

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

MARCELLA SPADONI

# LE DINAMICHE PATRIMONIALI DEL GRUPPO SNIA VISCOSA DURANTE LA GESTIONE GUALINO (1917-1930)

## 1. I PROTAGONISTI

Nel biennio bellico 1917-1918 segnato dal forte rialzo dei noli marittimi, la SNIA<sup>1</sup> praticò il trasporto navale di merci di diverso genere tra gli Stati Uniti e l'Italia. Al termine della guerra, invertitasi la tendenza dei noli, la Società decise di mutare oggetto sociale, convertendosi ad un settore moderno e quasi del tutto inesplorato fino ad allora in Italia, quale era quello delle fibre tessili artificiali.

Artefice della svolta, indubbiamente coraggiosa, fu Riccardo Gualino<sup>2</sup>, indu-

<sup>1</sup> La Società di Navigazione Italo Americana fu costituita a Torino il 18 luglio 1917 per iniziativa di alcuni imprenditori e finanzieri piemontesi. Sulla storia della SNIA si possono consultare alcune pubblicazioni edite a cura dell'azienda stessa: AA.VV. (a cura degli Uffici Stampa e Propaganda della Snia Viscosa), *Snia Viscosa*, Istituto Grafico Bertieri, Milano, 1958; AA.VV., *Mezzo Secolo di Snia Viscosa*, Milano, 1970. Inoltre si vedano: B. CAIZZI, *Storia dell'industria italiana dal XVIII secolo ai giorni nostri*, Torino, U.T.E.T., 1965, pp. 257, 481-485, 554-556, 562, 563; M.C. CRISTOFOLI, M. POZZOBON, *I tessili milanesi. Le fabbriche, gli industriali, i lavoratori, il sindacato dall'800 agli anni '30*, Milano, Franco Angeli, 1981, pp. 71-88. Informazioni sulla SNIA si possono trarre anche dalle bibliografie relative a Gualino, Borletti e Marinotti.

<sup>2</sup> Per conoscere la complessa figura di Riccardo Gualino, finanziere, industriale e mecenate, che operò nel panorama nazionale e internazionale, soprattutto nel primo trentennio del Novecento, si vedano: AA.VV., *Cesarina Gualino e il suo mondo*, Torino, Assessorato per la cultura, 1983; M. ABRATE, *La lotta sindacale nella industrializzazione in Italia 1906-1926*, Milano, Franco Angeli, 1966, pp. 277-279; M. ABRATE, *Una interpretazione dello sviluppo industriale torinese*, in AA.VV., *Torino città viva*, Torino, Centro Studi Piemontesi, 1980, pp. 163-211; M.M. ALBERTI, *Riccardo Gualino e i Sei di Torino*, in V. Castronovo (a cura di), *Storia Illustrata di Torino. Torino dal Fascismo alla Repubblica*, vol. VII, Milano, 1993, pp. 1841-1860; A. BIANCOTTI, *Plastici*, Torino, S.A.C.E.N., 1930, pp. 29-37; V. CASTRONOVO, *Giovanni Agnelli*, Torino, U.T.E.T., 1971; V. CASTRONOVO, *La stampa italiana dall'Unità al fascismo*, Bari, Laterza, 1973; V. CASTRONOVO, *Imprese ed economia in Piemonte dalla grande crisi ad oggi*, Torino, Cassa di Risparmio di Torino, 1977; V. CASTRONOVO, *Torino*, Bari, Laterza, 1987; F. CHIAPPARINO, *Il tentativo di concentrazione dell'industria dolciaria italiana negli anni Venti: Gualino e l'Unica (1924-1934)*, in "Annali di storia dell'impresa", 1989-1990, n. 5/6, Fondazione Assi, pp. 323-373; F. CHIAPPARINO, *Gua-*

striale e finanziere non estraneo ad iniziative imprenditoriali di stampo pionieristico e a speculazioni azzardate.

Nelle decisioni relative alle modalità di passaggio al nuovo settore Giovanni Agnelli<sup>3</sup>, socio di Gualino in diversi affari e consigliere della SNIA fin dalla sua costituzione, sembra non aver rivestito un ruolo di particolare spicco, forse perché troppo assorbito dai suoi personali interessi nell'industria automobilistica, o forse per contrasti che già all'epoca lo opponevano a Gualino e che sfociarono poi nella rottura definitiva tra i due, avvenuta nel corso del '27.

Un uomo che, con tutta probabilità, ebbe invece un peso significativo per la SNIA, nel momento del suo esordio nel campo delle fibre tessili artificiali, fu il barone Alberto Fassini. Nato nel 1875 a Moncalvo, in provincia di Alessandria, Fassini, dopo aver operato in campo cinematografico nella Società Italiana Cines di Roma, intuì ben presto le grandi potenzialità del raion, dimostrando intelligenza ed acume nel guidare la Cines Seta Artificiale (poi Viscosa di Pavia)<sup>4</sup>. Nel 1920 entrò a far parte del consiglio di amministrazione della SNIA, apportando alla Società la sua competenza tecnica e le sue approfondite conoscenze in ambito organizzativo e amministrativo. Inoltre, grazie ai rapporti che lo legavano ad importanti operatori stranieri del settore, in special modo

*lino in Europa Orientale (1908-1915)*, in AA.Vv. (a cura di D. Bigazzi e F. Rampini), *Imprenditori italiani nel mondo, ieri e oggi*, Milano, Libri Scheiwiller, 1996, pp. 99-124; L. DE LIBERO, *Cesarina Gualino*, Roma, Edizioni della Cometa, 1944; R. DE FELICE, *Mussolini il fascista. L'organizzazione dello stato fascista, 1925-1929*, Torino, Einaudi, 1968, pp. 254; "Domus", numero dedicato al palazzo di Torino per gli uffici del gruppo Gualino, giugno 1930; L. Ferrario, A. Mazzoli (a cura di), *Riccardo Gualino: architetture da collezione*, Istituto Mides Trau, 1984; M. FINI, *Per una biografia di Riccardo Gualino come capitano d'industria*, in AA.Vv., *Dagli ori antichi agli anni '20. Le collezioni di Riccardo Gualino*, Milano, Electa, 1982; P. GABERT, *Turin ville industrielle*, Paris, Presses Universitaires de France, pp. 142-143; R. GABETTI, *Riccardo Gualino e la Torino degli anni '20*, in "Studi Piemontesi", vol. XI, Torino, Centro Studi Piemontesi, 1982, p. 13-27; F. GRAPPINI, *Gente di nostra stirpe. La storia attraverso gli uomini*, vol. I, Torino, Edizioni moderne ing. G. Mantovani, 1930, p. 162; R. GUALINO, *Frammenti di vita e pagine inedite*, Roma, Famija Piemonteisa, 1966; G. MASSARA, *La presenza di Gualino nella cultura torinese*, in "Cronache Economiche", Torino, Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Torino, 1983, pp. 73-76; Progetto Archivio Storico Fiat, *Fiat 1915-1930. Verbali dei consigli di amministrazione*, Milano, Fabbri, 1991, pp. 879, 917; L. RE, *Problemi e fatti urbani dal 1920 al 1945*, in AA.Vv., *Torino città viva*, Torino, Centro Studi Piemontesi, 1980, pp. 271-333; D. RISSONE, *Ritratto di un collezionista*, testo dal filmato su nastro relativo alla mostra "Dagli ori antichi agli anni Venti (le collezioni di Riccardo Gualino)", Palazzo Madama-Galleria Sabauda, dicembre 1982-marzo 1983; G. SAPELLI, *Fascismo grande industria e sindacato. Il caso di Torino 1929/1935*, Milano, Feltrinelli, p. 42, 157-158; G. TESIO, *Un carteggio inedito tra Gabriele d'Annunzio e Riccardo Gualino*, in "Studi Piemontesi", vol. VIII, Torino, Centro Studi Piemontesi, 1979, pp. 182-188; R.A. Webster, *L'imperialismo industriale italiano 1908-1915*, Torino, Einaudi, 1974, pp. 171, 276-277, 280. Materiale documentario è conservato nell'ARCHIVIO CENTRALE DELLO STATO DI ROMA - ACSR - SEGRETERIA PARTICOLARE DEL DUCE, - SPD - CARTEGGIO RISERVATO - CR - Busta 102.

<sup>3</sup> Su Giovanni Agnelli si vedano: P. BAIKATI, *Valletta*, Torino, U.T.E.T., 1983; V. CASTRONOVO, *Giovanni Agnelli*, cit.; V. CASTRONOVO, *La stampa italiana dall'Unità al fascismo*, cit.; V. CASTRONOVO, *Imprese ed economia in Piemonte dalla grande crisi ad oggi*, cit.; V. CASTRONOVO, *Torino*, cit.; Progetto Archivio Storico Fiat, *Fiat 1915-1930. Verbali dei consigli di amministrazione*, cit.

<sup>4</sup> Su Fassini si vedano: AA.Vv., *La C.I.S.A. Viscosa nel suo XXV° anniversario*, Roma, M. Danesi, 1942; F. FENOALTEA, *Gente del Monferrato. Alberto Fassini*, in "Alessandria. Rivista mensile della Provincia", gennaio 1938, pp. 228-229.

al francese Comptoir des Textiles Artificiels (CTA)<sup>5</sup>, la sua intermediazione risultò preziosa per la SNIA in più di un'occasione. Ma la presenza, in seno al consiglio, di un uomo dal temperamento forte e deciso non poteva non urtare Gualino. Nel 1925, quando questi decise di ampliare in modo rilevante la capacità produttiva dell'azienda, Fassini fece opposizione, ritenendo più consono per la Società uno sviluppo graduale, ma la partita si concluse a suo sfavore: Fassini rassegnò le dimissioni da amministratore, e Gualino elevò il capitale della SNIA ad un miliardo di lire<sup>6</sup>.

Una famiglia di imprenditori che sostenne finanziariamente la SNIA, fin dagli anni '20, fu quella degli Abegg, proprietari del Cottonificio Valle di Susa. Prima Augusto, poi il figlio Carlo, fecero parte del consiglio di amministrazione della Società torinese. Nel corso del '25 gli Abegg concessero alla SNIA l'utilizzo di alcuni laboratori di loro proprietà, per effettuare delle sperimentazioni finalizzate alla fabbricazione dello sniafil, una fibra artificiale per caratteristiche molto simile alla lana.

Con il tempo la *leadership* di Gualino, all'interno della SNIA, andò però ridimensionandosi: tra il 1926 e il 1927 le nomine a consiglieri di John Ivan Spens e di J. Oscar M. Clark legati alla banca Hambro's Limited, di Fritz Bluetghen presidente della Glanzstoff e di Ernest Lunge *continental manager* della Courtaulds Limited<sup>7</sup> posero un certo limite allo strapotere esercitato da Gualino fino ad allora.

## 2. IL CAMBIAMENTO DI ATTIVITÀ

Alla chiusura del primo esercizio sociale, avvenuta il 31 ottobre 1918, la flotta aziendale, costituita da sei imbarcazioni, era iscritta in bilancio per un valore di 24.100.000 lire; i titoli di proprietà ammontavano invece a 13.504.225 lire, all'interno dei quali risultava del tutto predominante la partecipazione nel Credito Italiano (per un valore di 13.300.000 lire), che Gualino e Agnelli stavano tentando di "scalare" proprio in quel periodo; tale progetto fu abbandonato pochi mesi dopo, quando la SNIA, verificata l'impossibilità di assumerne la maggioranza, cedette l'intero pacchetto azionario del Credito in suo possesso. Tra le voci dell'attivo di bilancio erano presenti anche consistenti crediti nei confronti dell'International Shipbuilding Company, società cui la SNIA aveva commissionato la costruzione di alcune golette a motore. Nel corso del '19 la SNIA assunse il pacchetto di maggioranza di detta compagnia, acquisendolo

<sup>5</sup> Per ulteriori informazioni riguardo le società italiane e straniere operanti, in quegli anni, nel settore delle fibre tessili artificiali, si consulti: L.G. FAUQUET, *Histoire de la rayonne et des textiles synthétiques*, Paris, Librairie Armand Colin, 1960.

<sup>6</sup> ACSR, SPD, *busta 102*. Fassini motivò le sue dimissioni dalla SNIA, dichiarando di essere molto impegnato nel dirigere la Seta Artificiale di Padova, primo nucleo del gruppo CISA Viscosa. Nel 1926 arrivò a ricoprire la prestigiosa carica di presidente della Federazione Nazionale Fascista degli esercenti l'industria dei tessili artificiali.

<sup>7</sup> Per la Courtaulds: D.C. COLEMAN, *Courtaulds. An Economic and Social History*, vol. II, Oxford University Press, London, 1969.

dalla Marine Commerce Corporation, una società che si occupava di trasporti marittimi tra Stati Uniti e Italia. Da un dossier, indirizzato alla Segreteria del Duce e contenente osservazioni sull'autobiografia di Gualino *Frammenti di vita*, emergono alcune interessanti notizie in proposito: Gualino stesso aveva in precedenza fondato a New York la anonima Marine Commerce Corporation ed aveva fatto viaggiare le navi della SNIA con bandiera americana per evitare le requisizioni disposte dal governo italiano. Inoltre aveva costituito tante società anonime quanti erano i velieri, al fine di non far ricadere eventuali perdite sulla Marine Commerce Corporation, tutelando in tal modo il suo patrimonio. Sempre secondo il rapporto: "Tutte queste speculazioni si chiusero con perdite enormi per gli azionisti della Snia, su cui in parte vennero rovesciate e per i fornitori della Marine Commerce Corporation, di cui il tribunale di New York dichiarò il fallimento nel marzo 1921 [...] Mentre è impossibile fare il calcolo delle perdite subite dagli azionisti della Snia, è facile sapere quanto costarono ai disgraziati fornitori americani. Il passivo della Marine Commerce Corporation ammontava a circa 7 milioni di dollari, di cui i creditori non riscossero mai un centesimo!"<sup>8</sup>.

Nel corso dei primi due esercizi la SNIA realizzò degli utili piuttosto soddisfacenti (4.392.947,54 lire al 31/10/1918, 4.210.457,48 lire al 31/10/1919)<sup>9</sup>. Gualino aveva fatto ricorso a diversi espedienti per celare la reale situazione aziendale: aveva imputato al conto economico ammortamenti di basso importo<sup>10</sup>, aveva addossato le perdite a società minori controllate dalla SNIA, aveva richiesto con una certa frequenza capitale fresco ai soci (i quattro aumenti che vennero attuati tra il luglio 1917 e il gennaio 1920 portarono il capitale sociale da 5 a 200 milioni di lire), pratiche che utilizzerà ripetutamente anche negli anni successivi.

Ma presto Gualino si rese conto dell'insufficienza di tali manovre e di quanto fosse oramai controproducente insistere nell'investire nel campo dei noli marittimi; decise quindi di mutare lo scopo sociale, estendendolo, in un primo tempo, "all'esercizio di industria e commercio di ogni genere"<sup>11</sup>. Dai protocolli notarili risulta infatti che nel corso del '20 la SNIA era ancora impegnata nell'attività di trasporto marittimo<sup>12</sup>, ma al tempo stesso stava intensificando gli interventi in altri campi. Gualino aveva trasferito alla SNIA i pacchetti di mag-

<sup>8</sup> ARCHIVIO SNIA DI MILANO – ASNIM – *Verbale del C.d.A. della SNIA del 20/4/1919*; ACSR, SPD, CR, *busta 102*. Per la Marine Commerce Corporation si veda anche: ARCHIVIO DELLA CAMERA DEI DEPUTATI DI ROMA – ACDR – COMMISSIONE PARLAMENTARE D'INCHIESTA SULLE SPESE DI GUERRA (1920-1922) – CPISG, *Parte I, Busta 150, Fascicolo 1.000*.

<sup>9</sup> Si veda il grafico 3.

<sup>10</sup> Nel bilancio relativo al primo esercizio sociale non venne fatto riferimento alcuno agli ammortamenti. L'anno successivo vennero imputati in bilancio ammortamenti per 3 milioni di lire, a fronte di un valore contabile delle navi di 41.400.000 lire.

<sup>11</sup> ATM, SC, AS, *Verbale dell'assemblea degli azionisti della SNIA del 31/1/1920*.

<sup>12</sup> Ai primi del '20 la SNIA era proprietaria di 10 navi (City of Beaumont, Galveston, Orléans, Lafayette, Austin, Pascagoula, Wago, Jackson, Screenshot, Wichburg), per una portata complessiva di 300.000 tonnellate e il valore contabile di 414 milioni di lire. La voce Flotta continuerà a comparire in bilancio fino al febbraio 1922 (ARCHIVIO SNIA DI CESANO MADERNO – ASNIM – *Bilanci SNIA 1920-22*).

gioranza di tre società già sotto il suo personale controllo: la Società Marittima e Commerciale Italiana<sup>13</sup>, la S.A. Riccardo Gualino<sup>14</sup> e l'Unione Italiana Cementi<sup>15</sup>. Con questa iniziativa egli aveva intenzione di realizzare un obiettivo ben preciso: raggruppare le sue aziende in un potente *trust*, una sorta di conglomerato in grado di esercitare attività produttive, commerciali e finanziarie in diversi settori, a livello mondiale. La percentuale delle partecipazioni in rapporto alle attività totali dell'azienda passò dal 23% dell'ottobre 1918 al 43% del febbraio 1921<sup>16</sup>: tale incremento del peso dei titoli è chiaramente indicativo del processo di trasformazione della SNIA in una *holding* operativa, con il compito di esercitare un'attività produttiva e, al contempo, in qualità di capogruppo, di coordinare le strategie e le politiche delle aziende ad essa affiliate.

Per risanare definitivamente la situazione societaria, tra il '20 e il '22 Gualino ricorse a ben due operazioni di svalutazione del capitale sociale, accompagnate da immediate ricapitalizzazioni, un espediente che in più di un'occasione suscitò la disapprovazione degli azionisti, senza però sortire alcun effetto<sup>17</sup>.

La strategia posta in atto dalla SNIA stava nel frattempo mutando: Gualino aveva deciso di concentrare l'azione della Società nel settore delle fibre tessili artificiali<sup>18</sup>, abbandonando o quantomeno riducendone l'esposizione in attività ad esso estranee.

<sup>13</sup> L'azienda aveva come scopo sociale la compravendita ed esercizio di navi, la compravendita e la lavorazione di legnami e la fabbricazione e compravendita di altri materiali da costruzione (ARCHIVIO DI STATO DI TORINO, SEZIONI RIUNITE, ATTI DI SOCIETÀ – AST, SR, AS – *Verbale della Costituzione della Società Marittima e Commerciale Italiana del 3/7/1914; Società Italiane per Azioni. Notizie Statistiche*, Credito Italiano, 1920, p. 171).

<sup>14</sup> La Società Industria e Commercio Legnami era stata fondata il 22 giugno 1907 a Casale Monferrato per "sfruttare foreste, comprare, lavorare e vendere legnami...", con un capitale di 2.000.000 di lire sottoscritto dalla famiglia Sella, dal loro istituto bancario, da Riccardo Gualino, da suo cognato Tancredi Gurgo Salice e dalla Banca Agricola Industriale di Casale. Nel 1914 la Società era stata trasferita a Torino e la sua denominazione mutata in quella di S.A. Riccardo Gualino per legnami e cementi. Poiché l'azienda, nel corso del '14, si era trovata in cattive acque, era stata presa la decisione di estenderne lo scopo sociale a "qualsiasi operazione commerciale, industriale, finanziaria...". Da alcune note conservate presso l'Archivio della Camera dei Deputati emerge una gestione societaria tutt'altro che trasparente: nonostante gli utili conseguiti a partire dal 1916, soprattutto grazie a contratti stipulati con lo Stato per la fornitura di carbone, la Società era stata posta in liquidazione nel 1920. Inoltre, durante le assemblee dei soci, il consiglio di amministrazione non aveva mai dato alcuna notizia delle forniture in corso di esecuzione per il governo, quasi a voler celare la reale situazione economica della Società, forse non così catastrofica come si voleva far credere (ACDR, CPISG *Parte I, Busta 150, fascicolo 1.000*).

<sup>15</sup> L'azienda era stata costituita a Milano il 25 ottobre 1906. La sede sociale era stata trasferita a Torino nel 1917, dopo l'ingresso di Gualino e dei suoi uomini nel consiglio di amministrazione (*Società Italiane per Azioni. Notizie Statistiche*, Credito Italiano, 1920, p. 1686).

<sup>16</sup> Si veda il grafico 2.

<sup>17</sup> Si veda il grafico 1.

<sup>18</sup> Per maggiori dettagli sulle tecniche e gli impieghi delle fibre artificiali si vedano: AA.VV., *Fibres naturelles et artificielles: Etude générale*, Rome, Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, 1955; G. CHAMPETIER, *Les fibres textiles naturelles, artificielles et synthétiques*, Paris, Librairie Armand Colin, 1959; L. CRUCCI, *I metodi di analisi delle fibre tessili artificiali*, Como, R.I.N.S., 1932; A. DE MARGHERITI, *La seta artificiale nei confronti di quella naturale*, Roma, A. Manunzio, 1925; L.G. FAUQUET, *Histoire de la rayonne et des textiles synthétiques*, cit.; R.J. FORBES, *L'uomo fa il mondo*, Torino Einaudi, 1960; M. Garofoli (a cura di), *Le fibre intelligenti. Un secolo di storia e cinquant'anni di moda*, Milano, Electa, 1991; L. LENTI, *Le*

Già nell'aprile del '20 aveva sottoscritto il 70% del capitale dell'Unione Italiana Fabbriche Viscosa, società che produceva seta artificiale in uno stabilimento localizzato a Venaria Reale, nei pressi di Torino. Sempre nel corso del 1920, la SNIA aveva concluso a New York un accordo per la creazione di un'impresa denominata Industrial Fibre Corporation of America, cui avrebbe poi ceduto i diritti per la fabbricazione del raion<sup>19</sup> per il mercato statunitense. Inoltre aveva assunto il controllo di un'altra ben avviata società operante nel settore delle nuove fibre artificiali: la Viscosa di Pavia. Questa derivava dalla Società Cines Seta Artificiale, nata a Roma il 15 luglio 1912, con un capitale di 5 milioni di lire, sotto il controllo di maggioranza del Banco di Roma. Guidata da Alberto Fassini, la Società Cines Seta Artificiale aveva avviato la produzione di seta artificiale alla viscosa<sup>20</sup> negli stabilimenti di Padova, Pavia e Vigodarzere. Nel marzo 1917 il pacchetto di maggioranza della Cines Seta Artificiale era stato trasferito al Comptoir des Textiles Artificiels<sup>21</sup>; il complesso industriale di Padova era stato ceduto invece alla neonata Seta Artificiale di Padova<sup>22</sup>. Il 15 febbraio 1919 l'assemblea degli azionisti della Cines aveva deciso di cambiare la denominazione sociale in Viscosa di Pavia<sup>23</sup>. L'andamento dell'azienda negli anni seguenti fu discreto, nonostante il forte rialzo dei costi di produzione; la sua struttura patrimoniale si presentava solida e capace di una buona redditività. Furono probabilmente queste le ragioni che spinsero Gualino ad interessarsi ad essa. Nel 1920 il CTA cedette la maggioranza delle azioni della Viscosa di Pavia alla SNIA, che operò immediatamente importanti modifiche<sup>24</sup>. Gualino stabilì che la totalità della produzione di seta artificiale della controllata fosse ceduta alla SNIA, retroattivamente dal 1° gennaio 1920, ad un prezzo favorevole<sup>25</sup>; inoltre, aumentò il capitale della Viscosa di Pavia da 13.800.000 a 60.000.000 di lire, ne attuò la fusione con la Società Italiana Cines<sup>26</sup> (probabilmente anch'essa controllata dal gruppo SNIA) e vendette lo stabilimento di Vigodarzere.

*fibre artificiali*, in AA.VV., *Materie Prime*, Consociazione Turistica Italiana, 1940, pp. 237-266; C. SANDOZ, G. TOCCO, *La fabbricazione dei tessili artificiali col procedimento alla viscosa*, Milano, Hoepli, 1927; R. TREMELLONI, *L'industria tessile italiana*, Torino, 1937.

<sup>19</sup> Il termine raion è usato come sinonimo di seta artificiale.

<sup>20</sup> Il termine viscosa viene impiegato per specificare un particolare tipo di fibra artificiale, ottenuta mediante il procedimento produttivo detto appunto "alla viscosa". All'epoca erano conosciuti quattro sistemi per l'ottenimento della seta artificiale: quello "alla nitrocellulosa", detto anche "all'alcool", quello al "cuprammonio", detto "al rame", quello "alla viscosa" e infine quello "all'acetato di cellulosa".

<sup>21</sup> ASNICM, *Verbale del C.d.A. della Società Cines Seta Artificiale del 10 e 31 marzo 1917*. Per maggiori informazioni si veda: L. DE ROSA, *Storia del Banco di Roma*, vol. II, Roma, Corograf S.p.a., 1983, pp. 51, 124-127.

<sup>22</sup> La Seta Artificiale di Padova mutò in seguito denominazione in quella di Società Generale Italiana della Viscosa e, insieme alla S.A.M.I.T. di Napoli e alla Supertessile di Rieti, diede origine al gruppo C.I.S.A. Viscosa, sempre sotto la direzione di Fassini.

<sup>23</sup> ATM, SC, AS, *Verbale dell'assemblea degli azionisti della Società Cines Seta Artificiale del 15/2/1919*.

<sup>24</sup> ATM, SC, AS, *Verbale dell'assemblea degli azionisti della Viscosa di Pavia del 24/3/1920*.

<sup>25</sup> ASNIM, *Verbale del C.d.A. della Viscosa di Pavia del 6/4/1920, dell'11/8/1920 e del 20/10/1920*.

<sup>26</sup> La Società Italiana Cines era stata costituita ai primi del Novecento a Roma allo scopo di

Assunta infine nel '22 la denominazione di SNIA Viscosa (Società Nazionale Industria Applicazioni Viscosa), l'azienda si trovò nella necessità di procurarsi nuovo capitale al fine di operare gli investimenti indispensabili per avviare la nuova produzione.

### 3. L'ERA DEI DIVIDENDI

Liberatasi dei pesanti immobilizzi del settore navale, dal 1922 ebbe inizio per la SNIA l'"era dei dividendi", un periodo nuovo, durante il quale l'azienda ottenne ottimi risultati di bilancio.

Gualino e il suo *entourage* erano intenzionati a realizzare una completa integrazione del gruppo, sia orizzontale, incorporando società produttrici di fibre artificiali, sia verticale, acquisendo imprese situate "a monte", verso le fonti di materie prime, e "a valle", verso i mercati di consumo. La Società aveva assunto un consistente pacchetto di azioni degli Stabilimenti di Rumianca ing. A. Vitale e C., fornitori della soda caustica e del solfuro di carbonio, necessari per produrre la seta artificiale secondo il metodo viscosa. Non sappiamo quando Gualino fosse entrato nella compagine societaria, ma è certo che in data 31/12/1919 ne era presidente. La SNIA aveva acquisito inoltre il controllo della Società Italiana Seta Artificiale<sup>27</sup>, impegnata nella fabbricazione di filato artificiale, della Setificio Nazionale Reggio Rieti e Passigli-Ferrara, in grado di produrre tessuti artificiali, e dei Calzifici Italiani Riuniti<sup>28</sup>, i cui impianti permettevano di ottenere quotidianamente circa 1.000 dozzine di calze di seta artificiale.

La strategia aziendale stava ancora una volta gradualmente cambiando: infatti la SNIA si stava trasformando da *holding*, avente la funzione di gestire le azioni delle affiliate per controllarle direttamente, a impresa dalla struttura industriale più "solida", grazie all'assorbimento delle consociate stesse. In tal senso va interpretata l'incorporazione della Viscosa di Pavia, avvenuta il 25 gennaio 1923. Le due aziende avevano identico scopo sociale e la fusione fu decisa, non solo per ottenere consistenti economie di scala nella produzione, ma anche per risparmiare sulle spese fiscali, sulla tassa di circolazione delle azioni e sull'imposta di ricchezza mobile.

In Italia il settore delle fibre artificiali fu, in quegli anni, caratterizzato da

produrre pellicole alla nitrocellulosa per l'industria cinematografica. Essa, come la Cines Seta Artificiale, era sotto l'egida del Banco di Roma e nel '20 aveva seguito le sorti della consorella, entrando a far parte del *trust* SNIA Viscosa.

<sup>27</sup> La Società Italiana Seta Artificiale era stata costituita il 5 luglio 1919 a Milano con un capitale di 5.000.000 di lire e possedeva stabilimenti a Cesano Maderno. Nel 1920, nel consiglio di amministrazione, era presente il barone Alberto Fassini. Riccardo Gualino fece il suo ingresso nella società nel corso del 1920 e il 9 luglio ne fu nominato vice presidente (*Società Italiane per Azioni. Notizie Statistiche*, Credito Italiano, 1920, p. 2773).

<sup>28</sup> I Calzifici Italiani Riuniti erano nati nel 1919 a Milano con un capitale di 6 milioni di lire ed erano dotati di impianti produttivi a Brescia e Niguarda (*Società Italiane per Azioni. Notizie Statistiche*, Credito Italiano, 1920, p. 627).



un'espansione straordinaria. Nel corso del '24, infatti l'Italia era riuscita ad ottenere il quarto posto nella produzione di seta artificiale, preceduta solo da USA, Germania e Inghilterra. Anche l'eccedenza delle esportazioni sulle importazioni era notevolmente cresciuta. Nel '25 il nostro paese raggiunse il secondo posto nella graduatoria mondiale dei produttori di raion, preceduta soltanto dagli Stati Uniti.

La SNIA incrementò notevolmente la produzione di raion ed ottenne consistenti utili negli anni tra il 1923 e il 1926: approssimativamente 28 milioni di lire nel '23, 60 nel '24, 148 nel '25, 98 nel '26. Il capitale sociale venne incrementato da 350 a 600 milioni di lire nel febbraio 1924 e ad un miliardo di lire nel febbraio 1925. La SNIA divenne in tal modo la società italiana con il più alto capitale sociale. Il mercato borsistico italiano rispose positivamente agli aumenti di capitale effettuati dall'azienda, ma, data la ristrettezza e l'instabilità che caratterizzavano la nostra borsa, soprattutto in quegli anni, i dirigenti della SNIA ritennero opportuno piazzare un certo numero di azioni all'estero. Nel corso del '25 Gualino si accordò quindi con un gruppo bancario inglese diretto dalla Hambro's Bank per collocare un milione di azioni (un quinto del totale) sulla piazza di Londra, e con un gruppo americano per realizzare un'operazione analoga, ma di importo minore, sul mercato di New York.

Particolarmente indicativo della florida situazione patrimoniale-finanziaria dell'azienda nel periodo considerato è l'inventario compilato al 31/12/1925<sup>29</sup>.

Il conto "Titoli di proprietà e interessenze diverse" ammontava a 233.429.818,74 lire (all'incirca il 15% delle attività totali) e, tra le principali partecipazioni comprendeva l'investimento nella società polacca Tomaszowska<sup>30</sup> (79.012.790,46 lire), nel Setificio Nazionale (48.773.624,40 lire), nella Banca Agricola Italiana<sup>31</sup> (26.829.033,78 lire), nella Sip (18.432.432 lire), nella Società Nazionale Industria Zolfi (15.102.700 lire), nella Manifattura di Altessano<sup>32</sup> (11.000.000 di lire), nelle Ferrovie Torino-Ciriè Lanzo (5.999.586,10 lire), negli Stabilimenti di Rumianca (5.974.000 lire), nell'Unione Italiana Fabbriche Viscosa (5.000.000 di lire), nella Società Marittima Commerciale Italiana (4.800.000 lire).

La cifra relativa alle immobilizzazioni tecniche era in totale di 327.263.923 lire circa (un po' più del 21% delle attività totali). La SNIA possedeva stabili-

<sup>29</sup> ASNICM, Inventario SNIA Viscosa del 31/12/1925.

<sup>30</sup> Tramite la Commercial Fibre of England, la SNIA aveva acquisito una partecipazione nella società di Tomaszow, in Polonia, dove aveva organizzato la produzione di 1-2.000.000 chilogrammi annui di seta artificiale all'alcool e alla viscosa. L'investimento era considerato di importanza strategica, non soltanto perché permetteva di soddisfare la domanda del mercato polacco, aggirando le pesanti tariffe doganali, ma anche perché rappresentava un buon trampolino di lancio per una futura penetrazione nel mercato russo.

<sup>31</sup> F. RODDA, *La Banca Agricola Italiana chiave di volta del trust Gualino (1918-1932)*, tesi di laurea discussa presso la Facoltà di Economia e Commercio dell'Università di Torino, a.a. 1989-1990.

<sup>32</sup> Nel corso del '25 la SNIA acquisì gli stabili e i macchinari della Manifattura di Altessano, un'azienda posta a circa 1 Km dallo stabilimento di Venaria. Il complesso di Altessano era dotato di impianti moderni per la filatura della lana, molto utili per ottenere lo sniafil, una nuova fibra artificiale la cui produzione ebbe inizio a partire dall'ottobre 1925.

menti a Pavia, Venaria Reale, Cesano Maderno, Abbadia di Stura, Torino (Meccanico e Torcitura), Cocquio S. Andrea e dei terreni ad Asti. Essa aveva inoltre allestito depositi per la custodia della seta artificiale non soltanto in Italia (Trieste, Pavia, Genova), ma anche all'estero (Londra, New York). Tra le immobilizzazioni tecniche era presente la posta "Case per impiegati e operai", una forma di investimento che, con il passare del tempo, ebbe un peso sempre più consistente nei conti della Società. Alla fine del '25 i villaggi di case SNIA erano presenti a Pavia, Venaria e Cesano Maderno, ma ben presto ne fu realizzato uno più ampio all'Abbadia di Stura.

Al fine di ampliare la capacità produttiva dell'azienda, il consiglio di amministrazione aveva infatti iniziato a costruire a Torino, proprio nella zona dell'Abbadia di Stura, un grandioso impianto, in grado di fornire 50.000 Kg giornalieri di filato. I fabbricati del complesso industriale avrebbero occupato un'area di 200.000 m<sup>2</sup> e dato lavoro a 15.000 operai. Gualino aveva inoltre progettato di costruire, nei pressi della fabbrica, delle case popolari, per complessive 11.000 camere atte ad ospitare gli operai e le loro famiglie<sup>33</sup>. L'iniziale progetto venne in seguito ridimensionato e il villaggio, ancora oggi visibile, fu poi costituito di 16 unità abitative disposte a scacchiera, dotate di 256 alloggi, per un totale di 576 camere<sup>34</sup>.

Sempre nell'attivo, consistente era la cifra relativa alla voce "Debitori: Società controllate": 214.635.982, 69 lire, comprensive dei crediti verso la Società Italiana Seta Artificiale, l'Unione Italiana Fabbriche Viscosa e la Società Marittima e Commerciale Italiana.

Singolare l'importo del conto "Crediti verso Banche e Banchieri" di 65.578.336, 14 lire, costituito, quasi per la totalità, dal credito verso la Banca J. de Fernex<sup>35</sup> di Torino.

<sup>33</sup> Le maestranze impiegate nelle fabbriche del gruppo SNIA erano nella maggioranza uomini e giovani donne, provenienti dal Veneto. Di qui la necessità di dar loro un'abitazione.

<sup>34</sup> A. ABRIANI, *L'architettura industriale di Riccardo Gualino*, in L. Ferrario e A. Mazzoli (a cura di), *Riccardo Gualino: architetture da collezione*, cit., pp. 89-105.

Anche in passato Gualino, come d'altra parte molti altri imprenditori, non si era limitato all'organizzazione dell'aspetto produttivo, ma aveva prestato attenzione alle esigenze delle maestranze, arrivando, in alcuni casi, fino a costruire scuole, ospedali, servizi ferroviari e a predisporre bonifiche territoriali. L'architettura industriale, in quegli anni, soprattutto in settori, come quello delle fibre artificiali, dove la manodopera era un fattore produttivo di primaria importanza, tentò di conformarsi ai precetti stabiliti dalla psicotecnica in tema di orari di lavoro, movimenti eseguiti dall'operaio, condizioni di illuminazione ed aerazione dei locali, disposizione degli impianti, rapporti tra gli operatori nell'ambiente di fabbrica e negli ambienti familiare e sociale. Comunque rimane di difficile interpretazione l'intento perseguito, non sempre con successo, da Gualino: semplice applicazione dei dettami della psicotecnica da parte di un uomo moderno e aperto al recepimento delle innovazioni, non solo in campo economico, o manifestazione di una politica paternalistica, residuo di una mentalità ottocentesca, oppure ancora, semplice forma di propaganda aziendale?

Le dure condizioni di lavoro e di vita degli operai impiegati nelle aziende di Gualino e le frequenti intossicazioni di cui erano vittime, all'interno degli stabilimenti, sembrerebbero far propendere per la terza ipotesi. Si veda: B. BIANCHI, *Lavoro e produzione nell'industria della seta artificiale. Il caso della fabbrica di Padova (1925-1933)*, in "Annali 1980. Impresa e manodopera nell'industria tessile", Marsilio editori, pp. 121-177.

<sup>35</sup> C.E. DE FERNEX, *L'attività economico finanziaria di una famiglia svizzera nel Piemonte del XIX° secolo*, tesi di laurea discussa presso la Facoltà di Economia e Commercio dell'Università degli Studi di Torino, a.a. 1989-1990.

Per quanto riguarda le passività di bilancio, il capitale sociale ammontava a un miliardo di lire (più del 65% dell'intero passivo, ma incluse le riserve ordinaria e straordinaria si raggiungeva una quota del 70%), ma non era stato ancora del tutto versato (la Società era in credito verso gli azionisti di 120 milioni di lire per i decimi ancora da richiamare). Come già accennato in precedenza, il 21 febbraio 1925 i vertici della SNIA avevano realizzato un nuovo aumento del capitale sociale da 600 milioni a 1 miliardo di lire, per far fronte alle ingenti spese necessarie per ingrandire l'azienda e per assicurarsi un adeguato controllo azionario<sup>36</sup>. Erano state così messe in circolazione 2.000.000 di nuove azioni, del valore nominale di 200 lire, al prezzo di 220. Di esse 1.800.000 azioni erano ordinarie, aventi diritto a un voto ciascuna; 200.000 erano azioni privilegiate nel voto, che davano diritto a 10 voti ciascuna, subordinatamente a gravosi vincoli, tra i quali quello della nominatività e della trasferibilità soltanto fra cittadini italiani, con l'esclusione delle società anonime.

Mentre per le precedenti ricapitalizzazioni Gualino non si era esposto in prima persona, ma aveva utilizzato quali prestanome società sotto la sua diretta influenza, tra cui la Marine Commerce Corporation of America, l'Unione Italiana Cementi e la Banca Agricola Italiana<sup>37</sup>, in quell'occasione sottoscrisse personalmente le 200.000 azioni privilegiate, riuscendo così a mantenere il pieno potere decisionale. Infatti, sommando le azioni privilegiate e quelle ordinarie già in suo possesso, ottenne il numero di voti sufficienti per controllare l'assemblea.

Il conto "Creditori per effetti da pagare, conti correnti, fornitori e diversi" risultava di soli 195.911.391,17 (nemmeno il 13% del passivo). Esigua, all'interno di esso, la cifra relativa ai debiti nei confronti delle banche di 26.370.681,84 lire. Fino a quel momento diversi istituti di credito avevano finanziato la SNIA, sottoscrivendone il capitale, accordandole aperture di credito, scontandole effetti, ma mai in misura rilevante<sup>38</sup>.

#### **4. IL CROLLO E LA NUOVA AMMINISTRAZIONE BORLETTI-MARINOTTI**

Ben presto però vennero a galla alcuni problemi, che fino a quel momento l'amministrazione della Società sembrava aver ignorato o forse più semplicemente sottovalutato. Il prezzo di vendita della seta artificiale era passato dalle 58 lire al Kg, media del 1925, alle 43 lire, media al 31 maggio 1926 e continuava a diminuire in maniera anormale, probabilmente a causa della situazione di sovrapproduzione che caratterizzava l'intero settore a livello mondiale.

Ma un pericolo più grave incombeva sulle aziende italiane produttrici fibre

<sup>36</sup> Proprio in quella circostanza si era verificata la rottura tra Gualino e Fassini.

<sup>37</sup> ASNIM, *Libri Soci SNIA 1917-1921*.

<sup>38</sup> Avevano finanziato la SNIA soprattutto il Credito Italiano, la Banca Italiana di Sconto, la Banca Commerciale Italiana, il Banco di Roma, la Banca Nazionale di Credito, la Cassa di Risparmio di Torino.

tessili artificiali. Nell'agosto del '26, a Pesaro, Mussolini espresse la volontà di operare una drastica rivalutazione della lira, al fine di arginare l'inflazione galoppante e di conferire maggiore stabilità alla fragile economia italiana. Le imprese più colpite dalla rigida manovra monetaria furono quelle esportatrici, soprattutto quando non in grado di trarre beneficio nelle importazioni dall'accresciuto potere d'acquisto della moneta italiana: era questo il caso della SNIA che comperava una minima parte delle materie prime all'estero, mentre esportava quasi tutta la sua produzione (circa l'80%). Tutte le imprese operanti nel settore dei tessili artificiali vennero danneggiate e reagirono attuando accordi e fusioni. Queste ultime furono promosse dal governo con esenzioni fiscali.

Gualino non celò la sua contrarietà nei confronti di "quota novanta", un provvedimento che penalizzava fortemente i suoi interessi economici, ed espresse il suo dissenso nella nota lettera inviata al Duce il 28 giugno 1927<sup>39</sup>.

La SNIA da parte sua cercò di cautelarsi dalle ripercussioni della politica monetaria, accrescendo le riserve mediante un nuovo aumento di capitale ed emettendo, sulla piazza di Londra e con la mediazione della Banca Hambro's, un prestito obbligazionario di 1.400.000 sterline (circa 150.000.000 di lire). La sottoscrizione dei titoli obbligazionari fu realizzata con successo, visto che la domanda fu addirittura tre volte superiore all'offerta.

Nel frattempo aveva fatto il suo ingresso nella Società, per la prima volta in misura rilevante, il capitale straniero: nel gennaio 1927 Gualino aveva infatti concluso importanti accordi con due delle maggiori imprese europee produttrici di seta artificiale, l'inglese Courtaulds e la tedesca Glanzstoff, il cui obiettivo era la spartizione dei mercati europei<sup>40</sup>. L'operazione mirava a limitare i costi di produzione, a migliorare la qualità e a stabilizzare i prezzi di vendita, in un mercato dove la concorrenza diventava di giorno in giorno più spietata e si palesavano, con sempre maggiore evidenza, problemi di sovrapproduzione. Gualino riuscì così ad assicurare al suo gruppo la possibilità di utilizzare nuovi brevetti e procedimenti tecnici, cedendo, come contropartita, un quinto di azioni SNIA<sup>41</sup>.

L'andamento dell'esercizio del 1927 rivela chiaramente il critico stato della SNIA: il bilancio chiuse con un utile di 20 milioni di lire circa, insufficiente per remunerare adeguatamente il capitale e per effettuare i necessari ammortamenti. In conseguenza dell'aumentato valore della lira il consiglio di amministrazione decise di attuare una svalutazione straordinaria degli impianti e di altre voci di bilancio. Poiché neppure l'accantonamento delle riserve, di 300 milioni di lire, era sufficiente per eseguire le svalutazioni e gli ammortamenti indispensabili al ridimensionamento dell'attivo, come già in passato, si ricorse al-

<sup>39</sup> ACSR, SPD, CR, *Busta 102*.

<sup>40</sup> La Courtaulds controllava il 90% del mercato inglese e il 75% di quello americano. La Glanzstoff copriva, con la sua produzione, l'80% del mercato tedesco ed era presente anche in Olanda, Austria e Cecoslovacchia.

<sup>41</sup> M.C. CRISTOFOLI, M. POZZOBON, *I tessili milanesi. Le fabbriche, gli industriali, i lavoratori, il sindacato dall'800 agli anni '30*, Milano, Franco Angeli, 1981, pp. 82.

la riduzione del capitale che venne abbattuto di 200 milioni di lire. Le svalutazioni complessivamente imputate furono quindi di ben 500 milioni di lire<sup>42</sup>.

Ai primi del '28 la SNIA incorporò l'Unione Italiana Fabbriche Viscosa e la Società Italiana Seta Artificiale, che fino ad allora aveva totalmente controllato<sup>43</sup>. Il governo aveva deciso di favorire i raggruppamenti di aziende aventi produzioni simili e aveva perciò emanato una serie di decreti che facilitavano le fusioni (sottoponendole soltanto al pagamento di una minima tassa fissa) ed esoneravano da tassazioni gli aumenti di capitale realizzati in tali occasioni.

In conseguenza dell'operazione di fusione e dell'acquisto del controllo di un'altra società, la Seta Artificiale Varedo, la SNIA aumentò nuovamente il suo capitale ad 1 miliardo di lire, sollevando le aspre rimostranze di una parte degli azionisti. Il malcontento andò crescendo fino a che, durante l'assemblea degli azionisti del 18 marzo 1929, una gravissima accusa fu pronunciata contro Gualino; in quell'occasione infatti venne avanzato il sospetto che il presidente avesse percepito una interessenza sulla produzione della SNIA che, secondo alcuni, sarebbe arrivata fino a 5 lire per chilogrammo. Gualino ovviamente negò tutto, dichiarando di non aver percepito nemmeno lo stipendio e i rimborsi per le spese di viaggio e di rappresentanza, per almeno due anni<sup>44</sup>.

Anche l'esercizio 1929 fu caratterizzato da un'accanita concorrenza su tutti i mercati, accompagnata da nuovi ribassi nei prezzi di vendita<sup>45</sup>. Per la SNIA il prezzo medio di vendita della seta artificiale era sceso in due anni da 29 lire a 21 lire al Kg. L'euforia degli anni precedenti, in cui si era verificato un vero e proprio *boom* della seta artificiale, aveva fatto sì che passassero in secondo piano importanti problemi di politica industriale. Le aziende del settore si erano ingrandite a dismisura creando uno stato di grave sovrapproduzione.

Il 28 gennaio 1930 Riccardo Gualino rassegnò le sue dimissioni dalle cariche di presidente e consigliere della SNIA, adducendo di essere troppo impegnato in "un'altra importante impresa". Probabilmente si trattava della Banca Agricola Italiana, l'istituto di credito di cui Gualino si era servito per finanziare i suoi molteplici affari, oramai prossimo al crollo finale. La personale situazione patrimoniale di Gualino si era intanto aggravata ed egli intravedeva la fine del suo colossale, ma al tempo stesso fragile, impero.

Nel corso del '30 la situazione precipitò. Negli ultimi mesi di quell'anno la banca francese Oustric, con cui Gualino aveva intrattenuto molti rapporti d'affari, venne dichiarata fallita; nel dicembre morì Bonaldo Stringher, il governatore della Banca d'Italia che aveva sempre soccorso e difeso Gualino nei momenti più difficili; contemporaneamente venne alla luce l'enorme deficit presente nei conti della Banca Agricola Italiana. Il 20 gennaio 1931 Gualino venne arrestato e condannato a cinque anni di confino alle Isole Eolie.

Gualino scontava così il suo palese dissenso nei confronti dell'operato del governo, la lettera al Duce in occasione della rivalutazione monetaria, le sue

<sup>42</sup> ATM, SC, AS, *Verbale dell'assemblea degli azionisti SNIA Viscosa del 29/3/1928*.

<sup>43</sup> *Ibidem*. Da notare che entrambe le società avevano chiuso tutti gli esercizi in perdita dal '22!

<sup>44</sup> ATM, SC, AS, *Verbale dell'assemblea degli azionisti SNIA Viscosa del 18/3/1930*.

<sup>45</sup> ATM, SC, AS; *Verbale dell'assemblea degli azionisti SNIA Viscosa del 3/6/1930*.

amicizie antifasciste, il sospettato finanziamento de “Il Giornale degli Italiani”, periodico francese contrario al governo Mussolini<sup>46</sup>. L'accusa di speculazione non era tuttavia infondata: con i suoi investimenti azzardati, Gualino aveva effettivamente recato gravi danni all'economia italiana, soprattutto agli ignari depositanti della Banca Agricola Italiana.

Dal 1931 il timone della SNIA passò ad un gruppo milanese, capeggiato da Senatore Borletti, Franco Marinotti<sup>47</sup> e Carlo Feltrinelli.

Il nuovo gruppo dirigente si trovò a gestire una società con problemi enormi: impianti eccessivi e oramai superati, investimenti in svariati settori, assunti senza una logica precisa, sebbene negli ultimi anni della sua gestione, Gualino avesse cercato di liquidarne la gran parte.

L'inventario al 31/12/1930 riporta nell'attivo il conto “Titoli di proprietà e interessenze diverse” per un importo di 135.281.322,12 lire, costituito per la maggior parte dalle partecipazioni nella Seta Artificiale Varedo (56.503.168 lire), nel Setificio Nazionale (24.571.425 lire), nell'Assicurazioni Alta Italia<sup>48</sup> (14.000.000 di lire), nella S.I.P. (9.534.300 lire), nella Società Nazionale Industrie Zolfi (8.000.000 di lire).

Molto elevato appare il valore delle immobilizzazioni tecniche (648.385.983 lire, più del 55% dell'attivo).

L'esercizio del 1930 si chiuse con un utile di oltre 20 milioni, ma, dedotti i normali ammortamenti di 31 milioni, il risultato finale fu una perdita di più di 10 milioni. La nuova amministrazione non ritenne però sufficienti tali ammortamenti: gli impianti, considerata la loro reale efficienza economica, risultavano notevolmente sovrastimati e se ne rendeva necessaria una drastica svalutazione. D'accordo con gli azionisti della Courtaulds e della Glanzstoff, vennero quindi predisposte accurate perizie, in grado di stimare correttamente ogni singolo elemento dell'attivo patrimoniale: venne ridotto, in misura consistente il valore delle immobilizzazioni tecniche (185.599.001 lire, cioè di più del 70%!), del magazzino (da 87.749.669 lire a 43.058.058 lire), dei debitori diversi e clienti (da 51.029.048 lire a 28.729.048 lire), degli effetti da esigere (da 13.642.482 lire a 11.642.482 lire) e in modo particolarmente rilevante dei titoli di proprietà (46.328.672 lire).

Il risultato delle stime contabili eseguite fu un saldo passivo di più di 666 milioni di lire, coperto mediante una diminuzione del capitale da 1 miliardo di lire a poco più di 333 milioni di lire.

La drastica operazione di adeguamento del capitale sociale al reale patrimonio dell'azienda richiede qualche riflessione. Un'analisi più approfondita dei

<sup>46</sup> ACSR, SPD, CR, *Busta 102*.

<sup>47</sup> Per maggiori informazioni su Senatore Borletti si possono consultare: F. AMATORI, *Proprietà e direzione. La Rinascenza 1917-1969*, Milano, Franco Angeli, 1989; M.C. CRISTOFOLI, M. POZZOBON, *I tessili milanesi. Le fabbriche, gli industriali, i lavoratori, il sindacato dall'800 agli anni '30*, cit., pp. 69-70; V. ZAMAGNI, *Dalla periferia al centro*, Bologna, Il Mulino, 1990, pp. 536-539. Per Marinotti si veda: L. NUTI, R. MARTINELLI, *Le città di strapaese*, cit., pp. 79-90; L. VILLARI, *Il capitalismo italiano nel Novecento*, cit., vol. I, pp. 347-370.

<sup>48</sup> Si trattava della mutua assicurazione per gli operai costituita dalle aziende facenti parte del gruppo SNIA Viscosa.

conti economici della SNIA dal 1927 al 1931 ha dato i seguenti risultati<sup>49</sup>: il reddito operativo conseguito nel periodo, il risultato cioè della gestione tipica, caratteristica dell'azienda (produzione e vendita di seta artificiale) fu sempre positivo, ma si ridusse notevolmente nel '29 e nel '30, per poi crescere lievemente nel '31; la gestione finanziaria migliorò dal '27, ma fu quasi sempre in passivo; per quanto riguarda la gestione extracaratteristica aziendale (gestione immobili, partecipazioni, ecc.), essa fu in attivo per tutto il periodo, sebbene con andamento decrescente ad eccezione del 1930; i risultati di bilancio furono tutti positivi. Dobbiamo però specificare che i valori economici, fin qui illustrati, erano tutti al lordo degli ammortamenti e delle altre svalutazioni, che la pratica contabile dell'amministrazione Gualino conteggiava soltanto dopo la chiusura del bilancio. Detto ciò passiamo ad illustrare i risultati netti definitivi: nel '27 il risultato fu in pareggio, ma solo apparentemente, in quanto le svalutazioni apportate furono di ammontare tale da comportare una diminuzione del patrimonio sociale di quasi 500 milioni di lire; nel '28 il risultato fu in pareggio; nel '29 fu in attivo di poco più di un milione di lire. La situazione della SNIA non era certo florida, ma all'apparenza non così disastrosa da richiedere l'intervento di risanamento operato nel '30, soprattutto in considerazione della svalutazione già operata ai primi del '28. Con molta probabilità il dissesto dell'azienda fu il risultato di squilibri finanziari, piuttosto che produttivi. Come abbiamo già avuto modo di affermare, il risultato conseguito dalla gestione operativa fu sempre positivo; inoltre la produzione della Società non registrò vistosi mutamenti, nè in seguito alla rivalutazione del '26, nè dopo la crisi del '29<sup>50</sup>. La chiave di volta per interpretare la crisi della SNIA deve essere dunque ricercata sul piano finanziario e delle partecipazioni: gli ammortamenti delle immobilizzazioni tecniche, che rappresentano, in quanto costo non monetario, una parte dell'autofinanziamento aziendale, erano stati calcolati in misura inferiore a quella necessaria<sup>51</sup>; inoltre la SNIA aveva acquistato pacchetti azionari di diverse società in perdita, presumibilmente ad un prezzo superiore al valore di mercato e nel corso del periodo li aveva svalutati, solo in minima parte.

Grazie all'espedito di presentare, quasi tutti gli anni, il conto Profitti e Perdite in attivo e di richiedere denaro fresco agli azionisti solo dopo la chiusura dell'esercizio, al fine di coprire gli ammortamenti e le svalutazioni "necessari per il buon andamento della Società", Gualino era riuscito a mascherare l'enorme "buco" presente nei conti della SNIA<sup>52</sup>.

<sup>49</sup> Si veda la tabella 1.

<sup>50</sup> Nel '27 la produzione totale fu di 12.629.310 Kg, nel '28 di 12.495.939 Kg, nel '29 di 12.954.229 Kg, nel '30 di 12.120.510 Kg, nel '31 di 15.983.360 Kg. Purtroppo non ho a disposizione i dati relativi al 1926, ma, dalla lettura del verbale di un'assemblea dei soci della SNIA, datato 29/3/1928, risulta che la produzione del '27 fu superiore a quella del '26.

<sup>51</sup> Negli esercizi 1924, 1925, 1926 né il consiglio di amministrazione, né il collegio sindacale fecero alcun cenno agli ammortamenti, mentre tra il '27 e il '30 furono calcolati del 5% circa, rispetto al valore delle immobilizzazioni tecniche; l'amministrazione Borletti-Marinotti in seguito imputò al conto economico ammortamenti del 10% circa.

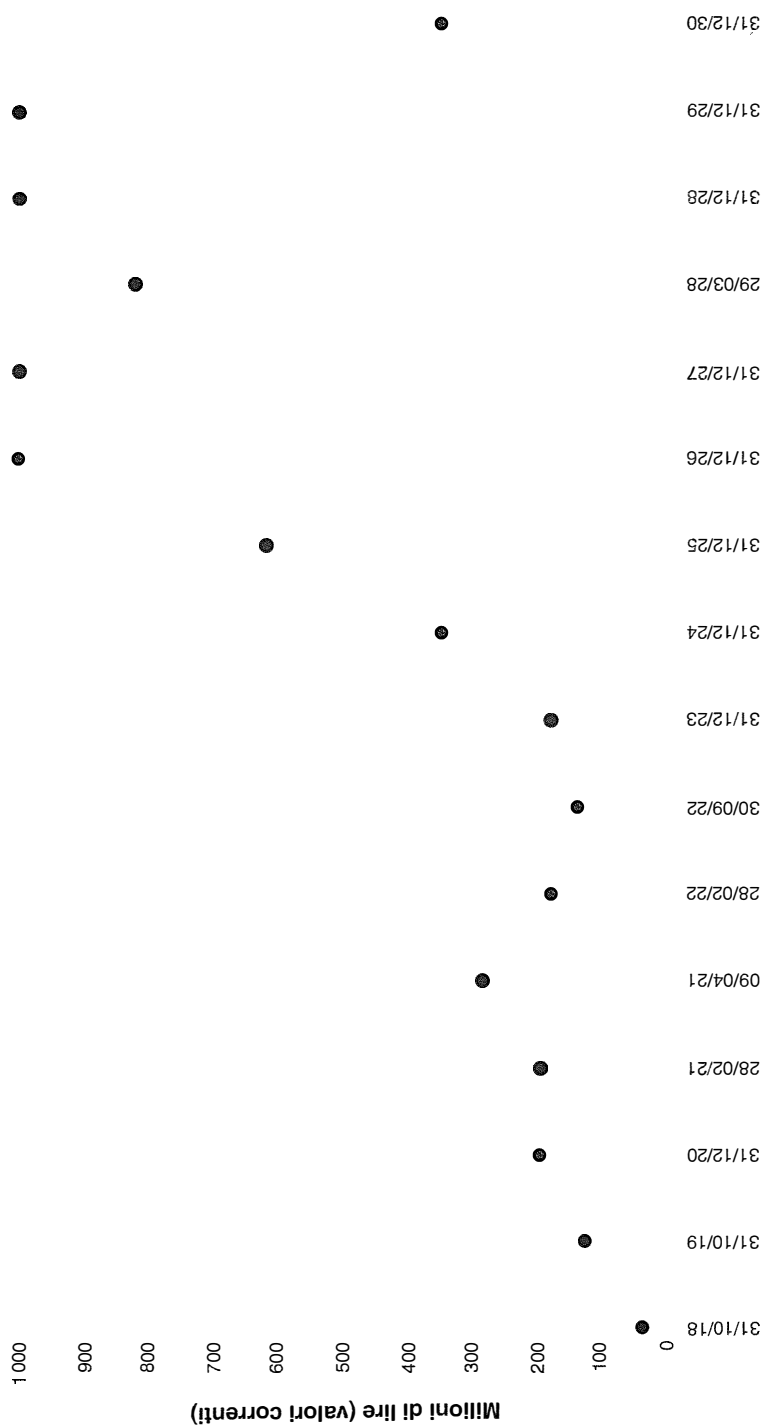
<sup>52</sup> Devo infine precisare che, dall'analisi dei conti della SNIA, mi è risultato impossibile verificare se gli importi da destinare agli ammortamenti e alle svalutazioni fossero stati effettivamente utilizzati allo scopo, oppure impiegati in altro modo. Comunque sembra destare qualche sospetto

Oltre a questa operazione di risanamento contabile il nuovo gruppo dirigente operò altre scelte particolarmente rilevanti: il personale venne ridotto del 30% e distribuito più razionalmente, il costo medio delle materie prime venne compresso, grazie ad un controllo più oculato sui consumi e importanti ristrutturazioni furono condotte nelle filiali SNIA all'estero. La Società, risolleatasi dalla crisi, ottenne buoni risultati negli anni che seguirono, lanciando sui mercati mondiali nuove fibre, tra le quali il fiocco e il lanital. Tra l'alternarsi di momenti di crisi e strepitosi successi la ritroviamo ancora oggi, sotto la denominazione di Snia BPD (Bombrini Parodi Delfino) e sotto il controllo del gruppo Fiat, attiva non solo nel campo dei tessuti artificiali e sintetici, ma anche della chimica e della bioingegneria.

la tendenza delle immobilizzazioni tecniche ad aumentare in modo rilevante di anno in anno, anche successivamente a svalutazioni di ampia portata come quella operata ai primi del '28. Purtroppo la pratica, allora diffusa, di applicare l'ammortamento direttamente al conto di riferimento, senza utilizzare il fondo di ammortamento, e la mancanza dei libri giornali impediscono un definitivo chiarimento.



**Grafico 1**  
**Capitale sociale della SNIA 1918-1930**



**Grafico 2**  
**Attività, partecipazioni e immobilizzazioni tecniche della SNIA 1918-1930**

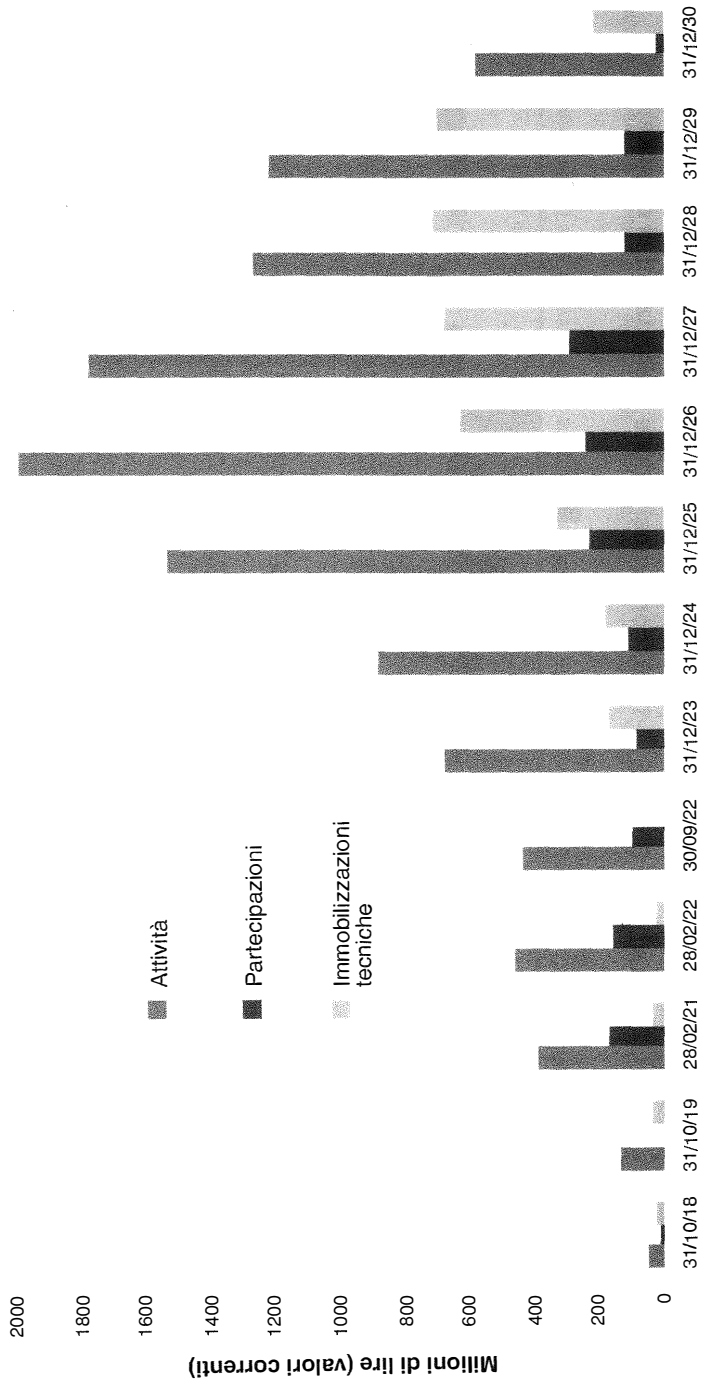


Grafico 3

Risultati della SNIA 1918-1930 (compre sivi delle svalutazioni di capitale)

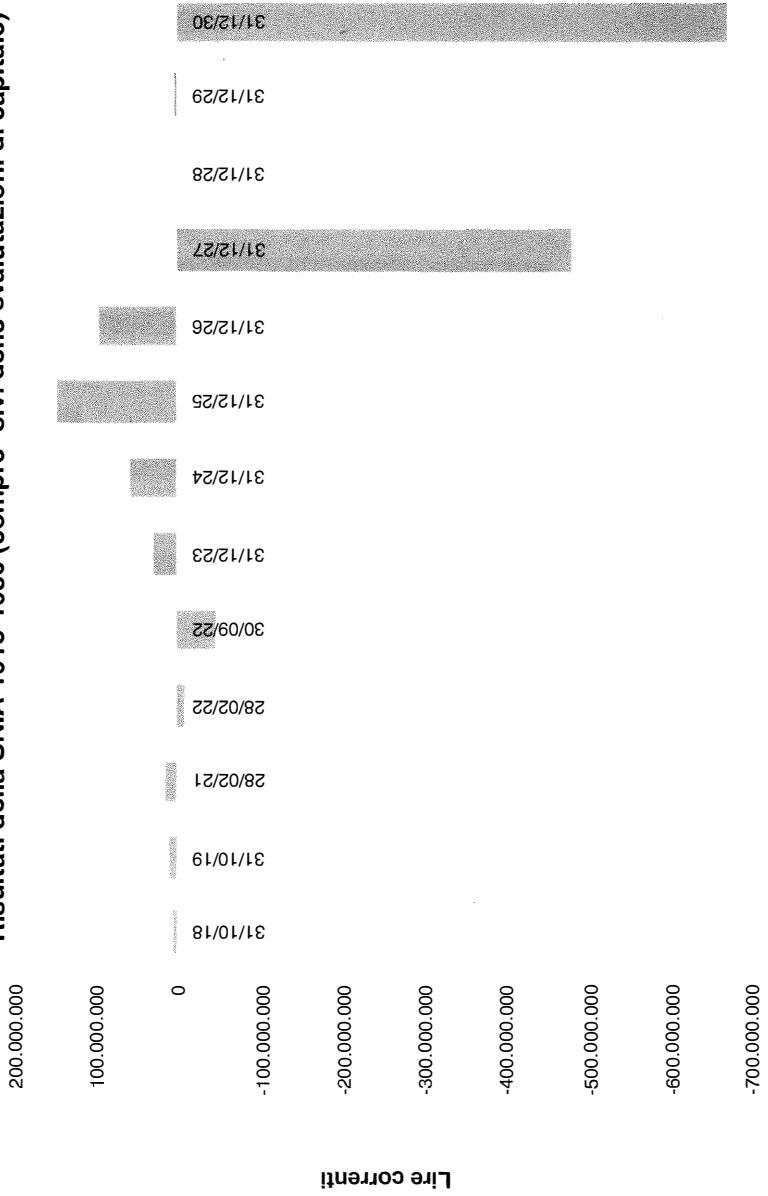


Tabella 1

*Principali voci del conto economico di analisi reddituale della SNIA Viscosa (1927-1931) in lire correnti.*

VOCI DEL CONTO ECONOMICO	1927	1928	1929	1930	1931(**)
REDDITO OPERATIVO (A)	55.345.300,16	72.557.031,38	36.845.141,37	23.937.256,21	30.402.821,08
RISULTATO GESTIONE FINANZIARIA (B)	-42.944.101,78	-7.251.120,60	3.058.075,41	-1.278.969,56	-3.014.259,79
RISULTATO GESTIONE EXTRACARATTERISTICA (C)	31.055.057,73	12.519.777,56	3.044.231,39	6.352.162,04	2.788.562,52
RISULTATO GESTIONE CORRENTE (D=A+B+C)	43.456.256,11	77.825.688,34	42.947.448,17	29.010.448,69	30.177.123,81
RISULTATO AL LORDO DI AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI (D-imposte)	20.099.399,42	72.228.898,33	35.007.662,33	20.440.303,70	-
CIFRA DEL RISULTATO DESTINATA AD AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI (*)	-20.099.399,42	-72.228.898,33	33.883.389,47	-31.000.000	-
RISULTATO NETTO DEFINITIVO (***)	0	0	1.124.272,86	-10.559.696,30	23.541.737,47

(\*) Nel '27 e nel '31 gli ammortamenti e le svalutazioni erano di tale entità che fu necessario svalutare il patrimonio sociale (rispettivamente di quasi 500 milioni e di quasi 667 milioni di lire). Si veda il grafico precedente.

(\*\*) Nel '31 gli ammortamenti, di 21.500.000 lire, furono conteggiati in bilancio prima della chiusura e imputati alle varie gestioni, in base alla competenza.

(\*\*\*) Ante le eventuali riduzioni del capitale sociale per coprire le svalutazioni straordinarie.