

## Fabbriche Riunite Ossigeno DALLA SALDATURA OSSIACETILENICA ALLA SALDATURA ELETTRICA

di Giorgio Roverato e Fabio Targa

Questa impaginazione è diversa da quella  
che compare nella rivista, ed è relativa  
alle bozze del libro che uscirà prossimamente.  
IL TESTO, OVVIAMENTE, E' IDENTICO.

Si è accennato prima alla determinazione “programmatica” con la quale FRO, nel 1939, si rassegnò a entrare nel commercio degli elettrodi e di altri materiali per la saldatura elettrica. Quella decisione fu la premessa per l’evoluzione che ora descriveremo, e di fatto rappresentò l’avvio di una sorta di mutazione genetica dell’azienda scaligera.

La commercializzazione di elettrodi di produttori terzi, comportò iniziali difficoltà, con livelli di *standard* e di prezzo eccessivamente variabili. Alla fine, tuttavia, FRO riuscì a individuare un fornitore che dimostrava maggiore affidabilità di altri. Si trattava di una piccola azienda di Cittadella, in provincia di Padova, la *SIEV-Società Industria Elettrodi Veneta* di Rocco Elio e C. S.n.c., la quale, nata nel 1946<sup>1</sup> per produrre elettrodi da taglio, andò presto posizionandosi negli elettrodi per saldatura grazie all’acquisizione (1948) di tecnologia, e relative licenze, dalla OERLIKON svizzera, uno dei principali produttori europei di elettrodi e di altri materiali, in particolare filo. Cominciarono da lì a poco gli acquisti da parte dell’azienda veronese, che si incrementarono rapidamente stante il favorevole rapporto qualità/prezzo dei prodotti cittadellesi.

La diffusione della saldatura elettrica, che ora cominciava davvero a

---

<sup>1</sup> In realtà essa era sorta come Società semplice tra le persone fisiche Rocco Elio e Angelo, Baggio Giancarlo e Orioli Luciano, e fu trasformata in S.n.c. solo nel 1950 (Rogito dr. Nalin, notaio in Padova, 22.05.1950). Questa iniziativa imprenditoriale, come altre nate nell’Alta padovana, era in parte dovuta alle sollecitazioni “industrialiste” di un ex-capo della Resistenza “bianca” in Veneto, quell’avv. Gavino Sabadin che nell’attività cospirativa aveva avuto tra i suoi più fidi collaboratori proprio Elio Rocco, e che del Collegio Sindacale SIEV fu per diversi anni Presidente. Su questa impropria figura di “agente territoriale dello sviluppo” si vedano alcuni aspetti in G. Roverato, *Gavino Sabadin teorico della rinascita economica del Veneto*, in *Gavino Sabadin (1890-1980) nel Veneto del Novecento tra società, politica e amministrazione*, a cura di L. Scalco, Padova, Cleup, 2001.

insinuare pesantemente quella autogena, spinse FRO a ricercare una collaborazione più stretta con il proprio fornitore. Se la saldatura autogena perdeva colpi, era opportuno – questa l’opinione del suo CdA – diversificare davvero il proprio intervento sul mercato, non più con la sola commercializzazione dei “consumabili” elettrici, ma entrando direttamente nella loro produzione, magari con una partecipazione di peso proprio nel capitale di SIEV. Un capitale, peraltro, che era già stato portato dalle 600mila lire del 1946 ai 2mln del 1950<sup>2</sup>: da un lato per finanziare l’incremento di capacità produttiva, e dall’altro per ridefinire l’assetto societario. Un differenziato incremento delle quote di partecipazione, inizialmente paritarie, determinò infatti l’emergere di due soci principali, i fratelli Elio e Angelo Rocco, che erano poi anche i responsabili diretti della gestione aziendale.

Quel rafforzamento patrimoniale era, comunque, parte di un progetto di investimenti di più largo respiro, che si dipanò di lì a breve con la proposta dei Rocco a FRO, ormai cliente importante della giovane impresa, di acquisirne una quota in occasione di un nuovo aumento di capitale, in parte destinato all’impianto di una pressa, tecnologicamente sofisticata quanto costosa. L’azienda veronese non si lasciò sfuggire tale opportunità, impegnandosi subito per 1,5 dei 2,5 mln di lire previsti<sup>3</sup>.

Fu così che l’assemblea straordinaria SIEV del 24 agosto 1950, previo aumento del capitale a 4,5 mln e trasformazione della natura giuridica dell’impresa in S.p.A., prese atto dell’ingresso nell’azionariato di FRO cooptandone il Direttore generale Pietro Bernardi e il consigliere Domenico Valbusa nel proprio Consiglio di Amministrazione<sup>4</sup>. Dato il peso percentuale del nuovo azionista, Bernardi venne chiamato a condividere con Angelo Rocco l’incarico di Consigliere delegato<sup>5</sup>, e quindi la conduzione dell’impresa<sup>6</sup>. Era apparentemente la “resa” di

<sup>2</sup> Cfr. il già cit. Rogito dr. Nalin, notaio in Padova, 22.05.1950.

<sup>3</sup> Verbale CdA FRO, 17.08.1950.

<sup>4</sup> Verbale Assemblea Straordinaria SIEV, 24 agosto 1950, ex Rogito dr. Nalin, notaio in Padova, stessa data.

<sup>5</sup> La ripartizione dei compiti vedeva la responsabilità sulla gestione tecnica affidata a Pietro Bernardi, mentre su quella commerciale avrebbe sovrinteso Angelo Rocco.

<sup>6</sup> In realtà, al di là delle cariche formali, la gestione concreta era nelle mani di Elio Rocco: né poteva essere altrimenti, sia per la sua personalità, sia perché egli, che dell’azienda era stato l’ideatore, continuava a viverla come una impresa imprenditoriale: dove esisteva sì un socio esterno importante, ma considerato più socio di capitale che vero *partner* industriale. Il che diede luogo anche a momenti di tensione con i vertici

FRO a quella saldatura elettrica a lungo tenacemente (e un po’ ideologicamente) avversata; da lì prese invece l’abbrivio una nuova ed esaltante avventura che l’avrebbe nel giro di pochi decenni resa *leader* del comparto.

Ma per arrivarvi bisognava che SIEV rafforzasse la sua struttura impiantistica, e ciò fu conseguito attraverso due nuovi interventi sul capitale: innanzitutto quello del settembre 1951, quando fu elevato a 6 mln di lire per finanziare l’acquisto degli immobili che SIEV deteneva in affitto sin dall’inizio della sua attività, nonché un intervento razionalizzatore delle linee di produzione. L’aumento di 1,5 mln fu sottoscritto interamente da FRO, che diveniva così il principale azionista della società<sup>7</sup>. A questo, di lì a pochi mesi seguì il secondo incremento, questa volta ben più consistente, 12 mln di lire di cui metà in capo a FRO<sup>8</sup>, destinato a un ampliamento degli impianti e a un irrobustimento della struttura produttiva: irrobustimento invero cruciale per la società scaligera, la cui ramificata organizzazione di vendita assorbiva ormai una buona metà dell’intera produzione dello stabilimento cittadellese.

Il 1951 fu praticamente il primo anno di utili per SIEV: utili modesti, che tuttavia si incrementarono negli anni successivi, passando da poco meno di 1 mln di lire/anno degli esercizi 1951-52<sup>9</sup> ai 2,9 del 1953. Un risultato anche in quel caso non eclatante, rappresentando solo l’1,85% di un fatturato che ormai raggiungeva i ca. 158 mln di lire. Le cause erano duplici: da un lato la crescente incidenza degli ammortamenti, e dall’altro la forza contrattuale di FRO che, cliente e al tempo stesso socio di maggioranza, tendeva a compensare la sua esclusione di fatto dalla gestione con la contrattazione di prezzi di acquisizione particolarmente depressi. Si trattava comunque di una situazione destinata a rapidamente migliorare: gli investimenti determinarono infatti, a regime, un significativo incremento dei volumi prodotti, con un abbassamento

dell’azienda veronese, pur se poi sempre ricomposti in nome dell’interesse comune. L’incongruenza della posizione di Elio R. fu comunque presto risolta con l’attribuzione a lui della funzione di secondo Consigliere delegato, e la “promozione” di Bernardi a Presidente: cfr. Verbale Assemblea SIEV, 28.12.1953.

<sup>7</sup> Verbale Assemblea Straordinaria SIEV, 30.09.1951. Questo repentino, ancorché concordato, mutamento nel peso degli azionisti, fu riequilibrato da una modifica statutaria volta a tutelare la minoranza.

<sup>8</sup> Verbale Assemblea SIEV, 04.11.1951.

<sup>9</sup> Essi furono rispettivamente di 0,853 e 0,957 mln di lire: cfr. Verballi Assemblea SIEV, 31.03.1952 e 30.04.1953.

dei costi medi e maggiori margini, tanto che il 1955 il risultato netto era decisamente in aumento, frutto anche del conseguimento di *standard* qualitativi che, in talune tipologie di elettrodi, risultavano superiori alla concorrenza.

Maturò in questo contesto la decisione di diversificare la produzione dell'azienda cittadellese entrando nel comparto delle saldatrici a corrente alternata e continua, e negli impianti centralizzati per saldatura ad arco. Questa sorta di integrazione a monte era finalizzata non solo a legare gli acquirenti di tali macchine all'acquisto dei propri consumabili<sup>10</sup>, ma anche a sfruttare un *business* emergente quasi totalmente controllato dai produttori stranieri, e quindi con buone prospettive di crescita grazie alla diversa struttura dei costi italiani.

Per tale diversificazione fu costruito un nuovo stabilimento a Olmo di Creazzo, località a pochi chilometri da Vicenza, ma soprattutto vicina a uno dei più vivaci distretti industriali tra quanti erano andati crescendo in quegli anni in Veneto, quello della elettromeccanica, buon utilizzatore delle nuove tecniche di saldatura, e quindi – potenzialmente – delle macchine che sarebbero uscite dal nuovo impianto. Che assunse anch'esso la denominazione sociale SIEV, qui declinata come *Società Industria Elettromeccanica Veneta* per marcare il diverso ramo di attività.

L'ingresso nella saldatura elettrica, che la vide anche cimentarsi direttamente nella produzione di apparecchi per la saldatura ad elettrodo nello stabilimento veronese, non comportò per FRO una diminuzione di attività nell'autogeno, che anzi andò ulteriormente irrobustendosi grazie ad alcuni ammodernamenti impiantistici<sup>11</sup>, cui seguirono due piccole acquisizioni<sup>12</sup> nonché l'assunzione del 54% del capitale di

<sup>10</sup> Il che sarebbe stato replicare, a fattori invertiti, ciò che – lo abbiamo ricordato – accadeva ancora nella saldatura autogena, dove la vendita di cannelli e consumabili serviva a trainare il *core business* costituito dalla produzione e distribuzione di ossigeno e di acetilene.

<sup>11</sup> Vennero ad esempio incrementate le potenzialità produttive degli impianti di acetilene disciolto di Verona, Ferrara e Parma, adeguandoli altresì alle nuove norme di sicurezza e prevenzione

<sup>12</sup> Si trattava di due fabbriche di ossigeno, una a Reggio Emilia e l'altra a Rovigo, che disturbavano nel primo caso l'insediamento commerciale degli stabilimenti FRO di Modena e Parma, e nel secondo l'attività degli impianti di Rimini e Ferrara. L'impianto del capoluogo reggino venne mantenuto in attività per far fronte a un imprevisto incremento della domanda locale, mentre quello rodigino fu smantellato e trasferito a Ravenna per meglio presidiare quella piazza.

una società, la IPPO-Industria Padovana Produzione Ossigeno, che stava costruendo nel capoluogo euganeo quello che veniva descritto come uno dei più moderni impianti italiani nella produzione di ossigeno e di acetilene disciolto<sup>13</sup>. La piazza padovana era da sempre zona SIO, in realtà una delle poche in Veneto, e il nuovo impianto la infastidiva non poco. Da qui la sollecitazione a FRO perché entrasse in quella società, contenendone le mire espansive: il che confermava il consolidato rapporto di non belligeranza con la consociata milanese di AIR LIQUIDE, che teneva la società scaligera «in seria considerazione particolarmente per la costante dirittura morale dei [suoi] atti»<sup>14</sup>. Dove tale «dirittura» è palese consistesse nel rispetto degli accordi di ripartizione del mercato e di mutua difesa da qualche *late comer*, soprattutto se eccessivamente aggressivo.

L'ossiacetilenico «tirava» dunque ancora, soprattutto presso la miriade di piccole officine che FRO riforniva con la sua ormai estesa rete di vendita. Si trattava di operatori che faticavano a passare alla saldatura elettrica, sia per il costo d'accesso rappresentato dalle macchine ad essa necessarie, sia per i tempi che l'impratichirsi del loro uso ottimale inevitabilmente richiedeva.

Era in sostanza l'atteggiamento conservatore del mercato minuto a far sì che la saldatura autogena conservasse ancora in Italia una sua prevalenza. Se ciò era positivo per i produttori che sull'ossigeno e sull'acetilene avevano costruito le loro fortune, la situazione non era priva di problemi. Nell'ossigeno, FRO lamentava ad esempio il proliferare, come già negli anni Venti, di nuovi impianti che andavano a localizzarsi anche in aree dove già l'offerta superava la domanda, deprimendo i prezzi di vendita e quindi erodendo i margini di redditività<sup>15</sup>. A ciò si aggiungevano i crescenti oneri finanziari legati alla gestione del parco-bombole, anche per acetilene disciolto, le cui dimensioni erano andate aumentando per il crescere delle vendite alle piccole officine cui, non disponendo di bombole proprie, bisognava fornirle

<sup>13</sup> Verbale Riunione Soci FRO, 19.11.1951.

<sup>14</sup> Tale giudizio di «affidabilità» lo si trova citato, non senza compiacimento, in Verbale Riunione Soci FRO, 24.01.1951.

<sup>15</sup> Per indicare il livello di tale erosione si ricorreva spesso a rappresentazioni di rozza approssimazione, ancorché efficaci, ad esempio argomentando che il prezzo di vendita si fosse incrementato di solo 25 volte rispetto l'anteguerra contro costi cresciuti fino a 60 volte (Verbale Riunione Soci FRO, 31.01.1953). Due anni più avanti, si parlò di un rapporto 30 a 1 sulle quotazioni del 1938 (Verbale Assemblea FRO, 22.02.1955).

in comodato gratuito: un peso che gravava su tutto il sistema, ma al quale nessun produttore poteva sottrarsi pena la caduta del giro d'affari.

Il quale, per FRO, stava comunque differenziandosi, con incrementi significativi nelle vendite di acetilene, di carburo e – soprattutto – di apparecchi per la saldatura ad elettrodo, il *business* emergente della società veronese e della sua partecipata vicentina. Anche per questo motivo essa dovette dotarsi di nuove risorse finanziarie, portando nel gennaio 1952 il capitale da 24 a 65 mln di lire<sup>16</sup>. Cui, esattamente un anno dopo, seguì il suo ben più significativo incremento a 248 mln<sup>17</sup>.

L'uscita dal capitale, nel marzo 1953, della vedova di uno dei due soci accomandatari, il prof. Boggian, cui era subentrata nel 1947 al momento della sua scomparsa<sup>18</sup>, aprì una riflessione sulla opportunità di conservare alla società la forma giuridica della Accomandita Semplice. La consistenza patrimoniale ormai raggiunta dall'impresa, e le prospettive di crescita legate al sempre più deciso impegno nella saldatura elettrica, giocarono a favore della sua trasformazione in società azionaria e, dopo qualche incertezza tra Società per Azioni classica e Accomandita per Azioni, si optò per quest'ultima: come venne deliberato nel maggio di quell'anno, e poi concretizzato a luglio nella nuova ragione *Fabbriche Riunite Ossigeno P. Bernardi e D. Valbusa S.a.p.a.*<sup>19</sup>.

Che l'opzione della saldatura elettrica stesse cambiando la fisionomia della casa veronese, traspare chiaramente dai verbali societari. In particolare se ne trova consapevolezza in quello dell'Assemblea di ap-

<sup>16</sup> Verbale Riunione Soci FRO, 26.01.1952. In realtà, esso fu l'esito necessitato, ancorché al ribasso, di un contenzioso con la Direzione delle Imposte che – avendo accertato in 80 mln il patrimonio della società – chiedeva che ciò trovasse corrispondenza nel capitale sottoscritto e versato.

<sup>17</sup> Verbale Riunione Soci FRO, 31.01.1953.

<sup>18</sup> La vedova Boggian era subentrata solo nella titolarità della quota del marito. Il ruolo di socio accomandatario venne invece assunto dall'azionista Pietro Bernardi, senza che questo comportasse variazioni nella denominazione della società: la quale continuò perciò a correre come *Fabbriche Riunite Ossigeno Boggian e Valbusa S.a.s.*, stante che rispettava quanto disposto dal Codice Civile agli artt. 2314, c. 1 («La società agisce sotto una ragione sociale costituita dal nome di almeno uno dei soci accomandatari») e 2292, c. 2 («La società può conservare nella ragione sociale il nome del socio receduto o defunto, se il socio receduto o gli eredi del socio defunto vi consentono»).

<sup>19</sup> Cfr. Verbale Riunione Soci FRO, 15.05.1953, e Rogito Dr. Antonio Cicogna, notaio in Verona, 28.07.1953. S.a.p.a. sta, ovviamente, per Società in accomandita per azioni.

provazione del bilancio 1955: nel suo intervento, il Consigliere delegato Valbusa – ricordando che la commercializzazione di apparecchiature per la saldatura autogena e di articoli complementari (carburo di calcio, metalli d'apporto e accessori vari) era stata a lungo una mera funzione di servizio alla produzione, distribuzione e vendita di gas tecnici (ossigeno, acetilene disciolto, azoto, aria compressa e idrogeno) – sottolineava come il proliferare di nuovi impianti in un mercato già saturo<sup>20</sup>, l'appesantimento dei costi generali<sup>21</sup> e la conseguente contrazione dei margini di profitto, avesse convinto i vertici aziendali a dedicarsi «più estesamente [... agli] apparecchi per la saldatura [autogena] ed elettrica»<sup>22</sup>. Era un cambiamento di passo, e una scelta strategica insieme, già che prodotti fin lì considerati sussidiari nell'economia della società venivano (ancorché tendenzialmente) proiettati a *core business* dell'impresa.

A supporto di questa opzione, era stato nel corso del 1955 realizzato un nuovo stabilimento nella Zona Agricolo Industriale (ZAI)<sup>23</sup> di Verona, al n. 6 di via Ciro Ferrari, dedicato proprio alle attrezzature per la saldatura autogena, mentre gli elettrodi e le saldatrici elettriche continuavano ad essere realizzati alla SIEV, la consociata con sede a Cittadella. La loro commercializzazione – riferiva Valbusa – stava «gradualmente estendendosi»<sup>24</sup>, grazie a due distinte reti di vendita: attraverso le filiali nelle aree dell'insediamento storico dell'azienda scaligera, dove

<sup>20</sup> Non erano solo i nuovi produttori a provocare pericolose tensioni sui prezzi, ma anche quei complessi industriali che – ricavando come sottoprodotti dei propri cicli produttivi forti quantitativi di ossigeno e di acetilene – li immettevano sul mercato a quotazioni molto convenienti. Era il caso, ad esempio, di alcuni innovativi utilizzi del metano nel settore chimico che, proprio in quegli ultimi anni, avevano creato non poche turbative in aree importanti del radicamento distributivo della società veronese, a partire da Rimini per poi aggredire i mercati di Ferrara, Padova e Vicenza.

<sup>21</sup> Nei quali la nota dolente era sempre rappresentata dalla gestione del parco-bombole, e non solo sul fronte dell'immobilizzo finanziario che le sue dimensioni determinavano ma anche su quello delle crescenti spese di movimentazione delle bombole.

<sup>22</sup> Verbale Assemblea FRO, 17.04.1956, p. 54.

<sup>23</sup> La ZAI veronese, prima iniziativa del genere in Italia, era stata costituita nel 1948 con lo scopo di insediare imprese di trasformazione e commercializzazione di prodotti agricoli. Un obiettivo merceologicamente mirato e, se vogliamo, di nicchia, presto superato dall'infoltirsi nell'area delle più diverse aziende manifatturiere che ne modificarono sostanzialmente la *mission* iniziale.

<sup>24</sup> Con anche «qualche apprezzabile fornitura di esportazione», aggiungeva egli con malcelata soddisfazione: cfr. il già cit. Verbale Assemblea FRO, 17.04.1956, p. 54.

peraltro insistevano gli impianti di produzione di ossigeno o degli altri gas; mediante agenti o rappresentanti plurimandatari, invece, nelle regioni in cui essa non era presente. Il tutto stava consentendo a FRO di raggiungere una tipologia di clientela di dimensione maggiore rispetto a quella con la quale aveva usualmente a che fare: complessi industriali e pubbliche amministrazioni<sup>25</sup>, innanzitutto, ma anche non pochi qualificati rivenditori.

Pur nella prudenza con la quale i verbali societari erano soliti riferire dell'andamento degli affari, il 1955 non solo fu importante per la discontinuità che esso cominciò a marcare rispetto al privilegiato interesse dell'azienda per i gas, ma anche perché da lì si dipanò una stagione di ripetute capitalizzazioni, e quindi di investimenti fissi. Nel mese di aprile fu infatti deliberato l'aumento del capitale sociale da 248 a 450 mln di lire<sup>26</sup>, poi incrementato a 600 nel novembre 1957<sup>27</sup>, a 900 nel novembre 1962<sup>28</sup> per raggiungere infine quota 1,125 mld di lire nel maggio 1964<sup>29</sup>.

A tali incrementi patrimoniali, che sottendevano un irrobustimento impiantistico e un progressivo incremento nel giro di affari, non corrisposero tuttavia cambiamenti significativi nella redditività dell'impresa calcolata in riferimento al capitale versato. L'utile netto d'esercizio rimase per gli anni indicati sostanzialmente stabile, oscillando – con la sola eccezione del 1962 quando fu del 12,17% – dall'8,18% del 1957 all'8,47% del 1960 via via fino all'8,92% del 1964<sup>30</sup>. Un esito, questo, della depressione delle quotazioni dell'ossigeno causata sia dalla concorrenza dei nuovi impianti cresciuti in quel periodo sia, paradossalmente, dall'incremento della domanda innescata da un suo sempre maggiore utilizzo in siderurgia, in particolare nella produzione di acciai speciali dove esso costituisce un accelerante del processo di fusione, ma per il quale i grandi utilizzatori riuscivano ad imporre prezzi

<sup>25</sup> Di quali pubbliche amministrazioni si trattasse, non è dato conoscere: ma è presumibile che con tale categoria ci si riferisse alle Municipalizzate possedute dagli enti territoriali o, meglio, alle grandi officine di manutenzione di cui queste erano dotate.

<sup>26</sup> Verbale Assemblea Straordinaria FRO, 26.04.1955.

<sup>27</sup> Verbale Assemblea Straordinaria FRO, 26.11.1957.

<sup>28</sup> Verbale Assemblea Straordinaria FRO, 24.11.1962.

<sup>29</sup> Verbale Assemblea Straordinaria FRO, 25.05.1964.

<sup>30</sup> Ecco la serie storica 1957-67 costruita sull'utile netto degli esercizi del periodo: 8,18% [1957] - 6,87 [1958] - 7,41 [1959] - 8,47 [1960] - 8,49 [1961] - 12,17 [1962] - 6,86 [1963] - 8,92 [1964] - 8,38 [1965] - 9,01 [1966] - 8,96 [1967].

poco remunerativi. Annotava ad esempio la relazione al Bilancio 1960, ma toni simili si ritrovano anche in quelle successive, come le quantità di ossigeno collocate in quell'esercizio si fossero incrementate del 15% sul 1959, ma a quotazioni di circa il 10% inferiori<sup>31</sup>.

Il 1959 era stato peraltro l'anno nel quale le attrezzature e i consumabili di saldatura giunsero ad uguagliare i ricavi dei gas, fino ad allora preminenti<sup>32</sup>. Il che stava a significare il rapido mutamento della natura dell'azienda: che da industria chimica stava facendosi sempre più industria meccanica. E ciò perché il perdurare di prezzi insoddisfacenti non solo nell'ossigeno, ma ora anche nell'acetilene, andava rafforzando la scelta del suo gruppo dirigente di indirizzare sempre più la propria attività in quei prodotti a maggior valore aggiunto in grado di assicurare margini certi (e per certi versi crescenti) di profitto. Non che i gas fossero fonte di perdita, anche se ciò si verificò nel consuntivo 1961<sup>33</sup>, ma il loro contributo ai risultati del conto economico presentava ormai un cronico (e preoccupante) grado di instabilità.

Fu per questo motivo che la società, se da un lato perseguì con determinazione il rafforzamento dei *business* emergenti, accentuò le politiche collaborative in essere con altri primari produttori di gas tecnici al fine di contrastare, o comunque contenere, la concorrenza "anarchica" dei *late comers*. Queste, già positivamente sperimentate sul fronte di una ripartizione delle aree di influenza, vennero implementate dalla partecipazione al capitale di imprese in difficoltà, e perciò particolarmente esposte alla aggressività dei nuovi operatori del comparto, o dalla costituzione di società per la gestione di impianti comuni di produzione.

Va probabilmente letta in questo contesto la modifica statutaria del novembre 1961, che aggiungeva nell'oggetto sociale (art. 4) il «prestare fidejussioni ad avallo a favore di società ed imprese nelle quali è interessata»<sup>34</sup>. Una attività, quella fidejussoria, subito esercitata a favo-

<sup>31</sup> Cfr. Verbale Assemblea FRO, 22.04.1961.

<sup>32</sup> Verbale Assemblea FRO, 23.04.1960.

<sup>33</sup> Verbale Assemblea FRO, 19.04.1962. Due erano stati gli eventi eccezionali che avevano portato a quell'esito: da un lato il forte incremento del costo dei trasporti (+17%), e dall'altro il rinnovo del contratto di lavoro che aveva fatto lievitare di un 20% il costo del lavoro nell'area gas. Al contrario, le apparecchiature erano risultate in forte crescita, e con margini tali da consentire la chiusura del bilancio con un utile netto coerente con quello dell'anno precedente.

<sup>34</sup> Verbale Assemblea Straordinaria FRO, 20.11.1961.

re di FRAO-Fabbriche Riunite Acetilene Ossigeno S.p.A. di Brescia<sup>35</sup>, cui l'azienda scaligera – entrandone peraltro nel capitale – aveva dato sul finire del 1959 in locazione lo stabilimento che ancora possedeva in quella città.

Alla fine degli anni '60 del '900 FRO – oltre a controllare, a partire da una strategia inizialmente “difensiva”, la padovana IPPO, la FRAO, la ATO-Azienda Torinese Ossigeno e la milanese SEO-Società Emiliana Ossigeno<sup>36</sup> – deteneva quote minoritarie in altre cinque piccole società del comparto<sup>37</sup>, alcune delle quali partecipate dalla stessa SIO che con FRO condivideva il tentativo di contenere l'eccessiva concorrenza tra produttori. In realtà si trattò di un tentativo dall'esito dubbio: il mercato dei gas, e dell'ossigeno in particolare, continuò nella sua instabilità, sia in termini di forti oscillazioni delle quantità vendute anno dopo anno dal complesso dei produttori, e da quelli maggiormente strutturati, sia in dal punto di vista delle quotazioni sempre più influenzate dai prezzi che riuscivano a spuntare le acciaierie. Come dire che la bassa redditività era divenuta strutturale, non dipendendo più di tanto dalla concorrenza “anarchica” dei nuovi produttori.

Per FRO, comunque, il decennio – nonostante la crisi congiunturale che nei primi mesi del 1964 segnò l'esaurirsi degli effetti espansivi del cd. miracolo economico – fu caratterizzato da un suo ulteriore consolidamento nelle macchine per saldatura e nei materiali di consumo o d'apporto, la cui produzione veniva garantita per circa due terzi dallo stabilimento in ZAI e dalla consociata SIEV, e per la quota restante da

<sup>35</sup> «L'Istituto di Credito per il finanziamento a medio termine alla media e piccola industria della Lombardia, ha avallato un finanziamento alla FRAO [...] di 200.000.000 £ per l'acquisto di terreno, costruzione di un nuovo stabilimento, acquisto di macchinari e impianti e parco bombole a patto che la FRO presti il proprio avvallo sui pagherò. Il Presidente fa notare che l'operazione è opportuna in virtù delle favorevoli ripercussioni che il potenziamento della FRAO potrà avere dato l'intensificarsi dei rapporti che ne deriveranno»: in Verbale Assemblea FRO, 13.02.1962.

<sup>36</sup> Pur di piccole dimensioni, ATO e SEO presentavano interessanti *trend* di crescita, che furono poi replicati anche in anni successivi, ad esempio nel 1975 quando – pur con nuovo assetto proprietario della controllante (v. prossimo capitolo) – registrarono incrementi del fatturato rispettivamente del 27 e del 15%: cfr. Verbale Assemblea FRO, 22.06.1976.

<sup>37</sup> La motivazione di queste partecipazioni, almeno come esplicitata nel caso di ATO, è disarmante: «Si è entrati in partecipazione [...] a difesa del mercato». In quella semplice parola (“difesa”), oggettivamente ambigua, è racchiuso un pezzo di quella storia dell'ossigeno in Italia di cui FRO è stata parte non secondaria.

qualificate officine “terziste”, le migliori delle quali l'azienda scaligera tendeva a vincolare a sé assumendo quote di minoranza del loro capitale<sup>38</sup>.

La congiuntura negativa del 1964 e della prima metà del 1965, comune a tutta l'industria manifatturiera del paese, non colpì solo i beni di largo consumo ma anche quelli strumentali: e tuttavia l'azienda scaligera perse meno di altri comparti, subendo nei “materiali” una flessione di fatturato di non superiore al 10%: che tuttavia non rallentò l'attività dell'impianto di via Ciro Ferrari, poiché l'impresa scelse – sia in vista di una ripresa che non sarebbe mancata, sia per non scaricare la crisi sui lavoratori – di lavorare per il magazzino. Certo, ciò comportò una lievitazione degli oneri finanziari, ma evitò le tensioni che sarebbero indubbiamente sorte con la sospensione dal lavoro di parte degli addetti.

La situazione andò migliorando nella seconda metà del '65, con modalità tali da far apparire a me l'annotazione al Bilancio 1965 su come avvenne la ripresa in FRO paradigmatica di quanto avvenne nell'intero sistema produttivo: «la caratteristica dell'esercizio 1965 è bene tratteggiata con una linea che scende fino a minimi quasi pericolosi, per poi riprendere quota a scatti alterni e cauti, ma con sicuro andamento al meglio»<sup>39</sup>. Da lì tornò l'ottimismo, e pur nella continua oscillazione tra risultati a volte più soddisfacenti nei “materiali” (e quindi nella parte meccanica dell'azienda), e in altre occasioni più “performanti” nella parte chimica (i gas tecnici), il *trend* ascendente dell'azienda si protrasse sino alla svolta storica del 1972.

Ma prima di affrontare quel cambiamento, che diede nuova linfa a una impresa ormai quasi alle soglie del suo cinquantesimo anno di vita, conviene rammentare alcuni momenti di passaggio istituzionale. A partire dall'allargamento della base azionaria, con l'accettazione – al momento dell'aumento di capitale da 600 a 900 mln di lire<sup>40</sup> – di alcuni nuovi soci, tra i quali l'ing. Cesare Biella, già direttore della produzione degli apparecchi nello stabilimento di Santa Lucia prima del

<sup>38</sup> Tale politica, che consentiva a FRO di rispondere tempestivamente all'incremento della domanda, durò fino al 1971, quando essa acquisì le ultime partecipazioni in due distinte imprese meccaniche (Rivoira S.p.A. di Torino e SICO S.p.A. di Milano), motivandole come “necessarie” per «sviluppare la produzione dei nostri apparecchi su scala nazionale»: cfr. Relazione al Bilancio 1971, in Verbale Assemblea FRO, 18.04.1972.

<sup>39</sup> Verbale Assemblea FRO, 22.04.1966.

<sup>40</sup> Assemblea Straordinaria FRO, 24.11.1962, cit.

del suo trasferimento in Zona Industriale, e due componenti la famiglia Galtarossa, Paolo e Michele. Cui seguì, il 7 novembre 1964, la modifica della denominazione sociale in *FRO - Fabbriche Riunite Ossigeno P. Bernardi e D. Valbusa S.a.p.a.*<sup>41</sup>: formalmente irrilevante, l'inserimento dell'acronimo FRO aveva invece un valore simbolico dato che esso non solo compariva da molto tempo nelle insegne dei vari stabilimenti aziendali, ma era anche il marchio di fabbrica usualmente impresso nelle bombole di ossigeno e degli altri gas tecnici come in tutte le macchine e attrezzature prodotte e/o commercializzate dall'impresa.

L'ultima annotazione riguarda il capitale sociale che – dopo una serie di aumenti indotti dalle nuove capitalizzazioni impiantistiche e dalle sottoscrizioni azionarie nelle imprese partecipate – l'Assemblea Straordinaria del 16 febbraio 1971 aveva portato a 3,172 mld di lire<sup>42</sup>. Un esercizio d'inizio decade, peraltro, sostanzialmente depresso dato «il modestissimo aumento del 2,8% [del fatturato] nonostante gli ingenti investimenti»<sup>43</sup>. Le cause andavano ricercate, secondo la relazione al Bilancio, nel contrastante aumento dei gas allo stato liquido per l'estendersi delle loro applicazioni, e nella sostanziale diminuzione dei “materiali”. E nelle tipologie di questi ultimi, dove pure vi era stato un certo incremento dei volumi venduti, era stata la politica dei prezzi al ribasso indotta dalla concorrenza a frenare la redditività. Una concorrenza, peraltro, che aveva avuto buon gioco ad erodere quote di mercato per i ripetuti arresti della produzione subiti dalla consociata SIEV a causa di una vertenza sindacale prolungatasi per tre mesi.

FRO ripartiva con nuovi investimenti, ma in una situazione di oggettiva sofferenza. E tuttavia la svolta che le avrebbe cambiato pelle era lì, dietro l'angolo.

<sup>41</sup> Assemblea Straordinaria FRO, 7.11.1964, cit.

<sup>42</sup> Assemblea Straordinaria FRO, 16.02.1971. Tale aumento non poté, ovviamente, determinare effetti sull'utile netto dell'esercizio di quell'anno: la cui redditività del 7,44%, calcolata sul capitale versato, non fu molto dissimile da quanto già abbiamo rilevato in nota 30 per il periodo 1957-67. Mutamenti significativi si verificarono invece negli esercizi successivi, pur in presenza dell'altalenante andamento dell'ormai *business* principale di macchine e “consumabili”: 13,43% [1972] - 19,80 [1973] - 23,65 [1974] - 20,44 [1975].

<sup>43</sup> Relazione al Bilancio 1971, in Assemblea FRO, 18.04.1972, cit.