

Michele Pavino  
Dottorato di Ricerca in Scienze Storiche e Antropologiche  
26° ciclo  
Scuola di dottorato in Scienze Umane  
Università di Verona

## IL RUOLO DEGLI EX APPARTENENTI ALLA MARINA MILITARE NELLA ARMSTRONG DI POZZUOLI DURANTE L'ETA' LIBERALE

### INDICE

#### Introduzione

### PRIMA PARTE – IL MILITARY INDUSTRIAL COMPLEX

- 1 Il military industrial complex: due casi nazionali
  - 1.1 Il caso americano
  - 1.2 Il caso Russo
- 2 Il contesto economico e la struttura del mercato bellico dell'industria navalmecanica italiana in età liberale
- 3 Le strutture del Ministero della Regia Marina preposte alla gestione delle commesse belliche
- 4 Gli organismi di controllo delle forniture militari

### SECONDA PARTE – LA ARMSTRONG DI POZZUOLI

- 5 Lo stabilimento Armstrong di Pozzuoli
    - 5.1 La nascita dello stabilimento
    - 5.2 Lo sviluppo dell'impresa
    - 5.3 L'alleanza con la Ansaldo
    - 5.4 Il periodo prebellico
  - 6 Il management dello stabilimento putueolano
    - 6.1 Caratteristiche generali
    - 6.2 I rapporti con la casa madre
    - 6.3 I rapporti con il Ministero dal punto di vista del management
    - 6.4 Le forniture della Armstrong, il punto di vista del Ministero della Marina
  - 7 La Commissione d'Inchiesta
    - 7.1 Caratteri generali
    - 7.2 Le corazze: Il caso della Terni
    - 7.3 I cannoni: Il caso della Armstrong
- Conclusioni

# LA STRUTTURA DEL MERCATO BELLICO DELL'INDUSTRIA NAVALMECCANICA ITALIANA IN ETÀ LIBERALE

## Introduzione

Il saggio in questione, la struttura del mercato bellico in età liberale riguarda la parte iniziale di una tesi di dottorato che si occupa di studiare il ruolo che il personale tecnico proveniente dalle fila della marina militare ebbe nel management di uno dei più grandi stabilimenti italiani per la produzione di armi belliche, la Armstrong di Pozzuoli. Si tratta di una filiale di una grande industria cantieristica, specializzata nella produzione di artiglierie navali, il cui stabilimento principale era sito ad Elswick, un sobborgo di Newcastle. Nel 1885, il Ministero della Regia Marina italiana, Benedetto Brin, decise di invitare la ditta inglese a costruire uno stabilimento per la produzione di artiglieria in Italia. Con tale scelta, il ministro Brin esprimeva l'esigenza della marina italiana di emanciparsi dall'estero per quanto riguarda le forniture militari<sup>1</sup>, al fine di incrementare la sicurezza nazionale<sup>2</sup> e giocare così un ruolo di primo piano nell'ambito delle relazioni internazionali.

L'idea del progetto di ricerca è quella di studiare la composizione del management dello stabilimento ed i suoi rapporti con l'amministrazione della marina in merito alla forniture militari, al fine di contribuire a definire la storia di questo sito industriale, oggetto di uno studio specifico di una tesi di dottorato del 1987 di Maria Luongo, dottore della Facoltà di economia dell'Università Federico II. La storia dello stabilimento si inquadra nel contesto dell'origine del military industrial complex italiano, il quale nasce e si consolida tra gli anni Ottanta dell'Ottocento e l'età giolittiana, grazie al contributo decisivo dello Stato italiano. Uno dei nodi problematici in questione per la storiografia italiana è la mancanza di tale modello o studi specifici sistematici sull'argomento. In particolare mentre essa ha sviluppato importanti studi sul versante della storia d'impresa, sul lato dei rapporti esistenti tra gli apparati dello Stato preposti alla gestione delle forniture militari, mondo industriale e finanziario non ci sono studi di carattere sistematico. In Francia, Germania e Gran Bretagna sono vari gli studi storici legati ai rapporti tra Stato e industria bellica. Particolarmente importante è il lavoro dello storico tedesco George W.F. Hallgarten, sviluppato negli anni tra le due guerre e pubblicato nel 1951 che analizzava i rapporti tra la politica di potenza guglielmina e gli interessi del mondo economico e finanziario tedesco, in un approccio tendente a cogliere in modo complessivo questioni e valutazioni di carattere economico, sociologico e politico, un tentativo di rintracciare le origini del military industrial complex<sup>3</sup>.

Il modello del military industrial complex è stato elaborato dalla storiografia statunitense, a partire dagli anni Sessanta, nel pieno della guerra fredda, presentando anche delle semplificazioni legate ad una tendenza al giudizio morale che non coglieva l'importanza e il significato dell'industria bellica dal punto di vista economico, tecnologico, e dei rapporti tra potere politico e gruppi di pressione<sup>4</sup>. Aspetti che furono invece evidenziati dallo storico inglese Clive Trebilcock, il quale a partire dalla metà degli anni Sessanta mise in luce questo settore industriale nella sua dimensione storica-economica, della storia d'impresa, delle relazioni economiche internazionali e

---

1 De Rosa, L., (1980), *Difesa militare e sviluppo economico in Italia (1861-1914)* in De Rosa L., *La rivoluzione industriale in Italia*, Laterza, Bari, p. 168-171; Segreto, L., (1997), *Marte e Mercurio: industria bellica e sviluppo economico in Italia, 1861-1940*, Franco Angeli Editore, Milano, pp. 20

2 Ivi

3 Segreto, L., (1997), *Marte e Mercurio: industria bellica e sviluppo economico in Italia, 1861-1940*, Franco Angeli Editore, Milano, pp. 1-17

4 Ivi

dei rapporti tra paesi industrializzati e quelli in via di sviluppo<sup>5</sup>. Anche la storiografia sovietica meno ortodossa si è occupata molto di questo argomento nella seconda metà del Novecento. Per il periodo della Belle Epoque, il libro di Peter Gatrell, "Government, industry and rearmament in Russia, 1900-1914", affronta in modo sistematico la questione della nascita del military industrial complex russo.

La mancanza di una tradizione storiografica sul military industrial complex italiano ha reso difficile il rintracciare dei punti di riferimento per potersi orientare in un campo di ricerca così complesso. Per tale motivo ho avuto difficoltà a delineare il progetto in essere. In pratica ho cercato di delimitare il campo di ricerca per individuarne i punti di riferimento, attraverso un approccio empirico che mi ha permesso progressivamente di elaborare l'attuale progetto. In particolare ho studiato degli aspetti generali e particolari legati al Military industrial complex, come le fonti parlamentari sul bilancio di previsione della marina, legati al riarmo navale del 1905-1914, e un'industria angloitaliana che operò nel napoletano durante l'età liberale, la Hawthorn Guppy.

A livello attuale, come documentazione strettamente legata al progetto in essere, ho studiato la relazione della Commissione d'Inchiesta sulla Regia Marina del periodo 1904-1906, che mi ha permesso di definire le questioni di fondo coeve che caratterizzavano la struttura e l'attività del Ministero della Marina, e in particolare rispetto le sue forniture militari, con speciale riferimento a i suoi rapporti di connivenza con la Armstrong. La Commissione evidenziava la necessità di riformare l'organizzazione complessiva del Ministero e in particolare dei suoi apparati e procedure legate agli approvvigionamenti di materiali bellici, i quali troppo spesso, violando le disposizioni previste dalla normativa sulla contabilità generale dello Stato, tendevano a sottrarsi al controllo del Parlamento e a quello degli organi costituzionali, come Corte dei Conti e Consiglio di Stato, e di quelli interni al Ministero stesso, come il Consiglio superiore di marina. Tali irregolarità e in generale la disorganizzazione dell'amministrazione della marina favorirono gli interessi privati, come appunto quelli della Armstrong, a discapito dell'Erario e dell'efficienza della flotta militare.

La lettura dei saggi<sup>6</sup> di Paolo Ferrari sui rapporti tra Governo, amministrazioni militari, Parlamento e industria bellica italiana mi hanno permesso di individuare alcune coordinate che fanno da sfondo a tale questione storiografica. Ad esempio, la mancanza di studi sistematici sui rapporti tra Stato e imprese belliche; il ruolo giocato dai militari in tali rapporti; le connivenze tra apparati dello Stato e imprese fornitrici, dovute principalmente ad un'organizzazione deficitaria dell'amministrazione del giovane Stato.

Nell'ambito metodologico l'idea iniziale del progetto è stata quella di individuare delle tradizioni storiografiche consolidate che avessero sviluppato un approccio sistematico sui casi di military industrial complex dei paesi di appartenenza, durante l'età liberale. I casi nazionali individuati sono stati quelli di Russia e Stati Uniti. L'idea è quella di utilizzare tale studi per derivarne modalità di interazione tra Stato e imprese belliche, rintracciabili anche in Italia, che possano aiutarmi ad orientarmi nel contesto italiano. Al momento ho studiato solo il caso russo, sia perchè il libro di Gatrell è molto esemplificativo nella esplicazione dei rapporti tra Stato e industria bellica sia perchè ho tuttora difficoltà ad avere testi sul caso americano, attraverso il prestito bibliotecario.

Sulla base delle suddette fonti e coordinate storiografiche, il sottoscritto ha individuato il nodo problematico centrale del progetto di ricerca, relativo alla storia dello stabilimento putueolano,

---

5 Ivi

6 Ferrari, P., *Verso la guerra : l'Italia nella corsa agli armamenti 1884-1915*, G. Rossato, Valdagno, 2002

ossia la questione del management, della sua composizione e dei suoi rapporti con il Ministero della Marina. Secondo le fonti parlamentari, infatti, durante l'età liberale, molti ufficiali e personale tecnico della marina passarono nelle file delle imprese navalmeccaniche italiane, allettati da migliori prospettive di carriera ed economiche. In questo modo essi favorirono il trasferimento di "know how" dei processi produttivi alle imprese private, le quali puntarono molto sulla loro conoscenza dell'apparato burocratico ministeriale, al fine di esercitare pressioni su di esso per ottenerne le commesse. L'obiettivo della tesi è quindi quello di cercare di definire la composizione del management dell'impresa e del ruolo svolto dagli appartenenti o ex appartenenti alla marina militare nella strategia di mercato dello stabilimento, in particolare nei rapporti di fornitura con il Ministero della Marina. Le forniture in questione riguardano le specializzazioni produttive dello stabilimento maggiormente richieste dalla marina, ossia le artiglierie navali, per cui la società inglese era uno dei maggiori fornitori del mondo. In questo segmento di mercato, la filiale puteolana aveva un sostanziale monopolio nel contesto nazionale, in virtù del suo "know how" tecnologico e tecnico-produttivo, superiore sia a quello degli arsenali statali che a quello delle imprese nazionali.

La Divisione di artiglierie e armamenti era la struttura amministrativa del Ministero della Marina preposta alla gestione delle forniture riguardanti le artiglierie e quindi anche dell'assegnazione delle commesse alle industrie private. Questa struttura era presente sia a livello centrale che dipartimentale, ossia presso gli arsenali dislocati nei tre dipartimenti marittimi che costituivano le amministrazioni locali della marina italiana. Attraverso gli annuari navali della Regia Marina sarà possibile confrontare la lista di nomi dei dirigenti a capo di queste strutture per verificare chi e quanti di loro passarono nelle file della Armstrong. Per tale scopo il sottoscritto realizzerà un elenco dei nomi di questo specifico personale, in un periodo che va dal 1885 al 1911. Tale periodizzazione dipende dal fatto che il 1885 è l'anno delle trattative del Ministero con l'Armstrong per la costituzione dello stabilimento e il 1911 è la data terminale delle corrispondenza tra il management di Pozzuoli e la casa madre, presente nel fondo Armstrong dell'archivio della contea del Tyne and Wear di Newcastle. Tale elenco sarà poi confrontato con eventuali elenchi del personale della società inglese, in particolare del management, di cui almeno per quello dei direttori è certa la presenza in tale fondo. Con questi nomi sarà poi più semplice identificare i protagonisti delle trattative tra l'amministrazione della marina e la dirigenza dello stabilimento puteolano.

In particolare lo studio della corrispondenza tra la dirigenza della casa madre e quella della filiale italiana potrà consentire di definire sia il punto di vista del fornitore sul suo cliente, lo Stato, sia i problemi di gestione manageriale che caratterizzarono lo stabilimento di Pozzuoli, accennati nella tesi di Maria Luongo. In particolare dalla sua tesi emerge come la strategia di mercato dello stabilimento fu di corto respiro, poco interessata ad espandersi sul mercato italiano e incentrata sulla tutela della propria posizione monopolistica. Tale atteggiamento fu dovuto anche al fatto che la gestione finanziaria e la strategia di mercato della dirigenza italiana, dipendeva dalle scelte dei direttori della casa madre. Tale contesto relazionale fu caratterizzato dalla difficoltà della direzione della filiale italiana a far comprendere il proprio punto di vista sulla situazione produttiva e di mercato, ai direttori di Elswick. Nello specifico, durante la crisi economica del 1907, la casa madre decise di ridimensionare i suoi investimenti nel mercato locale, perchè constatò un ridimensionamento delle proprie prospettive di profitto.

Inoltre lo studio della documentazione del fondo della Marina militare, relativo alla Direzione generale di artiglierie ed armamenti, disponibile per il periodo (1893-1906), depositato presso l'Archivio Centrale dello Stato, permetterà di definire i rapporti di fornitura tra lo Stato e la Armstrong di Pozzuoli, dal punto di vista dell'amministrazione della marina. Mentre lo studio della

relazione della Commissione d'Inchiesta del periodo (1904-1906), e della documentazione allegata, esprimerà un terzo punto di vista su tali rapporti, finalizzato ad evidenziare le connivenze che si vennero a creare tra questi due soggetti.

Il paper in questione fa parte di un capitolo della prima sezione della tesi che ha la funzione di inquadrare il contesto economico generale e quello specifico del settore bellico nazionale. In questa sede ci limiteremo a definire i caratteri essenziali dell'industria bellica e le posizioni di mercato dei più importanti gruppi industriali presenti in Italia, durante l'età liberale. In tal modo il paper si presenta come un'introduzione di carattere generale su argomenti poco trattati dalla storiografia italiana e in una forma adatta anche a un pubblico non specialistico.

## **Il quadro economico generale**

Durante la Seconda Rivoluzione Industriale, il settore militare e quello ferroviario, contribuirono in maniera decisiva allo sviluppo dell'industria pesante, in particolare per quei Paesi cosiddetti “second comers<sup>7</sup>”, tra cui anche l'Italia, soggetti ad un processo d'industrializzazione cominciato tardivamente, intorno agli anni Ottanta dell'Ottocento. In particolare nei settori dell'industria pesante legati alle forniture militare si svilupparono una serie di innovazioni che rivoluzionarono il loro sistema di produzione. Ad esempio l'organizzazione fordista del lavoro di fabbrica, la meccanizzazione dei sistemi di produzione, l'intercambiabilità dei costituenti dei prodotti e quindi la loro standardizzazione, lo sviluppo delle tecniche per fondere e forgiare l'acciaio furono l'espressione di un processo di superamento progressivo di difficoltà produttive, le quali si manifestavano man mano che il progresso tecnico avanzava in questi settori dell'industria pesante<sup>8</sup>.

Gli accorgimenti tecnici per superare tali difficoltà implicavano lo sviluppo di ulteriori innovazioni tecnologiche, in un circuito virtuoso, per cui da una soluzione tecnologica ne nascevano altre e da queste, altre ancora, in un sistema a “grappolo” che progressivamente trasformava il sistema produttivo dell'industria pesante, generando tassi di crescita senza precedenti. Inizialmente tale fenomeno riguardò prevalentemente il settore bellico e successivamente le sue ricadute investirono anche i comparti civili, come la cantieristica, la chimica, il settore degli autoveicoli con motore a combustione interna e delle biciclette. Tale fenomeno è stato definito “Spin Off” da Clive Trebilcock, negli anni Settanta del Novecento<sup>9</sup>.

Per determinare questi effetti erano necessari dei prerequisiti, come il sostegno dello Stato allo sviluppo di imprese industriali, attraverso delle commesse, ridimensionando conseguentemente il lavoro per gli stabilimenti statali. La possibilità molto concreta di poter ottenere delle commesse di grande valore economico, permetteva alle industrie di abbassare il rischio d'impresa, attraverso la programmazione degli investimenti per l'esercizio e il potenziamento degli impianti industriali. Di conseguenza i ministeri militari utilizzavano la leva delle commesse sia per attirare investimenti e tecnologia provenienti dall'estero, al fine di permettere lo sviluppo dell'industria bellica nazionale, sia per sostenere quest'ultima.

---

7 Ibidem p. 19; Trebilcock, C., “British Armament and european Industrialization, 1890-1914”, in *Economic History Review*, New Series, vol. XXVI, No. 2, 1969, pp- 254-272

8 Trebilcock, C., “Spinn-off in British Economic History. Armaments and Industry 1760-1914”, in *Economic History Review*, 2<sup>nd</sup> Series, XXII, 1969,pp. 474-490

9 Ivi

Le società per diminuire i loro rischi d'impresa, e aumentare la produttività ed i profitti, tendevano a integrarsi orizzontalmente con aziende dello stesso segmento produttivo e verticalmente con altre ditte appartenenti ad altri segmenti dello stesso ciclo produttivo, al fine di realizzare delle economie di scala. Per raggiungere tale obiettivo erano necessari ingenti capitali che richiedevano la disponibilità di grandi risorse economiche, messe a disposizione dagli istituti finanziari, tra cui spiccavano le banche miste. Nell'ambito delle banche miste italiane, durante l'età giolittiana, spiccavano il Credito Italiano e la Banca Commerciale, nate negli anni Novanta dell'Ottocento sulle ceneri dei disastri finanziari dei primi anni di quel decennio<sup>10</sup>. Esse presentavano la caratteristica di offrire finanziamenti a medio e lungo termine ( ma anche a breve), al settore manifatturiero. Il capitale di questi istituti di credito proveniva soprattutto d'oltralpe, in particolare dalla Svizzera, Austria e Germania e i loro immobilizzi ebbero un ruolo decisivo nello sviluppo dei settori emergenti dell'industria, come quello siderurgico, idroelettrico e termotecnico<sup>11</sup>. Tale contesto industriale era dominato dalle società anonime, le quali si diffusero in Italia durante il periodo del decollo economico e il cui statuto giuridico, di società a capitale impersonale, permetteva di suddividere il capitale di rischio tra più soci detentori di azioni e reperire capitale attraverso il mercato borsistico, mediante l'emissione di azioni e obbligazioni.

I rappresentanti delle banche miste spesso sedevano nei consigli di amministrazione delle imprese di questi settori, in particolare elettrico e siderurgico<sup>12</sup>. In tali consessi essi svolgevano la funzione sia di tutelare la redditività degli immobilizzi delle banche nei capitali sociali di queste anonime sia quella di cercare di favorire strategie industriali che evitassero di creare instabilità nei mercati. La loro regolazione ne favoriva la stabilità, limitando così il rischio d'impresa e la possibilità di crisi di sovrapproduzione. In tali condizioni ideali, le banche potevano offrire un maggiore volume di credito a costi più contenuti, garantendo così una maggiore redditività dei loro investimenti. Tuttavia la realtà dell'età giolittiana dimostrerà che spesso gli investimenti degli istituti di credito avevano una forte componente speculativa, ne è un esempio la crisi finanziari del 1907, che infatti ridusse drasticamente il valore dei titoli azionari industriali e costrinse la Banca d'Italia e altri istituti di credito ad intervenire, per risanare il settore siderurgico, con un piano di salvataggio<sup>13</sup> nel 1911.

Spesso la gestione dei bilanci delle industrie legate al settore bellico, soprattutto nel comparto siderurgico, era caratterizzata da alti dividendi, pur in presenza di perdite e profitti modesti, che alteravano la quotazione reale dei valori industriali di borsa. Tale possibilità era favorita dalla protezione dello Stato, non solo con strumenti tariffari, come la aumento dei dazi doganali nel 1878 e del 1887<sup>14</sup>, ma anche con mezzi non tariffari, come anticipazione sui pagamenti, premi di costruzione e sovvenzioni concessi all'industria ferroviaria, cantieristica e armatoriale. Un esempio sono le leggi del 1885<sup>15</sup>.

## **Il mercato dell'industria bellica**

---

10 Mori, G., *La politica industriale dello Stato, cit.*, pp. 15-19

11 Doria, M., (1998), *L'imprenditoria industriale in Italia dall'Unità al "miracolo economico: capitani d'industria, padroni, innovatori*, Giappichelli, Torino, pp. 27-29, 92

12 Ivi

13 Ibidem, 28,29; Mori, G., *L'industria dell'acciaio in Italia* in Storia dell'Ansaldo (a cura di Peter Hertner).3. Dai Bombrini ai Perrone 1903-1904, Vol. 3, Laterza, Roma-Bari, 1996, pp. 45-52

14 Doria, M., *L'imprenditoria industriale in Italia dall'Unità al "miracolo economico, cit.*, pp. 20-21; Mori, G., *La politica industriale dello Stato, cit.*, pp. 12;

15 Malegeri, G., *Nota sulle fonti parlamentari* in Storia dell'Ansaldo. 2. La costruzione di una grande impresa 1883-1902, LaTerza, 1995 pp. 255-258

Durante l'età giolittiana, nonostante i notevoli progressi, la siderurgia italiana presentava una quantità di produzione e di qualità tecnica-produttiva degli impianti, ancora molto lontana da quella dei paesi più industrializzati. Fino al 1887, le scelte imprenditoriali e di politica industriale si erano espresse nell'esportazione dei minerali di ferro dei giacimenti dell'isola d'Elba, piuttosto che nella loro lavorazione in Italia. Tale scelta fu adottata solo nel 1902, quando fu fondato l'impianto di Portoferraio dalla società Elba, per la produzione di ghisa dal minerale di ferro proveniente dalla miniere elbane. L'Elba era una società costituita nel 1899 e tra i suoi maggiori fondatori vi erano alcuni gruppi finanziari belgi e francesi e il Credito Italiano.

Nel 1902, attraverso un'operazione finanziaria di uno di loro, Armando Raggio, il pacchetto di azioni di maggioranza passò inaspettatamente nelle mani della Terni, sostenuta dalla Banca Commerciale Italiana, a cui il finanziere, il quale aveva interessi in campo cantieristico e siderurgico, era legato. Con il controllo dell'Elba, l'impresa ternana ebbe la possibilità di produrre semilavorati fucinati in acciaio per cannoni e piastre d'acciaio per corazze navali, utilizzando la ghisa prodotta dall'Elba. In questo modo la Terni costituì un sistema produttivo integrato, al cui trust precedentemente avevano aderito anche i cantieri Odero e Orlando e la Società Siderurgica di Savona. Nel 1905, il trust inglobò anche l'Ilva, società in cui il peso della Terni nella sua fondazione e controllo fu preponderante. La nuova società nacque per costruire una grande acciaieria a Bagnoli, che entrò in funzione nel 1908, sfruttando le leggi per Napoli del 1904, per la creazione di un'area industriale locale.

Fu in tale contesto di mercato quindi che operò il management della Armstrong di Elswick che decise di costruire la propria filiale a Pozzuoli nel 1886. Dopo alcuni anni di assestamento, intorno al 1890, la sua produttività entrò a pieno regime e la produzione e l'occupazione crebbero costantemente fino alla guerra di Libia. Successivamente tali trend subirono una contrazione, ma tornarono a crescere alla vigilia della Grande Guerra<sup>16</sup>. La Armstrong era una ditta inglese specializzata nella produzione di artiglierie navali con il suo stabilimento ad Elswick, un sobborgo di Newcastle. Nel 1882, la società si fuse con il locale cantiere di Charles Mitchell & Co. e nel 1897 la W.G. Armstrong Mitchell & Co. Ltd assorbì una ditta inglese che produceva corazze navali, la Withworth, prendendo la nuova denominazione W.G. Armstrong, Withworth & Co. Ltd. All'inizio del secolo, la società dava lavoro a circa 25000 dipendenti, suddivisi in quattro stabilimenti, e nel 1907 essa era la terza impresa britannica per numero di addetti<sup>17</sup>.

Già da molti anni la società inglese decise di aprirsi al mercato internazionale, ma dopo la conclusione della guerra anglo-boera<sup>18</sup>, durante la quale i suoi impianti raggiunsero delle dimensioni vertiginose, tali da esporla al rischio di una crisi di sovrapproduzione, la necessità di ottenere nuovi sbocchi di mercato diventò sempre più impellente. E fu in questo contesto che si colloca la scelta dell'investimento diretto della Armstrong in Italia. Ma la decisione del management inglese di costruire lo stabilimento a Pozzuoli non fu semplice, visto che in Gran Bretagna la società aveva costituito un sistema di produzione integrato nell'arco di alcuni decenni, mentre l'Italia rappresentava un mercato, in cui la società non si era mai impegnata in investimenti industriali<sup>19</sup>.

---

16 Luongo, M.(1987), *Lo stabilimento Armstrong di Pozzuoli (1885-1928)*, in "Istitut international d'histoire de la banque", Estratto dal n. 34-34, p. 203

17 Segreto, L., (1997), *Marte e Mercurio*, cit., p. 24; Segreto, L., *Partner e rivali nell'industria degli armamenti*, in Storia dell'Ansaldo (a cura di Peter Hertner), 2. La costruzione di una grande impresa 1883-1902, vol 3, Laterza, 1996, Roma-Bari, pp. 111-112;

18 Ibidem, p. 121, Segreto, L., (1997), *Marte e Mercurio : industria bellica e sviluppo economico in Italia, 1861-1940*, Franco Angeli Editore, Milano, pp. 33;

19 Luongo, M.(1987), *Lo stabilimento Armstrong di Pozzuoli (1885-1928)*, in "Istitut international d'histoire de la banque", Estratto dal n. 34-34, p. 141

L'investimento fu dovuto a motivi contingenti legati alla paura di essere estromessi da quel mercato, in quanto nell'assegnazione delle commesse, il Ministero della Marina avrebbe certamente favorito le case estere che avessero trasferito "know how" sul territorio nazionale<sup>20</sup>. Dopo la costruzione dello stabilimento, la strategia di mercato della società inglese fu quella di stabilire delle alleanze con imprese locali, come Terni e Ansaldo, per realizzare un sistema di produzione integrato<sup>21</sup>, con la consapevolezza che il governo italiano avrebbe favorito le imprese nazionali nell'assegnazione delle commesse<sup>22</sup>. In particolare l'Armstrong cercò di legarsi prima alla Terni, nel 1902, ma con esito negativo, e poi all'Ansaldo, in modo positivo<sup>23</sup>.

Terni e Armstrong facevano parte entrambe del cartello internazionale delle corazze navali che assegnava il monopolio del mercato italiano alla prima<sup>24</sup>. Una loro un'eventuale alleanza in teoria sarebbe convenuta ad entrambe le società. La prima infatti necessitava dei semilavorati fucinati per produrre i suoi cannoni, di cui la Terni aveva di fatti il monopolio italiano della produzione. La Armstrong preferiva rifornirsi dalla sua acciaieria di Openshaw, perchè i suoi semilavorati in acciaio, pur provenendo dall'estero e con relativa spesa aggiuntiva, presentavano costi più bassi rispetto ai prezzi offerti dalla Terni<sup>25</sup>. Per tanto, un eventuale collaborazione industriale avrebbe consentito alla ditta britannica di ottenere fucinati a costi più bassi. Alla Terni invece mancava il "know how" per produrre le artiglierie<sup>26</sup> che incidevano complessivamente per il 41 per cento sul costo di produzione di una dreadnought, rispetto al 31 per cento di macchinari e scafo e al 26 per cento delle corazze, forniture prodotte dalle imprese del gruppo Terni. Di conseguenza l'alleanza con la società di Elswick sarebbe stata ideale per raggiungere questo scopo.

Il progetto di intesa delle due imprese riguardava la proprietà e la cogestione condivisa dello stabilimento di Pozzuoli. In cambio del pacchetto azionario nello stabilimento napoletano, la Terni avrebbe offerto proprie azioni all'azienda inglese. Ma le aspirazioni della Terni sullo stabilimento putueolano erano molto forti. Essa chiedeva alla Armstrong il controllo del 50 per cento del pacchetto azionario, ma la società britannica non ne voleva certo perdere il controllo a vantaggio di una concorrente e rifiutò la proposta<sup>27</sup>. Successivamente l'industria ternana cercò nuovamente di prenderne il controllo, ma sempre con esito negativo. Intanto, tra il 1902 e il 1903, la Armstrong decise di costruire un'acciaieria a Pozzuoli per produrre i propri fucinati, destinati alla realizzazione di cannoni, in modo tale di ridurre la dipendenza dello stabilimento dalla Terni<sup>28</sup>. Tuttavia lo stabilimento pur risolvendo la questione dell'approvvigionamento dei semilavorati d'acciaio, rimaneva ancora scoperto per quanto riguardava la fornitura della materia prima, la ghisa, che poteva essere importata dalla sua acciaieria di Openshaw o acquistata in Italia.

La Armstrong aveva la necessità di stabilire un'alleanza con qualche industria cantieristica italiana, per potere avere uno sbocco commerciale più sicuro per le proprie artiglierie, non dipendendo così unicamente dalle forniture allo Stato. La Armstrong individuò il proprio alleato

---

20 De Rosa, L., *Difesa militare e sviluppo economico in Italia (1861-1914)*, cit., p. 171

21 Luongo, M. (1987), *Lo stabilimento Armstrong di Pozzuoli (1885-1928)*, in "Istitut international d'histoire de la banque", Estratto dal n. 34-34, p. 189

22 Ibidem, p. 180; Segreto, L., (1997), *Marte e Mercurio*, cit., p. 33

23 Segreto, L., (1997), *Marte e Mercurio : industria bellica e sviluppo economico in Italia, 1861-1940*, Franco Angeli Editore, Milano, pp. 33;

24 Segreto, L., (1997), *Marte e Mercurio : industria bellica e sviluppo economico in Italia, 1861-1940*, Franco Angeli Editore, Milano, pp. 32-33;

25 Luongo, M. (1987), *Lo stabilimento Armstrong di Pozzuoli (1885-1928)*, cit., p. 162

26 Segreto, L., (1997), *Marte e Mercurio*, cit., p. 35

27 Segreto, L., *Partner e rivali nell'industria degli armamenti*, cit., p. 119; Segreto, L., (1997), *Marte e Mercurio*, cit., p. 70

28 Ivi



nell'Ansaldo di Genova, sfruttando le grandi capacità commerciale e relazionali del suo manager di punta, Ferdinando Maria Perrone<sup>29</sup>. Inoltre le intese per la spartizione delle influenze geopolitiche del Mediterraneo tra Italia e Regno Unito degli inizi del Novecento, agevolarono questo accordo<sup>30</sup>. Le sue abilità commerciali e organizzative permisero alla società dei Bomprini di potere vendere numerose unità navali da guerra all'estero<sup>31</sup>. Tali risultati permisero a Perrone stesso di scalare posizioni all'interno della società e dopo la fusione con la Armstrong, nel 1903, egli divenne amministratore delegato con “poteri decisionali molto ampi”<sup>32</sup>.

Con questo accordo, Perrone puntava ad ottenere per l'Ansaldo forniture di artiglierie a costi contenuti ed acquisire il “know how” per la loro produzione<sup>33</sup>. Per tale ragione, nel 1903, egli si impegnò a fondo prima di riuscire a convincere i riluttanti proprietari della Ansaldo, i fratelli Bomprini, che tale collaborazione era essenziale per la loro strategia d'integrazione produttiva, la quale prevedeva l'indipendenza dalle forniture esterne nella realizzazione di una nave da guerra completa<sup>34</sup>. L'accordo prevedeva una fusione societaria, in cui la Armstrong avrebbe condiviso la proprietà e la gestione degli impianti della Ansaldo, attraverso la costituzione di una nuova società a capitale paritetico, la Ansaldo Armstrong. Da tale accordo, però, rimaneva fuori lo stabilimento di Pozzuoli e quindi per questa nuova impresa permaneva la necessità dell'approvvigionamento di artiglierie. Inoltre la nuova impresa avrebbe dovuto importare le corazze per allestire le navi, dall'acciaieria Armstrong di Openshaw<sup>35</sup>. Con tale accordo, l'esperto management inglese, mantenendo il controllo dei prezzi di forniture di artiglierie e corazze per la Ansaldo-Armstrong, aveva anche la possibilità di imbrigliare il dinamismo di un pericoloso concorrente sui mercati internazionali<sup>36</sup>. In particolare, il controllo di queste forniture permetteva alla Armstrong di estromettere l'azienda genovese dai bandi di gara internazionali, per la costruzione di naviglio bellico, a cui partecipavano entrambe le società<sup>37</sup>.

I primi mesi del 1906, registrarono un forte ribasso delle azioni della Ansaldo Armstrong e nel management inglese si diffuse la convinzione che lo stabilimento putuolano avesse raggiunto ormai il massimo delle sue capacità di profitto e in alcuni esponenti della dirigenza inglese balenò l'idea di disfarsene<sup>38</sup>. Tuttavia l'inasprirsi delle tensioni internazionali e la possibilità di ottenere un cospicuo numero di commesse dal governo italiano, indussero il management inglese a desistere da questo proposito<sup>39</sup>. Inoltre nel 1905, Terni e Vickers costituirono una nuova società per la

---

29 Falchero A.M, *La costruzione di un gruppo industriale integrato*, in Hertner, P., (1996), *Dai Bombrini ai Perrone. 1903-1914*, in (a cura di Valerio Castronovo) *Storia dell'Ansaldo*, vol. 3, Laterza, Roma-Bari, p. 144

30 Segreto, L., (1997), *Marte e Mercurio : industria bellica e sviluppo economico in Italia, 1861-1940*, Franco Angeli Editore, Milano

31 Falchero A.M, *La costruzione di un gruppo industriale integrato*, cit., p. 144

32 (In particolare in materia di aumento di capitale),Ibidem, pp.148-149; De Courten, L., *L'Ansaldo e la politica navale durante l'età giolittiana* in Hertner, P., (1996), (a cura di Valerio Castronovo) *Storia dell'Ansaldo*, vol. 3, Laterza, Roma-Bari, p. 69-70

33 Segreto, L., (1997), *Marte e Mercurio : industria bellica e sviluppo economico in Italia, 1861-1940*, Franco Angeli Editore, Milano, p. 33

34 De Courten, L., *L'Ansaldo e la politica navale durante l'età giolittiana* , in Hertner, P., (1996), *Dai Bombrini ai Perrone. 1903-1914*, in (a cura di Valerio Castronovo) *Storia dell'Ansaldo*, vol. 3, Laterza, Roma-Bari, p. 68-69; Segreto, L., (1997), *Marte e Mercurio : industria bellica e sviluppo economico in Italia, 1861-1940*, Franco Angeli Editore, Milano, p. 34; Segreto, L., (1997), *Marte e Mercurio*, cit., , p.33

35 Segreto, L., (1997), *Marte e Mercurio*, cit., p. 70

36 Ibidem, p.33-34

37 Luongo, M.(1987), *Lo stabilimento Armstrong di Pozzuoli (1885-1928)*, in “Istitut international d'histoire de la banque”, Estratto dal n. 34-34, p. 193

38 Ibidem, 194; Segreto, L., (1997), *Marte e Mercurio*, cit., p. 34-35

39 Luongo, M.(1987), *Lo stabilimento Armstrong di Pozzuoli (1885-1928)*, in “Istitut international d'histoire de la banque”, Estratto dal n. 34-34, pp. 198-199;

costruzione di uno stabilimento per la produzione di artiglierie a La Spezia, che avrebbe intaccato il monopolio della Armstrong. Tale novità spinse la società di Elswick ad avviare delle trattative con l'impresa di Sheffield, per raggiungere un accordo di spartizione del mercato italiano, e a ridimensionare gli investimenti locali, cedendo successivamente a Perrone la maggior parte del suo pacchetto azionario nella società in comune<sup>40</sup>, nel marzo del 1907. La possibilità di realizzazione di tali intese, preoccuparono Perrone che temeva che ne potesse venire ridimensionato il suo margine d'azione nella ricerca di una efficace integrazione produttiva.

Per tale motivo egli rispolverò un progetto del 1904, il quale prevedeva la costituzione di un'anonima per l'acquisto dello stabilimento putueolano, in cui sarebbe stata costruita una grande acciaieria, con annessa una sezione meccanica per la produzione di corazze<sup>41</sup>. Il 16 marzo 1907, egli riuscì in questo intento, facendo approvare la costituzione di una società per azioni, denominata "Società anonima napoletana Armstrong di Pozzuoli", al suo consiglio di amministrazione<sup>42</sup>. Si trattava di un progetto molto difficile da realizzare, vista la mancanza di un istituto finanziario alle spalle. In effetti l'unica banca disponibile ad offrire un forte sostegno finanziario a tali progetti era la Banca Commerciale Italiana. Essa aveva importanti partecipazioni azionarie nel gruppo Terni e quindi era interessata a che le due concentrazioni produttive non si facessero una competizione spietata, la quale avrebbe inciso negativamente sui loro profitti<sup>43</sup>.

Di conseguenza la banca avrebbe concesso i finanziamenti per il progetto della società anglo-italiana, solo se ciò fosse avvenuto con un accordo tra la Ansaldo Armstrong e la Vickers Terni. Ma le rivalità tra Perrone e Odero e Orlando resero complicata un'intesa, caldeggiata sia dalla Armstrong sia dalla Vickers, per costituire insieme una società per azioni atta a rilevare e gestire lo stabilimento putueolano<sup>44</sup>. Le due maggiori ditte inglesi erano arrivate ad accordi di collaborazione in quasi tutti i mercati esteri in cui operavano entrambe, tranne che in Italia, proprio a causa di tale rivalità<sup>45</sup>.

Tuttavia nel gennaio del 1908, le due parti sembrarono arrivare ad un accordo<sup>46</sup>. L'acquisto dello stabilimento sarebbe stato condotto da un'anonima, costituita da Armstrong, Vickers Terni, e Ansaldo. Ma l'insorgere della malattia di Perrone e un rialzo da parte della stessa Armstrong, impedirono che tale intesa si concretizzasse<sup>47</sup>. I dirigenti di Elswick pensarono che tale fallimento non avrebbe costituito una minaccia immediata per il proprio monopolio, poiché Ansaldo e Terni non sarebbero riuscite da sole ad avviare una produzione di artiglierie in pochi anni<sup>48</sup>. Ma le cose andarono diversamente e ciò dimostra l'incapacità della dirigenza inglese a comprendere un mercato imprevedibile come quello italiano.

---

40 Segreto, L., *Partner e rivali nell'industria degli armamenti* in Hertner, P., (1996), *Dai Bombrini ai Perrone. 1903-1914*, in (a cura di Valerio Castronovo) *Storia dell'Ansaldo*, vol. 3 Laterza, Roma-Bari, p. 126

41 Luongo, M.(1987), *Lo stabilimento Armstrong di Pozzuoli (1885-1928)*, cit., pp. 198-199

42 Ivi

43 Segreto, L., *Partner e rivali nell'industria degli armamenti*, cit, p. 125-127; Falchero A.M, *La costituzione di un gruppo industriale integrato*, in Hertner, P., (1996), *Dai Bombrini ai Perrone. 1903-1914*, in (a cura di Valerio Castronovo) *Storia dell'Ansaldo*, vol. 3, Laterza, Roma-Bari, pp.153-154

44 Segreto, L., *Partner e rivali nell'industria degli armamenti*, cit, pp.126-128

45 Falchero A.M, *La costituzione di un gruppo industriale integrato*, in Hertner, P., (1996), *Dai Bombrini ai Perrone. 1903-1914*, in (a cura di Valerio Castronovo) *Storia dell'Ansaldo*, vol. 3, Laterza, Roma-Bari, p. 152-153; Segreto, L., *Partner e rivali nell'industria degli armamenti*, cit., pp.125-128; Segreto, L., (1997), *Marte e Mercurio : industria bellica e sviluppo economico in Italia, 1861-1940*, Franco Angeli Editore, Milano, pp. 34, 74-75;

46 Ivi;Segreto, L., *Partner e rivali nell'industria degli armamenti*, cit., p.128

47 Segreto, L., (1997), *Marte e Mercurio*,cit.,p. 35; Segreto, L., *Partner e rivali nell'industria degli armamenti*, cit., p.128

48 Ibidem, p.128,139

La Ansaldo Armstrong riuscì ad ottenere il “know how” tale da permettere la realizzazione di un ciclo produttivo completo<sup>49</sup>, dopo vari tentativi falliti di stabilire delle alleanze industriali con imprese estere. In particolare, nel 1910, la società anglo-italiana acquistò la licenza Girod, per l'uso del forno elettrico (molto importante per realizzare gli acciai speciali), e si accordò per l'assistenza tecnica di due aziende francesi, quali Schneider e Marrel, rispettivamente per la produzione di artiglierie e corazze<sup>50</sup>. L'accordo tra Schneider e Ansaldo, sottoscritto nel gennaio del 1910, aveva ottenuto in precedenza l'avvallo sia del governo italiano che di quello francese. In generale, questi interventi governativi dimostrarono come fosse importante, ma non decisiva, la politica estera nelle politiche industriali e nelle strategie imprenditoriali del settore. Da parte sua, la Terni riuscì nel suo intento di costruire uno stabilimento di artiglierie a La Spezia, tra il 1906 e il 1909, con l'aiuto della Vickers. L'accordo di costituzione della Vickers Terni prevedeva che la società italiana ottenesse dalla azienda di Sheffield assistenza tecnica e tecnologica, sia per la costruzione dello stabilimento sia per la produzione di artiglierie, in cambio di royalties sui propri utili e del controllo delle esportazioni della nuova società<sup>51</sup>. In questo modo la Vickers aveva la possibilità di incrementare notevolmente la propria quota di mercato italiano<sup>52</sup>, fino a quel momento abbastanza ridotta.

Fin dalla metà degli anni Ottanta del XIX secolo, il Ministero della Marina decise di appaltare parte della produzione di materiale bellico all'industria privata italiana, per permettere lo sviluppo del settore. Questa scelta, a partire dall'età giolittiana, registrò progressivamente una limitazione degli investimenti e dell'assegnazione di commesse all'industria di Stato. Il Ministero della Guerra intraprese tale strada molto più tardi, per un tipo di materiale implicante una tecnologia più semplice, rispetto a quella adottata per costruire una nave militare. Per ottenere le commesse, non bastavano però solo le capacità tecniche, ma tali imprese avevano bisogno anche di entrate nella politica e nel Ministero e ciò lo si poteva ottenere in vari modi<sup>53</sup>. Si poteva usare la stampa quotidiana o dei finanziamenti diretti per sostenere una particolare cordata politica, oppure per sostenere politiche economiche ed estere funzionali ai propri interessi commerciali. Ad esempio le ditte potevano reclutare un particolare esponente politico, come consulente per l'impresa. Attraverso il sostegno economico alle testate o mediante giornalisti ben pagati, le società potevano controllare la stampa specializzata per valorizzare i propri prodotti, difendendone la qualità agli occhi dell'opinione pubblica e dell'amministrazione.

Altri metodi erano costituiti dalla prassi di assumere alti ufficiali della Marina e del personale degli arsenali di Stato sia stabilmente sia con contratti di consulenza e di rappresentanza. In tal senso le industrie belliche rappresentavano delle mete di arrivo per medi e alti ufficiali che erano stati impiegati in posti di responsabilità per la progettazione e la produzione di materiali bellici nei cantieri navali militari, oppure nella distribuzione e nei collaudi delle commesse. Tali rapporti se da un lato favorivano la circolazione di conoscenze tecniche tra uffici militari e industria privata<sup>54</sup>, dall'altro suscitavano crescenti perplessità circa la modalità di affidamento delle forniture e quella di verifica degli standard qualitativi richiesti<sup>55</sup>. Tuttavia dal 1913, disposizioni ministeriali imposero

---

49 Ibidem, p. 129-132; Segreto, L., (1997), *Marte e Mercurio*, cit., p. 39

50 Segreto, L., *Partner e rivali nell'industria degli armamenti*, cit., pp. 132-133; Segreto, L., (1997), *Marte e Mercurio*, cit., p. 37

51 Ibidem pp. 36, 72-73

52 Ibidem, p. 35

53 Conti, F., *I Perrone fra impresa e politica* in Hertner, P., (1996), *Dai Bombrini ai Perrone. 1903-1914*, in (a cura di Valerio Castronovo) *Storia dell'Ansaldo*, vol. 3, Laterza, Roma-Bari, 225-251

54 Ibidem, p. 232

55 Curami, A., *Le forniture militari*, in Guido Melis (a cura di), *Etica e pubblica amministrazione. Per una storia della corruzione nell'Italia contemporanea*, Napoli, Cuen-Istituto Suor Orsola Benincasa, 1999, pp. 84-85

l'impossibilità che funzionari dello Stato assunti da imprese private, in servizio o che lo avessero prestato in passato, venissero ammessi a trattare con la Regia Marina<sup>56</sup>

## Conclusioni

La strategia di mercato della Armstrong fu quella di non impegnarsi a fondo sul mercato italiano. Essa non costituì rapporti stabili di collaborazione con le industrie locali, ma sfruttò piuttosto la propria rendita di posizione nel campo delle artiglierie e le eventuali alleanze con imprese italiane furono funzionali a tale scopo<sup>57</sup>. Tuttavia, i nuovi “outsiders” nazionali si attrezzarono per erodergli progressivamente importanti fette di mercato<sup>58</sup> e, alla vigilia della Prima guerra mondiale, l'industria bellica italiana era in grado di soddisfare tutti i tipi di forniture delle amministrazioni militari, eccetto quelle per l'aeronautica<sup>59</sup>.

Relativamente al contesto industriale del napoletano, Augusto De Benedetti, nel suo testo *La Campania industriale*<sup>60</sup>, afferma che esso era caratterizzato da grandi insediamenti produttivi nel settore meccanico, cantieristico e siderurgico, come appunto la Armstrong di Pozzuoli o l'Ilva di Bagnoli. Essi erano scarsamente integrati con il tessuto produttivo di piccole e medie aziende che in tal modo non potevano nemmeno sfruttare le possibilità di subforniture che queste grandi imprese avrebbero potuto offrirgli. In sostanza queste ultime erano “cattedrali del deserto” che rispondevano a centri decisionali posti fuori dal contesto locale, da cui dipendevano le scelte strategiche. Nei momenti di bassa congiuntura, le case madri si preoccupavano di sviluppare scelte di mercato atte a tutelare principalmente il centro della struttura industriale, lasciando la periferia alle strategie anticicliche degli Stati, a cui era affidato il compito di porre rimedio agli effetti negativi delle crisi economiche sul territorio.

---

56 De Courten, L., *L'Ansaldo e la politica navale durante l'età giolittiana*, cit., p. 74

57 Segreto, L., (1997), *Marte e Mercurio*, cit., p. 35

58 Curami, A., *Le forniture militari*, cit., pp. 82-83;

59 Segreto, L., (1997), *Marte e Mercurio*, cit., p. 39

60 De Benedetti, A., (1990), *La Campania industriale : intervento pubblico e organizzazione produttiva tra età giolittiana e fascismo*, Athena, Napoli, pp. 271-305