano l'uomo giusto: dopo il viaggio del 1947 negli Stati Uniti, la collaborazione con Natta continuò anche dopo il rientro in Italia.

Natta non dovette faticare molto per convincere Giustiniani delle enormi potenzialità del nuovo polimero: nel 1951 la Montecatini aveva acquistato dalla Pirelli due impianti, a Terni e a Ferrara, realizzati alla fine degli anni trenta per la produzione di gomma sintetica con butadiene, attività nella quale Natta aveva ottenuto a suo tempo importanti risultati, anche se non era mai giunta alla fase industriale. Nel 1955 i due impianti furono trasformati in centri di ricerca con il compito di seguire lo sviluppo industriale del polipropilene: il centro di Ferrara fu incaricato dello sviluppo delle applicazioni per materiali plastici e della ricerca per il miglioramento dei processi produttivi; quello di Terni dello sviluppo delle fibre e dei film plastici.

Nacquero così i marchi commerciali per le applicazioni del polipropilene: Moplen (sviluppato a Ferrara) per la produzione di oggetti in plastica, Meraklon per le fibre sintetiche, Merakrin per il fiocco, Moplefan per gli imballaggi (sviluppati a Terni). Giustiniani attribuì una grande importanza alla nuova tecnologia messa a punto da Natta, e vide nel polipropilene l'occasione per dare alla Montecatini la dimensione di grande impresa multinazionale, liberandola dalla dipendenza dalle rendite monopolistiche in settori che andavano esaurendosi e distanziando con un distacco tecnologico incolmabile la concorrenza interna. La produzione industriale del polipropilene fu avviata a Ferrara nel 1957. Oltre a un numero enorme di pubblicazioni e al premio Nobel, il lavoro di Natta fruttò oltre 500 brevetti le cui *royalties*, incassate dalla Montecatini, mantennero in attivo per molti anni la bilancia nazionale dei pagamenti tecnologici.

Un fatto nuovo, che si sarebbe rivelato di grande importanza per la vicenda storica dell'industria chimica, stava intanto maturando a livello politico: negli anni 1957-1958 si chiudeva un primo ciclo di attività della Cassa per il Mezzogiorno, una fase in cui era stata prevalente la creazione di infrastrutture di base. Si pose allora come nuovo obiettivo quello della trasformazione industriale del Meridione. Ha ricordato in una recente intervista Vincenzo Scotti, all'epoca collaboratore del ministro per il Mezzogiorno Giulio Pastore: «Gli strumenti di cui si dota la politica di intervento nel Mezzogiorno in quella fase sono da una parte gli incentivi, che nella prima fase sono concentrati al sostegno della piccola e media impresa, e dopo il 1959 si estendono alla grande impresa anche con le agevolazioni rivolte alle singole "unità produttive", come si disse allora; e dall'altra l'intervento delle Partecipazioni statali, secondo la concezione soprattutto di Pasquale Saraceno, secondo cui dove in un mercato le convenienze economiche non si determinano ma occorre favorire il processo di industrializzazione, deve essere un intervento diretto dello Stato ad assumersi l'onere del differenziale di produttività e dei costi di partenza di un investimento industriale».

Oltre alla siderurgia, si decise di battere la via della chimica di base, seguendo l'esempio di quanto avveniva in Sicilia, dove, vicino ad Augusta, erano presenti due grosse iniziative petrolchimiche – la Edison di Priolo e la raffineria di Ragusa costruita da Angelo Moratti – e dove sembrava possibile uno sviluppo a valle nelle lavorazioni a più alto valore aggiunto. Si determinò così la dislocazione nel Sud di nuove e importanti iniziative chimiche, prima tra queste il petrolchimico di Brindisi della Montecatini. La decisione di costruire questo impianto fu presa non appena fu evidente che la capacità di assorbimento del mercato per quanto riguardava le nuove produzioni Montecatini era molto superiore alla capacità produttiva dello stabilimento di Ferrara. Il nuovo stabilimento avrebbe dovuto essere il più grande d'Europa nel suo genere, e oltre a essere una risposta all'ANIC e alla Edison avrebbe consentito al gruppo di compiere il salto di scala verso una nuova dimensione produttiva e verso lo sfruttamento ottimale dei brevetti che il gruppo di Natta continuava a sfornare.

La fusione tra Montecatini e Edison non portò mai all'integrazione tra **le differenti culture industriali**

La dirigenza Montecatini, però, si era mossa affrettatamente, sottovalutando i costi; inoltre aveva sbagliato il dimensionamento produttivo degli impianti, sottostimandolo: due errori che avrebbero potuto essere evitati, si disse poi, alleandosi con altri grandi gruppi. Questo però era esattamente quello che Giustiniani rifiutava: in nome di quella tradizione di autarchia aziendale che da più parti è stata indicata, insieme alla scarsa capacità di commercializzazione, come il principale limite della cultura industriale Montecatini. Per attingere a tutte le risorse finanziarie possibili, l'impianto fu localizzato nel Mezzogiorno, si fece ricorso a più di un aumento di capitale, e infine si sperimentarono tutte le possibilità del credito bancario. La prima pietra fu posta l'8 marzo 1959, ma quando venne completato, l'impianto di Brindisi aveva definitivamente compromesso la stabilità finanziaria del gruppo, determinato le dimissioni di Giustiniani e posto le premesse della successiva fusione con la Edison.

Entra in scena Mediobanca

È a questo punto della storia che si colloca l'intervento di Mediobanca. L'istituto diretto da Enrico Cuccia promosse quello che avrebbe dovuto essere il matrimonio tra un'azienda ricca di capacità tecnologiche e in crisi di liquidità e un gruppo che aveva una sovrabbondanza di capitali da investire per via degli indennizzi derivanti dalla nazionalizzazione elettrica. La combinazione tra gli incentivi per la costruzione di impianti nel Mezzogiorno e l'impiego degli indennizzi elettrici fece dell'industria chimica la più grossa concentrazione di risorse finanziarie di quegli anni, creando le condizioni per uno scontro di potere (economico e politico) senza precedenti nella storia italiana: la cosiddetta «guerra chimica» innescata dal conflitto tra Eugenio Cefis e Nino Rovelli, che si tradusse in una distruttiva concorrenza fra l'ENI, la Montedison e la SIR nel comparto petrolchimico e in una ridda di scalate societarie, speculazioni in borsa e altre discutibili operazioni effettuate in gran parte con denaro pubblico. La fusione Montecatini-Edison, realizzata nel luglio 1966, non portò all'integrazione fra le differenti culture industriali delle rispettive strutture manageriali: si produsse così una crisi di lunga durata nelle strategie del nuovo gruppo.

La situazione fu aggravata dalla successiva instabilità degli assetti di vertice della Montedison: nel maggio 1971, dopo un quinquennio di incertezze, alla guida del gruppo giunse Eugenio Cefis: presidente dell'ENI dal 1962, di fatto influenzava da un decennio la politica industriale dell'intero settore chimico, e almeno dal 1968 esercitava dall'esterno un pesante potere di ingerenza nella Montedison. La sua gestione è così riassunta nella *Storia dell'industria in Italia* di Nicola Crepax: «Cefis aveva governato autonomamente Montedison inserendola in uno strettissimo rapporto con i partiti di governo, in particolare la corrente della Democrazia Cristiana che faceva capo ad Amintore Fanfani. Il progetto industriale di Cefis era però naufragato e i conti della grande impresa erano andati a rotoli; Cefis aveva lasciato l'incarico nel 1977 prevenendo di pochissimo l'allontanamento che sarebbe senz'altro seguito al disastroso andamento dei conti dell'impresa».

AP Photo/stf

IL PRESIDENTE DELL'ENI FRANCO REVIGLIO E RAUL GARDINI, presidente della Montedison, annunciano a Milano, il 28 maggio 1988, la firma di un memorandum per creare il settimo polo chimico mondiale con la fusione delle due aziende nel colosso Enimont, che avverrà nel gennaio 1989.

PER APPROFONDIRE

CERRUTI L., *Bella e potente*, Editori Riuniti, 2003.

MALTESE P., OLIVIERI P. e PROTOSPATARO F., *Il polipropilene: una storia italiana*, Edizioni Thyrus, 2003.

LANZAVECCHIA G., SAVIOTTI P. e SORU A., *La Montecatini-Montedison e l'industria chimica italiana*, in *L'evoluzione dell'industria ad alta tecnologia in Italia*, Bussolati C. e altri (*a cura*), Il Mulino, 1996.

Da Schimberni a Gardini: l'ultimo atto

Uscito di scena Cefis, nel 1978 la guida della Montedison passò a Mario Schimberni. In una prima fase, il nuovo management realizzò un'operazione di risanamento e di dismissione di partecipazioni estranee al *core-business* chimico, seguita da una riorganizzazione del gruppo, trasformato in holding con varie società: Montedipe e Montepolimeri erano, tra queste, quelle destinate a occuparsi della petrolchimica e delle materie plastiche.

In questi settori, peraltro, erano da tempo in corso *joint venture* con gruppi esteri. Fra i partner che a diverse riprese si erano incontrati con la Montecatini-Montedison spiccavano l'anglo-olandese Shell e la statunitense Hercules. Nella prima metà degli anni ottanta Schimberni operò anche alcune scelte di valorizzazione della ricerca, rendendo possibili percorsi di carriera premianti per le figure tecniche di elevata professionalità e rilanciando la collaborazione con centri universitari di eccellenza. Nel 1985, poi, nel tentativo di rendersi autonomo dai suoi maggiori azionisti, Schimberni si lanciò in una serie di operazioni che determinarono in breve tempo un aperto contrasto con l'establishment finanziario italiano.

Nell'ottobre 1986 la Montedison fu «scalata» da Raul Gardini, il manager che guidava il gruppo agroalimentare Ferruzzi: dopo un anno di difficile convivenza, Schimberni si dimise nel dicembre 1987. Il progetto industriale di Gardini era quello di creare un unico gruppo di dimensioni tali da competere sul mercato globale, per far uscire l'industria chimica italiana dalla sua condizione di debolezza strutturale. L'operazione, che nel gennaio 1989 portò alla formazione di Enimont, si sarebbe rivelata disastrosa: nel giro di un anno la convivenza paritetica fra ENI e Montedison si dimostrò impossibile, e lo scioglimento di Enimont, con la cessione a ENI della quota Montedison portò a una catastrofe finanziaria che si intersecava con le indagini di Tangentopoli.

Il polipropilene, comunque, restava un asset Montedison: nel dicembre 1993, a pochi mesi dalla tragica vicenda del doppio suicidio di Gardini e dell'ex presidente dell'ENI Gabriele Cagliari, veniva costituita Montell, «il colosso della superplastica», secondo i titoli delle pagine economiche. In realtà, era il preludio alla definitiva uscita di scena da un settore che era stato visto, una trentina d'anni prima, come l'asse portante per la costruzione di una forte industria chimica nazionale: «La chimica italiana – commentava nel 1997 Turani – è stata anche, in un certo senso, la fossa di Enrico Cuccia, il patron di Mediobanca. E questo perché certamente nessuno più di lui ha trafficato con gli alambicchi e gli *steam-cracker*. Per circa trent'anni ha cercato di essere il regista della chimica italiana. Il regista di un teatro in cui nessuno aveva il copione e in cui giorno dopo giorno venivano smontate le scene e portati via gli addobbi». LS