

SOCIETÀ ITALIANA
DEGLI STORICI DELL'ECONOMIA

**TRA RENDITA E INVESTIMENTI
FORMAZIONE E GESTIONE
DEI GRANDI PATRIMONI IN ITALIA
IN ETÀ MODERNA E CONTEMPORANEA**

*Atti del terzo Convegno Nazionale
Torino 22-23 novembre 1996*



CACUCCI EDITORE - BARI

CLAUDIO BERMOND

FORMAZIONE E DISSOLUZIONE
DI UN PATRIMONIO INDUSTRIALE
E FINANZIARIO NEL PRIMO TRENTENNIO
DEL SECOLO XX: IL *TRUST* GUALINO*

Nell'ambito della storia italiana della prima metà di questo secolo, la figura di Riccardo Gualino ha occupato una posizione indubbiamente rilevante. Innanzitutto, per il consistente contributo che diede allo sviluppo industriale del nostro paese con la creazione e la gestione di alcune imprese di primaria importanza, quali la Snia viscosa, l'Unica, l'Unione italiana cementi, la Rumianca, la Lux film che – con le loro vicende più o meno felici – hanno scritto una parte rilevante della storia economica nazionale.

In secondo luogo, Gualino giocò un ruolo di primo attore sulla scena finanziaria italiana – e talvolta anche europea – di quegli anni, con una molteplicità di spericolate ed azzardate avventure che andarono dalle operazioni forestali e immobiliari nell'Est europeo, alla scalata delle banche italiane nel primo dopoguerra, ai legami con il banchiere francese Albert Oustric, allo svuotamento dei forzieri della Banca agricola italiana sino al suo collasso finanziario che produsse un danno all'Erario valutabile in più di 1.000 milioni di lire dell'epoca.

* Le abbreviazioni impiegate per l'indicazione degli archivi e dei fondi consultati sono le seguenti:

ACCT: Archivio della Camera di Commercio di Torino;

ACS: Archivio Centrale dello Stato, Roma; SPD-CR: Segreteria Particolare del Duce 1922-1943, Carteggio Riservato; MINT: Ministero dell'Interno, DPP: Divisione Polizia Politica 1927-1941;

ANDCM: Archivio Notarile Distrettuale di Casale Monferrato (Alessandria);

ANDT: Archivio Notarile Distrettuale di Torino;

ASA: Archivio di Stato di Alessandria;

ASBCI: Archivio Storico della Banca Commerciale Italiana, Milano;

ASBIRO: Archivio Storico della Banca d'Italia, Amministrazione Centrale, Roma;

ASBITO: Archivio Storico della Banca d'Italia, Sede di Torino;

AST-SR: Archivio di Stato di Torino, Sezioni Riunite; TT, Versamento del Tribunale di Torino;
AS: Fondo Atti di Società;

ATT: Archivio del Tribunale civile e penale di Torino; CSC: Cancelleria Società Commerciali;
AS: Atti di Società.

Inoltre, l'imprenditore piemontese è divenuto uno dei simboli dell'opposizione liberale alla dittatura mussoliniana. Sostanzialmente antifascista, in quanto credeva che il liberismo economico e il liberalismo politico fossero le forme più adatte per garantire un equilibrato sviluppo economico e una pacifica crescita sociale, non aveva mai nascosto nell'ambito privato i suoi reali sentimenti nei confronti del regime. Erano note le sue frequentazioni di alcuni illustri intellettuali antifascisti, tra i quali spiccava il critico d'arte Lionello Venturi. Ma solo quando fu toccato nel profondo dei suoi interessi economici da una decisione presa dal governo nella seconda metà del 1926 e relativa alla rivalutazione della lira, decise di esternare in modo palese il suo dissenso con una lettera dal tono piuttosto duro e aspro che inviò al duce in data 28 giugno 1927¹. Da quel momento i suoi rapporti con Mussolini andarono via via deteriorandosi, sino a quando fu arrestato ed inviato al confino. Le cause immediate dell'arresto stavano soprattutto nella grave crisi finanziaria che Gualino stava attraversando in quel momento; e l'ostilità che Mussolini covava nei suoi confronti fecero scattare quell'atto carico di ostentazione. Da quel giorno l'imprenditore piemontese divenne l'esempio di che cosa poteva accadere a chi si opponeva in modo palese al fascismo. Ad accreditare ulteriormente tale immagine di oppositore contribuì in modo rilevante nel dopoguerra lo stesso Gualino, che sovente si compiaceva del suo comportamento spavaldo nei confronti del duce negli anni della dittatura.

Infine, l'imprenditore piemontese seppe tradurre il suo profondo amore per l'arte in una serie svariata di iniziative rivolte alla valorizzazione di alcuni filoni artistici, quali il teatro, la musica e la danza, le arti figurative, l'architettura, il cinema. Nella promozione di tali attività Gualino profuse molto denaro dilapidando da un lato un intero patrimonio e pervenendo per contro alla realizzazione di significative manifestazioni e collezioni, congiuntamente alla valorizzazione di una schiera di giovani artisti.

Oggi il suo nome è noto al grande pubblico più per il generoso mecenatismo e la versatile promozione di attività artistiche e culturali che per le sue iniziative in campo produttivo e finanziario.

Gualino si stabilì definitivamente a Torino nel 1918, ed entrò in contatto con il clima effervescente della città, ben diverso da quello sonnolento e provinciale di Casale Monferrato, dove aveva vissuto per alcuni anni dopo il matrimonio con la casalese Cesarina Gurgo Salice. La capitale subalpina era in quel periodo uno dei centri culturali più vivaci del paese. Le grandi lotte sociali che stavano travagliando la città avevano favorito la formazione di correnti di pensiero di elevato contenuto propositivo, che avevano in Gobetti e Gramsci i loro esponenti più significativi².

Gualino entrò in contatto con due uomini di talento – il critico d'arte Lionel-

¹ Il testo di tale lettera è stato pubblicato integralmente da Renzo De Felice in appendice al saggio: *I lineamenti politici della "quota novanta" attraverso i documenti di Mussolini e Volpi*, in "Il nuovo osservatore", maggio 1966, pp. 374 sgg. Un passo particolarmente significativo è stato poi ripreso dallo stesso De Felice nel suo volume: *Mussolini il fascista. II: L'organizzazione dello stato fascista 1925-1929*, Torino 1968, a p. 254.

² N. BOBBIO, *Trent'anni di storia della cultura a Torino (1920-1950)*, Torino 1977, pp. 1-9.

lo Venturi e il pittore Felice Casorati – con i quali dette vita ad una sorta di “triade indissolubile”³. Venturi insegnava Storia dell’arte all’Università e si collocava nel nutrito gruppo di intellettuali democratici e antifascisti che gravitava attorno alla figura di Gobetti.

Di origini novaresi, Casorati stava invece cercando in quegli anni di vivacizzare l’ambiente pittorico torinese, ancora ingessato in un rigido formalismo fotografico e realistico. È l’editore Gobetti che pubblica nel 1923 la prima monografia dedicata a Felice Casorati, della quale è autore lo stesso Piero Gobetti⁴.

Gualino si inserì con grande passione nel progetto di rinnovamento dell’arte torinese propugnato dai suoi due nuovi amici, mettendo a disposizione – oltre ad un notevole entusiasmo – anche una dovizia di mezzi finanziari⁵. L’incontro con Venturi soprattutto segnò una tappa decisiva nella sua vita⁶. Dopo le iniziali diffidenze, l’imprenditore piemontese si rese conto che “la vasta solida profonda cultura” del professore intimidiva “il poco” che egli sapeva, mentre “il suo gusto raffinato” in cui balenavano “sprazzi di modernismo” squassava e demoliva il proprio “gusto vecchiotto”⁷. Su suggerimento dell’amico, abbandonò il collezionismo eterogeneo, soprattutto orientato all’arredamento, per dedicarsi ad organizzare un’eccezionale raccolta d’arte, costituita soprattutto da tele e da capolavori dell’antico Egitto e della scultura cinese⁸.

Grande appassionato di pittura, Gualino si impegnò anche a favorire finan-

³ R. GUALINO, *Frammenti di vita*, Milano 1931, p. 147. Il volume raccoglie le memorie autobiografiche dell’imprenditore piemontese, da lui redatte nei primi mesi di confino a Lipari. Portano la data dell’aprile 1931 e furono pubblicate da Arnoldo Mondadori nell’ottobre di quell’anno.

⁴ Si veda per l’appunto: P. GOBETTI, *Felice Casorati pittore*, P. Gobetti Editore, Torino 1923.

⁵ Per un panorama completo della presenza dell’imprenditore piemontese nella vita culturale della capitale subalpina, si rinvia al contributo ormai datato, ma ancora esauriente, di M. BERNARDI: *Riccardo Gualino e la cultura torinese*, ospitato nel volume: *Frammenti di vita e pagine inedite*, Roma 1966, pp. 157-200.

Quest’ultima opera è una seconda edizione – perfettamente identica alla prima – dell’autobiografia di Gualino apparsa nel 1931. Essa fu stampata a Roma nel 1966, due anni dopo la scomparsa dell’imprenditore. Si trattava di una “edizione speciale fuori commercio dedicata e riservata agli azionisti della Rumianca”, edita dalla *Famija Piemontèisa* di Roma che ospitava oltre alle memorie anche alcune “pagine inedite” di Gualino e due scritti di Marziano Bernardi.

Per cogliere il clima artistico che caratterizzava Torino negli anni della presenza di Gualino, si rinvia agli scritti seguenti, ospitati nel volume: *Torino tra le due guerre*, catalogo della mostra (Torino, marzo-giugno 1978), Torino 1978. Si tratta dei contributi di: A. DRAGONE, *Le arti figurative*, pp. 188-227; E. FUBINI, *La musica a Torino: tra conservazione e innovazione*, pp. 228-243; G.R. MORTEO, *Il teatro: specchi e miti di una realtà*, pp. 224-269.

⁶ Sulla figura di Lionello Venturi critico d’arte si vedano: M. ALDI, *Da Toesca a Venturi. All’origine dell’Istituto di Storia dell’Arte di Torino*, in “Quaderni di storia dell’Università di Torino”, a. I (1996), n. 1, pp. 187-204; e *Da Cézanne all’arte astratta. Omaggio a Lionello Venturi*, catalogo della mostra (Verona, marzo-aprile 1992), Milano 1992.

⁷ GUALINO, *Frammenti di vita* cit., p. 141.

⁸ Sulle caratteristiche della collezione Gualino negli anni della sua formazione, si vedano: L. VENTURI, *La collezione Gualino*, voll. 2, Torino-Roma 1926; ID., *Alcune opere della Collezione Gualino esposte nella R. Pinacoteca di Torino*, Milano-Roma 1928. Sulla ricostituita collezione negli anni del secondo dopoguerra, si rinvia a: N. Gabrielli (a cura di), *La collezione Gualino*, catalogo della mostra, Genova 1961; ID., *Le fortunate vicende della donazione Gualino alla Sabauda*, in “Studi piemontesi”, a. IV (1975), n. 2, pp. 412-419; M. M. LAMBERTI, *La Raccolta Gualino: una collezione e molti progetti*, in “Ricerche di Storia dell’Arte”, a. 1980, n. 12, pp. 5-18; *Dagli ori antichi agli anni Venti: le collezioni di Riccardo Gualino*, catalogo della mostra (Torino, dicembre 1982-marzo 1983), Milano 1982.

ziariamente l'attività di Casorati, convinto che le opere dell'artista novarese segnassero un momento di rottura con il convenzionalismo fotografico al quale era ancora molto affezionato il grande pubblico torinese⁹. Sostenne inoltre l'iniziativa di un gruppo di allievi dell'artista novarese, il cosiddetto Gruppo dei Sei, che si staccò dall'impostazione casoratiana dando vita ad una sorta di "secessione". Francesco Menzio, Gigi Chessa, Carlo Levi, e ancora Enrico Puccini, Nicola Galante, l'inglese Jassie Boswell tentarono infatti – senza grande successo – di ispirarsi alla realtà artistica francese, contrapponendosi ai riferimenti prevalentemente nordici del loro maestro¹⁰.

Su suggerimento di Venturi e su progetto di Casorati e dell'architetto Alberto Sartoris, Gualino costruì inoltre un teatrino privato all'interno della sua sontuosa dimora di via Galliari, affacciata sul giardino del Valentino¹¹. In esso si tennero soprattutto spettacoli di danza, auspice la moglie Cesarina.

Nel novembre 1925 riuscì a portare a termine un sogno coltivato a lungo: quello di avviare un grande teatro pubblico, il Teatro di Torino. Situato in via Verdi, ai piedi della Mole antonelliana, ospitò per un quinquennio soprattutto opere musicali di Rossini, Pizzetti, Casella e Malipiero. Accanto alla musica, alla danza e al balletto, la programmazione del teatro comprese anche alcune opere di prosa. Furono rappresentati Pirandello, Brecht, Pitoëff, il teatro ebraico Habima¹².

Particolarmente significativo fu il contributo che Gualino dette anche all'architettura locale. Oltre alla ristrutturazione su stile neo-gotico del castello di Cereseto, posto a guardia di un ameno villaggio situato sulle colline del Monferrato, attuata durante la sua permanenza a Casale, l'imprenditore piemontese finanziò alcune opere di intonazione razionalista. Mentre nei primi anni Venti realizzò alla periferia di Torino lo stabilimento e il villaggio operaio della Snia viscosa e le scuderie di Mirafiori, nel secondo lustro patrocinò la costruzione del palazzo uffici di corso Vittorio Emanuele angolo via della Rocca e di una panoramica villa collinare. Mentre la costruzione del primo edificio fu portata a termine, la residenza in collina rimase incompiuta, lasciando vuoto l'involucro realizzato¹³.

⁹ Relativamente all'attività e alla personalità del pittore novarese si vedano – oltre al volume coevo di Piero Gobetti appena ricordato – le seguenti opere: *Casorati*, catalogo della mostra (Milano, 27 marzo-20 maggio 1990), Milano 1990; *Felice Casorati: catalogo generale: i dipinti (1904-1963)*, a cura di G. Bertolino e F. Poli, voll. 2, Torino 1995; *Felice Casorati dagli anni venti agli anni quaranta*, catalogo della mostra (Torino, 24 aprile-14 luglio 1996), Milano 1996.

¹⁰ Per maggiori approfondimenti sul gruppo dei "Sei pittori di Torino", si rimanda a: *I Sei di Torino 1929-1932*, catalogo della mostra (Torino, settembre-ottobre 1965), Torino 1965; *I Sei Pittori di Torino, 1929-1931*, catalogo della mostra (Torino, 6 maggio-4 luglio 1993), Milano 1993.

¹¹ Sul Teatrino di via Galliari – realizzato nel sotterraneo della residenza di Gualino, un tempo di proprietà dei banchieri De Fernex – si veda: M. POZZETTO, *Alberto Sartoris e il teatrino privato di Casa Gualino*, in "Studi piemontesi", a. III (1974), n. 2, pp. 331-334.

¹² Sull'attività artistica realizzata al Teatro di Torino – ex Teatro Scribe – si rimanda a: M. BERNARDI, *Riccardo Gualino e la cultura torinese: le manifestazioni del Teatro di Torino*, Torino 1971. Per finanziare l'ammodernamento dello stabile e lo svolgimento degli spettacoli, Gualino creò un'apposita società, la "Amici di Torino" (cfr. ACCT, Registro ditte, Società Amici di Torino, n. 61.667).

¹³ Per un approfondimento del contributo dato dall'imprenditore biellese alla realizzazione di alcune interessanti tipologie architettoniche, si rinvia ad alcuni paragrafi (Il castello di Cereseto,

1. LE PRIME ESPERIENZE IMPRENDITORIALI NEI COMPARTI FORESTALE, CEMENTIERO E IMMOBILIARE, 1907-1917

Riccardo Gualino è molto meno noto invece per le attività che svolse in campo finanziario e industriale. Ad eccezione forse del ruolo propulsivo che ebbe alla Snia viscosa, è rimasta scarsa memoria del suo intenso impegno professionale che si svolse nell'arco di circa sessant'anni¹⁴. Cercherò di illustrare in questo contributo le linee portanti della sua esperienza imprenditoriale e, in particolare, le modalità attraverso le quali si costituì un rilevante patrimonio personale per poi disperderlo in gran parte nel giro di pochissimo tempo. Essendo stato un creatore vulcanico di mille e mille iniziative, evidenzierò qui solo le coordinate essenziali della sua attività, demandando a ricerche future e più particolareggiate l'esposizione completa delle sue realizzazioni.

Nato a Biella il 25 marzo 1879 da una famiglia che possedeva un piccolo laboratorio di oreficeria, venne avviato – per la sua spiccata intelligenza – agli studi classici. Ma non riuscì a portarli a termine in quanto volle dedicarsi sin da giovane a delle esperienze lavorative.

Nel giro di pochi anni ne fece alcune: da quella ligure presso l'azienda di un cognato che effettuava importazioni di legame dall'America a quella milanese presso un'altra azienda che importava prodotti forestali dall'Austria. Infine optò per un lavoro più stabile a Casale Monferrato, presso un'impresa cementiera di proprietà dei cugini Gurgo Salice, ove venne assunto per un'attività di rappresentanza nella vendita dei cementi.

Attraverso le esperienze effettuate, si era venuto impraticando nello svolgi-

Gualino e l'architettura razionale a Torino) dello scritto di M.M. LAMBERTI, *Riccardo Gualino e i Sei di Torino*, in V. Castronovo (a cura di), *Storia illustrata di Torino*, Milano 1993, vol. VII, pp. 1843-1845, 1857-1858. Le schede relative a due delle tipologie richiamate (il Villaggio Snia e il Palazzo uffici) sono ospitate nel volume: A. MAGNAGHI, M. MONGE, L. RE, *Guida all'architettura moderna di Torino*, Torino 1982, alle pp. 91 e 95.

Per cogliere i caratteri del mondo dell'architettura torinese del periodo compreso tra le due guerre, si veda: E. LEVI MONTALCINI, *Architettura razionale e stile novecento*, in A. Magnaghi e altri, *Guida all'architettura moderna* cit., pp. 437-444.

¹⁴ Sotto diverse angolature e con differenti livelli di approfondimento, la figura dell'uomo d'affari Gualino è stata già esaminata da parecchi autori. Si tratta di studi contenuti nelle dimensioni e limitati nell'utilizzo delle fonti documentarie. Ricordiamo qui i seguenti contributi: A. FOSSATI, *Lavoro e produzione in Italia dalla metà del secolo XVIII alla seconda guerra mondiale*, Torino 1951, pp. 514-524, 593-594; B. CAZZI, *Storia dell'industria italiana dal XVIII secolo ai nostri giorni*, Torino 1965, pp. 481-483; M. ABRATE, *Una interpretazione dello sviluppo industriale torinese*, in *Torino città viva, da capitale a metropoli, 1880-1980*, (a cura di R. Gandolfo), Torino 1980, vol. I, p. 171; V. CASTRONOVO, *Imprese ed economia in Piemonte. Dalla "grande crisi" a oggi*, Torino 1997, pp. 4-26; IDEM, *Il Piemonte*, Torino 1977, pp. 371-412; IDEM, *Torino*, Roma-Bari 1987, pp. 261-310; L. VILLARI, *Il capitalismo italiano del Novecento*, voll. 2, Roma-Bari 1975, pp. 331-334; R. GABETTI, *Riccardo Gualino e la Torino degli anni '20*, in "Studi piemontesi", a. XI (1982), n. 1, pp. 13-27; M. FINI, *Per una biografia di Riccardo Gualino come capitano d'industria*, in *Dagli ori antichi agli anni '20* cit., pp. 253-256; S. RICOSSA, *Riccardo Gualino*, in *L'economia italiana tra le due guerre: 1919-1939*, catalogo della mostra (Roma, Colosseo, 22 settembre-18 novembre 1984), Roma 1984, p. 297; M. LUPO, *Gualino Riccardo*, in *Progetto Archivio storico Fiat, Fiat 1915-1930. Verbal dei consigli di amministrazione*, voll. 2, Milano 1991, pp. 915-919; F. CHIAPPARINO, *Note per una biografia imprenditoriale di Riccardo Gualino*, in D. Bigazzi (a cura di), *Storie di imprenditori*, Bologna 1996, pp. 357-379.

mento degli affari nel settore delle costruzioni civili, e in particolare nei comparti dei legnami e dei leganti. E pertanto decise di avviare in quell'ambito una propria attività autonoma, dando vita nel 1906 ad una società in accomandita semplice dal nome *Riccardo Gualino e C.*, dotata di un capitale iniziale modesto di lire 320.000, frutto in parte dei suoi risparmi personali e in parte di qualche piccolo prestito di parenti ed amici. Pare che la fortuna gli abbia arriso permettendogli di realizzare dei consistenti profitti.

Entusiastico dal successo, costituì nel 1907 la sua prima importante impresa: la *Soc. an. Industria e commercio dei legnami*, che si proponeva come scopo sociale lo sfruttamento di foreste, l'acquisto, la lavorazione e la vendita di legname¹⁵. L'azienda fu dotata di un capitale di 2 milioni, alla formazione del quale concorsero – oltre naturalmente a Gualino – la famiglia Sella di Biella¹⁶, il cugino Tancredi Gurgo Salice¹⁷, la Banca agricola industriale di Casale Monferrato¹⁸, il commerciante pisano Luigi Ottina e alcuni piccoli investitori casalesi. Presidente della società fu nominato il banchiere biellese Gaudenzio Sella, amministratore delegato Gualino.

La prima iniziativa nella quale si lanciò la neocostituita società fu nell'acquisto e nella ristrutturazione di una tenuta forestale ubicata nella Corsica meridionale, nei pressi di Conca. Fu anche rilevata una segheria a Ghidoni. Ma, dopo aver effettuato investimenti per circa un milione e mezzo, l'affare corso fu dismesso subendo una perdita rilevante, a causa sia della localizzazione disagiata della tenuta, sia delle forti opposizioni e resistenze locali.

¹⁵ AST-SR, TT, AS, Atto costitutivo della Società anonima Industria e Commercio dei Legnami del 22 giugno 1907, a. 1914, vol. 4, fasc. 258.

¹⁶ La famiglia Sella di Biella era in quegli anni una delle più note casate dell'aristocrazia laniera biellese. I suoi membri più rappresentativi – che parteciparono peraltro alla costituzione dell'Industria e commercio dei legnami – erano Gaudenzio ed Erminio. Figli di Giuseppe Venanzio e nipoti del celebre Quintino, fondavano la loro solida base economica nella gestione del lanificio di famiglia, la ditta Maurizio Sella, che possedeva un opificio a Biella e uno a Tollegno.

Già Giuseppe Venanzio, accanto all'attività industriale, si era interessato ad iniziative bancarie, divenendo dapprima amministratore della Cassa di Risparmio di Biella e poi primo presidente della più importante istituzione creditizia della zona, la Banca biellese.

Gaudenzio fu chiamato dai fratelli e dai cugini ad istituire e dirigere una banca privata di famiglia, la società in accomandita semplice Gaudenzio Sella e C., avviata nel 1886 con un capitale iniziale di 550.000. Avrebbe diretto con parsimonia ed equilibrio il piccolo istituto per quasi un cinquantennio, sino alla sua morte avvenuta nel 1934.

Le principali vicende storiche della famiglia Sella e della loro banca privata sono esposte in: R. ALLIO, *La Banca "Gaudenzio Sella e C." dalla fondazione (1886) alla prima guerra mondiale*, in Società italiana degli Storici dell'Economia, *Credito e sviluppo economico in Italia dal medioevo all'età contemporanea*, Verona 1988. I rapporti intrattenuti da Gaudenzio Sella con Gualino sono evidenziati alle pp. 684-689.

¹⁷ A rafforzare il reciproco rapporto di stima e simpatia intervenne il matrimonio di Gualino con una delle figlie di Tancredi, Cesarina. Da quel momento, rimase sempre intenso il legame tra il finanziere biellese e il suocero e i cognati Pier Giuseppe, Ermanno ed Edmea.

¹⁸ La Banca agricola industriale di Casale Monferrato era stata costituita il 13 marzo 1884 a Casale, in provincia di Alessandria. Il suo capitale iniziale era modesto, pari a 500.000 lire. Fu poi elevato con delibera assembleare del 20 dicembre 1914 a lire 1.500.000, soprattutto per permettere a Gualino di assumerne il controllo. Nel 1922 fu assorbita dalla Banca agricola italiana di Torino. Per molti anni fu diretta da Giacomo Luria, uomo di fiducia di Gualino in molte attività del Casalese (ad esempio, nel 1912 Luria era segretario del consiglio di amministrazione della Cementi del Monferrato e sindaco dell'Unione cementi).

Nei primi mesi del 1908, Gualino intravide la possibilità di entrare in modo significativo nella produzioni di cementi nell'area casalese. Allo scopo fuse in un'unica nuova società, l'anonima *Riccardo Gualino per legnami e cementi* le due imprese che controllava, la Industria e commercio legnami e l'accomandita Riccardo Gualino¹⁹. Elevato il capitale a 5 milioni di lire, costruì un nuovo stabilimento a Morano Po, nei pressi di Casale, ove erano ubicate alcune ricche cave di marna. Impiegò poi parte dei capitali della nuova iniziativa nell'acquisizione di alcune tenute forestali nell'Est europeo, ove esistevano ancora grandi ed estese foreste suscettibili di sfruttamento.

Il primo intervento fu effettuato in Russia, ove rilevò una grande proprietà boschiva dell'estensione di 20.000 ettari. La tenuta era situata a Listwin, nel governatorato della Volinia, in Ucraina occidentale, ed era ricoperta per tre quarti da una fitta vegetazione di alberi di alto fusto; ospitava al suo interno alcuni villaggi e distava una trentina di chilometri dalla linea ferroviaria Kiev-Varsavia²⁰. L'acquisizione costò 7 milioni circa, ai quali si aggiunsero ben presto altri 3 milioni destinati alla ristrutturazione e all'ammodernamento della tenuta. Furono costruiti una moderna segheria e un circuito ferroviario interno che permettesse la raccolta dei tronchi, il loro trasporto alla segheria e, di qui, alla linea ferroviaria Kiev-Varsavia. L'azienda incominciò a funzionare solo nel 1912 producendo legname destinato in gran parte al mercato interno russo.

Quasi contemporaneamente all'ingresso nell'impero zarista, Gualino ottenne dal governo romeno la concessione ventennale per lo sfruttamento di tre tenute boschive della superficie complessiva di 7.000 ettari situate nei Carpazi orientali romeni, al confine tra la Transilvania austro-ungarica e la Moldavia romena²¹. Dopo averle dotate di due moderne segherie, provvide alla posa di un raccordo ferroviario tra le tenute e la stazione di Onesti, dalla quale il legname lavorato era trasportato via ferrovia ordinaria al porto di Galati, posto sul Danubio. Alcuni mesi dopo rilevò due società austriache, la *Szeckler Waldindustrie* e la *Forst Union Ag.*, proprietarie di alcune foreste situate al colle di Ghimes, nei pressi delle concessioni romene precedentemente acquisite.

Gualino mise quindi a punto un disegno di grande respiro, diretto ad introdurre nei mercati europei legname proveniente dalla Romania e trasportato via mare dagli approdi di Galati ed Odessa – posti sul mar Nero – ai grandi porti del Mediterraneo meridionale. Questo grandioso progetto si poneva in concorrenza con il modello commerciale allora dominante, e costituito dalla importazione di legname dai paesi dell'Est europeo effettuato sotto il controllo dei grandi mercanti austriaci. Allo scopo, Gualino armò alcuni velieri, che succes-

¹⁹ AST-SR, TT, AS, Verbale dell'Assemblea generale straordinaria della Società Industria e Commercio dei Legnami nel 14 febbraio 1908, a. 1914, vol. 4, fasc. 258.

L'anonima Riccardo Gualino per legnami e cementi modificò successivamente la propria denominazione in *Società anonima Riccardo Gualino*, incrementando il suo capitale sociale a 12 milioni di lire (cfr. *Ibidem*, Assemblea generale straordinaria della società Riccardo Gualino del 19 maggio 1910). Si veda anche il fascicolo "Soc. an. Riccardo Gualino", presso ACCT, Registro ditte, n. 45.179.

²⁰ Si veda in argomento: F. CHIAPPARINO, *Gualino in Europa orientale (1908-1915)*, in D. Bigazzi, F. Rampini (a cura di), *Imprenditori italiani nel mondo ieri e oggi*, Milano 1996, p. 109.

²¹ *Ibidem*, p. 110. Le tenute forestali romene avevano i nomi di Cascin, Saveja e Tulnici.

sivamente fece acquisire da una società in accomandita semplice che costituì insieme ad Henry Piaggio, erede della nota dinastia armatoriale genovese. La nuova iniziativa fu denominata *Soc. acc. semplice Piaggio Razeto e C.*, nella quale l'imprenditore biellese entrò quale socio accomandante sottoscrittore di una caratura minoritaria²². Giuseppe Toeplitz – allora direttore centrale della Banca commerciale italiana – presentava Gualino – in una lettera inviata ad un corrispondente polacco – come un finanziere assunto alla guida di “affari nell'industria forestiera assolutamente enormi”²³.

Nei primi mesi del 1913, l'imprenditore biellese si venne a trovare in ristrettezze finanziarie, un po' perché i programmi di sviluppo delle iniziative di Listwin, Morano Po e San Pietroburgo (di cui si dirà nelle pagine successive) richiedevano sempre nuovi investimenti, e un po' perché la congiuntura economica stava subendo una flessione. Per realizzare delle nuove risorse liquide decise di vendere le tenute forestali rumene ad un *pool* di finanziari inglesi, francesi e svedesi facente capo al futuro ministro degli Esteri britannico Austin Chamberlain e alla Russian Trust and Finance Co. Ltd. Ma l'operazione non riuscì, a causa dello scoppio della guerra romeno-bulgara del luglio 1913.

L'avvio del primo conflitto mondiale nell'estate 1914 aggravò ulteriormente la situazione finanziaria di Gualino, in quanto dovette sospendere le attività produttive in Romania e in Russia. Il bilancio della Riccardo Gualino per legnami e cementi al 31 dicembre 1914 chiuse con una perdita di 2.758.000 lire, dopo che aveva sopportato già nell'esercizio precedente un *deficit* di 5.601.000 lire.

L'imprenditore biellese dovette allora prendere dei provvedimenti eccezionali, quali la riduzione del capitale sociale da 7.500.000 a 1.000.000 di lire, la cessione dello stabilimento di Morano Po alla società Unione italiana cementi (della quale Gualino era divenuto nel frattempo presidente), la dismissione delle proprietà forestali romene a delle banche creditrici austriache e tedesche, il trasferimento del complesso di Listwin alla Banca agricola industriale di Casale anch'essa fortemente esposta nei suoi confronti. Infine, dovette stipulare – auspice la Banca d'Italia – una convenzione con i suoi creditori in base alla quale si impegnava a regolare in modo dilazionato i debiti della società verso le banche creditrici²⁴.

Nel frattempo, Gualino si era impegnato su un altro fronte di grande rilievo. Dopo un viaggio a San Pietroburgo, decise nella seconda metà del 1910 di acquistare un vasto appezzamento di terra in un quartiere semiperiferico della città, al fine di realizzare la costruzione di un grande complesso residenziale²⁵.

²² *Ibidem*, p. 111.

²³ ASBCI, Segreteria generale, cart. 12, f. 6, sf. 10, lettera di Toeplitz a un corrispondente di Varsavia, 1° marzo 1911, citata da Chiapparino in: *Gualino in Europa Orientale* cit., p. 111.

²⁴ Gli istituti di credito che aderirono alla convenzione furono i seguenti, per l'importo indicato a lato di ognuno: Società bancaria italiana, 8 milioni; Banco di Napoli, garantito dalla Banca d'Italia, 4 milioni; Banca Sella, 2,7 milioni; Banca De Fernex, 2 milioni; Banca agricola industriale di Casale, 3,5 milioni; Banca Pellosio di Biella, 800.000 lire. Tra gli istituti creditori risultavano anche la Banca popolare di Novara e alcune case austriache e tedesche.

²⁵ Si rinvia in proposito a: M. FINI, *Pietroburgo, mio Eldorado*, in “Storia illustrata”, a. 1986, n. 347, pp. 64-71; e CHIAPPARINO, *Gualino in Europa Orientale* cit., pp. 114-116.

Costituì allo scopo una società immobiliare, la *St. Petersburg Land and Mortgage Company*, dotandola di un capitale di 1 milione di sterline ed emettendo in contemporanea obbligazioni per 700.000 sterline²⁶. All'operazione partecipò anche un finanziere anglo-canadese, di nome Arthur Grenfell, che si poneva come capofila di alcune istituzioni finanziarie aventi sede in Inghilterra, Canada e Francia. Travolto da un tentativo non riuscito di speculazione sulle ferrovie canadesi, abbandonò improvvisamente il socio italiano che si trovò gravato da pesanti impegni finanziari. Gualino non si perse d'animo e, con grandi sacrifici, riuscì a portare a termine la costruzione di un primo lotto di edifici entro l'estate del 1914. L'imprenditore biellese non poté tuttavia beneficiare in alcun modo del compimento della prima parte dell'opera poiché – alcuni giorni dopo l'inaugurazione – scoppiò il conflitto mondiale e Gualino dovette abbandonare tutti i suoi interessi nell'impero zarista.

Il primo ciclo della sua vita d'affari si concludeva così in modo piuttosto disastroso. Dopo aver perso e liquidato tutte le sue attività, anche al fine di ridurre le sue pesanti posizioni debitorie²⁷, si lanciò a capofitto – e del tutto inaspettatamente – in un affare che stava emergendo con la guerra, e cioè l'approvvigionamento nel Nord America ed il trasporto in Italia di materie prime e derrate agricole. Gualino si dimostrava ancora una volta particolarmente attento a cogliere le nuove possibilità di affari che venivano maturando man mano con il dipanarsi degli avvenimenti economico-politici e ad impegnarsi con entusiasmo nel loro sviluppo.

Rilanciata la vecchia accomandita Piaggio Razeto e C. nello svolgimento di trasporti marittimi transoceanici, la trasformò ben presto nell'anonima *Società marittima e commerciale italiana*, che divenne il fulcro dei suoi nuovi interessi, sino a quando non dette vita – in *partnership* con Giovanni Agnelli – alla *Snia (Società di navigazione italo-americana)*.

Facciamo ora un passo indietro e torniamo al comparto cementiero del quale Gualino aveva incominciato ad interessarsi all'inizio della sua attività. Dopo aver osservato per alcuni anni lo sviluppo del settore a Casale Monferrato – il secondo polo nazionale di fabbricazione di quel prodotto, dopo Bergamo –, propose alle principali aziende produttrici della zona di dar vita al *Sindacato italiano calce e cementi*²⁸. Con l'adesione iniziale di nove imprese, fu costitui-

²⁶ Considerando per l'anno 1910 un cambio medio lira sterlina – lira italiana di 25, 39 (cfr. P. CIOCCA, A. ULIZZI, *I tassi di cambio nominali e reali dell'Italia dall'Unità nazionale al sistema monetario europeo (1861-1979)*, in AA.VV., *Ricerche per la storia della Banca d'Italia*, Roma-Bari 1990, vol. I, p. 355), si può rilevare come era elevato sia il capitale sociale deliberato (oltre 25 milioni di lire) sia l'emissione obbligazionaria effettuata (oltre 17 milioni e mezzo).

²⁷ In base a conteggi eseguiti successivamente, pare che la Banca Sella e Gaudenzio Sella a titolo personale vantassero ancora al 31 dicembre 1918 un credito verso Gualino pari a 6.500.000 lire, di fronte ad un capitale sociale dell'istituto di 2 milioni e ad una raccolta di depositi leggermente superiore ai 10. Era quindi più che giustificata la pressione che i Sella esercitavano su Gualino per essere soddisfatti del proprio credito (cfr. ALLIO, *La Banca Gaudenzio Sella e C. cit.*, p. 688).

²⁸ ANDCM, Notaio Pelizzari, Atto costitutivo del Sindacato Italiano Calce e Cementi del 12 novembre 1909, a. 1909, n. rep. 3369; cfr. anche in: GUALINO, *Frammenti di vita cit.*, pp. 50-51. Parteciparono alla costituzione le seguenti ditte, dotate dei seguenti stabilimenti: Unione italiana cementi (Casale Monferrato, Ozzano Monferrato e Morano Po); G. Marchino e C. (Casale); Soc.

to nel 1909 con l'obiettivo di limitare gli impianti e la produzione di ogni iscritto, di determinare i prezzi minimi di vendita, di raccogliere tutta la produzione dei soci ad un prezzo determinato per poi procedere alla sua vendita sotto il marchio del sindacato²⁹. Gualino ne divenne sin dall'inizio amministratore delegato.

Approfittando di questa funzione di coordinamento, l'imprenditore biellese poté conoscere meglio le imprese associate e acquistare – in collegamento con i suoi cugini Gurgo Salice – piccoli pacchetti azionari delle più importanti e dinamiche tra di esse, per candidarsi poi alla loro guida. E così avvenne sia per la *Soc. an. Unione italiana cementi*³⁰, sia per l'anonima *Cementi del Monferrato*³¹. Cosicché, a partire dal 1911 troviamo Riccardo Gualino e Tancredi Gurgo Salice a ricoprire rispettivamente le cariche di presidente e di amministratore delegato delle due imprese. La prima – che era la più importante azienda cementiera del paese – possedeva tre impianti nel Casalese ed altri stabilimenti a San Giovanni a Teduccio, Torre del Greco, Bari e Spalato, in Dalmazia, precedendo nella graduatoria dei produttori la ben nota Società italiana dei cementi di Bergamo, di proprietà della famiglia Pesenti. La seconda controllava alcune cave e un officio a Morano Po.

In quel periodo l'Unione cementi non produsse rilevanti risultati economici. Fu solo con la sua parziale conversione alla chimica – e in particolare alla fabbricazione di esplosivi – che rinverdì le sue sorti, realizzando rilevanti utili dal 1917 sino a tutto il 1921³².

an. Ottavi e Morbelli (Casale); Soc an. Cementi del Monferrato (Morano Po); Soc an. Cementi Po (Trino Vercellese); Soc. an. Calce e cementi di Valle Brembana (Serralunga); Pietro Moroni succ. Valle Seriana (Ozzano); Fratelli Buzzi (Trino); Cementi Popolo (Casale).

²⁹ Cfr. D. LOVARI, *Descrizione dei giacimenti calcareo-marnosi delle colline di Casale Monferrato ed alcuni cenni sulla loro utilizzazione per la produzione della calce idraulica e del cemento*, Roma 1912, pp. 46-47.

³⁰ L'Unione italiana cementi era stata costituita a Milano il 25 ottobre 1906 da un gruppo di imprenditori capeggiati dall'avvocato Magno Magni di Vicenza e gravitanti intorno alla società Unione concimi (cfr. AST-SR, TT, AS, Atto costitutivo della società Unione Italiana Cementi del 25 ottobre 1906, a. 1917, vol. 3, fasc. 55; e A. Confalonieri, *Banca e industria in Italia dal 1894 al 1906*, Milano 1975, vol. II, pp. 384, 445). Nel 1909 era dotata di un capitale sociale di 10 milioni interamente versati e possedeva sette stabilimenti produttivi sparsi in tutta l'Italia.

³¹ La società anonima Cementi del Monferrato aveva sede – nel 1909 – a Casale e stabilimento a Morano Po; era dotata di un capitale di 1.600.000 lire ed era presieduta dall'ingegner Pietro Fenoglio, noto professionista torinese molto vicino agli ambienti della Banca commerciale italiana (cfr. ANDCM, Atto costitutivo del Sindacato italiano Calce e cementi cit.). Ingegnere e architetto, Fenoglio fu tra i maggiori esponenti del *liberty* torinese nei primi anni del secolo. Entrò alla Banca commerciale nel 1911 come direttore centrale; ne fu consigliere delegato dal 1917 al marzo 1920, quando fu nominato vice-presidente con mandato di risiedere a Roma per curare i rapporti con il governo. Fu tra i promotori della Sip (Soc. idroelettrica Piemonte) e rappresentò la Commerciale in molte società industriali.

³² Si vedano in proposito i bilanci della società: AST-SR, TT, AS, Verbale dell'Assemblea generale ordinaria e straordinaria della Società Unione Italiana Cementi, a. 1917, vol. 3, fasc. 55; Verbale dell'Assemblea generale ordinaria della Società Unione Italiana Cementi, a. 1918, vol. 1, fasc. 167; Verbale dell'Assemblea generale ordinaria della Società Unione Italiana Cementi del 20 gennaio 1919, a. 1919, vol. 1, fasc. 126; Verbale dell'Assemblea generale ordinaria e straordinaria della Società Unione Italiana Cementi del 13 marzo 1920, a. 1920, vol. 3, fasc. 16. ASA, Fondo Società Unicem, Relazione dell'Assemblea generale ordinaria della Società Unione Italiana Cementi del 19 marzo 1921.

2. LE ATTIVITÀ ARMATORIALI, L'ALLEANZA CON AGNELLI E LA COSTITUZIONE DELLA SNIA, LA SCALATA DELLE BANCHE, 1917-1921

Sin dallo scoppio della guerra Gualino si era attivamente impegnato nei trasporti marittimi di materie prime e derrate agricole dall'America verso l'Italia. Allo scopo aveva operato con l'anonima Riccardo Gualino e con la Società Marittima e commerciale italiana, appositamente creata. Si era tuttavia reso conto che, per sviluppare in pieno il ramo dei trasporti oceanici, occorreva dotarsi di una consistente flotta di proprietà, anziché ricorrere al nolo di imbarcazioni straniere. Il nolo era sì possibile e conveniente, tuttavia la maggior parte dei profitti restava in mano ai proprietari delle navi.

Così nel luglio 1917 costituì a Torino la Snia, dotandola di un capitale sociale di 5 milioni³³ dei quali 4 furono sottoscritti dallo stesso Gualino³⁴, 500.000 lire da Giovanni Agnelli – allora amministratore delegato della Fiat – e la somma restante dall'industriale Alfredo Angeli e dal banchiere Carlo De Fernex. Nel giro di alcuni mesi la Snia comprò negli Stati Uniti ventidue motovelieri e quattro battelli a vapore da destinare al trasporto di carbone, legname e grano, merci molto ricercate nel nostro paese.

Successivamente, l'imprenditore biellese fece un ulteriore passo nella verticalizzazione della sua attività: decise di costruire in proprio imbarcazioni negli Stati Uniti, aprendo dei cantieri navali nel Texas e nel Mississippi³⁵. Consistenti furono gli utili realizzati dalla Snia nei primi due esercizi³⁶.

Le attività armatoriali e le costruzioni navali effettuate in periodo di guerra dovevano comunque aver permesso a Gualino di accumulare una consistente fortuna, se questi – alcuni anni più tardi – poteva sostenere nelle sue memorie:

«Tre anni dopo (nel 1918), rimborsati integralmente oltre venti milioni di debiti, mi trovavo a possedere circa duecento milioni di lire e occupavo un posto preminente nell'industria italiana»³⁷.

Galvanizzato dal successo economico, Gualino si lanciò a capofitto nella mischia, che vedeva contrapposti l'un l'altro in quel periodo i maggiori gruppi

³³ AST-SR, TT, AS, Costituzione della società anonima Società di Navigazione Italo-Americana SNIA del 18 luglio 1917, a. 1917, vol. 4, fasc. 85.

La maggior parte delle informazioni sulla Snia presenti nelle pagine seguenti sono state tratte dal saggio di M. Spadoni, *La Snia 1917-1939. Dai trasporti marittimi alle fibre tessili artificiali*, in "Nuova Economia e storia", a. 3 (1997), n. 1, pp. 69-98. Si rinvia inoltre al contributo della stessa Spadoni pubblicato in questo volume.

³⁴ Gualino partecipò a titolo personale con la sottoscrizione di 15.000 azioni dell'importo di lire 1.500.000; coinvolse inoltre per la parte restante – di 25.000 titoli del valore di lire 2.500.000 – la Società marittima e commerciale italiana.

³⁵ I cantieri furono avviati da una società americana, la *Internatonal Shipbuilding Company*, acquistata successivamente per intero dall'imprenditore biellese in concorso – pare – con Max Bondi, il Credito italiano e la Banca italiana di sconto.

³⁶ Gli utili esposti in bilancio degli esercizi 1918 e 1919 furono rispettivamente di lire 4.392.947 e 7.210.457

³⁷ GUALINO, *Frammenti di vita cit.*, p. 82

economici e finanziari del paese, collocandosi – come vedremo nelle pagine seguenti – accanto alla Banca commerciale italiana e ad Agnelli.

È ampiamente noto che, nel corso della guerra, alcuni comparti industriali avevano realizzato elevatissimi profitti, contando sulle ingenti e urgenti commesse belliche e sull'alto differenziale che si stabiliva tra costo di acquisto dei fattori produttivi e prezzo di vendita dei manufatti. I settori più avvantaggiati erano stati la siderurgia, la meccanica, la chimica, l'elettricità, i trasporti e conseguentemente, al loro interno, era venuta sviluppandosi una fortissima tendenza alla concentrazione industriale con la formazione di grandi gruppi (Ilva, Terni, Ansaldo, Fiat, Breda, Edison, Montecatini). In quegli anni era anche aumentato il tradizionale legame tra banche miste e imprese, a causa degli enormi finanziamenti che erano occorsi a queste ultime per ampliare e ammodernare gli impianti destinati alla produzione bellica. Noti sono i legami che si erano instaurati tra la Banca commerciale l'Ilva la Terni e la Breda, il Credito italiano e la Fiat, la Banca italiana di sconto e l'Ansaldo, il Banco di Roma e l'Itala, la finanziaria Ferrovie meridionali e l'Ilva³⁸. Alla fine del conflitto, gli ingenti capitali accumulati dai grandi gruppi industriali appena ricordati spinsero questi ultimi a tentare di sottrarsi all'influenza delle banche d'affari, e anche ad avviare vasti piani di investimento destinati alla riconversione ed allo sviluppo. Nel triennio 1918-21 proliferarono molte iniziative finanziarie e industriali, di alcune delle quali diamo qui sinteticamente conto.

La Banca commerciale – dal cui controllo si era venuta via via sottraendo la Società Edison di elettricità³⁹ – sostenne (se non promosse) il tentativo di scalata della stessa Edison attuato dall'Ilva di Max Bondi⁴⁰. Sempre nel comparto elettrico la Commerciale favorì la trasformazione della Società elettrochimica Pont St. Martin in Sip, ed il suo successivo lancio; promosse il potenziamento dell'Adriatica di elettricità (Sade); tentò la conquista della maggioranza azionaria delle imprese elettriche liguri Società Ing. Rinaldo Negri e Officine elettriche genovesi.

La Società Edison subì, come già ricordato, un tentativo di scalata da parte dell'Ilva. In quell'occasione ruppe definitivamente i rapporti con la Commerciale e strinse un'alleanza con il gruppo Ansaldo-Sconto. Portò inoltre a perfezionamento la formazione di un suo gruppo aziendale, costituendo le *subhol-*

³⁸ Si vedano in proposito: A. CARACCILO, *La crescita e la trasformazione della grande industria durante la prima guerra mondiale*, in G. Fuà (a cura di), *Lo sviluppo economico in Italia*, vol. III, Milano 1969, pp. 187-240; e per alcuni aspetti descrittivi della crescita dei principali comparti industriali anche: V. ZAMAGNI, *Dalla periferia al centro. La seconda rinascita economica dell'Italia, 1861-1981*, Bologna 1990, pp. 281-290.

³⁹ Sul progetto di autonomia realizzato dalla Edison nei confronti della Banca commerciale si rinvia a G. MORI, *Le guerre parallele. L'industria elettrica in Italia nel periodo della grande guerra (1914-1919)*, in G. Mori, *Il capitalismo industriale in Italia*, Roma 1977, alle pp. 184-197; e a C. PAVESE, *Le origini della Società Edison e il suo sviluppo fino alla costituzione del "gruppo" (1881-1919)*, in B. Bezza (a cura di), *Energia e sviluppo*, Torino 1986, alle pp. 155-161.

⁴⁰ La tesi è stata formulata da Claudio Pavese che la fonda su documenti esaminati presso gli archivi della Società Edison (ora Montedison) e della Banca commerciale italiana. Cfr. C. PAVESE, *La prima grande impresa elettrica: la Edison*, in G. Mori (a cura di), *Storia dell'industria elettrica in Italia*. Vol. I: *Le origini, 1882-1914*, Roma-Bari 1992, pp. 499-500 e Nota n. 212 a p. 520.

dings Cisalpina ed Interregionale per il collegamento di molte piccole imprese elettriche locali.

I fratelli Perrone ed Angelo Pogliani, che dirigevano il raggruppamento Ansaldo-Sconto, furono frenetici negli anni del dopoguerra. Dopo aver partecipato alla difesa della Edison dall'assalto dell'Ilva ed essere entrati in modo rilevante nella sua compagine sociale, tentarono per ben due volte la scalata della Banca commerciale, senza riuscirvi. Cercarono anche di impadronirsi della Fiat, ma invano.

L'amministratore delegato della società torinese, Giovanni Agnelli, per evitare in qualche modo di essere catturato dall'Ansaldo, si mosse – unitamente all'alleato Gualino – alla scalata del Credito italiano. L'operazione non riuscì, tuttavia i due ottennero un posto nel consiglio di amministrazione della banca milanese. Gualino, insoddisfatto, avrebbe tentato per almeno altre due volte di acquisire il pacchetto di maggioranza relativa del Credito, ma senza sortire alcun successo⁴¹.

La sconfitta subita nell'accaparramento dell'istituto di piazza Cardusio spinse i due industriali torinesi a puntare la loro attenzione su alcune banche locali.

E così all'inizio del 1921 rilevarono la maggioranza delle azioni della *Banca agricola italiana* di Torino da un gruppo di finanzieri milanesi, bolognesi e genovesi che l'aveva acquistata un anno prima dal banchiere Angelo Cravario⁴².

⁴¹ Un'analisi abbastanza approfondita delle manovre finanziarie che si svolsero in Italia nel quadriennio 1918-21 fu svolta da L. EINAUDI in: *La condotta economica e gli effetti sociali della guerra italiana*, Bari 1933, alle pp. 264-79; lo stesso autore commentò in vari articoli la scalata alle banche, ora raccolti in: L. EINAUDI, *Cronache economiche e politiche di un trentennio (1893-1925)*, vol. IV (1914-1918), Torino 1961, pp. XXIX/XXX e 683-91; vol. V (1919-1920), Torino 1961, pp. XXIII/XXIV e 693-704.

Anche Riccardo Bachi svolse delle accurate riflessioni sull'argomento, nei suoi annuari sull'economia italiana: cfr. R. BACHI, *L'Italia economica nell'anno 1918*, a. X, Città di Castello 1919, pp. 73-76; *Id.,... nell'anno 1920*, a. XII, Città di Castello 1921, pp. 83-85; *Id.,... nell'anno 1921*, a. XIII, Città di Castello 1922, pp. 52-57. Il fenomeno fu anche accuratamente osservato dal giovane Sraffa, che espose le sue pregnanti osservazioni in: P. SRAFFA, *The Bank crisis in Italy*, in "The Economic Journal", giugno 1922; traduzione italiana in "Fabbrica e Stato", luglio-dicembre 1975; ristampato in F. Cesarini, M. Onado (a cura di), *Struttura e stabilità del sistema finanziario*, Bologna 1979, pp. 189-207.

Per le operazioni finanziarie poste in essere da Agnelli e Gualino nei confronti del Credito italiano, si esaminino: V. CASTRONOVO, *Giovanni Agnelli. La Fiat dal 1899 al 1945*, Torino 1977, pp. 138-141; e soprattutto: A. CONFALONIERI, *Banche miste e grande industria in Italia 1914-1933*, Milano 1994, vol. I. In questo volume sono descritti analiticamente i tre tentativi di scalata posti in atto dai due *partners* nel periodo 1918-1924: il 1° del febbraio-aprile 1918 (p. 54), il 2° dei primi mesi del 1920 (pp. 64-68), il 3° – attuato dal solo Gualino – del marzo-aprile 1924 (pp. 69-71).

Relativamente a quest'ultimo, si veda anche il commento coevo di Luigi Einaudi sul "Corriere della sera", ora in *Cronache economiche* cit., vol. VII (1923-1924), p. 672. Il direttore della Banca d'Italia, Bonaldo Stringher, sollecitato da più parti, intervenne con un provvedimento tecnico a frenare la scalata, sospendendo il cd. "diritto di sconto" (cfr. G. Guarino, G. Toniolo – a cura di –, *La Banca d'Italia e il sistema bancario 1919-1936*, Roma-Bari 1993, pp. 40, 110, 458-461).

⁴² Costui aveva costituito la Banca agricola italiana sotto forma di società in accomandita il 27 dicembre 1918, in seguito alla trasformazione dell'accomandita di famiglia "Angelo Cravario e C.". Alla presidenza della nuova società aveva chiamato il senatore Vittorio Vinaj, mentre egli aveva assunto la carica di consigliere delegato. I nuovi acquirenti gravitavano attorno ad una banca da poco costituita, il Credito mercantile italiano (cfr. Credito italiano, *Società italiane per azioni. Notizie statistiche*, a. 1920, p. 2608).

Fu nominato consigliere delegato Paolo Pedrotti – un uomo di fiducia di Gualino – e né Agnelli né Gualino entrarono a far parte del consiglio. Una delle prime operazioni che Pedrotti pose in essere fu quella di impostare l'assorbimento della *Banca agricola industriale di Casale Monferrato*. Questo istituto era entrato nell'orbita di Gualino prima dell'inizio del conflitto e aveva sostenuto molte sue iniziative economiche esponendosi in modo eccessivo. L'incorporazione effettuata dalla Banca agricola nel 1922 era quindi più una operazione di salvataggio che un atto di razionalizzazione dell'attività bancaria dei due istituti. Probabilmente spaventato dalla spregiudicatezza con cui il *partner* biellese utilizzava le risorse finanziarie della banca, Agnelli cedette un anno più tardi le sue azioni della Banca agricola a Gualino abbandonando definitivamente la partita.

Sempre nel 1921, Agnelli e Gualino assunsero il controllo del *Credito piemontese* – la banca capofila del movimento cooperativo cattolico del Piemonte occidentale – attraverso l'acquisizione del pacchetto di maggioranza dell'Unione finanziaria, che era la *holding* della banca cattolica⁴³. Il finanziere biellese non esitò ad approfittare anche delle risorse finanziarie disponibili in questa banca: nel luglio 1922 aveva già contratto con essa finanziamenti per 60 milioni di fronte ad un capitale sociale dell'istituto di soli 25 e ad una massa di depositi dell'ordine di 170⁴⁴. Anche in questo caso, Agnelli si sarebbe ritirato in buon ordine alla fine del 1922 e Gualino avrebbe trasferito il controllo dell'Unione finanziaria alla *Società sovvenzioni e sconti*, la *holding* del suo gruppo economico-finanziario.

Infine, dopo aver partecipato il 15 marzo 1920 con una quota del 10 per cento cadauno alla costituzione della *banca privata Jean De Fernex*⁴⁵, aderirono quattro anni più tardi ad un consorzio di garanzia che aveva lo scopo di finanziare il piccolo istituto con 180 milioni di denaro fresco, per coprire delle perdite subite. Agnelli e la Fiat vi partecipavano per il 45 per cento e – nella stessa misura – anche Gualino e la Snia viscosa⁴⁶. In questo modo, i due industriali torinesi assunsero il controllo anche di questa piccola banca, continuando a lasciarne la direzione ai fratelli Oscar e Jean De Fernex.

Nell'ambito di questa consistente campagna di acquisti non poteva mancare l'ingresso – da parte del *tandem* torinese – nella compagine societaria del più importante organo di informazione cittadino, "*La Stampa*". L'occasione si pre-

⁴³ Il Credito piemontese era stato costituito nel 1911 con lo scopo di coordinare finanziariamente le organizzazioni cooperative cattoliche, in particolare le casse rurali e le banche cooperative. Nel 1918 l'istituto si trasformava da impresa cooperativa in anonima e le sue azioni erano acquisite da una *holding*, l'Unione finanziaria. Negli anni dell'immediato dopoguerra, la banca cattolica torinese ampliava considerevolmente la sua influenza sia in campo industriale sia in campo bancario, assumendo il controllo di una decina di imprese e di cinque banche (cfr. C. BERMOND, *Il tracollo del sistema creditizio cattolico di Piemonte negli anni 1923-1924*, in *Studi di memoria di Mario Abrate*, Istituto di Storia economica dell'Università di Torino, Torino 1986, vol. II, pp. 842-850).

⁴⁴ *Ibidem*, pp. 850, 866.

⁴⁵ AST-SR, TT, AS, a. 1920, vol. 2, fasc. 249.

⁴⁶ ASBIRO, Vigilanza, cart. 1957, Banca De Fernex, Carteggio tra Banca d'Italia e Banca De Fernex 1926-1954, Lettera del 15 marzo 1927.

sentò allorquando il suo direttore – proprietario, Alfredo Frassati, che stava partendo alla volta di Berlino per assumervi la carica di ambasciatore d'Italia, liquidò l'amico d'un tempo, Mario Crespi – il cotoniere lombardo che controllava il "Corriere della Sera" – in seguito a dissidi ideologici e politici maturati negli anni della guerra e nel primo dopoguerra. Per dare una sicurezza finanziaria al giornale nel corso della sua assenza, cercò dei nuovi *partners* che gli fossero abbastanza vicini sul piano delle idee. Ed Agnelli e Gualino avevano le caratteristiche desiderate. Così il 1° dicembre 1920 i due industriali torinesi entrarono in possesso di un terzo del pacchetto azionario del quotidiano torinese, versando a Frassati la somma di 5 milioni di lire⁴⁷.

3. GLI ANNI DEL SUCCESSO ALLA GUIDA DELLA SNIA VISCOSA, UNICA E UNIONE CEMENTI, 1921-1926

A suggello dell'amicizia stretta con Agnelli, allorquando questi acquisì anche la carica di presidente della Fiat – oltre che di amministratore delegato –, Gualino fu chiamato a ricoprire la posizione di vicepresidente, subentrando a Dante Ferraris. Avrebbe conservato questa prestigiosa posizione sino al 1927⁴⁸.

Tra la fine del '19 e gli inizi del '20, la più importante iniziativa dell'imprenditore biellese – la Snia – segnava il passo. Da un lato con la fine della guerra si erano ridotte in modo vistoso le quantità di merci trasportate attraverso l'oceano e i relativi rischi di trasporto, determinando così una caduta verticale dei noli; dall'altro lato, la rivalutazione del dollaro sulla lira e i continui scioperi negli Stati Uniti avevano reso molto meno conveniente la costruzione

⁴⁷ V. CASTRONOVO, *La Stampa 1867-1925. Un'idea di democrazia liberale*, Milano 1987, pp. 288-289. Nell'ottobre 1926, Giovanni Agnelli – ottenuto il parere favorevole di Mussolini – avrebbe rilevato l'intera proprietà del quotidiano, dopo aver liquidato la parte di Frassati e riconosciuto agli altri comproprietari – tra i quali Gualino – il valore delle loro carature, dando vita alla Società editrice La Stampa (cfr. *Ibidem*, p. 238).

Forse a causa dell'impossibilità di incidere sulla linea editoriale del quotidiano torinese, nel 1925 l'uomo d'affari di Biella decise di assumere il controllo del giornale della sera milanese, "L'Ambrosiano". Fondato a fine 1922 da Umberto Notari, si era imposto all'attenzione del pubblico per la sua originalità sia sotto il profilo grafico che contenutistico. La testata era stampata in rosso e le fotografie trovavano largo impiego; sfruttava, con una propria stazione ricevente, i notiziari radiofonici e curava particolarmente l'informazione economica e tecnico-scientifica. Nonostante la sua impostazione d'avanguardia, il quotidiano non aveva avuto il successo sperato.

Gualino rilevò il giornale da Notari, ormai indebitato fino al collo, ponendo alla sua direzione Enrico Cajumi, giornalista di tendenze liberali ed esperto di economia. Il patrocinio dell'industriale biellese durò per un quinquennio sino alla fine del 1930, allorquando venne a trovarsi in gravi difficoltà finanziarie. Lo cedette allora ad una società, la Same, costituita da Arnaldo Mussolini e dall'amministratore del "Popolo d'Italia", Barella, per la gestione dei due quotidiani milanesi del pomeriggio, "L'Ambrosiano" e "La Sera" (cfr. P. MURIALDI, *La Stampa del regime fascista*, Roma-Bari 1986, pp. 19, 64, 219).

⁴⁸ Cfr. Progetto Archivio storico Fiat, *Fiat 1915-1930* cit., vol. 2°, pp. 1183-1185. Nei primi mesi del 1925, l'imprenditore biellese entrò a far parte in rappresentanza della Snia Viscosa anche del prestigioso consiglio di amministrazione della Società idroelettrica Piemonte (Sip), nel quale sedette sino agli inizi del 1931 allorquando fu arrestato. (Cfr. Sip, *Esercizio 1924*, Torino 1925, estratto del Verbale dell'Assemblea Ordinaria e Straordinaria del 23 marzo 1925).

di navi nei cantieri americani. Gualino – facendo appello alle sue spiccate capacità creative – decise di abbandonare gradualmente il settore dei trasporti navali che diveniva sempre meno redditizio, e di entrare in un comparto nuovo – quello delle fibre tessili artificiali – che sembrava promettere buoni risultati. Acquisito un brevetto francese, avviò dapprima a Torino una società per la produzione del raion – *l'Unione italiana fabbriche viscosa* – e poi rilevò una nota impresa già operante nel settore – la *Viscosa di Pavia* – e gli *Stabilimenti di Rumianca ing. Vitale*, che fornivano la soda caustica necessaria alla fabbricazione della fibra tessile⁴⁹.

Attraverso queste prime acquisizioni un po' sperimentali riorientò la Snia – che all'inizio del 1922 avrebbe assunto la denominazione di *Snia viscosa* – verso la produzione e la commercializzazione del raion, nelle quali sarebbe divenuta nel corso degli anni Venti una delle *leader* a livello nazionale e mondiale.

Utilizzando accorti strumenti finanziari che, in un periodo di inflazione quale era quello dei primi anni Venti, potevano creare nei risparmiatori meno avveduti forme di illusione monetaria, Gualino riuscì a varare successivi aumenti di capitale della società, sino a raggiungere quota 1 miliardo. Era questa una cifra elevatissima per l'epoca, e la Snia fu la prima impresa italiana a toccare tale traguardo⁵⁰. Gli strumenti finanziari utilizzati erano di due tipi: quelli leciti e quelli illeciti. Tra i primi ricordiamo l'emissione di azioni a voto plurimo⁵¹, l'acquisto di società con consambio di azioni, la collocazione di titoli azionari in Inghilterra e negli Stati Uniti in un momento particolarmente favorevole⁵², l'acquisizione di un rilevante prestito da una *merchant bank* inglese⁵³, l'autofinanziamento⁵⁴. Tra gli strumenti illeciti: il drenaggio di risorse finanziarie dal-

⁴⁹ Si rinvia in proposito a: V. CASTRONOVO, *Imprese ed economia in Piemonte* cit., pp. 4-6.

⁵⁰ In Piemonte, anche la Sip raggiunse nel 1931 l'obiettivo del capitale sociale di 1 miliardo, allorché incorporò la società finanziaria controllata Siet, che raggruppava le imprese telefoniche facenti parte del gruppo (cfr. C. BERMOND, *La "guerra parallela" continua. Il gruppo Sip dalla costituzione alla "irizzazione" 1918-1933*, European University Institute Colloquium Paper no. 299/87, Badia Fiesolana, 26-28 Novembre 1987, tab. 1).

⁵¹ Questi titoli, la cui emissione era consentita dall'art. 157 del Codice di commercio, godevano da un lato dell'unico vantaggio del voto plurimo, dando diritto a dieci voti ciascuna, mentre scontavano dall'altro numerosi svantaggi. In particolare, a) erano nominative, e non convertibili in titoli al portatore; b) erano trasferibili soltanto a società e cittadini italiani, previo voto favorevole del consiglio di amministrazione; c) godevano di un dividendo identico a quello spettante alle azioni ordinarie, subordinatamente alla condizione che il dividendo spettante a tali azioni non fosse inferiore al 5% del valore nominale. Verificandosi tale condizione, le azioni preferenziali non avrebbero partecipato al riparto degli utili; d) in caso di trasferimento della proprietà e di conseguente parere favorevole del consiglio, le azioni sarebbero state collocate dal consiglio stesso per conto di chi desiderava venderle.

⁵² Tra il 1925 e il 1926 Gualino si accordò con la *merchant bank* londinese Hambro's per il collocamento di 1.000.000 di azioni in Inghilterra e con un gruppo bancario americano per un'analoga operazione – anche se di minore entità – sulla piazza di New York (cfr. SPADONI, *La Snia 1917-1939* cit., p. 81; e anche GUALINO, *Frammenti di vita* cit., p. 99).

⁵³ Nel 1926 l'imprenditore biellese riuscì a collocare – sempre presso la Hambro's di Londra – un prestito obbligazionario di 1.400.000 sterline che – considerando un cambio di 125,26 – ammontava alla considerevole cifra di circa 175 milioni di lire (cfr. SPADONI, *La Snia 1917-1939* cit., p. 83).

⁵⁴ Il *cash-flow* della Snia viscosa dovette essere indubbiamente rilevante in quel periodo se lo stesso Gualino poté scrivere alcuni anni più tardi: "L'industria della seta artificiale..... dava utili

le banche controllate, lo scambio incrociato e triangolato di partecipazioni tra società collegate, l'acquisizione di società a prezzi molto elevati, più con l'obiettivo di realizzare posizioni oligopolistiche che di costruire delle solide imprese industriali.

La disponibilità di consistenti risorse finanziarie permise a Gualino di dar vita ad un rilevante processo di concentrazione industriale, dal quale scaturirono consistenti economie di scala. La Snia si integrò verticalmente accorpando imprese poste sia a monte sia a valle del suo processo produttivo tipico⁵⁵. Si dotò di modernissimi impianti per la produzione del raion⁵⁶ e cercò di differenziarsi in nuovi prodotti, quali lo sniafil – una fibra artificiale simile alla lana – per ricercare ulteriori possibilità di crescita.

Nell'anno 1920 riprese l'impegno di Gualino nell'ammodernamento e razionalizzazione dell'Unione italiana cementi. Anche per questa impresa puntò alla concentrazione con altre entità produttive: assorbì infatti due piccole società che estraevano pietra calcarea, la Ottavi e Morbelli e la Cementi del Monferrato⁵⁷. Decise inoltre di avviare una serie di aumenti di capitale, che avrebbero portato l'Unione cementi a possedere un capitale sociale di 100 milioni nel 1925⁵⁸.

I primi sei anni del decennio furono sostanzialmente positivi per la società di Casale, che produsse costantemente degli utili. Questo andamento favorevole facilitò l'ammodernamento tecnico dei tre stabilimenti principali di Morano Po, Ozzano e Casale Monferrato, nei quali furono introdotti nuovi forni rotanti, produttori di cemento ad altissima resistenza, in sostituzione degli antiquati forni verticali i cui prodotti garantivano una resistenza normale di 300 kg.

L'Unione cementi fu anche utilizzata da Gualino per la collocazione sul mer-

enormi. La merce si vendeva con un profitto di oltre il duecento per cento sul costo", ovvero con un margine di utile del 66% sul prezzo di vendita (cfr. GUALINO, *Frammenti di vita cit.*, p. 90).

⁵⁵ Le acquisizioni a monte interessarono il *Setificio nazionale Reggio Rietti Passigli* di Ferrara e la *Società italiana seta artificiale* di Cesano Maderno che producevano filati, la *Silm (Società italiana lavorazioni meccaniche)* che fabbricava macchine tessili; quelle a valle, i *Calzifici italiani riuniti* di Milano specializzati nella confezione delle calze (cfr. SPADONI, *La Snia 1917-1939 cit.*, p. 76).

⁵⁶ L'impianto più significativo realizzato in quegli anni fu lo stabilimento dell'Abbadia di Stura, posto alla periferia orientale della capitale piemontese, oltre il fiume Stura e nei pressi dell'imbocco dell'autostrada Torino-Milano. Occupava una superficie di 200.000 metri quadri e dava lavoro a 15.000 dipendenti che in parte trovarono alloggio nel villaggio operaio realizzato dalla Snia nei pressi dell'opificio (cfr. A. ABRIANI, *L'architettura industriale di Riccardo Gualino*, in L. Ferrario, A. Mazzoli (a cura di), *Riccardo Gualino: architetture da collezione*, Milano 1984, pp. 89-105; MAGNAGHI, MONGE, RE, *Guida all'architettura moderna di Torino cit.*, p. 91).

Sulle vicende storiche dell'area su cui fu costruito lo stabilimento, si rimanda a: G.M. LUPO, M. MAFFIOLI, F.T. MAZZOLENI, L. RE, *Abbadia di Stura: appunti sulla storicizzazione, a scala urbana ed edilizia, di un'area periferica del Comune di Torino*, in "Studi piemontesi", a. V (1976), n. 2, pp. 234-240.

⁵⁷ La prima – una piccola impresa per la produzione di cementi idraulici – era passata sotto il controllo dell'Unione cementi l'anno precedente. La seconda – la Soc. an. Cementi del Monferrato – era stata costituita nel 1906 da Francesco e Paolo Bertone, dalla Soc. an. ing. Porcheddu – Calcestruzzo armato sistema Hennebique (noto studio di ingegneria torinese licenziatario del brevetto francese Hennebique per la fabbricazione del cemento armato) e dalla Banca popolare di Casale; il suo pacchetto di controllo era passato nelle mani della Unione cementi negli anni immediatamente successivi alla guerra.

⁵⁸ ANDT, Notaio Torretta, Verbale dell'Assemblea generale straordinaria della Società Unione Italiana Cementi del 23 ottobre 1922, a. 1927, n. rep. 49.575.

cato di azioni Snia, attuando il seguente marchingegno. Sia nel 1922 sia nel 1925 l'impresa casalese sottoscrisse rilevanti pacchetti di titoli Snia; decise poi di ridurre il proprio capitale sociale – nel primo caso di 25 milioni, nel secondo di 50 – dando a rimborso agli azionisti titoli Snia anziché denaro contante⁵⁹.

Oltre ai settori delle fibre artificiali e dei cementi, l'imprenditore biellese puntò il suo sguardo – a partire dal 1922, sembra⁶⁰ – anche sul comparto dolciario, acquisendo una rilevante partecipazione nella *Soc. an. Cioccolato Bonatti*, una piccola azienda milanese sviluppatasi sull'onda della favorevole congiuntura economica del dopoguerra⁶¹. Con l'obiettivo di “fare del cioccolato un alimento” e non solo un bene di lusso, Gualino promosse nell'autunno del 1924 la formazione di un consistente gruppo dolciario sotto il suo diretto controllo, che assunse il nome di *Unica (Unione nazionale industrie cioccolato ed affini)*. Dotata di un capitale iniziale di 1 milione, subito elevato a 50, sottoscritto per l'80 per cento da Gualino in persona e per il restante 20 per cento dai collaboratori Ferdinando Ravazzi ed Enrico Craveri in eguale misura, essa accorpava ben sei società produttrici di cioccolato e biscotti, tra le quali spiccavano la Talmone e la Moriondo & Gariglio di Torino e la Bonatti di Milano⁶². Nel complesso, le imprese concentrate rappresentavano il 45 per cento dei valori azionari delle diciannove più importanti aziende del settore dotate di un capitale sociale superiore ad 1 milione di lire⁶³.

Della nuova società divenne presidente lo stesso Gualino, coadiuvato dai consiglieri Ravazzi e Gurgo Salice, mentre il cognato Rino Colombino assunse la carica di amministratore delegato. Nel giro di un anno, il suo capitale fu portato a 200 milioni sottoscritti, di cui 100 interamente versati. La principale impresa accorpata era la Talmone, una delle più antiche e prestigiose case torinesi, che dei primi anni del secolo era entrata nell'orbita della Tobler di Berna. Nell'ambito del suo rilancio post-bellico, la Talmone aveva avviato la costruzione di un nuovo stabilimento in corso Francia, che fu terminato da Gualino e divenne il principale centro produttivo della Unica. Avviata con obiettivi grandiosi, ovvero con l'ambizione di aumentare il consumo di cioccolato e di dolci di tutte le fasce sociali del paese, dovette ben presto adeguarsi alla reale struttura della domanda italiana e, fatte salve piccole produzioni di marca siglate Talmone e Moriondo, si adattò a realizzare prodotti più abbordabili per le fasce di consumo a reddito medio-basso.

Grande appassionato di musica, si lasciò tentare in quel periodo di successo dall'acquisto della torinese *Fabbrica italiana pianoforti (Fip)*. Costituita nel

⁵⁹ *Ibidem*, Verbale dell'Assemblea generale straordinaria del 12 ottobre 1922, a. 1922, n. rep. 46.102; ASA, Fondo Unicem, Relazione dell'Assemblea generale ordinaria e straordinaria del 31 marzo 1926.

⁶⁰ Per maggiori approfondimenti, si rinvia a: F. CHIAPPARINO, *Il tentativo di concentrazione dell'industria dolciaria degli anni venti: Gualino e l'Unica (1924-1934)*, in “Annali di storia dell'impresa”, nn. 5-6 (1989-1990), pp. 323-373.

⁶¹ L'ingresso dell'imprenditore biellese nella compagine sociale della Cioccolato Bonatti è trattato in: *Ibidem*, pp. 332-333.

⁶² ATT, CSC, AS, Unica, fasc. 452/1924, Costituzione della Società Anonima Unione Nazionale Industrie Cioccolato ed Affini del 5 settembre 1924.

⁶³ Cfr. CHIAPPARINO, *Il tentativo di concentrazione dell'industria dolciaria italiana* cit., p. 336.

1917 dall'avvocato Paolo Cattaneo con l'obiettivo di emancipare l'industria italiana del settore dalla concorrenza estera, l'azienda era entrata in crisi nei primi anni Venti. Produceva 5 o 6 pianoforti al giorno e stava impostando dei progetti per la costruzione dell'autopiano, strumento che sarebbe stato superato dall'avvento della radio. La Fip pubblicava inoltre la rivista "Il Pianoforte", diretta da Guido Maggiorino Gatti, che divenne nel 1925 anche direttore artistico del Teatro di Torino⁶⁴.

Gran parte delle operazioni di sviluppo industriale realizzate da Gualino – quali la Snia viscosa, l'Unione cementi, l'Unica – avvennero grazie al sistematico drenaggio di risorse finanziarie che questi effettuò dai forzieri della Banca agricola italiana e degli altri istituti che essa andò via via assorbendo. Tali risorse erano prestate dalla banca a delle società finanziarie di proprietà dell'imprenditore biellese – la *Soc. an. Sovvenzioni e sconti* particolarmente attiva sino al 1926, a cui fece seguito la *Soc. an. Agricola industriale italiana* e dal 1928 anche la *Holding italiana* – che provvedevano poi a dirottare la liquidità approvvigionata verso le iniziative industriali e finanziarie messe in atto da Gualino.

La Banca agricola italiana venne acquisita da Agnelli e Gualino nel 1921, nell'ambito della "campagna acquisti banche" messa in atto dai due imprenditori torinesi. Nel 1923 venne rilevata dal solo industriale biellese, che non sarebbe mai entrato a far parte del suo consiglio di amministrazione, al fine di non destare sospetti di possibili collegamenti tra il suo gruppo e l'istituto torinese.

Nel biennio della gestione congiunta Agnelli-Gualino, consigliere delegato rimase Angelo Cravario, il fondatore della banca. Dopo l'abbandono di Agnelli, Gualino impose un uomo di sua fiducia, Paolo Pedrotti, fratello di Giovanni, suo stretto collaboratore alla Snia viscosa. Pedrotti restò in carica sino al 1928, allorquando fu allontanato per aver effettuato delle speculazioni borsistiche private utilizzando dei fondi della banca. Fu comunque sotto la gestione del Pedrotti che la Banca agricola divenne il forziere privato di Gualino⁶⁵.

Al fine di adempiere in modo efficiente a questo compito, l'istituto orientò la sua attività in modo precipuo nella ricerca dei depositi dei risparmiatori. Le strategie poste in atto furono diverse: l'ampliamento sempre più vasto della rete delle dipendenze (nel 1930, la Bai aveva 430 filiali e 706 uffici di corrispondenza, pari a 1186 sportelli); l'assorbimento di altri istituti di credito (Banca agricola industriale di Casale Monferrato, che aveva modificato poi la denominazione sociale in Banca del Commercio, Credito piemontese, Banca biellese, Banca della Penisola sorrentina); la concessione di tassi d'interesse su depositi

⁶⁴ Più ampie notizie relative alla Fip sono reperibili in: FOSSATI, *Lavoro e produzione in Italia* cit., alle pp. 499-500.

⁶⁵ Per un'esposizione delle vicende della Bai dalle origini al 1929, si rinvia a: ASBIRO, *Direttorio-Introna*, u.a. 30, nn. 324-331, Copia della memoria consegnata dall'Avv. Gualino al Capo del Governo, 14 ottobre 1929, dattiloscritto. Tale documento è ora pubblicato in: Guarino, Tonio (a cura di), *La Banca d'Italia e il sistema bancario 1919-1936* cit., alle pp. 597-608, doc. n. 112. Si veda anche il rapporto di polizia sulla Bai, i suoi amministratori e Gualino, inviato a Mussolini il 5 ottobre 1929, in: ACS, SPD-CR, b. 102 (già 98), nn. 78.378-80.

vincolati assai elevati; l'assunzione di servizi non solo infruttiferi ma anche onerosi; l'impiego su larga scala della pubblicità su quotidiani e periodici. Nonostante il livello altissimo di raccolta raggiunto (pari a 637 milioni al 31 dicembre 1927, che la collocavano al 3° posto nella graduatoria italiana della raccolta effettuata dalle banche anonime)⁶⁶, l'istituto viveva permanentemente in uno stato di carenza di liquidità. Per reperire nuove fonti di finanziamento – soprattutto dopo il secondo aumento del capitale sociale della Snia viscosa a quota 1 miliardo – Gualino decise di rivolgersi alla borsa parigina. Fu nella capitale francese che, nella primavera del 1926, incontrò il banchiere Albert Oustric, con il quale intraprese un'intensa collaborazione in campo finanziario⁶⁷.

Nato a Carcassonne nel 1887, l'uomo d'affari francese aveva fondato nel 1919 a Parigi una piccola *merchant bank*, che aveva vegetato per alcuni anni. Ma nel 1926 Oustric riusciva ad acquisire il controllo della quasi totalità delle azioni della miniera di Huanchaca, inserendo in questo modo il suo istituto tra le principali iniziative finanziarie d'oltralpe. Ricorrendo ampiamente all'aiuto delle agenzie di pubblicità per informare i piccoli risparmiatori, andò annunciando delle nuove e sensazionali scoperte di miniere in Sud America. In questo modo le quotazioni delle azioni della società mineraria salirono da 40 a 458 franchi. Ma, dopo aver spinto i corsi al rialzo, ne favorì il loro ribasso, sino a portarli a quotazione 105. Un'altra campagna, annunciata nel 1927, fece nuovamente lievitare nel 1928 i corsi della Huanchaca a 1.445 franchi. Oustric ripeté la medesima operazione – sebbene su scala più ridotta – per le miniere di Corocora e per la finanziaria *Société de l'extension de l'industrie française*.

La banca parigina era dotata nel 1929 di un capitale sociale di 100 milioni di franchi ed era presente in importanti settori della vita economica nazionale ed internazionale, tramite la società finanziaria *Holding française*. I comparti nei quali operava erano: il minerario e il forestale, l'automobilistico, il tessile laniero e cotoniero, la fabbricazione di tele cerate e di linoleum, le costruzioni elettriche, i cementi, l'immobiliare e il bancario. La banca parigina possedeva inoltre un pacchetto consistente di azioni della Snia viscosa che aveva acquisito in numero di 500.000 nel giugno 1926. Gualino partecipava a sua volta sia al capitale della banca sia a quelli di alcune imprese controllate. Tuttavia non assunse mai alcuna carica direttiva nelle iniziative d'oltralpe nelle quali era presente.

La caduta verticale delle quotazioni delle azioni Snia nella primavera-estate del 1930 e il conseguente tracollo finanziario di centinaia di piccoli risparmiatori portò in Francia all'avvio di un'inchiesta giudiziaria sull'operato di Albert Oustric. La magistratura andò via via convincendosi che il banchiere avesse fatto fortuna grazie a rilevanti complicità politiche. Alcuni deputati chiesero per-

⁶⁶ Si posizionava invece solo al 10° posto nella graduatoria delle banche anonime con riferimento al loro capitale netto (Ns. elaborazioni dei dati riportati in: Associazione fra le Società italiane per azioni, *Società italiane per azioni. Notizie statistiche*, a. 1928 (XI), Roma 1929, pp. 6 sgg.).

⁶⁷ GUALINO, *Frammenti di vita* cit., pp. 105-108. La rappresentazione che l'imprenditore biellese dà del suo rapporto con Albert Oustric ha connotazioni fortemente fantastiche. Sono presenti alcuni elementi reali di fondo e poi molti degli avvenimenti e dei rapporti interpersonali sono inventati.

tanto la costituzione di una commissione parlamentare di inchiesta, che fu varata il 21 novembre 1930. Dopo alcuni mesi di lavoro, essa decise il rinvio a giudizio di fronte al Senato – costituito in Corte di giustizia – di tre importanti uomini politici: Raoul Péret, ex-ministro delle Finanze e della Giustizia, Gaston Vidal, ex-sottosegretario, René Besnard, senatore ed ex-ambasciatore a Roma. Nonostante avessero concesso evidenti favori a Gualino e Oustric, i tre imputati furono assolti. Ma il grave scandalo aveva comunque travolto la Banca Oustric, che dovette portare i libri contabili in tribunale nel novembre 1930⁶⁸.

La caduta dell'istituto parigino avrebbe avuto un peso rilevante nella successiva crisi del gruppo Gualino, sia per le partecipazioni incrociate esistenti tra i due *trusts*⁶⁹ sia per le drastiche decisioni che sarebbero seguite da parte delle autorità governative italiane nei confronti dell'imprenditore biellese.

A detta di Gualino stesso, il suo patrimonio netto aveva superato nel 1926 i 600 milioni⁷⁰ con un incremento di ben 400 milioni rispetto a quello dichiarato otto anni prima, nel 1918. Ma poiché nelle società industriali contemporanee la ricchezza si misura più che sulla consistenza del patrimonio personale del singolo capitalista sui capitali amministrati dalle società anonime da lui controllate, si può affermare che Gualino, gestendo capitali per circa 3.000 milioni, amministrava il 10 per cento circa del capitale azionario italiano⁷¹.

4. IL PERIODO DEL DECLINO E L'AVVIO DEL FANTOMATICO GRUPPO SALPA, 1927-1929

I rapporti tra Gualino ed Agnelli erano proseguiti sostanzialmente distesi dal dopoguerra, anche se il primo – a partire dal 1924 – aveva incominciato ad estendere i suoi molteplici interessi anche al settore automobilistico. La finanziaria Sovvenzioni e sconti e la Banca agricola italiana avevano fatto incetta delle azioni di due case automobilistiche torinesi, l'Itala e la Spa, che poi Gualino – alle prime avvisaglie della rivalutazione – aveva collocato sul mercato francese servendosi prima del Crédit commercial e poi della Banque Oustric. Con questa manovra pare avesse incassato 275 milioni da destinare alla copertura delle falle della Banca agricola⁷².

La rivalutazione favorì la penetrazione della concorrenza straniera in Italia, in particolare anche nel settore automobilistico. E pare che la calata delle principali marche francesi nel nostro paese fosse auspicata dalla Banque Oustric –

⁶⁸ Alfred Sauvy, nella sua *Histoire économique de la France entre les deux guerres*, Paris 1965, tratta nel 1° volume dei grandi tracolli finanziari che investirono sul finire degli anni Venti la piazza parigina. Tra i tre più importanti, colloca anche *l'affaire Oustric*. In proposito, si rinvia alle pp. 413-416.

Il banchiere francese fu poi rinviato a giudizio sotto più giurisdizioni e subì tre condanne nel corso degli anni 1933 e 1934.

⁶⁹ GUALINO, *Frammenti di vita* cit., pp. 109-111.

⁷⁰ *Ibidem*, pp. 113-114.

⁷¹ Ns. elaborazioni su dati riportati in: Associazione fra le Società italiane per azioni, *Società italiane per azioni. Notizie statistiche*, a. 1926 (X), Roma 1927.

⁷² CASTRONOVO, *Giovanni Agnelli* cit., pp. 336-337.

che deteneva in esse importanti partecipazioni – e realizzata con la complicità di Gualino. E così la Citroën aprì una moderna officina a Milano, la Peugeot rilevò il vecchio stabilimento torinese della Ceirano, la Bugatti si insediò nel bresciano – a Sant’Eustacchio – con una fabbrica di costruzioni automobilistiche ed aeronautiche. Agnelli fu quindi costretto ad organizzare una strenua difesa nel mercato nazionale, nell’ambito del quale la Fiat voleva continuare a detenere il primato. E nell’attesa di ottenere dal governo dei provvedimenti legislativi a favore del settore, nel febbraio 1927 estromise Gualino dal consiglio di amministrazione della casa torinese abbandonando in parallelo il consiglio della Snia viscosa.

L’azienda produttrice di raion chiuse l’esercizio 1926 con un risultato ancora di segno positivo, e tale da consentirle di ottenere un prestito di 1.400.000 sterline dalla banca d’affari Hambro’s di Londra. Ma con il 1927 – anno in cui si incominciarono a risentire pienamente gli effetti della rivalutazione – la Snia viscosa entrò in profonda crisi. Il settore delle fibre artificiali era ormai diventato un comparto a bassa redditività, a causa della fortissima concorrenza presente sui mercati internazionali, dovuta prevalentemente all’agguerrita presenza inglese e giapponese. L’impresa italiana era fortemente orientata verso le esportazioni e l’innalzamento repentino del tasso di cambio nella misura di circa 1/3 la spiazzò completamente sui circuiti commerciali internazionali.

Furono intraprese immediatamente delle vigorose azioni per contenere la concorrenza e ridurre i costi. Con due delle maggiori imprese europee produttrici di raion, l’inglese Courtaulds⁷³ e la tedesca Glanzstoff fu firmato un accordo di cartello per la spartizione del mercato europeo e fu consentito a tali aziende di entrare a far parte dell’azionariato Snia⁷⁴. Per assorbire le eccessive valutazioni effettuate nel corso delle svariate operazioni di *merger and acquisition* dei primi anni del decennio, furono svalutate le immobilizzazioni, le partecipazioni e i crediti per ben 500 milioni, riducendo in contropartita il capitale sociale da 1 miliardo a 800 milioni e utilizzando le riserve per 300 milioni⁷⁵. Il capitale fu ripristinato ad 1 miliardo grazie soprattutto all’intervento dei due nuovi azionisti stranieri. Infine, per ridurre al minimo le spese amministrative e i costi industriali generali, furono incorporate le società controllate *Seta artificiale Varedo*, *Unione italiana fabbriche viscosa*, *Società italiana seta artificiale*.

I bilanci del triennio 1927-1929 si chiusero formalmente con un leggero utile, ma la fortissima svalutazione del capitale sociale che fu effettuata sul bilancio al 31 dicembre 1930 avrebbe dimostrato che gli anni successivi alla rivalu-

⁷³ Sulla presenza della multinazionale britannica in Europa e, in particolare, in Italia, si rinvia a: G. JONES, *La Courtaulds nell’Europa continentale 1920-1948*, in P. Hertner (a cura di), *Per la storia dell’impresa multinazionale in Europa*, Milano 1987, pp. 69-99.

⁷⁴ SPADONI, *La Snia 1917-1939* cit., p. 84; JONES, *La Courtaulds nell’Europa continentale* cit., pp. 77-78.

⁷⁵ Per questa “gigantesca” operazione di sistemazione del bilancio Snia – e per l’individuazione delle cause remote e più recenti – si veda il contributo di M. Spadoni sulla Snia pubblicato in questo volume.

tazione avevano prodotto rilevantisime perdite che non erano state evidenziate nei conti ufficiali⁷⁶.

Anche il settore dei cementi risentì della rivalutazione e dell'effetto deflazionistico che stava producendo sul mercato interno. Anche in questo ambito Gualino tentò di controllare la concorrenza attraverso la costituzione di rinnovati consorzi tra produttori, che però non ebbero fortuna. Cercò anche di adottare nuove tecniche di smercio, come la vendita al dettaglio impiegando agenti locali dotati di deposito⁷⁷. Sicché l'Unione cementi chiuse formalmente i bilanci nel triennio 1927-1929 in leggero utile o in pareggio, anche se nella realtà tali bilanci erano fortemente negativi. E questa deduzione si può trarre sia dal fatto che nel periodo non furono effettuati ammortamenti – anziché essere determinati ad aliquote più elevate – sia dal fatto che non furono fatte svalutazioni di sorta delle immobilizzazioni e delle partecipazioni. Allorquando nell'assemblea del 31 marzo 1931 gli azionisti – liberati della presenza di Gualino – decisero di far chiarezza sui conti della società, dovettero svalutare il capitale sociale di oltre 46 milioni. In quell'occasione apparvero con evidenza le manipolazioni di bilancio che erano state effettuate dall'imprenditore biellese per portare i conti economici in utile anche quando erano profondamente in rosso⁷⁸.

Anche l'Unica risentì pesantemente della manovra monetaria posta in atto dal governo. Le esportazioni si ridussero in modo drastico e così l'azienda dovette orientarsi verso una maggiore penetrazione nel mercato interno. Per riuscire in questo suo obiettivo, abbassò il livello qualitativo della produzione, creò una vasta rete di negozi e tentò la realizzazione di un grande polo alimentare. Con questa finalità, partecipò alla costituzione della società *Cinzano Argentine & International Ltd.* di Londra, che assunse il controllo di tutte le filiali estere della Francesco Cinzano & C. di Torino. Alcuni mesi più tardi, nel gennaio 1928, l'Unica elevò il suo capitale sociale nominale addirittura a 300 milioni, e modificò la sua denominazione in *Unione nazionale industrie e commerci alimentari*, ampliando il proprio oggetto sociale "all'industria e al commercio di generi alimentari complementari ed integrativi dell'attuale..... produzione"⁷⁹. E poi si lanciò con la Cinzano nell'acquisizione del controllo delle più note case siciliane produttrici di marsala, dalla *Savi Florio* alla *Ingham Whitaker*, alla *Woodhouse*.

Gualino sperava di riuscire a coinvolgere nel suo grandioso progetto di costituzione di un grande gruppo alimentare in Italia anche la multinazionale svizzera Tobler, con la quale l'Unica intratteneva rapporti da alcuni anni. Ma non avendo i dirigenti della Tobler accettato la proposta, l'imprenditore biellese si

⁷⁶ SPADONI, *La Snia 1917-1939* cit., pp. 87-88.

⁷⁷ ASA, Fondo Unicem, Relazione dell'Assemblea generale ordinaria della Società Unione Italiana Cementi al 31 marzo 1930.

⁷⁸ *Ibidem*, Relazione dell'Assemblea generale ordinaria e straordinaria della Società Unione Italiana Cementi al 31 marzo 1931.

⁷⁹ La citazione è tratta da: ATT, CSC, Unica, Relazioni del Consiglio di amministrazione e dei sindacati all'assemblea generale straordinaria del 3 gennaio 1928, fasc. 452/1924. Più in generale, si faccia riferimento a: CHIAPPARINO, *Il tentativo di concentrazione dell'industria dolciaria italiana* cit., pp. 349-352.

vide costretto a ridimensionare i suoi progetti, e in questa direzione l'assemblea della società del 1° giugno 1929 dimezzò il capitale sociale nominale a 150 milioni di lire⁸⁰.

In quel periodo Gualino si lanciò in un'altra nuova grande avventura produttiva, che avrebbe dovuto eguagliare – se non superare – quella della viscosa. Si trattava in questo caso della fabbricazione di cuoio artificiale attraverso la rigenerazione di quello naturale usato. Per l'occasione costituì in un paradiso fiscale di allora, a St. John's di Terranova, un'anonima – la *General Salpa Ltd.* – dotata di un capitale nominale di 260 milioni, che controllava alcune imprese operanti a livello nazionale quali: la *Salpa italiana*, con sede a Torino, la *Salpa francese*, con sede a Parigi, e la *American Salpa Co.*, con sede a New York. Di queste, solo la Salpa italiana avviò l'attività produttiva dapprima a Gerno di Lesmo e poi a Sesto S. Giovanni, senza ottenere grandi risultati commerciali un po' per la scarsa qualità del prodotto un po' per la carenza di mezzi finanziari⁸¹. Le società Salpa – e in particolare la General Salpa Ltd. – furono però ampiamente utilizzate da Gualino dal punto di vista finanziario. Esse trassero molti effetti, in gran parte scoperti, che vennero utilizzati dall'imprenditore biellese per turare alcune falle finanziarie che si erano aperte nel suo *trust* negli anni 1928 e 1929. Troviamo infatti cambiali Salpa sia nel bilancio della Unione cementi sia in quello della Banca agricola.

Al fine di sostenere le sue imprese industriali che – nonostante le varie cosmesi di bilancio – chiusero i conti in perdita a partire dagli esercizi 1926-1927, Gualino ricorse sempre di più alla liquidità della Banca agricola. Trovandosi questa a sua volta in acque sempre più agitate, dovette ricorrere ogni giorno di più al risconto presso la Banca d'Italia.

Le tensioni esistenti tra la proprietà e la direzione portarono agli inizi del 1928 al dimissionamento del consigliere delegato Paolo Pedrotti, che fu sostituito in quella funzione da un sindaco, Francesco Tibò. Questi, all'atto dell'assunzione della carica, redasse un bilancio dell'istituto ad uso interno dal quale risultava che le sofferenze erano pari a circa 800 milioni su un totale dell'attivo di 1.270.000.000; esse erano pari quindi a circa i 2/3 dell'attivo della banca⁸². Era un importo veramente incredibile!

Nei primi mesi del 1929, la situazione dell'istituto peggiorò ulteriormente, preso com'era tra la carenza sempre maggiore di disponibilità liquide, tali da bloccare talvolta la quotidiana attività di sportello, e le pressioni delle autorità di vigilanza che desideravano avere sempre maggiori informazioni sulle poste di bilancio della banca. Gualino si vide allora costretto a patteggiare con le autorità centrali il salvataggio del suo istituto e, con esso, quello del suo *trust*.

⁸⁰ ATT, CSC, AS, Unica, fasc. 452/1924, Verbale dell'Assemblea straordinaria della Società Unica del 1° giugno 1929.

⁸¹ ASBIRO, Direttorio-Introna, u.a. 31, nn. 52 e 311-315.

⁸² Il bilancio reale fu predisposto in data 30 giugno 1928. Cfr. *Ibidem*, nn. 43-46.

5. IL TRACOLLO FINANZIARIO DELLA BANCA AGRICOLA ITALIANA E DELL'IMPRENDITORE BIELLESE, IL CONFINO IN ITALIA E LA PRIGIONE IN FRANCIA, 1929-1934

Dalla situazione contabile reale redatta ad uso interno il 30 giugno 1929 emerse ancora una volta la situazione drammatica nella quale si trovava la banca torinese. Su di un totale dell'attivo di 1.333.000.000, le perdite accertate e quelle presunte ("attivo immobilizzato e in sofferenza") erano pari a 842.000.000, mantenendosi quindi sull'ordine dei 2/3 dell'attivo stesso⁸³. Le perdite effettive ammontavano a 560.625.000 (pari ad un po' meno di 1/3 dell'attivo) ed erano costituite da due voci principali: a) perdite della Soc. an. Agricola industriale italiana – la principale finanziaria del gruppo Gualino – assunte dalla Banca agricola; b) perdite proprie della banca stessa, derivanti in gran parte dalle incorporazioni effettuate di altri istituti creditizi.

Circa il primo gruppo di perdite, dell'ammontare di 360.625.000, la Bai aveva formalizzato la loro assunzione nell'autunno 1928 accettando allo sconto una tratta spiccata dalla stessa Bai sulla Soc. Agricola industriale italiana dell'importo di 447.000.000⁸⁴. Tale tratta era inserita nel bilancio ufficiale dell'istituto al 31 dicembre 1928 all'interno della voce "Portafoglio", il cui importo era pari a 522.267.105,58⁸⁵. Nel corso del 1° semestre 1929, il credito cambiario verso l'Agricola industriale italiana salì dapprima da 447 milioni a 448.025.000, per poi scendere al saldo indicato di 360.625.000 in seguito ad un versamento personale di Gualino di 87.400.000.

Il secondo gruppo di perdite era inerente all'attività propria della banca, e soprattutto all'assunzione dei *deficit* presenti negli istituti di credito incorporati. L'importo era di 200.000.000 e doveva essere addebitato al Credito piemontese per 130, alla Banca biellese per 30, alla Banca della Penisola sorrentina per 10, e ad operazioni bancarie della Bai non andate a buon fine per 30.

Naturalmente, tali perdite effettive non erano evidenziate come tali nei bilanci ufficiali al 31 dicembre 1928 e 1929, ma erano occultate in altre voci. La

⁸³ *Ibidem*, nn. 49-50.

⁸⁴ In questa società finanziaria – che aveva nominalmente sede a Casale Monferrato ma che operava di fatto presso la sede centrale torinese di via Alfieri della Banca agricola – Gualino aveva concentrato gran parte delle sue partecipazioni industriali, comprese quelle possedute dalla Soc. an. Sovvenzioni e sconti, altra finanziaria di sua proprietà che aveva operato sino a fine 1928.

⁸⁵ All'Archivio storico della Banca d'Italia è conservato un documento inviato dalla direzione della Bai all'istituto centrale che contiene il dettaglio della voce "Portafoglio" al 20 settembre 1928. L'esposizione cambiaria complessiva della banca torinese a quella data era pari a 524.354.000 lire, molto simile a quella del 31 dicembre successivo. Le principali voci erano le seguenti:

– Effetti finanziari (provenienti da banche controllate o accorpate)	37.450.000
– Effetti provenienti dalla Banca biellese in liquidazione	37.104.000
– Effetti relativi al credito agrario d'esercizio	2.800.000
– Tratta della Soc. an. Agricola industriale italiana	<u>447.000.000</u>
	524.354.000

Fonte: ASBIRO, Diretorio-Introna, u. a. 30, nn. 236-251.

Come si può notare, il "cambialone" di 447 milioni dell'Agricola industriale italiana era già presente nella contabilità della Bai del 20 settembre e, tantopiù, era inserito – sebbene in modo occulto – nel bilancio ufficiale del 31 dicembre.

tratta sull'Agricola industriale italiana era ospitata – come già detto – nella posta “Portafoglio”; le perdite del Credito piemontese erano contabilizzate in parte nella voce “Portafoglio” e in parte in quella “Corrispondenti, saldi debitori”; le sofferenze della Banca biellese erano tutte appostate in quest'ultima voce.

Di fronte ad una situazione così disastrosa e solo in parte nota alla Banca d'Italia, Gualino – al quale venivano manifestate comunque dall'istituto centrale vive apprensioni sull'andamento della Bai – espresse la fiducia di poter raggiungere entro breve tempo il risanamento del bilancio grazie soprattutto all'intervento della società capogruppo americana da lui controllata, la General Salpa Ltd. Nel luglio-agosto 1929 avrebbe trasferito alla banca torinese un forte *stock* di sue azioni ad un prezzo eccezionale. Attraverso la rivalutazione dei titoli al loro prezzo di mercato, la Bai avrebbe realizzato delle plusvalenze dell'ordine di 237.500.000, tali da coprire gran parte delle perdite derivanti dalla Soc. Agricola industriale italiana. Relativamente a quelle provenienti dalle operazioni bancarie, Gualino confidava in un intervento di sostegno delle autorità monetarie che – a suo dire – avevano coinvolto l'istituto torinese in onerose iniziative di salvataggio.

Verso la fine di agosto, la Banca agricola venne nuovamente a trovarsi in gravissime ristrettezze finanziarie. Né il versamento personale di Gualino di 87 milioni, né il sistematico ricorso al risconto presso la banca centrale⁸⁶ erano serviti a risolvere i suoi problemi di liquidità, e così l'amministratore delegato Tibò si rivolse in modo pressante all'industriale biellese per reperire nuovi fondi. Probabilmente su suggerimento di Bonaldo Stringher – divenuto governatore della Banca d'Italia e suo amico personale –, Gualino si decise a chiedere aiuto al governo, inviando alle autorità romane un promemoria⁸⁷.

In esso, dopo aver brevemente descritto la storia della banca, delle sue attività e delle responsabilità del dissesto (dalle quali si riteneva totalmente estraneo), riconosceva pubblicamente che le perdite presunte dell'istituto ammontavano al 30 settembre 1929 a 483.000.000 di lire, a condizione che la banca realizzasse due partecipazioni industriali di rilievo: n. 847.500 azioni Unica contabilizzate per 101 milioni e n. 3.220.000 azioni General Salpa imputate a 114 milioni. Se le autorità centrali fossero intervenute con un consistente bonifico, che Gualino osava sperare di 483 milioni, egli si sarebbe preso l'onere di gestire la vendita sul mercato dei titoli Unica e di acquistare a titolo personale le azioni General Salpa al prezzo di 114 milioni di lire. Si sarebbe altresì assunto in proprio le perdite della banca – che riduceva a 451 milioni dopo aver restituito alla stessa azioni Bai di sua proprietà per 32 milioni –, accollandosi quindi un onere complessivo di 565 milioni (114 + 451). Tale somma sarebbe stata pagata da Gualino in 189 rate mensili, dal 1° gennaio 1930 al 30 settembre 1945⁸⁸.

⁸⁶ Gli effetti riscontati dalla Bai presso la Banca d'Italia ammontavano al 30 giugno 1929 a lire 211.000.000 (cfr. ASBIRO, *Direttorio-Introna*, u. a. 31, n. 53).

⁸⁷ *Ibidem*, u. a. 31, nn. 56-59.

⁸⁸ *Ibidem*, u. a. 30, nn. 324-332, 336-340.

Alla crisi della Banca agricola italiana Gianni Toniolo dedica un paragrafo di commento ed una trentina di pagine di documenti nel vol. VII della “Serie documenti” della “Collana storica della Banca d'Italia” (cfr. Guarino, Toniolo – a cura di – *La Banca d'Italia e il sistema bancario cit.*, pp. 66-69, 597-627).

La proposta era molto ambigua, in quanto l'imprenditore biellese chiedeva da un lato al governo di sanare tutte le perdite, e dall'altro si offriva egli stesso di effettuare tale copertura. Gualino tentava probabilmente di saggiare le intenzioni delle autorità al fine di addivenire ad una soluzione intermedia.

Le ambiguità contenute nel *memorandum* vennero sciolte dalla Convenzione che fu siglata a Roma il 31 ottobre 1929 dall'imprenditore biellese e da Antonio Mosconi – ministro delle Finanze, in rappresentanza del governo – e Bonaldo Stringher – governatore della Banca d'Italia⁸⁹. Essa si fondava essenzialmente su quattro punti.

Il primo, dava per realizzabile la collocazione sul mercato del pacchetto di 847.500 azioni Unica di proprietà della Bai al prezzo unitario di lire 220, per complessivi 101 milioni. Secondariamente, prevedeva un consistente intervento della banca centrale a favore dell'istituto torinese, sia con un bonifico a fondo perduto di 200 milioni erogabile a partire dal 2 gennaio 1930, sia con un'ulteriore apertura di una linea di credito per il risconto dell'importo di 90 milioni.

Da parte sua, Gualino si impegnava ad acquistare a titolo personale le 3.220.000 azioni della General Salpa di proprietà Bai al prezzo unitario di lire 121, 70 per complessive 391.827.500 lire, di cui 114.160.000 rappresentavano il valore di bilancio e 277.667.500 costituivano per la Bai una plusvalenza netta che andava a compensare in parte le sue perdite passate. L'industriale biellese avrebbe pagato il prezzo pattuito in due modi: a) 90 milioni mediante rate mensili di 3 milioni ciascuna, rappresentate da cambiali emesse dalla Banque Oustric di Parigi sulla Bai e accettate da Gualino, scadenti dal 31 gennaio 1930 al 30 giugno 1932; b) il saldo di 301.827.300 entro il 31 luglio 1932, provvedendo con il ricavato del realizzo delle azioni General Salpa oppure con la vendita di cespiti patrimoniali personali. Infine, Gualino si impegnava a non ridurre il suo patrimonio se non nei casi previsti dalla convenzione, in modo da porlo a garanzia dell'assolvimento dei suoi impegni. Tale patrimonio – valutato oltre 600 milioni di lire – era sinteticamente elencato al punto 10° della convenzione⁹⁰.

Con la firma del documento, sembrava che le perdite della Banca agricola

Il promemoria di Gualino – datato probabilmente al suo arrivo in Banca d'Italia con l'indicazione 14 ottobre 1929 – è riportato quasi integralmente come doc. n. 112.

⁸⁹ ASBIRO, *Direttorio-Introna*, u. a. 30, n. 252, I Convenzione fra lo Stato, la Banca d'Italia e l'avv. Gualino; cfr. anche GUARINO-TONIOLO, *La Banca d'Italia e il sistema bancario* cit., doc. n. 113.

⁹⁰ "L'avv. Gualino dichiara che il (suo) patrimonio è così costituito:

1. <i>Attività mobiliari in Italia</i> (calcolate a valore di borsa):			
n. 500.000 azioni Snia			
n. 142.000 azioni Unica			
<u>n. 260.000</u> azioni Cementi e vari			
circa			L. 102.000.000
n. 800.000 azioni Holding Italiana			L. 80.000.000
2. <i>Attività mobiliari all'estero</i> (calcolate a valore di borsa):			
n. 80.000 azioni Banca Oustric	– 1.100 – Frs.	88.000.000	
n. 580.000 azioni Holfra (Holding Française)	– 220 – Frs.	127.600.000	
n. 30.000 azioni Maréchal	– 1.300 – Frs.	39.000.000	
Parts de Fondateur e partecipazioni diverse	– Frs.	<u>40.000.000</u>	
	Frs.	294.600.000	L. 220.950.000

fossero state assunte per metà dalla Banca d'Italia (bonifico di 200 milioni più sconto di effetti per 90) e per metà da Gualino (che avrebbe dovuto far crescere la General Salpa al punto da produrre plusvalenze da cessione di partecipazioni per 277 milioni). Senonché l'operazione Salpa cresceva più nella fantasia dell'imprenditore piemontese che nella realtà dei fatti, con le pesantissime conseguenze negative che ne sarebbero derivate.

Tra l'autunno del '29 e il settembre del '30, le due parti cercarono di adempiere agli impegni pattuiti. La Banca d'Italia fu molto precisa: accettò al sconto 90 milioni di effetti presentati dalla Banca agricola ed erogò un primo bonifico di 100 milioni, dei 200 concordati. Gualino cercò di far fronte agli impegni assunti vendendo parte dei titoli posseduti. In particolare realizzò: a) in Italia, tutte le azioni Snia⁹¹; b) in Francia, le 30.000 azioni Maréchal, le Parts de Fondateur e partecipazioni diverse; n. 130.000 titoli Holfra e n. 30.000 azioni Banque Oustric; c) in Francia ottenne inoltre un prestito di 12 milioni di franchi – pari a 9 milioni di lire – dando a garanzia la villa di sua proprietà situata a Sestri Levante. Le somme così ricavate servirono a pagare oltre 40 milioni alla Banca d'Italia, oltre 30 milioni a banche e agenti di cambio per la chiusura dei riporti effettuati, e per eseguire dei versamenti minori.

Purtroppo la congiuntura economica del momento era tra le peggiori per realizzare dei titoli industriali. Si stava assistendo ad un crollo inaudito dei corsi azionari: il *crack* americano prima, e i conseguenti ribassi sui mercati francese

3. Attività immobiliari in Italia

Case e terreni a Torino, Sestri Levante, Roma, Cereseto e Milano L. 60.000.000

4. Collezioni d'arte

da L. 100.000.000 a L. 200.000.000

L. 150.000.000

L. 612.950.000

Oltre a ciò possiede:

5. "General Salpa Ltd.":

azioni n. 2.000.000 in cassa

azioni n. 1.700.000 presso la Banca d'Italia a garanzia."

Come si sarebbe scoperto nei mesi successivi, tale consistenza andava rettificata nel seguente modo:

⇒ *In aumento:*

le 3.700.000 azioni General Salpa Ltd.

venivano valutate al prezzo di L. 25 ciascuna, per complessive

L. 92.500.000

⇒ *In diminuzione:*

debiti personali di Gualino verso:

– Banca d'Italia

L. 163.750.000

– Banche e agenti di cambio per riporti

L. 56.000.000

– Casse di Risparmio e vari

L. 37.000.000

L. 256.750.000

⇒ portando ad un *saldo rettificato* di

L. 448.700.000

Fonte: ASBIRO, Direttorio-Introna, u. a. 30, nn. 369-370, Lettera di Gualino al governatore Stringher del 29 agosto 1930.

⁹¹ I titoli Snia viscosa furono ceduti ad una cordata di imprenditori milanesi guidata da Senatore Borletti e Carlo Feltrinelli, che assunse il controllo e la guida del gruppo industriale.

e italiano poi, stavano modificando sostanzialmente il valore realizzabile del patrimonio Gualino. Al settembre 1930, la sua consistenza risultava *grasso modo* la seguente:

Passivo

Banca d'Italia	L. 154.500.000
Riporti	L. 30.000.000
Creditori vari	<u>L. 32.000.000</u>
	L. 216.500.000
Accettazioni Bai (residuo dei 90 milioni consegnati nell'ottobre 1929)	<u>L. 69.000.000</u>
Totale	L. 285.500.000

Aggiungendo al passivo di cui sopra gli importi degli interessi, tasse e spese varie necessari per il periodo occorrente alla liquidazione dell'Attivo, si rilevava che i pagamenti da effettuare superavano i 310.000.000 di lire.

L'**Attivo** era il seguente:

n. 260.000 azioni Unione cementi a lire 60	L. 16.000.000
n. 142.000 azioni Unica a lire 100 vari	L. 14.000.000 L. 5.000.000
n. 800.000 azioni Holding italiana a lire 30	<u>L. 24.000.000</u>
Totale titoli Italia	L. 59.000.000
n. 50.000 azioni Banque Oustric a franchi 650 Frs. 37.700.000	
n. 450.000 azioni Holding française a franchi 150 Frs. 67.000.000	
Totale titoli Francia	Frs. 104.700.000 L. 78.500.000
n. 3.700.000 azioni General Salpa Ltd. a lire 25	L. 92.500.000
Proprietà immobiliari (meno Sestri)	L. 35.000.000
Collezione – valore al settembre 1930	<u>L. 50.000.000</u>
Totale	L. 315.000.000

Dalla situazione presentata, risultava un patrimonio sostanzialmente azzerato. Di conseguenza, Gualino chiedeva alle autorità centrali di addivenire ad una nuova convenzione che gli permettesse di fronteggiare – in tempi più lunghi e a condizioni diverse – i suoi impegni⁹².

Si pervenne così ad un secondo protocollo, siglato a Roma il 19 settembre 1930 da Gualino, Mosconi e Vincenzo Azzolini, direttore generale della Banca d'Italia che sostituiva Stringher, probabilmente malato⁹³. Era sostanzialmente mantenuto l'impianto della prima convenzione, con l'aggiunta di cinque punti

⁹² ASBIRO, Direttorio-Introna, u. a. 30, nn. 367-374, Lettera dell'avv. Riccardo Gualino a Bonaldo Stringher del 29 agosto 1930.

⁹³ *Ibidem*, u. a. 30, nn. 285-297, II Convenzione tra il Ministro delle Finanze, la Banca d'Italia e l'avv. Gualino (19 settembre 1930).

integrativi che penalizzavano ulteriormente l'imprenditore biellese. Vediamoli brevemente.

1) Dei 90 milioni in cambiali emesse dalla Banca Oustric di Parigi sulla Bai, ne erano stati onorati solo 24. I restanti 66 milioni (rappresentati da 22 cambiali da 3 milioni l'una) venivano sostituiti con quindici effetti firmati da Gualino in persona. 2) Egli si impegnava inoltre a pagare alla Bai ulteriori 30 milioni in dieci rate mensili cambializzate. 3) L'imprenditore biellese cedeva inoltre gratuitamente allo stato italiano gli oggetti d'arte costituenti la sua collezione, destinandoli alla R. Pinacoteca di Torino. 4) A garanzia degli impegni assunti, consegnava alla sede del Crédit Lyonnais di Parigi – per conto della Banca d'Italia e a libera disposizione della medesima – n. 48.000 azioni della Banque Oustric e n. 400.000 azioni della Holding française. 5) Costituiva inoltre un'ipoteca speciale a favore della Bai sugli immobili e terreni di sua proprietà, situati a Torino, Cereseto, Mombello Monferrato e Roma.

Due mesi dopo la stipula della convenzione, giunse in Italia la notizia dello scandalo Oustric, che era scoppiato a Parigi coinvolgendo il banchiere e alcuni suoi amici, ministri del governo e funzionari dell'amministrazione. Date le alte cariche coinvolte, venne avviata un'inchiesta da parte del senato d'oltralpe, riunito – come si è detto – in Alta corte di giustizia, e venne conseguentemente dichiarato il fallimento di tutto il gruppo Oustric⁹⁴. Le autorità governative italiane capirono immediatamente che il crollo di quel gruppo significava anche la fine di Gualino e della Banca agricola, che erano così intimamente legati al *trust* francese. Inoltre, le notizie che arrivavano a Roma dalla sede di Torino della Banca d'Italia sulle ispezioni contabili effettuate presso la Bai erano sempre peggiori. Le perdite effettive, costituite dalle perdite reali e dalle svalutazioni necessarie, si aggiravano ormai al 30 novembre 1930 sui 750 milioni di lire⁹⁵.

Il governo decise allora di non indugiare ulteriormente e di passare decisamente all'azione. Innanzitutto, fece convocare un'assemblea straordinaria della Banca agricola per il 10 dicembre 1930, e provvide alla sostituzione del vecchio consiglio di amministrazione, composto da persone ancora legate a Gualino, con uomini di sua fiducia, guidati dal conte Adriano Tournon (quale presidente)⁹⁶, da Eugenio Rebaudengo (vicepresidente) e dal commendator Mario Solza (amministratore delegato)⁹⁷. Successivamente, il governo inserì la Bai nel "decretone" di salvataggio delle banche emanato il 31 dicembre 1930. In esso si stabiliva che l'Istituto di liquidazioni avrebbe messo a disposizione della Banca agricola la somma che sarebbe risultata necessaria per la sua sistemazione. Questa sarebbe potuta avvenire o mediante liquidazione (e conseguente

⁹⁴ Si rinvia in proposito a: SAUVY, *Histoire économique de la France* cit., p. 414.

⁹⁵ ASBIRO, *Direttorio-Introna*, u. a. 30, nn. 462-489.

⁹⁶ Adriano Tournon proveniva dal mondo agricolo vercellese. Titolare di una vasta tenuta nella piana irrigua, podestà di Vercelli e poi senatore del regno, siede dal 1925 nel consiglio della Cassa di Risparmio di Torino, della quale divenne presidente nel 1937. Alla sua creazione nel 1927, fu nominato alla presidenza dell'Istituto federale di credito agrario per il Piemonte e la Valle d'Aosta.

⁹⁷ ATT, CSC, AS, Banca Agricola Italiana, fasc. 157/1923, Verbale dell'Assemblea generale straordinaria degli azionisti in data 10 dicembre 1930.

rimborso dei depositanti) oppure mediante assorbimento totale o parziale da parte di uno o più enti rilevatori. L'inserimento delle due possibilità nel testo del decreto stava a significare che le autorità centrali non avevano ancora deciso quale strategia seguire per la sistemazione definitiva dell'istituto torinese⁹⁸. Infine, il ministro Mosconi convocò per il 16 gennaio 1931 una riunione presso il suo dicastero per decidere del destino definitivo della Bai. Erano presenti, oltre all'ospite, Azzolini – che aveva sostituito Stringher nella carica di governatore, in seguito al suo decesso –, Tournon, Donvito e Solza in rappresentanza del nuovo consiglio della banca. Nel corso della seduta, questi ultimi informarono gli altri convenuti che il *deficit* dell'istituto torinese si stava attestando attorno agli 850 milioni. Avanzarono poi due proposte circa le possibili sorti della banca: liquidazione completa o sua trasformazione in istituto creditizio regionale o interregionale. Mosconi escluse subito che lo stato potesse fornire dei fondi per la costituzione di un nuovo ente che proseguisse l'attività della Bai. Si convenne pertanto di procedere alla sua totale liquidazione⁹⁹.

A chiudere completamente e definitivamente l'affare Gualino – pare con decisione personale di Mussolini – intervenne la sera del 19 gennaio 1931 l'arresto dell'imprenditore biellese. Condotta alle carceri Nuove, alcuni giorni dopo fu condannato a cinque anni di confino, su ordinanza della Commissione provinciale per il confino di polizia di Torino.

Nel corso del 1930 Gualino aveva ceduto le sue partecipazioni mobiliari più importanti al fine di realizzare le somme necessarie a onorare le scadenze impostegli dalle due successive convenzioni con la banca centrale. E così il controllo della Snia viscosa passò in mano ad una cordata di industriali milanesi capeggiata da Senatore Borletti e Carlo Feltrinelli, operatori economici molto vicini al governo. A fine esercizio, dovettero svalutare il capitale sociale da 1 miliardo a 333 milioni, al fine di coprire tutte le perdite accumulate¹⁰⁰. Le azioni dell'Unione cementi furono cedute ad un gruppo di imprenditori casalesi che procedettero anch'essi a svalutarne il capitale netto da 53.750.000 a 7.500.000¹⁰¹. Nel 1932 avrebbero poi ceduto il ramo industriale dell'azienda alla Soc. acc. semplice Marchino & C. di Casale, che dal 1° gennaio 1933 avrebbe assunto la nuova denominazione di Soc. an. Unione cementi Marchino (Unicem), passando sotto la guida di Giovanni Agnelli e Ottavio Marchino¹⁰². L'Unica finì invece nelle mani dell'Istituto di liquidazioni, poiché la parte maggioritaria delle sue azioni era stata data da Gualino in garanzia alla banca centrale. L'Istituto di liquidazioni ne svalutò dapprima il capitale sociale da 150 a 60 milioni e poi, nel 1934, la smobilizzò cedendola all'industriale torinese Gerardo Gobbi, che la fuse con la propria azienda dolciaria dando origine alla

⁹⁸ Cfr. GUARINO-TONIOLO, *La Banca d'Italia e il sistema bancario* cit., doc. n. 144.

⁹⁹ ASBIRO, *Direttorio-Introna*, u. a. 32, nn. 242-244.

¹⁰⁰ Cfr. SPADONI, *La Snia 1917-939* cit., p. 88.

¹⁰¹ ASA, Fondo Unicem, Assemblea generale ordinaria e straordinaria della Società Unione Italiana Cementi del 31 marzo 1931.

¹⁰² *Ibidem*, Atto di trasformazione della Soc. acc. semplice Marchino & C. di Dott. Ottavio Marchino del 1° gennaio 1933.

Venchi – Unica¹⁰³. Per quanto riguarda invece la Banca agricola, i suoi amministratori addivennero a due successive convenzioni con l'Istituto di liquidazioni prima di porre definitivamente in liquidazione la banca stessa. Attraverso di esse furono trasferite all'ente romano tutte le attività patrimoniali e l'organizzazione della banca torinese (dipendenze, beni mobili ed immobili, crediti, titoli, ragioni attive e passive, denaro), tutti i debiti aventi qualsiasi natura e tutte le ragioni derivanti eventualmente dall'esercizio delle azioni di responsabilità verso i vecchi amministratori¹⁰⁴. Il 26 marzo Mosconi comunicava poi ad Azzolini che il governo aveva deciso di smembrare il patrimonio della Bai acquisito dall'Istituto di liquidazioni tra un certo numero di banche regionali, tra le quali spiccavano per il Nord-ovest del paese l'Istituto delle Opere pie di S. Paolo in Torino e la Banca popolare cooperativa di Novara¹⁰⁵. Ad operazioni di smembramento concluse, le banche cessionarie sarebbero poi risultate dieci, distribuite su tutto il territorio nazionale¹⁰⁶.

Posto che al momento dell'arresto il patrimonio personale dell'imprenditore biellese fosse pressoché azzerato (come si è visto nelle pagine precedenti), viene ora da chiedersi quale fu il costo per la collettività nazionale del *crack* Guallino. Il problema va esaminato sotto due aspetti. Da un lato va evidenziata quale fu la spesa sostenuta dall'Istituto di liquidazioni – a cui subentrò successivamente l'Iri – per il salvataggio della Banca agricola. Ad un intervento complessivo presso le banche subentranti a garanzia dei depositi pari a *1.146 milioni* vanno sottratte alcune partite relative a realizzazioni successive, tra cui la cessione a Gerardo Gobbi delle azioni Unica: la spesa netta risultò così di *1.024 milioni*¹⁰⁷. Se si confronta tale cifra con quella stimata da Pasquale Saraceno nel 1956 nel suo Rapporto sull'Iri relativa al costo totale dei risanamenti bancari effettuati dalla fine della guerra al 1934 e pari a *10.500 milioni*¹⁰⁸, appare

¹⁰³ Cfr. CHIAPPARINO, *Il tentativo di concentrazione dell'industria dolciaria italiana* cit., pp. 369-370.

¹⁰⁴ ACS, Fondo IRI, Serie nera, cart. 3: Istituto di liquidazioni, Verbali del Comitato direttivo 1930-1932. Per la 1° Convenzione, cfr.: Adunanza del 26 marzo 1931 e del 28 marzo 1931, pp. 217, 219. Per la 2° Convenzione, cfr.: Adunanza del 30 maggio 1931, p. 225.

Il testo delle convenzioni stipulate il 26 marzo e il 3 giugno 1931 è riportato nella "Gazzetta ufficiale" del 21 luglio 1931, n. 166.

¹⁰⁵ Cfr. GUARINO-TONIOLO, *La Banca d'Italia e il sistema bancario* cit., doc. n. 115., Lettera di Mosconi ad Azzolini del 26 marzo 1931, nella quale si comunica la decisione del governo di far rilevare gli sportelli della Bai da banche operanti nelle varie regioni ove questi erano situati. Sull'assorbimento effettuato dal S. Paolo di Torino si rinvia a: M. ABRATE, *L'Istituto Bancario S. Paolo di Torino (1563-1963)*, Torino 1963, pp. 194-196.

¹⁰⁶ Cfr. GUARINO-TONIOLO, *La Banca d'Italia e il sistema bancario* cit., doc. n. 117, Circolare dell'Istituto di liquidazioni alle sue rappresentanze con l'indicazione delle modalità per la liquidazione delle attività della Bai, con allegato Elenco degli istituti rilevatori, delle zone geografiche rilevate e delle dipendenze Bai assunte da ogni ente.

¹⁰⁷ Cfr. IRI, Sezione Smobilizzi Industriali, *Relazione del Presidente sul bilancio al 31 dicembre 1934*, ora in GUARINO-TONIOLO, *La Banca d'Italia e il sistema bancario* cit., doc. n. 166, pp. 85-857.

¹⁰⁸ La perdita derivante dagli interventi disposti dal 1921 in poi dagli enti che precedettero l'Iri (Sezione speciale del Consorzio sovvenzioni e Istituto di liquidazioni) è stata valutata in 5.706 milioni. Quella successiva, relativa al salvataggio bancario degli anni 1930-1933, in 5.797 milioni. Considerando una plusvalenza accertata nel bilancio dell'Iri del 1937 dovuta ad eccesso di prudenza nelle valutazioni fatte all'atto del risanamento bancario, il costo totale si attesta sui

in tutta evidenza che l'intervento Gualino incise attorno al 10 per cento dell'intera operazione di sistemazione del nostro sistema creditizio attuata nel corso di un quindicennio. Se si considera poi l'altro aspetto, ovvero le perdite che subirono gli investitori in azioni del gruppo, credo che quelle si possano stimare attorno ad altri *1.000 milioni*¹⁰⁹. Fu quindi rilevantissima la massa di ricchezza volatilizzata dall'imprenditore biellese (massa che potremmo definire anche con il termine di suo patrimonio negativo), tale a giustificare pienamente l'intervento attuato dalle autorità governative e creditizie.

A fine gennaio 1931 Gualino giunse nella località di confino alla quale era stato destinato – Lipari – proveniente da Torino. Rimase nella piccola isola dell'arcipelago eolico sino a maggio del 1932, allorquando fu trasferito al confino sulla terraferma, a Cava dei Tirreni, nei pressi di Salerno. Durante la sua permanenza a Lipari, trascorse gran parte del tempo leggendo e scrivendo¹¹⁰. In una sola occasione lasciò l'isola, allorquando fu tradotto – nell'agosto 1931 – al posto di confine italo-francese di Mentone per essere interrogato dai magistrati francesi sui rapporti che aveva intrattenuto con Albert Oustric e con alcuni altri imputati¹¹¹. In seguito a pressanti istanze di parenti e amici e su decisione personale di Mussolini, fu liberato il 18 settembre 1932. Nei mesi successivi raggiunse la Francia, ove fu arrestato, processato e condannato ad un anno di reclusione “per abuso di fiducia” nei rapporti che aveva intrattenuto nello svolgimento dei suoi affari nella repubblica transalpina. Passati solo alcuni giorni in prigione, agli inizi del 1934 fece rientro in Italia e si stabilì dapprima a Roma e poi a Firenze¹¹².

6. IL RITORNO ALLE ATTIVITÀ IMPRENDITORIALI NEI SETTORI CHIMICO E CINEMATOGRAFICO, 1940-1964

Sul finire degli anni Trenta – sistemate in parte le sue pendenze con l'Iri e trovato un *modus vivendi* con il regime –, rilevò alcune partecipazioni della società chimica torinese *Rumianca*¹¹³ e ne assunse la carica di presidente. Fondò

10.500 milioni di lire. Cfr. Ministero dell'Industria e del Commercio, *L'Istituto per la Ricostruzione Industriale – I.R.I. – Vol. III: Origini, ordinamenti e attività svolta, (Rapporto del prof. Pasquale Saraceno)*, Torino 1956, pp. 14-15.

¹⁰⁹ Considerando solo il biennio 1930-1931 e le principali aziende del gruppo Gualino, si ebbero i seguenti abbattimenti di capitale: Snia viscosa 666 milioni, Unione cementi 42, 5 milioni, Unica 90 milioni, Banca agricola italiana 75 milioni (l'intero capitale sociale).

Le perdite sopportate dagli azionisti salgono ad almeno 1.500 milioni se si considerano sia le svalutazioni dei capitali sociali e delle riserve effettuate a partire dall'esercizio 1926, sia le imprese minori del gruppo solo marginalmente trattate in questo studio.

¹¹⁰ Oltre all'autobiografia *Frammenti di vita*, nei mesi di confino scrisse un diario intimo della sua prigionia, *Solitudine*, un romanzo sulla crisi economica del '29, *Uragani*, e un racconto sulla conquista coloniale del continente nero, *Il pioniere d'Africa*, che furono pubblicati in epoche diverse. Scrisse anche altri due romanzi, *Tim e Tom e Minna*, e una raccolta di riflessioni personali dal titolo *Libro di confessioni e di sogni* datato 1945, che non sono mai stati stampati.

¹¹¹ Cfr. R. GUALINO, *Solitudine*, Venezia 1997, pp. 59-65.

¹¹² ACS, MINT, DPP, b. 175 bis, Ministero dell'Interno, Appunto del 2 febbraio 1934.

¹¹³ Gualino aveva già diretto la società dal 1922 al 1930, allorquando essa faceva parte del

inoltre la casa cinematografica *Lux film*¹¹⁴ assumendone anche in questo caso la presidenza. Nel nuovo quadro legislativo e finanziario che si venne affermando nel secondo dopoguerra, Gualino gestì queste sue attività con competenza e oculatezza, sino alla sua scomparsa che avvenne il 7 giugno 1964, alla bella età di ottantacinque anni.

È molto difficile per ora tracciare un bilancio del personaggio Gualino, un po' per la carenza di studi effettuati a tutt'oggi, un po' per l'indubbia complessità dell'uomo e delle sue realizzazioni. In prima approssimazione, mi pare che possa essere presentato come una sorta di Giano trifronte: uomo di notevole *fair play*, dotato di una spiccata sensibilità estetica e culturale; industriale innovativo e creativo, di modello schumpeteriano; finanziere scaltro e spregiudicato, capace delle più azzardate e spericolate iniziative. Questa sua complessità lo portò ad impostare una strategia industriale e finanziaria mutuata dai modelli americani, incentrata sui grandi investimenti in impianti e sulle grandi acquisizioni societarie. Tale impostazione funzionò egregiamente nella prima metà degli anni Venti, caratterizzati da ascesa dei prezzi dei beni economici e dei corsi dei titoli azionari, grazie anche alla disponibilità che seppe crearsi di rilevanti risorse finanziarie drenandole dalle banche controllate, prima tra tutte la Banca agricola italiana. Con l'avvento della fase deflattiva avviata dalla rivalutazione, la sua strategia si inceppò di fronte alla necessità di effettuare rilevanti ammortamenti delle immobilizzazioni tecniche acquisite durante la fase di inflazione e forti svalutazioni delle partecipazioni industriali e finanziarie rilevate nel medesimo periodo. In quegli anni impostarono analoghe strategie i più importanti imprenditori piemontesi, da Giangiacomo Ponti della Sip¹¹⁵ a Rinaldo Panzarasa dell'Italgas¹¹⁶, sostenuti dalla spinta espansiva delle grandi banche miste, la Commerciale per la Sip, il Credito italiano per l'Italgas. Anche questi due gruppi industriali crollarono con il manifestarsi della grande crisi e – insieme agli istituti bancari ispiratori – confluirono nell'Iri. L'unica eccezione di rilievo fu rappresentata dalla Fiat di Agnelli¹¹⁷, che non si lasciò prendere la mano dalla corsa al gigantismo e che soprattutto non ricorse in modo sistematico al finanziamento mobiliare erogato dalle grandi banche del paese.

gruppo Snia viscosa. Riacquisì il controllo alcuni anni dopo, lo aveva modificato la denominazione sociale in *Soc. an. Stabilimenti di Rumianca*.

¹¹⁴ Ispirandosi ad alcune iniziative osservate in Francia, Gualino costituì la *Lux – Compagnia Italiana Cinematografica* a Torino il 21 febbraio 1934, con l'obiettivo di produrre e distribuire pellicole cinematografiche.

¹¹⁵ Cfr. A. CASTAGNOLI, *La crisi economica degli anni Trenta in Italia: il caso della Sip*, in "Rivista di storia contemporanea", a. V(1976), n. 3, pp. 321-346; BERMOND, *La "guerra parallela" continua. Il Gruppo Sip dalla costituzione alla "irizzazione"* cit.; A. CASTAGNOLI, *Il passaggio della Sip all'Iri*, in G. Galasso (a cura di), *Storia dell'industria elettrica in Italia. Vol. 3.2: Espansione e oligopolio, 1926-1945*, Roma-Bari 1993, pp. 595-642.

¹¹⁶ Cfr. B. BOTTIGLIERI, *Dal periodo fra le due guerre agli sviluppi più recenti*, in V. Castronovo (a cura di), *Dalla luce all'energia. Storia dell'Italgas*, Roma-Bari 1987, pp. 207-260.

¹¹⁷ Cfr. V. CASTRONOVO, *Giovanni Agnelli* cit., pp. 316-365; B. BOTTIGLIERI, *Strategie di sviluppo, assetti organizzativi e scelte finanziarie nel primo trentennio di vita della Fiat*, in *Progetto Archivio storico Fiat, Fiat 1899-1930* cit., pp. 32-42, 67-76.