

strie del co-
5): 237-278.
ategie, mer-
presa e So-
sous le re-
101-178.
alità. In: Id.
scià all'av-
lo 1919-36.
ia. Vol. VI.
ssion. Lon-
trimestrale
iente, 10(1-
4: intérêts
aire écono-
rtion d'une
Desjardins
363-1986).
neron R. e
rk-Oxford:
onal Jour-
300026921
in Egypt,
6).
ze in Egypt,
4).
all'attività
da guerra
Capitalist
in Society

Autarchia, fibre tessili artificiali e la cellulosa italiana. La creazione della SAICI e gli investimenti all'estero della Snia Viscosa, 1934-1965*

di Valerio Cerretano*

Autarchy, artificial textile fibres and Italian cellulose.

The creation of SAICI and Snia Viscosa's investments abroad, 1934-1965

The article focuses on some of the most important investments that Snia Viscosa, the giant Italian rayon firm, began to conduct in Italy and abroad from the late 1930s. These were mostly in the production of staple fibres and cellulosic fibres and were conducted in Italy and abroad. The closing up of the domestic market by the mid-1930s gave a big incentive to those investments and allowed both the creation of a vast domestic market and the survival of the firms operating in that line of business. This article shows that, through the creation of a vast domestic market, autarky facilitated the survival and growth of that industry in Italy, although some of the innovations initiated in the 1930s came to be fully exploited only after 1945.

Key word: Snia Viscosa, SAICI, staple fibres, autarky, innovation

Introduzione

Il presente saggio prende in esame alcuni aspetti salienti della storia della Snia Viscosa tra la metà degli anni Trenta e i primi anni Sessanta. In particolare, esso tenta di gettare luce su alcuni dei più importanti investimenti che quell'impresa condusse nella produzione di fibre corte di rayon e in quella della cellulosa in Italia e all'estero. Le fibre corte o fiocco di rayon costituirono la più importante innovazione nel settore delle fibre chimiche fino all'avvento della produzione di massa del nylon e di altre fibre sintetiche negli anni Cinquanta. Le fibre corte, come i filati di rayon in genere, si differenziavano da

* Saggio presentato il 10/01/2021 accettato il 06/04/2021

* Adam Smith Business School (University of Glasgow), mail: valerio.cerretano@glasgow.ac.uk

quelle sintetiche perché erano fatte di cellulosa rigenerata che costituiva quindi la principale materia prima per la loro produzione. Dalla prima metà degli anni Trenta, quella materia prima, importata interamente fino ad allora, cominciò a scarseggiare. Fu in quel contesto e in previsione di una produzione su larga scala di fibre corte che nel 1937 la Snia Viscosa lanciò, per la produzione di cellulosa da fonti nazionali, la *Società Anonima Agricola Industriale per la Cellulosa Italiana* (SAICI) a Torre di Zaimo (poi divenuta Torviscosa) situata nel Basso Friuli. La SAICI fu forse una delle più importanti iniziative industriali condotte negli anni dell'autarchia in Italia e la più importante che l'impresa madre condusse fino alla fine degli anni Cinquanta.

Ma perché una storia della Snia Viscosa e della SAICI? Un primo ordine di ragioni va cercato nel fatto che la creazione della SAICI e, con essa, di una industria nazionale della cellulosa, rappresentava un risultato tutt'altro che scontato. Fino agli anni Quaranta quella della cellulosa era infatti una industria prevalentemente scandinava e nordamericana. Nel contesto dell'immediato secondo dopoguerra, la SAICI sembrava confermare che lo sviluppo tecnologico, insieme con un mercato interno in rapida crescita, poteva contribuire a scardinare i vincoli dei *comparative advantages* ricardiani. Come sovente sottolineavano i suoi dirigenti alla fine degli anni cinquanta, la SAICI era per quel motivo un esempio unico in Europa per la produzione di cellulosa tessile. Sul piano più strettamente aziendale, essa rappresentò invece l'iniziativa più importante che la direzione della Snia Viscosa promosse fino alla fine degli anni sessanta, e il punto di partenza per un percorso accidentato, rivelatosi poi fallimentare, di diversificazione nell'elettrochimica e nella chimica nel secondo dopoguerra.

Cosa altrettanto importante - e così passiamo al secondo motivo d'interesse - la storia della Snia Viscosa offre uno spaccato del ruolo che la grande impresa ebbe nel definire gli indirizzi dell'autarchia. La storia della Snia Viscosa nel periodo preso in esame resta in gran parte la storia di una grande impresa che seppe piegare ai propri fini i nuovi indirizzi di politica economica che il regime inaugurò dopo il 1934 e che rispondevano al tracollo repentino dell'economia e del commercio internazionale come pure alla drammatica contrazione delle riserve monetarie dopo il 1931 (sull'autarchia si vedano Gagliardi, 2006; Petri, 2002 e soprattutto Di Quirico, 2001). In via subordinata, ma anche più generale, quella storia sembra mostrare che problemi e vincoli di natura valutaria influenziarono scelte e indirizzi di politica industriale di lungo corso. È bene sottolineare questo punto già da ora. Pur producendo fibre tessili cellulose (il rayon appunto), e non armi, l'impresa godeva di una posizione privilegiata perché esportava massicciamente e perché assicurava la notevole riduzione delle importazioni di fibre naturali, garantendo così un consistente afflusso di

valuta estera pregiata (sterline). In un contesto caratterizzato dal drammatico assottigliamento delle riserve auree, tanto bastava al regime per farne uno dei campioni dell'industria italiana. D'altro canto, fu dietro il muro protettivo offerto dalle restrizioni sulle importazioni e sul consumo del cotone e della lana che gli amministratori dell'impresa concepirono il programma industriale indirizzato sul lancio su scala industriale delle fibre corte e della cellulosa tessile da fonti nazionali.

Un altro ordine di motivi che spiega l'interesse per quella storia va cercato nel fatto che, come in altri settori, anche nell'industria delle fibre artificiali i frutti degli investimenti condotti negli anni Trenta maturarono nel secondo dopoguerra, quando cioè l'impresa si troverà all'avanguardia nella produzione di cellulosa tessile da fonti alternative. Nonostante i primi lavori pionieristici condotti sul ruolo dell'autarchia nell'innovazione tecnologica, il tema in questione, come pure quello dell'impatto della domanda sull'innovazione, sembra curiosamente sottovalutato, non soltanto dalla storiografia nazionale (i lavori pionieristici sono quelli di V. Zamagni, 1997; R. Petri, 2002).

In relazione al nodo dell'autarchia, una prima conclusione avanzata qui è che essa, come in altri settori industriali dell'economia nazionale, assicurò la sopravvivenza nel secondo dopoguerra di un esperimento e di una strategia industriali concepiti nei primi anni venti. Quella conclusione è invero la conferma di una ipotesi già avanzata a proposito della Terni da Franco Bonelli (F. Bonelli, 1975 (cap.9), pp. 248-310, in particolare p. 286). L'altra ipotesi, che va presa però con la dovuta cautela, è che attraverso la creazione di un mercato interno l'autarchia assicurò la sopravvivenza e la continuazione di un sistema industriale cresciuto tumultuosamente, più che nel periodo giolittiano, negli anni 1915-1925. A tal proposito andrebbe anche ricordato che l'autarchia valutaria e commerciale italiana, come in genere le forme di protezione messe in piedi dopo la crisi del 1929-31, non scomparirono con la fine della guerra e del regime ma sopravvissero fino ai primi anni Sessanta, come sottolinea Roif Petri (2001).

L'articolo è organizzato come segue. Dopo una breve introduzione sugli inizi della Snia Viscosa, l'articolo si concentra sul peso dell'autarchia nella creazione di un mercato interno del rayon. L'articolo passa quindi ad analizzare il lancio della SAICI e il problema della cellulosa nazionale. Nella sezione conclusiva, infine, vengono illustrati gli investimenti della Snia Viscosa all'estero. Questi riproducevano il connubio tra produzione di fibre corte e cellulosa autoctona così come sperimentato inizialmente in Italia. Le conclusioni vertono principalmente sui limiti della strategia estera della Snia Viscosa.

1. *Origini e autarchia: il problema degli sbocchi commerciali e della valuta.*

Prima di considerare i tentativi che la dirigenza della Snia Viscosa promosse per stimolare la crescita di un mercato interno nel difficilissimo contesto degli anni trenta, è forse opportuno offrire qualche ragguaglio sulle origini dell'impresa che fu fondata, nel 1917, da Riccardo Gualino, una delle figure più interessanti e controverse del capitalismo italiano (Bermond, 2005 e Chiapparino, 1996 e 1989/90). Uno sguardo a quelle vicende è giustificato anche dal fatto che la strategia dell'impresa dal 1933 in poi, come si propone nelle pagine che seguono, ribadì le linee di sviluppo indicate nel decennio precedente, cioè larghe economie di scala, media qualità dei prodotti e prezzi contenuti.

Come già accennato, le origini della Snia vanno cercate nelle attività belliche e post-belliche di Riccardo Gualino, nell'economia di guerra e nell'inflazione dei primi anni venti (Cerretano, 2018 e Castronovo-Falchero, 2008). Prima della Grande Guerra, i pochi impianti per la produzione del rayon, che era la prima e unica fibra non naturale ad essere prodotta su larga scala fino ai primi anni quaranta, furono costruiti o gestiti in Italia dai Gillet di Lione che erano a capo di una fitta rete di interessi nell'industria della seta, della tintoria tessile e della chimica francese e italiana (la Montecatini) (sulla famiglia Gillet nell'industria tessile e chimica di Lione (sui Gillet si veda Joly, 2015). Dai Gillet, Gualino acquisì il controllo di quegli impianti insieme con il know-how francese (che era in realtà anche della tedesca Vereinigten Glanzstoff-Fabrikem con cui le imprese di Gillet avevano cogenito brevetti e innovazioni (si veda a proposito Cerretano, 2012)) tra il 1919 e il 1920, e in seguito estromise i soci francesi che non riuscivano a tenere il passo dell'espansione finanziaria e industriale dell'impresa (Cerretano, 2018). Va forse accennato al fatto che la Snia fu solo una delle tante imprese che Gualino concepì in quegli anni e che crebbero vertiginosamente grazie anche ai servizi della Banca Agricola Italiana, la captive bank del gruppo che crollerà nel 1929-30 (sull'Unica negli anni venti e le altre imprese di Gualino prima del 1914 si veda Chiapparino, 1996 e 1989/90). L'ipotesi è che attraverso quella banca Gualino riuscì a convogliare il credito delle numerose piccole imprese agricole sorte nell'immediato primo dopoguerra verso attività industriali innovative e all'avanguardia. Gualino fu soprattutto una figura europea che, al pari di figure come Hugo Stinnes (Germania), André Citroën (Francia), Alfred Léonard Loewenstein (Belgio) e Camillo Castiglioni (Austria), accumulò partecipazioni in imprese disperate sull'onda dell'inflazione e della svalutazione monetaria (Cerretano, 2018). Inflazione e svalutazione

monetaria furono le chiavi di volta della rapida crescita della Snia Viscosa fino al 1925 (Cerretano, 2018). L'espansione fu costruita sulla domanda estera - di qui il vantaggio offerto dal deprezzamento e dall'instabilità monetaria fino al 1925.

Era questo un fatto che non dovrebbe sorprendere viste le caratteristiche del nostro paese, ancora arretrato e alle prese con il *currency gap*, e quelle dell'industria delle fibre tessili artificiali, innovativa e ad alto contenuto di tecnologie. I guai per l'impresa iniziarono però con la restaurazione monetaria e la susseguente deflazione dalla fine del 1925. Queste misero a nudo il problema dell'indebitamento interno e indebolirono la Snia Viscosa nei mercati esteri. Una via di uscita furono i collocamenti azionari nei mercati americano e inglese (l'accesso ai mercati esteri era uno dei benefici della restaurazione monetaria) e soprattutto il soccorso prestato dai due grandi produttori europei del settore, la Courtaulds e la tedesca Vereinigten Glanzstoff-Fabrikem, che nel 1927-8 divennero insieme con il Credito Italiano gli azionisti di maggioranza dell'impresa che quindi subì un importante cambio al vertice con la estromissione del suo fondatore nel 1929 (Cerretano, 2018). In quanto all'altro problema - quello dei mercati cioè - l'assillo per l'impresa (come per tutte le imprese innovative in paesi latecomers) era assicurare gli sbocchi per la crescente produzione, a cui si collegava l'altra questione della qualità della produzione e del know-how che l'impresa non aveva ancora completato. Dal 1927 al 1933, gli amministratori dell'impresa colsero l'obiettivo di sviluppare delle tecnologie innovative, anche con l'aiuto degli inglesi e dei tedeschi, e di mettere le finanze dell'impresa in ordine, anche per alleviare il peso ai grandi azionisti - il Credito, la Courtaulds e la Glanzstoff - che cominciarono a ricevere, forse prematuramente e troppo lautamente, dei dividendi dal 1933-4.

Più ostico si presentava per contro il problema dei mercati di sbocco all'estero, la cui chiusura venne rapidamente compensata con la creazione di un mercato interno che fu la chiave di volta del rilancio degli anni trenta. In quel quadro, i frutti offerti dall'autarchia, tra gli strumenti a disposizione della dirigenza dell'impresa, furono quelli più significativi per uscire dall'impasse creato dalla chiusura progressiva dei mercati di sbocco e dalla cronica scarsità di capitale.

Marinotti in particolare non tardò a intuire l'aiuto che l'autarchia avrebbe offerto all'impresa per il lancio di iniziative di ampio respiro e per il consolidamento della presenza dell'impresa nei mercati esteri. Per ragioni di completezza andrebbe forse sottolineato in questo contesto che il cambio alla direzione dell'impresa avvenuto dopo il 1927 con la cacciata di Gualino e l'ar-

gomenti la dirigenza della Snia riuscì a ridisegnare a proprio vantaggio i rapporti con lo stato, giocando un ruolo da protagonista nella stesura dei piani autarchici riguardanti il settore tessile e quello della cellulosa.

L'autarchia veniva a confermare e rilanciare la strategia dell'impresa nella misura in cui essa garantì uno sbocco sicuro e crescente alle fibre corte di rayon (Cerretano, 2020a e 2020b). La crescita della produzione della Snia e del consumo di rayon in Italia dopo il 1934 furono sbalorditivi, e si accompagnarono a una sostanziale riduzione delle importazioni di cotone, lana e cellulosa (si vedano le Tabelle 1-4 in Cerretano, 2020a, pp. 21-2, p. 24, p. 29). Dietro quella crescita vi fu l'introduzione delle fibre corte - innovazione epocale - la cui produzione superò i filati già dalla seconda metà degli anni trenta (si vedano le Tabelle 5 e 6 e la Fig. 1 in Cerretano, 2020a, pp. 30-1). Le fibre filate facilmente in combinazione con il cotone e con la lana, che non richiedevano il cambio dei macchinari per la filatura e che costavano molto meno dei filati. La Snia Viscosa ereditò i brevetti per le fibre corte, a loro volta introdotti in Germania e in Francia durante la Prima Guerra Mondiale, dai suoi partner francesi e contribuì al loro sviluppo da un punto di vista meccanico, cioè con l'ideazione di macchinari in grado di tagliare i filati in continuo a grande velocità. La scommessa vincente dei tecnici e amministratori della Snia fu di insistere sul nuovo prodotto per aumentare la produttività e rendere il rayon un tessile di grande consumo al pari del cotone e della lana.

È bene puntualizzare che in Germania, altro paese grande produttore di fibre corte (vedansi la Fig. 1 e la Tab. 6 in Cerretano, 2020a, p. 31), le imprese del rayon, incluse quelle raccolte attorno alla IG Farben, si mostrarono inizialmente scettiche nei confronti di una produzione su larga scala di quelle fibre perché li avrebbe tenuti impegnati con lunghi e costosi investimenti. In quel contesto fu piuttosto il governo nazista a costringerli a imboccare la nuova strada (Schermer, 2008, p. 878). La vicenda tedesca confermava che la produzione di fibre corte rispondeva alla logica di una produzione di massa a buon mercato che l'impresa di Gualino aveva già impostato ai primi anni venti e che la nuova dirigenza, come già accennato, cercò di perpetuare con l'aiuto dell'autarchia.

Qualche menzione merita anche il Lanital, la fibra proteica che l'impresa cercò di lanciare dal 1935 con l'acquisto di un brevetto depositato da Antonio Ferretti, già inventore di un procedimento per la produzione delle pelli sintetiche. L'obiettivo della direzione era produrre una fibra succedanea della lana. Nonostante la grande pubblicità del regime e dell'impresa per la nuova fibra, la direzione decise di limitarne la produzione per via del difficile reperimento della materia prima (Cerretano, 2020a). Per qualche tempo, il Lanital

rivo di Senatore Borletti, Franco Marinotti e degli altri direttori legati al Cre-dito italiano non cambiò le direttrici tecniche e industriali lungo le quali si mosse l'impresa per quasi un trentennio e che furono definite dal basso costo del lavoro come pure dai fattori contingenti alla congiuntura inflattiva post-bellica, tra il 1920 e il 1926 (Cerretano, 2018). Come anche in altre grandi imprese italiane (per es. la Terni), la nuova direzione non si discostò insomma significativamente dalle direttrici stabilite dopo il 1921. Essa continuò a seguire la strategia industriale gualiniana - ampie economie di scala ed esportazioni - ridefinendo però i rapporti con lo stato e tentando di creare un vasto mercato nazionale per le nuove fibre tessili. Alcune di quelle iniziative, come l'imponente produzione di fibre corte e la costruzione dell'impianto di Abbadia di Stura, uno dei più grandi d'Europa, dovettero subire più di una battuta d'arresto dopo la riforma monetaria del 1927 e, una volta superati i problemi di ordine finanziario creati da questa, in seguito alla frammentazione dell'economia mondiale dopo il 1931. Dopo che i grandi mercati occidentali, dalla Gran Bretagna agli Stati Uniti, vennero a erigere barriere impenetrabili per il rayon italiano, l'impresa riuscì ad assicurarsi degli sbocchi significativi in Cina e in India dove però cominciava ad essere spiazzata dai concorrenti giapponesi.

Nel contesto che venne delineandosi all'indomani del 1931 appariva chiaro che la salvaguardia degli investimenti poteva attuarsi soltanto con la creazione di un grande mercato interno che potesse compensare l'estraneazione della Snia dai principali mercati esteri. Nel tentativo di perseguire quell'obiettivo, Marinotti cercò di piegare alle proprie esigenze gli espedienti che il governo aveva promosso per proteggere e incrementare le ormai esigue riserve valutarie, che, al di là della retorica militare e imperialista, costituivano una preoccupazione centrale per il regime dal 1931 (Hirshman, 1987, p. 168; Di Quirico, 2001). La dirigenza dell'impresa si accorse subito che avrebbe potuto impegnare il governo nella creazione di un mercato interno facendo leva sulla capacità che essa aveva di generare un flusso apprezzabile (anche attraverso la riduzione delle importazioni di cotone e di cellulosa) di valuta estera. L'impresa avrebbe avuto un ruolo marginale e ancillare (avrebbe fornito le materie prime per le divise) nell'autarchia militare rispetto alle industrie pesanti e a quella chimica, ma poteva vantare di produrre uno dei pochi beni tecnologicamente sofisticati che l'Italia esportava in grande quantità. Il settore delle fibre chimiche avrebbe inoltre garantito la riduzione delle importazioni di cotone, lana e cellulosa che costituivano, insieme con il grano, le voci più importanti della bilancia commerciale e il ventre molle di una economia di guerra (Federico et al., 2011, Tab. 1.4, pp. 20-1). Con questi ar-

venne prodotto anche dopo il conflitto sotto il nome di Merinova, ma la sua produzione e il suo impatto tecnologico non erano paragonabili a quello delle fibre corte. La sua qualità era inoltre controversa. La *DuPont* e la *American Viscose Corporation* per esempio si rifiutarono di acquistare i brevetti Sni *Viscosa* per il *Lamital* sottolineando la scarsa qualità del prodotto (Cerretano, 2020a). Inoltre, le fibre proteiche in genere (il *Lamital* era una di queste) non vennero approvate nei paesi dell'Asse, in cui la casacca era destinata principalmente ad uso alimentare (Cerretano, 2020a).

Prima di passare a considerare come lo stato aiutò i produttori di rayon a creare un mercato nazionale, andrebbe infine sottolineato che l'autarchia rafforzò il carattere monopolistico dell'impresa, riducendo i rischi che essa dovette affrontare e accrescendo, come si vedrà in seguito, le sue capacità di autofinanziamento. A farne le spese furono i filatori di cotone che si videro imporre dal Sottosegretariato degli Scambi e della Valuta, divenuto Ministero Scambi e Valute nel 1937, attraverso l'Istituto Cotoniario Italiano, l'uso obbligatorio delle fibre corte, come pure i consumatori e l'esercito, che furono invece costretti a vestire prodotti scadenti e relativamente costosi.

2. Il ruolo dello stato, le fibre corte e il problema della cellulososa: il lancio della SAICI

Come già accennato in precedenza, nelle pagine che seguono approfondiremo il peso dei rapporti con lo stato nel tormentato percorso lungo il quale Borletti e Marinotti condussero l'impresa negli anni trenta e quaranta. Una conclusione è che il sostegno del governo fu la chiave di volta per la creazione di un mercato interno e per il successo di verticalizzazione dell'impresa nel settore della cellulososa e dell'elettrochimica.

Come mostrato da Cerretano (2020a e 2020b), lo stato facilitò la creazione di un mercato interno innanzitutto con la massiccia riduzione di importazioni di cotone (greggio e lavorati) a partire dal 1934. Il vuoto generato dalla chiusura delle importazioni di cotone venne naturalmente colmato dalle fibre nazionali, categoria che includeva anche il lino, la canapa ma soprattutto il rayon. Alcuni dati descrivono bene l'entità del fenomeno. Il consumo, cioè la produzione più le importazioni meno le esportazioni, di rayon passò da circa 17 mila tonnellate del 1931 a quasi 60 mila nel 1936 a circa 82 mila nel 1938 (vedasi Cerretano, 2020a, Tab.2, p.6). Tra il 1931 e il 1938, il consumo nazionale crebbe cioè di quasi 5 volte. Le esportazioni di rayon continuavano ad essere importanti in termini assoluti, ma vennero riducendosi significativamente

dopo il 1931 (vedasi ancora Cerretano, 2020a, Tab.2, p.6). Il mercato interno era insomma diventato il motore della crescita di questa industria.

Un altro aiuto venne con gli obblighi di acquisto e di mischia da parte dei settori tessili tradizionali, in particolare della filatura cotoniera (si veda Cerretano, 2020b). Lo strumento prescelto in quel caso fu l'Istituto Cotoniario Italiano (ICI). Diretto da una figura storica della Confindustria, Gino Olivetti, e posto sotto il diretto controllo del sottosegretario e poi ministro Scambi e Valute di Felice Guarneri, l'Istituto Cotoniario Italiano venne creato nel 1913 come cartello di vendita dai cotonieri in difficoltà (Griffone, 1971, p.135). Nel 1934, l'Istituto, oltre ad assumere personalità giuridica, divenne un cartello di produzione obbligatorio per tutti i filatori. Oltre a regolare i prezzi di vendita all'estero e all'interno, l'ICI gestiva l'approvvigionamento e la distribuzione del cotone greggio tra i filatori prestando particolare riguardo per gli esportatori di manufatti in cotone che avevano la priorità nel rifornimento di cotone greggio. L'ICI si occupò naturalmente anche della distribuzione delle fibre corte e in misura minore dei filati di rayon. *Ca va sans dire*, la filatura del cotone rappresentò il mercato principale per le fibre corte a partire dal 1934-5.

Secondo un rapporto commissionato dall'ICI, le fibre corte di rayon incidono per un terzo delle materie prime dei filatori (e in misura minore dei tessitori) di cotone dopo il 1934, mentre, in termini assoluti, il solo fiocco di rayon utilizzato dall'industria passò dai 140 mila quintali del 1935 agli oltre 600 mila del 1939.¹ Nella tessitura del cotone invece l'impiego del rayon passò da 85 ai 317 mila quintali tra il 1934 e il 1938, secondo il Ministero delle Corporazioni.² Dall'aprile del 1936 l'ICI introdusse una disciplina più severa circa l'approvvigionamento del cotone per favorire le imprese esportatrici di manufatti in cotone e l'approvvigionamento di valuta estera a scapito, ovviamente, del consumo interno (Cerretano, 2020b). Il governo garantì infine sbocchi all'estero, anche attraverso accordi di *clearings*. La cosa non deve sorprendere. Nel 1934 l'intera industria del rayon aveva con l'estero un attivo di 400 milioni (Cerretano, 2020a). A partire dal 1935 il rayon divenne il bene più esportato

¹ Aristide Mauro, *L'Istituto Cotoniario Italiano* (Milano, 1944), pp.41-2 in Archivio del lavoro, Milano, Fondo Raitano, Faldone 2, Fascicolo 9; Opuscoli dell'ICI, 1939-44.

² Lettera del Ministero delle Corporazioni al Direttore della Banca d'Italia, 10 marzo 1938 in ASBI, Roma, Banca d'Italia, Direttore Azzolini, cart. 86, fasc. 1, pp.2-6 e Aristide Mauro, *L'Istituto Cotoniario Italiano* (Milano, 1944), p.30 in Archivio del lavoro, Milano, Fondo Raitano, Faldone 2, Fascicolo 9; Opuscoli dell'ICI, 1939-44.

dal nostro paese, incidendo in termini di quantità per più del 4% sul totale delle esportazioni italiane (Federico et al., 2011, pp.26-7).³

Secondo Guaterni, quella particolare attenzione per il settore non era solo il frutto di un calcolo contabile ma anche "il desiderio di incoraggiare le produzioni di alta qualità" tecnologica che in Italia erano ancora poche (Guaterni, 1988, p.699).

Passiamo così al problema della cellulosa, la materia prima la cui disponibilità era la variabile indipendente per la crescita dell'impresa e dell'intero settore. La Snia Viscosa e l'industria del rayon erano importanti consumatori di cellulosa, e alla crescita dell'industria del rayon si dovette la impressionante espansione del consumo (cioè produzione più importazioni meno esportazioni) di cellulosa, che passò da 139,4 a 305,6 mila tonnellate tra il 1926 e il 1938, e delle sue importazioni, che crebbero nello stesso periodo da 114,2 a 264,2 mila tonnellate (si veda la Tab.7 in Cerretano, 2020b, p. 35).

La dirigenza dell'impresa colse l'occasione offerta dall'autarchia per lanciare un progetto di verticalizzazione in quel settore, producendo inizialmente da fonti nazionali e annuali. Il problema della cellulosa divenne urgente già a ridosso del decreto legge del dicembre 1934 con cui il governo cercò, attraverso il controllo degli scambi con l'estero, di fronteggiare il drammatico deflusso di riserve (Hirschman, 1987, pp.164-5). Già dal maggio di quell'anno cominciava a prendere corpo nei vertici dell'impresa il timore che il governo avrebbe potuto eliminare da un momento all'altro le importazioni di cellulosa e che la crescente scarsità di quella materia prima, segnalata anche dall'impennata a partire dal 1932 dei consumi e dei prezzi in America (il maggior paese consumatore di cellulosa al mondo), si sarebbe aggravata negli anni a venire divenendo il vincolo più serio per il programma di crescita della Snia Viscosa. Si prevedeva un ulteriore grande sviluppo della produzione di rayon ma si intravedeva anche nel rifornimento delle materie prime una possibile strozzatura.

Per scongiurare quel rischio non restava che tentare l'ingresso in quel settore, che era completamente nuovo per l'impresa e terribilmente difficile sul piano economico per la scala delle operazioni e degli investimenti. A testimonianza del fatto che questo non era certo un problema solo italiano e a riprova del grande aiuto che l'autarchia offriva all'impresa va forse detto che anche altre imprese del settore, come la DuPont, cercarono di affrontare la

prevedibile incipiente scarsità di cellulosa approntando piani di verticalizzazione in quel settore a partire dal 1933-4.⁴ È anche utile notare che la strada della verticalizzazione non fu battuta dai concorrenti tedeschi, che pure divennero importanti produttori di fibre corte ma che disposero fino ai primi anni quaranta di ampie riserve di cellulosa.

Nei disegni dell'impresa si sarebbe prodotta cellulosa da fonti nazionali, come la canna gentile, in sostituzione di quella scandinava. Sul piano produttivo, come si vedrà sotto, la cellulosa ottenuta dalle canne e altre fonti nazionali copri solo una parte del fabbisogno dell'impresa fino al 1945, mentre gran parte della cellulosa venne ricavata dalla lavorazione del legname a lunga crescita, come faggio e abete, di provenienza jugoslava, specie dopo l'occupazione della Slovenia nel 1941.⁵ Più che risolvere il problema del rifornimento di cellulosa, la Snia dovette accontentarsi di spostare il problema da quello dell'approvvigionamento di cellulosa a quello del reperimento del legname che era in ogni caso più agevole ottenere sui mercati internazionali e in specie quello jugoslavo, prossimo agli impianti friulani dell'impresa, come si vedrà in seguito; tanto più che l'impresa in quegli anni riuscì ad acquisire le competenze tecniche che le permettevano di produrre cellulosa adatta alla manifattura del rayon da un numero crescente di essenze legnose.⁶ L'investimento della Snia nella cellulosa risultò ancora più azzeccato dopo che la guerra di Corea aveva portato a una nuova impennata dei prezzi nel 1950-1, dando quindi nuovo slancio all'iniziativa cominciata durante l'autarchia. La produzione di cellulosa richiese inoltre ulteriori investimenti nella produzione elettrica, sia termoelettrica che idroelettrica, e una serie di investimenti nella produzione di cloro e soda che continuarono ben oltre la fine della seconda guerra mondiale. Essi rappresentarono un modo per immagazzinare l'energia elettrica prodotta in eccesso e contribuirono a trasformare la Snia in una impresa elettrochimica.

• Anche nel caso della cellulosa, il piano industriale della Snia trovò un importante sostegno nei tentativi di chiusura del mercato nazionale alle importazioni. Le importazioni di cellulosa usata per la produzione di rayon, che aveva un più alto contenuto in aria cellulosa (tra il 92 e il 95%) avevano generato un importante aumento delle importazioni complessive e del consumo di cellulosa nel nostro paese, tanto che già sul finire degli anni trenta il

⁴ Cellulose requirements and supply, 27 February 1934, in DuPont Archives, Wilmington (Delaware), 1771, box 34.

⁵ Verbali del Consiglio di Amministrazione della SAICI, sedute del 19 giugno 1946 e del 16 luglio 1948; 2 aprile 1957 e del 14 maggio 1960.

⁶ ASI IMI, IMI ISP 68, Prof. Lorusso, "Relazione amministrativa sulla SAICI, 6 settembre 1952", Serie Mutui, Pratica 2271.

³ Progetto per il coordinamento delle importazioni ed esportazioni dell'industria del rayon, 2 marzo 1938, in ASHI, Banca d'Italia, Segreteria Particolare, pratt. n.394, fasc.4, pp.6-8.

consumo di cellulosa per rayon superò quello per la carta (vedi Tav. 7 in Cerretano, 2020a, p.35). Dopo aver deciso di ridurre o eliminare le importazioni di cellulosa, i vari organismi autarchici sollevarono la necessità di una produzione nazionale (Cerretano, 2020b, p. 37-9). Una prima relazione autarchica sul tema indirizzata alla commissione per i surrogati istituita da Mussolini nell'ottobre 1936, alla cui stesura parteciparono anche i vertici della Snia, individuava una deficienza complessiva di cellulosa di 320 mila tonnellate all'anno contro una produzione di 20 mila tonnellate che corrispondeva ad un esodo di 200 milioni di lire.⁷ Per quanto riguardava la cellulosa per rayon si calcolava un deficit di circa 70 mila tonnellate che sarebbe prevedibilmente cresciuto a circa 100 mila nel 1937.⁸ Nella stessa relazione si sottolineava la crescente scarsità di legname dovuta allo sfruttamento eccessivo delle foreste dei paesi produttori e si condannava la scarsa propensione dei tecnici italiani a studiare la surrogazione della cellulosa con prodotti nazionali: cosa che andava fatta ad opera dei produttori nazionali di rayon una volta superate le difficoltà legate alle sanzioni.⁹

In quel contesto andava inquadrata la creazione della 'Società Agricola Industriale Cellulosa Italiana' (SAICI) nel 1937 (Cerretano, 2020b, p.38; Fabroni e Zamo, 1973, pp.1-82). La SAICI avrebbe coltivato nel Basso Friuli le fonti di cellulosa alternative (canne e pioppi) alle confere e con queste avrebbe prodotto la cellulosa per il rayon. La qualità della cellulosa non sarebbe stata invero eccellente, ma sarebbe stata sufficientemente buona per la produzione di fibre corte. Una produzione *in-house* e italiana di cellulosa era, in altri termini, l'altra faccia del programma di produzione di fibre corte. La produzione di cellulosa non era inoltre sul piano tecnologico sofisticata ma richiedeva, come accennato, ampie economie di scala e una grande quantità di prodotti chimici di base (soda e acido solforico) e di elettricità (per la produzione di vapor d'acqua e di soda). Anche per questo la SAICI nel secondo dopoguerra divenne la roccaforte da cui partirono gli assalti *upstream* dell'impresa madre nella produzione chimica ed elettrochimica.

Come già accennato, le tecnologie messe a punto dalla SAICI non erano particolarmente sofisticate. Tuttavia, la produzione su larga scala della cellulosa richiese lo sviluppo di un dettagliato know-how e il coordinamento anch'esso su larga scala di disparate attività economiche, dalla meccanica alla pioppicoltura. Il rayon si otteneva macerando la cellulosa nobile (ciòè ad

⁷ Proposte realizzazione autarchia. Situazione materie prime in Italia: cellulosa, cellulosa nitribile, rayon, cloro. Roma, ottobre 1936, datiloscritto, c.86, pp.83 in Fondazione Luigi Einaudi, Archivio Thonon de Revel, busta n.27.6.127.

⁸ Idem, p.58.

⁹ Idem, pp.58-9.

alto contenuto di alpha cellulosa) in una soluzione basica (sodica) che veniva poi estrusa e solidificata in forma di filamenti in una soluzione acida. Nella produzione di cellulosa, a differenza delle confere e delle piante a lenta crescita, le piante annuali ponevano il problema dell'alto contenuto di silice che andava eliminato con soda ad alta concentrazione che però presentava l'inconveniente di solubilizzare anche gran parte della cellulosa - di qui l'anticomunicità dell'uso di piante annuali nella produzione di quella materia prima. Il brevetto che dette origine alla SAICI registrato nel 1936 (brevetto n. 337713) risolveva il problema con il trattamento alcalino in due fasi, una effettuata ad alta temperatura e pressione con deboli soluzioni di soda e un'altra effettuata a pressione atmosferica con soluzioni più concentrate di soda. Come si è accennato sopra, (vedasi Cerretano, 2020b, Tab8, p.36), i costi di produzione erano proibitivi e l'investimento SAICI era giustificabile solo in un regime autarchico o di forte protezione. Ma negli anni del dopoguerra l'affinamento delle tecniche e dei macchinari, l'aumento della produzione (che ai primi anni sessanta arrivò in media a novanta mila tonnellate annue), la scarsità intermittente della cellulosa scandinava e americana e l'aumento della disponibilità del legname autoctono (pioppi ed eucalipti) ed estero (specie jugoslavo) concorsero in egual misura a rendere la SAICI più economica sul piano internazionale. Nell'estate 1952 un funzionario dell'IMI sottolineava che, dati i costi di produzione della SAICI, l'impresa non poteva più essere ritenuta a carattere prevalentemente autarchico.¹⁰

Alla luce di eventi e sviluppi del secondo dopoguerra si può dire che i primi anni della società furono più che altro di incubazione per lo sviluppo del know-how e per il lancio di iniziative a più largo raggio. Il primo ordine di problemi che la dirigenza Snia dovette affrontare fu di coordinare le operazioni industriali con quelle agricole della società. Il compito principale della sezione agricola fu di assicurare la fertilità dei terreni e la riduzione quanto più possibile dei costi di coltivazione della canna in vista del dopoguerra. L'avvicendamento delle colture con lo sviluppo di una abbondante produzione cerealicola e dell'allevamento, come pure di una produzione di letame e di mangimi degli scarti della canna in seguito, rispondevano a tali esigenze. In quel contesto, l'obiettivo degli amministratori fin dal primo lancio della SAICI era allineare i prezzi di vendita della cellulosa tessile autarchica con quelli internazionali nel dopoguerra, un obiettivo che li terrà impegnati fino alla metà degli anni sessanta.

Lo sviluppo di economie di scopo era funzionale a quell'obiettivo. La decisione di sviluppare una produzione di alcol edile e i pentosani per le

¹⁰ ASI-IMI S-BE1 25. Relazione tecnica di Emilio Papisogli sulla SAICI, 1 luglio 1952.

resine partendo dagli zuccheri delle canne andavano in quella direzione. L'obiettivo in quel caso era compensare i maggiori costi di trasformazione (dovuti al maggiore uso di prodotti chimici e di energia elettrica per nobilitare cellulosa di canna ed essenze legnose meno nobili degli abeti) con i ricavi dalla vendita di alcol etilico e altri prodotti come il cloro, la soda e l'ipoclorito di sodio in seguito. La ricerca di nuove economie di scopo e il tentativo di compensare i costi con altre produzioni erano preoccupazioni tipiche di imprese chimiche ed elettrochimiche. Ma in quel modo, partendo cioè dalla necessità di un regolare rifornimento di materie prime, la direzione della Snia si era trovata viepiù coinvolta in settori che spingevano l'impresa lontano dal campo delle fibre tessili, in particolare di quelle sintetiche. Una lista di produzioni chimiche della SAICI è disponibile in Cerretano (2020b, Tab. 12, p.15 e Tab. 14, p.16). La Snia Viscosa era il maggiore acquirente di quei prodotti che naturalmente (insieme con le produzioni agricole) la SAICI cominciò a vendere a terzi dai primi anni cinquanta.

La direzione aziendale concepì negli anni dell'autarchia i piani per la produzione elettrica ed elettrochimica poi pienamente sviluppati nel secondo dopoguerra, programma che ebbe inizio con l'impianto termoelettrico per la produzione di vapor acqueo destinato alla macerazione delle canne e delle essenze legnose. Lo sviluppo delle produzioni di cloro, acido cloridrico e ipoclorito di sodio del dopoguerra furono il frutto immediato dell'azione svolta per rendere economica la produzione di cellulosa nazionale, e rappresentarono la forma migliore per immagazzinare in seguito l'energia elettrica degli impianti del Meduno. La cellulosa da canna gentile copri solo parzialmente la produzione SAICI e il fabbisogno della Snia. La superficie destinata alla loro coltivazione restò piuttosto ampia (intorno ai 3 mila ettari) solo fino ai primi anni Sessanta, mentre la produzione di cellulosa da canna restò nel periodo in esame limitata per essere progressivamente ridotta e per dare spazio alla coltivazione di pioppi ed eucalipti che dagli anni sessanta divennero la materia prima d'elezione per la produzione di cellulosa (si vedano la Tabella 10 e la Tabella 11 in Cerretano, 2020b, p.14). È importante sottolineare che la maggiore fonte di materie prime per la SAICI rimase a lungo la vicina Slovenia da cui l'impresa ottenne ampie forniture di faggi e conifere a partire dal 1939. Fu l'andamento del prezzo del legno jugoslavo, primo e dopo il conflitto, oltre che i prezzi internazionali della cellulosa scandinava, a incidere sull'economicità dell'iniziativa fino ai primi anni sessanta. Se si considererà questo elemento, e i costi di produzione iniziali (Cerretano, 2020 a, Tabella 8, p.36), la strategia della direzione, limitatamente alla produzione di cellulosa, ebbe certamente successo. Come accennato in precedenza, il nodo

di problemi a cui gli amministratori della Snia non seppero far fronte emergeva piuttosto dalla decisione di non lanciare la produzione di fibre sintetiche su larga scala in tempo debito e di lasciare alla fine degli anni sessanta l'impresa vulnerabile alla competizione dei paesi emergenti e con impianti che erano invecchiati e che andavano sostituiti. Forse gli investimenti poi destinati alla SAICI sarebbero potuti essere impiegati nello sviluppo delle fibre sintetiche, come suggeriva Mediobanca in una relazione del 1971 (si veda Ricerche & Studi Spa, 1971), e può darsi che l'autarchia abbia impresso una direzione sbagliata alla strategia dell'impresa. Ma le vicende della Snia mostrano che quelle stimolate dall'autarchia furono per un ventennio dopo la guerra tecnologie innovative mentre le fibre sintetiche, ancora in fase di elaborazione negli anni trenta, richiedevano investimenti nella petrolchimica e nella chimica che non erano alla portata dell'impresa.

Mentre creava le condizioni per lo sviluppo di un mercato nazionale del rayon, come si è visto poco fa, l'autarchia assicurò crescenti profitti e buone capacità di autofinanziamento dell'impresa. I dati mostrano che l'impresa investì una massa enorme di capitali (quasi 700 milioni di lire) in nuovi impianti (principalmente la SAICI) e per l'acquisto delle imprese concorrenti, la Cisa, nel 1939, e che la fonte di questi investimenti erano l'autofinanziamento e gli aumenti di capitale (vedi la Tab. 8 in Cerretano, 2020b, p.13).

3. Nuove tecnologie e investimenti all'estero

L'esperienza maturata nella produzione di fibre corte e di cellulosa fu cruciale anche per gli investimenti che la Snia Viscosa condusse all'estero nel secondo dopoguerra. La tabella qui sotto mostra un elenco forse incompleto di quegli investimenti. Questi furono compiuti in larga parte nei primi anni cinquanta. Ma alcuni di essi vennero intrapresi già a partire dalla seconda metà degli anni trenta, nonostante la frammentazione del sistema finanziario e commerciale internazionale. Infine, dal 1964 le partecipazioni estere della Snia Viscosa vennero poste sotto il controllo della Sapina, società holding con sede in Lussemburgo.

Un'altra considerazione di ordine più generale è che quegli investimenti ebbero luogo principalmente in paesi a basso o medio reddito. Alcuni di questi si erano appena liberati dal giogo coloniale, come l'India, e perseguivano politiche di industrializzazione attraverso la sostituzione delle importazioni. La cosa spiega l'interesse per le tecnologie della Snia Viscosa che assicuravano una riduzione delle importazioni di fibre naturali e di cellulosa. Con la

sola eccezione del Sud Africa, in quei paesi la Snia Viscosa replicò il modello di relazioni Snia Viscosa - SAICI, e cioè la scelta di associare una produzione autoctona di cellulosa a quella di fibre corte. In tutti i casi, infine, l'impresa italiana condusse quegli investimenti insieme con interessi locali, rinunciando quindi alla possibilità di compiere (qualora questa fosse stata possibile sul piano politico), nonostante la sua forza sul piano tecnologico, quelli che in gergo sono investimenti *greenfield*. Quella strategia fu influenzata, in misura differente, dai governi dei paesi in cui vennero compiuti quegli investimenti, dal funzionamento del sistema finanziario internazionale, e infine dalla debolezza finanziaria della Snia Viscosa e della SAICI, che stavano nel frattempo (fine anni quaranta) iniziando massicci investimenti nel settore della produzione idroelettrica e dell'elettrochimica.

Tab. I. Partecipazioni della Snia Viscosa controllate dalla Sappina SA, 1964
Paese Capitale (1963) Snia Viscosa: % di partecipazione

Sociedad Nacional Industria	Santander, Spagna	521 mil. di pesetas	24
Aplicaciones Celulosa Española SNIACE			
Fibracolor SA	Barcelona, Spagna	125 mil. di pesetas	25
Sociedad Nuevas Industrias Argentinas Fibras Artificiales-SNIATA	Buenos Aires, Argentina	600 mil. di pesos	15
Fiação Brasileira de Rayon - FIBRA SA	San Paolo, Brasile	925 mil. di cruzeiros	55
Celulosa de Chihuahua SA	Anahuac, Chihuahua, Mexico	200 mil. di pesos mess.	70
Viscosa de Chihuahua SA	Anahuac, Chihuahua, Messico	35 mil. di pesos mess.	50
South India Viscosa, India	Coimbatore, Kamil Nadu, India	49 mil. di rupie	49

Fonte: Mediobanca. Ricerche e studi. *Analisi di Società. Società Nazionali Industria Applicazioni Viscosa, SNIA Viscosa*. Milano 23 novembre 1971, p. 24

Oltre a quegli elementi, furono importanti anche i seguenti fattori: il rialzo dei prezzi internazionali della cellulosa in seguito alla guerra di Corea nel 1951; l'ampia disponibilità di acqua e soprattutto di legname o fonti alternative di cellulosa (l'eucalipto per esempio) nei paesi in cui la Snia Viscosa investì; gli accordi di clearing con l'Italia e le agevolazioni concesse per la rimessa dei profitti e dividendi; le opportunità, infine, che la Snia Viscosa ebbe di trovare aiuti finanziari *ad hoc* (dall'IMI per esempio) per gli investimenti all'estero.

L'impresa italiana si era già distinta per una serie di iniziative all'estero già ai primi anni venti. Queste vennero però tutte abbandonate già dal 1928-9, a causa delle difficoltà finanziarie dell'impresa e per volontà dei nuovi azionisti stranieri. Tra quegli investimenti va ricordata soprattutto la British Snia Viscosa. Registrata nel 1925, essa era destinata alla produzione di fibre corte ma non vide mai la luce, per le suaccennate difficoltà dell'impresa madre ma anche per volontà della *Courtaulds* (Cerretano, 2018; Coleman, 1969, p. 269, p. 282). A quell'incursione in territorio britannico si aggiunsero il controllo della polacca Tomaszow, la cui maggioranza azionaria la Snia Viscosa deteneva insieme con la Banca Commerciale Italiana dal 1925, e quindi la compartecipazione in due nuovi produttori, uno americano e l'altro giapponese, a cui l'impresa italiana, o meglio il suo fondatore Riccardo Gualino, vendette i brevetti. Negli USA, la Snia Viscosa lanciò la *Industrial Fiber Corporation of America* insieme con la *Industrial Fiber Corporation* a Cleveland, Ohio, nel 1920. Questa impresa venne a fondersi con la *American Borswick Company* per formare nel 1924 la *Industrial Rayon Corporation*, che di lì a poco divenne una delle più importanti imprese del settore negli USA. Più o meno contemporaneamente, cioè nel 1920-1, la Snia Viscosa cedette i brevetti per la produzione di filati di viscosa alla giapponese *Teikoku* che a partire dagli anni trenta divenne uno dei più grandi produttori giapponesi di rayon. Va notato che la Snia aveva acquistato gli stessi brevetti (i brevetti Mueller) solo alla fine del 1920 dalla francese *Comptoir des Textiles Artificiels (Comptoir)*. Essa non aveva quindi ancora consolidato un proprio know-how quando girò quei brevetti ai partners americani e giapponesi. I motivi di quelle cessioni vanno ricercati nei lauti proventi che esse assicurano, nonché nelle difficoltà finanziarie dell'impresa italiana (o del suo fondatore Riccardo Gualino).

L'idea di nuove incursioni all'estero venne accarezzata solo dopo il 1933. La cosa interessante è che quelle incursioni venivano progettate nel momento di maggiore frammentazione e tensione del sistema finanziario e commerciale globale. Inoltre, a dare la stura a quella strategia, come nel secondo dopoguerra, furono le nuove acquisizioni tecnologiche nel campo delle fibre

corte e della cellulosa. Dopo il 1933, la Snia Viscosa cercò di costituire società per la produzione di fibre corte in Messico, Portogallo, Spagna, Ungheria, Argentina e Francia. Come si vedrà a breve, alcuni di quegli investimenti furono ripresi e terminati dopo il secondo conflitto mondiale. Nel caso del Portogallo, della Spagna e dell'Ungheria, la Snia Viscosa cercò di avvalersi degli aiuti e delle agevolazioni in materia di rimesse dei profitti concessi dai governi di quei paesi¹¹. Nel caso spagnolo, essa cercò innanzitutto di acquisire la sussidiaria della *Courtaulds* a Barcellona, ma l'iniziativa venne bloccata dalla guerra civile iniziata di lì a poco¹². Dopo la fine della guerra civile nel 1939, la Snia Viscosa entrò in trattative con il generale Franco per creare la *Sociedad Nacional Industrias Aplicaciones de la Celulosa Española* (Sniace) con impianti e tenimenti a Torrelavega, vicino Santander. L'impresa avrebbe replicato il sistema Snia Viscosa, producendo fibre corte e cellulosa da fonti alternative (10 mila tonnellate di cellulosa, 3.500 tonnellate di fibre corte). Le ampie riserve di eucalipti, come pure gli incentivi in materia di tassazione e remissione dei dividendi ebbero un ruolo importante nell'investimento spagnolo. La Snia Viscosa ottenne il 40% della costituenta impresa (22,5 milioni su 90 milioni di pesetas) in cambio di macchinario, assistenza tecnica e del controllo sull'amministrazione tecnica della nuova impresa¹³.

Nel 1934-5, la Snia viscosa cercò di lanciare una impresa per la produzione di fibre corte anche in Francia. I punti salienti di quel progetto erano tre. In primo luogo, nei piani del management della Snia Viscosa la *Courtaulds* doveva essere coinvolta nel progetto. In secondo luogo, la costituenta impresa sarebbe stata dotata di un capitale di 12 milioni di franchi e avrebbe acquisito, insieme anche con taluni interessi francesi, la *Société des Textiles Chimiques du Nord et de l'Est*, impresa questa che gestiva impianti ad Odiomez e produceva circa tre mila kilogrammi di rayon al giorno.¹⁴ Ma la *Courtaulds* fece cadere quel progetto per non suscitare le ostilità del *Comptoir des Textiles Artificiels* — l'impresa leader in Francia — da cui aveva ottenuto i brevetti per il cellophane e con cui aveva inaugurato un periodo di collaborazione tecnica e commerciale.¹⁵ Seguendo direttrici molto simili, l'impresa italiana cercò di stabilire una sussidiaria in Argentina di comune accordo con la

¹¹ CA, JHW.139, 'Report on a visit to Italy', 13 November 1947.

¹² CA, JHW.48, Lettera di John Hanbury-Williams a Franco Marinotti, 18 luglio 1935.

¹³ CA, JHW.73, Lettera di D.Rawlinson a John Hanbury-Williams, 22 novembre 1939.

¹⁴ CA, JHW.35, 'Scheme by Senatore Borletti to John Hanbury-Williams', 24 novembre 1935.

¹⁵ Idem.

Courtauld e con importanti interessi di quel paese. La mossa fu in parte motivata dalla decisione della Americana *DuPont* e della alleata francese *Comptoir* di stabilirsi in Argentina. Borletti scrisse a John Hanbury-Williams (amministratore della *Courtauld* che si sedeva nel consiglio direttivo e di amministrazione della Snia Viscosa) nel marzo 1934: «...la *DuPont* a décidé d'investir pour son compte une fabrique de rayon avec de forts capitaux... C'est un autre marché qui va fatalement se fermer à notre pénétration». ¹⁶ Agli inizi del 1935, la Snia Viscosa strinse un accordo con la *Bunge y Born Ltd*, impresa che dal commercio del grano era andata espandendosi in vari settori industriali, inclusa la chimica di base. In base a quell'accordo, la Snia Viscosa e *Bunge y Born* avrebbero costituito una impresa per la produzione di fibre corte con un capitale iniziale di 13,5 milioni di dollari (l'equivalente di £ 729.729 o 42,5 milioni di lire) e operante sulla base dei brevetti della Snia Viscosa (Stocking and Watkin, 1946; Taylor and Sudnick, 1984). L'impresa italiana si era assicurata una opzione su un grosso pacchetto di azioni (3.375); avrebbe sottoscritto con l'equivalente di 3,4 milioni di dollari non appena la valuta estera sarebbe stata disponibile; avrebbe infine avuto una rappresentanza del 50% nel consiglio di amministrazione della costituenda impresa¹⁷. Molto probabilmente, restrizioni sulle esportazioni di capitali, il funzionamento degli accordi di clearing italo-argentini, come pure offerte migliori da parte della *DuPont - Comptoir* alla *Bunge y Born* bloccarono, almeno inizialmente, l'investimento argentino (Stocking and Watkins, 1946, pp.460-3; Taylor and Sudnick, pp.134-5). Un nuovo assalto fu compiuto sul finire del 1949. Nel settembre di quell'anno accordi con gruppi finanziari argentini erano già in essere.¹⁸ Nel 1950 l'impianto era quasi completato e già nel 1952 avviò una produzione di fiocco e cellulosa.¹⁹

Oltre che coevi, per le modalità di esecuzione gli investimenti in Messico e Brasile furono molto simili a quello argentino. Erano queste *joint ventures* costituite con interessi finanziari locali e favorite dai governi, dagli accordi di clearings, nonché dagli aiuti alle esportazioni. Come ebbe a cogliere Luigi Manfredini, il brillante amministratore delegato della SAICI, nel luglio del 1948, molti paesi che avevano ampie riserve forestali, in particolare di eucalipti (piante cioè come il pioppo a rapida crescita), erano anche alla ricerca di tecnologie per il loro sfruttamento.²⁰

¹⁶ CA, JHW.56, Lettera di Senatore Borletti a John Hanbury-Williams, 14 marzo 1934.

¹⁷ CA, JHW.47, 'Agreement between Snia and Bunge y Born', 26 agosto 1935.

¹⁸ Verbale Consiglio di Amministrazione della Snia Viscosa, seduta del 3 settembre 1949.

¹⁹ Idem, seduta del 27 febbraio 1952.

²⁰ Verbale del Consiglio di Amministrazione della SAICI, seduta del 16 luglio 1948.

Fino a che punto l'attivismo di quei gruppi, che fecero numerose visite agli impianti della SAICI, abbia spinto la Snia Viscosa a prendere scelte fertili in materia di investimenti all'estero non è dato sapere.²¹ Invero, la strategia di vendere nuovi brevetti e procedimenti all'estero con l'obiettivo di immediati realizzi sembrava una costante, oltre che una debolezza, nella strategia dell'impresa italiana. Questa venne seguita anche quando, negli inizi degli anni sessanta, la Snia Viscosa aveva sviluppato tecnologie innovative nel campo delle fibre tessili sintetiche. Con l'aiuto di Efibanca ed IMI che finanziarono il credito all'esportazione, tra il 1961 e il 1965 la Snia Viscosa cedette all'Unione Sovietica (cioè alla *Technamashimpport*), oltre ad alcune tecnologie per la lavorazione della cellulosa, il know-how e gli impianti per la produzione di caprolattame e Nylon 6 in cambio di quasi 11 miliardi di lire.²² Dello stesso periodo fu la vendita, autorizzata dal governo giapponese, alla *Kanegafuchi Spinning Co.* di macchinari e brevetti per la produzione di caprolattame e Nylon 6 per un valore di 7,8 milioni di dollari.²³ Non è chiaro se queste operazioni portarono all'acquisizione di interessenze in quelle imprese, ma la cosa non può essere esclusa, almeno nel caso giapponese.

Dello stesso tenore, ma più importante per le implicazioni in materia valutaria, fu l'investimento in Sud Africa tra il 1950 e il 1955. Insieme con l'inglese *Courtaulds*, già azionista di maggioranza dell'impresa italiana, la Snia Viscosa costituì la *South African Industrial Cellulose Corporation (Saicor)* con impianti a Unkomaas a sud di Durban nel 1951. Le vicende di quell'impresa sono state ben documentate da Coleman (1980, vol III, pp. 112-6; Stone, 2002). La *Courtaulds* coinvolse la Snia Viscosa in quell'iniziativa per far fronte alla crescente scarsità di pasta di cellulosa e per trovare una collocazione alle lire bloccate derivanti dall'investimento nell'impresa italiana e dai danni di guerra (Coleman, 1980, vol III, p. 113). Le spese affrontate furono ingenti (dell'ordine di 9 milioni di sterline al 1956) e la Snia Viscosa, in difficoltà finanziarie, cedette la sua quota al partner inglese per 2,1 milioni di sterline nel dicembre 1955.²⁴ A detta di Coleman, la *Saicor*

²¹ Su quelle visite e sugli investimenti in Brasile e Messico si veda il discorso di Manfredini al consiglio di amministrazione della SAICI, verbale del consiglio di amministrazione, seduta del 27 giugno 1950.

²² Verbali del Comitato Esecutivo IMI, vol 25, dal 1871/1961 al 20/6/1961; verbale del Consiglio di Amministrazione della SAICI, 23 febbraio 1965.

²³ ASI-IMI, CE, Pratiche, Busa 14891, SNIA SEGRETERIA IMI SM 'Contratto tra Snia Viscosa e Kanegafuchi Co. 5 ottobre 1964'.

²⁴ Idem, p. 116.

rappresentò, oltre che il primo investimento verticale per l'impresa inglese, una delle imprese estere più redditive e fortunate della *Courtaulds*.²⁵

Una rapida menzione meritano anche gli investimenti all'estero nella produzione delle altre innovazioni introdotte dall'impresa, in particolare il *Laminital*. Come si è accennato in precedenza, questa era una fibra proteica fatta a partire dalla caseina e continuò ad essere prodotta per qualche tempo dopo la seconda guerra mondiale con il nome di Merinova. La Snia Viscosa lanciò con la *Courtaulds* e con imprenditori francesi della caseina, *Le Laminital Français* con capitale di 12 milioni di franchi e impianti nel dipartimento della Charente nel 1937 (Flint, 1937, p. 148).²⁶ *Le Laminital Français* sperimentò qualche difficoltà iniziale a causa del mancato trasferimento del capitale di esercizio in Francia, ma le cose cambiarono già nel 1939 con gli ordinativi della *Intelligence Militaire* che assicurò uno sbocco di 120 mila kg mensili.²⁷

Conclusioni

In sintesi, con la creazione di un mercato interno l'autarchia ridusse i rischi associati al lancio di una nuova iniziativa in un settore con grandi economie di scala. Essa favorì inoltre la verticalizzazione e l'espansione dell'impresa in nuovi settori.

Le tecnologie e il know-how per la produzione di fibre corte e di cellulosa furono infine funzionali all'internazionalizzazione dell'impresa a partire dalla seconda metà degli anni trenta. L'impressione è che la strategia estera dell'impresa venne influenzata dalla volontà, o forse necessità, di mettere a profitto rapidamente i vantaggi da *first mover* di cui la Snia Viscosa godeva in quei settori. Ma resta da chiedersi se una strategia fosse avventata di cessione di *know-how* e brevetti ebbe, con il senno del poi, delle conseguenze nel ridurre la redditività di quelle tecnologie nel medio periodo e di creare potenziali competitori che, come è più della Snia Viscosa, potevano avvalersi del basso costo del lavoro e di larghe economie di scala. Sembra che le pressioni provenienti dai paesi in cui la Snia Viscosa investì e le agevolazioni offerte dal governo italiano concorsero in pari misura a definire quella strategia di investimenti all'estero.

²⁵ Idem.

²⁶ CA, JHW.66, Lettera di Franco Marinotti a Davos (dirigente della Courtaulds francese), 1 ottobre 1938.

²⁷ CA, JHW.66, Lettera di Marriot (*Laminital Français*) a Franco Marinotti, 13 novembre 1939.

La vicenda qui descritta sembra infine sollevare una serie di questioni a cui non si può tuttavia dare una risposta in questa sede. Esse tuttavia possono offrire degli spunti per ricerche future sul tema della grande industria in Italia. La prima e forse più impellente di queste è: come mai la Snia Viscosa non effettuò investimenti in America o nell'Europa occidentale dopo il 1945? E ancora: fu questa una conseguenza della presenza di interessi stranieri nel suo consiglio di amministrazione? O fu piuttosto una conseguenza del fatto che le produzioni e le tecnologie della Snia Viscosa erano forse inadatte per quei mercati ad alto reddito? E infine: fino a che punto quell'esclusione fu il risultato di accordi di cartello che contribuivano a tenere lontani da quei mercati i produttori con un basso costo del lavoro?

Riferimenti bibliografici

- Acerbo G. (1934), *Il problema della produzione nazionale di cellulosa*, Roma.
- Bermond C. (2005), *Riccardo Gualino, finanziere e imprenditore*, Torino: Giannipichelli.
- Bonelli F., *Lo sviluppo di una grande impresa in Italia*, Torino: Einaudi 1975.
- Castronovo V. e Falchero A.M. (2008), *L'avventura di Franco Marinotti. Impresa, finanza e politica nella vita di un capitano d'industria*, Milano: Cristian Marinotti Edizioni.
- Valerio Cerretano (2012), European cartels, European multinationals and economic de-globalisation: Insights from the rayon industry, c. 1900-1939, *Business History*, 54:4, 594-622. DOI: 10.1080/00076791.2012.683415.
- Cerretano V. (2013), 'Multinational business and host countries in times of crisis: Courtaulds, Ginzstoff and Italy in the interwar period', *Economic History Review*, 71 (2), pp. 340-66.
- Cerretano V. (2020a), Anarky, market creation and innovation: Snia Viscosa and Saici, 1933-1970, *Business History*. DOI:10.1080/00076791.2020.1750599.
- Cerretano V. (2020b), Autarchia e multinazionali: il caso della Snia Viscosa, *Rivista Storica*, 50 (1/2020), pp. 17-40.
- Chiapparino F. (1996), Note per una biografia imprenditoriale di Riccardo Gualino. In Bigazzi D., a cura di, *Storie di imprenditori*, Bologna: Mulino, pp. 357-413.
- Chiapparino F. (1989/1990), Il tentativo di concentrazione dell'industria dolciaria negli anni Venti. Gualino e l'Unica, *Annali di storia dell'impresa*, 5/6 (1989/1990), pp. 323-74.
- Coleman D.C. (1969-80), *Courtaulds: an economic and social history*, Vol.3: *Crisis and change, 1940-1965*, Oxford: Clarendon press.
- Di Quirico R. (2001), 'La crisi valutaria del 1935 e la politica economica dell'Italia fascista', *Passato e Presente*, 53 (1), pp. 72-94.
- Fabbioni F. e Zano P. (1973), La SAICI di Tonviscosa (1937-1948) - Capitale, fascismo e movimento operaio, *Storia contemporanea in Friuli*, 3 (4), pp. 11-82.
- Felencio G., Nicolli S., Tattara G., Vasta M. (2011), *Il commercio estero italiano, 1862-1950*, Bari-Roma: Laterza.
- Flint R. (1937), The Lantail position, *Silk & Rayon*, vol.11, p.148.
- Gagliardi A. (2006), *L'impossibile autarchia. La politica economica del fascismo e il ministero scambi e valute*, Casarzano: Rubettino.
- Griffone P. (1971), *Il capitale finanziario in Italia*, Torino: Einaudi.

- Guaneri F. (1988), *Battaglie economiche tra le due guerre*, Bologna: Il Mulino.
- Hirschman A.O. (1987), *Potenza nazionale e commercio estero. Gli anni trenta, l'Italia e la ricostruzione*, Bologna: Il Mulino.
- Joly H. (2015), *Les Ciffes de Lyon. Fortunes d'une grande dynastie industrielle (1838-2015)*, Genève: Librairie Droz.
- Maiocchi R. (2003), *Gli scienziati del Duce. Il ruolo dei ricercatori e del CNR nella politica autarchica del fascismo*, Roma: Cacucci.
- Mantovan, A. (Gennaio-Dicembre 2011), 'Innovazioni o fallimenti? L'Alfa Romeo e l'autarchia', *Imprese e Storia*, n.41-42, pp. 187-214.
- Petri, R. (2001), *Von der Autarkie zum Wirtschaftswunder. Wirtschaftspolitik und industrial-eller Wandel in Italien 1935-1963*, Tübingen: Max Niemeyer Verlag.
- Petri R. (2002), *Storia economica d'Italia. Dalla Grande guerra al miracolo economico (1918-1963)*, Bologna: Il Mulino.
- Ricerche & Studi SpA (Mediobanca), 'Analisi di società. Società Nazionale Industria Applicazioni -Viscosa', Milano, 23 novembre 1971.
- Schemer J. (2008), The beginnings of Nazi autarky policy: the 'National Pulp Programme' and the origin of regional staple fibre plants, *Economic History Review*, 61 (4), pp. 867-895.
- Spadoni, M. (2003), *Il gruppo Snia dal 1917 al 1951*, Torino: Giannipichelli.
- Stocking G. and Watkins M.W. (1946), *Cartels in action. Case Studies in International Business Diplomacy*, New York: The Twentieth Century Fund.
- Stone S. (2002), *Saicor: The First Fifty Years*, Cape Town: Taylor G.T. and Sudnik P. (1984), *DuPont and the International Chemical Industry*, Boston: Twayne Publishers.
- Zamagni V., a cura di (1997), *Come perdere la guerra e vincere la pace*, Bologna: il Mulino.